

¿Qué hacer cuando tú marca es secuestrada por Narcos?

A mediados de 2018 el gerente de marca de Buchanan's en México estaba a punto de revisar el reporte del estudio de mercado que había recibido esa mañana en su oficina en ciudad de México. Sin embargo, se detuvo un momento y, mirando a través de la ventana lo que parecía a lo lejos el bullicio de la ciudad, reflexionó en cómo el desempeño de la industria había sido favorable los últimos años. Ya en 2011 el país ocupaba la octava posición en el mercado de consumo de bebidas alcohólicas en el mundo, con un volumen de casi 7 mil millones de litros. Las tendencias mostraban que el mercado se mantendría en crecimiento. Los estudios de una prestigiosa firma mundial evidenciaban que, en 2016, México se había convertido en el séptimo mercado de bebidas alcohólicas en el mundo, incrementándose el volumen en 18.6% y, se esperaba que para 2020 escalonara al sexto lugar (Ramírez, 2017).

El gerente de marca suspiró, sabía que, pese a las estadísticas favorables para la industria, el lento crecimiento de la economía, los cambios en los gustos de los consumidores y la intensificación de la competencia (Ramírez, 2017) exigían un enfoque más cuidadoso en la estrategia de la marca. Se movió inquieto en la silla; tenía claridad sobre sus rivales competitivos y conocía las cifras. A finales del año 2017, en el mercado mexicano, el tequila contaba con una participación de mercado de 26.4%, mientras que el whisky alcanzaba el 20.8% (Sánchez, 2017). El whisky escocés y el estadounidense continuaban siendo bien aceptados por los consumidores. DIAGEO, la compañía para la cual trabajaba, lideraba la categoría del whisky con Johnnie Walker y Buchanan's, estos habían reportado un crecimiento positivo de ventas de 16% y 14% respectivamente en 2017; aunque la empresa también contaba con Black and White, que competía en el mercado utilizando una estrategia de precio asequible. Sin embargo, otros competidores habían tenido un buen desempeño en la categoría. Por ejemplo, Casa Cuervo competía con marcas como Stranahan's, Tincup y los whiskies irlandeses The Sexton y Bushmills y, la estadounidense-japonesa Beam Suntory había logrado posicionar sus marcas Jim Beam y Maker's (Sánchez, 2018). Aunque el panorama competitivo presentaba sus desafíos, la posición lograda por Buchanan's había sido favorable, el nicho de mercado de clase media y alta al que se enfocaba había respondido bien a la marca. El gerente pensó que los atributos de este whisky escocés asociados a su calidad, experiencia, refinamiento y reputación permitirían mantener una buena posición competitiva. Así, abrió el reporte del estudio de mercado que tenía entre sus manos.

Identidad oficial de Buchanan's.

Buchanan's es una marca de whisky escocés. Forma parte del amplio portafolio de marcas de DIAGEO, una multinacional que también posee varias marcas icónicas como Smirnoff, Johnnie Walker, Captain Morgan o Guinness. James Buchanan & Co Whiskey Company fue fundada en Escocia en 1884 por James Buchanan. El Whisky se comercializó como el Whisky Escocés Mezclado de Buchanan's y más tarde, la marca se simplificó a la de Buchanan's. Esta firma comercializa tres diferentes productos: De Luxe de Buchanan (whisky escocés de mezcla de 12 años); Buchanan's Master (una mezcla de maltas de todas las regiones de Escocia); Y la Reserva Especial de Buchanan (whisky escocés de 18 años) (Diageo, 2019).

Desde sus orígenes, la marca conserva una serie de cualidades que la representan como lo son: la calidad, la Primera Guerra Mundial, el compartir y el ser un whisky de Escocia (forceMAJEURE Design, 2016). En 1897, James Buchanan firmó un contrato con la Cámara de Loes para suministrar whisky escocés a la reina Victoria y al príncipe de Gales. Las etiquetas de las botellas De Luxe de Buchanan llevan la siguiente declaración: "La mezcla DELUXE está diseñada con la más alta calidad para personajes vibrantes, impregnado de pasión y compromiso, y garantizado por James Buchanan"¹. Este compromiso de calidad y la firma de James Buchanan son un recordatorio del contrato de 1897 y el compromiso personal del fundador con la calidad. Promesas similares firmadas adornan la etiqueta de las botellas de Maestros y Reserva Especial:

- Maestro de Buchanan: "El Maestro de Buchanan's es la selección personal del Maestro mezclador, Keith Law. Usando su experiencia, él ha creado una mezcla única de las mejores barricas maduras en el estilo distintivo de la Casa Buchanan's. Keith Law"². Maestro mezclador. Garantizado por James Buchanan"³.
- Reserva especial de Buchanan: "Hecho con estándares exigentes para un sabor de cuerpo completo y un acabado suave. Garantizado por James Buchanan & Co. James Buchanan"⁴.

Este compromiso de calidad también es representado por el sello de James Buchanan que cierra cada botella. Los consumidores deben romper el sello al abrir una nueva botella, garantizándoles así la autenticidad y la calidad de cada botella. La forma de la botella se inspiró en las cantimploras de agua utilizadas por el ejército británico en las trincheras de la Primera Guerra Mundial. Esa forma sirve como un recordatorio de la larga historia de la marca. La propia esposa de James Buchanan, Annie, murió mientras trabajaba como enfermera voluntaria durante la Primera

¹ Firma escrita a mano

² Firma escrita a mano

³ Firma escrita a mano

⁴ Firma escrita a mano

Guerra Mundial. La forma de cantimplora de la botella, también es un símbolo de compartir entre compañeros soldados.

Compartir es parte del valor de la marca, el whisky Buchanan's debe compartirse con amigos o familiares. También era uno de los valores personales de James Buchanan, conocido como filántropo, y recibió la Gran Cruz de la Orden del Imperio Británico en 1931. El uso de una botella de color verde para Buchanan's De Luxe y verde para los demás productos y para la publicidad de la marca, evoca el exuberante paisaje verde de los orígenes escoceses de la marca. Estos orígenes también se comunican mediante el uso del emblema de la familia Buchanan que está grabado en cada botella.

Aunque Estados Unidos es el mercado más grande de la marca, está bien introducido en América Latina, especialmente en Colombia y México. En estos mercados hispanos, la marca se posiciona como una marca Premium. En México, el precio promedio en 2018 era de \$737 pesos (+/- 40USD) por botella (750ml) cuando el rango de precios del whisky mezclado va de \$102 pesos a \$1178 pesos (entre 5 y 55USD) y el tequila, que es una de las bebidas alcohólicas tradicionales en México, varía de \$70,5 pesos a 745 pesos por botella (entre 3.5 y 40 USD) (Walmart, 2018). Por supuesto, estos precios se multiplican al comprar alcohol en bares o clubes nocturnos donde un shot de Buchanan's puede costar hasta 100 pesos (5 USD) por 1 oz (30ml).

La marca refuerza su posicionamiento Premium al promover los valores de la marca mencionados anteriormente: enfoque en calidad, tradición, valor compartido y ser un whisky escocés. Por ejemplo, una campaña publicitaria en México se burló de los nuevos envases de botellas y cajas: "La misma esencia. El mismo compromiso con la calidad. El mismo cuidado al detalle. Buchanan's, un gran whisky merece una gran botella" (YouTube, 2015a). El video también destaca los emblemas representativos de la marca que son el compromiso firmado de calidad, el sello y el emblema de la familia Buchanan en relieve. El fondo es verde como el color de la marca, que como ya se ha mencionado representa los orígenes escoceses. Otra campaña promovió la marca como un buen regalo para el día de los padres, un whisky para compartir con sus seres queridos. Así mismo, los anuncios impresos a menudo representan paisajes idílicos de Escocia, caballos y carruajes que transportan el whisky, barriles de roble y James Buchanan.

La otra cara de la imagen de Buchanan's en México

El gerente de marca revisó con cuidado los resultados del estudio que le habían entregado esa mañana. La investigación buscaba comprender mejor a los consumidores y su vínculo con la imagen de marca de Buchanan's. Se habían utilizado tanto datos secundarios provenientes de publicaciones

académicas y noticias, como un enfoque de investigación cualitativa, a través de observación participante y entrevistas a profundidad que incluyeron a dueños de bares y empleados de clubes nocturnos especialmente de la zona norte de México. Por un lado, los resultados mostraron que, respecto al consumo de las bebidas alcohólicas entre los mexicanos, el whisky era mayormente consumido en el norte del país (Consulta Mitofsky, 2009). Los entrevistados corroboraban la información, uno de ellos comentó: “lo que más se vende es cerveza y tragos de whisky o vodka” (Entrevistado 03). Sin embargo, sin incluir cerveza, el whisky se había convertido en la bebida alcohólica líder en la mayor parte de las regiones del país, encabezando la preferencia del mercado Buchanan’s de Luxe 12 en las zonas Norte, Pacífico, Bajío y el Sureste (El Financiero, 2014; Galván, 2017). En este apartado se destacaban algunos comentarios de los entrevistados:

“El Buchanan’s es el número uno que nos piden porque es como el más famosito aquí.”

(Entrevistado 03)

“Las personas entre 18 y 30 consumen whisky o buscan el whisky más por una marca que un sabor.” (Entrevistado 02)

“[Buchanan’s] se proyectó como una marca buena, una marca de categoría, de alto nivel o para personas de un rango social de clase media alta o alta. Entonces pues la gente [el consumidor] quiere proyectar eso.” (Entrevistado 02)

“Buchanan’s le da estatus a la persona. Ya saben que van a consumir un whisky que reconocen o que creen que es de calidad”. (Entrevistado 03)

Sin embargo, el reporte advertía sobre el riesgo que corría la posición de Buchanan’s, dado que cada vez más consumidores, no necesariamente insertados en actividades ilegales, pero allegados a la narcocultura se estaban “apropiando” de la marca. El reporte explicaba más detalladamente la situación iniciando con una cita extraída de una conversación que se había hecho pública en los medios:

- 25 de septiembre de 2015: “Amiga, entonces si tú traes el vino, yo tomaré también del tuyo, ya que a mí me gusta el tequila y el Buchanan’s, pero tomaré del tequila que traerás y champaña. Te cuento que no soy tomador, pero como va a ser tu presencia algo hermoso, ya que tengo muchas ganas conocerte y llegar a ser muy buenos amigos.”

El autor de este mensaje de texto bastante detallado, implicaba una conversación entre Joaquín "El Chapo" Guzmán, el narcotraficante más famoso de México y una famosa actriz mexicana. Habiendo escapado de una prisión de alta seguridad a principios de ese año, Guzmán estaba

disfrutando de su libertad al organizar una cita con Kate del Castillo, una actriz que una vez interpretó el personaje de Teresa Mendoza, una traficante de drogas, en la muy exitosa telenovela titulada "La Reina Sur" (2011). Este mensaje reflejaba una pequeña parte de la adopción del whisky Buchanan's como bebida preferida del narcotraficante. Sin embargo, la preferencia por el consumo de la marca se extiende a un mercado mucho más amplio insertado en la narcocultura mexicana.

La narcocultura y su identificación con marcas de prestigio en México

A partir de 1975, el ejército mexicano respaldado por la Agencia de Control de Drogas de los Estados Unidos (DEA) lanzó la Operación Cóndor en Sinaloa, Durango y Chihuahua. La operación utilizó defoliante (producto químico) para destruir grandes cantidades de campos de opio y marihuana con el fin de cortar la fuente del cannabis y la heroína que se había contrabandeado a través de la frontera con Estados Unidos. Esto llevó a un aumento de los precios de las drogas en los Estados Unidos, pero esto también duró poco. La producción de drogas se trasladó más al sur de los carteles colombianos, como el cartel de Medellín y el cartel de Cali.

Los narcotraficantes mexicanos crearon el Cartel de Guadalajara que se encargaba del contrabando de estas drogas a través de México y cruzando la frontera de Estados Unidos. Mientras las pandillas urbanas en Estados Unidos, se encargaban de la distribución a los clientes finales en forma de cocaína para los ricos y crack, la cocaína para los pobres. El papel de México como parte de esta cadena de suministro internacional cobró importancia a lo largo de los años ochenta y noventa con todos los esfuerzos de la Agencia de Control de Drogas de los Estados Unidos para controlar los cielos y el mar como parte de la llamada guerra contra las drogas.

El transporte terrestre se convirtió en la última opción confiable, una opción que se hizo más eficiente con el aumento del comercio a través de la frontera siguiendo el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN / NAFTA) (1994). Esto llevó a violentas guerras territoriales entre los cárteles mexicanos de la droga para controlar las rutas de transporte sur-norte y, lo más importante, los puntos de paso con Estados Unidos. Como Tijuana o Ciudad Juárez.

La gran cantidad de dinero generado y la compleja organización que se requiere para dirigir una empresa ilegal tan extensa como esta, ha hecho que los carteles mexicanos de la droga tengan un impacto violento en la corrupción de la sociedad mexicana en general. Esta violencia y corrupción llevaron a la decisión del recién elegido presidente Felipe Calderón (2006) de llamar al ejército al rescate para resolver el problema que la corrupción de la policía local y federal no podía. Más, sin embargo, en lugar de resolver el problema, esto llevó a un aumento de la violencia en todo el país; la

corrupción del ejército y la diversificación de las actividades de los carteles. Esas actividades incluyeron el secuestro, la extorsión, el robo, la fabricación de metanfetaminas y más.

Esta diversificación y corrupción generalizada significa que los cárteles llegaron a controlar partes completas de la economía y obtuvieron la capacidad de operar libremente en algunas partes del país (Moreno, Burgos y Valdez, 2016). Por ejemplo, Joaquín Guzmán pudo escapar de las prisiones de alta seguridad dos veces (2001 y 2015) y vivir fuera de la cárcel durante años (2001 a 2014). El aumento de los carteles mexicanos en los últimos cuarenta años significa que, a pesar de la ilegalidad, la violencia y el riesgo que implica convertirse en miembro de un cartel; esto ha llegado a ser percibido por algunos como una forma de una vida mejor. El Chapo Guzmán, por ejemplo, recuerda haber crecido en una familia pobre en el campo de Sinaloa. Para salir de esta condición, Guzmán se involucró en el tráfico de drogas y comenzó su ascenso que lo llevó a convertirse en uno de los hombres más ricos y buscados de América.

Este tipo de historias asociadas de la pobreza a la riqueza, son una gran parte del atractivo aspiracional del estilo de vida "narco" y, ese atractivo aspiracional tiene implicaciones de mercado para algunas marcas. En las fotos para la entrevista, que Joaquín Guzmán le dio a Sean Penn para la revista Rolling Stone (Rolling Stone, 2015) en 2015, Guzmán luce una camisa de rayas grises y azules con patrones distintivos llamada "Fantasía" diseñada por el fabricante de camisas estadounidense Barabas Premium Apparel.

En un video filmado durante la misma entrevista, El Chapo habla directamente a la cámara con una camisa azul con dibujos llamados "Crazy Paisley", también de Barabas. En los días que siguieron al lanzamiento de la entrevista, Barabas se vio abrumado por la demanda de sus camisas y se quedó rápidamente sin existencias (CNN, 2016). Del mismo modo sucedió con la camisa de polo Ralph Lauren con el logotipo destacando cuando fueron capturados Edgar Valdez Villarreal "La Barbie" (agosto de 2010), Marcos Carmona Hernández, "El Cabrito" (marzo de 2011) y Víctor Valdez "El Gordo Varilla" (mayo de 2011). Estos narcotraficantes estaban usando el mismo tipo de camisa y marca en las fotos oficiales de arresto (NBC News, 2011), al evento se le conoció como el "Narco Polo". La camisa original e imitaciones más baratas se convirtieron en un éxito comercial instantáneo entre jóvenes de México (The Guardian, 2011). Estos ejemplos atestiguan el impacto que la asociación de una marca con los narcotraficantes famosos puede tener efectos positivos o negativos en su imagen. Para Buchanan's, esta asociación con la narcocultura es mucho más fuerte y profunda. Para abordar esta asociación de marcas es necesario discutir brevemente la cultura narco que resultó del surgimiento de los carteles.

Adicionalmente, el reporte de la investigación mostraba que algunas letras de canciones y videos de un género musical asociado a la narcocultura mostraban explícitamente la relevancia de Buchanan's en el estilo de vida de personas atraídas por esta cultura de consumo. El denominado Movimiento Alterado es un género musical que surgió a finales del año 2000, cuando la violencia de los carteles estaba llegando a otro nivel en México. Este género musical se centró en el estilo de vida del narco, narcocorridos, con letras muy violentas y explícitas. El corrido ha sido un estilo de canción que ha sido una parte importante de la cultura en México y cobró fuerza especialmente en el estilo de música norteño, considerándose música popular preferida por personas de bajos ingresos. A finales de los ochenta, a principios de los noventa, Chalino Sánchez, un famoso cantante de corrido, introdujo un nuevo estilo posando frente a caros automóviles, bebiendo whisky, vistiendo marcas italianas y mostrando armas. Con el surgimiento de nuevos grupos en el género musical, la imagen de los narcotraficantes se convirtió en una de las temáticas abordadas por los corridos. Estos narcocorridos utilizaron códigos y metáforas para discutir estos temas sin correr el riesgo de ser censurados. Por ejemplo, un grupo famoso llamado "Los Tucanes de Tijuana" lanzó canciones que aludían a sujetos vinculados con el narcotráfico y que consumían Buchanan's, en el apéndice se muestra un ejemplo (YouTube, 2015b).

Dado que el narcotráfico y otras actividades de los carteles generan mucho dinero en efectivo, los narcotraficantes suelen gastar o "limpiar" esos ingresos. El primer paso del lavado de dinero es gastar el dinero en compras imposibles de rastrear, como puede ser el comprar rondas de shots de Buchanan's en la discoteca o algunos bares y otras compras llamativas típicas del estilo de vida del narco. Además, el uso extendido de la web 2.0 y una mayor libertad de expresión contribuyó a que el Movimiento Alterado y los narcocorridos llegaran a la audiencia directamente a través de plataformas como YouTube. Esto permitió a los escritores de canciones ser mucho más explícitos en sus letras y que algunos videos mostraran en segundo plano marcas de lujo.

Posición de Buchanan's en la narcocultura

Las entrevistas a profundidad mostraban que entre las marcas preferidas en los ambientes del Movimiento Alterado y la narcocultura aún predomina Buchanan's. Algunos entrevistados comentaron:

"Muchas personas se inclinan por Buchanan's porque lo vieron en video musical o vieron que lo que está bebiendo el artista." (Entrevistado 02)

"[La música del Movimiento alterado] es una publicidad indirecta." (Entrevistado 02)

“Ahora pues relacionan Buchanan’s con este tipo de personas, con los que tienen afinidad con este tipo de música.” (Entrevistado 02)

“Hay gente que lo pueden ver como pretencioso o es buchón o pertenece al narco. También es una etiqueta relacionada con que la gente que está metida en cuestionas de mover drogas y eso, lo catalogan con Buchanan’s. /.../ La gente que está en este medio o que se involucra con este estilo de música hicieron tan suya la marca que el resto de la gente ya no nos sentimos parte de eso.” (Entrevistado 03)

“El Buchanan’s aquí está más asociado para los nuevos ricos, lo tenemos identificado como para la gente que andan cosas “chuecas” o en cosas de narco...cosas así. O bien, hay personas que creen o piensan que comprando Buchanan’s pueden aparentar pertenecer a ese mundo, eso pasa con muchas personas, no sé porque, pero les hace sentir que está bien andar en estos medios.” (Entrevistado 03)

Aunque el impacto que tienen en el marketing las fotos de famosos narcotraficantes que llevaban puesto su equipo en Barabas y Ralph Lauren Polo Shirts tuvo un efecto temporal, para Buchanan’s la asociación es mucho más profunda, ya que va mucho más allá de la mención de la marca. Por ejemplo, el texto del Chapo Guzmán muestra que Buchanan’s es considerada como la bebida preferida de los narcos y la narcocultura. Algunos de los entrevistados en el estudio comentaron:

“Aquí los corridos, la música, la música norteña, siempre hablan de botellas de Buchanan’s. Así que lo transmiten en las canciones”. (Entrevistado 01)

"Es por la música del Movimiento Alterado porque la botella de Buchanan’s es muy famosa. A la gente le gusta ese tipo de música. /... / Se venden muchas de esas botellas debido a esa música”. (Entrevistado 01)

Además, en la última década creció el uso de la palabra Buchanan’s o su modificación en el ámbito de la narcocultura. Por ejemplo, grupos de narcocorridos la han utilizado para nombrarse, como "Los BuKnas de Culiacán" y numerosas canciones del movimiento alterado incluyen en sus letras el nombre de la marca y su consumo, por ejemplo, "Armas y Billetes" (2012); "La Santa Muerte en Sinaloa" (2013); "Caballeros Templarios" (2012); "M16" (2011) y "Buchanas, Cerveza y Banda" y "El Katch" entre otras. En el apéndice puede revisarse un ejemplo (Youtube, 2009).

También a las mujeres que se asocian y festejan con los narcos se les llama “buchonas” debido a que beben la marca en fiestas de narcotraficantes (Maihold y De Maihold, 2012; Rivera Magos y Carriço Reis, 2017). Aunque el significado de "buchón" cambia según el país, en México, en la cultura narco se usa para nombrar a las personas que provienen de comunidades rurales pobres y

que se involucran en el narcotráfico para obtener una vida mejor (Alvarado Vázquez, 2017). Uno de los entrevistados corroboró la información mencionando: “El Buchanan’s se relaciona con los buchones que son personas que utilizan sombrero y botas y son extravagantes, muy machos y así... Es que Buchanan’s es la bebida más representativa de esta gente... que escucha música norteña, como más de banda, como un estilo más de rancho...pero con dinero.” (Entrevistado 03).

También se ha identificado un aspecto religioso en la narcocultura. Como muchas creencias y prácticas religiosas en México, es un sincretismo que mezcla politeísmo prehispánico, catolicismo romano y temas contemporáneos. Por ejemplo, la Santa Muerte, adorada por muchos narcos, combina tradiciones ancestrales de El Día de los muertos, las imágenes de la Virgen María y la omnipresencia de muertes violentas entre narcos. En esta mitología, Jesús Malverde ocupa un lugar importante (Creechan y de la Heerán-García, 2005). Se le presenta como una figura similar a Robin Hood de principios del siglo XX. Según su leyenda, Jesús Malverde utilizó los beneficios obtenidos del contrabando y el robo de los terratenientes ricos para apoyar a los campesinos oprimidos de Sinaloa. Cada 3 de mayo, se conmemora la muerte de Malverde a manos de los federales. Su busto es sacado de su capilla para una procesión, en la que ponen su busto en la cubierta de un automóvil y caminan por las calles de Culiacán, en el estado de Sinaloa. Durante la procesión, una de las prácticas consiste en verter el contenido de varias botellas De Luxe de Buchanan’s en el busto, así como en la boca de los devotos. La marca se ha convertido así en una parte integral de un ritual sagrado en el corazón de la narcocultura.

Un dilema de marketing estratégico

El gerente de marca de Buchanan’s sabe que, en México, al igual que en otros países latinoamericanos, las grandes corporaciones globales de la industria de bebidas alcohólicas se han visto atraídas a penetrar el mercado, debido tanto al incremento del volumen de ventas en comparación con otras regiones geográficas (Chapman, 2017; Zhang y Monteiro, 2013), como la posibilidad de desarrollar marcas multipaíses que se posicionen principalmente en el mercado Premium (Sánchez, 2017). Los esfuerzos de la marca en aspectos clave como distribución, campañas de publicidad, promociones directas y patrocinio de eventos culturales, deporte y música han contribuido significativamente en las ventas de whisky (Chapman, 2017; Zhang y Monteiro, 2013). Sin embargo, la imagen de la marca se encuentra en riesgo debido a los factores externos explicados anteriormente.

Al terminar de revisar el informe, el gerente notó que se enfrenta a un dilema y debe tomar decisiones que salvaguarden las ventas de la marca. Su equipo ha trabajado arduamente por

posicionar a Buchanan's como un whisky escocés de calidad y refinado, enfocado a un mercado de clase media y alta que respondía positivamente a los atributos de la marca. Sin embargo, recientemente algunos consumidores estaban mostrando un cambio de actitud hacia la marca y preferían dejar de consumirla y optar por otra, a fin de no identificarse con una marca asociada al estilo de vida de la narcocultura. Al mismo tiempo, el mercado de los seguidores de la narcocultura y el movimiento alterado se encuentra en crecimiento, especialmente fomentado por el éxito de diversos contenidos mediáticos.

La experiencia en marketing ha evidenciado que, en el pasado, otras compañías ya han enfrentado que un subgrupo pequeño, pero altamente visible, impacte su imagen de marca. Algunas organizaciones perciben que pierden el control sobre la marca y tienden a oponerse a estas tendencias cuando se vuelven demasiado visibles, por lo que se arriesgan a tener un impacto en su imagen. Por ejemplo, en 2006 Frédéric Rouzard, Roederer expresó su incomodidad por el hecho de que su champagne Cristal, se mencionó con fuerte entusiasmo en una de las letras de hip hop y se retrató en el video musical este género musical (Economist, 2006). Esto provocó una reacción violenta con muchos artistas prominentes, como Jay-Z, pidiendo un boicot de la marca. En la década de 1990 hubo otro caso conocido en el que la marca Ben Sherman tomó un curso de acción aún más enérgico para oponerse a la apropiación de su marca por parte de una subcultura. Cuando notaron que los *skinheads* neo nazis en Alemania, Francia e Italia comenzaron a adoptar su camisa como parte de su uniforme, la marca decidió detener su distribución en estos tres mercados. Para oponerse a lo que percibieron como la apropiación indebida de su marca de la extrema derecha, dieron la espalda a mercados muy importantes y se centraron en el mercado del Reino Unido.

La experiencia de otras marcas ha sido adoptar una actitud más "*laissez faire*" hacia este tipo de iniciativas de los consumidores. En Bélgica, Colruyt se sorprendió en 2015 cuando los consumidores de la cerveza Cara Pils, en su mayoría de edad universitaria y orientada a la fiesta, organizaron una campaña en las redes sociales para oponerse al cambio de marca planeado por la empresa, que amenazaba con eliminar el nombre y diseño de Cara Pils. Tras la fuerte reacción negativa, el distribuidor organizó una encuesta en la que los consumidores eligieron mantener el nombre de marca anterior y hacer solo pequeños cambios incrementales en el diseño de la marca. Ahora Colruyt también les permite a los consumidores usar el diseño de Cara Pils para imprimirlo en camisetas y otros artículos (Kervyn, Breazeale y Herak, 2018). En Estados Unidos, Pabst Blue Ribbon (también conocido como PBR) tuvo un éxito favorable, cuando fue adoptado por los hípsters y otros grupos como una marca de protesta social. PBR tomó la humilde ruta de apoyar y permitir esta adopción de su marca por esta subcultura, adoptando así una estrategia que el New York Times denominó "El marketing de no marketing".

El gerente piensa que una tercera opción es que algunas marcas han instrumentalizado y aprovechado con éxito su asociación con una subcultura específica. Harley Davidson tiene una sólida base de clientes leales en pandillas de moteros como Hell's Angels, Los Bandidos y Mongols. Harley ha utilizado los aspectos positivos de esta subcultura para reclamar los valores de la marca como lo son libertad, hermandad y anti-conformismo. Estos valores de marca se utilizaron a su vez para promover la marca a clientes más tradicionales que necesitaban estos valores para darle vida, a sus vidas convencionales (Schouten y McAlexander, 1995). También Marlboro utilizó la misma estrategia con el personaje de vaquero para desarrollar y comunicar los valores de la marca que son aire libre, libertad, virilidad. También Hummer construyó toda su imagen de marca en torno a los orígenes de esta como un vehículo del ejército estadounidense.

Finalmente, el gerente considera que una cuarta opción para Buchanan's en México es no lidiar con la adopción de su marca por parte de la narcocultura. En lugar de optar por la oposición, *"laissez-faire"*, o instrumentalización, podría deliberadamente ignorar la asociación de esta subcultura con su marca considerando la fallida guerra contra el narcotráfico en el país y la libertad de expresión dada por las redes sociales. Considerando estas u otras alternativas, ¿Qué decisión debe considerar el gerente?, ¿Qué implicaciones tiene para la marca y las ventas esta decisión?,

Bibliografía

Alvarado Vázquez, R. (2017), "El buchón: ¿una imagen juvenil o una expresión cultural y urbana de Sinaloa?", Tla-Melaua, revista de Ciencias Sociales, Vol. 11 No.42, pp. 137-157.

Chapman, A. R. (2017), "Can human rights standards help protect children and youth from the detrimental impact of alcohol beverage marketing and promotional activities?", *Addiction*, Vol. 112, pp. 117-121.

CNN (2016), "El Chapo' shirts: 'We cannot keep them in stock,' designer says", *cnn.com*, disponible en: [//edition.cnn.com/2016/01/13/us/el-chapo-shirts/index.html](http://edition.cnn.com/2016/01/13/us/el-chapo-shirts/index.html) (accesado 8 octubre 2018).

Consulta Mitofsky (2009), "Consumo de bebidas alcohólicas en México", *Consulta Mitofsky: México*, disponible en: [//consulta.mx/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/item/615-consumo-de-bebidas-alcoholicas-en-mexico](http://consulta.mx/index.php/estudios-e-investigaciones/mexico-opina/item/615-consumo-de-bebidas-alcoholicas-en-mexico) (accesado 18 enero 2019).

Creechan, J. y de la Heerán-García (2005), "Without God or Law: Narcoculture and Belief in Jesús Malverde?", *Religious Studies and Theology*, No. 24, pp. 24-53.

Diageo (2019), "Brand Introduction", *Diageo*, disponible en: www.diageo.com/en/our-brands/brand-introduction/ (accesado 07 enero 2019)

Economist (2006), "Bubbles and bling", *The Economist*, disponible en: www.economist.com/news/2006/05/08/bubbles-and-bling (accesado 8 octubre 2018).

El Financiero (2014), "El mapa de lo que beben los mexicanos", *El Financiero*, disponible en: www.elfinanciero.com.mx/empresas/marcas-de-whisky-dominan-ventas-de-bebidas-alcoholicas (accesado 18 enero 2019).

forceMAJEURE Design, (2016), "James Buchanan's. The timeless pleasure of sharing", *DBA Design Effectiveness Awards*, disponible en: [//effectivedesign.org.uk/sites/default/files/160701_BUCH_DBA_ForPub.pdf](http://effectivedesign.org.uk/sites/default/files/160701_BUCH_DBA_ForPub.pdf) (accesado 18 enero 2019).

Galván, F. (2017), "Portafolio de marcas: ¿Qué hay detrás de Buchanan's?", *Merca2.0.*, disponible en: www.merca20.com/portafolio-de-marcas-que-hay-detras-de-buchanans/ (accesado 18 enero 2019).

Kervyn, N., Breazeale, M. y Herak, I. (2018), "Cara Pils, a brand despite itself", *The CASE Journal*, Vol. 14 No. 1, pp. 69-87.

Maihold, G. y De Maihold, R.M.S. (2012), "Capos, reinas y santos—la narcocultura en México", México Interdisciplinario, Vol. 2 No. 3, pp. 32-45.

Moreno, D., Burgos, C. J. y Valdez, J. E. (2016), "Daño social y cultura del narcotráfico en México: estudio de representaciones sociales en Sinaloa y Michoacán", Revista de pensamiento, crítica y estudios literarios latinoamericanos, Vol. 14, pp. 249-269.

NBC News (2011), "Mexico's Hottest Fashion Craze, Narco Polo Jerseys", *nbcnews.com*, disponible en: www.nbcnews.com/id/43357779/ns/world_news-americas/t/mexicos-hottest-fashion-craze-narco-polo-jerseys/#.W4WI_gzaM8 (accesado 8 octubre 2018).

Ramírez, M. (2017), "México, séptimo lugar en bebidas alcohólicas", *Milenio*, disponible en: www.milenio.com/negocios/mexico-septimo-lugar-en-bebidas-alcoholicas (accesado 07 enero 2019).

Rivera Magos, S. y Carriço Reis, B. (2017), "Roles de género en los videoclips de narcocorrido: los videos musicales de YouTube en la generación buchona", *New Concepts and Territories in Latin America/Nuevos Conceptos y Territorios en América Latina*, pp. 642-665.

Rolling Stone (2015), "El Chapo Speaks", *Rolling Stone Magazine*, disponible en: www.rollingstone.com/politics/politics-news/el-chapo-speaks-40784/ (accesado 8 octubre 2018).

Sánchez, S. (2017), "José Cuervo acelera su carrera para crecer en el competitivo mundo del whisky", *Expansión*, disponible en: [//expansion.mx/empresas/2017/12/14/jose-cuervo-acelera-su-carrera-para-crecer-en-el-competido-mundo-del-whisky](http://expansion.mx/empresas/2017/12/14/jose-cuervo-acelera-su-carrera-para-crecer-en-el-competido-mundo-del-whisky) (accesado 07 enero 2019).

Sánchez, S. (2018), "El whisky pelea por el trono del tequila en México", *Expansión*, disponible en: <https://expansion.mx/empresas/2018/04/10/johnnie-walker-lidera-la-categoria-del-whisky-en-mexico> (accesado 10 enero 2019).

Schouten, J. W. y McAlexander J. H. (1995), "Subcultures of Consumption - An Ethnography of the New Bikers", *Journal of Consumer Research*, Vol. 22, pp. 43-61.

The Guardian (2011), "Mexico: youth follows drug barons' fashion with Ralph Lauren polo shirts", *The Guardian*, disponible en www.theguardian.com/world/2011/may/26/mexico-ralph-lauren-polo-shirts (accesado 8 Octubre 2018).

Walmart (2018), "Cerveza vinos y licores", *Walmart*, disponible en: [//super.walmart.com.mx/cerveza-vinos-y-licores/licores/cat120099](http://super.walmart.com.mx/cerveza-vinos-y-licores/licores/cat120099) (accesado 8 octubre 2018).

Youtube (2009), "El komander El Katch Video Oficial", *mdmike76*, disponible en: www.youtube.com/watch?v=7Yf7kiL1Xds (accesado 18 enero 2019).

Youtube (2015a), "Buchanan's – Un Gran Whisky, Se Merece Una Gran Botella", *Buchanan's Mexico*. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=oVL6gb1MYKc> (accesado 8 octubre 2018).

Youtube (2015b), "Los Tucanes De Tijuana - Mis Tres Animales (Video Oficial)", *LosTucanesTV*, disponible en: www.youtube.com/watch?v=WzspSfxW1jM (accesado 18 enero 2019).

Zhang, C. y Monteiro, M. (2013), "Tactics and practices of the alcohol industry in Latin America: What can policy makers do?", *The International Journal of Alcohol and Drug Research*, Vol. 2 No. 2, pp. 75-81.

Apéndice

El Puño de Polvo (Tucanes de Tijuana)

Cuando me muera no quiero
llevarme un puño de tierra
yo quiero un puño de polvo
y una caja de botellas
pero que sean de Buchanas
y el polvito que sea Rayna /.../

El Katch

/.../
Armani dolce & gabbana
Land rover para pasear
con dolores en la bolsa
Buchanan's para tomar
las plebitas están que tientan
para el party comenzar
/.../