



Diciembre 2018 - ISSN: 1696-8352

ANÁLISIS DE LA GUERRA DE LAS CERVEZAS EN MÉXICO: CORONA EXTRA VS. TECATE

Mario Moncayo¹

Docente Principal Facultad de Comunicación
Universidad Espíritu Santo – Ecuador
mdmoncayo@uees.edu.ec

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Mario Moncayo (2018): "Análisis de la guerra de las cervezas en México:

Corona Extra vs. Tecate", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (diciembre 2018).

En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/12/guerra-cervezas-mexico.html>

Resumen

La cerveza es la tercera bebida más popular en todo el mundo, y es parte de muchas tradiciones nacionales como: fiestas, deportes, festivales, entre otros. Esta bebida a base de cebada representa un mercado gigantesco en ventas y en publicidad, tan solo el año pasado se produjeron 522.60 billones de dólares de ganancia en este mercado. Los cuatro países con mayor producción de cerveza, en orden respectivo son: China, Estados Unidos, Brasil y México. Este cuarto país es hogar de una de las cervezas más populares a nivel mundial: Corona Extra. Corona es indiscutiblemente la cerveza mexicana con mayor venta en el extranjero, pero dentro del país tiene una fuerte competencia con Tecate. Corona pertenece a Grupo Modelo, que a su vez fue adquirido por la multinacional Anheuser-Busch InBev en el 2013. Tecate pertenece a Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, que fue comprada por Heineken CM en el 2010. Ambas marcas de cerveza buscan liderar el mercado de cervezas ligeras en México, realizando fuertes acciones publicitarias y manteniendo una alta calidad. Pero al final, ¿quién gana la guerra de las cervezas en México?

Palabras claves: cerveza, México, patrocinio, publicidad, participación de mercado.

Abstract

Beer is the third most popular beverage in the around the world, and is part of many national traditions such as: parties, sports, festivals, among others. This barley-based drink represents a huge market in sales and advertising. Last year there were 522.60 trillion dollars of profit in this market. The four countries with the highest production of beer are: China, the United States, Brazil and Mexico. This fourth country is home to one of the most popular beers in the world: Corona Extra. Corona is unquestionably the Mexican beer with the greatest selling abroad, but within the country it has a strong competition against Tecate. Corona belongs to Grupo Modelo, which was acquired by the multinational Anheuser-Busch InBev in 2013. Tecate belongs to Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma, which was bought by Heineken CM in 2010. Both beer brands seek to lead the beer market in Mexico,

¹ Docente Principal de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo, Magister en Comunicación Pública de la Ciencia y la Tecnología

making strong advertising actions and maintaining a high quality. But at the end, who wins the beer war in Mexico?

Keywords: beer, Mexico, sponsorship, advertisement, market share.

1. INTRODUCCIÓN

La cerveza es la bebida alcohólica más popular alrededor del mundo, y la tercera más famosa bebida en general, después del agua y el té. Una investigación realizada por Statista (2016) asegura que la producción y consumo de cerveza fue un factor importante en el desarrollo de la sociedad civilizada, argumentando que rol importante y en algunas ocasiones espiritual en ceremonias y festines, contribuyó al desarrollo de tradiciones que consecuentemente fue parte del desarrollo de la sociedad. No está claro si la técnica de producción de cerveza se descubrió en un solo lugar y luego se expandió a través de mundo, o si fue descubierto en varios lugares independientemente; lo que si es seguro es que se ha convertido en una bebida alcohólica estándar a nivel mundial. A nivel global el consumo de cerveza es más significativo que el de otras bebidas alcohólicas, en términos de volumen (Soto, 2015). En el 2016 la producción de cerveza a nivel mundial fue de 1.96 billones de hectolitros y ganancias de 522.60 billones de dólares. Los cuatro países con más producción de cerveza son: China, Estados Unidos, Brasil y México (Sánchez, 2017).

En el 2016, México exportó 2 mil 814 millones de dólares en cerveza, lo que significó un 21,3% de las exportaciones globales de cerveza (Beer Steins, 2016). En México alrededor de 20 marcas de cerveza nacionales (sin incluir cervezas artesanales), conocidos y ordenadas en gran cantidad. Lo curioso de este caso es que casi todas pertenecen a solo 2 empresas: Grupo Modelo y Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma. Durante décadas, Grupo Modelo, que produce Corona Extra y es mitad propiedad de Anheuser-Busch InBev (Schultz, 2017), y su principal rival, Cuauhtémoc-Moctezuma, que la holandesa Heineken adquirió de la mexicana Femsa en 2010 (Frommer, 2010), han utilizado contratos exclusivos con los minoristas para competir en el mercado mexicano de aproximadamente 70 millones de hectolitros al año. En conjunto, controlan alrededor del 97% de las ventas. Modelo, de la cual AB InBev está tratando de comprar las acciones remanentes por 20,100 millones de dólares, controla cerca del 59% del mercado; Heineken tiene aproximadamente un 38% (Soto, 2015).

El producto estrella de Grupo Modelo, es también una de las cervezas más consumidas a nivel mundial: Corona Extra. Es distribuida en 159 países alrededor de cinco continentes y es la cerveza mexicana más consumida en el extranjero (CCG, 2017). Mientras que producto estrella de Cuauhtémoc-Moctezuma es: *Tecate*. A diferencia de Corona, Tecate es una cerveza que desde hace unos cuantos años se exporta. Tecate se puede encontrar en 17 países extranjeros (Mortimer, 2015). La mercado global está más familiarizado con Corona y por lo tanto las ventas globales de Corona son mayores que de Tecate. Pero en el mercado mexicano, ¿cuál de las dos cervezas gana la guerra de las cervezas?

2. REVISIÓN TEÓRICA

2.1. Market share

El market share es una de los indicadores primarios que las compañías utilizan para medir que tan bien se encuentran versus su competencia. El market share o participación de mercado, es el porcentaje de ventas totales de una compañía frente a las ventas totales de la competencia en cierto mercado. Un market share alto usualmente indica mayores ventas, menos esfuerzo para vender más y una barrera fuerte a la entrada de competidores (Yoon, Burchman, & Barry, 2017). Un market share alto también indica que el mercado se expande, el líder gana más que los otros; pero como el líder está definido por su mercado, este debe de crecer también.

Un error de las compañías es solo enfocarse en mantener su participación de mercado e ignorar el share of growth o participación de crecimiento (The Cult Branding Company, 2015). Mientras que el market share crea una actitud estática donde aquellos con alta participación corren el riesgo de tener

exceso de confianza y aquellos con baja participación corren el peligro de desaparecer; el share of growth crea curiosidad, las compañías se preguntan: “¿por qué aquel segmento crece tan rápido, y que puedo hacer sobre eso?” (Arteaga, 2016). En un mercado con market share bien debatido como el de la venta de cervezas en México, las dos compañías líderes deben de enfocarse en el share of growth para conquistar el oligopolio en el que participan.

2.2. Oligopolio

Oligopolio es una estructura de mercado dentro de la que las empresas son conscientes de la mutua interdependencia de los planes de ventas, producción, inversión y publicidad. Por tanto, la manipulación por parte de cualquier empresa de variables bajo su control es probable que provoque la represalia por parte de las empresas competidoras. Estos rasgos son atribuidos comúnmente a mercados en los que el número de vendedores es reducido. Con el propósito de simplificar, los oligopolios se estudian sobre todo en aquellos casos donde solo existen dos competidores en el mercado. Este tipo de oligopolios se conocen como duopolios.

Según Freire y Blanc (2010) las características principales de esta situación de mercado son:

- Existe un número reducido de productores: los cuales tienen el poder para decidir precio y cantidad.
- El producto es homogéneo: o en su defecto con escasa diferenciación.
- Hay una gran interdependencia entre las empresas:
 - Comportamiento colusivo. Es cuando las empresas llegan a un acuerdo para actuar conjuntamente decidiendo el precio, la cantidad, el reparto del mercado, etc.
 - Comportamiento no colusivo. Las empresas compiten entre sí y adoptan posiciones estratégicas.

Debido a que en México, Grupo Modelo y Cuauhtémoc-Moctezuma dominan el 97% del mercado de cervezas, se encuentran en un duopolio (Statista, 2017).

2.3. Posicionamiento

El posicionamiento otorga a la empresa una imagen propia en la mente del consumidor, que le hará diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia, se construye mediante la comunicación activa de unos atributos, beneficios o valores distintivos, a nuestra audiencia objetivo, previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial (Brooks & Aizenman, 2006). El posicionamiento de una marca se da aunque las compañías no sean proactivas en desarrollar una posición en el mercado, sucede por si solo. Sin embargo, la marca puede realizar diversas acciones para influir en el posicionamiento de su marca en las mentes de los consumidores. Bueno y Jeffrey (2013) describen 7 pasos claves para aclarar efectivamente la posición de una marca:

- Determinar como la marca se posiciona actualmente por si sola.
- Identificar a la competencia directa.
- Entender como cada competidor posiciona su marca.
- Comparar el posicionamiento de la marca con el de la competencia, para poder identificar el elemento diferenciador entre ellos.
- Desarrollar un idea de posicionamiento distinta y basada en valores.
- Crear una declaración de posicionamiento.
- Probar la eficacia de la declaración de posicionamiento de la marca.

Una declaración de posicionamiento no debe de confundirse con un slogan. Consiste en una o dos oraciones que comunican a los consumidores los valores únicos de la marca en relación a los valores principales de la competencia. En el caso de Corona es: “Refresca momentos memorables” (Schultz, 2017), alegando su sabor único y su sabor ligero perfecto para cualquier momento. Mientras que en el caso de Tecate es: “Ahora. Crea el momento” (Arteaga, 2016), refiriéndose a siempre disfrutar del momento y el orgullo que los mexicanos tienen por su país.

3. ELEMENTOS DE ANÁLISIS



3.1. Posicionamiento de Corona Extra

En 2013 se anunció que Grupo Modelo era oficialmente parte de AB InBev. Hoy, México representa 9% del volumen mundial y 10% de sus ventas. Es el segundo mercado más rentable después de Brasil (Huffington Post México, 2018). Modelo cuenta con una capacidad instalada de 61.5 millones de hectolitros de cerveza al año. Corona tiene aproximadamente 30% de las ventas del país, dado que una de cada tres cervezas que se consumen en México son de esta marca, misma que Grupo Modelo piensa llevar a más países alrededor del mundo (Sánchez, 2017).

Según datos de Statista (2016), cuenta con una participación de 20.6% en los últimos tres años; Tecate se encuentra el segundo lugar y ha estado ganando terreno, ya que en 2010 tuvo un 16% (Statista, 2017). De Hecho, Corona se posicionó el año pasado como la marca más valiosa de México, con un valor de 8,476 millones de dólares de acuerdo con Millward Brown (Latorre, 2018). La marca número 3 en el ranking mundial de cerveza es Corona, sólo por debajo de Heineken y Budweiser (CCG, 2017). La consultora no descarta que la marca mexicana pueda saltar a la segunda posición, pese al buen desempeño que tuvo Heineken el año pasado, apoyada en la percepción positiva que hay en el mundo en torno de México.

El alto posicionamiento de Corona es el resultado de constantes acciones para crear relación con el consumidor, estas acciones son (Bhasin, 2018):

- Mercado objetivo: Mientras que Tecate apunta aun grupo joven, Corona siempre ha guiado sus esfuerzo a un target más adulto: mujeres y hombres adultos bien educados y con clase. La cerveza está apuntada tanto a mujeres como hombres, sin embargo es más popular en mujeres que beben.
- Estrategia publicitaria: Corona siempre ha sido un constante creador de contenido publicitario y con el paso de los años no ha cambiado su mensaje de "refrescar momentos memorables". Últimamente la marca ha encaminado las temáticas de publicidad en dos ideas: orgullo nacional y verano.
- Enfocarse en la experiencia: En lugar de solo posicionar a la cerveza como una bebida, Corona se ha enfocado en asociar a su cerveza con la experiencia de consumirla. Ciertos aspectos pequeños como asociar la rebanada de limón con la cerveza, ha recorrido un gran camino en diferenciar a Corona con la competencia y enfocarse en la experiencia.
- Nacionalidad: Cervezas mexicanas como Corona y Tecate han sido bastante populares en Estados Unidos y Europa y la imagen de ser mexicana ha beneficiado a Corona. Las cervezas mexicanas son más livianas en sabor lo que las hace más fáciles de consumir, llevando a un mayor consumo.
- Liderazgo de mercado: Corona es la cerveza más vendida en su categoría y también en exportación.

3.2. Piezas comunicacionales de Corona Extra:

El mensaje que quiere comunicar a sus consumidores es diversión, actitud positiva, estilo de vida playero y muestra una imagen relajada con lo cual sus consumidores se pueden sentir identificados. Una de las principales estrategias de marketing que utiliza Corona es el auspicio de eventos deportivos y de música. Corona ha trabajado en varias campañas y piezas publicitarias que reflejan su frescura, calidad y nacionalidad.

“Corona sin fronteras” (2015): Corona celebró sus 90 años con una campaña publicitaria llamada Corona sin fronteras, en la cual muestra sus orígenes mexicanos y la historia de un hombre que no tiene fronteras y que ha viajado a todo el mundo haciendo alusión a todos los países en donde se comercializa Corona (The Cult Branding Company, 2015). En México como parte de la campaña Corona realizó un evento en el cual asistieron alrededor de más de mil asistentes, para celebrar sus 90 años. Al entrar los invitados pasaban por un túnel que recorría los noventa años de la cerveza.

Spot: <https://www.youtube.com/watch?v=ltAgmCwbXwY>



“Encuentra tu playa”(2013 en adelante): El objetivo de la campaña “Encuentra tu playa” fue hacer cambiar la mente del consumidor, que no se perciba solo como una cerveza para tomarla ocasionalmente y en verano sino para tomarla en cualquier momento y que te llevará a un estado relajado de cuando te encuentras en la playa. Así nacieron los Corona Sunsets, un evento en el cual en días específicos, bares, discotecas y restaurantes tenían promociones especiales de Corona y en algunos casos eventos de la marca. En México se realizó el festival de música Corona Sunsets, enfocado a un público joven (CCG, 2017).

Spot: <https://www.youtube.com/watch?v=0Sm5R69WCHc>



“Desfronterízate”(2017): La campaña invita a los jóvenes a seguir sus sueños y transformar sus ideas en emprendimiento. Aunque no lo diga explícitamente, el hecho de hablar sobre muros en sus spots, da una referencia a las acciones de Trump en separar a los dos países y en minimizar las capacidades de los migrantes (Manufactura, 2017). Utilizan como spoke person de la campaña al reconocido actor mexicano Diego Luna, un claro ejemplo de un mexicano que logró triunfar en el mercado estadounidense.

Spot: https://www.youtube.com/watch?v=DdRONz3_yu4



3.3. Tecate

Posicionamiento de

Heineken CM pretende lograr que Tecate desbanque a Corona, de Grupo Modelo, como la marca de cerveza líder en el mercado mexicano. En esa difícil batalla, ha logrado estrechar la distancia en los últimos cinco años (Mortimer, 2015). Tecate ocupa la posición 41 en el ranking Brand Z de las 50 marcas más valiosas de América Latina 2015, con un valor de marca de 1,197 millones de dólares (mdd), debajo tan sólo de Banamex, firma que tiene un valor como marca de 1,236 mdd. Esta es la

primera incursión de la marca de Heineken en la medición que elabora Millward Brown (Cassab, 2017).

Tecate Light es la bebida de mayor crecimiento para el grupo holandés Heineken, y ya tiene un 16.6% del mercado en México (Soto, 2015). Es la segunda marca más vendida en México después de Corona, que registró una participación del 24.8%. Tecate, incluyendo Tecate Light y Tecate regular, creció en los últimos cinco años del 21.3% al 24.2% de participación de mercado, mientras que Corona, incluyendo Corona Extra y Corona Light, pasó de 31% a 28% en ese periodo (Mendoza, 2018).

Tecate se ha convertido en la marca dominante en el fútbol, béisbol y con mucha fuerza en el box, además de tener presencia en eventos musicales. Este esfuerzo de presencia en los deportes ha sido acompañada de una intensa inversión en publicidad (Arteaga, 2016). Tecate ha invertido como patrocinador principal en muchas peleas de box como la del filipino Manny Pacquiao y el estadounidense Floyd Mayweather Jr, llamada la pelea del siglo, que rompió records en audiencia mundial e ingresos. Tecate logró el patrocinio mediante el pago 5.6 millones de dólares, el más alto pagado en la historia del box, ganándole la partida a Corona que también ofreció un buen monto de dinero por quedarse el evento (Latorre, 2018).

La estrategia publicitaria de Cuauhtémoc Moctezuma-Heineken se centra en continuar presente en deportes como el béisbol, el box y el futbol soccer, además de profundizar su participación en el patrocinio de eventos musicales y salir de las pantallas para empujar causas sociales. Este es el secreto detrás de la publicidad de Tecate.

3.4. Piezas comunicacionales de Tecate:

Desde el 2009, Tecate México y Tecate USA, han trabajado con la agencia publicitaria mexicana Nómades (Arteaga, 2016). Sus piezas publicitarias están dirigidas al público masculino, ya sea a través del deporte o del “tiempo entre amigos”. Tecate mantiene su slogan en casi todas sus piezas: Tecate para ti.

“Somos Bax” (2016-2017): En una serie de spots para TV e Internet, Tecate mostraba escenas en las cuales los hombres “bajaban” su guardia y realizaban acciones no tan masculinas. El spoke person de esta campaña de Tecate fue Sylvester Stallone, quien es muy reconocido por su carrera en actuación y sobre todo por el personaje al cual interpretó, el boxeador Rocky Balboa. Con un acento bien marcado, Stallone repite la frase “te hace falta ver más bax”. El objetivo de la campaña fue fortalecer la relación que la marca tiene con el boxeo como auspiciante. Además de mostrar situaciones bastante cotidianas y cómicas mexicanas (Cassab, 2017).

Spot: <https://www.youtube.com/watch?v=K8VvuF1MggM>



“Tecate no es para ti”: Es una campaña que desprecia a los consumidores de la cerveza que ejercen algún tipo de violencia contra las mujeres, y representa el primer esfuerzo publicitario de la marca por impulsar un cambio en la sociedad. La publicidad en esta campaña de Tecate buscó trascender la pantalla de la televisión, del celular o la computadora. La firma apoyó junto con a la Red Nacional de Refugios y una coordinación con la Secretaría de Gobernación, a recaudar fondos y construir refugios para mujeres que sufren maltrato (Higa, 2016).

Spot: <https://www.nomades.ag/violencia-de-gnero>



“Rusia nos hará héroes”: A causa del Mundial Rusia 2018, la marca volvió a realizar una campaña junto a Stallone, pero en este caso actúa como mentor de un grupo de mexicano que se siente amenazado por rusos. El objetivo de la campaña fue obviamente afianzar la relación de Tecate con el deporte, pero también tenía otro mensaje: respeto entre fanáticos. Con esta serie de cortos, Tecate quiso expresar que lo mejor del deporte es disfrutarlo y compartirlo, igual que una cerveza (Mortimer, 2015).

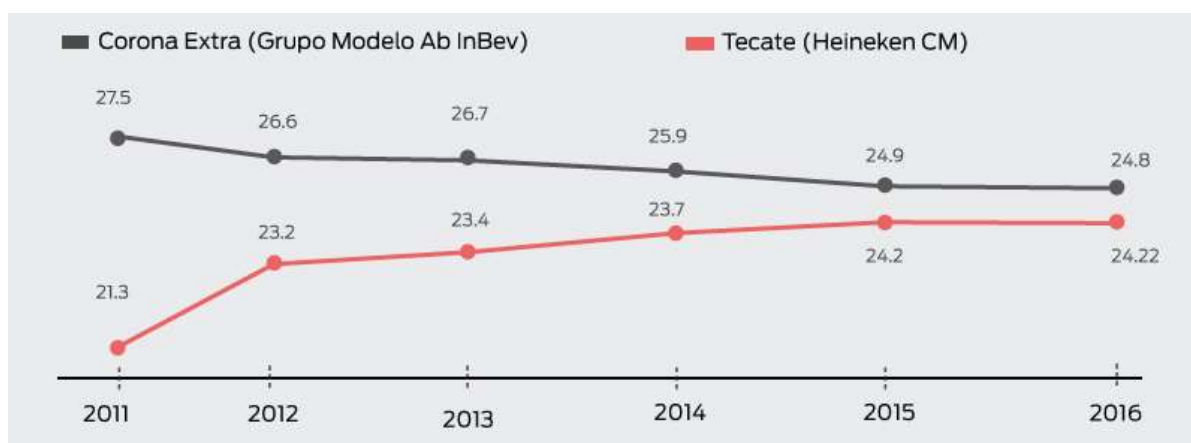
Spot: <https://www.youtube.com/watch?v=qQ3hYs9IYdw>

4.

RESULTADOS

IMPORTANTES

Según Latorre (2018), el valor de marca de la Cerveza Corona es de cerca de 8500 millones de USD, mientras que Tecate esta valuada en 1,197. Antes del resurgimiento de Tecate, Corona fue la reina de la cerveza en México y con una presencia de marcar en todos los deportes. El rol de la publicidad es fundamental, mientras Tecate crea publicidad relacionada al deporte, es claro que la marca Corona se ha replegado después de su adquisición por parte de la empresa Anhauser Busch. Según el gerente de Heineken México, Dolf van den Brink, la empresa incrementó en un 12% su inversión anual de mercadotecnia que fue cerca de 2.7 mil millones de dólares en 2017 (Cassab, 2017). Por su lado AB InBev dueña de Corona redujo su inversión en 1.7% también ese año (CCG, 2017). Ambas marcas se pisan los talones en su market share, y Tecate aumentó el mismo de manera exponencial desde su adquisición por parte de Heineken MC.



Market share de cervezas en México, Corona lidera con un 24,8% según datos de Euromonitor. Pero Tecate está bastante cerca de Corona.

Ambas marcas patrocinado el torneo de copa de la liga de futbol de México, siguen patrocinando algunos equipos, pero Corona notablemente redujo su presencia en el sector deportivo en comparación con Tecate. Además de la presencia publicitaria, Tecate ha destacado por tener una creatividad en sus campañas que han llamado la atención, mientras Corona ha seguido un camino más tradicional en cuanto a la forma de comunicar. Anhauser Busch claramente llegó a México con la idea de mejorar la eficiencia operativa y rentabilidad de la empresa, pero esa transición puede estar haciendo que su cerveza estrella, Corona, seda terreno a Tecate.

5. CONCLUSIONES

Corona y Tecate son las cervezas mexicanas más populares y mejor vendidas en el país, y entre ellas existe "batallas" además de competir por una cuota en el mercado. Algo caracteriza a latinoamérica y sobre todo a México, es la pasión por los deportes y quién está en el, se vuelve bastante influyente. Corona se mantuvo muchos años como es auspiciante estrella del boxeo en México, pero Tecate logró vencer a la marca al volverse auspiciante principal. Esto ocurrió después de lograr obtener el auspicio de la pelea de Pacquiao y Mayweather. Corona no se ha alejado completamente del mundo deportivo, sigue siendo auspiciante de muchos equipos de fútbol y beisbol, pero ha cambiado un poco el efoque comunicacional de su marca, apuntado a un público de todo género y más relajado.

A nivel global, Corona está muy por delante tanto en ventas y en posicionamiento de Tecate. Pero esta situación se debe a que Corona comenzó a exportarse desde 1979 mientras que Tecate comenzó a exportarse después de su compra por parte de Heineken. Por el momento, Tecate

lentamente se está abriendo al mundo en términos de ventas, pero si ejerce una fuerte imagen en el extranjero siendo vista en peleas de boxeo Las Vegas y equipos de fútbol europeo. Ambas marcas han sabido manejar de manera eficaz su publicidad, y utilizan el tono perfecto al momento de comunicar. Corona es aquella cerveza que se consume en momentos de integración: en una fiesta, en un matrimonio, en una reunión de amigos o familia, y representa frescura, calidad y estatus. Tecate por otra parte utiliza un tono más masculino y mexicano para su comunicación. Tecate es aquella cerveza que se toma viendo fútbol o box, o después de jugar algún deporte.

Aunque a simple vista no parezca que traten de competir una con otra, porque sus enfoques comunicacionales difieren el uno con el otro, ambas marcas apuntan al mismo mercado de cervezas ligeras y fáciles de consumir. Corona trata de venderse como la cerveza de México para el mundo, es un orgullo para los mexicanos que una cerveza nacional sea tan icónica en el mundo. Mientras que Tecate se vende como la cerveza para los mexicanos, con un nombre más cultural que Corona y con situaciones de la vida diaria mexicana. Ambas complementan el mercado de cerveza es improbable que un acabe con la otra, por eso la guerra nunca va a acabar. Pero si existen batallas como la patrocinios y eventos en la que las marcas compiten por ganar.

6. BIBLIOGRAFÍA

Schultz, E. (3 de Marzo de 2017). *Flush with growth, Corona owner continues growing ad spend*. Obtenido de AdAge: <http://adage.com/article/cmo-strategy/marketing-corona-modelo-owner-planned-2017/308155/>

Sánchez, S. (10 de Octubre de 2017). *Tecate vs. Corona. La carrera de Heineken por alcanzar a Modelo se estrecha*. Obtenido de Expansión: <https://expansion.mx/empresas/2017/10/09/tecate-vs-corona-la-carrera-de-heineken-por-alcanzar-a-modelo-se-estrecha>

Bhasin, H. (11 de Marzo de 2018). *SWOT analysis of Corona Beer*. Obtenido de Marketing91: <https://www.marketing91.com/swot-analysis-corona-beer/>

Venegas, E. (30 de Enero de 2017). *Corona lanza nuevo spot de campaña "Desfronterízate" y se vuelve viral*. Obtenido de Marca20: <https://www.merca20.com/corona-lanza-nuevo-spot-campana-desfronterizate-se-vuelve-viral/>

The Cult Branding Company. (15 de Agosto de 2015). *How to Create Strong Brand Positioning in Your Market*. Obtenido de The Cult Branding Company: <http://cultbranding.com/ceo/create-strong-brand-positioning-strategy/>

Mortimer, N. (30 de Julio de 2015). *Why Heineken looked to design to reposition its Mexican beer brand Tecate*. Obtenido de The Drum: <http://www.thedrum.com/news/2015/07/30/why-heineken-looked-design-reposition-its-mexican-beer-brand-tecate>

Beer Steins. (1 de Febrero de 2016). *Global Beer Consumption Statistics*. Obtenido de Visually: <https://visual.ly/community/infographic/food/global-beer-consumption-statistics-and-trends>

Huffington Post México. (26 de Enero de 2018). *Estos son los 10 países con mayor consumo de cerveza en el mundo*. Obtenido de Huffington Post: https://www.huffingtonpost.com.mx/2018/01/26/estos-son-los-10-paises-con-mayor-consumo-de-cerveza-en-el-mundo_a_23344831/

Statista. (15 de Enero de 2017). *Beer production worldwide from 1998 to 2016 (in billion hectoliters)*. Obtenido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/270275/worldwide-beer-production/>

- Brooks, E., & Aizenman, J. (2006). Globalization and taste convergence: The cases of wine and beer. *Econstore*, 16(2), 217-233.
- Yoon, E., Burchman, S., & Barry, S. (2 de Junio de 2017). *Why Companies Should Measure "Share of Growth," Not Just Market Share*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/06/why-companies-should-measure-share-of-growth-not-just-market-share>
- Latorre, R. (18 de Junio de 2018). *Tecate vs Corona, en la mercadotecnia deportiva*. Obtenido de Méxicoport: <http://mexicoport.com/noticias/44772/tecate-vs-corona-en-la-mercadotecnia-deportiva>
- Manufactura. (5 de Octubre de 2017). *En el duelo Corona contra Tecate ¿quién gana?* Obtenido de Manufactura: <http://www.manufactura.mx/industria/2017/10/05/en-el-duelo-corona-contra-tecate-quien-gana>
- Higa, D. (15 de Junio de 2016). *Cerveza Tecate lanza campaña publicitaria para combatir violencia contra la mujer*. Obtenido de Bolsamanía: <https://www.bolsamania.com/mexico/noticias/empresas/cerveza-tecate-lanza-campana-publicitaria-para-combatir-violencia-contra-la-mujer--1209769.html>
- CCG. (25 de Novimebre de 2017). *How Corona makes marketing its profit-driving star*. Obtenido de <http://ccg.la/corona-makes-marketing-profit-driving-star/>: CCG
- Cassab, X. (5 de Agosto de 2017). *How Tecate Uses Silvester Stallone to Target Boxing Fans Nationwide*. Obtenido de Portada: <https://www.portada-online.com/2017/05/08/how-tecate-uses-silvester-stallone-to-target-boxing-fans-nationwide/>
- Arteaga, J. (2 de Agosto de 2016). *El secreto detrás de la publicidad de Tecate*. Obtenido de Alto Nivel: <https://www.altonivel.com.mx/marketing/el-secreto-detras-de-la-publicidad-de-tecate-57412/>
- Soto, O. (17 de Junio de 2015). *Industria cervecera, un mercado a prueba de crisis*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/industria-cervecera-un-mercado-a-prueba-de-crisis/>
- Frommer, D. (11 de Enero de 2010). *Heineken Buying Dos Equis, Tecate, And Sol For \$7.6 Billion*. Obtenido de Business Insider: <http://www.businessinsider.com/heineken-to-buy-mexicos-femsa-for-55b-in-shares-2010-1>
- Mendoza, V. (8 de Marzo de 2018). *El box y la cerveza también son cosas de mujeres*. Obtenido de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/el-box-y-la-cerveza-tambien-son-cosas-de-mujeres/>
- Bueno, B., & Jeffrey, S. (5 de Abril de 2013). *What is Brand Positioning?* Obtenido de The Cult Branding Company: <http://cultbranding.com/ceo/create-strong-brand-positioning-strategy/>