

## El entorno competitivo del mezcal: La estrategia de las grandes compañías de bebidas espirituosas frente a los pequeños productores de mezcal

### The competitive environment of mezcal: The strategy of the large spirits companies vis-à-vis small producers of mezcal

RODRÍGUEZ-PERALTA, Carlos Mario†\*, PARDO-NÚÑEZ, Joaliné y ALDRETE-GONZÁLEZ, Ana Paola

*Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt)-Centro de Investigación y Asistencia en Tecnología y Diseño del Estado de Jalisco, A.C. (CIATEJ)*

ID 1<sup>er</sup> Autor: *Carlos Mario, Rodríguez-Peralta* / **ORC ID:** 0000-0002-6711-6310, **Researcher ID Thomson:** F-8007-2019, **CVU CONACYT ID:** 370458

ID 1<sup>er</sup> Coautor: *Joaliné, Pardo-Núñez* / **ORC ID:** 0000-0002-6965-1376, **CVU CONACYT ID:** 103632

ID 2<sup>do</sup> Coautor: *Ana Paola, Aldrete-González* / **ORC ID:** 0000-0003-1031-8840, **CVU CONACYT ID:** 41954

**DOI:** 10.35429/JED.2019.18.6.17.30

Recibido: 15 de enero de 2019; Aceptado: 10 de mayo de 2019

#### Resumen

El presente artículo tiene por objetivo analizar las estrategias de crecimiento de las grandes compañías de bebidas espirituosas, su impacto en el mercado del mezcal y las implicaciones que esto tiene sobre los productores artesanales locales de mezcal en Oaxaca, México. Como un estudio de caso, se analizan las estrategias de competencia de las principales empresas de bebidas espirituosas a nivel global a través de informes y distintas bases de datos, información que se complementa y se relaciona con entrevistas realizadas a distintos productores y comercializadores de mezcal en el Estado de Oaxaca, México. Se considera que la mejor estrategia que pueden seguir los productores de mezcal es dirigir el producto directamente al consumidor final resaltando elementos socio-culturales incorporados en el producto.

**Competencia, Oligopolio, Análisis de Mercado, Pymes, Bebidas Espirituosas, Mezcal**

#### Abstract

The purpose of this paper is to analyze growth strategies from large spirits companies, their impact on mezcal market and the implications on local artisanal mezcal producers in Oaxaca, Mexico. As a case of study, the competition strategies of the main spirits companies are analyzed globally through reports and different databases, information that is complemented and related to interviews conducted with different mezcal producers and marketers in the State of Oaxaca, Mexico. It is considered that the best strategy that mezcal producers can follow is to direct the product directly to the final consumer highlighting socio-cultural elements incorporated in the product.

**Competition, Oligopoly, Market Analysis, Pymes, Spirits, Mezcal**

**Citación:** RODRÍGUEZ-PERALTA, Carlos Mario, PARDO-NÚÑEZ, Joaliné y ALDRETE-GONZÁLEZ, Ana Paola. El entorno competitivo del mezcal: La estrategia de las grandes compañías de bebidas espirituosas frente a los pequeños productores de mezcal. *Revista de Desarrollo Económico*. 2019, 6-18. 17-30

\*Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: cperalta@ciatej.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

Desde hace diez años, el mezcal, bebida destilada a partir de algunos agaves en México, se ha convertido en una bebida altamente demandada, dejando en el pasado la mala reputación que le asignaban bares y restaurantes de alto nivel, catalogándolo como un producto exclusivo de gente de escasos recursos.

Sin embargo, actualmente la búsqueda por aquello que se produce de manera artesanal, de edición limitada, que incorpora valores culturales y territoriales, son características del mezcal que hoy valora en gran medida la demanda.

En este contexto pareciera abrirse una brecha de oportunidad para los productores de pequeña escala. Sin embargo, estos enfrentan una serie de dificultades que van desde su falta de acceso a la información y por ende al conocimiento sobre procesos legales de constitución de una marca, certificaciones y de comercialización, entre otros; esto se suma a que el mezcal ha llamado la atención de gigantescas corporaciones que intentan mantener sus tasas de crecimiento.

Siguiendo una trayectoria de crecimiento en los últimos años, basada en fusiones y adquisiciones, compañías como Diageo y Pernod Ricard, líderes mundiales, se han expandido en búsqueda de nuevos segmentos de mercado, así como de nuevos países.

Así, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) mezcaleras que intentan insertarse en la dinámica de competencia, enfrentan muchos retos, entre ellos, la estrategia de crecimiento de gigantescas corporaciones, basada principalmente en procesos como el de fusiones y adquisiciones que les permite, además, hacerse de capacidades ingresando en segmentos fuera de su expertise.

Como ocurrió con el mercado del tequila, ahora las grandes líderes globales (Diageo, Pernod Ricard, Bacardí), así como las grandes en México, (como Beclé), han iniciado un proceso de fusiones y adquisiciones en el mercado del mezcal. Los productores por su parte, intentan consolidar un producto con apoyo de pequeños comercializadores.

Es por ello que el presente artículo tiene por objetivo analizar las estrategias de crecimiento de las grandes compañías de bebidas espirituosas y su impacto en el mercado del mezcal con el fin de identificar los riesgos de la expansión popular del mezcal sobre las pequeñas empresas productoras en lo local.

Se considera que, entre las mejores estrategias que los productores de mezcal pueden seguir se encuentra dirigir sus esfuerzos en lograr dirigir el producto directamente al consumidor final, aprovechando nichos específicos de mercado, interesados en pagar cantidades adicionales por los valores históricos, ambientales y culturales detrás de la bebida.

## Metodología

Se realiza un análisis teórico para comprender el comportamiento las empresas de bebidas alcohólicas en estructuras de mercado oligopólicas.

Se hace realiza, además, un análisis a partir de información proporcionada por bases de datos como Euromonitor, así como información estadística del consejo regulador del mezcal, entre otras fuentes.

Por otro lado, resultado del análisis anterior, se realiza un seguimiento particular de la forma en que las dos principales compañías de bebidas espirituosas a nivel mundial (Diageo y Pernod Ricard) han llevado a cabo su proceso de expansión, a partir de noticias y de sus informes anuales, con el fin de entender la dinámica de competencia generada en sus mercados.

Paralelamente, con base en entrevistas directas realizadas en el estado de Oaxaca (principal estado productor de Mezcal en México) a productores y comercializadores de mezcal, se realiza un estudio de las condiciones de producción, así como de las cadenas de proveeduría generadas.

Por último, a partir de la información obtenida, se presenta un panorama global de la situación que permita encontrar las tendencias y mejores estrategias para hacer frente a la problemática que envuelve a las micro, pequeñas y medianas empresas en el mercado de mezcal.

## El comportamiento de la empresa

La economía “consiste predominantemente de industrias oligopólicas en estructura” (Eichner, 1988, pp. 29) donde conviven pequeñas y medianas empresas, y gigantescas corporaciones con grandes capacidades que incluyen el fijar precios (Eichner, 1988).

Las MIPyMEs son seguidoras y se subordinan a las decisiones de la gran empresa, también llamada megacorporación (Eichner, 1988) o multinacional (Penrose, 1959), así como a la dinámica de competencia que éstas imponen.

La megacorporación ha sido capaz de reorganizar sus procesos productivos para mantener su crecimiento, dividiendo el proceso de producción en diferentes actividades. Dicha reorganización, apoyada de la revolución de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) (Dabat, 2002 en Basave, Dabat, Morera, Rivera y Rodríguez, 2002), habría de dar origen a lo que Ernst (2003) llama Redes Globales de Producción, lo que a su vez haría posible expandir las capacidades de la megacorporación más allá de las fronteras nacionales, permitiéndole y, a la vez, obligándole a generar una estrategia de expansión de alcance global.

Para ello, las transnacionales han fragmentado los procesos productivos en variedad de funciones discretas. Todas ellas susceptibles de ser situadas en donde quiera que se puedan llevar a cabo de forma más eficaz, permitiendo la mejora en el acceso a recursos y capacidades; esto implica, incluso, el ser cedidas a otros actores, pero conservando aquellas actividades que más rentables, generalmente las asociadas a la generación de un mayor valor agregado por su dificultad de réplica.

Esto con el fin de apropiarse de rentas, es decir, hacerse de capacidades o expertise que nadie más puede explotar y obtener ingresos de ello, sosteniendo el liderazgo de la nueva organización de la producción (Kaplinsky, 2005).

Kaplinsky (2005) nos menciona que Schumpeter (1912) proveyó una estructura analítica para mostrar cómo las estas rentas pueden ser construidas mediante la innovación.

Para Sylos (1966), la obtención de una ganancia extraordinaria derivada del proceso de innovación solo puede mantenerse si el proceso se sigue reproduciendo sin que la innovación sea copiada o sustituida por una mejor. La innovación es un conjunto de nuevas formas de combinar los factores productivos que incluye, además de la creación de nuevos bienes, la entrada a nuevos mercados (Schumpeter, 1912; OECD, 2018) para generar rentas.

Es por la búsqueda de estas rentas que las grandes empresas están en una constante exploración, atentas a generación de nuevos productos y listas para ingresar nuevas industrias o mercados. (Eichner, 1988, pp. 31).

Esto último resulta de gran importancia en un contexto de globalización e intensa competencia oligopólica, pues “la búsqueda constante de nuevos ingresos lleva a las empresas a intensificar la exploración de nuevas alternativas que les permitan crecer” (Puerto, 2010). La innovación como un proceso endógeno a la empresa, se consolidó como una necesidad para mantener la rentabilidad, provocando que el cambio técnico fuera un rasgo permanente del sistema económico (Pérez, 1992).

En la dinámica actual mercado, la empresa intentará expandirse reteniendo su participación en la industria a la cual pertenece y periódicamente buscará expandirse dentro de una industria más nueva y de mayor crecimiento (Eichner, 1988, pp. 30-31). Debe considerarse, además, que toda acción de la megacorporación no puede ser entendida de forma aislada.

En este contexto, el crecimiento resulta ser de suma importancia ya que, si no se crece, por lo menos al ritmo de la competencia, la empresa correrá el riesgo de ser absorbida o eliminada.

Por ello, las fusiones y adquisiciones se han transformado en una importante estrategia de crecimiento de las grandes empresas en un mundo globalizado (Zozaya, 2007; Rodríguez & Tovar, 2007; Vargas-Hernández, Gallegos & Heráldez, 2018), permitiendo la concentración de los mercados y erosionando con ello la competencia (Grullon, Larkin, & Michaely, 2018)

Es importante destacar que las fusiones y adquisiciones, además de ser estrategias para enfrentar bajos crecimientos en el mercado, ganar mayores participaciones de mercado en un sector determinado, reducir riesgo, alcanzar diversos tipos de sinergias (Zozaya, 2007; Rodríguez & Tovar, 2007; Vargas-Hernández, Gallegos & Heráldez, 2018), son una forma de penetrar en nuevos mercados.

Adquirir una empresa ya establecida en un mercado que es nuevo para la gran empresa (una innovación, en esencia), le permite apropiarse de la expertise y capacidades de la empresa adquirida, reduciendo la necesidad de adentrarse en un largo proceso de aprendizaje que podría culminar en una pérdida. A través de las fusiones y adquisiciones, las empresas pueden acceder a recursos a los que no tenían acceso, aprovechando la experiencia y el conocimiento con que cuentan otras empresas (Sánchez, Galaso & García, 2016)

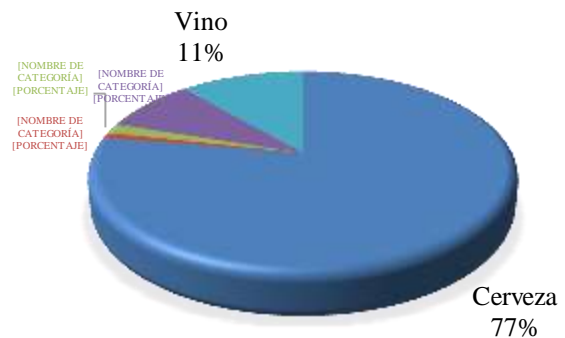
La búsqueda constante de innovaciones, sosteniendo a la vez la ganancia en una empresa y manteniéndose ante la competencia, es una combinación detonadora de cambio constante y nos lleva a lo que algunos autores llaman “coevolución” (Malerba, 2005): una estrecha relación entre las empresas e con el medio en el que se desenvuelven, expresando con ello la interdependencia entre todos los actores.

La coevolución tiene influencia directa sobre la estrategia global de la empresa, cuyos objetivos al final del día son crecer y ser rentable. Es por la búsqueda de estos objetivos, que la mayor parte de los mercados se encuentran directamente influenciados por las estrategias de las grandes corporaciones, que moldean al mercado.

### El mezcal y las bebidas espirituosas dentro del panorama general del mercado global de bebidas alcohólicas

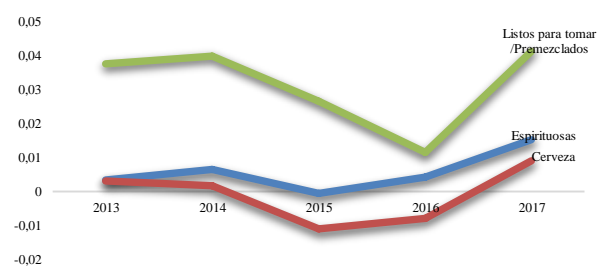
El mezcal es una bebida que se agrupa en la categoría de bebidas espirituosas junto con el tequila, whisky, ron, vodka y brandy entre otras. Su característica común es tener al menos un 15% de volumen alcohólico, ser producto de la destilación con fermentación previa a partir de productos de origen agrícola como la uva, cereales, frutos secos, caña de azúcar (FEBE, 2019) y, en el caso del mezcal, el agave o maguey.

Las bebidas espirituosas, junto con la cerveza, el vino, la sidra y los premezclados listos para beber, conforman el mercado de bebidas alcohólicas (clasificación según Euromonitor) (Gráfica 1).



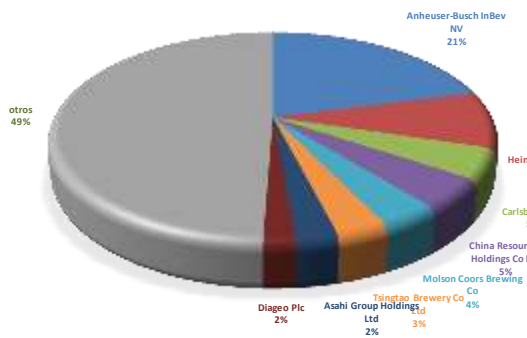
**Gráfica 1** Mercado mundial de Bebidas alcohólicas. Participación de mercado por tipo de bebida (2017). Fuente: Base de datos de Euromonitor International. Alcoholic Drinks. Fecha de consulta 04/04/2019

De los tres más grandes mercados de bebidas alcohólicas, el de bebidas espirituosas es el de mayor dinamismo de crecimiento (0.58% promedio anual de 2013 a 2017) (Gráfica 2), mientras que el más grande, el de cerveza, presenta altibajos, con una tasa de crecimiento promedio anual negativa de -0.09% en el periodo 2013-2017 (Gráfica 2).



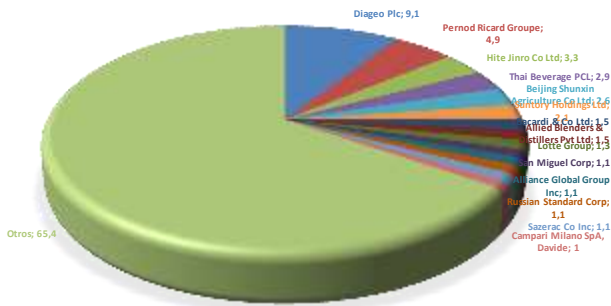
**Gráfica 2** Crecimiento anual (%) en las ventas de bebidas alcohólicas a nivel mundial (2013-2017) Categorías seleccionadas. Fuente: Base de datos de Euromonitor International. Alcoholic Drinks. Fecha de consulta 04/04/2019

Las mayores empresas a nivel mundial en el mercado de bebidas alcohólicas son aquellas especializadas en la venta de cerveza. Anheuser-Busch InBev y Heineken son las más grandes globalmente, acaparando el 30% del total del mercado (Gráfica 3).



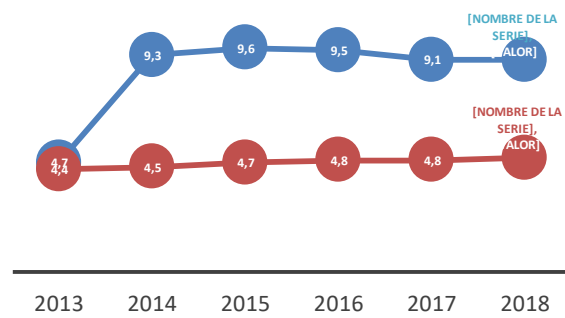
**Gráfico 3** Mercado mundial de bebidas alcohólicas (2017). Participación de Mercado de las más grandes empresas de bebidas alcohólicas a nivel mundial  
 Fuente: Base de datos de Euromonitor International. Aloholic Drinks. Fecha de consulta 04/04/2019

Diageo, la compañía más grande de bebidas espirituosas a nivel mundial, tiene en el mercado global de alcoholes una participación del 2% (Gráfica 4); sin embargo, en el mundo de las bebidas espirituosas ha logrado acaparar el 9.1% del mercado (Gráfica 4).



**Gráfico 4** Mercado de Bebidas Esperituosas. Participación de mercado de las más grandes empresas de bebidas espirituosas a nivel mundial (2018)  
 Fuente: Base de datos de Euromonitor International. Aloholic Drinks. Fecha de consulta 04/04/2019

Pernod Ricard es la segunda compañía con mayor participación dentro del mercado de bebidas espirituosas a nivel global, manteniendo un ligero crecimiento de 4.4 en 2013 a 4.9% para 2018 (Gráfica 5).



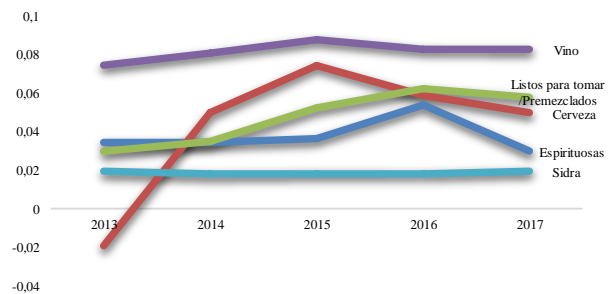
**Gráfico 5** Mercado de Bebidas Espirituosas. Evolución de las participaciones de mercado de las más grandes empresas a nivel mundial (2013-2018)  
 Fuente: Base de datos de Euromonitor International. Aloholic Drinks. Fecha de consulta 04/04/2019

En un contexto mundial de lento crecimiento, estas empresas buscan mantener sus tasas de rentabilidad, explorando de manera continua nuevos mercados mediante estrategias que les permitan crecer para mantenerse como líderes.

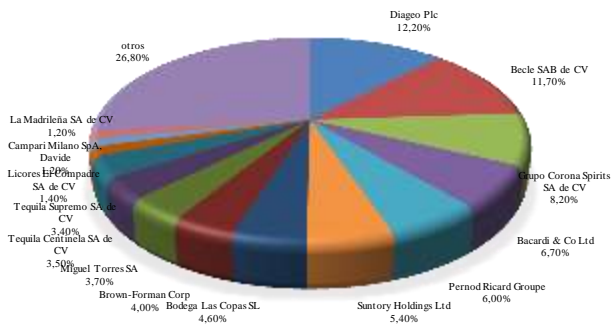
**El mercado de bebidas espirituosas en México y el mercado del mezcal**

En México, la bebida alcohólica más vendida es la cerveza, acaparando casi el 94% del mercado. Las bebidas espirituosas son el segundo tipo más vendido, con un 3.27% del total en el país, seguidas del vino (1.29%), los premezclados (1.81%) y la sidra (0.04%).

El mercado de bebidas espirituosas presentó de 2013 a 2017 una tasa de crecimiento promedio anual de 3.80% en un mercado de bebidas alcohólicas que creció a un ritmo de 4.32% promedio anual (Gráfica 6).

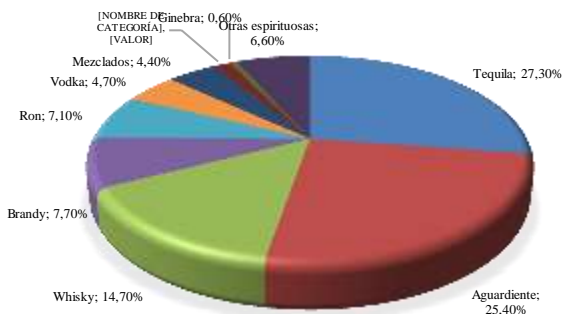


**Gráfico 6** México. Crecimiento anual (%) de las ventas de bebidas alcohólicas por tipo de bebida (2012-2017)  
 Fuente: Base de datos de Euromonitor International. Aloholic Drinks. Fecha de consulta 04/04/2019



**Gráfico 7** México. Mayores compañías de bebidas Espirituosas (2017). Participación de mercado por volumen de ventas  
 Fuente: Base de datos de Euromonitor International. *Alcoholic Drinks*. Fecha de consulta 04/04/2019

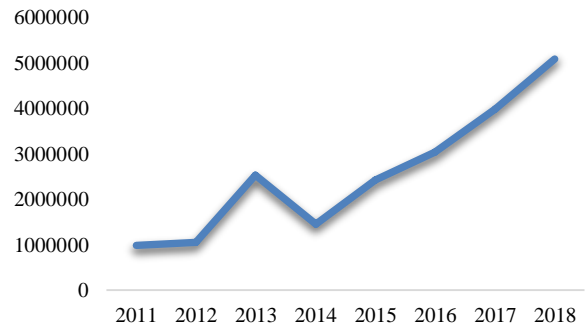
El tequila es la bebida espirituosa de mayor participación en el país (27.30%), seguido del aguardiente (25.40%), los whiskies (14.70%), el brandy (7.70%) y el ron (7.10%), dejando para el mezcal un 1.5% (Gráfico 8). De hecho, el mezcal en el mercado de las bebidas alcohólicas en México, tan sólo representa un 0.049% del mercado total (Gráfico 8).



**Gráfico 8** Mercado de bebidas Espirituosas en México (2017). Porcentaje del volumen total presente en el retail nacional  
 Fuente: The IWSR en el Informe Estadístico del Consejo Regulador del Mezcal 2018

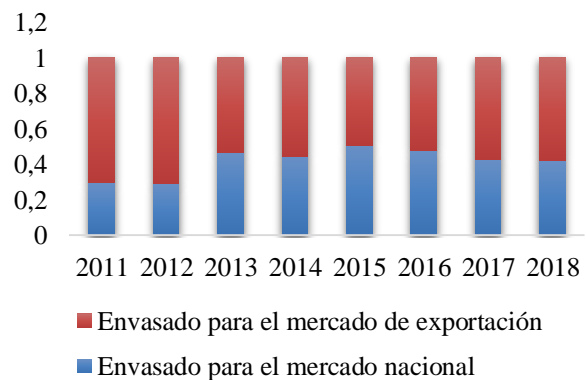
El mezcal reportó un crecimiento – en producción— de casi 37% promedio anual en el periodo 2012-2018 (Gráfico 9). Dicho crecimiento se ha visto acompañado de un incremento sin precedentes en los precios de la bebida, pasando de ser un producto considerado para personas de escasos recursos, a una bebida que alcanza los \$3000 pesos mexicanos (150 USD) en el mercado (consulta de tienda en línea: [www.laeuropea.com.mx](http://www.laeuropea.com.mx)). En los últimos cinco años el precio de la bebida se ha visto alterado por factores como la escasez del agave como materia prima y un aumento en la demanda del destilado.

El kilo de planta en Oaxaca pasó de \$0.40 por kilo en 2014, a 10-15 pesos mexicanos (0.70 USD) en 2019.



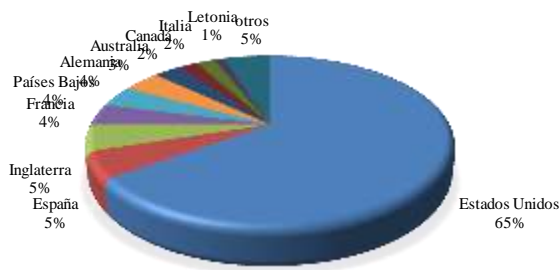
**Gráfico 9** México. Producción de Mezcal (2011-2018) Litros  
 Fuente: The IWSR en el Informe Estadístico del Consejo Regulador del Mezcal 2018

El mercado al que se dirige el producto envasado desde 2011 es principalmente de exportación (58%) (Gráfico 10). Sin embargo, como más adelante se abordará, éste mercado se encuentra al alcance de muy pocos productores.



**Gráfico 10** Envasado para mercado nacional y de exportación (2011-2018). Porcentaje del total  
 Fuente: The IWSR en el Informe Estadístico del Consejo Regulador del Mezcal 2018

Estados Unidos se destaca como el principal destino de las exportaciones de mezcal, absorbiendo en 2018 el 65%, seguido lejanamente por España e Inglaterra con 5% cada una, en el mismo periodo (Gráfica 11).



**Gráfica 11** Destino de las exportaciones de mezcal porcentaje del total exportado

Fuente: *The IWSR en el Informe Estadístico del Consejo Regulador del Mezcal 2018*

### La producción de mezcal

El mezcal es un destilado que se produce fermentando el tallo o piña cocida del agave maduro, una vez que éste ha concentrado todos los azúcares destinados a su reproducción, tras un periodo de crecimiento de 6 años en promedio.

Una vez cocido el maguey, se muele hasta conseguir trozos pequeños que se dejan fermentar en barricas de madera hasta que los azúcares se han convertido completamente en alcohol. Estas cinco fases o procesos básicos: cocción, molienda, maceración, fermentación y destilación, se pueden llevar a cabo con varias especies de agave a lo largo de la República Mexicana, en tanto que la distribución del género es amplia y cada región posee especies, variedades y/o cultivares específicos.

En 1994, el Estado Mexicano obtuvo la certificación internacional para la denominación de origen del mezcal, limitando el uso del nombre “mezcal” a municipios de nueve estados de manera oficial (Oaxaca, Guerrero, Tamaulipas, Michoacán, Guanajuato, Puebla, San Luis Potosí, Zacatecas, Durango). Sin embargo, tanto dentro de éstos territorios como fuera de ellos, se pueden detectar características regionales particulares en cualquiera de los procesos, con variaciones en materiales, instrumentos y procesos (Hernández, 2018).

Según la NOM-070-SCFI-2016 que guarda los lineamientos productivos de la bebida, el mezcal se puede producir de manera ancestral, artesanal o industrial. La elaboración industrial – llamado en la NOM únicamente “mezcal”- corresponde al 7% de la producción nacional (CRM, 2019).

Implica el horneado, fermentado y destilado del maguey en material de acero inoxidable con las variables altamente controladas.

El mezcal artesanal, que en 2018 implicó el 92% de la producción nacional (CRM, 2019), es el de más común producción tanto por pequeños y medianos productores en fábricas (Guerrero), palenques (Oaxaca) o vinatas (Michoacán). Las características de ésta modalidad productiva son el horneado de maguey en horno de piedra o tierra; el molido puede hacerse a mano con mazos o bien en molino eléctrico con una fermentación en barricas de madera; la destilación debe de hacerse mediante alambiques de cobre. En el caso de productores tradicionales de mediana escala, no se exceden, normalmente, los 15,000 litros anuales en una producción familiar, de acuerdo con los esquemas tradicionales de elaborar mezcal únicamente durante el primer semestre del año (en temporada de sequía) y para un mercado local-estatal. Sin embargo, cada vez se hacen adaptaciones a los espacios de trabajo para cubrir los hornos y evitar el contacto con el agua para aumentar producción.

De igual forma los espacios e instrumentos para obtener mezcal artesanal pueden adaptarse para obtener gran cantidad anual de litros que conserven su sabor ahumado característico; por éste motivo cada vez más son las empresas que montan instalaciones para la producción artesanal con fines de mercadeo nacional o internacional, logrando producciones de hasta 150,000 litros anuales (comunicación personal de empresario oaxaqueño).

La producción ancestral, que abarcó el 1% de la producción total anual en 2018 (CRM, 2019) implica horneado en horno de tierra o piedra, machacado del maguey con mazo y destilación en olla de barro; ésta última característica implica pérdidas importantes por evaporación del líquido. Actualmente no existen marcas grandes que manejen éste tipo de producción en volúmenes importantes y es más particular de palenques pequeños en el estado de Oaxaca.

La producción de mezcal en México, en medio de una creciente demanda, se empieza a organizar mediante cadenas de proveeduría entre las que se incluyen a los pequeños productores que, en algunos casos, se integran en cooperativas para integrar una más sólida oferta; así como a pequeños y medianos comercializadores.

En Oaxaca, donde se produce la mayor cantidad de mezcal en el país, el productor obtiene los principales insumos para llevar a cabo su proceso productivo (agua, leña, agave, etc), de su territorio, adaptando sus terrenos para acondicionar los ambientes productivos: el horno, sitio de molienda, tinas de fermentación y alambique para la destilación. Además, adaptan sus calendarios anuales para la siembra, durante las lluvias, de productos agrícolas de consumo básico, como maíz y frijol, en tanto que las ventas de mezcal difícilmente les permiten ingresos para la subsistencia anual. Utilizando su fuerza de trabajo, a los miembros de su familia y a sus animales para ayudarse, llevan a cabo el proceso de producción del mezcal, como una de sus principales fuentes de ingresos.

Aunque la bebida en mercados tiene precios elevados, como se ha mencionado, los requisitos para el posicionamiento en almacenes o cadenas son muchos, costosos y requieren de trámites difíciles de seguir para los pequeños productores, iniciando por la certificación del palenque y de cada lote, el darse de alta ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la creación y difusión de marca. Por ello, ha aumentado el número de organizaciones de mezcaleros a nivel estatal, buscando compartir responsabilidades y dividir el trabajo para saltar a los intermediarios, principales compradores en la actualidad del producto, quienes llegan a los palenques y compran a granel ofreciendo precios bajos. Aunado a esto, tenemos que los productores difícilmente llevan registros de sus costos como para fijar sus precios entendiendo el margen de utilidad que tendrán y, por lo tanto, es sencillo para intermediarios o empresas llegar a los palenques, pagar precios bajos definidos en el momento, llevar el mezcal a un centro de homogeneización con procesos certificados, llevar a cabo los procesos reglamentarios para la formalización de marcas –normalmente en centros urbanos alejados de las comunidades mezcaleras- y tener buenos márgenes de ganancia.

Sumergidos en un ambiente de pobreza y, principalmente, aislamiento informativo, los productores encuentran dificultad para colocar su producto ante las exigencias de los mercados formales.

Los procesos de certificación, constitución de marca y formalización del producto así, implican grandes dificultades para los productores, en términos de costos y procesos, por lo que alcanzar los mayores mercados, altamente exigentes, como los de la ciudad de México y el extranjero, se encuentra reservado para empresas con mayores capacidades productivas, capaces de aprobar los procesos de certificación por su producción industrial. Las empresas con dichas características son contadas en la industria, entre las que se encuentran, Benevá y Casa Armando Guillermo Prieto (Lopes, 2015).

El productor tiene que enfrentar una fuerte problemática económica-social para lograr consolidar un producto que reúna condiciones para salir al mercado. En caso de lograrlo, deberá enfrentar una dinámica de competencia en donde las empresas globales de bebidas espirituosas tienen gran capacidad de injerencia.

### **Estrategia competitiva de las grandes empresas**

En su proceso de expansión, grandes empresas de bebidas espirituosas como Diageo y Pernod Ricard, con presencia en México, observan al país no sólo como mercado, sino como un eslabón en su estrategia de competencia a nivel mundial.

Si bien México es un gran mercado para las bebidas alcohólicas, países como Francia, España, Alemania, Estados Unidos y Australia son de gran importancia para la industria global por ser los más grandes consumidores (base de datos de Euromonitor).

Sin embargo, como se ha mencionado, el mercado de bebidas alcohólicas a nivel mundial presenta tasas de crecimiento bajas, así como pronósticos de bajo crecimiento (base de datos de Euromonitor), por lo que, además de buscar nichos más dinámicos, los grandes jugadores deben buscar una estrategia para crecer en sus principales mercados.



Una estrategia clara que han seguido las grandes empresas son las fusiones y adquisiciones, centrando sus esfuerzos en torno a una actividad principal; generalmente deshaciéndose las actividades que le son menos rentables y, con ello obteniendo recursos para crecer. En esa línea, decide adquirir marcas de prestigio internacional que le suman una base de clientes leales, le permite entrar a mercados “tradicionales”, ampliar canales de distribución y poder de negociación para potenciar su alcance a nivel global.

Otra estrategia que cabe destacar, es la premiumización (Nielsen, 2017) de su portafolio de productos. La estratificación de su mercado por niveles de ingreso ha derivado en la clasificación de sus productos en 6 categorías o segmentos: Estándar (10 – 17 USD por 75 cl.), Premium (17 – 26 USD por 75 cl.), Super Premium (26 – 42 USD por 75 cl.), Ultra Premium (42 – 84 USD por 75 cl.) y Prestige (superior a 84 USD por 75 cl.) (Pernod Ricard, 2012). Estos segmentos responden a una estrategia de diferenciación de precios, que cada empresa maneja con criterios propios asociados a su estrategia de ventas y, en algunas ocasiones al “limitado” volumen de producción.

Dichas líneas, son generalmente marcadas por la líder, demostrando con su éxito, el camino que las seguidoras tenderán a recorrer.

#### Diageo y su estrategia competitiva

Diageo proviene de la fusión de Grand Metropolitan y Guinness en 1997. Con sede en Londres, Reino Unido, nació como un gigante que agrupaba empresas de bebidas alcohólicas y otras de productos alimenticios (Galán, 1997). La nueva empresa, Diageo, decidió deshacerse de las áreas que consideró como menos rentables, conservando marcas líderes como la cerveza Guinness, y bebidas espirituosas como Johnnie Walker, J&B, Gordons, y Smirnoff, entre otras. A partir de entonces emprende un crecimiento basado en adquisiciones.

En el 2000, Diageo y su competencia más cercana, Pernod Ricard, adquieren cada una por separado, parte del negocio de vinos y licores de Seagram. Diageo compra marcas como el whisky canadiense Crown Royal y el ron Capitán Morgan (AFP, 2000).

Entre 2008 y 2013 adquiere los derechos de un vodka holandés (Ketel One), a Mey İçki, en Turquía, la mitad del negocio de ron de Zacapa en Guatemala (Reuters, 2011), Meta abo Brewery en Etiopia, Shui Jing Fang en China, Ypióca en Brasil y parte de Hanoi Vodka en Vietnam, así como la participación mayoritaria en United Spirits Limited, compañía de bebidas líder en India (Diageo, 2019).

En 2014 inicia el proceso de compra de Peligroso Tequila, así como de Tequila De León y Tequila Don Julio, esta última como alternativa a la fallida negociación por adquirir a Casa Cuervo (Forbes Staff, Reuters, 2014, 2014b). Finalmente, en 2017 decide comprar tequila Casamigos. Siguiendo la misma estrategia que con el tequila y otras bebidas espirituosas que la han llevado al éxito, Diageo firma un acuerdo de distribución de Mezcal Unión en 2016, y en 2018 adquiere el mezcal Pierde Almas (Sánchez, 2018, 2018b).

Con toda esta ruta, Diageo ha consolidado un amplio catálogo de bebidas alcohólicas con carácter cultural para distintas regiones del mundo, dándoles proyección internacional.

#### Pernod Ricard y su estrategia competitiva.

La estrategia competitiva de la segunda compañía más grande de bebidas espirituosas a nivel mundial no difiere en mucho de la líder. Su trayectoria muestra una senda de crecimiento similar que apunta a las fusiones y adquisiciones como la principal forma de expandirse y llegar a nuevos mercados.

Pernod Ricard nace en 1975, producto de la fusión de dos grandes empresas productoras de licores de anís (Pastís) en Francia: Pernod S.A. y Ricard S.A. A partir de entonces inician un proceso de fusiones y adquisiciones en países como Australia, República Checa, Italia, Irlanda, Cuba, Polonia, Armenia, Nueva Zelanda, Gran Bretaña, Suecia, Estados Unidos y Alemania, sumando a su catálogo de productos prestigiosas marcas de proyección internacional entre las que destacan Chivas Regal, Martell, Glenlivet, Ballantine's, Beefeater, Malibu, Kahlúa, Mumm, Perrier-Jouët y Absolut (Pernod Ricard, 2017).

Como segunda compañía en el mercado de bebidas espirituosas, Pernod Ricard se vio atraída por el Tequila y, en el 2000 adquirió Tequila Viuda de Romero, que implicó tres marcas: Viuda de Romero, Real Hacienda y Sangrita Viuda de Romero (Clavijo, 2012).

En el caso del mezcal, recientemente adquirió una participación mayoritaria en Del Maguey Single Village Mezcal (Reuters, 2017).

En México: Becele y su estrategia competitiva.

Becele es una gran empresa mexicana con el segundo lugar en el mercado de bebidas espirituosas en México. Anteriormente conocida como José Cuervo, mantiene una estrategia competitiva parecida a las líderes mundiales.

José Cuervo se fundó en 1758 con una marca local de tequila, que obtuvo su registro y fue lanzada de manera nacional hasta 1900. Su proceso de expansión vía fusiones y adquisiciones inició en el siglo XXI, después de llevar un proceso de crecimiento a partir de inversiones propias y la creación de nuevos productos, con el que había llevado su marca a más de 85 países para 2004.

En 2007 adquiere Vodka Three Olives, y funda Próximo Spirits como distribuidora independiente de bebidas. A partir de 2010 adquiere vodka, whiskey y ginebra de Estados Unidos e Inglaterra. En 2015, regresa los derechos de distribución de tequila Don Julio a Diageo y adquiere Old Bushmills Distillery (Becele, 2019). Becele continúa innovando a partir del desarrollo de bebidas como el ron Kraken en 2009 e incursionando en el mercado de bebidas premezcladas.

En 2014 comienza a distribuir el mezcal 400 conejos (Rodríguez, 2018), y en 2016, lanza al mercado su propio mezcal, Creyente (Santiago, 2016; Becele, 2018).

### **El mezcal ante las grandes jugadoras**

En un contexto de relativo estancamiento en el mercado de bebidas espirituosas a nivel mundial, un mercado con tasas de crecimiento de hasta 141% (2013) como el del mezcal, llama la atención de las multinacionales.

La primer gran empresa que decidió ser partícipe en este mercado fue Bacardí, quién en el 2013 llegó a un acuerdo de distribución nacional con Casa Armando Guillermo Prieto (Mata, 2017), cuna de mezcales industriales como Zignum, el Señorío y el recuerdo de Oaxaca (Notimex, 2013). Actualmente tanto Diageo como Pernod Ricard y Becele tienen marcas y acuerdos de distribución de marcas.

Sin embargo, éstas grandes empresas se enfrentan a los pormenores del ciclo productivo, ineludible por sudenominación de origen, del mezcal: un proceso artesanal, localizado, llevado a cabo predominantemente por pequeños productores, quienes generan volúmenes limitados de producto, ante la escasez de materia prima y un conjunto de problemas económicos-sociales derivados de su aislamiento, pobreza, y falta de organización, entre otros.

En caso de optar por una producción propia, industrial, las grandes empresas se enfrentan el desafío impuesto por la naturaleza de crecimiento de la planta, en promedio de 7 años, así como los sabores considerados propios o tradicionales de la bebida y que la acreditan ante la población mexicana, en una primera instancia.

En esto radica el enfoque súper Premium que le han dado al mezcal, aprovechando que los consumidores están dispuestos a pagar altos precios por él en grandes centros urbanos a nivel mundial.

La restricción de la oferta ha permitido premiumizar el mezcal ante mercados mundiales; sin embargo, el atractivo de los mercados y las necesidades de crecimiento de las líderes globales, crean fuerzas hacia la industrialización de una bebida cuya clave de éxito es su producción artesanal, lo que limita su posibilidad de producir en gran escala al mezcal artesanal o al ancestral.

Esto permite entrever algunos factores con potencial aprovechable para los pequeños productores y comercializadores del mezcal:

- Un público consumidor que reconoce, a nivel mundial ya, las características culturales del mezcal y está dispuesto a pagar precios importantes por el mismo.

- La búsqueda de las grandes empresas por volúmenes importantes de mezcal puede detonar el asociacionismo entre productores locales tanto de agave como de mezcal, sin embargo esto debería de fundamentarse en una relación horizontal en la que sean tangibles los beneficios para ambas partes, tanto económicas como formativas (capacitación a los productores en aspectos administrativos, legales y procesuales).
- La dinámica de las grandes empresas para comprar marcas nacionales consolidadas puede también detonar la organización de las comunidades mezcaleras para la negociación de precios, de maguey y de mezcal, de manera comunitaria organizada, generando estrategias para afrontar a intermediarios y empresas que, en aras de ser rentables, pretenden pagar precios bajos a los productores.
- Promover la gama de sabores de los mezcales regionales, que varían por la especie de agave empleada y por la adaptación de procesos que hacen los productores locales. Esta gama de sabores se pierde al homogeneizar la bebida juntando lotes de distinta procedencia.
- Colectivizar los beneficios de la premiumización: una demanda creciente por bienes especiales y únicos por su escasez, interesada en pagar por los valores históricos, ambientales y culturales que hay detrás de una bebida, deseosa de diferenciarse del resto de los consumidores.

Aprovechar estas condiciones permitirían el éxito de los productores y comercializadores del mezcal, siempre y cuando logren organizarse y trabajar en equipo, sin tratar de obtener ventaja a costa del otro (comercializadores vs productores), como suele ocurrir cuando la posición de unos es de mayor vulnerabilidad que la de otros.

## Conclusiones

Las grandes empresas de bebidas espirituosas muestran una estrategia de crecimiento basada en fusiones y adquisiciones, ingresando a segmentos que no son parte de su expertise previa, pero que adquieren al momento de completar el proceso.

Empresas como Diageo, han crecido en un mercado mundial que muestra tendencias de estancamiento en sus pilares, a partir de la compra de compañías de bebidas espirituosas en segmentos de mercado más dinámicos.

El mezcal, a pesar de ser un segmento pequeño, ha crecido a tasas elevadas que no podían dejar de llamar la atención de los grandes jugadores mundiales, por lo que estos han hecho presencia a partir de su estrategia de fusiones y adquisiciones.

Sin embargo, se enfrentan a una dinámica de pequeños productores que empieza a organizarse a partir de prácticas que van en detrimento del reconocimiento de lo local, del valor cultural del mezcal y que merman las posibilidades de los productores para defender una bebida tradicional con gran capacidad de mercado.

Ellos aún enfrentan dificultades para comercializar su producto, sumergidos en problemas de aislamiento, desconocimiento de los procesos para colocar su producto (certificaciones de la producción y del lugar de trabajo; registros de marca y ante hacienda; así como de los procesos de comercialización), aunado a un complejo conjunto de problemas económico-sociales.

A pesar de ello, las grandes empresas se han hecho de las compañías mejor organizadas, incluyendo en su catálogo bebidas mezcales a los que denominan Premium por su limitada producción.

Por otro lado, dada la tendencia al incremento en la demanda de la bebida y las necesidades de crecimiento de las líderes globales, es indudable que encontrarán la manera de incrementar una oferta que se encuentra limitada por las condiciones de producción y el crecimiento de la planta, creándose fuerzas que tiendan a industrializar el proceso de elaboración del producto o bien, aprovechar las condiciones de vulnerabilidad de los pequeños productores, adquiriendo su producción a partir de la compra a granel y por consiguiente, a bajos precios, lo que reduciría la capacidad de aprovechar la bonanza iniciada por el comportamiento de la demanda y con ello, las posibilidades de progreso de comunidades enteras dedicadas a la producción de mezcal.

Lo que impera es un ambiente de adversidad para el productor de mezcal, quien además de enfrentar los problemas para la comercialización de su producto, si es que logra superarlo, se enfrentará a la estrategia de competencia de las grandes corporaciones, una estrategia de absorción que, en condiciones de vulnerabilidad, puede no ser provechosa para una de las partes.

A pesar del panorama adverso al que se enfrenta la producción del mezcal en lo local y artesanal, existe una ventana de oportunidad que podría permitir el éxito de las empresas que logren consolidarse: La tendencia creciente de la demanda de productos premium por su producción limitada, interesada en pagar por los valores históricos, ambientales y culturales que hay detrás de los productos, por lo que llegar al consumidor final puede vislumbrarse como la estrategia ideal para los productores pequeños de mezcal.

El poseer una marca que le de identidad a su producto, encontrando los mecanismos para obtener las certificaciones y permisos suficientes, así como los caminos para poder tener acceso a los mercados finales se perfila como la mejor estrategia para aprovechar de mejor manera la creciente demanda.

Un recurso utilizable es la unión de esfuerzos entre productores, a partir la creación de organizaciones que les permita compartir costos, conocimientos y riesgos.

La mejor manera de enfrentar la presión de las grandes corporaciones y en su caso, generar procesos de negociación más ventajosos no es de manera separada, sino a partir de la unión como grupo, no sólo como comunidad, sino como sector productivo.

### Agradecimientos

Proyecto de problemas nacionales 6590 apoyado por el CONACyT “Entornos de aprendizaje, capacitación y análisis para el fortalecimiento de las cadenas de valor a partir del trabajo con maestras mezcaleras en Oaxaca y Guerrero”

### Referencias

AFP. (20 de Diciembre de 2000). Pernod Ricard y Diageo compran el negocio de bebidas de Seagram. El País. Obtenido de: [https://elpais.com/diario/2000/12/20/economia/977266822\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2000/12/20/economia/977266822_850215.html)

BECLE. (2019). Historia. 03/06/2019, de BECLE Sitio web: <https://www.cuervo.com.mx/es/the-company/history/>

BECLE. (2018). Reporte Anual 2018. Ciudad de México. Obtenido de: <https://www.cuervo.com.mx/es/ir/reporting-center/>

Clavijo, D. (17 de Septiembre de 2012). La última gran tequilera. Expansión. Obtenido de: <https://expansion.mx/expansion/2013/01/11/la-ultima-gran-tequilera>

Consejo Regulador del Mezcal. (2019). Informe Estadístico 2018. Consejo Regulador del Mezcal. Obtenido de: <http://www.crm.org.mx/informes.php>

Dabat, Alejandro (2002), Globalización, capitalismo actual y nueva configuración espacial del mundo, en Basave, Dabat, Morera, Rivera y Rodríguez (coords.), “Globalización y Alternativas Incluyentes para el Siglo XXI”, UNAM, IIEc, 2002.

Diageo. (2019). Our History. 29/05/2019, de Diageo Sitio web: <https://www.diageo.com/en/our-business/our-history/>

Eichner, Alfred (1988), *Microfoundations of the Corporate Economy*, en *Toward a New Economics, Essays in Post-Keynesian and Institutionalist Theory*, M. E. Sharpe, N.Y. Cap. 3, pp. 28-74.

FEBE. (3 de Junio de 2019). ¿Qué son las bebidas espirituosas? Obtenido de Federación Española de Bebidas Espirituosas: <http://www.febe.es/Las-bebidas-espirituosas/Que-son-bebidas-espirituosas/>

Forbes Staff, Reuters. (3 de Noviembre de 2014). Diageo acuerda compra de tequila Don Julio. Forbes de México. Obtenido de: <https://www.forbes.com.mx/diageo-acuerda-compra-de-tequila-don-julio/>

Forbes Staff, Reuters. (15 de Mayo de 2014b). Diageo busca comprar marcas de tequila. Forbes. Obtenido de: <https://www.forbes.com.mx/tequila-mexicano-en-la-mira-de-diageo/>

Galán, L. (13 de Mayo de 1997). Guinness y Grand Metropolitan se fusionan para crear un gigante mundial de bebidas y alimentación. El país. Obtenido de: [https://elpais.com/diario/1997/05/13/economia/863474402\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1997/05/13/economia/863474402_850215.html)

Grullon, G., Larkin, Y., & Michaely, R. (2018). Are U.S. Industries Becoming More Concentrated?. Forthcoming, *Review of Finance*. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2612047>

Hernández López, José de Jesús (2018) El mezcal como patrimonio social: de indicaciones geográficas genéricas a denominaciones de origen regionales. *Revista em questao*, Vol. 24. No 2. Pags. 404-433

Kaplinsky, Raphael (2005), *Globalization, Poverty and Inequality*. Polity Press. London, England

Lopes, M. (2015). Una mirada a la industria del mezcal de Oaxaca. En G. GONZÁLEZ (Ed.), *Políticas públicas para el desarrollo y la competitividad de la industria manufacturera*. (pp. 273-293) México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas.

Malerba, Franco (2005) *Innovation and the Evolution of Industries*. CESPRI - Bocconi University

Mata Ferrusquía, R. (11 de Julio de 2017). La mujer que puso al mezcal en la agenda internacional. Forbes de México. Obtenido de: <https://www.forbes.com.mx/la-mujer-puso-al-mezcal-la-agenda-internacional/>

Nielsen (2017). Estudio Global: Premiumización. Reporte de Mercados y Finanzas. Disponible en: <https://www.nielsen.com/latam/es/insights/report/2017/estudio-global-premiumizacion/#> (Consultado el 12/08/2019).

Notimex. (24 de noviembre de 2013). Va Bacardi por el mercado del mezcal con Casa AGP. El Financiero. Obtenido de: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/va-bacardi-por-el-mercado>

OECD. (2018). *Concepts and definitions for measuring business innovation*, in *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th Edition. Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264304604-6-en.> OECD Publishing.

Penrose, Edith (1959) *The Theory of the growth of the firm*, Oxford University Press, 1995.

Pérez, Carlota. (1992). Cambio técnico, reestructuración competitiva y reforma institucional en los países en desarrollo, en: *El Trimestre Económico*, vol. LIX (1), enero-marzo, núm. 233

Pernod Ricard. (2012). *Memoria Anual 2011/2012*. Obtenido de <https://www.pernod-ricard.com/es/download/file/fid/8119/>

Pernod ricard. (2017). *Nuestras fechas clave*. 31/05/2019, de Pernod Ricard. Consultado el 11/06/2019. Sitio web: <https://www.pernod-ricard.com/es/nuestro-grupo/nuestras-fechas-clave/#date-cles-3828>

Puerto Becerra, D. P. (2010). La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. *Pensamiento & Gestión*, 171-195.

Reuters. (8 de Junio de 2017). Fabricante del Absolut compra a firma mexicana de mezcal. El Economista. Obtenido de: <https://www.economista.com.mx/empresas/Fabricante-del-Absolut-compra-a-firma-mexicana-de-mezcal-20170608-0036.html>

RODRÍGUEZ-PERALTA, Carlos Mario, PARDO-NÚÑEZ, Joaliné y ALDRETE-GONZÁLEZ, Ana Paola. El entorno competitivo del mezcal: La estrategia de las grandes compañías de bebidas espirituosas frente a los pequeños productores de mezcal. *Revista de Desarrollo Económico*. 2019.

Reuters. (2011). Diageo buys half of Zacapa for est. \$100 mln plus. 29/05/2019, de Market News Reuters Sitio web: <https://www.reuters.com/article/diageo-rum/diageo-buys-half-of-zacapa-for-est-100-mln-plus-idUSLDE75C0S920110613>

Rodríguez Romero, C. A., & Tovar Herrera, J. L. (2007). Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol. 17, núm. 30, julio-diciembre, 77-98.

Rodríguez, M. A. (03 de Enero de 2018). Diageo busca consolidarse en el negocio del mezcal". El Economista. Obtenido de: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Di-ago-busca-consolidarse-en-el-negocio-del-mezcal-20180103-0127.html>

Sánchez Díez, Á., Galaso Reca , P., & García de la Cruz, J. (2016 ). Las fusiones y adquisiciones realizadas por empresas españolas en América Latina: un estudio desde la perspectiva del análisis de redes. Revista de la CEPAL N° 120, Diciembre, 55-74. Obtenido de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40800-fusiones-adquisiciones-realizadas-empresas-espanolas-america-latina-un-estudio>

Sánchez Fermín, S. (24 de Agosto de 2018). Diageo apuesta por el mezcal 'de lujo' con Pierde Almas. Expansión. Obtenido de: <https://expansion.mx/empresas/2018/08/24/el-mezcal-una-apuesta-ultra-premium-para-diageo>

Sánchez Fermín, Sheila (2018b) Bacardi, Pernord Ricard y Diageo pelean por tener el mejor mezcal. Revista Expansión, lun 21 mayo 2018. Publicación en línea: <https://expansion.mx/empresas/2018/05/21/bacardi-ernord-ricard-y-diageo-pelean-por-tener-el-mejor-mezcal>

Santiago, J. (23 de Noviembre de 2016). José Cuervo aplaza debut en la Bolsa mexicana. El Economista. Obtenido de: <https://www.eleconomista.com.mx/mercados/Jose-Cuervo-aplaza-debut-en-la-Bolsa-mexicana-20161123-0075.html>

Schumpeter, J. (1912). Teoría del desenvolvimiento económico. México D. F.: Fondo de Cultura Económica, Primera edición en español, 1944.

Sylos Labini, P. (1966), Oligopolio y progreso técnico, Ediciones oikos-tau, Barcelona, España.

Vargas-Hernández, J. G., Gallegos Paniagua, D., & Heráldez León, C. (2018). Fusiones y adquisiciones como recursos de reestructuración corporativa en México. Revista de Investigación Aplicada en Ciencias Empresariales, 117-139.

Zozaya González, N. (2007). Las fusiones y adquisiciones como fórmula de crecimiento empresarial. Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Dirección General de Política de la PYME. España. Obtenido de: <http://www.ipyme.org/publicaciones/las%20fusiones%20y%20adquisiciones%20como%20formula%20de%20crecimiento%20empresarial.pdf>