

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**"ESTRATEGIA DE FIJACIÓN DE PRECIOS ANHEUSER-BUSCH
MÉXICO, INC".**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta

MANUEL LORIA LUPERINI

México, D.F.

2006

Director: Dr. José Antonio Cerro Castiglione

Lector-Revisor: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Lector-Revisor: Mtro. Roberto Sanchez de la Vara

Índice

1) Objetivos, Marco Teórico	3
2) Introducción	6
<i>Descripción de la empresa</i>	
<i>Descripción de la industria</i>	
3) Análisis de la Industria Cervecera Mexicana	11
<i>Oferta</i>	
<i>Demanda</i>	
4) Descripción de la Situación Problemática	18
5) Solución Propuesta e Implementada	23
<i>Determinación del precio objetivo</i>	
<i>Mecánica del ajuste de precios</i>	
6) Estudio de los resultados	26
<i>Impacto en ventas del reajuste de precios</i>	
<i>Impacto Financiero del reajuste de precios</i>	
7) Conclusiones, Limitantes	37
8) Bibliografías	38

1) Objetivos, Marco Teórico

Objetivos

- Realizar un análisis de la estructura de precios de la industria cervecera Mexicana.
- Realizar un análisis del ajuste de precios de los productos de Anheuser-Busch México en el año 2005 y los impactos sobre su demanda.
- Concluir el impacto de un cambio en precios de la industria cervecera y específicamente de los productos de Anheuser-Busch.
- Proponer una pauta a seguir para futuros ajustes de manera que se conserve el crecimiento en ventas y utilidad de Anheuser-Busch México Inc.

Marco Teórico

En la teoría económica aprendemos que el precio, valor y utilidad son conceptos relacionados:

- Utilidad: Atributo de un artículo que lo hace capaz de satisfacer una necesidad.
- Valor: Medida cuantitativa del intercambio de un producto comparada con la de otros.
- Precio: Valor expresado en términos de unidades monetarias.

El precio es el único elemento de la mezcla de Marketing que proporciona ingresos pues los otros componentes únicamente producen costos. La fijación de precios y la competencia entre ellos, fue clasificada como el problema más importante a juicio de los ejecutivos de Marketing a mediados de los ochenta. Los errores más frecuentes son los siguientes:

- Precio demasiado orientado a los costos.
- No se revisa con suficiente frecuencia para tener en cuenta los cambios producidos en el mercado.
- Se fija con independencia del resto de las variables de Marketing mix, sin considerar que es un elemento clave en la estrategia de posicionamiento del mercado.
- No varía lo suficiente para los distintos productos y segmentos del mercado.

La empresa debe decidir donde posicionar su producto respecto a la calidad y el precio además de considerar otros muchos factores en la fijación de su política de precios tales como los salarios, renta, intereses o utilidades, características distintivas o marca del producto, etc... lo que tiende a hacer los precios más rígidos, es decir, menos susceptibles a los cambios en la oferta y la demanda.

Por lo tanto, el precio es un regulador básico en el sistema económico porque afecta a la distribución de estos factores productivos. Además, hay algunos aspectos psicológicos del precio que deben ser tenidos en cuenta como es el hecho de que los consumidores

confían mucho en el precio como indicador de calidad del producto, sobre todo cuando adoptan decisiones de compra sin disponer de información completa. Por supuesto, la percepción de la calidad del producto por los consumidores también puede verse influenciada por la reputación de la tienda, la publicidad o la promoción del producto además de otras variables.

Además el precio no es solo la cantidad de dinero que se paga por obtener un producto, sino el tiempo utilizado para conseguirlo así como el esfuerzo y molestias necesarias para obtenerlos

El precio tiene una gran importancia debido a diversas razones tales como:

- Es un instrumento a corto plazo con el que se puede actuar con una rapidez y flexibilidad superior a la de otros instrumentos del Marketing además de tener unos efectos inmediatos sobre las ventas y beneficios.
- Poderoso instrumento competitivo en un mercado en el que existan pocas regulaciones. No obstante, su utilización puede volverse un instrumento altamente peligroso ya que una extrema competencia en precios puede llegar a una situación en la que nadie sale ganando (sólo el consumidor).
- Único instrumento que proporciona ingresos ya que los restantes instrumentos de Marketing suponen un gasto. No obstante, y aunque estos instrumentos contribuyen a que el producto se demande y sea vendido, los resultados en las

variaciones del precio son más fáciles de cuantificar y son un determinante directo de los beneficios.

- Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario. El precio debe estar adecuado al valor percibido por el consumidor, pero la sensibilidad al precio y la importancia asignada al mismo por el consumidor no siempre son constantes ya que depende de la etapa económica en que nos encontremos, siendo en épocas de recesión o inflación donde el precio se convierte en un poderoso instrumento de acción comercial.

Mientras la demanda de mercado constituye un tope para la fijación de precios y los costos un umbral mínimo, los precios de los competidores y sus posibles reacciones ayudan a su fijación. La empresa necesita averiguar el precio y la calidad de la oferta de cada competidor. Según la situación competitiva en la que se encuentre la empresa, esta tendrá mayor o menor capacidad para modificar sus precios. En situaciones de monopolio, la empresa puede fijar el precio óptimo (maximización del beneficio o cualquier otro objetivo), pero en situaciones de mayor competencia, disminuye la capacidad para fijar el precio que permite alcanzar los objetivos previstos.

Una vez que la empresa se encuentre al tanto de los precios y ofertas de la competencia puede utilizarlas como punto de referencia para orientar su propia política de precios. Si la oferta de la empresa es similar a la de su principal competidor, tendrá que fijar un precio similar al de este o de lo contrario perderá ventas. Si la oferta de la empresa es

inferior, esta no deberá cargar más que el precio de la competencia. Si por el contrario, la oferta es superior, la empresa tendrá que fijar un precio mayor que el de la competencia. Debe estar al tanto, sin embargo, de que los competidores no alteren sus precios como respuesta a las modificaciones que ella introduce. Básicamente, la empresa utilizará un precio para posicionar su oferta al mismo nivel que la competencia.

En nuestra economía actual existe una gran competencia con base en el precio. Las empresas participan en la competencia basada en el precio, al ofrecer con regularidad los precios más bajos posibles. Las empresas pueden, asimismo, usar el precio para competir en dos situaciones:

- Cambio de sus propios precios.- Pueden darse varias situaciones que lleven a una empresa a modificar sus precios. Si la Demanda de una empresa se ve reducida debido a una fuerte competencia puede, al principio, reducir el precio, pero a la larga, la mejor opción puede ser mejorar su programa de mercadotecnia en lugar de confiarse a la reducción de precios, ya que estas sólo es recomendable utilizarlas, de forma temporal, para corregir desequilibrios de inventarios o para lanzar nuevos productos.
- Reacción a cambio de precios de los competidores.- Cualquier empresa puede suponer que sus competidores modificarán sus precios. Como consecuencia, todas las empresas deberán estar preparadas para reaccionar ante posibles

bajadas de precios, principalmente, pues en el caso de alzas el no reaccionar a tiempo no es tan perjudicial.

Desde el punto de vista del vendedor, la gran desventaja de la reducción del precio es que los competidores toman represalias de modo que el resultado final puede ser el inicio de una guerra de precios. Para evitar esto, los vendedores trataran de evitar la competencia basada en precios porque si uno reduce los suyos, el resto tendrá que seguir su ejemplo.

Varias situaciones pueden inducir a la empresa a reducir su precio, aunque ello sea susceptible de provocar una guerra de precios:

1. Exceso de capacidad.
2. Cuando se produce un descenso en la demanda.
3. En un intento de dominar el mercado mediante costos más bajos derivada de unos mayores volúmenes de producción.

Estas estrategias, no obstante, llevan asociados elevados riesgos a los que debe hacer frente una empresa si opta por su aplicación, estos riesgos pueden ser:

- Imagen de baja calidad.
- Demanda frágil: Un precio bajo conseguirá una Demanda importante pero no la fidelidad del mismo.

- Riesgo de subsistencia: Los competidores que fijan los precios más altos del mercado tienen un gran margen para reducir los precios.

Por otro lado, muchas empresas necesitan elevar sus precios sin ignorar que su incremento hará que los consumidores, distribuidores y fuera de venta se resientan. Pero una alza de precios con éxito puede incrementar los beneficios de forma considerable. Una situación que provoca incremento en los precios es la inflación de costos. Una alza en los costos, si no va seguida de un incremento de la productividad, puede reducir los márgenes de beneficio y conducir a la empresa a alzas de precios periódicas. Otro factor que condiciona la alza de precios es el exceso de demanda. Cuando una empresa no puede atender a todos sus clientes, puede elevar sus precios, ignorando a una parte de los mismos o hacer ambas cosas.

La empresa también puede decidir incrementar el precio considerablemente de forma repentina o paulatinamente durante varias veces a lo largo del tiempo. Generalmente, los consumidores prefieren pequeños incrementos sucesivos en los precios a incrementos repentinos y elevados. Las empresas deben, ante todo, evitar proporcionar una imagen de inflar continuamente los precios pues los clientes tienen buena memoria y cuando el mercado se estabilice pueden castigar a esta empresa.

Cualquier modificación en los precios puede afectar al comportamiento de los clientes, competidores, distribuidores y proveedores e incluso impulsar al gobierno a tomar medidas. Los consumidores no siempre hacen una interpretación uniforme ante los

cambios de precios. Una reducción en los mismos puede interpretarse como el inicio de futuras reducciones con lo que merece la pena esperar, la empresa pasa por momentos delicados, que el producto tiene algún defecto o que la calidad del mismo es inferior.

Del mismo modo, un incremento del precio, que suele afectar negativamente a las ventas, puede ser interpretado de forma positiva por los consumidores. Esto sucede cuando el producto tiene una excelente aceptación, cuando existe una buena relación calidad-precio o cuando el vendedor se encuentra animoso por obtener beneficios y fija el precio máximo que el mercado está dispuesto a pagar. Además ciertos compradores no se interesan tanto por el precio del producto como por los costos totales por adquirirlos, utilizarlo y pagar los servicios adicionales a lo largo de su vida útil.

Un vendedor puede fijar un precio más alto que el de la competencia y encontrarse en una mejor situación competitiva, si los consumidores se convencen de que los costos a lo largo de la vida del producto van a ser más bajos o su calidad es mucho más alta.

2) Introducción

Descripción de la Empresa

Anheuser-Busch

Anheuser-Busch International, Inc. es el subsidiario internacional de Anheuser-Busch companies.

Anheuser-Busch internacional fue establecido en 1981 y es responsable de las operaciones de cerveza y de las inversiones de capital en cerveceras extranjeras.

Sus actividades incluyen sociedades y licencias de elaboración, exportaciones, ventas, comercialización y distribución de las marcas de cerveza de la compañía en mercados internacionales, así como establecer las sociedades de capital con los cerveceros alrededor del mundo.

Anheuser-Busch emplea a más de 9,000 personas en el mercado internacional, la mayoría de origen local y con núcleo familiar en sus países nativos.

Así es como Anheuser-Busch vende su cerveza en más de 80 países del mundo. En el año 2004, el volumen de ventas de Anheuser-Busch International creció 65% lo que representa 13.8 millones de barriles (16.2 millones de hectolitros) independientemente y por inversiones de capital otros 19.3 millones de barriles (22.6 millones de hectolitros),

consiguiendo así un volumen total internacional combinado de 33.1 millones de barriles (38.8 millones de hectolitros) para el año 2004.

Anheuser-Busch opera dos cervecerías internacionales, una en China y otra en Inglaterra. Bajo supervisión directa de los cerveceros de Anheuser-Busch, Budweiser es elaborada localmente en 9 países fuera de los Estados Unidos, incluyendo Argentina, Canadá, China, Irlanda, Italia, Japón, Corea del sur, España, e Inglaterra.

Hoy, los mercados internacionales más grandes para la marca de fábrica son Inglaterra, Canadá, China, Japón, e Irlanda.

Es así como cada vez más, la gente alrededor del mundo conoce Budweiser mediante campañas publicitarias y patrocinios internacionales de acontecimientos globales y regionales, incluyendo la copa del mundo, las Olimpiadas, y la NBA (Asociación Nacional del Baloncesto).

Los objetivos del crecimiento de Anheuser-Busch a nivel Internacional se basan en:

- a) Desarrollo de la marca Budweiser como un producto superior e internacional, destacarse como la cerveza #1 del mundo invirtiendo en programas agresivos de venta y de comercialización adaptados a las características regionales de los mercados internacionales y diferenciando la marca como una cerveza ligera y fresca, simplemente “El Rey de las Cervezas”.

b) Desarrollo del negocio internacional formando sociedades con los cerveceros principales en los países en donde el mercado de la cerveza tiene buen potencial de crecimiento y así continuar edificando a Budweiser como una marca de fábrica internacional siendo las inversiones de capital de Anheuser-Busch una estrategia fundamental.

Anheuser-Busch México, Inc.

En México Anheuser-Busch International tiene una sociedad con Grupo Modelo, la cervecera más grande del país y fabricante de la marca Corona entre otras.

AB posee un 50,2% de Grupo Modelo más no su control desde 1998 quedando este en manos de accionistas mexicanos. También mediante un acuerdo exclusivo de importación y de distribución con Grupo Modelo y mediante la creación de Cervezas Internacionales S.A., subsidiaria de Grupo Modelo, las marcas de Anheuser-Busch: Budweiser, Bud Light y O'Doul's (esta última sin alcohol), están disponibles en México.

Asimismo se consolida la oficina de Anheuser-Busch México ubicada en la ciudad de México no solo para el manejo de la relación de sociedad con Grupo Modelo como venía operando anteriormente, sino para manejar la imagen, promociones y estrategia de penetración de las marcas de AB en México.

Las marcas de Anheuser-Busch México tienen una participación combinada del 38% del segmento de la cerveza importada en México y el 0.75% del total de la industria (2005) posicionadas así como la cerveza importada mas vendida en el país.

La estructura de distribución de Anheuser-Busch en México es la siguiente:



Fabrica (AB) -> Importador (Cervezas Internacionales) -> Distribuidor (Grupo Modelo) -
> Detallista.

Descripción de la Industria

Competencia en el mercado de la Cerveza.

El mercado cervecero de México esta principalmente compuesto por Grupo Modelo y Fomento Económico Mexicano (FEMSA).

Grupo Modelo

Grupo Modelo, 50.2 por ciento del cual es propiedad de Anheuser-Busch (A-B), controla el 57 por ciento del mercado cervecero en México. A pesar de que A-B controla la mayoría de las acciones en Grupo Modelo, no controla la compañía pues la mayoría de los directores no son de A-B y el acuerdo de compra parece haber estipulado que el control de la compañía permanecerá en manos mexicanas. En 1999, la cerveza Corona del Grupo Modelo se convirtió en la cerveza de mayor importación en los Estados Unidos, sobrepasando de esta manera a la Heineken. El 83 por ciento de la exportación de cerveza en México corresponde a Modelo, una cifra mayor al 67 por ciento de 1990. En el 2005, las ventas de Modelo aumentaron 4.0 por ciento en comparación con 2004, mientras que la industria cervecera mexicana aumento sus ventas en un 4.6 por ciento.

Grupo Modelo cuenta con las siguientes marcas:

Corona

Modelo Especial

Modelo Light

Negra Modelo

Estrella

Victoria

Pacifico
Montejo
Tropical
León Negra

FEMSA – Cuauthemoc Moctezuma

FEMSA, vende el restante 43 por ciento de la cerveza doméstica de México. A pesar de ser la segunda compañía cervecera más grande de México, FEMSA es la compañía más grande de bebidas de América Latina, con operación a través de las siguientes filiales: FEMSA Cerveza, que representa a la Cervecería Cuauthemoc Moctezuma; Coca-Cola FEMSA, una de las dos embotelladoras principales para Coca Cola en América Latina; FEMSA Empaques, produce latas para bebidas, botellas de vidrio, tapas, etiquetas y refrigeradores comerciales, así como también provee servicios a clientes terceros a través de América; FEMSA Comercio, operador de OXXO, la cadena de tiendas de artículos de primera necesidad más grande de México; Logística CCM, la sección de manejo de la logística de la compañía cervecera; y FEMSA Logística, la cual provee servicios de manejo de la logística a la división de Coca Cola, la compañía empacadora y los clientes terceros. La filial exportadora de FEMSA es la Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma.

Tanto Grupo Modelo como FEMSA se encuentran actualmente en vías de expansión, ya que desean apoderarse de una porción del creciente mercado cervecero de México. El

consumo de cerveza aumenta aproximadamente 4 por ciento cada año y con 45 por ciento de la población del país con una edad menor a los 20 años, los productores de cerveza esperan un crecimiento continuo a medida que millones de consumidores potenciales llegan cada año a la edad legal para beber.

Cervecería Cuauthemoc Moctezuma cuenta con las siguientes marcas:

Tecate

Tecate Light

Superior

Sol

Carta Blanca

Bohemia

XX




Noche Buena

Cerveza de Importación

Existen muy pocas cervezas de especialidad fabricándose en México y la importación constituye alrededor 2 por ciento del mercado.

El Mercado Mexicano de 46 millones de Barriles / 39.2 millones de litros el séptimo en el mundo aunque segundo en cuanto a utilidad después de los Estados Unidos, el volumen ha crecido a una tasa de 2.5% durante los últimos 10 años

G2

	% Ch vs LY	Market Share %	SOM Change
	+7.0%	55.6%	+0.6pts
	+4.0%	42.4%	-0.8pts
	+14.3	2.0%	+0.2pts
Total	+5.8%	23.8 MM bbls	

Fuente (6/2005): Anheuser-Busch México

Las Principales Marcas Importadas son:

Miller

Budweiser / Bud Light

Schaeffer

Coors / Coors Light

Heineken

Guinness






Segmentación / Posicionamiento en el mercado

1. Modelo / FEMSA, posicionadas al consumidor general el segmento más grande del mercado. Esencialmente cervezas tipo Lager se les encuentra prácticamente en cualquier tipo de establecimiento: supermercados, tiendas de conveniencia, restaurantes, bares y depósitos de cerveza.
 - a. Su precio varía pero se le considera bajo generalmente entre sus diferentes marcas ya que la desviación entre estos no es más del 20% sobre el promedio.
 - b. Estas cervezas son para todo tipo de ocasiones regulares y cuentan con una buena imagen para el consumidor Mexicano, ya que se consideran un orgullo nacional, aunque el consumidor de alto/alto-medio nivel socioeconómico no la considera como la cerveza de mayor calidad si no como buena cerveza.
 - c. Consumidores de bajo a alto nivel socioeconómico, edades de 18-50 años.

2. Importadas, 90% del consumo de estas marcas se genera en los estados del norte del país, predominan las marcas Bud Light y Miller Lite ya que estas siendo marcas Light proporcionan un opción refrescante al consumidor en los estados mas calurosos del país, estas marcas tienen una altísima imagen de calidad entre sus consumidores.
 - a. El 10% restante del segmento esta dominado por marcas como Heineken y Guinness distribuidas principalmente en las grandes ciudades del país (DF,

Guadalajara y Monterrey) , posicionadas como una especialidad Europea, la verdadera cerveza.

- b. Su precio es un 20% a un 60% más alto que la cerveza nacional.
- c. Consumidores de medio a alto nivel socioeconómico, edades de 18-40 años.

G3	% Ch vs LY	Segment Share %	SOS Change
 	+27.6%	38.1%	+2.4pts
	-8.7%	30.5%	-9.4pts
	+17.2%	10.1%	-0.2pts
	+293.2%	5.6%	+3.9pts
Others	+51.6%	15.7%	+3.3pts
Total	+19.5%	661 M bbls	

Fuente (6/2005): Anheuser-Busch México

3. Especialidad, de distribución limitada a supermercados y en el caso de Beer Factory en sus propios establecimientos, están posicionadas como una opción diferente a las típicas cervezas nacionales e importadas, un producto casero y joven. Su precio es un 80%-130% más alto que el de la cerveza nacional.
 - a. Consumidores de medio-alto a alto nivel socioeconómico.

Políticas sobre el alcohol en México.

Control de los productos del alcohol La ley de impuestos en vigor desde 1982 establece las tarifas tanto para los productos hechos localmente como para las bebidas alcohólicas importadas. La tarifa de impuestos para la cerveza es de 25% o 3 pesos por litro o lo que resulte mayor para envases no retornables y 1.64 pesos por litro para envases retornables, para los vinos de mesa es 15% y para las bebidas destiladas es 40%. Los impuestos son ajustados anualmente por la Sub-Secretaria de Comercio y Desarrollo de la Industria Exterior.

Cada estado concede licencias a los establecimientos para vender bebidas alcohólicas. El número de lugares para la venta de alcohol por cada 100,000 habitantes aumentó de 303 en 1970 a 427 en el 2000. Como resultado de los cambios recientes en las políticas comerciales (la firma de los acuerdos TLCAN y GATT), los impuestos sobre la importación de bebidas alcohólicas han caído de 80 por ciento a 10 por ciento del precio de la bebida.

La Secretaria de la Salud tiene la responsabilidad de autorizar los anuncios de bebidas alcohólicas. Cada anuncio comercial tiene que tener una etiqueta de advertencia cuyo contenido debe desalentar el abuso del alcohol y estimular la moderación. Los envases de bebidas alcohólicas tienen que tener una etiqueta de advertencia acerca de los efectos adversos del alcohol para la salud. La etiqueta lee como sigue: “El abuso en el consumo de este producto es perjudicial para la salud”.

Producción de alcohol, comercio e industria

México es el séptimo mercado más grande de cerveza en el mundo y el único productor de tequila, un licor controlada por denominación cuya popularidad está aumentando rápidamente a nivel mundial. El vino es una presencia insignificante tanto en la producción como en el consumo.

3) Análisis de la Industria Cervecera Mexicana

Oferta

Capacidad Instalada:

Modelo	52 MM HLS
<u>FEMSA</u>	<u>33 MM HLS</u>
Total	85 MM HLS

Demanda

Los factores que determinan la demanda son:

- Poder Adquisitivo de la Población
- Clima
- Distribución
- Imagen

- Tasa de Inflación:

La tasa de inflación afecta el precio real de la cerveza a través del tiempo. (Tabla 1)

- Tipo de Cambio (Cerveza Importada):

El tipo de cambio afecta el precio bruto al importador, un alza en el tipo de cambio puede afectar la economía del importador y por lo consecuente puede dar paso a un incremento del precio en la cerveza.

El tipo de cambio presupuestado para el 2005 fue de \$11.78. El promedio de este ha resultado en 10.90, resultando en una ganancia extra para los importadores. (Tabla 1)

Tabla 1

Concepto	Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Inflación al consumidor(%)													
Mensual	2004	0.62	0.60	0.34	0.15	-0.25	0.16	0.26	0.62	0.83	0.69	0.85	0.21
	2005e	0.00	0.33	0.45	0.36	-0.15	0.17	0.23	0.43	0.50	0.51	0.67	0.38
	2006e	0.22	0.40	0.45	0.25	-0.16	0.29	0.20	0.31	0.45	0.35	0.69	0.19
Anual	2004	4.20	4.53	4.23	4.21	4.29	4.37	4.49	4.82	5.06	5.40	5.43	5.19
	2005e	4.54	4.27	4.39	4.60	4.71	4.72	4.68	4.48	4.14	3.95	3.76	3.94
	2006e	4.16	4.23	4.23	4.12	4.11	4.24	4.21	4.09	4.04	3.88	3.90	3.71
Acumulada	2004	0.62	1.22	1.57	1.72	1.46	1.63	1.89	2.52	3.37	4.09	4.97	5.19
	2005e	0.00	0.34	0.79	1.15	1.00	1.17	1.40	1.83	2.34	2.86	3.55	3.94
	2006e	0.22	0.62	1.08	1.33	1.17	1.46	1.67	1.98	2.44	2.80	3.51	3.71
Inflación Subyacente(%)													
Mensual	2004	0.40	0.48	0.41	0.36	0.25	0.29	0.17	0.22	0.26	0.33	0.27	0.30
	2005e	0.38	0.42	0.31	0.21	0.23	0.17	0.18	0.24	0.28	0.30	0.39	0.33
	2006e	0.49	0.50	0.37	0.21	0.20	0.16	0.13	0.20	0.24	0.28	0.29	0.29
Anual	2004	3.60	3.56	3.52	3.51	3.46	3.64	3.67	3.66	3.76	3.84	3.82	3.80
	2005e	3.77	3.71	3.61	3.46	3.44	3.32	3.33	3.35	3.37	3.34	3.47	3.50
	2006e	3.62	3.70	3.76	3.76	3.72	3.71	3.66	3.62	3.58	3.56	3.46	3.41
Acumulada	2004	0.40	0.88	1.29	1.65	1.90	2.20	2.38	2.60	2.87	3.20	3.48	3.80
	2005e	0.38	0.80	1.11	1.32	1.56	1.73	1.92	2.16	2.45	2.75	3.15	3.50
	2006p	0.49	0.99	1.36	1.57	1.78	1.94	2.07	2.28	2.53	2.82	3.11	3.41
Tipo de cambio(pesos por dólar)													
	2004	10.93	11.01	11	11.25	11.51	11.38	11.47	11.4	11.49	11.39	11.39	11.21
	2005e	11.26	11.15	11.14	11.12	10.99	10.9	11.1	11.17	11.26	11.35	11.38	11.4
	2006e	11.45	11.5	11.55	11.9	12.1	12.4	12.3	12.2	12.2	12.3	12.1	12
Tasa Cetes 28 días(%)													
	2004	4.95	5.57	6.28	5.98	6.59	6.57	6.81	7.21	7.36	7.76	8.12	8.50
	2005e	8.60	9.15	9.39	9.63	9.80	9.80	9.70	9.60	9.50	9.35	9.20	9.10
	2006e	9.10	9.00	8.90	8.90	8.90	8.80	8.80	8.80	8.70	8.60	8.50	8.40
TIIE(%)													
	2004	5.36	5.79	6.49	6.17	6.95	7.02	7.11	7.50	7.78	8.05	8.60	8.93
	2005e	8.97	9.46	9.77	10.01	10.14	10.10	9.90	9.80	9.70	9.55	9.40	9.30
	2006e	9.30	9.20	9.10	9.10	9.10	9.00	9.00	9.00	8.90	8.80	8.70	8.60

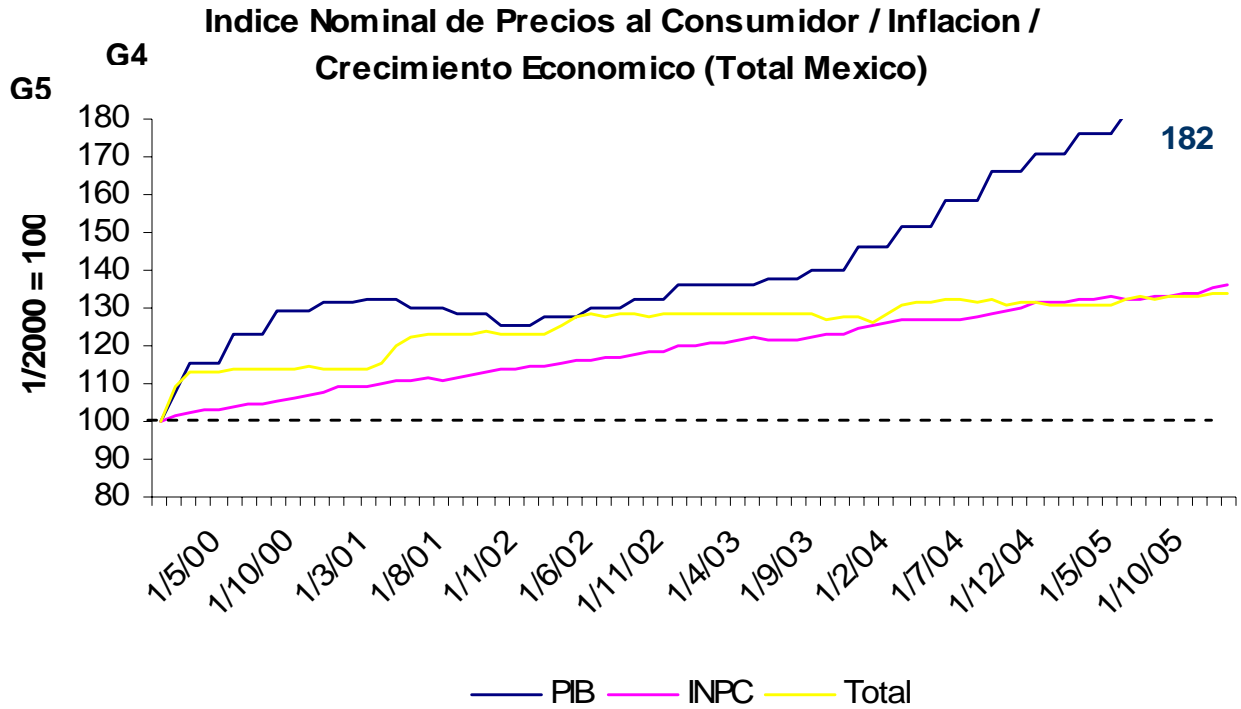
FUENTE(1/2005): BANAMEX, con datos de BANXICO y estimaciones propias.

Precio de la Cerveza vs. Crecimiento Económico e Inflación (2000 – 2005):

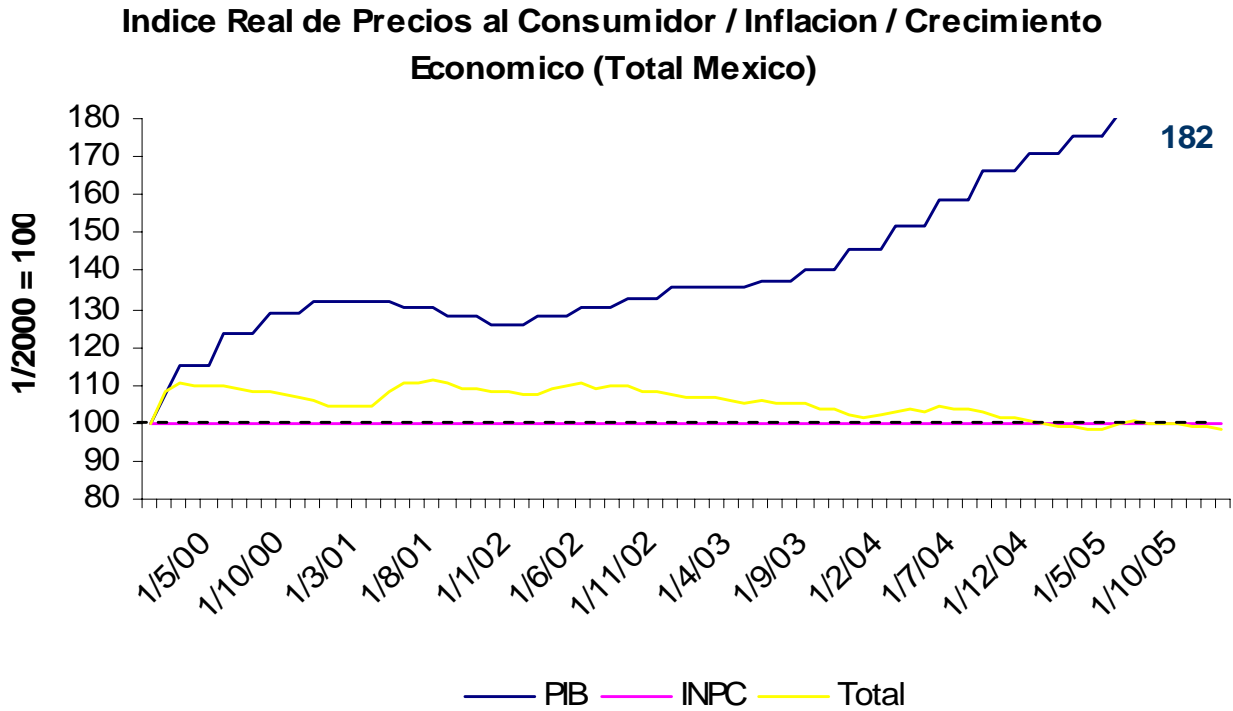
En precios nominales: (G4)

- El precio de la cerveza ha aumentado un 33% vs. Enero del 2000.
- El precio de la cerveza ha aumentado proporcionalmente a la inflación (33%)
- El crecimiento económico es mayor a la inflación y al precio de la cerveza.

En precios reales (G5) la cerveza no ha tenido un incremento real contra la inflación, a pesar de que el poder adquisitivo ha crecido.



Fuente (12/2005): INEGI & Banxico



Fuente (12/2005): INEGI & Banxico

Precios de la Industria por Región (2000 – 2005):

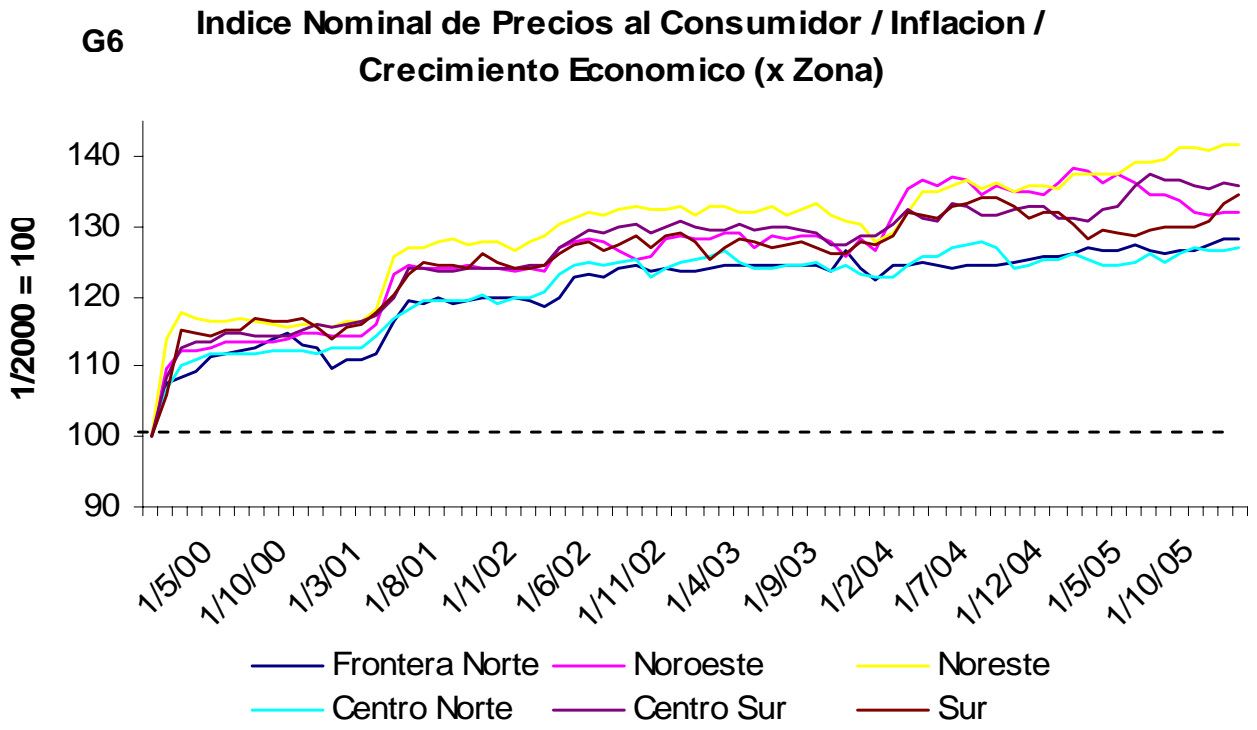
En precios nominales: (G6)

- El precio de la cerveza es un 33% mas alto vs. 2000 en promedio dada la siguiente ponderación:
 - o Frontera Norte: +29%
 - o Noroeste: +39%
 - o Noreste: +43%
 - o Centro Norte: +30%
 - o Centro Sur: +43%
 - o Sur: +36%

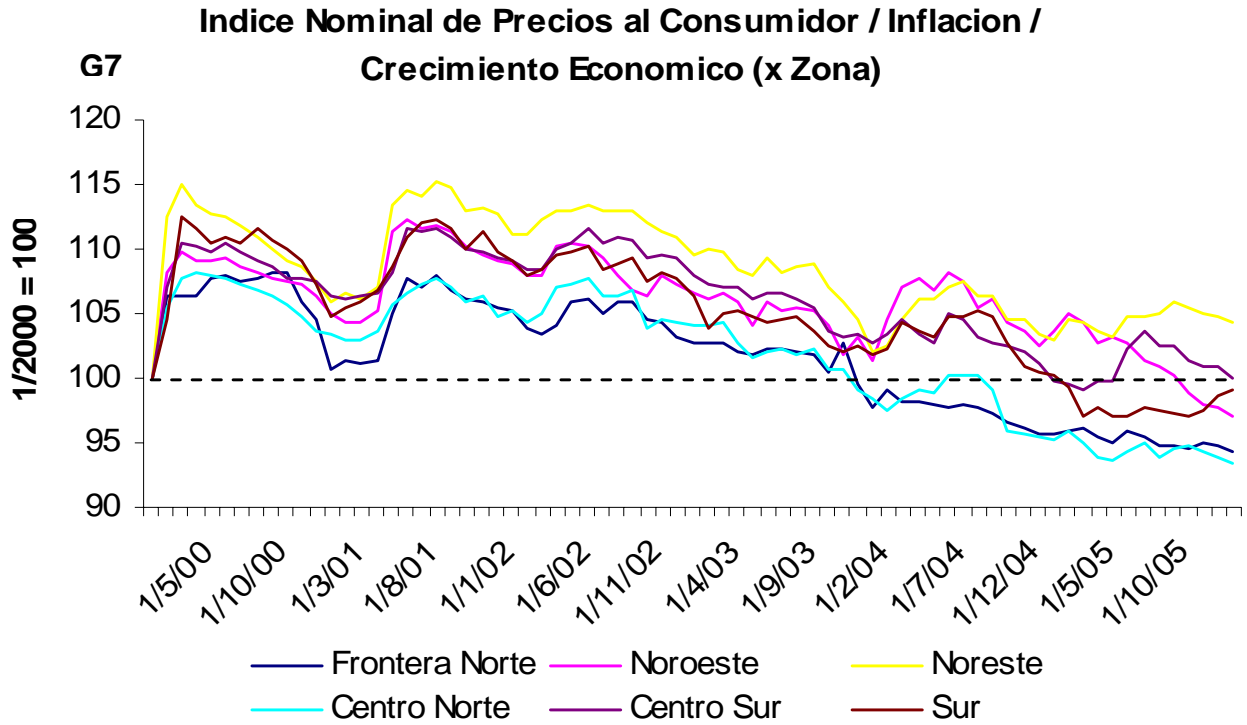
- Las regiones Frontera Norte y Centro norte del país son las que registran menos incremento en comparación al resto de las regiones.

En precios reales: (G7)

- La el precio de la cerveza se mantiene vs. el 2000 en promedio dada la siguiente ponderación:
 - o Frontera Norte: - 3%
 - o Noroeste: +5%
 - o Noreste: +8%
 - o Centro Norte: - 2%
 - o Centro Sur: +7%
 - o Sur: +3%



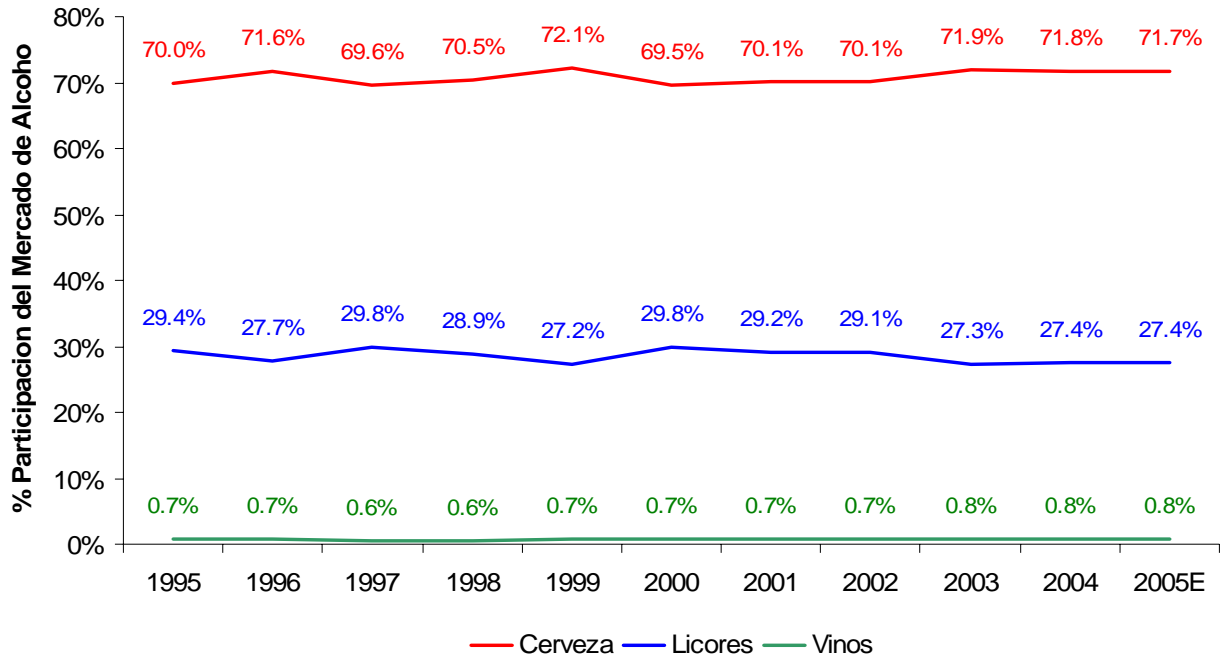
Fuente (12/2005): INEGI & Banxico



Fuente (12/2005): INEGI & Banxico

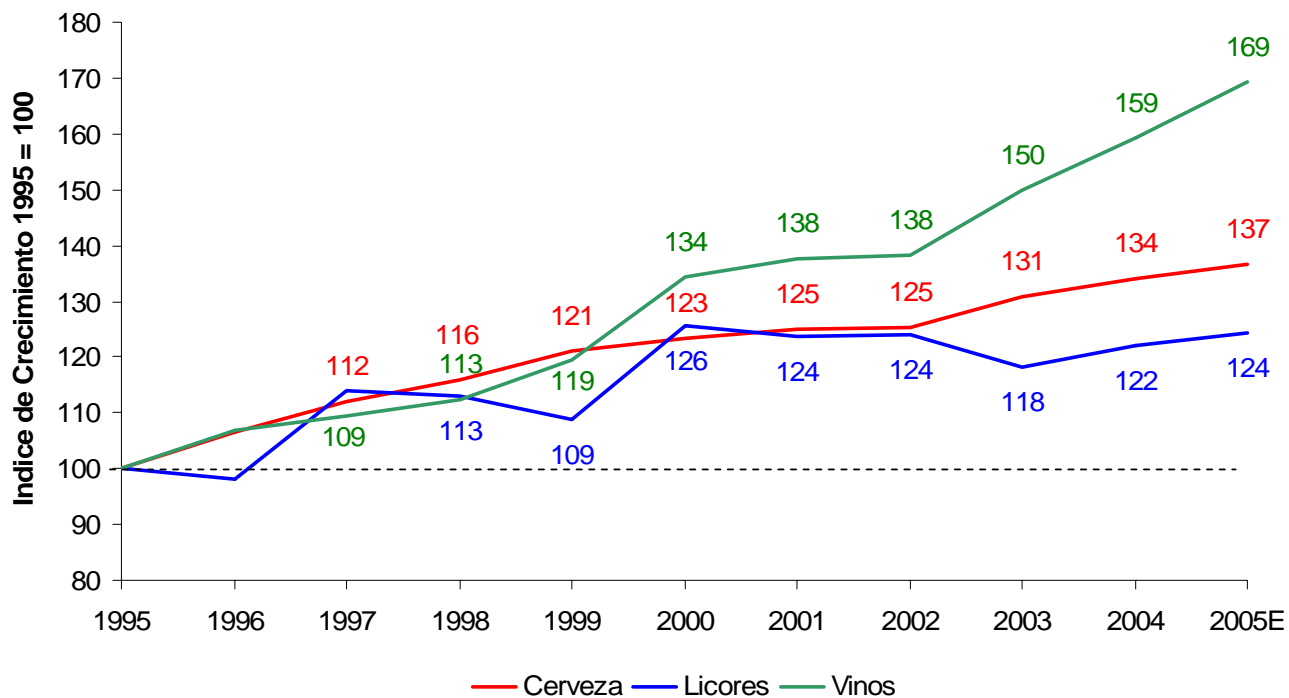
- Bienes Sustitutos

G8



Fuente (12/2005): INEGI

G9

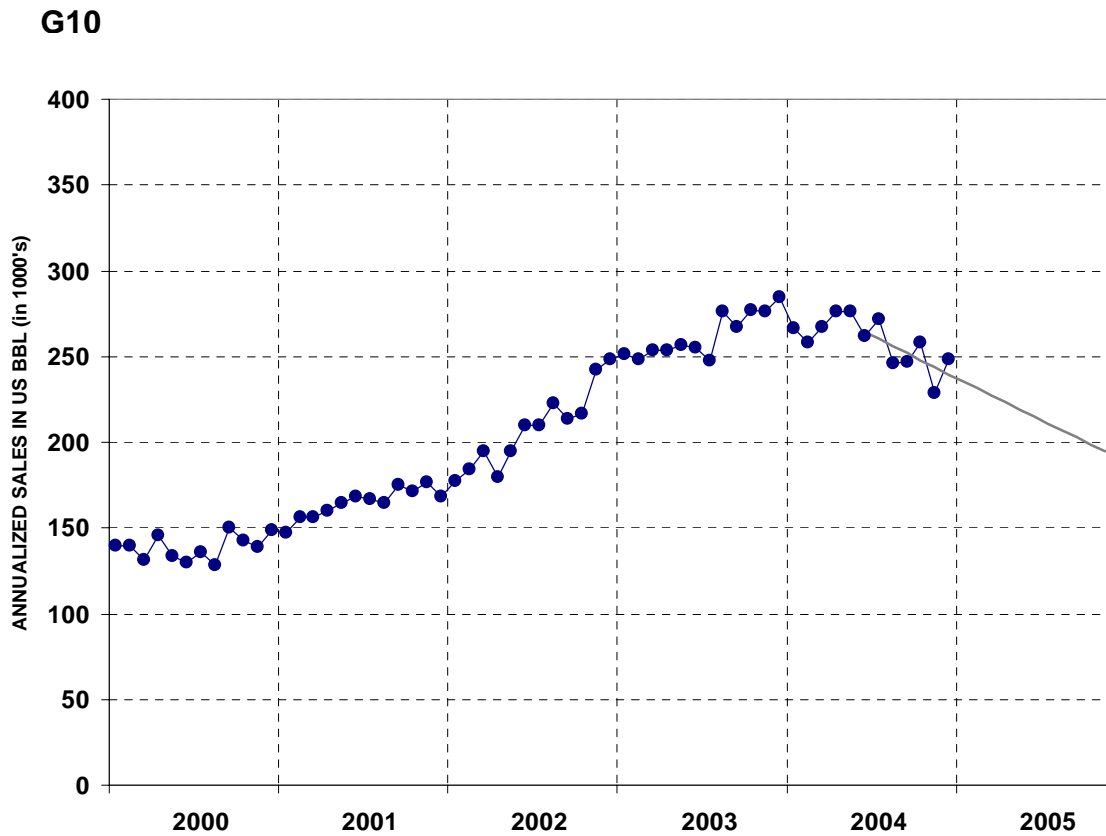


Fuente (12/2005): INEGI

Los vinos han ganado un 0.1% de participación en la industria del alcohol desde 1995, Creciendo un 69% en volumen. Aun así no se observa ninguna afectación del crecimiento de la industria cervecera en México en relación al crecimiento de otros productos alcohólicos en el país.

4) Descripción de la Situación Problemática

El año 2004 represento un reto particular para las marcas de Anheuser-Busch en México después de haber crecido a un ritmo mayor del 20% durante los 5 años anteriores se presento una baja del 1% en las ventas.

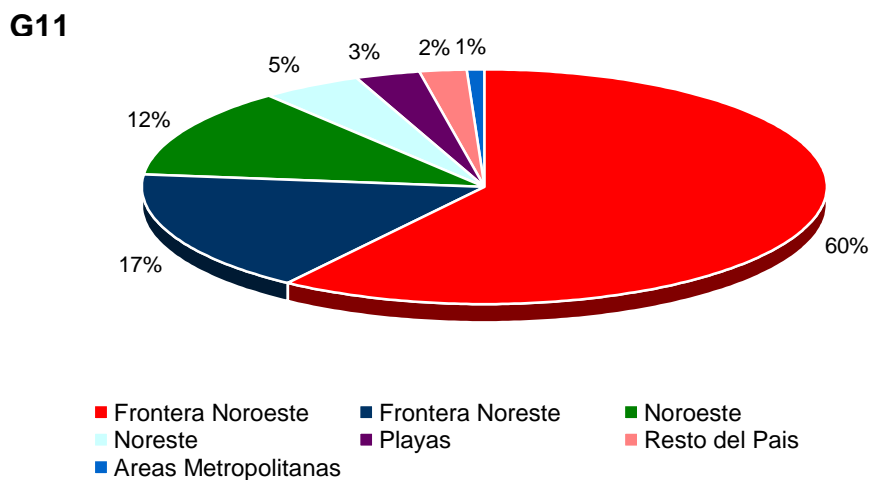


Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México

Las principales razones por las cuales se atribuye esta desaceleración del crecimiento son las siguientes:

- a) Dependencia en grandes mercados del norte.

El 94% de las ventas se concentraron en los estados del Norte, el 65% de las ventas se concentraron en el noroeste del país y principalmente en 3 mercados, Mexicali BC, Nogales Sonora y CD, Juárez Chihuahua, en esta última se concentraba el 12% de las ventas totales.

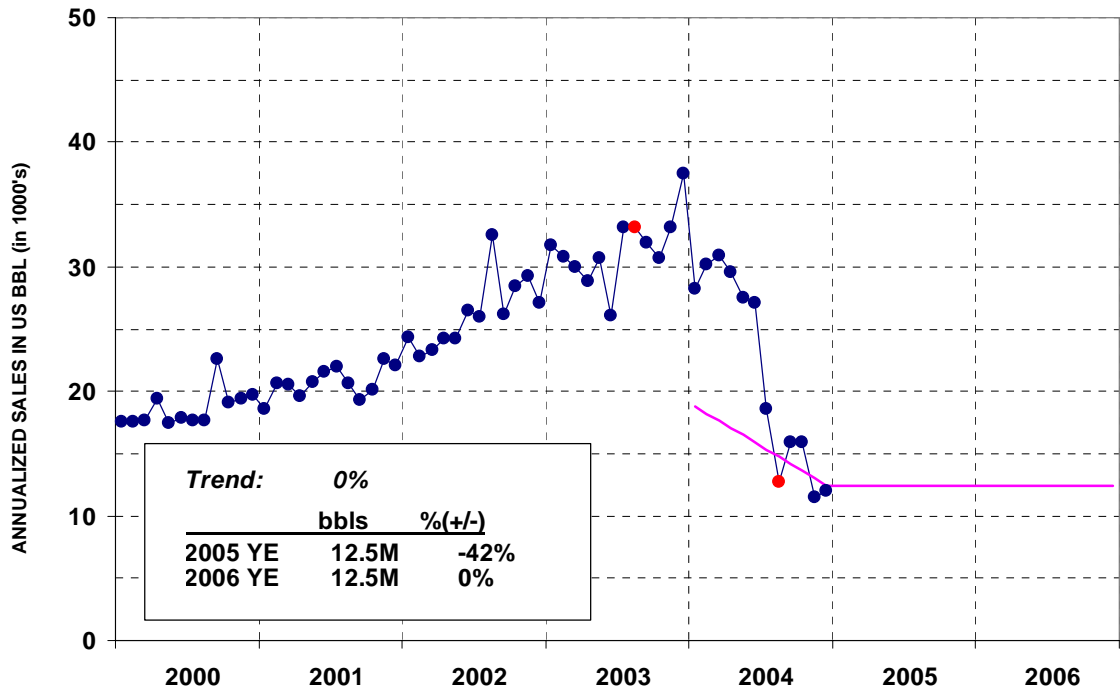


Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México

En el caso de Ciudad Juárez el 60% de las ventas se concentraban en una cadena de mini supermercados llamados “Rapiditos”, esta cadena fue vendida a FEMSA para convertirse en tiendas de conveniencia Oxxo por lo que los productos de Anheuser-Busch fueron eliminados de estas.

G12

CD Juarez, Chihuahua

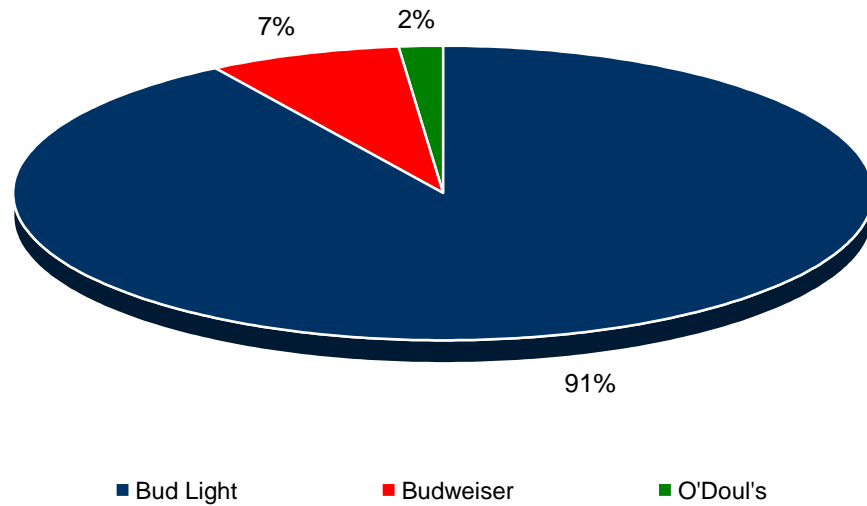


Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México

b) Dependencia en una sola marca.

El 91% de las ventas se concentran en la marca Bud Light, en sus presentaciones lata 12oz 6 pack, lata 12oz 12 pack, botella no retornable 12oz 6 pack y botella no retornable 32oz unidad.

G13



Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México

c) Reposicionamiento de las Marcas nacionales / Descuentos de las marcas nacionales

A finales del año 2003, como respuesta al gran éxito de la marca Bud Light las 2 cervecerías nacionales reposicionaron sus marcas “Light” (Bajas en calorías) con grandes campañas de mercadotecnia y cambios gráficos en el empaquetado de manera que se

parecieran lo mas posible a la lata de Bud Light.



Este reposicionamiento también incluyó una fuerte baja en sus precios; de un promedio de P\$ 45 a P\$ 35 pesos por paquete de 6 unidades enfocada principalmente a las ciudades fronterizas donde es más grande el mercado de la cerveza Light y donde las ventas de Anheuser-Busch son más fuertes.

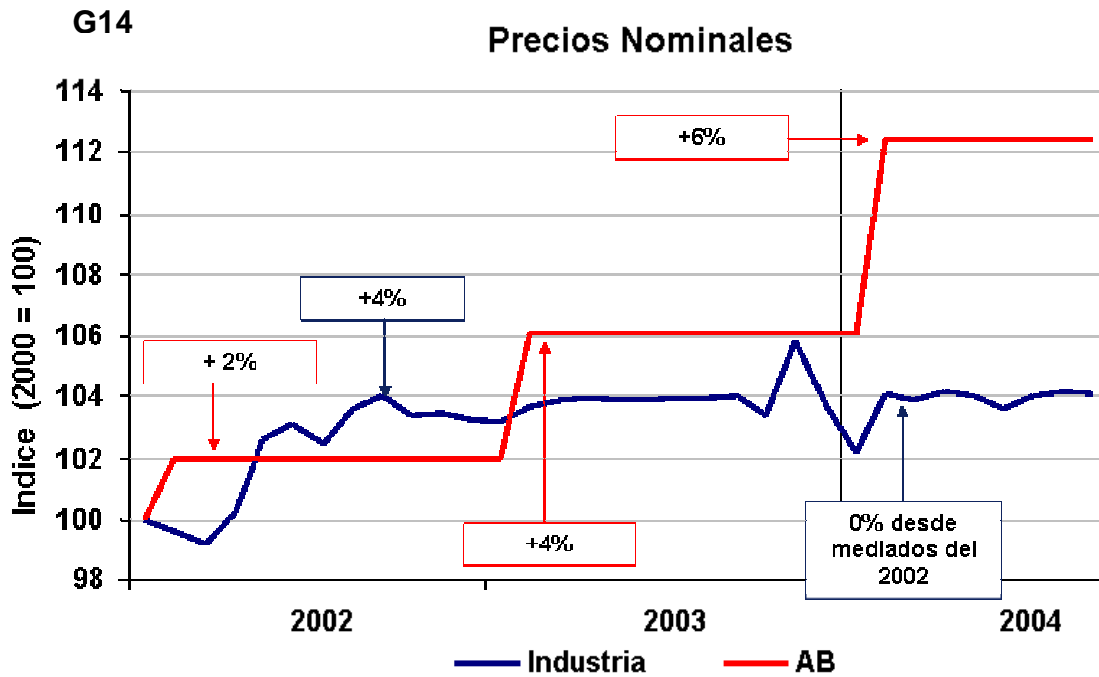
El gran volumen de ventas de estas marcas y sus bajos precios resultaron en una baja en los precios reales de la zona y eliminando el alza de precios de un promedio del 6% que estas habían tenido a principios del 2004.

De esta manera la diferencia de precios con las marcas de Anheuser-Busch con el mercado aumentó sustancialmente (G14: Alrededor del 6%)

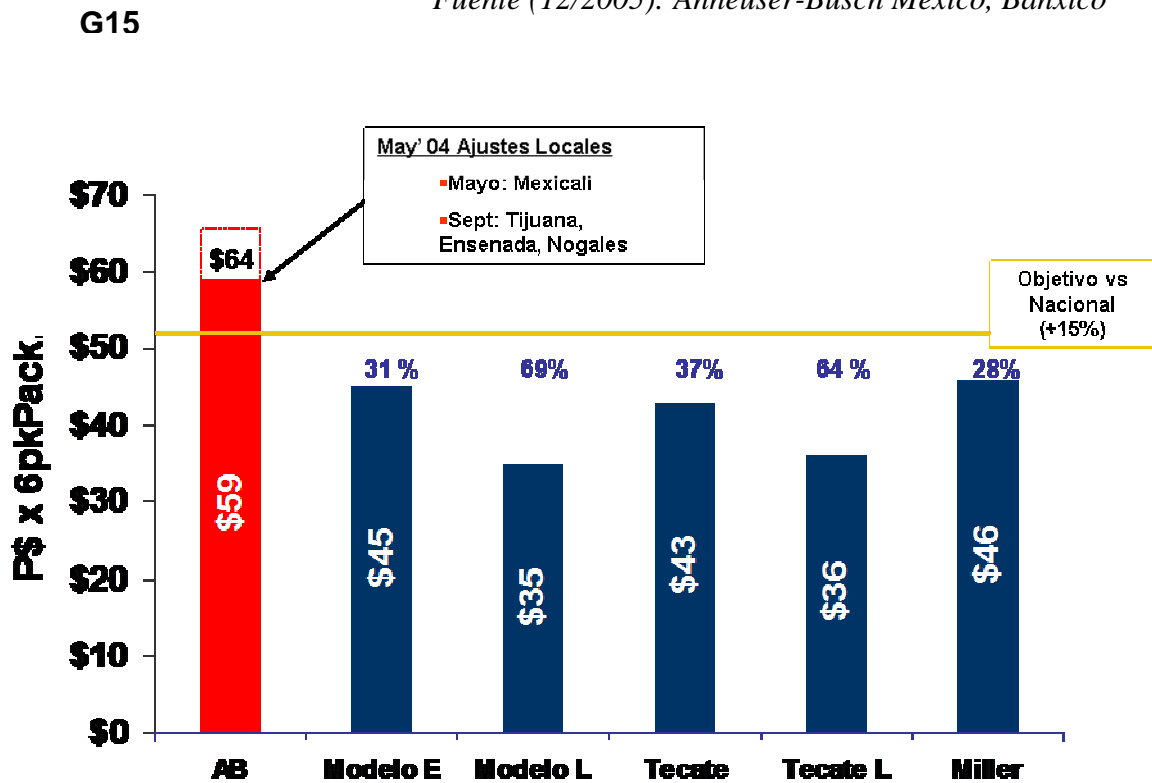
Como respuesta Anheuser-Busch implementó una baja de precios en su principal presentación, lata de 12oz 6pk de P\$ 64 a P\$ 59.

Aun así la diferencia contra las marcas nacionales y especialmente las reposicionadas Light era sustancialmente grande (G15)

Aun con el ajuste de precios en la presentación lata de 12oz 6pk en los mercados principales, Mexicali, Tijuana, Ensenada y Nogales las ventas totales del 2004 no crecieron, por lo que se decidió implementar una estrategia nacional de precios para el año 2005 y así recuperar los crecimientos anteriores.



Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México, Banxico



Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México

5) Solución Propuesta e Implementada

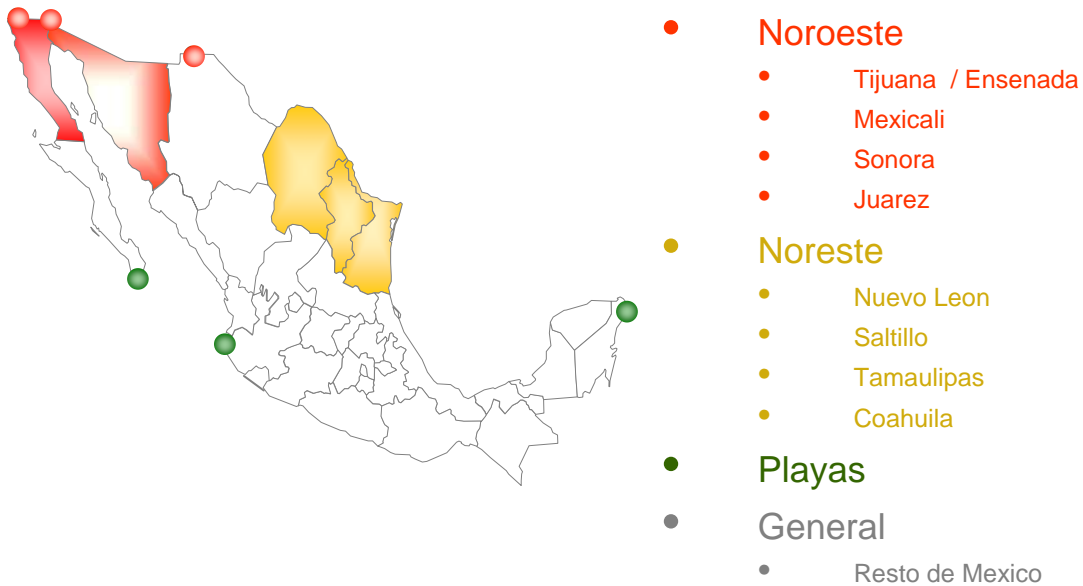
Determinación del precio Objetivo

Se sabe / supone lo siguiente:

- El Mercado de la cerveza es un mercado maduro y altamente competitivo
- El mercado de la Cerveza Importada donde compiten los productos de Anheuser-Busch en México es un mercado de nicho
- Se debe de evitar la canibalización con los productos de Grupo Modelo
- El precio de Importación debe de ser mayor a \$5 USD x caja para evitar el pago del diferencial de impuestos para evitar cualquier tipo de subsidio
- Los precios varían de zona en zona en la República Mexicana
 - o Las Ciudades Fronterizas pagan un 10% de IVA a diferencia del resto del país (excepto Cancún)
- Las presentaciones que se pueden comprar directamente con los productos de Anheuser-Busch en México son las Latas ya que las botellas nacionales son retornables
- Se decide impulsar la venta de las presentaciones en lata ya que estas tienen un mayor margen sobre las botellas no retornables

Definición de las Zonas de Precios

Durante un recorrido donde se tomaron muestras de precios en los diferentes canales de distribución de las diferentes ciudades se puede dividir la República principalmente en 5 zonas de precio:



Definición del Premio vs. el Promedio Nacional

Dada la restricción de evitar la canibalización con los productos de Grupo Modelo se decide conjuntamente fijar los precios a un 15% mínimo sobre las marcas principales de las 2 cervecerías (Modelo y Tecate). No se observan diferencias significativas entre los precios de estas 2 en sus diferentes presentaciones.

El resultado fue un ajuste general de precios por zona de las marcas de Anheuser-Busch:

Precio general al Consumidor

	Lata 6pk			Botella 12oz		
	2004	2005	%	2004	2005	%
<i>NO Frontera</i>	\$ 64	\$ 55	-14%	\$ 68	\$ 68	0%
<i>NO</i>	\$ 60	\$ 55	-8%	\$ 65	\$ 65	0%
<i>NE Frontera</i>	\$ 53	\$ 49	-8%	\$ 60	\$ 54	-10%
<i>NE</i>	\$ 53	\$ 53	0%	\$ 61	\$ 61	0%
<i>Resto</i>	\$ 61	\$ 59	-3%	\$ 63	\$ 63	0%

	Botella 32oz			Lata 12pk			O'Doul's Lata		
	2004	2005	%	2004	2005	%	2004	2005	%
<i>NO Frontera</i>	\$ 26	\$ 21	-19%	\$ 115	\$ 99	-14%	\$ 64	\$ 64	0%
<i>NO</i>	\$ 26	\$ 22	-15%	\$ 115	\$ 105	-9%	\$ 60	\$ 60	0%
<i>NE Frontera</i>	\$ 21	\$ 20	-5%	\$ 100	\$ 95	-5%	\$ 53	\$ 53	0%
<i>NE</i>	\$ 21	\$ 21	0%	\$ 100	\$ 100	0%	\$ 53	\$ 53	0%
<i>Resto</i>	\$ 26	\$ 23	-12%	\$ 115	\$ 108	-6%	\$ 61	\$ 61	0%

Mecánica del ajuste de precios

- Anheuser-Busch reduce \$0.5c de USD por caja al importador cervezas internacionales, esta reducción produce ahorros de P\$ 1.36 en impuesto a productos especiales en el momento de la importación.
- Este ahorro deberá ser regresado por medio de una reinversión en mercadotecnia en los productos de A-B. Esto equivale aproximadamente a \$US 600,000 dependiendo del volumen de venta y el tipo de cambio del año.
- El importador reduce el precio de venta al distribuidor.
- El distribuidor reduce el precio de venta al detallista.
- El detallista reduce el precio de venta al público.

Ejemplo (Por caja):

Factores Económicos

		\$
a)	Tipo Cambio	10.90
b)	IEPS	25%
c)	IVA*	11%

Calculo de Ahorros en Impuestos

	Reducción Precio al Importador	
d)	(USD)	\$ 0.50
	Reducción Precio al Importador	
e)	(P\$)	\$ 5.45
f)	Ahorro por IEPS	\$ 1.36
g)	Ahorro por IVA	\$ 0.62
h)	Total Ahorros Importador	\$ 1.98
i)	(-) IVA**	\$ 1.36

$$e = a \times d$$

$$f = e \times b$$

$$g = e \times c$$

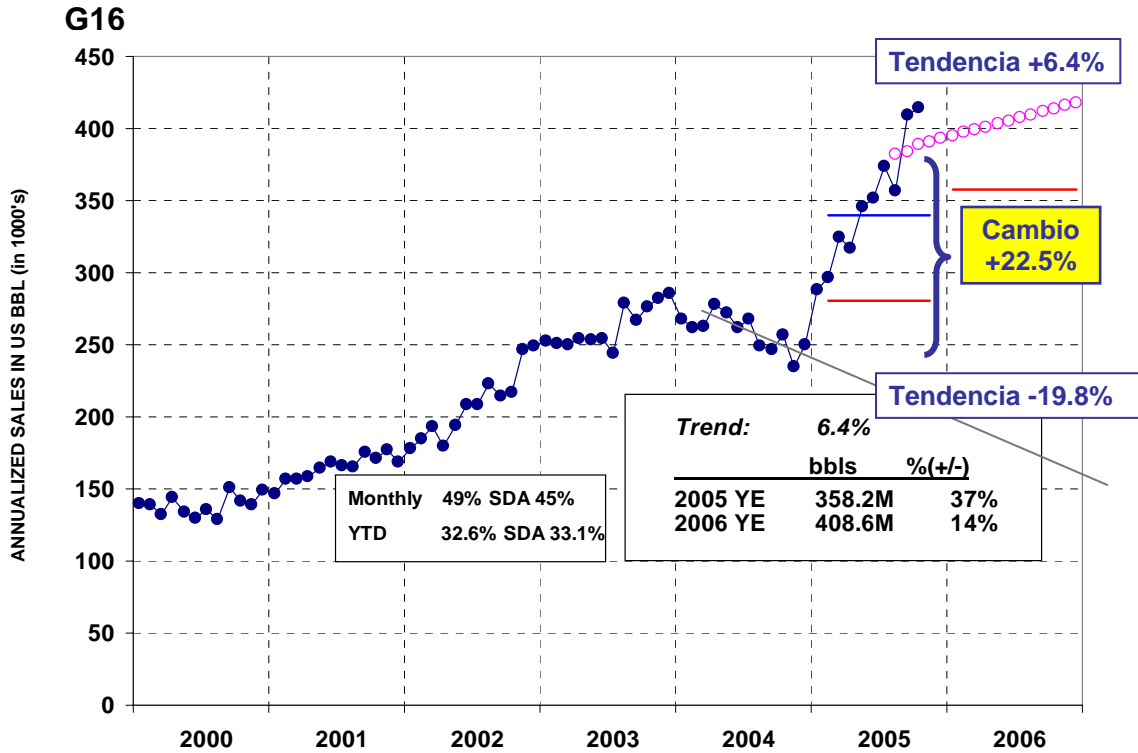
$$h = f + g$$

$$I = h - g$$

* Ponderado de IVA para el total de la
venta

** El IVA es trasladable, no lo paga el importador
ni
el distribuidor

Los resultados se hicieron notar en un incremento de volumen de un 40% así como un cambio en la tendencia de -20% a 6% (G16)



Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México

El reto actual consiste en aumentar la rentabilidad de nuestras marcas y en conservar la tendencia de crecimiento observada durante el 2005, haciendo un estudio de las situaciones regionales y proponiendo al importador y distribuidor el mantener los precios al público actuales o simplemente variaciones muy pequeñas en estos.

6) Estudio de los resultados

Impacto en ventas del reajuste de precios (2002 -2005)

En precios considera como base el año 2002 ya que los productos de Anheuser-Busch México tuvieron crecimientos históricos del 27% en el 2002 y del 26% en el 2003.

Total México (G17, G18)

El precio general real de México ha reducido un 8% real contra el año 2002, los productos de Anheuser-Busch se mantuvieron al mismo ritmo con una diferencial promedio de -0.5% durante el 2002 y 2003.

El diferencial de precios de Anheuser-Busch contra el precio general de la cerveza aumenta a 4% en el 2004 y se invierte a un -2% en el 2005.

Se observa una correlación directa entre el crecimiento de las marcas y el diferencial de precio contra la industria. (-85%)

Frontera Norte (G19, G20)

(Mexicali, Tijuana, Ensenada, Nogales, Acuña, Piedras Negras, NLD, Reynosa, Matamoros)

El precio general real de la frontera norte ha reducido un 9% real contra el año 2002, los productos de Anheuser-Busch se mantuvieron al mismo ritmo con una diferencial promedio de 1% durante el 2002 y 2003.

El diferencial de precios de Anheuser-Busch contra el precio general de la cerveza aumenta a 7% en el 2004 y se invierte a un -3% en el 2005.

Se observa una correlación directa entre el crecimiento de las marcas y el diferencial de precio contra la industria. (-80%)

Noroeste (G21, G22)

(BCN, Sonora, Chihuahua)

El precio general real del Noroeste México ha reducido un 6% real contra el año 2002, los productos de Anheuser-Busch se mantuvieron al mismo ritmo con una diferencial promedio de 0% durante el 2002 y 2003.

El diferencial de precios de Anheuser-Busch contra el precio general de la cerveza aumenta a 2% en el 2004 y se invierte a un -5% en el 2005.

Se observa una correlación directa entre el crecimiento de las marcas y el diferencial de precio contra la industria. (-91%)

Noreste (G23, G24)

(Coahuila, Nuevo León, Tamaulipas excepto ciudades fronterizas)

El precio general real del Noreste México ha reducido un 6% real contra el año 2002, los productos de Anheuser-Busch se mantuvieron al mismo ritmo con una diferencial promedio de 1% durante el 2002 y 2003.

El diferencial de precios de Anheuser-Busch contra el precio general de la cerveza aumenta a 4% en el 2004 y se invierte a un -3% en el 2005.

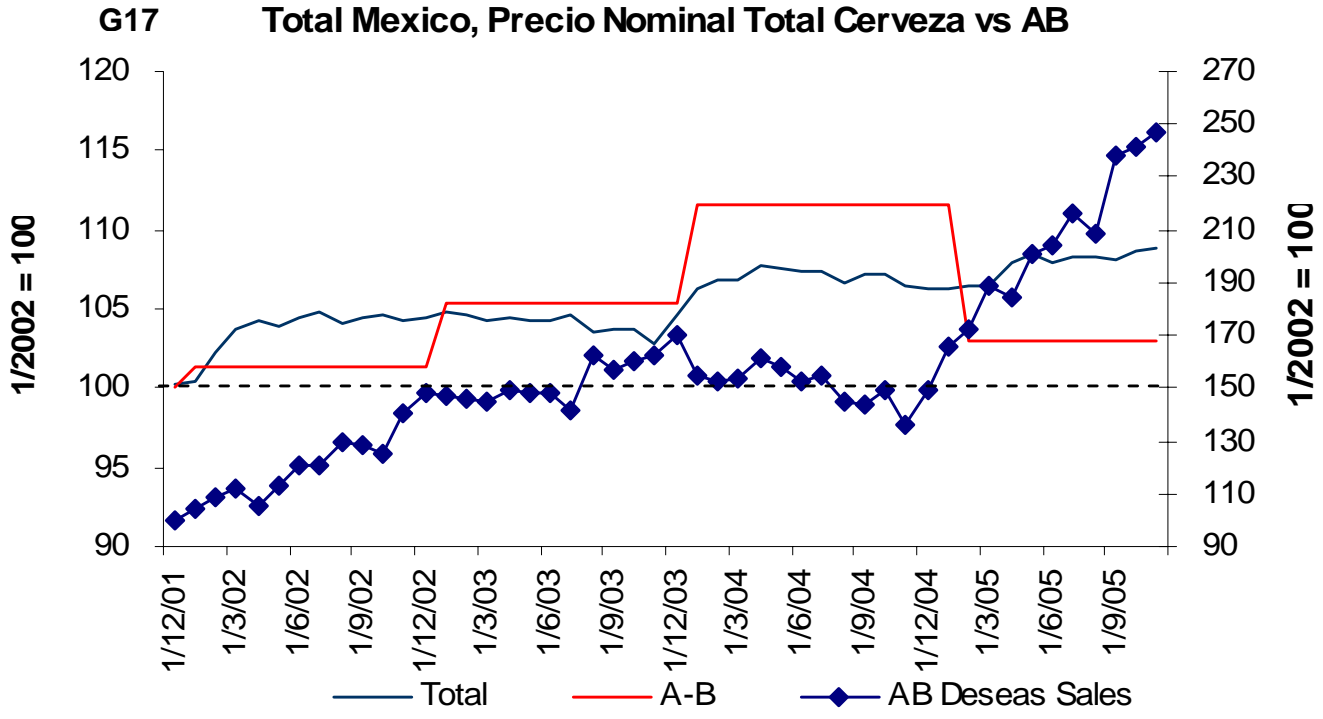
Se observa una correlación directa entre el crecimiento de las marcas y el diferencial de precio contra la industria. (-81%)

Resto (G25, G26)

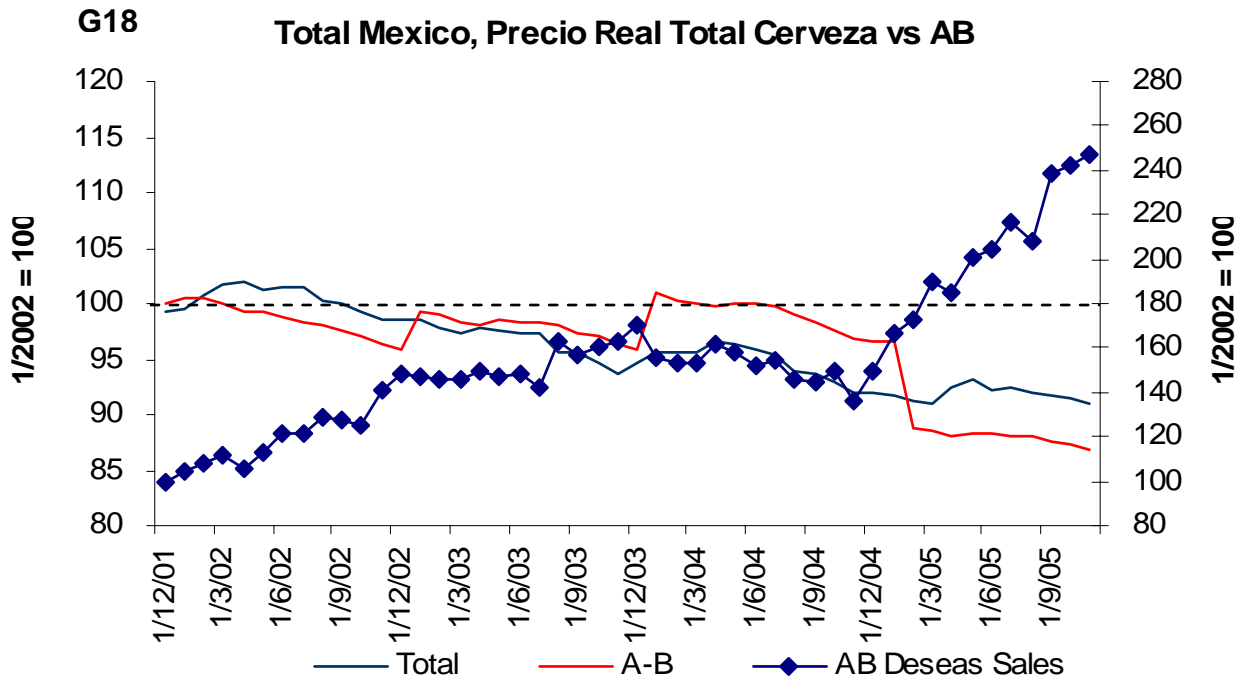
El precio general real del resto de México ha reducido un 10% real contra el año 2002, los productos de Anheuser-Busch se mantuvieron al mismo ritmo con una diferencial promedio de 0% durante el 2002 y 2003.

El diferencial de precios de Anheuser-Busch contra el precio general de la cerveza aumenta a 6% en el 2004 y se reduce a un 0% en el 2005.

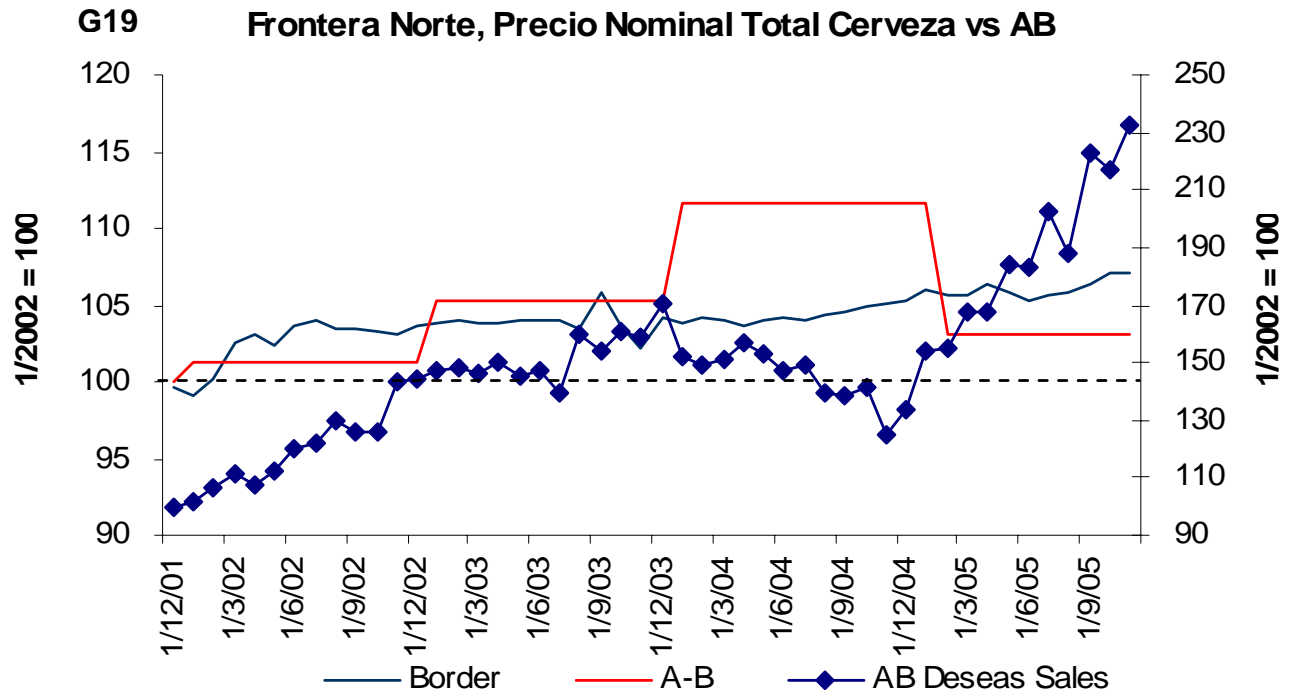
Se observa una correlación directa entre el crecimiento de las marcas y el diferencial de precio contra la industria. (-80%)



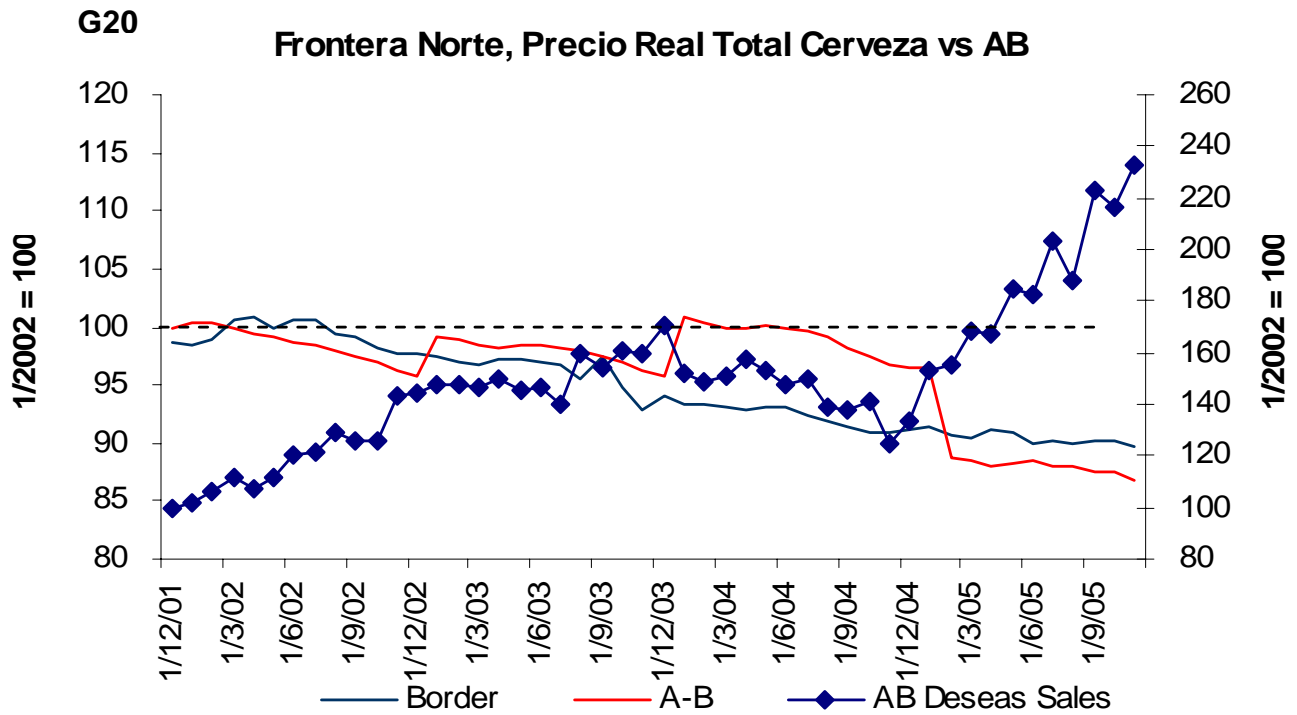
Fuente (12/2005): Anheuser-Busch Mexico, Banxico



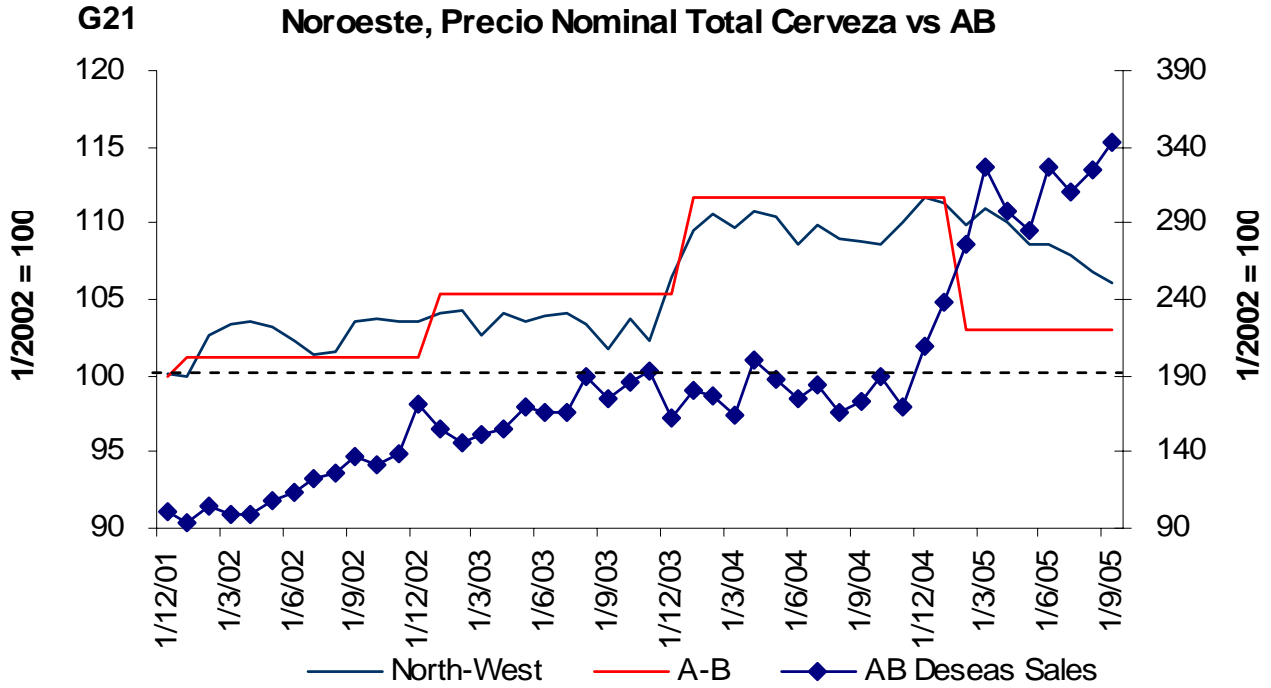
Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México, Banxico



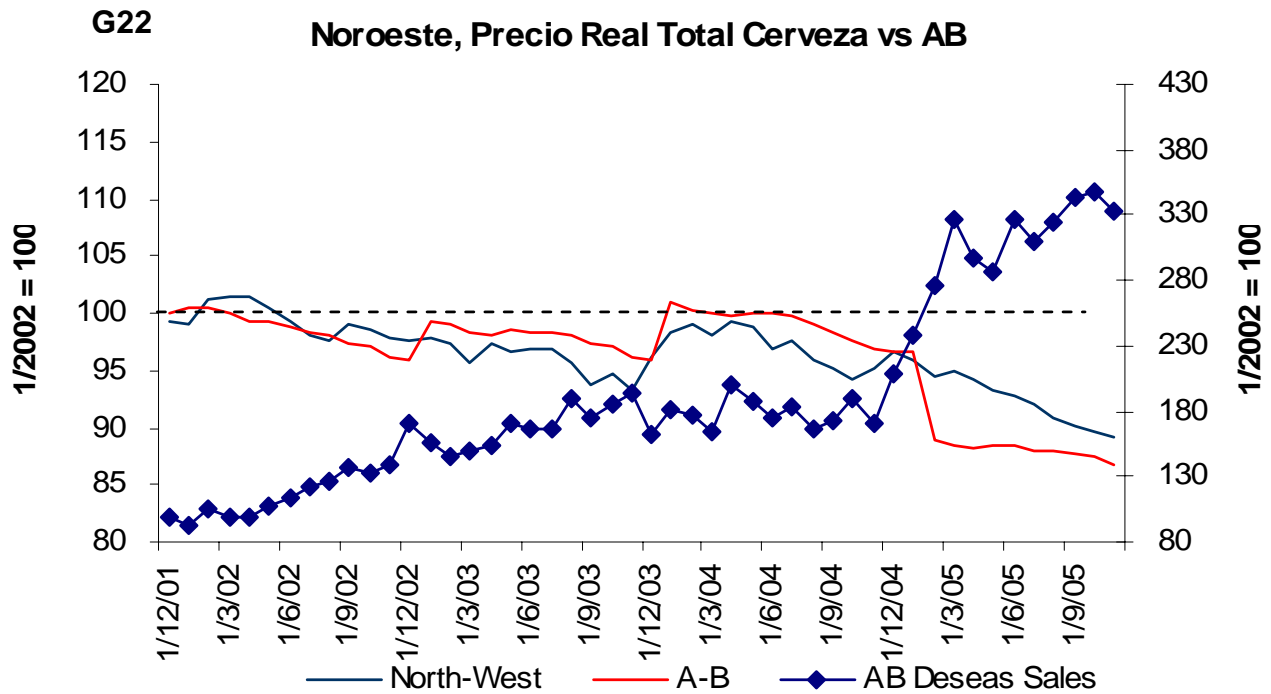
Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México, Banxico



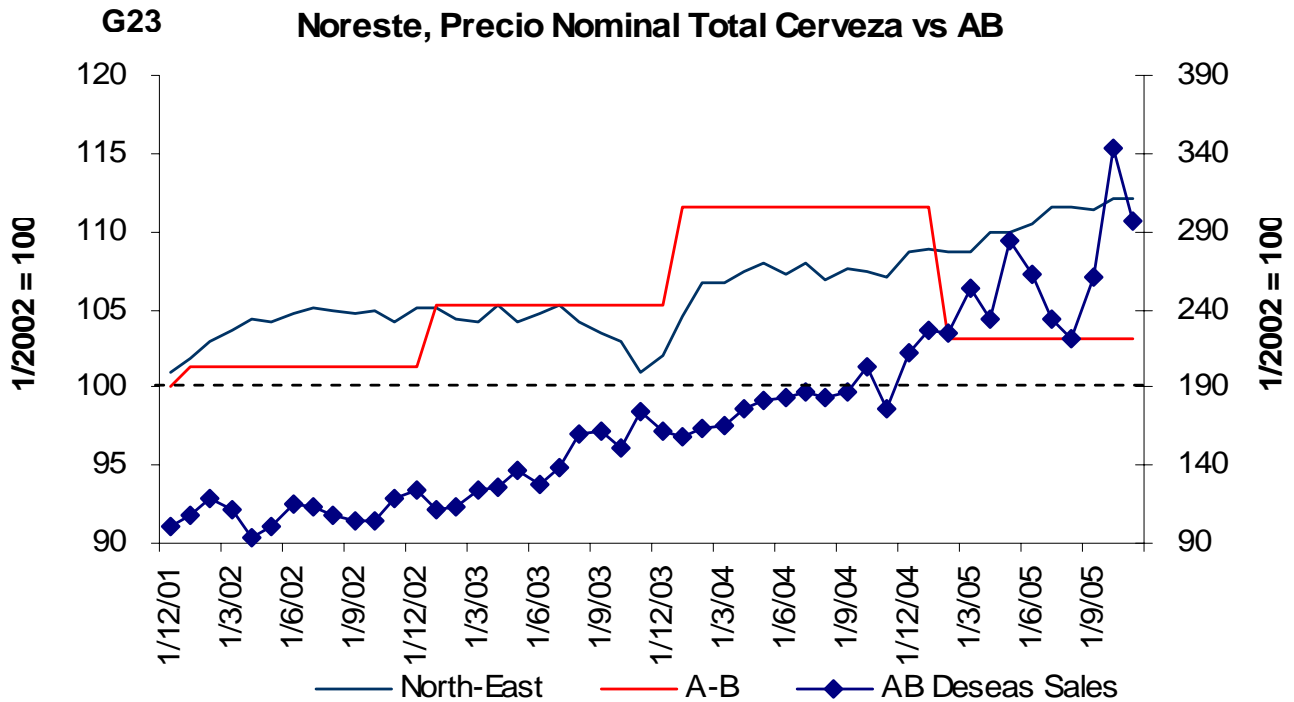
Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México, Banxico



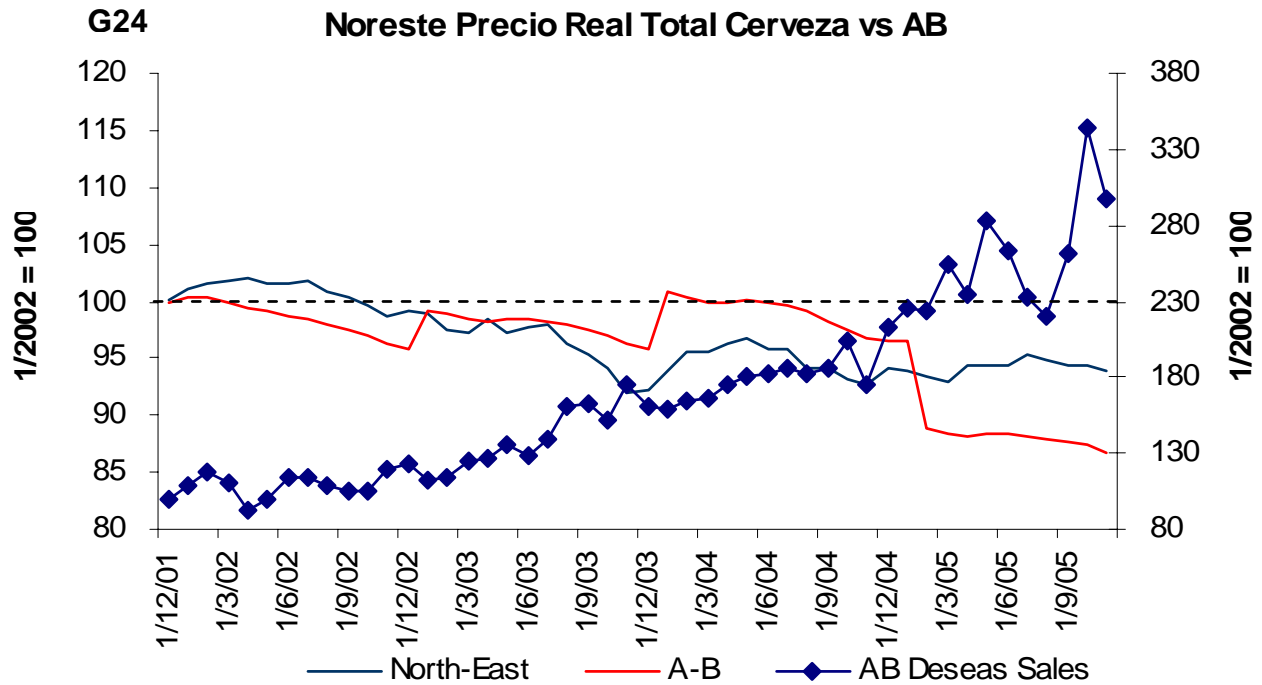
Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México, Banxico



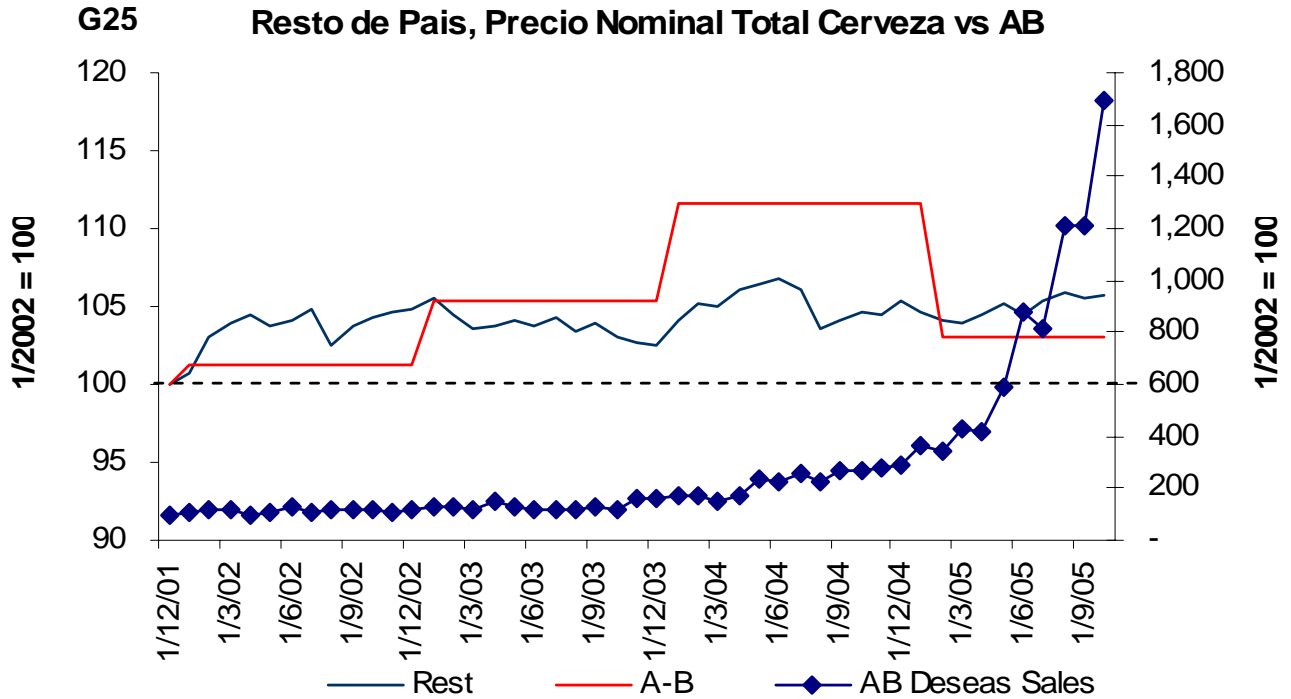
Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México, Banxico



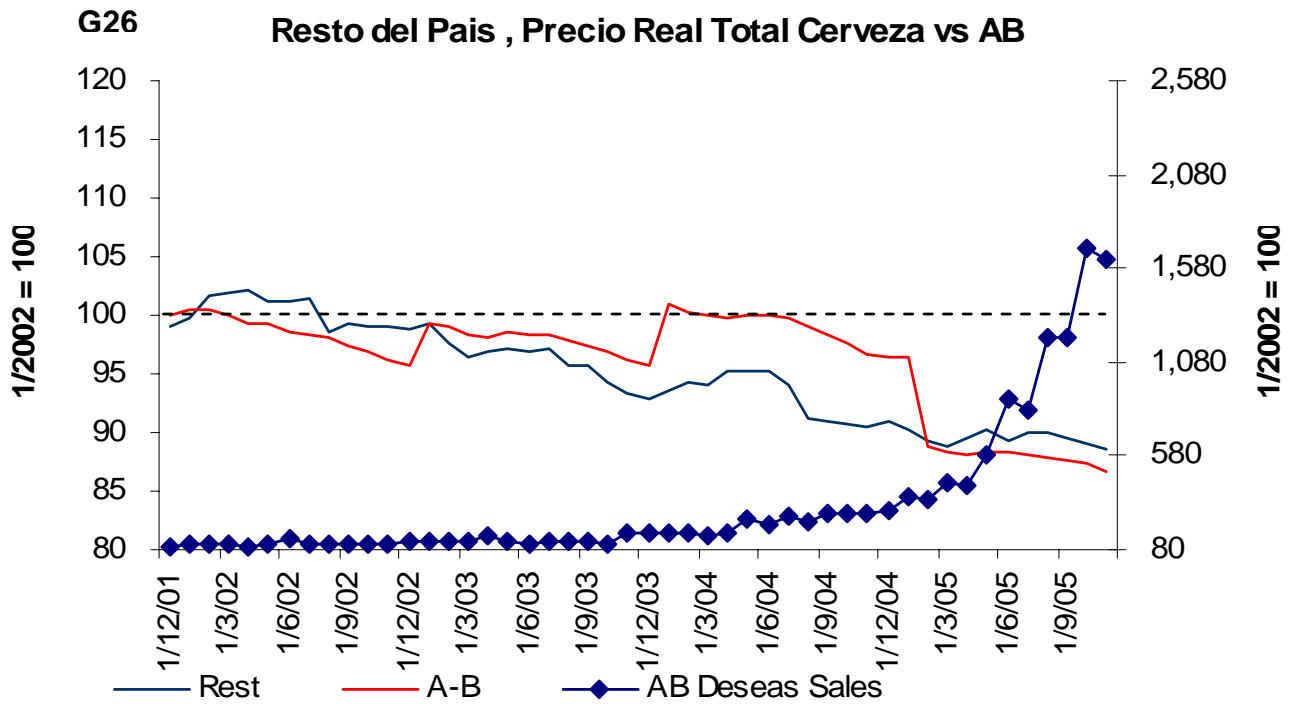
Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México, Banxico



Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México, Banxico



Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México, Banxico



Fuente (12/2005): Anheuser-Busch México, Banxico

Impacto Financiero del reajuste de precios (2005)*

* Los números presentados se han ajustado para mantener confidencial la información financiera de cada una de las empresas mencionadas.

Análisis por unidad de venta

		TC Promedio 2004 ExR			TC Promedio 2005 Ex R		
			\$ 11.29			\$ 10.90	
		Total 2004			Total 2005		
\$ x caja :							
\$ USD Dolares Estadounidenses							
							% (+/-)
1)	Costo	\$	5.34		\$	5.12	-4.1%
2)	Margen A-B	\$	3.19	37.4%	\$	2.87	35.9%
3)	Precio al Importador	\$	8.53		\$	7.99	-6.3%
Pesos							
							% (+/-)
4)	Precio al Importador	\$	96.34		\$	87.11	-9.6%
5)	Flete	\$	14.62	13.2%	\$	14.38	14.2%
6)	Costo final Importador	\$	110.96		\$	101.49	-8.5%
7)	Margen Importador	\$	8.28	6.9%	\$	12.17	10.7%
8)	Precio al Distribuidor	\$	119.25		\$	113.66	-4.7%
9)	Margen Distribuidor	\$	77.86	39.5%	\$	64.25	36.1%
10)	Precio al detalle	\$	197.10		\$	177.90	-9.7%
11)	IEPS	\$	49.28		\$	44.48	-9.7%
12)	IVA	\$	28.13		\$	25.29	-10.1%
13)	Total Impuestos	\$	77.40	28.2%	\$	69.76	28.2%
14)	Precio al detalle	\$	274.51		\$	247.67	-9.8%
15)	Margen detallista	\$	44.77	14.0%	\$	41.25	14.3%
16)	Precio x Caja	\$	319.28		\$	288.92	-9.5%
17)	Precio x 6 Pk	\$	79.82		\$	72.23	-9.5%

1) El costo de producción de la cerveza baja por dos razones, la primera la baja en los costos de la materia prima y la segunda un cambio en la mezcla de venta entre botellas de vidrio no retornables y latas que resultan mas baratas de producir.

3) El precio al Importador en dólares se reduce en 6.3% una cantidad superior a los 50c gracias también al cambio en la mezcla de venta entre botellas de vidrio no retornables y latas que resultan mas baratas de producir y asimismo cuentan con un precio al importador mas económico.

2) El margen de Anheuser-Busch México por unidad baja en un 10% como resultado de los movimientos en costo y en precio al importador.

4) El precio al Importador promedio se redujo en un 9.6% en pesos, una cantidad mayor que su equivalente en dólares gracias a una reapreciación del peso mexicano de 39 centavos.

5) El precio del flete de la frontera a cada una de las distribuidoras se reduce pues uno de los factores mas importantes para el cobro de este es el valor de la mercancía a transportar.

6) El costo final al importador (Costo en Pesos + Costo del Flete) se reduce en un 8.5%.

8) El precio al distribuidor disminuye en un 4.7%.

7) El margen del importador aumenta en un 46.9% gracias a los factores antes mencionados:

- Reducción del costo de la cervecería (3)
- Tipo de cambio (4)
- Reducción del costo de Flete (5)
- Reducción del precio a distribuidor (4.7%) menor vs. reducción en costo total (8.5%) al importador (6,8)

El importador deberá de reinvertir los ahorros en impuestos en programas de mercadotecnia, dicho monto libera a Anheuser-Busch México de esta inversión por lo que esta se considera inversión propia.

10) El Precio al detallista por parte del distribuidor disminuye en un 9.7% de manera que se logre reducir el precio al consumidor a las cantidades planeadas.

13) La reducción en el pago de los impuestos corresponde a la baja en precio al detallista (9.7%) mas un cambio en la mezcla y el porcentaje de venta en la ciudades fronterizas (IVA del 10%) y el resto del país (IVA del 15%) resultando en un 0.2% mayor para un total del 9.9%.

14) El precio con impuestos al detallista baja en un 9.8% como resultado de la reducción hecha por las distribuidoras (10) y la reducción en impuestos resultante (13).

16,17) El precio al publico se reduce en un 9.5% total ponderado.

15) El Margen del detallista aumenta en un 0.3% para conservar y aumentar el incentivo económico a estos para vender las marcas de Anheuser-Busch México en sus negocios.

Análisis de punto de equilibrio

Dadas las condiciones anteriores el volumen de ventas necesario para lograr la misma utilidad que el periodo anterior (2004) debe de aumentar en la siguiente proporción para cada uno de los participantes:

Anheuser-Busch:	11%
Importador:	-32%
Distribuidor:	21%
Detallistas:	9%
Total Sistema*	10%

*A-B + Importador + Distribuidor

Análisis de los resultados financieros del sistema

	TC Promedio 2004 ExR		TC Promedio 2005 Ex R		
		\$ 11.29		\$ 10.90	
	Total 2004		Total 2005E		
\$ Total					
\$ USD Dolares Estadounidenses			% (+/-)		
Costo	\$	18,858,267	\$	25,351,590	34%
Margen A-B	\$	11,269,544	\$	14,193,418	26%
Precio al Importador	\$	30,127,811	\$	39,545,008	31%
Pesos			% (+/-)		
Precio al Importador	\$	340,142,986	\$	431,040,584	27%
Flete	\$	51,624,035	\$	71,149,757	38%
Costo final Importador	\$	391,767,021	\$	502,190,340	28%
Margen Importador	\$	29,245,747	\$	60,195,386	106%
Precio al Distribuidor	\$	421,012,767	\$	562,385,727	34%
Margen Distribuidor	\$	274,876,104	\$	317,899,983	16%
Precio al detalle	\$	695,888,871	\$	880,285,709	26%
IEPS	\$	173,972,218	\$	220,071,427	26%
IVA	\$	99,310,412	\$	125,123,906	26%
Total Impuestos	\$	273,282,630	\$	345,195,334	26%
Precio al detalle	\$	969,171,501	\$	1,225,481,043	26%
Margen detallista	\$	158,064,753	\$	204,109,867	29%
Precio x Caja	\$	1,127,236,253	\$	1,429,590,910	27%
Precio x 6 Pk	\$	281,809,063	\$	357,397,727	27%
Reinversion Importador	\$	-	\$	7,414,282	100%
Ahorro en Impuestos	\$	-	\$	6,741,794	100%

El incremento en ventas en el año 2005 resulto en un 40%, nivel significativamente mayor al punto de equilibrio de cada uno de los participantes de este ajuste de precios por lo que el resultado final fue un aumento en utilidades de cada uno de ellos:

Anheuser-Busch: 26% - 2.9MM USD

Importador*: 106% - 31MM MXP

Distribuidor: 16% - 43MM MXP

Utilidades del Sistema (USD / cs)

Participante	2004		2005		%(+/-)
	\$	%	\$	%	
AB	\$ 11,269,544	29.5%	\$ 14,193,418	29.0%	26%
Importador	\$ 2,590,412	6.8%	\$ 5,522,513	11.3%	113%
Distribuidor	\$ 24,346,865	63.7%	\$ 29,165,136	59.7%	20%
Total	\$ 38,206,821		\$ 48,881,066		
Total Importador + Distribuidor	\$ 26,937,276		\$ 34,687,649		29%

Análisis de los estados del impacto financiero en Anheuser-Busch México

	2004			2005			2005		
	\$	%	x caja	\$	%	x caja	% (+/-)	(+/-) x Caja	%(+/-) x Caja
1) Volumen (Cajas)	3,530,585			4,948,106			40%		
2) Ventas	\$ 30,127,811	100%	\$ 8.5	\$ 39,545,008	100%	\$ 8.0	31%	\$ (0.5)	-6%
3) Cto de Vtas. (\$ USD)	\$ 18,858,267	63%	\$ 5.3	\$ 25,351,590	64%	\$ 5.1	34%	\$ (0.2)	-4%
4) Descuentos	\$ 314,568	1%	\$ 0.1	\$ -	0%	\$ -	-100%	\$ (0.1)	-100%
5) Utilidad Bruta	\$ 10,954,976	36%	\$ 3.1	\$ 14,193,418	36%	\$ 2.9	30%	\$ (0.2)	-8%
6) Mercadotecnia	\$ 3,213,857	11%	\$ 0.9	\$ 2,756,960	7%	\$ 0.6	-14%	\$ (0.4)	-39%
7) Administracion	\$ 1,347,895	4%	\$ 0.4	\$ 1,290,998	3%	\$ 0.3	-4%	\$ (0.1)	-32%
8) Utilidad Operativa	\$ 6,393,224	21%	\$ 1.8	\$ 10,145,460	26%	\$ 2.1	59%	\$ 0.2	13%

1) El volumen en cartones aumenta un 40%.

2) Las ventas aumentan un 31% en comparación del 40% del volumen dada la reducción de 6% / 50c por cartón en el precio al importador.

3) El costo de ventas aumenta un 34% en comparación del 40% del volumen dado el cambio en la mezcla favorable hacia las latas que son más económicas de producir.

4) Eliminación de los descuentos para soportar la reducción en precio.

5) La Utilidad Bruta aumenta un 30%, pero disminuye un 8%/ 20c por cartón.

6) Mercadotecnia, se reduce en un 14% y 39% / 40c por cartón dada la reinversión en mercadotecnia de l importador correspondiente a P\$1.6 / 15c USD y una reducción de 25c para poder costear la reducción en precio*.

7) Ahorros en gastos administrativos dados gracias a una reestructuración interna en el departamento de Finanzas y de Mercadotecnia

8) La Utilidad Operativa aumenta 59% contra el año anterior.

** En el periodo del 2005 se implemento una iniciativa llamada “Pesos por Caja” donde los distribuidores invierten cierta cantidad por cartón vendido el año anterior resultando esto en una inversión adicional por lo que la inversión total en mercadotecnia en las marcas no se redujo.*

7) Conclusiones, Limitantes

Conclusiones

El mercado de la cerveza importada en México es de un nicho preciso, y como revisamos anteriormente representa solamente un 2%* del total del mercado en nuestro país.

Aun así estamos hablando el 2% de mercado del octavo país del mundo en volumen.

Además de ser el segmento (cerveza importada) con mas crecimiento dentro del mercado de la cerveza Mexicana.

Las marcas de Anheuser-Busch en México están posicionadas como una cerveza Premium de Importación al Norte de México (donde hay una mayor influencia Norteamericana y las cervezas nacionales de Grupo Modelo tiene la menor participación de mercado).

En el año del 2004 se incrementaron los precios de las marcas de una manera totalmente desproporcional contra la industria nacional y contra el posicionamiento que se había tenido anteriormente, lo que aunado a la perdida del 60% del volumen en la segunda ciudad con mas importancia freno el crecimiento que se había logrado anteriormente.

El ajuste de precios que se dio en el año 2005 resulto exitoso por las siguientes razones:

- Estudios locales, los ajustes se basaron en las condiciones de las diferentes zonas de precio del país.
- Reducción de la diferencia en precio contra las marcas nacionales.
- El crecimiento resulto en una utilidad mayor para todos los involucrados.

Se concluye también que el impacto del posicionamiento en precio correcto para los productos de Anheuser-Busch en México es un factor importantísimo para el desempeño de estas.

Para continuar el crecimiento futuro se debe de continuar sobre la misma línea definida anteriormente:

- a) Mantener el posicionamiento en precio vs. la industria nacional.
- b) Apoyo a la imagen de las marcas por medio del plan de mercadotecnia de manera que se pueda mantener la diferencia en precio vs. la industria nacional.
- c) Conservar el volumen en los mercados principales de la frontera Noroeste.
- d) Incrementar la distribución y penetración en la Frontera Noreste principal zona de ventas del competidor (cerveza importada) mas grande.
- e) Incrementar la distribución en las zonas metropolitanas del país. (DF, Monterrey y Guadalajara)

**Fuente (6/2005): Anheuser-Busch México*

Limitantes

El estudio presentado mide los resultados de un ajuste de precios de una manera general y no toma en cuenta casos ni situaciones específicas como lo pueden ser:

- Promociones locales, propias o de competidores.
- Introducción de nuevas marcas / empaques en lugares específicos.
- Aumento de distribución
 - o Mercados
 - o Cadenas
 - o Locales
- Cambios en precio de competidores o cerveza nacional en mercados específicos de una manera estacional y/o promocional.

8) Bibliografías

Referencias Electrónicas

- www.inegi.gob.mx (Enero 2006)
- www.banxico.gob.mx (Enero 2006)
- www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/mercadotecnia2/tema3_4.htm (Junio 2005)

Bibliografías

- Marketing as Strategy / NIRMALYA Kumar / Mayo 2004.
- Fundamentos de Marketing / STANTON, ET AL / Ed. McGraw México / 11ª ed 1999.
- El nuevo posicionamiento / TROUT & RIVKIN. / Ed. Limusa México/ 1996.
- Dirección de Marketing / KOTLER, Phillip / Ed. PrenticeHall México/ 2001.