

Análisis del entorno competitivo de la industria del mezcal de Valles Centrales, Oaxaca

Analysis of the competitive environment of the mezcal industry in the Central Valleys, Oaxaca

Diana Laura Pérez Carrera, María del Rosario Barradas Martínez, José Rodríguez Lázaro

¹Maestra en Diseño de Modas por la Universidad Tecnológica de la Mixteca, con especialización en el desarrollo de nuevos materiales a partir de residuos de la industria del mezcal. <https://orcid.org/0000-0002-1956-6552.perez.carrera537610@gs.utm.mx> dianalauraperezcarrera17@gmail.com

²Dra. en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología. Profesora-Investigadora de la Universidad Tecnológica de la Mixteca. https://orcid.org/0000-0002-9028-4996.rosario_barma@yahoo.com.mx. Autora de correspondencia.

³Dr. en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología Profesor-Investigador de la Universidad Tecnológica de la Mixteca. <https://orcid.org/0000-0001-5366-2938.siac08@yahoo.com.mx>

DOI: <https://doi.org/10.46589/riasf.v1i43.747>

Recibido: 11 de febrero de 2025

Aceptado: 26 de mayo 2025

Publicado: 13 de junio 2025

Como citar:

Pérez Carrera, D. L., Barradas Martínez, M. del R., & Rodríguez Lázaro, J. (2025). Análisis del entorno competitivo de la industria del mezcal de Valles Centrales, Oaxaca. *Revista De Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas - Departamento De Ciencias Económico Administrativas- Campus Navojoa*, 1(43). <https://doi.org/10.46589/riasf.v1i43.747>

Resumen

El análisis competitivo es un elemento clave para las empresas porque a través de éste se identifican oportunidades, optimizan recursos, minimizan riesgos y, por ende, se toman mejores decisiones

1

que permiten incrementar su competitividad. En este sentido, esta investigación cualitativa de tipo exploratorio, descriptiva y transversal tiene como objetivo realizar un análisis competitivo de la industria de mezcal de la región de Valles Centrales del estado de Oaxaca basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Los resultados muestran que los nuevos competidores con denominación de origen ejercen presión posicionándose en el mercado con productos altamente diferenciados y/o precios más bajos; el poder de negociación de los compradores, es alto, principalmente porque los productos son estandarizados, aunado a un gran número de proveedores en la región; los compradores ejercen una fuerte presión para que las empresas innoven sus productos y garanticen la calidad y el precio; los productos sustitutos representan una amenaza alta debido a que en el mercado existe una gran diversidad de bebidas alcohólicas elaboradas con agave; los competidores existentes representan una amenaza alto, hay otros estados de México que tienen la denominación de origen y están incrementando su participación en el mercado, como es el caso de Puebla. Se concluye que la industria del mezcal en la región de Valles Centrales es altamente competitiva, pero la búsqueda de la sostenibilidad es fundamental para su viabilidad a largo plazo; la adopción de prácticas agrícolas responsables que aseguren la regeneración del agave y la preservación del medio ambiente en los campos de cultivo es esencial para mantener los recursos naturales que sustentan esta industria.

Palabras clave: análisis competitivo, mezcal, denominación de origen.

Abstract

Competitive analysis is a key element for companies because it identifies opportunities, optimizes resources, minimizes risks, and therefore makes better decisions that increase competitiveness. In this sense, this qualitative, exploratory, descriptive, and cross-sectional research, aims to conduct a competitive analysis of the mezcal industry in the Valles Centrales region of the state of Oaxaca, based on Porter's Five Forces Model. The results show that new competitors with designation of

origin exert pressure by positioning themselves in the market with highly differentiated products and/or lower prices; the bargaining power of buyers is high, mainly because the products are standardized, coupled with a large number of suppliers in the region; buyers exert strong pressure for companies to innovate their products and guarantee quality and price; substitute products represent a high threat because there is a great diversity of alcoholic beverages made with agave in the market; existing competitors represent a high threat, there are other states in Mexico that have the designation of origin and are increasing their market share, such as the case of Puebla. It is concluded that the mezcal industry in the Valles Centrales region is highly competitive, but the pursuit of sustainability is fundamental for its long-term viability; the adoption of responsible agricultural practices that ensure the regeneration of agave and the preservation of the environment in the fields is essential to maintain the natural resources that support this industry.

Key words: Competitive analysis, mezcal, certificate of origin for Mezcal (DOM).

Introducción

El mezcal representa más que una bebida; es parte esencial de la cultura, identidad y economía del estado de Oaxaca. “La diversidad biológica y cultural de la entidad respaldan los cientos de años de tradición y trabajo que hay detrás de esta bebida” (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2019, p. 81).

Esta bebida alcohólica se elabora a partir de la destilación de la piña cocida del género agave. El estado de Oaxaca cuenta con tres zonas productoras de mezcal, siendo la región de los Valles Centrales una de las más importantes, no sólo a nivel estatal, sino también a nivel nacional, teniendo en ella al principal núcleo productor del estado (Vega & Pérez, 2017).

Esta zona es una región clave para la industria del mezcal en el estado de Oaxaca; concentra la mayor parte de la producción de mezcal en el estado, representando el 54% de los productores

de agave de la región (Vega, 2021), además de considerarse el hogar de una rica tradición mezcalera, que se remonta a siglos atrás. Por ello es importante el análisis del sector.

El sector del mezcal en Valles Centrales tiene un gran potencial de crecimiento, debido a que la demanda de mezcal está aumentando no sólo a nivel nacional, sino a nivel mundial, impulsada principalmente por el creciente interés por las bebidas alcohólicas artesanales y la popularidad de la gastronomía mexicana.

No obstante, pese a la importancia cultural y económica que tiene esta bebida para la región, esta enfrenta una serie de desafíos; para comprenderlos mejor, es esencial identificar el impacto que representan los clientes, los proveedores, los productos sustitutos y los nuevos entrantes en la competitividad de esta industria.

A partir del planteamiento anterior, el objetivo de esta investigación es realizar un análisis competitivo de la industria de mezcal de la región de Valles Centrales basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, con el fin de comprender la intensidad de cada una de estas fuerzas. Los resultados representan información valiosa para los actores clave de esta industria, ya que les permitirá diseñar acciones estratégicas que contribuyan a mejorar su competitividad en el mercado y preservar la autenticidad de esta bebida tan arraigada en la identidad oaxaqueña.

Competitividad y análisis competitivo.

El Índice de Competitividad Estatal (ICE) es una herramienta fundamental desarrollada por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) que mide la capacidad de las entidades federativas de México para generar, atraer y retener talento e inversión. Este índice es crucial para entender cómo los diferentes estados del país se posicionan en términos de competitividad, afectando diversos sectores industriales, incluyendo la industria del mezcal en Oaxaca.

El ICE 2023 evalúa las entidades federativas a través de múltiples variables agrupadas en subíndices que abarcan aspectos económicos, sociales y ambientales. En 2023, el ICE destacó que Oaxaca ocupa una de las posiciones más bajas en términos de competitividad, lo que refleja diversas deficiencias estructurales y retos económicos persistentes.

El análisis competitivo es un elemento clave para la empresa porque se identifican oportunidades, se optimizan recursos, se minimizan riesgos y, por ende, se toman mejores decisiones que permiten incrementar la competitividad de la empresa. En este sentido, Buitrago (2017) plantea que el análisis competitivo es un proceso que relaciona a una empresa con su entorno; en este se identifican las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que afectan su acercamiento con el mercado objetivo y posteriormente, se rediseña la estrategia que mejor convenga a la empresa.

Porter (2008), por su parte, plantea que este análisis consiste en comprender y enfrentar a la competencia, entendiéndose por esta no solo los competidores directos, sino también a otras fuerzas que influyen en la empresa, como los clientes, los proveedores, productos sustitutos y nuevos entrantes, impactando de manera positiva o negativa en la rentabilidad de la industria en el largo plazo.

El diamante de Porter o modelo de las cinco fuerzas ofrece un marco integral para analizar la competitividad en un entorno específico. Se centra en cinco factores (clientes, proveedores, productos sustitutos, competidores potenciales y competencia) que de forma separada pero interconectados son capaces de influenciar el entorno competitivo de una industria. Según Porter (2008), la importancia de cada fuerza está determinada por el sector en el que se encuentra la empresa; entre más fuertes sean, el impacto en la rentabilidad será mayor.

De acuerdo con Porter (2008), la amenaza de nuevos entrantes se refiere a la facilidad que tienen los competidores para entrar a esa industria, contemplando las barreras de entrada, que

pueden ser economías de escala -costos bajos por unidad debido a fabricación en masa-, los beneficios de estos hacia los consumidores, además de los costos de los clientes por cambiar de proveedor, las inversiones de capital y ventajas de aquellas empresas ya establecidas como costos, calidad, tecnología, entre otros. Además, los nuevos entrantes no tendrán acceso preferencial a diferentes canales de distribución y también se tiene la limitante de las políticas gubernamentales, sobre todo aquellas restrictivas.

El poder de negociación de los proveedores contempla la capacidad de los proveedores para negociar el precio de sus productos o servicios. Esta amenaza se considera alta si existen monopolios o cuando se ejerce presión aumentando los precios, disminuyendo la calidad o limitando la disponibilidad de sus productos o servicios.

El poder de negociación de los compradores se convierte en una amenaza cuando éstos tienen la capacidad de que los participantes del sector se enfrenten, influyan en que los precios bajen, exijan mejor calidad o mejores servicios. Esta amenaza aumenta si los productos de un sector en específico no se diferencian entre sí o son estandarizados, además de si hay pocos compradores o si compran volúmenes grandes en relación con la capacidad del proveedor o, por el contrario, si la compra representa una parte importante de su presupuesto de adquisición.

La amenaza de productos sustitutos se refiere a aquellos productos o servicios que cumplen funciones similares o la misma función que el de otro sector. Se considera una amenaza alta cuando ofrece un atractivo en precio y desempeño o cuando el costo por cambiar de producto es bajo.

La rivalidad entre competidores existentes: Se refiere a la competencia entre dos empresas establecidas, mediante descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, mejoramiento de servicios o publicidad, la amenaza es alta cuando son varios competidores de condiciones similares,

el crecimiento del sector es lento y las barreras de salida son altas, además de la competencia en precios.

Esta herramienta es de gran utilidad para las empresas porque permite visualizar el mapa actual de la competencia y medir la rentabilidad de una industria, además de que contribuye al diseño de una mejor estrategia competitiva y empresarial. Además, proporciona información valiosa para crear productos difíciles de imitar.

Material y método

Región de estudio

La región de Valles Centrales se ubica en la parte centro del estado de Oaxaca; es una de las ocho regiones en que se divide la entidad, limita al oeste con la Mixteca, al noroeste con la Cañada, al norte con la Sierra de Juárez, al este con el Istmo de Tehuantepec y al sur con la Sierra del Sur, (Instituto de la Mujer Oaxaqueña, 2021). Abarca una superficie de 9,480 km², se subdivide en 121 municipios agrupados en siete distritos: Ocotlán, Zimatlán, Zaachila, Etna, Ejutla, Tlacolula y Centro (Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca, [COPLADE], 2020).

El mezcal es una bebida espirituosa, es decir, “aquella cuyo contenido alcohólico proviene de la destilación de materias primas agrícolas”, se obtiene a partir del horneado, fermentado y destilado de diferentes especies del género Agave. Esta industria genera 40,000 empleos directos, más de 190,000 empleos indirectos y exporta a diversos países (Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural, 2022).

El estado de Oaxaca es el principal productor de mezcal con el 90.51% de la producción nacional. (Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal [COMERCAM], 2024). Siendo la región de Valles Centrales una de las principales productoras de mezcal en el país, integra el

54% de los productores de agave de la región (Vega, 2021). El tipo de mezcal que más se comercializa es el mezcal artesanal, seguido del mezcal industrial y el mezcal ancestral; el tipo de agave que más se usa para este proceso es el angustifolia -maguey espadín- con el 86.31% de producción (COMERCAM, 2024).

El estado de Oaxaca es la entidad con más riqueza agavácea; tiene 58 especies, de las cuales 13 son endémicas. Santiago Matatlán sustenta el 70 % de la producción total (Zamora, 2021), representando ésta la principal actividad económica para el municipio. Pese a su importancia, los “agricultores locales han ido perdiendo la exclusividad en la producción, ya que actualmente son empresas especializadas” (p. 23), que se dedican a la reproducción del agave mezcalero o las propias fábricas productoras, quienes se concentran en la reproducción y manejo de la materia prima.

Metodología

La investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo con una metodología de tipo exploratorio, descriptivo y transversal; el análisis de datos es interpretativo. Para integrar la información se utilizaron bases de datos de la COMERCAM, Secretaría de Desarrollo Rural, Instituto Nacional de Estadística, además de diversos estudios empíricos relacionados con el tema.

Como parte del procedimiento metodológico, primeramente se realizó el análisis PESTEL; posteriormente se aplicó el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar el entorno competitivo de la industria del mezcal de la región de Valles Centrales.

Resultados

El análisis PESTEL muestra los diversos factores que impactan la industria del mezcal en Valles Centrales, Oaxaca; los resultados se muestran en la tabla 1.

Tabla 1.

Factores externos que impactan la industria del mezcal de Valles Centrales

Políticos	<ul style="list-style-type: none"> Programas de fomento al campo: Dirigidos a los productores de maguey. Programas de apoyo a emprendedores: Dado que los costos de producción son elevados. Programas de apoyo para financiamiento de micronegocios: Uso para mejorar o ampliar sus instalaciones, inversión en maquinaria, mayor número de empleados, entre otros.
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> Costo de la materia prima: La fluctuación en el precio de las piñas del agave, así como de las materias primas indirectas como la madera pueden afectar los costos de producción y los precios finales del mezcal. Tipo de cambio: Afectando a aquellos productores que tengan acuerdos con empresas transnacionales o que exporten al extranjero. Poder adquisitivo de los consumidores en el mercado: Esto afectará en el volumen de demanda del producto. Comercio electrónico: La venta en línea puede incrementar las ventas del producto mezcal.
Socio-culturales	<ul style="list-style-type: none"> Influencia de los medios de comunicación: Dando buena o mala publicidad al producto mezcal. Cambio en los hábitos de los consumidores: Algunos consumidores prefieren bebidas diferentes al mezcal. Imagen de marca: Las marcas posicionadas en el mercado tienden a atraer a un mayor número de consumidores, esto está relacionado por la influencia que tienen debido a su imagen de marca.
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> Innovación en los procesos: El uso de nuevas tecnologías para eficientar los procesos de producción del mezcal y reducir los nuevos costos operativos. Comercio electrónico: la venta online puede ampliar su distribución y llegar a nuevos consumidores. Marketing digital: El uso de nuevas plataformas -redes sociales o herramientas digitales- para comercializar el mezcal e incrementar el posicionamiento en el mercado.
Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> Sustentabilidad: La demanda de bebidas sustentables impulsa la adopción de prácticas agrícolas y de producción más amigables con el medio ambiente. Cambio climático: Afectación de la producción de agave, sobre todo de los agaves silvestres. Manejo de residuos sólidos y líquidos: Las binazas y el bagazo son una fuente de contaminación para el agua, el suelo y el aire. Plagas: Animales, otras plantas u hongos que afecten el correcto desarrollo de los cultivos de maguey.

<p>Legales</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Denominación de origen: Regulación estricta para interesados en la producción del mezcal ▪ NORMA Oficial Mexicana NOM-070-SCFI-2016: Establece las características y especificaciones que debe cumplir la bebida alcohólica destilada denominada Mezcal para su producción, envasado y comercialización (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2017). ▪ Regulación sanitaria para la venta de bebidas alcohólicas. ▪ NORMA Oficial Mexicana NOM-142-SSA1/SCFI-2014: Establece las especificaciones sanitarias y disposiciones de etiquetado sanitario y comercial de las bebidas alcohólicas que se comercialicen en el territorio nacional (DOF, 2015).
-----------------------	--

Análisis competitivo del entorno.

El análisis del entorno competitivo basado en las cinco fuerzas de Porter (2008) muestra los siguientes hallazgos:

La *amenaza de nuevos entrantes* hace referencia a los potenciales competidores, en este caso es baja por las regulaciones asociadas a las normas de calidad que deben cumplir los productos, además de la denominación de origen (DOM). Según la COMERCAM, un producto con estas características, es aquel que está vinculado a la región o zona geográfica de donde es originario, siempre y cuando sus características, calidad y/o reputación se deban esencial o exclusivamente al origen geográfico de sus procesos de producción, materias primas, así como sus factores culturales o naturales. A nivel nacional, el estado de Oaxaca es el principal productor de mezcal; específicamente, la región de Valles Centrales, es la que tiene mayor presencia en la entidad.

Aunado a lo anterior, en la elaboración y comercialización del mezcal existen barreras que impiden que nuevos competidores entren en el mercado (llamadas barreras de entrada). Como ejemplo empresas ya establecidas con volúmenes de producción muy altos en comparación con los nuevos entrantes, además de que se requiere un presupuesto elevado para poder realizar las inversiones correspondientes en arquitectura, maquinaria, equipo y mano de obra, sin contar

también el posicionamiento de diferentes marcas de mezcal en el mercado, asociadas por los consumidores como marcas con calidad notable o precios accesibles.

El poder de negociación de los proveedores varía su amenaza dependiendo del caso en el que se encuentren las empresas. La principal amenaza se da cuando la empresa no tiene control sobre su materia prima principal -las piñas de agave-, por lo que un incremento en los costos de estas repercute en los precios del producto final o incluso genera pérdidas para la empresa.

Otra amenaza se presenta para aquellas empresas o marcas que únicamente envasan y comercializan el mezcal, esto debido a que el suministro sea negado o los precios que dicta el proveedor estén fuera del presupuesto asignado; el cambiar de proveedor tendrá un costo muy elevado. Esta situación afecta la preferencia de los consumidores, debido a que, si bien el proceso de elaboración de mezcal es similar, cada producto es ligeramente diferente, variando de un palenque a otro.

En el caso en el que en la empresa de mezcal cultiven, cosechen, horneen, muelan, fermenten, destilen, envasen y comercialicen su producto con su propia marca, la amenaza de proveedores es baja, puesto que los proveedores se reducen o son fácilmente reemplazables.

El *poder de negociación de los compradores* es alto. “En la región de Valles Centrales se concentra la mayor parte de la producción de mezcal en el estado; se tiene contabilizado que el 54% de los productores de agave se encuentran en esta región” (Vega, 2021). Respecto al mezcal de ediciones especiales, la amenaza es baja, el cliente tiene bajo poder de negociación. Las ediciones especiales de mezcal, que se diferencian del mezcal tradicional, tienen precios elevados que no se pueden negociar.

La *amenaza de productos sustitutos* son principalmente otras bebidas alcohólicas elaboradas con agave, incluyendo el tequila, el sotol, el bacanora, la raicilla y la charanda u otras bebidas alcohólicas que no tienen agave en su destilación.

Las bebidas alcohólicas elaboradas con agave representan una amenaza alta para la industria del mezcal de Valles Centrales, ya que tienen como origen la misma materia prima e incluso un volumen mayor de producción a nivel nacional, como es el caso del tequila; otras bebidas son el sotol, el bacanora y la raicilla.

- **Tequila:** es un destilado del maguey *tequilana weber* variedad azul, es sometido a fermentación alcohólica con levaduras, con denominación de origen producida mayoritariamente en el estado de Jalisco, México. Existen tequilas blancos, joven, reposado, añejo y extra añejo con porcentajes desde 35 % Alc. Vol. (contenido alcohólico) hasta 55 % Alc. Vol. (DOF, 2012). El tequila tiene notas amaderadas, frutales y ahumadas.
- **Pulque:** Es la bebida alcohólica obtenida del maguey o agave, que al ser castrado y raspado emana los azúcares contenidos en el corazón del mismo (conocidos como aguamiel), y que por procesos microbiológicos y fisicoquímicos de forma natural fermentan, teniendo lugar durante su permanencia en recipientes sanitariamente adecuados (DOF, 2017).
- **Sotol:** bebida alcohólica regional obtenida por destilación y rectificación de mostos de las cabezas maduras de *Dasyilirion spp.*, existen variedades blanco, joven, reposado y añejo con mínimo 35 % Alc. Vol. (contenido alcohólico) hasta 55 % Alc. Vol. (DOF, 2004) El sotol tiene un sabor fuerte y ahumado, con notas de tierra y madera.
- **Bacanora:** Bebida alcohólica regional del estado de Sonora, México, obtenida por destilación y rectificación de mostos, preparados directa y originalmente con los azúcares extraídos de la molienda de las cabezas maduras de *Agave angustifolia Haw*, hidrolizadas por cocimiento, y sometidas a fermentación alcohólica con levaduras. El bacanora es un líquido que, de acuerdo

con su tipo, es incoloro o amarillento cuando es madurado en recipientes de madera de roble o encino, o cuando se aboque sin madurarlo (DOF, 2005).

- **Raicilla:** bebida espirituosa producto del destilado de distintas especies de agave que se ha producido tradicionalmente en la Sierra de Amula y Sierra Occidental y en la Costa Norte del Estado de Jalisco con porcentajes desde 35 % Alc. Vol. (contenido alcohólico) hasta 55 % Alc. Vol. (DOF, 2022).

Los sustitutos del mezcal son principalmente otras bebidas alcohólicas elaboradas con otras materias primas como la cebada, malta, centeno, maíz, caña de azúcar o uva. Dentro de estas bebidas se encuentran la cerveza, el vodka, el vino, el ron, el whisky, la ginebra, entre otras; representando una amenaza alta para la industria del mezcal, ya que son preferidas por los consumidores, sobre todo para elaborar mezclas acompañadas por jugos o refrescos.

- **Cerveza:** bebida alcohólica fermentada elaborada con malta, lúpulo, levadura y agua potable puede adicionarse con infusiones de cualquier semilla. Su contenido alcohólico es de 2% a 20% Alc. Vol.
- **Vodka:** Es la bebida alcohólica destilada obtenida por fermentación alcohólica de mostos provenientes de productos vegetales.
- **Vino:** bebida alcohólica que se obtiene de la fermentación alcohólica únicamente de los mostos de uva fresca (*Vitis vinífera*) con o sin orujo, o de la mezcla de mostos concentrados de uva (*Vitis vinífera*) y agua. Su contenido alcohólico es de 8% a 16% Alc. Vol.
- **Ron:** Es la bebida alcohólica destilada, obtenida de la destilación de mostos fermentados preparados únicamente con azúcares provenientes de la caña de azúcar.
- **Whisky:** Es la bebida alcohólica destilada, obtenida por fermentación alcohólica de mostos de cereales, con o sin otras enzimas naturales, fermentado bajo la acción de la levadura.

- **Ginebra:** Es la bebida alcohólica cuya principal característica es su sabor y olor a enebro obtenido por destilación de mostos fermentados de cereales malteados o adicionados de malta o enzimas, siendo a su vez redestilados en presencia de bayas de enebro y otras semillas, cortezas y raíces aromáticas (DOF, 2017).

La rivalidad entre competidores existentes. En la región de Valles Centrales existe un alto grado de rivalidad, no solo por quienes producen mezcal, sino por quienes lo comercializan. El estado de Oaxaca es el principal estado de la República Mexicana que produce y comercializa mezcal, razón por la cual, en la entidad se encuentra la denominada *Ruta Caminos del Mezcal* que tiene gran importancia socioeconómica y productiva en la producción de agave a nivel estatal y nacional.

Esta ruta se despliega en una franja “ubicada en los distritos Centro y Tlacolula, en la región de Valles Centrales; inicia en la ciudad de Oaxaca y recorre los municipios de Santa María del Tule, San Jerónimo Tlacoahuaya, Teotitlán del Valle, Tlacolula de Matamoros, San Pablo Villa de Mitla y Santiago Matatlán” (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2019, p. 9).

El mezcal elaborado en otros estados del país. La DOM comprende, además de Oaxaca, los estados de San Luis Potosí, Guerrero, Durango, Zacatecas, Michoacán, Guanajuato, Puebla y Tamaulipas (tabla 2). Estos se consideran competencia activa en el mercado nacional e internacional. No obstante, Oaxaca sigue liderando por mucho la producción total anual, por lo que la amenaza aún es baja; sin embargo, es importante crear acciones estratégicas para mantener este liderazgo a nivel nacional, ya que los datos reflejan que estados como Puebla y Durango han incrementado su producción en los dos últimos años.

Tabla 2.

Producción de los estados con DOM en los últimos 5 años

Estado	Producción de mezcal por año					
	Año					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Oaxaca	92.30%	90.10%	92.70%	85.40%	91.31%	90.51%
Puebla	1.50%	3.20%	2.20%	2.50%	3.44%	4.94%
Durango	2.00%	2.50%	1.70%	2.70%	1.41%	1.33%
Guerrero	1.80%	1.10%	1.00%	0.90%	0.94%	1.07%
San Luis Potosí	0.70%	0.60%	0.90%	0.90%	0.94%	0.8%
Michoacán	1.50%	0.30%	0.60%	1.30%	0.91%	0.68%
Zacatecas	0.10%	1.70%	0.70%	5.70%	0.86%	0.30%
Tamaulipas	0.00%	0.20%	0.05%	0.30%	0.13%	0.24%
Guanajuato	0.10%	0.30%	0.15%	0.30%	0.06%	0.05%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100%

Fuente: COMERCAM (2024).

En términos generales, se debe señalar que el mezcal de la región es fácilmente reemplazable, porque son pocas las marcas en el mercado que tienen una propuesta de valor claramente identificable. Algunas innovaciones que se realizan están asociadas a la destilación del maguey con materias primas diferentes, como cempaxúchitl, pechuga de pollo, gusano de maguey, frutos de temporada, entre otros. A manera de resumen, se presenta el impacto de las fuerzas competitivas en la industria del mezcal de Valles Centrales, Oaxaca (tabla 3).

Tabla 3.

Análisis de las cinco fuerzas

Fuerza	Amenaza	Resultado
Nuevos entrantes	Ejercen presión posicionándose en el mercado con un producto altamente diferenciado o con precios más bajos.	Nuevos competidores con Denominación de origen.
Proveedores	Ejercen presión sobre las empresas, al incrementar el precio de las materias primas e insumos o limitando su distribución.	Grandes proveedores de materia prima e insumos.
Compradores	Ejercen presión sobre las empresas comercializadoras de mezcal para reducir su precio e innovar en los productos y procesos para garantizar el precio y calidad del producto.	La industria tiene un producto con alta demanda después de la cerveza y el tequila.
Productos sustitutos	Ejercen presión al reducir la participación del mercado de la industria del mezcal, porque su precio es menor o se utilización en otro tipo de bebidas como coctelería.	Mayor competencia generado por bebidas alcohólicas elaboradas con agave como el tequila, sotol, bacanora, raicilla y charanda. Además de otras bebidas alcohólicas como la cerveza, vodka, vino, ron, whisky, ginebra, entre otras.
Competidores existentes	Ejercen presión aumentando su participación en el mercado.	Competidores de otras regiones del estado de Oaxaca, así como otros estados de la República Mexicana que cuentan con DOM.

Discusiones

El diamante de Porter es una herramienta de gran utilidad para las empresas, porque permite conocer lo atractivo de una industria. Su aplicación ayuda a identificar la intensidad de cada fuerza competitiva para aprovechar las oportunidades del mercado y disminuir las amenazas.

El poder de negociación de los proveedores, para aquellas empresas que controlan el proceso de producción y comercialización del mezcal, no es necesario realizar un mayor esfuerzo para negociar con sus proveedores, porque son las empresas quienes ejercen un control sobre su

materia prima principal. Sin embargo, para las empresas que únicamente comercializan el mezcal, esta fuerza representa una amenaza alta porque están supeditadas a las condiciones que establezcan sus proveedores.

Respecto al poder de negociación de los compradores, es alto; esto se da principalmente porque los productos son estandarizados, además del número de proveedores de este producto en la región. En este sentido, Cruz y Durán (2020) señalan que los compradores son poderosos cuando adquieren productos estandarizados.

La rivalidad entre los competidores se considera una amenaza alta, porque en el estado de Oaxaca, las marcas de mezcal raramente producen su propio producto; generalmente lo compran con productores locales, lo envasan, etiquetan y venden en el mercado nacional o internacional. Esto ocasiona que una misma formulación esté en diferentes marcas, provocando que los productos sean similares y la competencia entre marcas sea mayor.

En este sentido, Parra et al. (2019, p. 99) señalan que cuando “la diferenciación de productos es mínima, representa un gran riesgo para las empresas participantes, porque entran en una guerra de precios para atraer a los compradores”. De igual forma, mencionan que la competencia entre empresas es buena, porque permite mantener la producción de la industria en condiciones óptimas y obligando a las empresas a ser más competitivas, lo que finalmente genera un beneficio para el desarrollo económico y social de la entidad.

Los productos sustitutos se consideran una amenaza alta para esta industria, porque existen bebidas alcohólicas elaboradas con agave que tienen un mayor volumen de producción, situación que afecta directamente la rentabilidad de estas empresas. Sin embargo, se debe aprovechar el crecimiento de la demanda de productos elaborados de manera artesanal de edición especial.

Conclusiones

Al finalizar el análisis sobre las cinco fuerzas de Porter y el PESTEL aplicado a la industria del mezcal de Valles Centrales, Oaxaca, se determinó que existe un alto potencial de desarrollo para las empresas mezcaleras que la integran; sin embargo, es necesario diseñar acciones estratégicas que les permitan mejorar su competitividad.

La industria del mezcal es altamente competitiva; se observa también que hay un nicho de mercado que se considera una oportunidad para las empresas mezcaleras, principalmente la relacionada con marcas cuyo mezcal se considera edición especial.

La contribución de este trabajo radica en que, a partir del análisis de las cinco fuerzas de Porter, los responsables y propietarios de las empresas de mezcal de la región de Valles Centrales podrán diseñar estrategias que permitan mejorar su posición competitiva en la industria, además de lograr su sostenibilidad y el crecimiento en el largo plazo.

La búsqueda de la sostenibilidad es fundamental para la viabilidad a largo plazo de la industria del mezcal; la adopción de prácticas agrícolas responsables que aseguren la regeneración del agave y la preservación del medio ambiente en los campos de cultivo es esencial para mantener los recursos naturales que sustentan esta industria. En el mismo sentido, es necesario implementar programas de responsabilidad social que apoyen a las comunidades productoras para mejorar su calidad de vida y fortalecer la cohesión social, como elementos necesarios para garantizar que los beneficios del crecimiento de la industria se distribuyan equitativamente entre los actores involucrados.

Referencias

Bautista, J. A., & Smit, M. A. (2012). Sustentabilidad y agricultura en la "región del mezcal" de Oaxaca. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 3(1), 5-20.

- Buitrago, D. (2017). *Análisis del entorno competitivo local de una empresa PYME del sector de la construcción, en la ciudad de Manizales*. Chinchiná, Colombia: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal. (2023; 2024). *Informe estadístico 2023*. COMERCAM.
- Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo de Oaxaca. (2020). *Diagnóstico Regional Valles Centrales*. <https://lc.cx/lza6nn>
- Cruz, P. y Durán, J. (2020). Análisis estructural del sector de la salud de Colombia con el modelo de las cinco fuerzas de Porter. En: Andrade Agudelo, D. L. (ed. científica). *Estudios institucionales, empresariales y económicos*. (pp. 165-189). Cali, Colombia: Editorial Universidad Santiago de Cali.
- Diario Oficial de la Federación. (2004). *NORMA Oficial Mexicana NOM-159-SCFI-2004*. Secretaría de Gobernación.
- Diario Oficial de la Federación. (2005). *NORMA Oficial Mexicana NOM-168-SCFI-2004*. Secretaría de Gobernación.
- Diario Oficial de la Federación. (2012). *NORMA Oficial Mexicana NOM-006-SCFI-2012, Bebidas alcohólicas-Tequila-Especificaciones*. Secretaría de Gobernación.
- Diario Oficial de la Federación. (2015). *NORMA Oficial Mexicana NOM-142-SSA1/SCFI-2014*. Secretaría de Gobernación.
- Diario Oficial de la Federación. (2017). *Norma Oficial Mexicana NOM-070-SCFI-2016*. Secretaría de Gobernación.
- Diario Oficial de la Federación. (2017). *NORMA Oficial Mexicana NOM-199-SCFI-2017*. Secretaría de Gobernación.
- Diario Oficial de la Federación. (2022). *PROYECTO de Norma Oficial Mexicana PROY-NOM-257-SE-2021*. Secretaría de Gobernación.

- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2019). *Ruta Caminos del Mezcal*. Gobierno del Estado de Oaxaca: <https://www.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/sites/65/2019/10/Gui%CC%81a-Ruta-Mezcal.pdf>
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Instituto de la Mujer Oaxaqueña. (2021). *Diagnóstico Regional de Valles Centrales*. Oaxaca: Gobierno Federal.
- Instituto Mexicano de la Competitividad. (16 de Mayo de 2024). *Centro de Investigación en política pública del Instituto Mexicano de la Competitividad*. <https://imco.org.mx/indice-de-competitividad-estatal-2024/>
- Instituto Mexicano para la Competitividad (16 de Marzo de 2017). *México competitivo*. Índice de Competitividad Internacional del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO): <https://www.gob.mx/se/mexicocompetitivo/articulos/indice-de-competitividad-internacional-del-instituto-mexicano-para-la-competitividad-imco?idiom=es#:~:text=El%20IMCO%20define%20la%20competitividad,y%20bienestar%20para%20sus%20habitantes.>
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158-184.
- Parra , M., López , L., & Ramírez , E. (2019). *Gestión de la competitividad empresarial*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
- Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural. (09 de Septiembre de 2022). *Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural Blog*. Bebidas espirituosas y su importancia en el extranjero.

Vega, N. V. (2021). *Mezcal Oaxaqueño: Denominación de origen, una estrategia de desarrollo territorial y valorización del patrimonio biocultural*. Universidad Nacional Autónoma de México.

Vega, N. V., & Pérez, P. (2017). Oaxaca y sus regiones productoras de mezcal: Un análisis desde cadenas globales de valor. *Perspectivas Rurales*, 15(29), 103-132.

Zamora, R. (2021). *El mezcal de Villa Sola de Vega, Oaxaca: Proceso de producción, comercialización y economía moral*. . El Colegio de San Luis.



[Neliti - Indonesia's Research Repository](#)

