



ROHIT DESHPANDÉ

Cerveza Corona (A)

A principios de junio de 1997, Carlos Fernández, recién nombrado director general del Grupo Modelo, y Valentín Díez, vicepresidente y director de ventas, se encontraban reunidos en Ciudad de México para revisar los resultados de las exportaciones de la cerveza Corona al mercado estadounidense. En 1996, Modelo había logrado unas ventas de 28,9 millones de cajas de Corona Extra en Estados Unidos, con lo que se convertía en la segunda marca de cerveza de importación, sólo por detrás de Heineken, cuyas ventas ascendían a 37,2 millones de cajas¹. La tasa de crecimiento compuesto anual de Corona desde 1985 había sido de casi un 11%, mientras que la de Heineken había sido del 0,25% en el mismo período. Sin embargo, Heineken, con sede en Países Bajos, era la marca de cerveza de importación con mayores ventas en Estados Unidos desde la abolición de la Ley Seca en 1933; y Corona, durante su corta presencia en el país, se había encontrado con bastantes dificultades para expandirse (en realidad, las ventas anuales de Corona Extra a Estados Unidos habían caído más de un 40% entre 1988 y 1992). Superar a Heineken era sin duda una meta ambiciosa para Modelo, especialmente teniendo en cuenta la diferencia de tamaño entre ambas².

Historia de la compañía

Cervecería Modelo S.A. (Modelo) fue fundada en Tacuba (México) en 1925 por un grupo de inmigrantes españoles, a la cabeza de los cuales se encontraba Braulio Iriarte, propietario de una fábrica de harinas y de varias panaderías. Después de la muerte de Iriarte en 1932, su familia vendió su participación en Modelo a otros dos miembros del grupo fundador: Martín Oyamburu (un inmigrante vasco que había tenido éxito en el sector lácteo) y Pablo Díez Fernández (otro panadero a quien Iriarte había nombrado director general en 1930). Gracias a esa venta, Oyamburu y Díez se hicieron con la mayoría de Modelo. En 1936, Pablo Díez le compró a Oyamburu su participación en la compañía y, hasta su muerte en 1972, fue el único accionista mayoritario de la empresa.

Bajo la dirección de Pablo Díez, y aprovechando que en el país predominaban las fábricas pequeñas de cerveza, Modelo creció gracias a la adquisición de cinco cerveceras entre 1935 y 1966³. Además, Modelo reunió 25 millones de pesos en 1952 y realizó una serie de inversiones para modernizar las

¹ Una caja, con una capacidad de más de 8,5 litros de cerveza, se define generalmente como un paquete de 24 botellas/latas de 35 cl cada una.

² Las ventas mundiales de Heineken en 1996 ascendían a 892,8 millones de cajas, mientras que las de Modelo eran de 321 millones.

³ Cervecería de Toluca (1935), Cervecería Estrella y Cervecería del Pacífico (1954), Cervecería del Noroeste (1960) y Cervecería del Torreón (1966).

El caso de LACC número 503-S01 es la versión en español del caso HBS número 9-502-023. Los casos de HBS se desarrollan únicamente para su discusión en clase. No es el objetivo de los casos servir de avales, fuentes de datos primarios, o ejemplos de una administración buena o deficiente.

Copyright 2001 President and Fellows of Harvard College. No se permitirá la reproducción, almacenaje, uso en plantilla de cálculo o transmisión en forma alguna: electrónica, mecánica, fotocopiado, grabación u otro procedimiento, sin permiso de Harvard Business School.

plantas de que disponía por aquel entonces. En 1956, Modelo era la empresa líder en el mercado mexicano de la cerveza, con una participación de mercado del 31,6%, seguida de Cuauhtémoc (29,9%) y Moctezuma (24,3%), mientras que el 14,2% restante correspondía a pequeñas cerveceras locales.

Durante el período en el que fue accionista mayoritario, Pablo Díez permitió a sus altos directivos que adquiriesen participaciones en Modelo. En 1971, Díez designó a Antonino Fernández (el marido de su sobrina) director general de Modelo, y a Nemesio Díez (el padre de Valentín, sin ningún tipo de parentesco con él), director de ventas. Nemesio Díez se encargó de desarrollar la red nacional de distribución de Modelo. Además, Félix Aramburuzabala (también nacido en el País Vasco) se convirtió en un accionista importante de Modelo, mientras que su hijo, Pablo, que había entrado a formar parte de la compañía en 1962, desempeñó un papel fundamental en la dirección de las cerveceras hasta su muerte, a mediados de los noventa. Valentín Díez se incorporó a Modelo en 1966 y asumió el cargo de director de ventas en 1979, si bien Nemesio siguió siendo un miembro activo de la junta directiva hasta su muerte en el año 2000. Valentín fue nombrado vicepresidente del Consejo en 1989.

En 1991, las diversas cerveceras y su red de distribución conjunta se reorganizaron para crear el Grupo Modelo S.A., y, en 1994, el grupo comenzó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores. En 1993, Anheuser-Busch adquirió el 17,7% del Grupo Modelo y firmó una opción de compra hasta el 50,2%, derecho que ejerció en 1997⁴. Puesto que las acciones de Anheuser-Busch tan sólo representaban el 43,9% de los derechos de voto en Modelo, la dirección del grupo permaneció en poder de las familias mexicanas. Antonino Fernández siguió siendo el presidente del grupo, mientras que Carlos Fernández (el sobrino de Antonino) pasó a ser el nuevo director general de la empresa en mayo de 1997.

En junio de 1997, Modelo contaba con ocho fábricas de cerveza en México, con una capacidad instalada de 34 millones de hectolitros⁵, y comercializaba diez marcas, incluyendo Corona Extra (64,5% del volumen), Modelo Especial (15,6%), Victoria (11%) y Pacífico Clara (9,7%). En 1996, las ventas totales de Modelo ascendieron a 27,4 millones de hectolitros, y las ventas nacionales representaban el 86,5% del volumen total. La empresa distribuía en 350.000 puntos de venta de México a través de una red de 695 distribuidores y almacenes, 492 de los cuales eran de su propiedad. El departamento inmobiliario de Modelo disponía de 33 compañías que eran propietarias de 1.394 inmuebles a finales de 1996⁶. Según Valentín Díez, «más del 85% de las ventas nacionales de la compañía se efectuaban a través de nuestros canales de distribución». Puesto que las botellas retornables eran la opción de embotellado preferida, la propiedad de una parte significativa de la red de distribución proporcionaba a Modelo un margen competitivo importante. Se exportaban aproximadamente 35 millones de cajas a Estados Unidos, utilizando cinco marcas diferentes: Corona Extra, Corona Light, Modelo Especial, Pacífico Clara y Negra Modelo. En 1996, los beneficios antes de impuestos del Grupo Modelo representaban el 23,4% de las ventas, y el rendimiento de los activos era casi del 10% (véase **Anexo 1**).

México

En 1996, México era la decimotercera economía mundial, el octavo exportador de bienes y servicios (el mayor entre los exportadores de América Latina), y el cuarto productor mundial de petróleo. Desde

⁴ Anheuser-Busch era propietaria del 35,1% del Grupo Modelo (las familias mexicanas eran propietarias del 50,4%, y el 14,5% cotizaba en la bolsa de México), que, a su vez, era propietario del 76,8% de Diblo, la compañía de explotación de Modelo. Como resultado, Anheuser-Busch era propietaria indirecta del 27% de Diblo, que, añadido al 23,2% de Diblo que había adquirido directamente, le suponía un interés financiero del 50,2% del negocio, y el 43,9% de las acciones con derecho a voto.

⁵ Modelo inauguró la primera fase de su nueva planta de Zacatecas en abril de 1997, con una producción de 5 millones de hectolitros, que debían aumentar hasta una capacidad total de 20 millones cuando estuviese acabada en 2003.

⁶ Informe financiero anual del Grupo Modelo para el ejercicio de 1996.

finales de la década de los ochenta, los esfuerzos realizados para introducir reformas estructurales, que se centraron en la liberalización económica y financiera, habían transformado la economía mexicana. Dichas reformas (por ejemplo, la liberalización del comercio y de las cuentas de capital, la creciente participación del sector privado en los sectores clave de la economía, la reforma fiscal, las modificaciones en la estructura del mercado laboral, la liberalización del mercado de capitales y las reformas del sistema de pensiones) convirtieron a una economía cerrada y altamente regulada en una economía abierta y orientada a las necesidades del mercado. A pesar del revés que supuso la crisis financiera de 1995, que se produjo a continuación de la devaluación del peso el 20 de diciembre de 1994, el crecimiento anual del PIB de México durante la década de los noventa fue superior al 2,5%.

La política comercial de México había contribuido en gran medida a la transformación de su economía al atraer la inversión, consolidar una base de empresas exportadoras, crear mejores empleos y diversificar los mercados de exportación. Además del Tratado Norteamericano de Libre Comercio (Nafta), que entró en vigor en enero de 1994, México había firmado acuerdos comerciales bilaterales con nueve países de América Central y del Sur, Israel y la Unión Europea. Tras la firma de esos acuerdos, México había aumentado sus exportaciones en más de un 293% entre 1988 y 1996⁷.

Mercado mexicano de la cerveza

Los orígenes de la cerveza en México se remontan a 1542, cuando el emperador Carlos V concedió a Alfonso de Herrera una licencia para fabricar cerveza en la ciudad de Nájera (Nueva España) a cambio de que un tercio de los beneficios de la empresa se entregasen a la Corona⁸. En los años siguientes se crearon diversas fábricas de cerveza, pero hasta la década de 1880, cuando los ferrocarriles entraron en funcionamiento, el negocio de la cerveza no se convertiría en una industria consolidada.

Cervecería Cuauhtémoc (1891) y Cervecería Moctezuma (1894) eran las empresas líderes en la elaboración de cerveza, gracias a la moderna tecnología que empleaban y a su amplia distribución. Cervecería Modelo se unió a ese grupo en 1925; con el tiempo, tanto Moctezuma como Cuauhtémoc sufrieron dificultades financieras y fueron adquiridas por Valores Industriales S.A. (Visa), que también era propietaria de Femsa, la empresa de embotellamiento de Coca-Cola más grande de México. En 1986, Modelo tenía el 44,9% del mercado de cervezas mexicano; Cuauhtémoc, el 33,1%, y Moctezuma, el 22%. Cuauhtémoc y Moctezuma se fusionaron en 1986 bajo la dirección de Femsa.

A principios de la década de 1990, Femsa y Modelo se enzarzaron en una feroz guerra de precios por el liderazgo del mercado mexicano de cervezas. Entre 1986 y 1992, el precio real de la cerveza se desplomó un 25,3%⁹. Paralelamente, diversas cerveceras norteamericanas fueron adquiriendo participaciones en empresas mexicanas. Antes de que Anheuser-Busch se hiciera con el 50,2% del Grupo Modelo, Philip Morris (propietario de Miller Brewing en Estados Unidos) ya había adquirido en 1995 el 7,9% de Femsa. John Lobbatt, empresa de origen canadiense, también se había hecho con el 22% de Femsa en 1994, y había firmado una opción que le permitiría aumentar su participación en un 8% en el transcurso de los cuatro años siguientes. Lobbatt fue adquirida por Interbrew, empresa con sede en Bélgica (y fabricante de Stella Artois) en 1995. Philip Morris se deshizo de su participación en Femsa en 1997, y Lobbatt anunció que pensaba ejercer su derecho a adquirir el 8% adicional de la compañía y

⁷ «Economist Intelligence Unit Country Data», *The Economist*, 16 de julio de 2001.

⁸ Real Decreto de la Corona Española con fecha 6 de junio de 1542, tal como se indica en la obra «Cimientos de una Gran Familia», publicada con motivo del 75º aniversario del Grupo Modelo (Ed. Graphic Arts Center, octubre de 2000, Portland, Oregón).

⁹ Llano, Miguel Ángel y Miguel León Garza, «Grupo Modelo (B)», IPADE, 1999.

aumentar así su participación hasta el 30%. En 1997, los precios reales de la cerveza eran sólo un 4,2% inferiores a los de 1986 (una recuperación del 28% con respecto a 1992).

A finales de 1996, el Grupo Modelo era líder en el sector cervecero mexicano, calculado en 47,9 millones de hectolitros, con una participación de mercado del 55%, seguido de Femsa, con el 45%. En México, las ventas de cerveza tenían lugar predominantemente fuera de los locales de ocio (es decir, a través de tiendas de comestibles, pequeños comercios y bodegas) y se utilizaban botellas de cristal retornables. Las botellas de un litro representaban el 40% del mercado mexicano de cerveza, seguidas de las botellas de 34 cl y las de dimensiones menores. Las exportaciones ascendían a 3,7 millones de hectolitros¹⁰.

Mercado mundial de la cerveza

El consumo mundial de cerveza ascendía a 14.400 millones de cajas al año. Estados Unidos lideraba el mercado con el 18,2% del volumen total, seguido de China (12,9%) y de Alemania (9,2%) (véase **Anexo 2**).

Las veinte cerveceras más grandes producían el 58,1% de la cerveza consumida. Anheuser-Busch era el mayor proveedor de cerveza del mundo, y sus ventas en 1996 casi alcanzaban los 1.400 millones de cajas, seguido por Heineken (con una cifra cercana a los 900 millones) y Brahma y Antártica, que más tarde se fusionaron y dieron lugar a AmBev (con unas ventas superiores a los 700 millones de cajas). Modelo ocupaba la novena posición, junto con Foster's, de Australia (véase **Anexo 3**).

El mercado estadounidense

Estados Unidos era el país del mundo en el que más cerveza se consumía. Budweiser era el líder del sector, con una participación de mercado del 19,4%, seguido de Bud Light (11%) y Miller Lite (8,4%). Desde 1980, el consumo de cerveza per cápita en Estados Unidos se había reducido en un 15% (véase **Anexo 4**). El consumo per cápita de vino y de otros licores destilados cayó en un 26% y un 46%, respectivamente, entre 1980 y 1996. Un sondeo de opinión pública mostró que se estaba reduciendo el consumo de alcohol incluso entre los bebedores habituales. Por otra parte, el gasto anual por consumidor dedicado a bebidas alcohólicas también se estaba reduciendo debido a la creciente preocupación por la salud¹¹. No obstante, la cifra correspondiente a las cervezas de importación había aumentado más del doble durante ese mismo período.

Algunos analistas pensaban que las microcerveceras eran las responsables de ese incremento en el consumo de cervezas de importación. Uno de ellos afirmaba que: «El fenómeno de las microcerveceras que surgió a principios de los noventa propició la buena disposición por parte de los consumidores para experimentar con nuevas cervezas (especialmente con cervezas de precio superior)»¹². De acuerdo con una empresa de estudios de mercado de Nueva York, la participación de mercado combinada

¹⁰ Informe financiero anual del Grupo Modelo para el ejercicio de 1996.

¹¹ Según la Encuesta de gastos del consumidor de 1997 elaborado por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, el gasto medio en bebidas alcohólicas se redujo del 1,03% de los gastos totales en 1990 al 0,89% en 1998.

¹² Clay, Meghan, «Room for Improvement», *Market Watch*, Nueva York, septiembre de 1998.

(incluyendo el sector especializado del mercado) de las microcerveceras no superaría el 4% del mercado estadounidense en 2010¹³.

La fragmentación regional en el consumo de cerveza revelaba que el 18,4% de las ventas totales de cerveza tenían lugar en los estados del Atlántico sur (Florida, Georgia, Carolina del Norte, Virginia, Maryland, Carolina del Sur, Virginia Occidental, Delaware y Washington DC), seguidos de los estados del Centro-Nordeste, con un 17,1% (Illinois, Wisconsin, Michigan, Indiana y Ohio) (véase **Anexo 5**).

Un trabajo realizado por una empresa de estudios de mercado reveló que los consumidores de cerveza importada eran más jóvenes, solían tener un mayor nivel educativo y eran de clase acomodada. A pesar de que sólo el 52% de la población estadounidense era menor de 45 años, en 1996 ese segmento era responsable del consumo de más del 68% de la cerveza de importación y aproximadamente del 62% de la nacional. Dos terceras partes de los consumidores de cerveza eran hombres, y la proporción de hombres y mujeres era semejante tanto en el consumo de cervezas nacionales como importadas¹⁴. La encuesta de gastos del consumidor que publicó la Oficina de estadísticas laborales de Estados Unidos ponía de manifiesto que los estadounidenses menores de 25 años gastaban per cápita el doble en bebidas alcohólicas que los mayores de 35 años.

Demografía

Las tendencias económicas y demográficas habían provocado diversos cambios a lo largo del tiempo. Según un analista del sector, «tres estados que habían ocupado posiciones de liderazgo en 1990 (Nueva Jersey, Wisconsin y Virginia) habían sido desplazados de las diez primeras posiciones de cabeza, mientras que las remesas a Georgia y Carolina del Norte habían vuelto a situar en el mapa esos dos estados del Atlántico sur en 1997. En conjunto, los diez estados con el mayor volumen de consumo representaban más de la mitad de todo el mercado de cerveza de Estados Unidos»¹⁵. De acuerdo con la Oficina del Censo, la población de Estados Unidos había crecido un 17,1% entre 1980 y 1996, pero existía una gran disparidad entre las diferentes tasas de crecimiento de cada región: mientras que el nordeste y el medio oeste habían crecido un 4,9% y un 6% respectivamente, el sur y el oeste habían crecido un 23,3% y un 35,3%, respectivamente, durante ese mismo período (véase **Anexo 6**).

La composición étnica de Estados Unidos, en continuo cambio, tuvo también repercusión en el consumo de cerveza (véase **Anexo 7**). El aumento de la población de origen hispano superó a la de los demás grupos étnicos. Según la Oficina del Censo estadounidense, la población de origen hispano de Estados Unidos sumaba 27 millones de personas en 1994, un aumento de casi el 28% a lo largo de la década de los noventa, frente al aumento de tan sólo el 6% de la población del país. Ese crecimiento se debía a la mayor tasa de natalidad y a la importante inmigración de ese grupo étnico (aproximadamente 2 millones de inmigrantes hispanos se instalaron en Estados Unidos durante ese período). «Se calcula que los hispanos serán... 88 millones en 2050. En esa fecha, puede que uno de cada cuatro estadounidenses sea hispano»¹⁶.

El poder adquisitivo de los hispanos era inferior al del resto de la población del país. Mientras que el 43,4% de la población no hispana de Estados Unidos de más de 15 años de edad ganaba más de 25.000

¹³ «The U.S. Beer Market 2000», *Impact Databank, Review and Forecast*, M. Shanken Communications Inc., Nueva York.

¹⁴ «National Consumer Survey», *Simmons Market Research Bureau*, otoño de 1999.

¹⁵ «Datawatch», *Market Watch*, septiembre de 1998, vol. 17, n° 6, pág. 10

¹⁶ «Statistical Brief», *Oficina del Censo de Estados Unidos*, septiembre de 1995.

dólares anuales en 1997, sólo el 24,7% de los hispanos pertenecían a esa categoría¹⁷. Sin embargo, la tendencia les era favorable: según *The New York Times*, «desde 1990, la población de origen hispano de Estados Unidos había crecido más de un 30%, y su poder adquisitivo lo había hecho en más de un 65%, hasta alcanzar la cifra de 350.000 millones de dólares en 1997. Este hecho está cambiando la forma de hacer negocios en muchas partes del país»¹⁸.

Aunque su precio superior le dificultaba ocupar una posición de liderazgo en ese segmento del mercado de cervezas (Budweiser era el líder en ese segmento), Corona consiguió obtener un 30% del mercado, y era la marca de cerveza de importación preferida por los hispanos. La dirección de Modelo creía que el origen foráneo de la marca Corona, y el hecho de que se había elaborado íntegramente en México, contribuía también a atraer a consumidores de Estados Unidos que no eran de origen hispano. Según Valentín Díez, «Foster's (de Australia) había comenzado a fabricar en Canadá, y eso no les había reportado beneficios. Aunque Heineken tenía contratos de licencia en el Caribe, seguía importando la cerveza desde Países Bajos. La caída de las ventas de Löwenbräu después de que empezasen a elaborar cerveza en Estados Unidos, era otro ejemplo».

La estrategia de exportación del Grupo Modelo

El Grupo Modelo comenzó las exportaciones sistemáticas a Estados Unidos en 1979, después de obtener los resultados de un estudio realizado por un equipo liderado por Valentín Díez en México. Carlos Álvarez, director de exportación, seleccionó a la empresa Amalgamated Distillery Products Inc. (ADP), con sede en Chicago (Illinois), para que fuese la importadora de Corona.

En 1982, ADP cambió su nombre a Barton Beers Ltd. Barton representaba a otros fabricantes de vinos y licores, así como a otras marcas de cerveza (por ejemplo, Tsingtao, de China). Al igual que la mayoría de importadores estadounidenses, Barton compraba los productos en condiciones FOB en el lugar de origen, y corría con los gastos de transporte, seguro, despacho aduanero y distribución¹⁹. En 1997, los importadores recibían directamente la marca Corona Extra de los cinco centros de producción en México (Ciudad de México, Obregón, Zacatecas, Guadalajara y Tuxtepec).

Las primeras ventas de Corona se concentraron en las ciudades estadounidenses fronterizas con México, como San Diego (California) y Austin (Texas). Ambas ciudades tenían una importante población universitaria, y se dedicó especial atención a las promociones en restaurantes, bares y discotecas. En algún momento, los consumidores comenzaron a introducir una rodaja de lima en el largo cuello de las botellas de Corona, un ritual que pronto se convirtió en una de las características diferenciales de Corona («Corona con lima»). Curiosamente, esta práctica no se fomentó desde México, fundamentalmente porque las botellas eran retornables.

Después de considerar diferentes etiquetas y adaptaciones al mercado estadounidense, los estudios de Modelo llevaron a Díez a determinar que la cerveza debía venderse en su formato mexicano auténtico: podía elaborarse íntegramente en México y exportarse realizando unas modificaciones mínimas en el embotellado. De esta manera se consiguió mantener la coherencia de la fórmula y el embotellado: botellas no retornables de cristal claro y cuello largo en cajas de 20 unidades (las cajas de

¹⁷ «Table 2.2 March 1997 CPS: Earnings of Persons by Race-ethnicity», *Oficina del Censo de Estados Unidos*, publicación en Internet con fecha 7 de agosto de 1998.

¹⁸ Steinhauer, J., «A minority market with major sales», *The New York Times*, 2 de julio de 1997, págs. 1-3.

¹⁹ FOB es el acrónimo de «Free on Board» (franco a bordo): el proveedor hace entrega del producto al medio de transporte en el que se efectuará la exportación (por ejemplo, un tren, camión o barco), y el comprador lo lleva desde allí hasta los canales de distribución minorista.

seis unidades se introdujeron a finales de 1984), con un grabado en la botella. Desde 1981, el grabado blanco, amarillo y azul de la botella clara de cuello largo ya se había convertido en una característica distintiva de la imagen de Corona.

Más adelante, Modelo tuvo que hacer frente a problemas con el registro de la marca, ya que existía una marca de cerveza llamada Corona elaborada por Cervecería Corona S.A., de Puerto Rico, que impedía a Modelo vender en la mayor parte de los estados norteamericanos del Este. Finalmente, Modelo optó por comprar la marca de la empresa portorriqueña. En opinión de Valentín Díez: «Fueron necesarios cinco años de negociaciones para poder usar nuestro nombre en todos los estados, y sólo a partir de ese momento pudimos diseñar un plan nacional de marketing y ventas para nuestra marca». ADP (y, más tarde, Barton) no podía introducirse en un mercado hasta que Modelo no hubiese formalizado el registro de la marca. Según Díez, el cumplimiento de las diferentes normativas de los estados de Estados Unidos fue manejable en el momento en que se resolvió el litigio sobre la marca y se conocieron perfectamente los procedimientos aplicables en cada estado. El volumen de ventas justificaba los gastos relacionados con los procesos de aprobación.

La política de precios de Corona difería en México y en Estados Unidos. En México, donde Modelo estaba enzarzada en una feroz guerra de precios con Femsá (su rival de toda la vida), el precio de Corona no era el de una cerveza de calidad superior. Sin embargo, en Estados Unidos tenía el mismo nivel de precios que Heineken (un 30-40% superior al de las marcas locales). México no tenía fama de ser un país en el que se elaborasen cervezas de manera tradicional, pero puesto que la estrategia de marketing inicial se concentró en la venta en locales de ocio de Texas, California, Colorado y Arizona, Barton se centró en el tema de los fabulosos viajes a México (la frase que figuraba en la etiqueta entre 1984 y 1987 era «cruza la frontera»). La publicidad de Modelo ponía énfasis en el carácter «divertido» de Corona, realzando su embotellado, sencillez y sabor. Las campañas se centraban más en lo «bebible» que era el producto que en la sofisticación de que hacían gala otras marcas de importación. La diferencia de precio, también debida a que las botellas de cerveza de Estados Unidos no eran retornables (en México, las botellas eran retornables/rellenables), y la mayor capacidad adquisitiva de los consumidores de Estados Unidos, también hicieron aumentar considerablemente las ventas en el lado mexicano de la frontera: los estadounidenses podían comprar en México una caja de 20 unidades por el mismo precio que una caja de 6 unidades en Estados Unidos. Con el tiempo, gracias al apoyo de las campañas de marketing y publicidad constantes, se consiguió forjar una imagen de marca de primera calidad. «Diversión, sol y playa» eran el hilo conductor de los mensajes subyacentes en todo lo que Modelo desarrollaba en el mercado estadounidense. (Véanse en **Anexo 8** varios ejemplos de anuncios impresos).

Además de Norteamérica, entre 1987 y 1996 Modelo se introdujo en 122 países, entre ellos Australia, Japón y Nueva Zelanda en 1987, y Alemania, Francia e Italia en 1989. Asimismo, se creó una filial de marketing en Bruselas, en 1989, para prestar sus servicios a 63 países (incluyendo Próximo Oriente y los mercados africanos). A todos los mercados se les suministraba el producto desde México, ya que Modelo nunca había contado con fábricas de cerveza fuera de su país de origen. En 1996, las exportaciones totales de todas las marcas representaban el 13,5% de las cajas del Grupo Modelo y el 21% de las ventas.

El registro de la marca en cada país solía entrañar tantas dificultades como las de cumplir las normativas estatales en Estados Unidos. La decisión de Modelo sobre en qué países lanzar sus productos, de acuerdo con Alejandro Osorio, director de ventas para América Latina, «se fundamentaba esencialmente en tres parámetros: el volumen total de cerveza consumida, la participación de mercado de la cerveza de importación en cada mercado y la existencia de un mercado de comida mexicana al pormenor». La principal competencia de Corona estaba formada por Budweiser y Heineken, si bien era esta última la más activa en el sector de las ventas internacionales desde su país de origen, mientras que

Anheuser-Busch parecía preferir llegar a acuerdos de licencia para fabricar localmente en los países en los que tenía actividades.

La estrategia de precios elevados que se había aplicado en Estados Unidos se extendió a los nuevos mercados. Los importadores solían ser fábricas de cerveza locales para las que Corona constituía la oportunidad de ocupar un hueco del mercado que complementaba su línea de productos. Tal como Osorio explicaba: «Seleccionar a un buen importador es como elegir a una buena familia para que acoja a tus hijos en el extranjero». La estrategia de Modelo en otros países se centraba más en su prestigio como líder del mercado de la cerveza de México que en los resultados que había cosechado en Estados Unidos. El objetivo que había establecido Valentín Díez era «convertirse en la primera marca de cerveza de importación en todos los mercados en los que estemos presentes».

La decisión de iniciar una estrategia de exportación agresiva planteó nuevos retos para la organización de Modelo. Una capacidad productiva flexible, las inversiones que ello implicaba, la coordinación de los suministros, una agenda adecuada y el apoyo logístico eran algunos de los aspectos que había que tener en cuenta. En todo ese proceso, el trabajo en equipo demostró ser un elemento clave. Por aquel entonces, Carlos Fernández trabajaba como coordinador general de todas las actividades de producción, y dirigía el equipo responsable de satisfacer los pedidos que formulaban los importadores estadounidenses y las necesidades del mercado local. «Fue una época difícil para las fábricas de cerveza, recordaba Fernández, teníamos que hacer cambios constantes en las líneas de producción, asegurándonos en todo momento que la eficiencia y la productividad no se vieran afectadas.»

Dos importadores

Modelo decidió designar una segunda importadora en 1986 para cubrir la demanda de la costa este de Estados Unidos. Álvarez decidió asumir el reto y dejó Modelo para crear Gambrinus Inc., una importadora de cerveza de San Antonio (Texas). Álvarez recordaba: «En primera instancia, pensé en instalar Gambrinus en Boston, pero luego me di cuenta de que la ubicación del importador carecía de importancia, ya que somos nosotros quienes visitamos a los distribuidores y minoristas, por lo que no deben preocuparse de dónde tenemos nuestra sede». En 1987, Gambrinus se centró en las principales ciudades de Florida, así como en Boston, Atlanta y Filadelfia, y se extendió al resto de la costa este de Estados Unidos a partir de 1988. Como resultado de la ubicación de Gambrinus en Texas, ese estado, donde se concentraba algo más del 10% de las ventas de Corona en Estados Unidos, también estaba incluido en su zona de ventas. Barton estaba satisfecho de seguir suministrando a los otros 25 estados del oeste de Estados Unidos, que representaban aproximadamente el 90% de las ventas de Corona.

Con el objetivo de poder efectuar un seguimiento de las actividades de los dos importadores, Modelo formalizó su presencia en Estados Unidos mediante la creación de una filial de su propiedad exclusiva, Procermex Inc. (Promoción de Cerveza Mexicana), que también tenía su sede en San Antonio. Para dirigir Procermex se contrató a Roberto Viejo. Viejo, el hijo del antiguo presidente de Pepsi Cola México, había creado su propia empresa de importación y exportación de bebidas en Tijuana (México) y en San Diego (California) en 1982, después de pasar tres años en Los Angeles como delegado comercial del Ministerio de Hacienda de México. Impresionado por el éxito de Corona en el sur de California, Viejo abrazó la oportunidad de dirigir Procermex en 1986 para hacer un seguimiento del crecimiento de la marca en Estados Unidos.

En Estados Unidos, los importadores vendían a los mayoristas (a quienes también se llamaba distribuidores) que, a su vez, vendían a los minoristas. Con veinte empleados, doce de los cuales trabajaban sobre el terreno, Procermex evaluaba todos los eslabones de la cadena. La comercialización la llevaban a cabo los distribuidores bajo la supervisión de los importadores. Barton y Gambrinus

funcionaban como suministradores y cada uno de ellos contaba con más de 300 clientes de distribuidores. En opinión de Valentín Díez: «La elección de tener dos buenos importadores tuvo una importancia vital para el éxito de Corona en el mercado estadounidense; hay una sana competencia entre ambos incluso a pesar de que no cubren la misma zona geográfica».

Continúan las dificultades

Desde finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, Modelo atravesó diversos «baches». En 1987, un mayorista con sede en Nevada (que representaba a Miller y Heineken) extendió el rumor de que Corona estaba contaminada con orina. Siguiendo el consejo de sus asesores en relaciones públicas, Modelo decidió hacer frente a la acusación de manera privada y no a través de los medios de comunicación. Las acciones legales tomadas dieron como resultado una disculpa pública, pero el daño ya estaba hecho²⁰. Poco después, unos rumores sin confirmar afirmaban que «Corona tenía de 400 a 500 calorías por botella»²¹. Para colmo, una desaceleración económica en Estados Unidos contribuyó a complicar las cosas, particularmente para Corona. En 1988, Michael Mazzone, vicepresidente ejecutivo de Barton, afirmaba: «Este año hay un sentimiento anti “yuppie” muy palpable en todo el país y, debido a la imagen que le han dado a la marca, estamos sufriendo las repercusiones»^{22,23}. Como consecuencia, las ventas de Corona en Estados Unidos se redujeron de manera significativa (véase **Tabla 1**)²⁴.

Tabla 1. Ventas de Corona en Estados Unidos

Año	Millones de cajas		
	Ventas de Barton ^a	Ventas de Gambrinusa	Ventas de Modelo ^b
1981	0,1	–	0,1
1982	0,3	–	0,3
1983	0,8	–	0,9
1984	1,6	–	1,8
1985	5,2	–	5,2
1986	10,1	2,8	13,5
1987	16,6	5,4	22,0
1988	13,4	8,1	23,5
1989	9,4	5,9	16,0
1990	7,7	4,9	14,8
1991	6,7	5,2	13,5

²⁰ «Corona Fights Rumors... Wins», *Reno Gazette-Journal*, 19 de junio de 1987, pág. 10B.

²¹ «Corona: No. 2 import's sales slipping», *San Antonio Light*, 26 de agosto de 1988, pág. F4.

²² Freedman, Alix M., «Corona Beer Sales Are Down Sharply From a Strong 1987», *The Wall Street Journal*, 17 de agosto de 1988, pág. 24.

²³ Por aquel entonces, una campaña publicitaria de Heineken en televisión, la marca líder en el mercado, se burlaba de Corona por ser la cerveza de los «yuppies». *The Wall Street Journal*, artículo citado, pág. 24.

²⁴ Los datos de la **Tabla 1** se han recopilado a partir de las entrevistas mantenidas con Gambrinus y Barton, y de los informes financieros anuales del Grupo Modelo.

^a Ventas sólo de Corona Extra²⁵.

^b Incluye las ventas de todas las marcas de Modelo.

Procermex y los importadores respondieron con una estrategia de marketing dirigida a los mayoristas y minoristas, pero poniendo especial énfasis en las promociones en los establecimientos de venta y locales de ocio. Los programas de puntos de venta contribuyeron lentamente a devolver la marca a su antigua posición y a restaurar su imagen de calidad. Tal como explicaba Roberto Viejo: «Se trataba de una ardua tarea como misionero, de manera consecvente con lo que siempre nos había dicho Valentín Díez: vender cerveza consiste en un 90% de transpiración y un 10% de inspiración».

En 1992 apareció un nuevo problema para Corona, en esta ocasión en Europa, donde se habían extendido rumores, surgidos en Suiza y luego difundidos por Alemania, según los cuales el exceso de nitrosamina de la cerveza Corona provocaba cáncer. Una vez más se iniciaron los trabajos para desmentir las acusaciones. Valentín Díez afirmaba: «He visitado prácticamente todas las ciudades de Alemania para lograr que la gente cambie de idea».

A principios de 1992, a pesar de los problemas en Europa, las ventas de Modelo volvieron a remontar en el mercado estadounidense (véase **Tabla 2**)²⁶.

Tabla 2. Ventas de Corona en Estados Unidos, 1992-1996

Año	Millones de cajas		
	Ventas de Barton	Ventas de Gambrinus	Ventas de Modelo
1992	7,0	5,8	15,4
1993	7,4	6,5	15,6
1994	8,8	7,3	18,3
1995	11,5	9,8	24,6
1996	15,5	13,4	35,0

En 1996, Corona era la segunda cerveza de importación en Estados Unidos (una posición que ya había alcanzado en 1986), y llegaba casi al 80% del volumen de Heineken (en 1992 era del 48%) (véase en **Anexo 9** la lista de las quince marcas de cerveza más vendidas en Estados Unidos). Además, Corona Extra se convirtió en la cuarta marca más vendida del mundo (véase **Anexo 10**).

Política de precios

En diciembre de 1990, el gobierno de Estados Unidos duplicó el impuesto federal al consumo (FET) por cada caja de 24 botellas, que pasó de 0,65 a 1,30 dólares, y ese aumento entró en vigor el 1 de enero de 1991²⁷. Gambrinus, Procermex y Modelo tomaron la inteligente decisión de no repercutírselo a los

²⁵ El agotamiento de existencias depende de las remesas de los distribuidores a los minoristas, y afecta a los inventarios intermedios. El agotamiento de existencias no se corresponde exactamente con las cifras de ventas oficiales de las compañías del sector.

²⁶ Los datos de la **Tabla 2** se han recopilado a partir de las entrevistas mantenidas con Gambrinus y Barton, y de los informes financieros anuales del Grupo Modelo.

²⁷ El impuesto federal al consumo (FET) se aplicó por primera vez a las bebidas alcohólicas durante la Guerra de Secesión, y se mantuvo desde ese momento como una parte del presupuesto fiscal federal de Estados Unidos. Los destiladores, fabricantes de licores y vinateros pagaban normalmente el FET al gobierno federal, y lo contabilizaban como parte de sus gastos a la hora

consumidores, ya que consideraban que era una oportunidad para restablecer la relación valor/precio que se había visto perjudicada por los rumores, y también les pareció una medida adecuada para contrarrestar las botellas de cuello largo que habían lanzado al mercado Anheuser-Busch, Miller y Coors en 1987-1988. Después de muchas discusiones, se decidió que Modelo asumiría 0,30 dólares del aumento del FET, mientras que Procermex aportaría 0,15 dólares y Gambrinus, 0,20. La congelación del precio suponía el equivalente a un descuento del 10% para los distribuidores, a los que no se les pidió que corrieran con gastos extraordinarios, ya que ese dinero procedía directamente de los beneficios de cada una de las empresas. Si bien las ventas de cerveza de importación se redujeron en un 10% y las remesas totales de cerveza disminuyeron un 2% en 1991, las ventas de Gambrinus aumentaron un 5%, hasta alcanzar un crecimiento del 11% en 1992 y de un 15% en 1993. Aunque Barton no asumió parte alguna del aumento del FET, sí que sufragó el impuesto del estado de California (CST), que ascendía a 0,27 dólares. Como resultado, una caja de seis unidades de Corona le costaba al consumidor 5,99 dólares en California, mientras que una de Heineken le costaba 6,49. La mayoría de cerveceras les repercutieron a sus clientes el FET y el CST para mantener intactos sus márgenes.

Barton y Gambrinus no habían subido los precios desde 1991. En 1993, después de dos años de crecimiento continuado, Gambrinus subió gradualmente sus precios hasta volver a situar a Corona en su antiguo nivel de artículo de importación de calidad superior. «La coherencia de nuestros precios ha sido una de nuestras virtudes, afirmaba Viejo. Nuestra fuerza radica en que combinamos un mensaje publicitario coherente con un excelente trabajo de ventas sobre el terreno, buenas promociones en los puntos de venta, un producto fresco y unos precios de confianza.» En parte a causa de no haber repercutido el aumento del FET, el crecimiento de Gambrinus fue superior al de Barton: si bien Gambrinus sólo era responsable del 40% de las ventas de Corona en 1990, se preveía que las ventas de 1997 se repartiesen aproximadamente al 50% entre los dos importadores²⁸.

La eficacia en la distribución también ayudó a Corona a mantener unos márgenes competitivos. La cerveza no conservaba su sabor si pasaba el tiempo, ya que tendía a oxidarse y a volverse rancia, por lo que ofrecer un producto fresco constituía una ventaja competitiva. El cristal claro podía acelerar ese proceso de oxidación, que le confería a la cerveza un sabor azufroso. No obstante, el proceso innovador que aplicaba Modelo había logrado eliminar ese efecto.

Inversiones en marketing

Entre 1980 y 1996, los gastos publicitarios en los medios de comunicación para las bebidas alcohólicas en Estados Unidos aumentaron de 882 a 1.000 millones de dólares. La publicidad de cervezas (uno de los integrantes de esa categoría) había crecido de 416 a 709 millones de dólares en el mismo período. Las marcas de importación representaban aproximadamente el 8% de los gastos totales en publicidad en todas las categorías existentes. En 1980, las campañas en televisión representaban el 75% de los presupuestos publicitarios para cerveza, y ese porcentaje aumentó hasta el 85% en 1996, en parte como resultado de la inflación en los precios de la publicidad en las televisiones en comparación con los de otros medios de comunicación (véase **Anexo 11**).

En 1996, Modelo gastó 5,1 millones de dólares en publicidad en Estados Unidos para todas las marcas que exportaba a ese país, frente a los 600.000 dólares que había desembolsado en 1985 y los 1,6

de elaborar los precios. El aumento de 1990 era equivalente a un incremento de 16 a 32 centavos en una caja de 6 unidades de cerveza, de 3 a 21 centavos en una botella de vino de mesa y de 2 a 2,16 dólares en un quinto de licor de 40-50% de alcohol; el aumento afectó por igual a importadores y fabricantes estadounidenses.

²⁸ Entrevistas del escritor del caso con Barton y Gambrinus.

millones de 1990²⁹. El presupuesto para publicidad de Heineken en Estados Unidos ascendía a 15,1 millones de dólares, y el de Anheuser-Busch, a 192 millones (véase **Anexo 12**).

La publicidad de Modelo

Los lemas publicitarios de Corona habían puesto especial énfasis en la «diversión, sol y playa» desde sus comienzos. La campaña inicial de «vacaciones en una botella» evolucionó hasta transformarse en «lo que ves es lo que tendrás» (1988-1993) y en «cambia tu latitud» (a partir de 1994). Los anuncios se filmaban en México y mantenían una línea de simplicidad. Por lo general, mostraban un ambiente de playa, con poca música o ninguna, sin voces en «off», y no aparecían personas de cuerpo entero. La televisión se llevaba la mayor parte de los anuncios que se elaboraban para los medios de comunicación.

Cada importadora contrataba su propia empresa de publicidad, y generalmente Modelo financiaba el 50% del gasto común para publicidad y promociones (publicidad cooperativa). Cuando Gambrinus o Barton querían dar cobertura a un acontecimiento en concreto que a Modelo no le parecía de interés, se negociaba por separado el reparto de los gastos en publicidad. Modelo se reservaba el derecho a aprobar todo el contenido de las campañas publicitarias, y Procermex funcionaba como un centro de toma de decisiones sobre el terreno, de tal manera que se garantizaba la coherencia de las campañas publicitarias. «Otras marcas con presupuestos de publicidad más importantes daban la impresión de ser ambiguas en el mensaje que querían enviar», afirmaba Frank Walters, director de estudios de la empresa M. Shanken Communications.

A finales de 1996, las cinco marcas de Corona se vendían a más de 350.000 clientes minoristas de Estados Unidos. En opinión de los ejecutivos de Barton y Gambrinus, esa mezcla de canales de venta había ido evolucionando gradualmente desde aproximadamente un 70% en locales de ocio y un 30% en otros establecimientos a finales de los años ochenta, a aproximadamente un 40% en locales de ocio y un 60% en otros establecimientos en 1997. Esa tendencia parecía contradecir la impresión general de que la cerveza de importación se vendía fundamentalmente fuera de locales de ocio.

Heineken ³⁰

Desde la década de los treinta, la empresa Van Munching & Company había sido la importadora de Heineken en Estados Unidos. Cuando Modelo comenzó a vender en el mercado estadounidense, Van Munching no pareció tomarlos en serio. Se dice que, en 1986, Leo Van Munching junior, el director general de la compañía, había afirmado que Corona era una «gaseosa mexicana». Esa declaración tenía probablemente su origen en el «temor de que Corona banalizase las cervezas de importación, ya que no tenía la menor esperanza de que la tomasen en serio». Philip Van Munching, director de relaciones públicas de Van Munching e hijo de Leo, describía a Corona como «la moda pasajera de los ochenta... una rara *cervezucha* alternativa en Texas y California».

Como consecuencia de la revalorización del florín holandés frente a un débil dólar estadounidense (el florín valía 0,28 dólares a finales de 1984 y 0,56 dólares a finales de 1987), las importaciones de Heineken se redujeron en 1987 en dos millones de cajas (del máximo de 35,6 millones de cajas alcanzado el año anterior). En ese contexto, Leo Van Munching pidió a Lintas, la agencia publicitaria de Heineken,

²⁹ Según Roberto Viejo: «Cuando la marca maduró, dentro del presupuesto publicitario de Corona se le dio mayor importancia a las ofertas que no se efectuaban fuera de locales de ocio».

³⁰ A no ser que las indicaciones a pie de página digan lo contrario, la información y las citas incluidas en esta sección se han extraído de la obra de Philip Van Munching «Beer Blast», *Times Business/Random House*, Nueva York, 1997, págs. 133-181.

que «encontrase la manera de comunicarse con clientes más jóvenes sin renunciar por ello al mensaje de producto de calidad», pero las ventas de Heineken en Estados Unidos siguieron reduciéndose en 1988. Leo prescindió de los servicios de Lintas y contrató a Warwick Advertising, una agencia de publicidad más pequeña que creía que «todas las modas pasajeras acaban por decaer con el tiempo». Los anuncios de Heineken mostraban la competitividad entre las cervezas como un fenómeno pasajero, pero las ventas siguieron cayendo en 1989 y 1990. A finales de 1990, Heineken decidió asir las riendas de su destino en el mercado estadounidense y compró Van Munching & Company a Leo Van Munching junior. El acuerdo establecía que Leo dirigiría la empresa durante tres años más y la prepararía para la transición. A sus dos hijos, Christopher y Philip (Philip se había casado con la hija del director general de Warwick), se les prometió «todo tipo de oportunidades para progresar» en la compañía gestionada por Heineken.

La estrategia publicitaria de Heineken siguió concentrándose en la calidad del producto. Una campaña que tenía como lema «Con ser los mejores ya es suficiente», vio la luz en 1991, pero ese año las ventas continuaron disminuyendo. Entonces comenzaron a aparecer señales de tensión entre los altos ejecutivos de Heineken y sus homólogos estadounidenses. Philip Van Munching escribía: «... Heineken Corporate lo ha analizado todo, en todas partes... lo hemos sabido porque con cierta regularidad hemos recibido copias de proyectos de estudios que han estado llevando a cabo en nuestro terreno sin apenas contar con nosotros». En 1993 había informes sobre las desavenencias entre los altos ejecutivos de Van Munching y los de Heineken. Además, Heineken también había experimentado un cambio de dirección en Países Bajos. La mayoría de los empleados que conocían la trayectoria de Leo Van Munching ya se habían retirado, como Freddie Heineken, el presidente, que había abandonado la empresa en 1991, y los nuevos altos directivos carecían de memoria institucional. En 1993, un antiguo ejecutivo de Philips fue nombrado presidente del Consejo de Heineken.

Antes de que Leo se jubilase a finales de 1993, Heineken designó a Michael Foley como su sucesor en agosto de 1993. Foley asumió el cargo de presidente en enero de 1994, y el nombre de la compañía pasó a ser Heineken USA Inc., cambio que entró en vigor un año más tarde. A finales de 1994, tanto Christopher como Philip Van Munching habían abandonado la compañía.

Foley era un censor de cuentas procedente de la fábrica irlandesa de cerveza Murphy Brewery, perteneciente a Heineken. Al poco de su llegada, Foley decidió que Heineken necesitaba cambiar su estrategia de comunicación en Estados Unidos: «Lo primero que hicimos, recordaba Foley, fue reconocer que la empresa no tenía ninguna estrategia de marketing. Lo que hacían era sencillamente publicidad... No hay ningún misterio en la elaboración de la cerveza, cualquiera puede elaborarla... La cerveza es puro marketing: la gente no bebe cerveza, bebe marketing»^{31,32}. Como resultado, se estableció una nueva estructura de marketing, y un ejecutivo de Países Bajos se trasladó a la empresa en calidad de vicepresidente de marketing.

Foley reflexionaba sobre la esencia de la marca Heineken: «No existen muchas marcas míticas en ningún sector del mercado, y yo creo que Heineken es una de ellas. Creo que alrededor de esta marca hay un misterio impresionante, se trata de algo casi intangible». Su descripción de la estrategia publicitaria de Heineken era un tanto más ambigua: «Creo que las campañas que hemos creado hasta el momento, que se fundamentan básicamente en la afirmación de que cuando haces una gran cerveza no es necesario darle demasiada publicidad, puede haber resultado un poco arrogante».

³¹ «Modern Brewery Age», *Business Journals Inc.*, 10 de julio de 1995.

³² Philip Van Munching reconoció que el departamento había recibido el nombre de publicidad en lugar de marketing «porque eso hubiese implicado atribuirle ciertos poderes para tomar decisiones, y lo cierto era que todas las decisiones las tomaba Leo tras consultarlas con los altos directivos de ventas». Munching, Philip Van, obra cit., pág. 173.

Una de las primeras decisiones de Foley fue regionalizar las campañas de marketing de Heineken. Se crearon nuevas estructuras de comercialización y de patrocinio, y se abrieron oficinas regionales en Atlanta y en Nueva Jersey, que se añadieron a las ya existentes en Los Angeles y Chicago. Heineken USA contaba con 450 mayoristas que cubrían el 97% de Estados Unidos. En 1994 encargaron un estudio sobre la distribución. «Lo que nos dijeron, explicaba Foley, no se correspondía con la impresión que teníamos. Desde luego, yo tenía claro que nuestra compañía y nuestras marcas eran lo más importante y que no había nada mejor, y que estábamos trabajando a la perfección.» Foley prometió que «la empresa Heineken sería más humilde y menos altanera, y también más sensible a las opiniones de sus distribuidores, más amable con sus clientes y más respetuosa con los cerveceros, independientemente del tamaño que tuvieran»³³.

Durante 1994 y buena parte de 1995, y bajo la dirección del nuevo vicepresidente de marketing, Heineken USA intentó ampliar la marca (Heineken Tarwebok), cambió de agencia publicitaria e introdujo un nuevo empaquetado. Los resultados no fueron satisfactorios, y el vicepresidente de marketing abandonó la empresa a mediados de 1995.

Para sustituirle, se contrató a un nuevo ejecutivo de marketing procedente de Pepsi Cola. A finales de 1995 y principios de 1996, después de un intento fallido de convertir la estrella roja de Heineken en el único icono que identificase a la marca, Heineken USA y su nueva agencia publicitaria (Wells Rich Greene BDDP) empezaron a trabajar en una nueva personalidad para Heineken. Los nuevos anuncios no hacían mención de las ventajas del producto o de que se trataba de la marca número uno, y en cambio se aportó sentido del humor. La primera campaña de televisión completa de Wells Rich se preparó utilizando fragmentos de un programa llamado «Noches Heineken», que se había rodado en bares de todo el país, y en el que los clientes aceptaban que se les grabase a cambio de una cerveza gratis.

El futuro

Carlos Fernández y Valentín Díez sentían que tenían una buena historia que contar. Habían tenido éxito al entrar en el mercado de la cerveza más competitivo del mundo, y se habían recuperado de las adversidades. Sin embargo, su objetivo manifiesto era convertirse en la cerveza de importación líder en cada uno de los países en los que tenían presencia, un objetivo que todavía no habían alcanzado en Estados Unidos, aunque estar tan cerca de Heineken era como un sueño hecho realidad. Conservar la segunda posición ya era todo un reto, y sin duda alguna una opción nada desdeñable. La perspectiva de una confrontación frontal con Heineken suponía una amenaza para el presupuesto publicitario de Modelo, especialmente en una época en que la cervecera holandesa parecía estar modernizando su estrategia en Estados Unidos.

Además, concentrarse en estrategias regionales para superar a Heineken, en lugar de en campañas nacionales, parecía una opción viable, especialmente ante las siempre cambiantes estructuras y tendencias demográficas. Teniendo en cuenta esos factores, Fernández y Díez se preguntaban si tendría algún sentido revisar con más detalle los resultados relativos de Barton y Gambrinus en sus regiones respectivas.

Otra opción sería aumentar aún más las ventas fuera de los locales de ocio, puesto que ahí era donde se concentraba el mayor volumen de negocio. Por supuesto, los contrincantes líderes en ese sector (fundamentalmente Budweiser y Miller) eran oponentes aún más temibles que Heineken.

³³ «Beverage World», *Keller International Publishing Cooperation*, 1 de febrero de 1995.

Por último, a la vista de los cambios en el conjunto de canales de distribución, y tras haber oído los comentarios de Foley con respecto al nuevo enfoque de marketing de Heineken (de lo que se infería que se iba a regir más por las leyes del mercado que por las características del producto), Fernández y Díez se preguntaban si sería oportuno volver a tomar en consideración el lema tradicional de Corona de «diversión, sol y playa» en su estrategia de comunicación en Estados Unidos.

Fuera cual fuese el rumbo que tomaran, Fernández y Díez sabían que si querían arrebatarse el trono a Heineken tenían que ser muy precisos y eficientes en sus campañas de marketing.

Anexo 1 Grupo Modelo, S.A. de C.V. y filiales – Datos financieros y resumen de explotación^a

Situación financiera a 31 de diciembre	1995	1996	Porcentaje de cambio	
Total activo	20.279,1	20.167,5	0,6	
Total pasivo	1.439,0	1.626,5	13,0	
Participación del accionista mayoritario	13.835,5	13.804,3	0,2	
Número de empleados y trabajadores	37.486	38.757	3,4	

Resumen de operaciones consolidadas	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Remesas de cerveza – millones de hectolitros	17,2	19,6	19,6	21,1	21,9	23,4	25,2	25,1	27,4
Ventas netas	8.055,8	9.211,2	9.077,3	9.810,7	10.258,0	10.988,3	12.330,7	12.336,9	11.769,0
Coste de los productos vendidos	4.819,1	5.572,1	5.456,6	4.885,3	5.047,3	5.006,0	5.268,4	6.360,2	5.990,0
Beneficios brutos	3.236,7	3.639,2	3.620,7	4.925,4	5.210,7	5.982,3	7.062,3	5.976,7	5.779,0
Gastos de operación	2.009,8	2.595,7	2.728,4	3.829,7	4.018,2	4.320,7	4.635,7	3.777,1	3.496,1
Resultados de operación	1.226,9	1.043,5	892,3	1.095,7	1.192,5	1.661,6	2.426,6	2.199,6	2.282,90
Intereses netos (percibidos) pagados	-474,5	-622,6	-515,3	-435,9	-309,0	-313,2	-600,1	-1.563,4	-842,5
Pérdida monetaria	0,0	177,2	291,9	214,3	153,5	116,2	217,0	1.236,1	575,7
Gastos financieros íntegros	-474,5	-455,4	-223,4	-221,6	-155,4	-197,0	-383,1	-327,3	-266,8
Otros gastos (ingresos) netos	-0,4	-62,3	-100,5	-404,2	-265,5	-73,4	-153,7	-176,1	-199,7
Beneficios antes de impuestos y repartos legales de beneficios	1.701,8	1.551,2	1.216,2	1.721,6	1.613,5	1.931,9	2.963,4	2.703,0	2.749,4
Impuesto sobre la renta e impuesto sobre los activos contraídos	789,3	516,4	451,2	590,5	506,7	659,1	977,5	955,7	489,6
Repartos legales de beneficios	98,4	140,3	122,5	178	157	211,0	299,1	337,5	291,5
Impuesto sobre la renta diferido	0,0	0,0	0,0	0,0	44,1	62,3	-2,1	-6,4	381,6
Beneficios después de impuestos y repartos legales de beneficios	814,1	894,5	642,6	953,1	905,7	999,6	1.689,0	1.416,1	1.586,7
Participación en ingresos de asociados y subsidiarias no consolidadas	74,5	90,6	74,9	76,7	76,3	41,7	-62,7	182,6	153,7
Beneficios antes de intereses devengados	888,6	985,1	717,5	1.029,7	982,0	1.041,4	1.625,3	1.598,7	1.740,4
Interés minoritario	-42,1	-81,9	-38,4	-312,4	-307,2	-314,4	-494,9	-530,9	-518,5
Impuesto sobre los activos recuperado de años anteriores	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	28,7	0,0	27
Beneficios netos mayoritarios	846,5	903,2	679,0	717,3	674,8	727	1.159,2	1.067,9	1.248,9

Fuente: Informe financiero anual del Grupo Modelo para el ejercicio de 1996.

^a millones de pesos mexicanos de valor constante a 31 de diciembre de 1996.

Anexo 2 Consumo mundial de cerveza: países con mayor consumo (en millones de cajas de 8,5 litros)

Posición País	Ventas			Cuota de mercado			Consumo de cerveza per cápita ^a		
	1990	1995	1996	1990	1995	1996	1990	1995	1996
1. Estados Unidos	2.682,5	2.587,5	2.619,2	20,4	18,2	18,2	23,8	21,8	21,9
2. China	812,9	1.824,2	1.970,2	6,2	12,9	12,9	1,6	3,4	3,6
3. Alemania	1.333,7	1.303,4	1.266,2	10,1	9,2	9,2	37,8	35,8	34,8
4. Brasil	639,3	939,6	939,6	4,9	6,6	6,6	9,7	13,3	13,1
5. Japón	781,2	837,7	862,5	5,9	5,9	5,9	14,2	15,0	15,4
Total de los 5 primeros países	6.249,6	7.492,4	7.657,7						
6. Reino Unido	764,7	694,4	702,7	5,8	4,9	4,9	29,9	26,8	27,1
7. México	434,0	479,5	509,8	3,3	3,4	3,4	11,7	11,8	12,4
8. España	332,0	316,9	307,2	2,5	2,2	2,2	19,0	18,0	17,5
9. Sudáfrica	260,4	289,3	290,7	2,0	2,0	2,0	17,2	17,4	17,1
10. Francia	274,2	270,0	272,8	2,1	1,9	1,9	10,9	10,5	10,5
Total de los 10 primeros países	8.314,9	9.542,5	9.740,9						
11. Rusia	392,7	231,5	268,7	3,0	1,6	1,6	6,0	3,5	4,1
12. Canadá	243,9	234,2	232,8	1,9	1,6	1,6	19,8	17,8	17,4
13. Corea del Sur	151,6	208	202,5	1,2	1,5	1,5	8,0	10,4	10,1
14. Australia	226,0	202,5	199,8	1,7	1,4	1,4	30,1	25,3	24,7
15. Polonia	132,3	177,7	194,3	1,0	1,3	1,3	7,8	10,4	11,3
Total de los 15 primeros países	9.461,2	10.596,5	10.839,0						
Otros países	3.692,4	3.593,2	3.564,3						
Total cerveza	13.153,6	14.189,7	14.403,3						

^a En galones por persona.

Fuente: «The U. S. Beer Market 2000», *Impact Databank, Review and Forecast*, M. Shanken Communications, Inc., Nueva York.

Anexo 3 Las primeras cerveceras del mundo (en millones de cajas de 8,5 litros)

Posición	Compañía	Sede	Ventas		
			1990	1995	1996
1.	Anheuser-Busch, Inc.	Estados Unidos	1.208,3	1.252,4	1.365,4
2.	Heineken NV	Países Bajos	639,3	834,9	892,8
3.	Companhia de Bebidas das Americas (Ambev)	Brasil	570,4	733,0	710,9
4.	Miller Brewing Co. (Philip Morris)	Estados Unidos	682,0	702,7	682,0
5.	The South African Breweries, Ltd.	Sudáfrica	303,1	427,1	456,0
	Total 5 primeras compañías		3.403,1	3.950,1	4.107,2
6.	Interbrew	Bélgica	303,1	340,3	400,9
7.	Kirin Brewery Co., Ltd.	Japón	380,3	396,8	381,6
8.	Carlsberg A/S	Dinamarca	265,9	344,4	350,0
9.	Grupo Modelo	México	230,1	296,2	321,0
10.	Foster's Brewing Group Ltd.	Australia	350,0	315,5	321,0
	Total 10 primeras cerveceras		4.932,4	5.643,4	5.881,7
11.	Bavaria S.A. (Santo Domingo)	Colombia	270,0	300,4	297,6
12.	Grupo Danone	Francia	282,4	293,5	293,5
13.	Coors Brewing Co.	Estados Unidos	278,3	279,7	283,8
14.	Pabst Brewing Co.	Estados Unidos	454,7	337,6	275,6
15.	Asahi Breweries, Ltd.	Japón	181,9	220,4	249,4
	Total 15 primeras cerveceras		6.399,8	7.074,9	7.281,6
16.	Femsa	México	228,7	227,3	241,1
17.	Guinness Brewing Worldwide Ltd.	Reino Unido	165,3	231,5	234,2
18.	Bass Brewers Ltd.	Reino Unido	170,8	220,4	231,5
19.	Scottish Courage Ltd.	Reino Unido	224,6	220,4	217,7
20.	Cervecería Polar CA	Venezuela	122,6	173,6	164,0
	Total 20 primeras cerveceras		7.311,9	8.148,2	8.370,0

Fuente: «The U.S. Beer Market 2000», *Impact Databank, Review and Forecast*, M. Shanken Communications, Inc., Nueva York

Anexo 4 Consumo de cerveza en Estados Unidos, 1960-1996 (en millones de cajas de 8,5 litros)^a

Año	Nacional	De importación	Total	Per cápita ^b				
				Total	Nacional	De importación	Diferencia	Total
1960	1.211,07	5,51	1.216,58	25,26	25,15	0,11	25,04	15,27
1965	1.383,29	8,27	1.391,56	27,18	27,02	0,16	26,86	16,16
1970	1.679,51	12,40	1.691,91	31,00	30,80	0,22	30,58	18,71
1975	2.047,38	23,42	2.070,80	34,67	34,28	0,39	33,89	21,86
1980	2.387,69	63,38	2.451,07	36,84	35,89	0,95	34,94	24,34
1985	2.408,36	108,84	2.517,20	34,51	33,00	1,49	31,51	23,82
1990	2.542,00	119,87	2.661,87	34,62	33,06	1,56	31,50	24,08
1995	2.409,73	152,93	2.562,67	31,40	29,52	1,88	27,64	21,94
1996	2.424,89	168,09	2.592,98	31,48	29,44	2,04	27,40	21,99

Fuente: «The U.S. Beer Market 2000», *Impact Databank, Review and Forecast*, M. Shanken Communications, Inc., Nueva York.

^a No incluye las cervezas no alcohólicas.

^b Galones por persona mayor de 21 años.

Anexo 5 Cuota de mercado – Ventas de cerveza por región/división (en porcentaje)

Región/división	1980	1985	1990	1995	1996
Nordeste	21,2	20,1	19,1	17,6	17,4
Nueva Inglaterra	5,6	5,5	5,1	4,8	4,8
Atlántico medio	15,6	14,6	14,0	12,8	12,6
Centro-norte	26,6	25,2	24,4	24,3	24,3
Centro-nordeste	19,0	18,1	17,5	17,2	17,1
Centro-noroeste	7,6	7,1	6,9	7,1	7,2
Sur	31,9	34,2	34,9	36,8	37,1
Atlántico sur	15,6	16,9	17,8	18,2	18,4
Centro-sureste	4,9	5,2	5,4	5,8	5,9
Centro-suroeste	11,4	12,1	11,8	12,7	12,8
Oeste	20,3	20,5	21,5	21,3	21,2
Montaña	5,7	5,9	5,9	6,7	6,9
Pacífico	14,7	14,7	15,6	14,6	14,3
Total Estados Unidos^a	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: : «The U.S. Beer Market 2000», *Impact Databank, Review and Forecast*, M. Shanken Communications, Inc., Nueva York

^a La suma de los valores de las columnas puede no coincidir con los resultados debido al redondeo.

Anexo 6 Consumo de cerveza en Estados Unidos en 1996 por segmento/división/estado y crecimiento demográfico (en millones de cajas de 8,5 litros)

División/estado	Total nacional	De importación	Total cerveza	No alcohólicas	Total (incluyendo no alcohólicas)	Población (millones) ^a	Porcentaje de crecimiento demográfico (1980-1996) ^b
Nueva Inglaterra	109,59	15,02	124,61	1,60	126,21	13,30	8,0
Atlántico medio	274,98	51,87	326,86	4,68	331,54	38,1	3,8
Nueva York	110,03	32,38	142,41	2,34	144,75	18,1	3,3
Penssylvania	108,84	10,88	119,73	1,38	121,11	12,0	1,5
Nueva Jersey	56,11	8,51	64,72	0,96	65,68	8,0	1,5
Centro-nordeste	421,66	21,56	443,22	4,75	447,98	43,9	5,3
Illinois	112,95	7,44	120,39	1,38	121,77	12,0	4,6
Ohio	110,68	4,82	115,50	1,24	116,74	11,2	3,6
Michigan	84,86	6,89	91,74	1,10	92,85	9,7	5,2
Wisconsin	61,98	1,03	63,01	0,55	63,56	5,2	10,0
Indiana	51,19	1,38	52,57	0,48	53,05	5,8	6,3
Centro-noroeste	182,78	2,97	185,74	1,79	187,53	18,5	7,6
Atlántico sur	453,89	22,5	476,39	5,35	481,73	47,6	28,9
Florida	154,1	7,92	162,03	2,20	164,23	14,4	48,0
Georgia	67,59	3,44	71,04	0,76	71,79	7,3	34,2
Carolina del Norte	65,73	2,04	67,77	0,69	68,45	7,3	24,3
Virginia	57,29	3,58	60,87	0,61	61,48	6,7	24,7
Otros	109,18	5,51	114,69	1,09	115,78	11,9	14,3
Centro-sureste	150,19	2,34	152,53	1,20	153,73	16,2	10,4
Centro-suroeste	321,98	8,47	330,43	3,59	334,02	29,1	22,7
Texas	221,31	6,57	227,88	3,17	231,05	19,0	33,7
Otros	100,67	1,90	102,55	0,42	102,97	10,1	6,3
Montaña	170,07	9,02	179,09	1,52	180,61	16,1	41,7
Pacífico	338,44	32,96	371,39	4,79	376,19	42,3	33,0
California	242,70	28,24	270,94	3,79	274,73	31,8	34,3
Otros	95,74	4,72	100,45	1,00	101,46	10,5	29,6
Total Estados Unidos	2.423,55	166,72	2.590,26	29,28	2.619,54	265,1	17,1

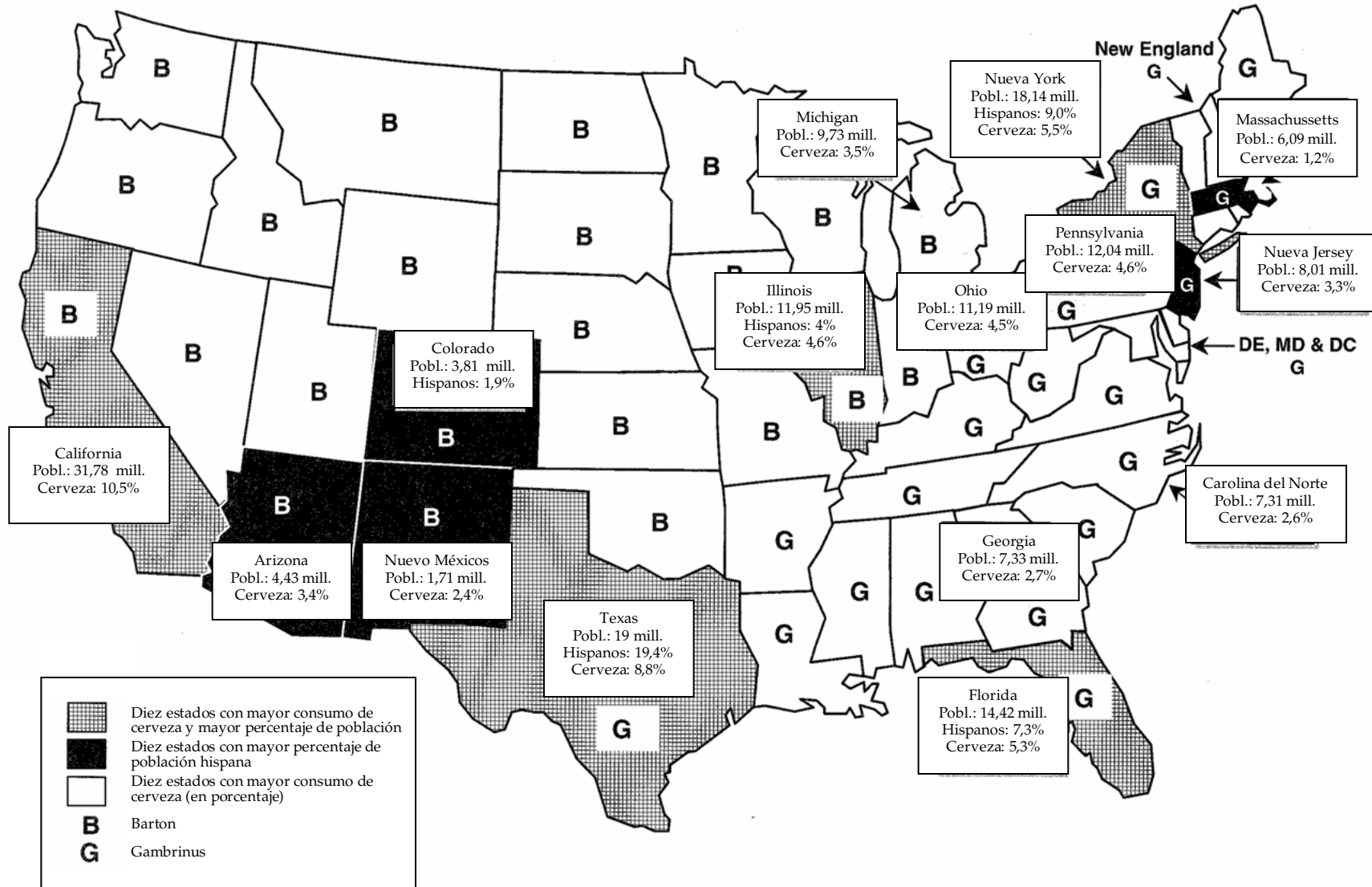
^a Estimaciones para 1996 indicadas en la página de Internet www.census.gov/population/estimates/state/srh/srh96.txt de la Oficina del Censo de Estados Unidos.

^b Las cifras del año ochenta corresponden a las del censo de Estados Unidos de 1980 tal como constan en www.census.gov/population/censusdata, tabla 16).

Fuente: «The U.S. Beer Market 2000», *Impact Databank, Review and Forecast*, M. Shanken Communications, Inc., Nueva York.

Nueva Inglaterra: Massachusetts, Connecticut, New Hampshire, Maine, Rhode Island, Vermont; Atlántico medio: Nueva York, Pennsylvania, Nueva Jersey; centro-nordeste: Illinois, Ohio, Michigan, Wisconsin, Indiana; centro-noroeste: Missouri, Minnesota, Iowa, Kansas, Nebraska, Dakota del Sur, Dakota del Norte; Atlántico sur: Florida, Georgia, Carolina del Norte, Virginia, Maryland, Carolina del Sur, Virginia Occidental, Delaware, Distrito de Columbia; centro-sureste: Tennessee, Alabama, Kentucky, Misisipi; centro-suroeste: Texas, Louisiana, Oklahoma, Arkansas; montaña: Arizona, Colorado, Nevada, Nuevo México, Utah, Idaho, Montana, Wyoming; Pacífico: California, Washington, Oregón, Hawai, Alaska

Anexo 7 Los diez estados de Estados Unidos con mayor consumo de cerveza y sus porcentajes de población hispana^a



^a Aunque en el mapa sólo se indican los diez estados de Estados Unidos con mayor consumo de cerveza y mayor población hispana, entre 1980 y 1996 los siguientes diez estados experimentaron el mayor aumento de población hispana del país: Rhode Island (298,7%), Georgia (185,3%), New Hampshire (161,9%), Virginia (152,8%), Carolina del Norte (147,6%), Nevada (132,6%), Maryland (128,1%), Massachusetts (127,3%), Distrito de Columbia (111,5%), Alaska (109,3%). El crecimiento total de la población de Estados Unidos fue del 9,5% entre 1980 y 1990, mientras que el crecimiento total de la población hispana durante ese mismo período fue del 53,2%.

Anexo 8



Fuente: Agencia publicitaria Kramer & Crasalt.

Anexo 9 Las principales marcas de cerveza en Estados Unidos (en millones de cajas de 8,5 litros)^a

Posición	Marca	Cervecera/importadora	Segmento	Ventas								
				1980	1985	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
1.	Budweiser	Anheuser-Busch, Inc.	Superior	465,7	622,8	660,0	620,0	593,8	559,4	540,1	509,8	502,9
2.	Bud Light	Anheuser-Busch, Inc.	Superior baja en calorías		74,4	162,6	170,8	188,8	209,4	226	253,5	285,2
3.	Miller Lite	Miller Brewing (Philip Morris)	Superior baja en calorías	179,1	257,6	274,2	263,2	238,4	228,7	214,9	219,1	219,1
4.	Coors Light	Coors Brewing Co.	Superior baja en calorías	28,9	84,0	159,8	165,3	169,5	172,2	172,2	177,7	181,9
5.	Busch	Anheuser-Busch, Inc.	Semisuperior	41,3	81,3	129,5	135,0	133,6	125,4	117,1	111,6	111,6
	Total 5 primeras marcas			715,1	1.120,1	1.386,0	1.354,4	1.324,0	1.295,1	1.270,3	1.271,7	1.300,6
6.	Natural Light	Anheuser-Busch, Inc.	Semisuperior baja en calorías	30,3	17,9	41,3	59,2	71,6	96,4	97,8	95,1	97,8
7.	Miller Genuine Draft	Miller Brewing (Philip Morris)	Superior		1,4	79,9	86,8	89,6	93,7	84,0	78,5	77,2
8.	Miller High Life	Miller Brewing (Philip Morris)	Semisuperior/superior	318,3	166,7	82,7	68,9	52,4	62,0	60,6	60,6	60,6
9.	Busch Light	Anheuser-Busch, Inc.	Semisuperior baja en calorías		0,0	26,2	37,2	45,5	53,7	55,1	57,9	60,6
10.	Milwaukee's Best	Miller Brewing (Philip Morris)	Semisuperior		48,2	90,9	89,6	85,4	81,3	68,9	64,8	55,1
	Total 10 primeras marcas			1.063,6	1.354,4	1.707,1	1.696,0	1.668,5	1.682,3	1.636,8	1.628,5	1.652,0
11.	Old Milwaukee	Pabst Brewing Co.	Semisuperior	55,1	103,3	85,4	77,2	68,9	62,0	52,4	44,1	41,3
12.	Heineken	Heineken USA, Inc.	Superior de importación	28,9	35,8	28,9	24,8	26,2	28,9	31,7	34,4	37,2
13.	Michelob Light	Miller Brewing (Philip Morris)	Superior extra baja en calorías	28,9	33,1	31,7	30,3	28,9	31,7	31,7	34,4	34,4
14.	Corona Extra	Barton Beers/ Gambrinus	Superior de importación. Superior		5,5	12,4	12,4	12,4	13,8	16,5	20,7	28,9
15.	Michelob	Anheuser-Busch, Inc.	Superior extra	110,2	85,4	45,5	40,0	34,4	34,4	31,7	33,1	28,9
	Total 15 primeras marcas			1.286,8	1.617,5	1.911,0	1.880,7	1.839,3	1.853,1	1.800,8	1.795,2	1.822,9
	Cuota total del mercado de cerveza de los Estados Unidos			52,47	64,20	71,79	72,08	70,88	71,42	69,79	70,04	70,27

Fuente: «The U.S. Beer Market 2000», *Impact Databank, Review and Forecast*, M. Shanken Communications, Inc., Nueva York.

Anexo 10 Las primeras marcas de cerveza mundiales

Posición	Marca	Cervera	Remesas		
			1990	1995	1996
1.	Budweiser	Anheuser-Busch, Inc.	695,8	578,7	577,3
2.	Brahma Chopp	Cia. Bebidas das Americas	216,3	285,2	292,1
3.	Bud Light	Anheuser-Busch, Inc.	164,0	254,9	290,7
4.	Kirin Lager	Kirin Brewery Co., Ltd.	265,9	226,0	227,3
5.	Miller Lite	Miller Brewing (Philip Morris)	274,2	219,1	220,4
	Total 5 primeras marcas		1.616,1	1.563,8	1.607,9
6.	Asahi Super Dry	Asahi Breweries, Ltd.	168,1	181,9	217,7
7.	Heineken	Heineken NV	181,9	201,2	210,8
8.	Corona Extra	Grupo Modelo	124,0	181,9	205,3
9.	Coors Light	Coors Brewing Co.	169,5	195,6	201,2
10.	Castle Lager	South African Brew	75,8	164,0	175,0
	Total 10 primeras marcas		2.335,3	2.488,3	2.617,8
11.	Antártica Pilsen	Cia Bebidas das Americas	198,4	186	168,1
12.	Polar	Cervecera Polar CA	119,9	169,5	161,2
13.	Skol	Cia Bebidas das Americas	70,3	137,8	151,6
14.	Kaiser	Cervejarias Kaiser	79,9	133,6	141,9
15.	San Miguel Pale Pilsen	San Miguel Corp.	154,3	119,9	118,5
	Total 15 primeras marcas		2.958,1	3.235,0	3.359,0
	Cuota de mercado de las 15 primeras marcas de cerveza mundiales (en porcentaje)		22,44	22,77	23,29

Fuente: «The U.S. Beer Market 2000», *Impact Databank, Review and Forecast*, M. Shanken Communications, Inc., Nueva York

Anexo 11 Gastos en publicidad de cerveza con alcohol en Estados Unidos (en millones de dólares)

Gastos en publicidad de bebidas alcohólicas en los medios de comunicación de Estados Unidos, por categoría

Categoría	1975	1980	1985	1990	1995	1996
Cerveza	139,6	415,8	761,9	653,7	720,0	709,1
Licores destilados	196,6	331,5	281,9	284,6	227,0	229,5
Vino	59,4	134,9	140,8	72,9	58,7	66,0
Refrescos con bajo contenido de alcohol	—	—	74,6	30,8	26,4	26,8
Sidra	—	—	—	—	—	0,1
Total	395,6	882,2	1.259,2	1.042,0	1.032,1	1.031,5

Gastos en publicidad de cerveza en los Estados Unidos

Medio de comunicación	1975	1980	1985	1990	1995	1996
Cadenas de televisión	54,9	183,1	340,1	260,5	357,0	382,3
Televisión por cable	—	—	26,6	34,8	67,9	72,1
Televisión publicitaria	46,1	129,1	172,7	195,1	171,9	144,3
Televisión sindicada	—	—	—	35,6	10,1	5,5
Radio publicitaria	24,1	72,8	148,7	65,3	21,5	22,4
Cadenas de radio	1,5	2,6	11,9	3,5	5,8	1,2
Total emisiones	126,6	387,6	700,0	594,8	634,2	627,8
Revistas	4,5	15,9	36,2	30,1	17,3	23,2
Periódicos	6,0	5,7	12,1	8,5	3,4	6,6
Suplementos de diarios	0,5	0,3	0,9	0,7	0,1	—
En la calle	2,0	6,3	12,7	19,6	65,0	51,5
Total prensa	13,0	28,2	61,9	58,9	85,8	81,3
Total	139,6	315,8	761,9	653,7	720	709,1

Fuente: : «The U.S. Beer Market 2000», *Impact Databank, Review and Forecast*, M. Shanken Communications, Inc., Nueva York.

Anexo 12 Gastos de publicidad por marca de cerveza en Estados Unidos (en millones de dólares)

Primeras 15 marcas nacionales anunciantes						Primeras 15 marcas importadas anunciantes							
Posición	Marca	1980	1985	1990	1995	1996	Posición	Marca	1980	1985	1990	1995	1996
1	Budweiser	49,0	95,9	86,6	105,1	123,6	1	Heineken	8,2	28,9	6,4	12,1	15,1
2	Miller Lite	33,3	75,8	70,8	83,4	100,7	2	Beck's	1,2	4,5	7,4	8,2	7,9
3	Coors Light	7,2	23,9	69,3	61,2	77	3	Foster's	0,2		3,4	4,5	7,3
4	Bud Light	0,0	54,9	56,1	71,0	68,7	4	Molson Ice				16,9	7,2
5	Miller Beer					46,5	5	Amstel Light	0,2	16,0	5,9	6,3	5,3
	Total 5 primeras	89,5	250,5	282,8	320,7	416,5		Total 5 primeras	9,8	49,4	23,1	48	42,98
6	Miller Genuine Draft	0,0		58,9	42,8	21,5	6	Corona Extra		0,6	1,7	2,6	4,7
7	Original Coors	17,5	42,9	24,2	8,5	20,7	7	Moosehead	1,0	2,3	1,9	0,1	1,7
8	Bud Ice					16,6	8	Dos Equis	1,0	1,3			1,1
9	Red Dog					16,5	9	Bass		0,6	0,2	1,1	1,0
10	Michelob	16,0	41,5	1,8	5,7	15,6	10	Guinness Stout	0,1	0,1	0,4	0,1	0,9
	Total 10 primeras	123,0	334,9	367,7	377,7	507,4		Total 10 primeras	11,9	54,3	27,3	51,9	52,2
11	Busch	14,9	24,6	18,36	16,2	11,4	11	Labatt Blue	2,1	4,2	1,2	0,3	0,6
12	O'Doul's			7,2	3,2	9,2	12	Boddington's Pub Ale					0,5
13	Icehouse				26,0	5,5	13	Tecate	0,8	0,6	0,4	0,3	0,4
14	Samuel Adams Boston Lager			0,8	8,6	5,4	13	Modelo Especial				0,1	0,4
15	Busch Light Draft					5,3	15	Molson Canadian	0,6	0,3	0,2	1,2	0,3
	Total 15 primeras	137,9	359,5	394,3	431,7	544,2		Otras marcas	15,1	44,3	16,1	7,3	9,3
	Otras marcas	246,7	298,5	210,8	223,0	147,5		Total importadas	30,5	103,7	45,2	61,1	63,7
	Total nacionales	384,6	658	605,1	654,7	691,7							

Fuente: «The U.S. beer Market 2000», *Impact Databank, Review and Forecast*, M. Shanken Communications, Inc., Nueva York.