

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de abril de 1981



"PERMANENCIA, RELEVANCIA Y CRECIMIENTO: LOS RETOS PARA  
NEGRA MODELO EN UN MERCADO DE TITANES"

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACION.**

Presenta

**SANTIAGO JOAQUIN GALLO PEREZ**

México, D.F.

2011

Director del Caso de Estudio

Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lectores

Mtra. Caridad Mendoza Barrón

Mtra. Marjoyle Sierra Manchineli

---

## Índice

Introducción	3
1. Análisis de los hechos y definición del problema	4
1.1. Antecedentes	4
1.2. Situación de Negra Modelo en el mercado	6
1.3. Segmentación de Mercado	11
1.4. Visión de marca y Posicionamiento	16
2. Marco Teórico	18
3. Planteamiento de soluciones	20
4. Fundamentación de la solución elegida	23
5. Marco de aplicación	24
6. Conclusión	29
7. Recomendaciones	30
8. Tablas, gráficas y figuras	31
9. Referencias	32
10. Glosario de Términos	33
11. Anexos	36
11.1. Anexo 1. Brief para las Agencias de Publicidad y de Medios de Negra Modelo.	37

## Introducción

El segmento de cervezas oscuras Premium y Súper Premium tiene alrededor de 2% de participación del mercado total de cerveza. Negra Modelo es la marca líder en este segmento, con 82% de participación en él. Como marca líder, *La Crema de la Cerveza* debe buscar oportunidades de posicionamiento, relevancia y crecimiento expandiendo el nicho y permaneciendo con un liderazgo claro y contundente. El presente caso plantea la situación de Negra Modelo en el mercado y los retos a los que se enfrenta para hacerse un lugar relevante y diferenciado entre marcas 15 a 20 veces más grandes en términos de volumen y así crecer y aumentar su rentabilidad hacia Grupo Modelo.

La problemática de la marca es el hecho de lograr un lugar en el mercado entre marcas de cerveza que son, en escala, casi infinitamente más grandes. Esta problemática a la que se expone Negra Modelo debe resolverse a través de enfrentar temas como: la estrategia que debe seguir para relacionarse con el consumidor, generar rotación en el mercado, aumentar el consumo y cumplir la visión que se propuso para la marca. Finalmente, se deben atender las oportunidades que tiene Negra Modelo para consolidar su nicho y continuar como líder en su segmento de mercado.

Los temas que se mencionan se desarrollarán en el presente caso proponiendo al final del mismo una solución con recomendaciones concretas que busquen guiar a la Gerencia de Mercadotecnia de Negra Modelo.

## **1. Análisis de los hechos y definición del problema**

### **1.1. Antecedentes**

Durante la segunda mitad del siglo XX la diversidad de oferta de productos y marcas al consumidor, así como el aumento exponencial de la población de México y el mundo, aunado a fenómenos como el de la globalización, han intensificado la competencia. Esto ha provocado una inminente necesidad de segmentar a los mercados buscando oportunidades de permanencia, relevancia y crecimiento para las marcas que participan en ellos. El fenómeno de diversificación ha generado nichos de oportunidad claros y contundentes pero ha fragmentado los volúmenes masivos, teniendo como resultado una dificultad para la obtención de volúmenes críticos que permitan el apoyo publicitario y promocional para las marcas.

México es uno de los once mercados de cerveza más grandes en el mundo, como se puede ver en la Tabla 1. Además, está dentro de los países con mayor potencial de crecimiento, por el crecimiento compuesto (CAGR) que ha mostrado en los últimos 5 años, como se puede ver en la Tabla 2.

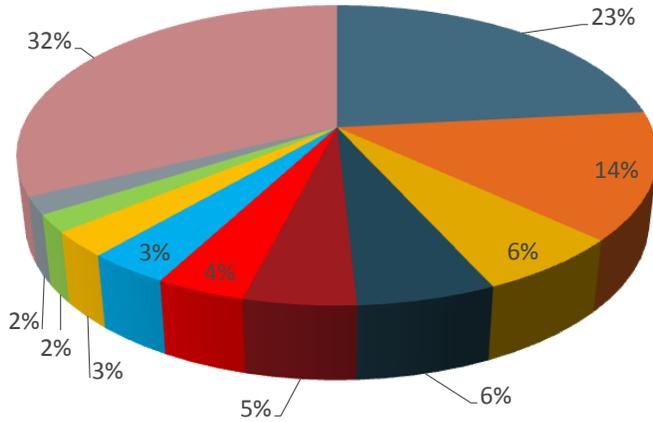
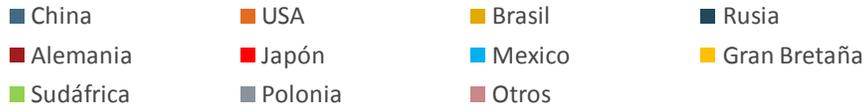


Tabla 1. Importancia de los mercados cerveceros en el mundo, los once más grandes.

Fuente: Euromonitor, 2010.

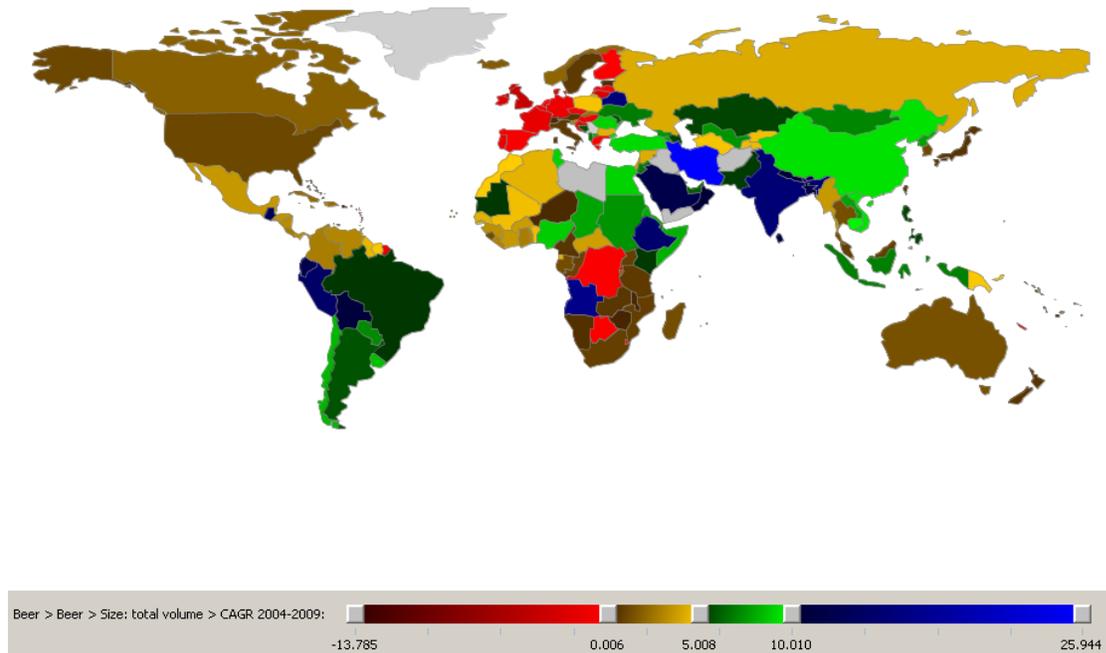


Tabla 2. Crecimiento compuesto del mercado de cerveza por países de 2004 a 2009.

Fuente: Euromonitor, 2010.

Esto provoca que la situación competitiva en México sea fuerte, tanto por los esfuerzos de las marcas locales, como de las compañías globales, que buscan entrar en el mercado mexicano. Los equipos de Mercadotecnia atrás de la estrategia de las marcas, deben ser agresivos y buscar que cada una de las marcas tenga los apoyos necesarios para cumplir con sus objetivos de negocio.

## **1.2.Situación de Negra Modelo en el mercado**

En el mercado de cerveza en México hay dos grandes empresas que compiten fuertemente entre sí, teniendo la responsabilidad por el crecimiento de sus marcas, así como por la relevancia y desarrollo de la categoría. La estructura de mercado a grandes rasgos es: dos grandes empresas: Grupo Modelo (GM) y Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma (CCM), con cinco grandes marcas de las cuales tres pertenecen a GM y dos a CCM: Corona, Victoria, Modelo Especial, Tecate (incluyendo a Tecate Light dentro de esta marca) y Sol. El liderazgo de esas marcas se reparte geográficamente en el país, con domino importante de una o dos marcas máximo por estado de la república. La participación de las marcas a total mercado se puede ver en la Tabla 3.

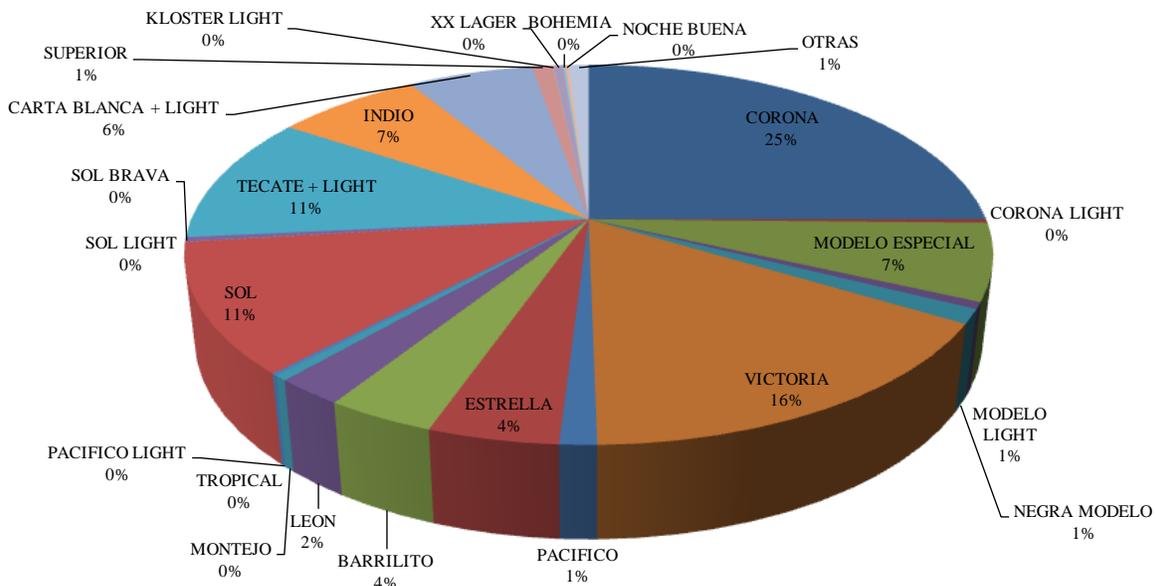


Tabla 3. Participación de mercado, total marcas, volumen, abril de 2009

*Fuente: Grupo Modelo, Panel de Detallistas*

Grupo Modelo (Modelo) es una empresa mexicana fundada en 1925. Modelo es líder en la elaboración, distribución y venta de cerveza en México, contando con una participación de mercado total (contando los volúmenes nacional y de exportación) al 31 de diciembre de 2009 del 63.3% (basado en los reportes bursátiles de las empresas del ramo). Cuenta con ocho plantas cerveceras en México, con una capacidad instalada de más de 70 millones de hectolitros anuales de cerveza. Actualmente tiene trece marcas, siendo la más importante en ventas de volumen Corona Extra, *la cerveza mexicana de mayor venta en el mundo*, Modelo Especial, Victoria, Pacífico y Negra Modelo, entre otras.

Grupo Modelo exporta cinco marcas y tiene presencia en 159 países. Es la empresa que importa a México las marcas Budweiser y Bud Light, así como la cerveza sin alcohol O'Doul's, producidas por Anheuser-Busch InBev. Además, se encarga de la importación de

Tsingtao, cerveza china, y la danesa Carlsberg. Modelo tiene una alianza estratégica con Nestlé Waters, para producir y distribuir en México las marcas Sta. María y Nestlé Pureza Vital de agua embotellada, entre otras. Grupo Modelo cotiza desde 1994 en la Bolsa Mexicana de Valores, con la clave de pizarra GMODELOC. También cotiza como Certificados de Depósito Americanos (ADR) con la clave GPMCY en los mercados OTC de Estados Unidos y en España, en Latibex, con el símbolo XGMD.

La Tabla 3 muestra claramente la situación de dominio de algunas marcas en el mercado total. Asimismo, se puede ver que Negra Modelo tiene una participación de mercado de 1.2%. Sin embargo, revisar la participación de las marcas a total, resta posibilidades de acción para la toma de decisiones, es inminente la necesidad de revisarlo por segmentos. En el caso de Negra Modelo, se puede clasificar a las marcas por tipo de cerveza, ya que en México todas las marcas de cerveza masiva, sin contar a las artesanales, son de fermentación *Lager* y se clasifican por diferentes tipos de *Lager* como se puede ver en la Tabla 4.

Cervezas Lager	Color	Ejemplos de marcas
Pilsner	Clara / dorado	Corona, Modelo Especial, Tecate, Sol, Pacífico, Estrella
Light	Clara / dorado	Modelo Light, Corona Light, Pacífico Light, Tecate Light, Carta Blanca Light
Viena	Ámbar	Victoria, XX Ambar
Munich	Oscura / ámbar profundo	Negra Modelo, León, Indio, Bohemia Oscura

Tabla 4. Tipos de cervezas por su elaboración

Fuente: [www.gmodelo.com.mx](http://www.gmodelo.com.mx), [www.ccm.com.mx](http://www.ccm.com.mx)

En el caso de las cervezas oscuras, la participación de mercado es la que se puede revisar en la Tabla 5:

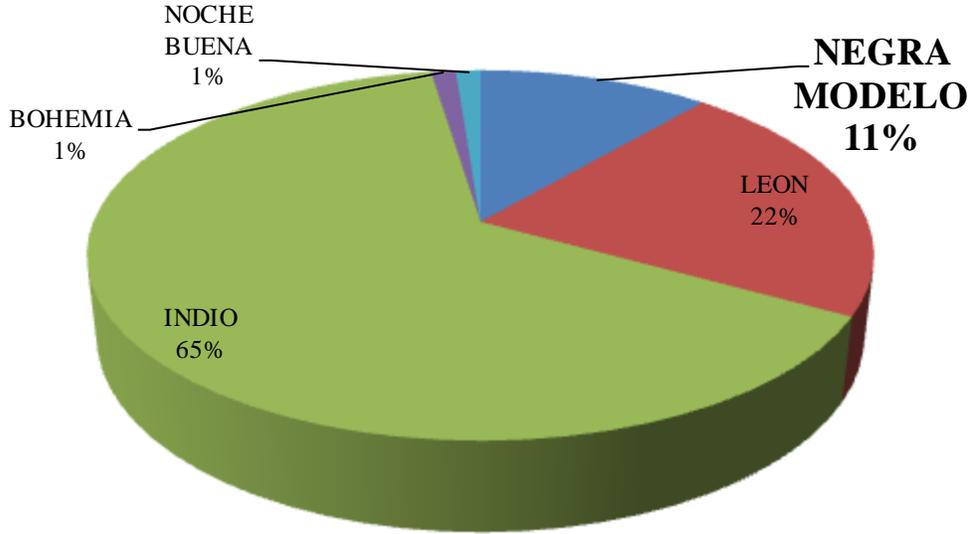


Tabla 5. Participación de mercado, marcas de cerveza oscura, volumen, abril de 2009

Fuente: Grupo Modelo, Panel de Detallistas

Es notable el cambio en este sentido de la importancia de las marcas, ahora es la marca Indio, de CCM la que es líder en este tipo de cerveza, con 65% de participación de mercado. Se puede notar raro que se incluya a Bohemia ya que las ventas más importantes de esta marca se hacen en su cerveza clara tipo *Pilsner*. Sin embargo, Bohemia tiene una extensión de línea de cerveza oscura tipo Múnich y como en los datos no es posible separar las extensiones de línea, se incluyó para el análisis y discusión del caso.

Asimismo, es importante revisar la clasificación de las cervezas de acuerdo a su precio, ya sean *Súper Premium*, *Premium*, *Mainstream* o *Value*, como se puede revisar en la Tabla 6.

Banda de precio	Ejemplos de marcas
Super Premium	Negra Modelo, Bohemia
Premium	Modelo Especial
Mainstream	Corona, Victoria, Tecate, Sol
Value	Tropical Light, Kloster Light, Gallo

Tabla 6. Tipos de cervezas por su banda de precio

*Fuente: Grupo Modelo*

Si se hace un cruce, para obtener un segmento real en donde Negra Modelo compite, entre tipo de cerveza y precio, se puede ver que la cerveza Súper Premium oscura más importante es Negra Modelo, ilustrado en la Tabla 7.

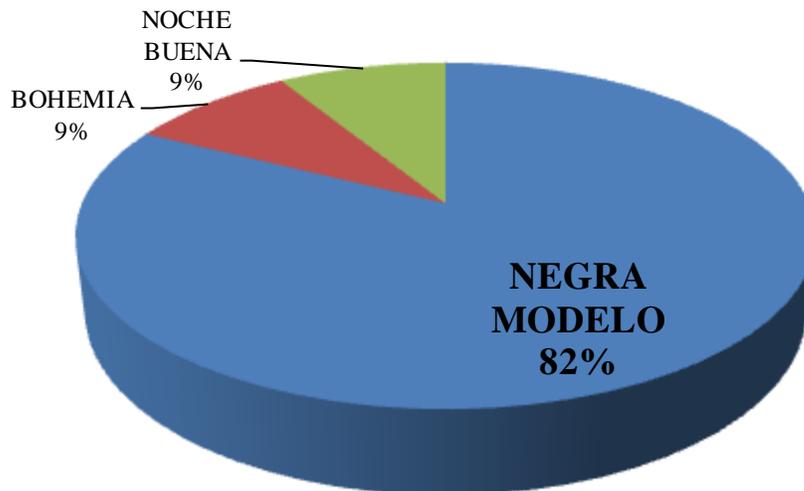


Tabla 7. Participación de mercado, marcas de cerveza oscura Súper Premium, volumen, abril de 2009

*Fuente: Grupo Modelo, Panel de Detallistas*

Si el marco competitivo del mercado cervecero en México se delimita de la forma sugerida, es claro el liderazgo de Negra Modelo, con más de 80% del mercado. Negra Modelo es una de las marcas de Grupo Modelo con más prestigio. Cumpliendo 80 años de vida en el

mercado, *La Crema de la Cerveza* es una cerveza que en el portafolio de la compañía juega un papel muy importante. No hay cervecería en el mundo que cuente con verdadero prestigio si no tiene la maestría de producir una cerveza Súper Premium oscura y que pueda ostentar el nombre de la casa con tanto orgullo, como lo es Negra Modelo para Grupo Modelo.

Se presenta una consolidación de las Tablas 3, 5 y 7 en la Tabla 3-5-7 para buscar claridad en la clasificación de las marcas en el mercado:

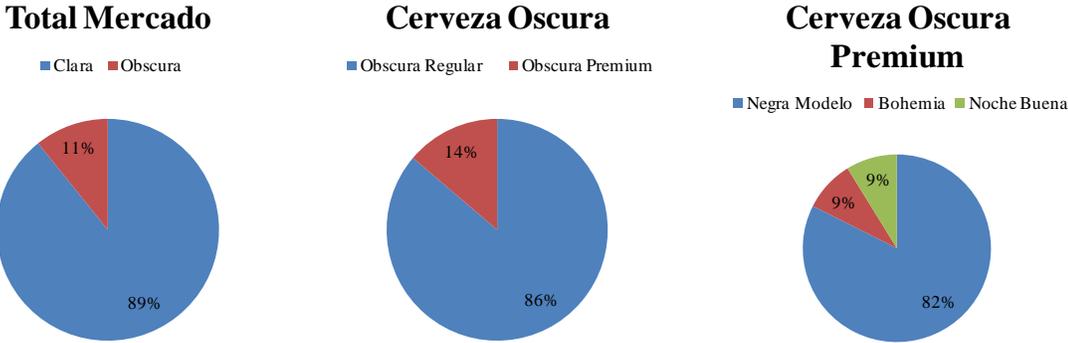


Tabla 3-5-7. Participación de mercado, marcas de cerveza oscura Súper Premium, volumen, abril de 2009

Fuente: Grupo Modelo, Panel de Detallistas

### 1.3.Segmentación de Mercado

Así como se segmentan grupos de marcas para analizarlas frente a su situación de mercado conforme a su competencia, es importante entender la forma en que se puede clasificar al consumidor utilizando diferentes criterios, ya sean demográficos, de comportamiento al

consumir, psicográficos, conductuales, por preferencias de consumo, entre otros. La segmentación del consumidor en el mercado de cervezas en México según Grupo Modelo toma en cuenta dos cuestiones fundamentales:

- a) El tipo de consumidores que existen dentro de la categoría basado en características psicográficas fundamentalmente.
- b) Las necesidades que esta categoría satisface en momentos de consumo.

Los segmentos y las características de cada uno de los segmentos se pueden revisar en la Tabla 8.

Segmentos y Características	Importancia del precio al momento de la compra	Toman otras bebidas alcohólicas	Susceptibilidad al cambio de marca	Enfocados al sabor	Enfocados en la imagen	Situación de consumo predominante
Buena Vida	Importante	Sí	Sí	No	Ser del grupo al tomar lo de moda	Salir a divertirse y amigos
Amiguero	Regular	Sí	Sí	No	Integrarme a un grupo	La familia y los amigos
Buscando destacar	Importante	Medio	Medio	No	Darme a notar con lo que tomo	Salir a divertirse y amigos en ambiente de energía
Enfocados al sabor	Regular	No	No	Sí	No	Toma su cerveza en toda situación
Buscando escapar	Regular	No	No	Sí	No	Toma su cerveza en casa y en toda situación
Arraigados	Regular	No	No	Sí	No	Salir a divertirse y amigos en ambiente de conversación
No involucrados	Muy importante	No	Sí	Medio	No	En casa y con la familia

Tabla 8. Segmentos y características de los consumidores de cerveza.

Fuente: Grupo Modelo

Las ocasiones de consumo se pueden revisar en la Tabla 9.

Ocasión	Situaciones
Cotidianamente en casa	- Comida en casa - Viendo la TV - Escuchando música / leyendo
Conviviendo con la familia	- Comida familiar - Reuniones familiares
Conviviendo con amigos	- Reunión casual - Noche casual con amigos - Con los compañeros del trabajo
Saliendo a divertirse	- En una fiesta - En una disco / antro - En un baile
Ocasiones especiales	- Cumpleaños formal, cena formal, boda, etc.
En una cita	- Cita casual o formal con novio o novia

Tabla 9. Ocasiones de consumo

*Fuente: Grupo Modelo*

Al tener claros los segmentos así como sus principales características basadas en los motivadores del mercado de cerveza, se pueden realizar cruces entre ellos, para visualizar a los segmentos en diferentes ocasiones de consumo. Es así como se segmenta el tipo de consumidor con la ocasión de consumo, ya que los consumidores pueden tomar la decisión de compra de forma diversa, de acuerdo a la situación de consumo en la que estén. En el caso de Negra Modelo, se ubica a esta marca en el mapa como se ilustra en los cuadros negros de la Tabla 10.

Segmentos y Ocasiones	Buena Vida	Amigüero	Buscando destacar	Enfocados al sabor	Buscando escapar	Arrraigados	No involucrados
Cotidianamente en casa							
Conviviendo con la familia							
Conviviendo con amigos							
Saliendo a divertirse							
Ocasiones especiales							
En una cita							

Tabla 10. Cruce entre Segmentos de Consumidor y Ocasiones de Consumo con ubicación de Negra Modelo

Fuente: Grupo Modelo

Una vez que se tienen ubicados los segmentos y las ocasiones de consumo, se puede determinar al segmento objetivo de la población de acuerdo a características no sólo de comportamiento y consumo sino también demográficas y psicográficas, para lograr un *target* determinado para la marca. Estas características se ven para cada uno de los dos grupos objetivo, tanto “Enfocados al sabor” como “Buscando escapar” en la Tabla 11 que muestra índices para poderse comparar vs. el promedio de la categoría.

		Enfocados al sabor	Buscando escapar	Promedio (índice)
Sexo	Masculino	110	115	100
	Femenino	78	69	100
Edad	18-25	189	153	100
	26-35	267	167	100
Nivel Socio Económico	C	121	72	100
	D+	111	74	100
	D	68	160	100
Características Psicográficas		Disfrutan el sabor de la cerveza en cualquier lugar y momento Usan los fines de semana para relajarse No buscan destacar ni estar a la moda La cerveza es su bebida favorita y pagarían mas por su cerveza o una cerveza de calidad	Tienen un ritmo de vida agitada que no les permite relajarse Los fines de semana buscan estar tranquilos y con la familia Usan la cerveza para maximizar la relajación, premiándose por su esfuerzo diario Pueden tomar cerveza en cualquier lugar	

Tabla 11. Características de los segmentos  
Fuente: Grupo Modelo

La nomenclatura utilizada en la Tabla 11 que hace referencia a los Niveles Socio Económicos es la que se utiliza de forma común y aceptada por la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación, *AMAÍ*.

Aunque se cuenta con datos específicos y se tiene el perfil de los segmentos, no es recomendable analizar al perfil de consumidor de Negra Modelo como un nicho específico de la población si se utilizan variables demográficas en términos de edad o nivel socio económico, ya que es importante no dejar fuera mercados potenciales.

El perfil de consumidor de Negra Modelo se trata de personas consumidoras de la categoría de cerveza a las que, por su paladar educado en sabores fuertes y por su comportamiento al elegir sabores, les gusta la cerveza oscura con perfil más intenso, siendo afectos a una mayor cantidad de amargor y a cervezas con mayor cuerpo, es decir, más espesas que las cervezas regulares tipo *Pilsner*. Adicionalmente, no se puede hablar de una regionalización

de este tipo de consumidores, existen en todo el territorio nacional y no se puede segmentar regionalmente. Esto hace que los planes de Mercadotecnia se deban visualizar desde una perspectiva diferente a las marcas que tienen perfiles más afectos a grupos de consumidores que están más cerca por sus características demográficas o geográficas.

#### **1.4. Visión de marca y Posicionamiento**

Una vez que se tiene clara la posición de Negra Modelo en el mercado, el marco competitivo y la segmentación y ubicación del consumidor, se puede entrar a la reflexión de su posición e imagen como marca. El posicionamiento de una marca engloba cuestiones como la imagen de la misma, su utilidad perceptual, características funcionales, intrínsecas u organolépticas, así como su vinculación emocional con el consumidor. Dicho posicionamiento es una herramienta que busca aumentar siempre el valor agregado que tiene la marca para conseguir diferenciación y la posibilidad de venderse a un precio mayor que el promedio de su segmento. La existencia de una marca conlleva la existencia también del posicionamiento de la misma. En este sentido, Negra Modelo, como las otras marcas de su categoría y del mercado de consumo y servicio en general, cuenta con una definición estratégica de su marca y las dos piezas más importantes de esta estrategia son: la visión de la marca y su posicionamiento.

La visión de la marca Negra Modelo es:

**Consolidar el liderazgo en el segmento de cerveza oscura premium, ideal para degustación gastronómica y con crecimiento continuo hacia 2015.**

*Fuente: Grupo Modelo*

El posicionamiento de la marca Negra Modelo es:

**Para quienes demuestran su aprecio por una gran cerveza, Negra Modelo es la cerveza oscura súper premium que ofrece un carácter incluyente y distintivo.**

*Fuente: Grupo Modelo*

Fragmentando el posicionamiento de la marca, se puede ver que primero se selecciona a un grupo de consumidores por su preferencia y segundo, resaltar características intrínsecas u organolépticas del producto y extrínsecas que van más allá del líquido hacia lo emocional. Este posicionamiento y los esfuerzos detrás de él han dado buen resultado en el plano de la recordación de marca. Negra Modelo tiene una ventaja contra su competencia en la categoría, porque resulta ser una cerveza más conocida que consumida. De 100 consumidores de cerveza en México, 85 conocen a Negra Modelo, por arriba de otras marcas más grandes en volumen como Pacífico, Estrella, Indio, Carta Blanca o Superior.

Como se puede ver en la Tabla 12, Negra Modelo es una marca cuyo conocimiento de marca no se convierte inmediatamente en participación de mercado, lo que es una oportunidad para contar con mayor presencia, tanto en Botella Abierta (canales como restaurantes, bares y centros de consumo en general), como en Botella Cerrada (tiendas, supermercados, depósitos, clubes de precio, entre otros).

Marca	Recordación / <i>Share of Mind</i>	Part. De Mercado (X100)	<b>Recordación / Part. De Mercado</b>
Corona	78.6	25.0	<b>3.1</b>
Modelo Especial	43.3	6.5	<b>6.6</b>
<b>Negra Modelo</b>	<b>15.3</b>	<b>1.2</b>	<b>12.5</b>
Victoria	44.5	16.1	<b>2.8</b>
Sol	61.6	11.0	<b>5.6</b>
Tecate	52.8	10.9	<b>8.6</b>
Indio	44.1	7.0	<b>6.3</b>
Bohemia	12.2	0.1	<b>93.8</b>
Noche Buena	3.9	0.1	<b>30.0</b>

Tabla 12. Indicador de Recordación / Part. De Mercado

*Fuente: Brand Monitor (Tracking) y Panel de Detallistas, Grupo Modelo*

Si los consumidores actuales obviamente ya la ubican pero aún más, aquellos potenciales también ya la conocen, el reto de Negra Modelo es lograr que más personas prueben y adopten a esta marca. Negra Modelo debe ser una marca en constante crecimiento, logrando mayor participación de mercado en el segmento de las cervezas premium y con oportunidades de ampliar su mercado y cumplir con la visión que se tiene establecida para la marca en los próximos cinco años.

## 2. Marco Teórico

El reto actual para los equipos de trabajo que están al frente de la gestión de las marcas en Mercadotecnia de las empresas, es alto. La problemática de lograr comunicar los mensajes de las marcas es cada vez mayor, requiere más complejidad, experiencia y, sobre todo, creatividad e innovación. La tendencia de exposición a los medios de comunicación se ha modificado fuertemente con el avance de la tecnología. Las marcas buscan comunicar un

mensaje para posicionarse en la mente del consumidor. El conocimiento de una marca y sus beneficios, tanto funcionales como emocionales, asegura una mayor probabilidad de consumo de esa marca, frente a otra que sea desconocida.

Avances tecnológicos que parecerían básicos como el control remoto de la televisión, la diversidad de estaciones de radio y, sobre todo, el cambio radical de exposición a medios después de la masificación de los medios digitales, hacen que las decisiones de inversión publicitaria y promocional sean complejas. Cada día se necesitan estrategias más robustas para cada una de las marcas, mezclando lo más posible el mensaje con el medio para hacer sinergias que demuestren impacto, recordación y persuasión. ¿Cómo comunicar el mensaje? ¿Cuándo comunicar el mensaje? ¿Cómo lograr que el mensaje tenga los niveles de exposición en términos de alcance y frecuencia deseados? Son preguntas que deben responderse en los Planes de Mercadotecnia de las marcas.

Para una marca como Negra Modelo, líder en el segmento de cerveza oscura súper premium, pero marca relativamente chica en el mercado total de cerveza, el reto es grande. No sólo se enfrenta a las preguntas que se plantearon anteriormente, sino que sus niveles de inversión son inferiores, por ser una marca líder para un nicho pequeño, por lo que la estrategia debe ser pensada y ejecutada con la precisión adecuada para lograr aún más efectividad, dando poco espacio a la sobreinversión en busca de alcance masivo. Negra Modelo cuenta con una distribución nacional y está dentro de las diez marcas de cerveza más importantes y con mayor venta en México, pero no cuenta con la economía de escala para competir contra las otras cinco marcas más grandes.

Cuando se planean los medios de comunicación masivos, típicamente se debe elegir entre estrategias de *Frecuencia* o *Alcance*. Los *software* que ayudan a optimizar la planeación de pautas en medios, funcionan a través de sentar objetivos concretos en variables que influyen en la optimización o dependientes. En el caso de la televisión, las dos variables por definición son las mencionadas de *Frecuencia* o *Alcance*. La *Frecuencia* se obtiene al lograr que una persona del grupo objetivo esté expuesta “n” número de veces al comercial de la marca. Es decir, una frecuencia de “3+” significa que se busca que “X%” del grupo objetivo esté expuesto tres veces o más a la comunicación de la marca. En el caso del *Alcance*, esta variable se refiere a la cantidad de personas que se busquen impactar. Por ejemplo, un alcance objetivo de “60%” se refiere a lograr que el 60% del grupo objetivo esté expuesto a los comerciales. Una vez que se reúnen estas dos variables, se puede hablar de una pauta con alcance efectivo de 60% y frecuencia de 3+. Ahora bien, toda vez que se incrementa el alcance o la frecuencia, se incrementará, por obvias razones, la inversión en el medio. Es relevante, para efectos de planeación de las campañas de comunicación y de los resultados esperados, fijar objetivos estratégicos con anticipación de lo que se busque.

### **3. Planteamiento de soluciones**

De acuerdo a su tamaño como una marca de nicho, en términos de ventas y capacidad de inversión en programas de Mercadotecnia, Negra Modelo debe elegir entre diferentes estrategias como pueden ser:

#### **a) Estrategias BTL (*Below the Line*)**

Este tipo de tácticas incluyen las activaciones directas al consumidor en momentos de compra o consumo como degustaciones, interacción, promociones, entre otras. Las estrategias BTL regularmente obedecen a cuestiones de interacción “uno a uno” o directas con el consumidor (*one on one*) y de alto impacto, pero se caracterizan también por su alto costo de ejecución, al requerir grandes cantidades de recursos en su producción, con respecto al alcance que tienen en cuanto al número de consumidores impactados.

*“Below the line (traducido literalmente al castellano significa debajo de la línea) más conocido por su acrónimo BTL, es una técnica de marketing consistente en el empleo de formas de comunicación no masivas dirigidas a segmentos específicos. BTL es también conocido como marketing de guerrilla en algunos países latinoamericanos.”<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Fuente: Wikipedia / [http://es.wikipedia.org/wiki/Below\\_the\\_line](http://es.wikipedia.org/wiki/Below_the_line)

**b) Estrategias ATL (*Above the Line*)**

- a. Estrategias en Medios de comunicación de alto Alcance y baja Frecuencia
- b. Estrategias en Medios de comunicación de alta Frecuencia y bajo Alcance

*“Publicidad Above The Line, ATL (acrónimo de las iniciales en inglés) o Publicidad sobre la línea es el tipo de publicidad que utiliza medios publicitarios convencionales. Con esta estrategia pretende llegar a una audiencia más amplia, ya que se sirve de los medios llamados masivos, donde la inversión en campañas publicitarias suele ser elevada.”<sup>2</sup>*

<sup>2</sup> Fuente: Wikipedia / [http://es.wikipedia.org/wiki/Below\\_the\\_line](http://es.wikipedia.org/wiki/Below_the_line)

**c) Estrategias enfocadas a generar rotación en el punto de venta**

Dichas estrategias buscan contar con presencia, exhibición y distribución correcta de los productos para lograr optimizar el esfuerzo de atracción hacia la marca en el punto de venta. La disciplina que se encarga de este esfuerzo es una recién desarrollada a la que se denomina *Trade Marketing* y que busca maximizar los posibles apoyos que se puedan dar a las marcas en los puntos de venta. Si bien es un hecho que las disciplinas asociadas con *Trade Marketing* como promociones de precio o de valor agregado, materiales gráficos de punto de venta, colocación y planeación de anaqueles en las tiendas, entre otras estrategias. Se sabe que estos esfuerzos van dirigidos a fomentar rotación de producto pero no hacia la construcción del posicionamiento de la marca en la mente del consumidor. Los esfuerzos de *Trade Marketing* en los productos de consumo son mandatorios pero no llegan a ser tan efectivos en la construcción de las marcas.

**Solución elegida:**

**Para Negra Modelo se propone una solución que combine la utilización de medios masivos de alta frecuencia, bajo alcance y el apoyo de estrategias de Trade Marketing para fomentar la rotación en el punto de venta. Para lograr esto, es mandatorio lograr planear una campaña con participación de medios masivos estratégicamente y enfocando los recursos de forma adecuada para lograr la optimización de la inversión.**

#### 4. Fundamentación de la solución elegida

De acuerdo al análisis de Negra Modelo, se puede ver claramente que la marca tiene un comportamiento de ventas en todo México, es decir, es una marca con presencia nacional. Haciendo un análisis de la venta en los estados en los que se vende la marca, es posible darse cuenta de que la distribución y ubicación geográfica de Negra Modelo es amplia y difícil de abarcar con esfuerzos regionales, ya que las ventas se comportan de forma similar al comportamiento de la población, por lo que no hay una región específica o grupo de estados en donde Negra Modelo se consuma únicamente, sino en realidad, su consumo se da de forma nacional como se puede ver en la Tabla 13. Por lo tanto, los esfuerzos regionales o puntuales se deben descartar, dando paso a pensar en esfuerzos con alcance nacional.

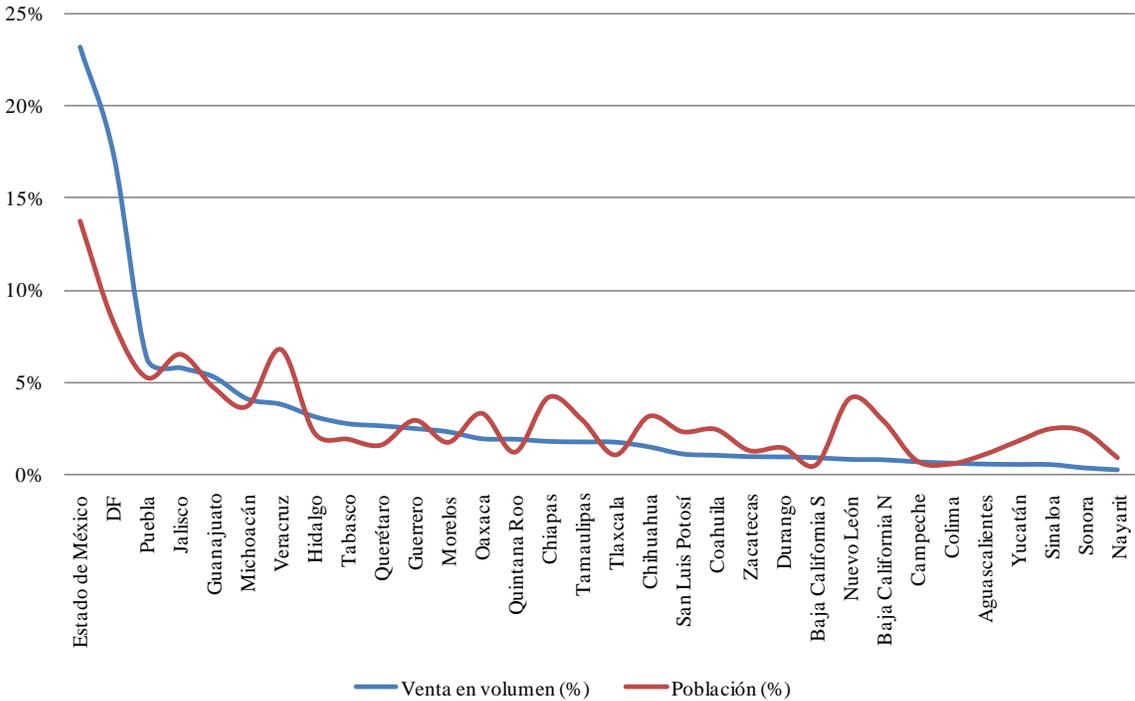


Tabla 13. Ventas en volumen de Negra Modelo comparado contra la población por estado  
*Datos correspondientes a las Proyecciones de la población de México 2005-2050 de CONAPO, para el año 2009, y al II Censo de Población y Vivienda, con fecha 17 de octubre de 2005.*

*[http://www.conapo.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36&Itemid=234](http://www.conapo.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=36&Itemid=234) (julio, 2010).*

Es importante acotar, con base en la Tabla 13, que la conclusión no es únicamente el hecho de que las ventas sean nacionales, sino también se deben ver las oportunidades que haya en estados específicos como Veracruz, Chiapas y Nuevo León. Sin embargo, aunque las oportunidades de desarrollo de la marca son amplias en esos estados, no es materia del presente caso, a excepción de reportar que dichos estados tienen un índice subdesarrollado de consumo (como Quintana Roo o Tlaxcala) y podrían ser atacados con iniciativas regionales con objetivos específicos. Más adelante se revisará en las actividades y presupuesto que en efecto, existe un presupuesto regional para fomentar este tipo de oportunidades. El caso, empero, se propone desde una visión nacional de la marca, no regional.

## **5. Marco de aplicación**

Habiendo revisado los datos y el marco en el que Negra Modelo se debe mover, así como los retos que se plantean para la marca, se proponen los siguientes objetivos y manera de ubicar el presupuesto en los diferentes rubros, de acuerdo a la Tabla 14:

<u>Objetivo</u>	<u>Estrategia</u>	<u>Iniciativa</u>	<u>Presupuesto (%)</u>	<u>Área</u>
Posicionar a la marca con una estrategia de comunicación impactante, relevante y persuasiva	Desarrollando creatividad que posicione a la marca como una de las mejores cervezas de México	Campana de medios alternos en los principales mercados del país: gráficos y radio	16.9%	Medios
		Campana de TV Nacional que mantenga presente a la marca en la mente del consumidor en la temporada de mayor venta	50.8%	Medios
	Evolucionando la imagen de la marca para darle innovación y relevancia en el mercado	Desarrollo y lanzamiento de nuevos gráficos para Negra Modelo	0.8%	Diseño
		Cambio de imagen de marca en el mercado nacional	1.7%	Trade Marketing
		Edición Especial, moviendo 500,000 cajas vs. 270,000 de 2009.	1.4%	Trade Marketing
Fortalecer las ventas de Negra Modelo en el canal de Botella Abierta (BA)	Contando con presencia constante en los puntos de mayor venta en el canal de BA durante todo el año	Materiales para los 500 restaurantes y bares de mayor venta de Negra Modelo en México	3.9%	Trade Marketing
Fortalecer la Familia de Marcas Modelo en momentos de compra y consumo	Logrando sinergias entre las tres marcas para hacer actividades en Canal Moderno	Empaques especiales	0.8%	Trade Marketing
		Exhibiciones especiales de la FMM en autoservicios	1.7%	Trade Marketing
		Promoviendo sinergias entre N. Modelo y otras marcas	0.8%	Trade Marketing
	Apoyando a Grupo Modelo con eventos requeridos de Relaciones Públicas interno	Catas de Negra Modelo	0.8%	Trade Marketing
OTROS RUBROS			0.0%	
Eventos y Patrocinios			5.1%	
Iguales: Agencias de Publicidad, Promociones, Online, etc.			0.8%	
Producción			2.5%	
Diseño			2.5%	
Regional			8.5%	
Relaciones Públicas			0.7%	
GRAN TOTAL			100.0%	
Presupuesto de N. Modelo 2010			100%	
Diferencia Total - Corporativo			0%	

Tabla 14: Propuesta de objetivos, estrategias e iniciativas para Negra Modelo.

Como se podrá ver en la tabla anterior, se proponen tres actividades fundamentales: la primera es hacer una evolución de los gráficos de la marca que apoye a generar noticias y aumentar la persuasión de compra. La segunda es invertir fuertemente en comunicación en televisión y medios alternos para fortalecer su posicionamiento entre el grupo objetivo. La tercera es tener presencia en los principales lugares de venta de Negra Modelo en uno de los canales más importantes para la industria de la cerveza: “Botella Abierta” o, mejor explicado, restaurantes, cantinas, bares y todo lo que se le parezca en donde se vende la

cerveza para consumo *in situ*. En la propuesta se detallan los porcentajes recomendados para destinar el presupuesto de acuerdo con la magnitud de cada uno de los objetivos.

Para lograr esto, se propone utilizar el *brief* (ver el Glosario de Términos) para las Agencia de Publicidad y de Medios que se detalla en el Anexo 1 del presente caso, en donde se especifican las necesidades exactas para el desarrollo de una campaña, tanto impactante en el sentido creativo, así como en la forma de utilizar a los medios para llegar a los resultados, en el sentido de maximizar el presupuesto en la compra de espacios de televisión, radio y medios exteriores.

Algo importante para tomarse en cuenta en el desarrollo de las campañas de publicidad y los apoyos en general para Negra Modelo, son las leyes y reglamentos de la Comisión Federal para la Prevención de Riesgos Sanitarios (COFEPRIS). Esta autoridad se encarga de regular los esfuerzos promocionales y publicitarios de las marcas de cerveza, bajo el entendido de que la cerveza es una bebida alcohólica de baja graduación. Para lograr las aprobaciones y permisos correspondientes, la campaña publicitaria y promocional deberá someterse a la autoridad para la obtención de su Vo. Bo. mediante un trámite administrativo que debe llevarse a cabo. Se deberá someter la creatividad para los permisos correspondientes.

Dentro de la solución del caso, se propone una utilización de los medios de comunicación masivos, como Televisión y Radio, de forma que la pauta se planee para lograr alta Frecuencia, priorizando a este indicador sobre el indicador de Alcance. Lo anterior tiene la finalidad de lograr un mensaje consistente y lo más enfocado al *target* (ver el Glosario de Términos) que realmente construya el posicionamiento de la marca en el mediano y largo

plazos, logrando así cumplir con los objetivos y alcanzar la visión planteada y expuesta anteriormente.

Para determinar y así poder guiar efectivamente a la pauta de medios, se revisaron fuentes cuantitativas externas de medición de medios de comunicación en el segmento del público objetivo detallado para Negra Modelo y se obtuvieron dos aprendizajes clave:

1. Los noticieros de televisión son el tipo de programas en televisión que tienen mayor penetración con el grupo objetivo definido en la segmentación de la marca, ver Tabla 15.
2. Los noticieros de radio son también el tipo de programas que mayor penetración y afinidad altas con el público objetivo, ver Tabla 16.

Tipo de programa	Penetración
Noticieros Info. General	40.71%
Películas	34.40%
Programas Culturales / documentales	29.67%
Telenovelas	29.42%
Series	21.16%
Programas infantiles / Caricaturas	10.50%
Fútbol Soccer	8.39%
Ninguno en especial	7.09%
Revista / Del Hogar	5.31%
Programa de Chismes	4.72%

Tabla 15. Tipos de programas de TV y su penetración

Fuente: EGM Pulsar / Target Ind. 35 - 55 C

Sobre el Estudio General de Medios (EGM): “7mil 500 casos más el acumulado móvil de 30 mil casos. El universo de estudio son H y M de todos los niveles socioeconómicos de trece a 65 años, habitantes de las ciudades de México, Guadalajara, Monterrey y sus áreas metropolitanas.”

Fuente: Segmento, ITAM Abril, 2011:

<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Investigacion%20de%20Medios,%20%20Internet.PDF>

Tipo de programa	Índice de Afinidad	Penetración
<b>Noticieros Locales</b>	<b>142</b>	<b>27%</b>
<b>Noticieros Nacionales</b>	<b>145</b>	<b>25%</b>
Noticieros de Tránsito	136	23%
Noticieros del Tiempo	143	20%
Programas hablados	140	19%
Noticieros Internacionales	138	18%
Noticieros Policiales	164	16%
Consejos / Opinión	153	12%
Deportes - Comentarios	131	11%
Deportes - en vivo	124	10%
Otros	131	4%
Comedia	93	3%
Radio Novelas	160	2%

Tabla 16. Penetración y Afinidad de Programas de Radio

Fuente: TGI Wawe I+II+III Acu 2008AMCM

Con base en estos datos, se fundamenta la recomendación de contar con pauta en los noticieros y si se debe elegir, por cuestiones de presupuesto, el enfoque en la comunicación, se deben preferir este tipo de programa sobre ningún otro. Una vez que se haya cubierto completamente a los principales noticieros, logrando una estrategia de amplia frecuencia, si

por cuestiones de presupuesto de medios se puede acomodar, se podría buscar un alcance mayor en otro tipo de programas.

Aunado a la pauta masiva, se sugiere un refuerzo en medios alternos siempre y cuando se pueda lograr ubicar a esta comunicación cercana a los lugares de compra y consumo de Negra Modelo en el mercado. Finalmente, para cerrar el círculo, se propone una presencia constante en los principales lugares de venta en Botella Abierta del país.

## **6. Conclusión**

Negra Modelo puede y debe participar más activamente en la construcción de su posicionamiento de marca, abriéndose espacios en los nichos que representen una oportunidad para ampliar su base de consumidores y lograr que los consumidores actuales prefieran a esta marca aún más. Si los planes de Negra Modelo son pensados de forma masiva y nacional, al mismo tiempo que enfocados en un nicho específico de consumidores, la marca sin duda puede lograr sus objetivos y llegar a su visión, aún cuando compita en un mercado de titanes.

Se detalló de forma específica la estrategia que debe seguir Negra Modelo, con un plan de acción concreto y recomendaciones específicas para lograr apuntar con precisión al cumplimiento de los objetivos. Se plantearon tres acciones en general: comunicación en medios masivos, renovación de la imagen de la marca y estrategias en el punto de venta.

La oportunidad más importante para Negra Modelo es continuar la construcción de la marca a mediano y largo plazo, para continuar siendo líder en el mercado de cerveza oscura

Súper Premium. Aunado a esto, se debe atender al mercado de forma nacional, no sólo regional y entender que la distribución de la marca es extensiva en México, por lo que no puede desatenderse en unos puntos y atenderse en otros. Sin embargo, existen oportunidades regionales ubicadas en estados específicos que se encuentran abajo del índice de consumo, así como en el Estado de México y Ciudad de México, en donde la marca hace la mayor parte de sus ventas.

La campaña de comunicación y su ejecución creativa son piezas clave para generar recordación y persuasión en los consumidores actuales y potenciales, por lo que el reto hacia las agencias de publicidad y un tanto a las agencias de medios es alto y los estándares para medir la planeación y ejecución deben serlo también.

## **7. Recomendaciones**

Se recomienda que la estrategia que se siga con Negra Modelo sea sostenida consistentemente a mediano y largo plazo. Una estrategia tan agresiva como lo es la planteada para construir el posicionamiento de la marca y aumentar el consumo de la misma, no es una estrategia que se deba revisar sólo en el corto plazo.

Se recomienda medir indicadores cuantitativos de recordación de marca, imagen de marca y cruzar esta información con la respuesta en ventas del mercado.

Se debe seguir una estrategia creativa consistente con el mensaje de comunicación y buscando impactar positivamente al público objetivo, de preferencia con una amplia variedad de ejecuciones que no cansen a los consumidores, sino todo lo contrario, que se

asegure de mantener el interés del mercado. Basar las ideas creativas en *insights* del consumidor es algo que se recomienda como una estrategia exitosa.

En la medida de lo posible y sin afectar a las grandes marcas de Grupo Modelo, se recomienda que cuando Negra Modelo tenga actividad en Medios, Corona, Victoria y Modelo Especial no compitan con inversiones altas que opaquen a Negra Modelo, sino que la dejen comunicar el mensaje atendiendo a su grupo objetivo en el nicho descrito.

## **8. Tablas, gráficas y figuras**

1. Importancia de los mercados cerveceros en el mundo, los diez más grandes
2. Crecimiento compuesto del mercado de cerveza por países de 2004 a 2009
3. Participación de mercado, total marcas, volumen, abril de 2009
4. Tipos de cervezas por su elaboración
5. Participación de mercado, marcas de cerveza oscura, volumen, abril de 2009
6. Tipos de cervezas por su banda de precio
7. Participación de mercado, marcas de cerveza oscura Súper Premium, volumen, abril de 2009
8. Segmentos y características de los consumidores de cerveza.
9. Ocasiones de consumo
10. Cruce entre Segmentos de Consumidor y Ocasiones de Consumo con ubicación de Negra Modelo
11. Características de los segmentos
12. Indicador de Recordación / Participación De Mercado

13. Ventas en volumen de Negra Modelo comparado contra la población por estado
14. Propuesta de objetivos, estrategias e iniciativas para Negra Modelo
15. Tipos de programas de TV y su penetración
16. Penetración y Afinidad de Programas de Radio

## 9. Referencias

- Euromonitor International, 2010.
- Segmentación de mercado, Grupo Modelo, México, 2005.
- Panel de Detallistas, Grupo Modelo, México, 2009.
- Brand Monitor: Tracking Publicitario, Grupo Modelo, México, 2009.
- Wikipedia, julio de 2010: [http://es.wikipedia.org/wiki/Below\\_the\\_line](http://es.wikipedia.org/wiki/Below_the_line)
- Datos correspondientes a las Proyecciones de la población de México 2005-2050 de CONAPO, para el año 2009, y al II Censo de Población y Vivienda, con fecha 17 de octubre de 2005.  
[http://www.conapo.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36&Itemid=234](http://www.conapo.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=36&Itemid=234) (julio, 2010).
- Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC), Estudio General de Medios Pulsar / Target Ind. 35 - 55 C.
- KMR Americas, TGI Wave I+II+III ACU 2008, AMCM.
- Segmento, ITAM, Abril 2011:  
<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Investigacion%20de%20Medios,%20%20Internet.PDF>

## 10.Glosario de Términos

Se hace referencia a Wikipedia con la consideración de saber que la información de esa fuente en ocasiones no es confiable. Sin embargo, para efectos de explicar los términos usados que pudieran ser anglicismos técnicos comunes en el área de Mercadotecnia, el autor considera que la fuente describe correcta, certera y de forma fácil de entender, el significado de ellos.

<u>Palabra</u>	<u>Descripción</u>	<u>Fuente</u>
Brief	El briefing o brief un anglicismo empleado en diversos sectores como puede ser el publicitario y el aeronáutico, sobre todo el militar. Se puede traducir briefing por «informe» o instructivo que se realiza antes del comienzo de una misión militar; en el sector publicitario y de comunicación pública en general, un briefing es el documento o la sesión informativa que proporciona información a la agencia de publicidad para que genere una comunicación, anuncio o campaña publicitaria.	<a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Brief">http://es.wikipedia.org/wiki/Brief</a> 29 de octubre de 2010
Extensión de línea	Una línea de productos es un grupo de productos relacionados entre sí que se ofrecen a la venta. Al contrario que la agrupación de productos en la que varios productos se combinan en uno, la creación de líneas de productos implica el ofrecer varios productos relacionados entre sí pero de	<a href="http://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%ADnea_de_productos">http://es.wikipedia.org/wiki/L%C3%ADnea_de_productos</a> 29 de octubre

	forma individual. Una línea puede comprender productos de varios tamaños, tipos, colores, cantidades o precios.	de 2010
Insight	<i>Conroy (2008) points out that an insight is a statement based on a deep understanding of your target consumers' attitudes and beliefs, which connect at an emotional level with your consumer, provoking a clear response (This brand understands me! That is exactly how I feel! — even if they've never thought about it quite like that) which, when leveraged, has the power to change consumer behavior. Insights must affect a change in consumer behavior that benefits your brand, leading to the achievement of the marketing objective.</i>	<a href="http://en.wikipedia.org/wiki/Insight#In_marketing">http://en.wikipedia.org/wiki/Insight#In_marketing</a> 20 de octubre de 2010
Posicionamiento	Se llama Posicionamiento a la referencia del 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre esta y su competencia. También a la capacidad del producto de alienar al consumidor.	<a href="http://buscon.rae.es/drae/">http://buscon.rae.es/drae/</a> 29 de octubre de 2010

Premium	<p><i>In marketing and advertising, premium refers to a segment of a company's brands or products that carries tangible or imaginary surplus value in the upper mid- to high price range. The targeted high income customer group is also frequently referred to as "premium". Premium brands are designed to convey an impression of exclusiveness, especially in the mass markets. Frequently, companies will invent different (sub)brands to differentiate their product lines into a premium and a general segment (e.g. Toyota with their Lexus, Prius, and Scion brands). In most ways, the premium segment can be thought of as the contrary to generic brands. In that sense, the term "premium" replaces the traditional attribute "luxury".</i></p>	<p><a href="http://en.wikipedia.org/wiki/Premium_segment">http://en.wikipedia.org/wiki/Premium_segment</a> 29 de octubre de 2010</p>
Psicográficos [Criterios de segmentación]	<p>Criterio de segmentación utilizando variables como: Personalidad, Estilo de Vida, Valores y Actitudes</p>	<p><a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado">http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado</a> 29 de octubre de 2010</p>
Segmento de mercado	<p>Cada uno de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirige la política comercial de una empresa.</p>	<p><a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento">http://es.wikipedia.org/wiki/Posicionamiento</a> 29 de octubre de 2010</p>

Target	<p>En el mundo de la publicidad, los términos mercado objetivo, público objetivo, grupo objetivo y mercado meta, así como los anglicismos target y target market, designan al destinatario ideal de una determinada campaña, producto o servicio. Tiene directa relación con el marketing y el merchandising.</p> <p>El target o mercado objetivo es el segmento del mercado al que está dirigido un bien, ya sea producto o servicio.</p> <p>Generalmente, se define en términos de edad, género o variables socioeconómicas.</p>	<p><a href="http://es.wikipedia.org/wiki/Target">http://es.wikipedia.org/wiki/Target</a></p> <p>29 de octubre de 2010</p>
--------	--	---

## 11. Anexos

1. Brief para las Agencias de Publicidad y de Medios de Negra Modelo.

## 11.1. Anexo 1. Brief para las Agencias de Publicidad y de Medios de Negra Modelo.



### 1. Producto: Negra Modelo

Negra Modelo es una cerveza oscura Súper Premium con una presentación: botella cónica de 355ml. Cuenta con imagen sofisticada, elegante y de mucha tradición. Se exporta a E.U., Canadá y algunos países del mundo.

### 2. Estrategia de marca:

2.1 **Visión:** Ser considerada una de las tres mejores cervezas de México, participando activamente en la cultura de la cerveza en México hasta 2015.

### 2.2 Personalidad:

	<u>Distinguída</u>	<u>Conocedora</u>	<u>Intrigante</u>	<u>Fundamentada</u>
Lo que es	Refinada, elegante	Experimentada, culta y llena de experiencia	Interesante, auténtica, cautivante y segura	Real, entendedora y completa
Lo no que es	Aburrida, sobria, presuntuosa	Sabelotodo, necia	Falsa, Irónica	Superficial, improvisada

2.3 **Posicionamiento:** Para quienes demuestran su aprecio por una gran cerveza, Negra Modelo es la cerveza oscura súper premium que ofrece un carácter incluyente y distintivo.

### 2.4 Perfil consumidor meta:

- Conocedores y experimentados en el mundo de la cerveza.
- Consumidores de cerveza que saben disfrutar en cualquier ocasión el sabor y calidad súper premium de Negra Modelo.
- Conocedores que disfrutan de lo mejor y que cuentan con una proyección positiva hacia los demás.
- Cualquier persona, sin importar su nivel socioeconómico, que disfrute de una excelente cerveza.
- Personas que saben lo importante de elegir la mejor entre otras buenas opciones.

*Para publicidad, se sugiere utilizar a personas promedio de alrededor de 45 años.*

### 2.5 Objetivo de la publicidad:

- Posicionar a la marca con una estrategia de comunicación impactante, relevante y persuasiva.
- Comunicar la excelencia en la fabricación de Negra Modelo.
- Ligar a Negra Modelo con autoridades sociales, morales, líderes de opinión que avalen a Negra Modelo como una excelente cerveza.

### 3. Competencia

3.1 **Primaria:** Marcas de cerveza Súper Premium y Premium en México: Bohemia, Noche Buena.

3.2 **Secundaria:** Otras marcas de Grupo Modelo y marcas premium en canales de venta mixtos.

### 4. Entregables:

4.1 Se pide desarrollar una campaña Creativa y de Medios que comunique efectivamente el posicionamiento de la marca y sea más impactante y relevante.

4.2 Se pide desarrollar una planeación de medios tomando en cuenta que deberá ser de ALTA FRECUENCIA, priorizando ésta por arriba de lograr un mayor Alcance:

- Noticieros de TV, dada la alta Penetración de los noticieros en el público objetivo.
- Complementar con noticieros de radio, para reforzar el mensaje.
- Medios alternos y exteriores.

4.3 La creatividad debe cumplir con lo siguiente:

- Estándares éticos / morales de Grupo Modelo
- Simple y fácil de entender
- El mensaje deberá comunicar precisamente el posicionamiento, cumplir con los objetivos descritos y dentro de la estrategia de la marca.