



Instituto Politécnico Nacional



Centro Interdisciplinario de Investigación para el Desarrollo Integral Regional
(CIIDIR) Unidad Oaxaca

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN CONSERVACIÓN Y APROVECHAMIENTO DE
RECURSOS NATURALES

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS NATURALES

TESIS

“La estrategia de compra y comercialización en la ventaja competitiva de las Pymes
comercializadoras de mezcal en México: el efecto moderador de la cadena de suministro
sustentable”

PRESENTA

Roberto Miguel Nieto García

Director de Tesis:

Dra. Arcelia Toledo López

Hornos No. 1003, Noche Buena, Xoxocotlán, Oaxaca, México

2021

Agradecimientos

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por su apoyo en otorgarme la beca nacional PNPC que me sirvió para costear mi investigación.

Al Instituto Politécnico Nacional (IPN) por brindarme la oportunidad en ser parte de sus posgrados al estudiar en el CIIDIR Unidad Oaxaca, la cual sin duda es sinónimo de excelencia académica.

A la Dra. Arcelia Toledo López por permitirme ser su alumno y con ello brindarme toda su experiencia académica y profesional.

A los miembros de mi comité académico por sus consejos y experiencias profesionales, que sin estas dos herramientas esta investigación no concluiría satisfactoriamente.

A la academia de Administración de Recursos Naturales del CIIDIR Unidad Oaxaca por su excelente programa académico el cual es impartido por profesores expertos en cada una de las materias.

Al Clúster Mezcal Oaxaca por el valioso apoyo de sus miembros en formar parte de esta investigación y sus valiosos aportes.

A todos los mezcaleros que día a día buscan poner en alto la tradición que ha sido pasada de generación en generación representando dignamente a sus estados de la república mexicana. A todos ustedes maestros mezcaleros y comercializadores de mezcal, mil gracias.

Contenido

Índice de tablas	5
Índice de ilustraciones	8
1. Introducción	9
1.1. Planteamiento del problema	10
1.2. Justificación	18
1.3. Objetivos	21
1.3.1. Objetivo general	21
1.3.2. Objetivos específicos	21
2. Marco teórico	22
2.1. Antecedentes de las variables del modelo de investigación	22
2.1.1. Antecedente de la ventaja competitiva	22
2.1.2. Antecedente de la estrategia de compra	27
2.1.3. Antecedente de la estrategia de comercialización	28
2.1.4. Antecedente de la cadena de suministro sustentable	28
2.2. Ventaja competitiva de las PyMEs comercializadoras de mezcal, desde la perspectiva de la teoría basada en recursos naturales	30
2.2.1. Perspectiva de los recursos naturales-Hart	30
2.2.2. La estrategia de compra	32
2.2.3. La estrategia de comercialización	34
2.2.4. La cadena de suministro sustentable	36
2.3. Relación entre variables	38
2.3.1. Estrategia de compra y ventaja competitiva	38
2.3.2. Estrategia de comercialización y ventaja competitiva	41
2.3.3. Intervención de la CSS en la relación de la VC y la estrategia de compra	43
2.3.4. Intervención de la CSS en la relación de la VC y la estrategia de comercialización	45
2.4. Modelo de Investigación	49
2.5. Conceptuación de variables	50
2.5.1. Conceptuación de ventaja competitiva	50
2.5.2. Conceptuación de estrategia de compra	52
2.5.3. Conceptuación de estrategia de comercialización	53
2.5.4. Conceptuación de la cadena de suministro sustentable	54
2.6. Tratamiento de variables	56
3. Metodología	60
3.1. Diseño de la de investigación	60

3.2. Técnicas y recopilación de la información	60
3.3. Población y muestra	61
3.4.1. <i>Tamaño de la muestra</i>	62
3.4.2. <i>Características de las PyMEs de la muestra</i>	64
3.4.3. <i>Características de los encuestados</i>	67
3.5. Operacionalización de variables	70
3.5.1. <i>Ventaja competitiva</i>	70
3.5.2. <i>Estrategia de compra</i>	71
3.5.3. <i>Estrategia de comercialización</i>	72
3.5.4. <i>Cadena de suministro sustentable</i>	73
3.6. Diseño del instrumento de medición	75
3.7. Validez y fiabilidad de las variables	75
3.7.1. <i>Ventaja Competitiva</i>	76
3.7.2. <i>Estrategia de compra</i>	78
3.7.3. <i>Estrategia de comercialización</i>	80
3.7.4. <i>Cadena de suministro sustentable</i>	82
4. Resultados	85
4.1. Prueba de Hipótesis	85
4.1.1. <i>Análisis de la Hipótesis H_{1a} y H_{1b}</i>	85
4.1.2. <i>Análisis de la Hipótesis H_{2a} y H_{2b}</i>	89
4.1.3. <i>Análisis de la Hipótesis H_{3a} y H_{3b}</i>	94
4.1.4. <i>Análisis de la Hipótesis H_{4a} y H_{4b}</i>	98
5. Modelo resultante de la investigación	104
Conclusiones	108
Discusión	108
Conclusión	114
Implicaciones	117
Limitaciones y recomendaciones	118
Referencias Bibliográficas	119
Anexo	136

Índice de tablas

Tabla 1. Marcas de mezcal exportadas de 2011 al 2019.	10
Tabla 2. Distribución porcentual de la producción de mezcal por estado.....	18
Tabla 3. Detalle del envasado de mezcal para mercado nacional.	19
Tabla 4. Perspectiva de los recursos naturales: Marco conceptual.....	31
Tabla 5. Relaciones halladas en la literatura científica entre estrategia de compra y ventaja competitiva.	40
Tabla 6. Relaciones halladas en la literatura científica entre estrategia de comercialización y ventaja competitiva.	42
Tabla 7. Relaciones halladas en la literatura científica entre la CSS en la relación de la VC y la estrategia de compra.	44
Tabla 8. Relaciones halladas en la literatura científica entre la CSS en la relación de la VC y la estrategia de comercialización.....	47
Tabla 9. Operacionalización de la ventaja competitiva.....	51
Tabla 10. Operacionalización de la estrategia de compra.	53
Tabla 11. Operacionalización de la estrategia de comercialización.....	54
Tabla 12. Operacionalización de la cadena de suministro sustentable.	55
Tabla 13. Marcas por estado de la república.	61
Tabla 14. Análisis factorial de ventaja competitiva.....	76
Tabla 15. Análisis factorial de estrategia de compra.	79
Tabla 16. Análisis factorial de estrategia de comercialización.....	81
Tabla 17. Análisis factorial de cadena de suministro sustentable.	83
Tabla 18. Correlación bivariada de Pearson entre ventaja competitiva en diferenciación y estrategia de compra.	85

Tabla 19. Correlación bivariada de Pearson entre ventaja competitiva en diferenciación y las dimensiones de estrategia de compra.....	86
Tabla 20. Regresión lineal simple entre la ventaja competitiva en diferenciación y.....	86
Tabla 21. Regresión lineal entre ventaja competitiva en diferenciación y	87
Tabla 22. Correlación bivariada de Pearson entre ventaja competitiva en	88
Tabla 23. Correlación bivariada de Pearson entre las dimensiones de la estrategia de compra y las dimensiones de ventaja competitiva en liderazgo en compras.....	88
Tabla 24. Correlación bivariada de Pearson entre las dimensiones de las estrategias	89
Tabla 25. Correlación bivariada de Pearson entre la ventaja competitiva y	90
Tabla 26. Correlación bivariada de Pearson entre las dimensiones de ventaja competitiva en diferenciación y las dimensiones de estrategia de comercialización.	90
Tabla 27. Regresión lineal simple entre la ventaja competitiva y la estrategia de comercialización.	91
Tabla 28. Regresión lineal simple entre ventaja competitiva en diferenciación y las dimensiones de estrategia de comercialización.....	91
Tabla 29. Correlación bivariada de Pearson entre la ventaja competitiva en	92
Tabla 30. Correlación bivariada de Pearson entre la dimensión de la estrategia.....	93
Tabla 31. Correlación bivariada de Pearson entre las dimensiones de la estrategia.....	93
Tabla 32. Correlación parcial entre la ventaja competitiva en diferenciación, la estrategia de compra y cadena de suministro sustentable.....	94
Tabla 33. Regresión jerárquica entre la ventaja competitiva en diferenciación, la estrategia de compra y la cadena de suministro sustentable.....	95
Tabla 34. Regresión jerárquica entre la ventaja competitiva en diferenciación, la estrategia de compra y las dimensiones de la cadena de suministro sustentable.....	96

Tabla 35. Correlación parcial entre la ventaja competitiva en liderazgo en costo, estrategia de compra y cadena de suministro sustentable.	97
Tabla 36. Correlación parcial entre la ventaja competitiva en diferenciación, estrategia de comercialización y cadena de suministro sustentable.....	98
Tabla 37. Regresión jerárquica entre la ventaja competitiva en diferenciación, estrategia de compra y la cadena de suministro sustentable.....	99
Tabla 38. Correlación parcial entre la ventaja competitiva en liderazgo en costo, estrategia de comercialización y la cadena de suministro sustentable.	100
Tabla 39. Regresión por pasos entre la ventaja competitiva en diferenciación y las variables independientes.	104
Tabla 40. Regresión por pasos entre la ventaja competitiva en diferenciación y las dimensiones de las variables independientes.....	104
Tabla 41. Regresión por pasos entre la ventaja competitiva en liderazgo en costo y las variables independientes.	106
Tabla 42. Regresión por pasos entre la ventaja competitiva en liderazgo en costo y las dimensiones de las variables independientes.....	106

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Las 5 fuerzas de Porter.....	23
Ilustración 2. Cadena de valor.....	25
Ilustración 3. Modelo teórico de investigación.....	49
Ilustración 4. Modelo resultante para la obtención de ventaja competitiva en diferenciación de las pymes comercializadoras de mezcal.....	105
Ilustración 5. Modelo resultante para la obtención de ventaja competitiva en liderazgo en costo de las pymes comercializadoras de mezcal.....	107

1. Introducción

El consumo del mezcal ha incrementado en comparación con el tequila en los últimos años. El gusto por el tequila está disminuyendo por precios elevados y pérdida de calidad. En cambio, el mezcal empieza a tener mayor presencia en el mercado de bebidas alcohólicas espirituosas (García-Barrón *et al.*, 2017).

La gran demanda del mezcal está provocando una sobre explotación de la materia prima, debido a que las extensiones destinadas para la siembra de agave no coinciden con los volúmenes de producción de mezcal que demanda el mercado. Esto provoca que algunos productores de agave extiendan los terrenos de siembra al deforestar y cambiar el uso de suelo de zonas con especies nativas (Meave *et al.*, 2012). También existen más comercializadores de mezcal que productores de agave. Los comercializadores compran agave en diferentes partes de la república para satisfacer la demanda del mercado, lo que provoca una sobre explotación de la materia prima y desarrolla escases (Coto, 2018).

García-Román *et al.*, (2018) relacionan una cultura de sustentabilidad y uso racional de dichos agaves; donde se involucre a los productores y comercializadores de agave/mezcal. Por lo tanto, si no existe una estrategia orientada a la sustentabilidad en todos los eslabones de la cadena de suministro en la industria del mezcal, pronto se verán afectadas las partes antes mencionadas, se dañaría el medio ambiente, se reduciría la calidad, y se afectaría el ingreso esperado de las ventas.

1.1. Planteamiento del problema

El Consejo Regulador del Mezcal (CRM) informó que la industria mezcalera tuvo una producción de 7,145,039lts (45% Alc. Vol.), en el periodo de 2019 a 2020; esto generó un beneficio económico de 6,942 mil millones de pesos en el 2019 (producto envasado a nivel nacional e internacional). Generando 23,000 empleos directos y 105,000 empleos indirectos (CRM, 2019; García, 2019).

Oaxaca tiene el mayor número de empresas y fábricas de la industrial del mezcal, además de un alto volumen de producción en comparación con los otros ocho estados productores (Durango, Guerrero, Michoacán, Puebla, San Luis Potosí, Guanajuato, Tamaulipas y Zacatecas). De acuerdo con el CRM (2017), se tiene registro de 1705 predios de maguey, 625 productores de mezcal, 301 envasadores y 561 comercializadores. El informe estadístico CRM (2020) reportó que en los últimos 8 años (2011 al 2019) se exportaron 277 marcas de mezcal (Tabla 1), un incremento del 307%. El mezcal pasó de un consumo regional a un consumo internacional (Bautista *et al.*, 2017; Bautista y Melchor, 2008; CRM, 2017). Este incremento exponencial de comercializadores y marcas registradas genera un problema para aquellas marcas que aún son regionales (Palma, Perez y Meza, 2016).

TABLA 1. MARCAS DE MEZCAL EXPORTADAS DE 2011 AL 2019

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Total de marcas exportadas	68	106	105	113	159	175	201	240	277

Fuente: Datos obtenidos del Informe Estadístico 2019 del CRM

En la Denominación de Origen Mezcal (DOM) publicada el 28 de noviembre de 1994 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), se explica que quedara como zona declarada para el cultivo del agave mezcalero la “Región del Mezcal” (Sola de Vega, Miahuatlán, Yautepec, Ocotlán, Ejutla y Zimatlán) del estado de Oaxaca. En Puebla, también se cuenta con la característica de tener una DOM por región y en San Luis Potosí la DOM de mezcal es en todo el estado. Aún con la DOM, pocas marcas logran distinguirse cuando entran en contacto con el cliente final. Para Vega y Akaki (2017), lo que

se idealizó jurídicamente como una región mezcalera del estado de Oaxaca que protegería los intereses de los grupos productores para disfrutar de los beneficios y protección de su producto, terminó en una región fragmentada y con una pequeña dimensión a nivel estatal.

Como contexto, los maestros mezcaleros solían producir el mezcal suficiente para las festividades de la localidad; ellos sembraban, destilaban, embotellaban y comercializaban el mezcal, muchas veces sin una marca, solo bastaba el reconocimiento de la gente de la población para determinar la calidad del mezcal. Ahora se rigen bajo la demanda de los comercializadores del mezcal y en ocasiones del tequila (Palma *et al.*, 2016; Vega y Akaki, 2017). Por lo tanto, los comercializadores son los que determinan los mercados meta; algunos orientan sus estrategias a un segmento de la población con mayor nivel de ingresos, otros a un segmento de ingreso medio o bajo (García-Román *et al.*, 2018; Vega y Akaki, 2017).

El último reporte del Fondo Mixto Gobierno del Estado de Oaxaca-CONACYT (2018), determinó que el mezcal artesanal se comercializa mayormente como un producto a granel, con presencia de intermediarios que acopian, homogenizan y envasan (etiquetado de marca, embotellado y sellado) el producto para su venta al cliente final. En entrevista para el diario milenio el presidente de la COMERCAM, Hipócrates Nolasco, comentó lo siguiente:

Con la implementación de un programa de aseguramiento de inventarios de maguey, habrá el suficiente para varios años más, pero existirá presión debido a que en 2012 no se sembró lo suficiente. En este sentido destacó que no es que no vaya a haber materia prima para elaborar el mezcal, sino que sí habrá, pero será más cara... (De la Rosa, 2019).

Esto se explica a través del estudio de Plascencia y Peralta (2018), quienes observaron que en los periodos de escasez el precio del maguey sube, motivando a los interesados en plantar más. Esto provoca que los hijuelos del agave y otros insumos aumenten de precio por el aumento de la

demanda. Llegando el tiempo de la cosecha, aproximadamente siete años, se genera una sobreproducción y una baja en los precios, provocando pérdidas económicas por la depreciación del precio del producto. Incluso aunque el agave esté maduro, reportan que no se cosecha debido a que los costos de mano de obra se vuelven más altos, desarrollando así, una próxima escasez (Bowen, 2015; Plascencia y Peralta, 2018).

Esto ocurre porque la oferta y la demanda de las materias primas se orienta a la presión que ejercen los envasadores y comercializadores del mezcal y tequileros de Jalisco sobre los agricultores y productores de maguey-mezcal (Palma *et al.*, 2016; Vega y Akaki, 2017). Palma *et al.* (2016) diagnosticaron que la mayor parte de las empresas que componen a la industria del mezcal se encuentran desarticuladas, dificultando la planeación de la producción que eviten ciclos económicos viciosos de sobreoferta y escasez del maguey, es decir, el enlace que existe entre eslabones que componen una cadena de suministro dentro de una industria es variada.

Una explicación académica sobre lo que ocurre actualmente en la industria del mezcal se plantea bajo la visión de las industrias fragmentadas. Esta teoría observa a una gran cantidad de compañías pequeñas y medianas con bajas barreras de entrada (Porter, 1985). Para Porter (1985) una industria fragmentada se da por la ausencia de las ventajas de tamaño, cuando se trata con compradores o proveedores y también cuando la industria es reciente.

Si se considera que jurídicamente en el año de 1994 se resolvió otorgar la protección de propiedad industrial a la DOM "Mezcal" y en el año de 1995 se registró ante la Organización Mundial de la Propiedad Industrial (Palma *et al.*, 2016). Entonces, la transición del mezcal como producto local a uno industrializado tiene aproximadamente 27 años, por lo tanto, puede considerarse como una industria nueva. En este último ejemplo, la industria del mezcal es nueva y bajo el enfoque de Porter, (1992) las empresas aun no adquieren las técnicas ni los recursos para controlar una parte importante del mercado.

Porter (1992) explica que una industria fragmentada puede deberse a la gran diferenciación de los productos, especialmente cuando se basa en la imagen. En la fragmentación por imagen, los compradores son los que fragmentan, generando diferencias locales o regionales ocasionadas por las necesidades del mercado. Concluyendo que son los compradores los que desean variedades especiales de un producto y prefieren pagar un mayor precio que aceptar una versión más estandarizada que tenga menor valor comercial.

Porter (2011) expone que el valor representa aquello por lo que los consumidores están dispuestos a pagar por un bien o servicio. Para que la empresa lo interprete en ganancias, la creación del producto tiene que ser mayor que los costos de fabricación. Bajo esta lógica, para que una PyME mezclera sea rentable tiene que revisar en que se diferencia sobre sus rivales, ya sea en liderazgo en precio, diferenciación o enfoque y usar esa ventaja para volverse líder.

Según Chen *et al.* (2004) para que una PyME logre distinguirse por precio debe implementar estrategia de compra. La estrategia de compra o compra estratégica, sirve para generar calidad, crecimiento del mercado y reducción de costos, lo que supone que facilitará a las empresas ventaja sobre sus competidores (Carr y Smeltzer, 1999; Chen *et al.*, 2004; Green *et al.*, 1998; Large y Thomsen, 2011; Lawson *et al.*, 2009).

Según Lawson *et al.* (2009), la estrategia de compra está centrada en la idea de crear relaciones de colaboración. Para que esta estrategia se lleve a cabo, dicha planificación de compras requiere integrar a los proveedores, mediante lo que (Vargas *et al.*, 2018) atribuyen como mecanismos de socialización. La socialización se describe como el comunicar expectativas e intercambio de conocimientos entre la empresa y su proveedor, informarse de tiempos de pagos, cantidades monetarias, cantidades a suministrar y pactar la capacidad de respuesta de ambas partes.

Otro tipo de estrategia para adquirir ventaja en el mercado es la estrategia de comercialización o de mercadotecnia, que se explica cómo acciones que van en función del precio, producto, plaza y promoción para encaminar a la empresa de manera sostenible hacia el éxito (Barney, 1986; Bautista y Melchor, 2008; Porter, 2011, 2015).

Kean *et al.* (1998) ejemplifican a la estrategia de comercialización como un enlace entre empresa-cliente, la imagen del lugar donde se ofrece el producto, y el servicio que se le da al cliente final; lo que permite a la empresa posicionarse en el mercado (diferenciación o costos). Porter y Millar (1985) mencionan que el punto central de la estrategia de comercialización, es la posición relativa de la empresa dentro de su sector. Hernández y Domínguez (2003) instruyen que el elaborar un producto específico demanda un segmento de mercado igual de específico.

Bautista *et al.* (2017) mencionan que las prácticas actuales de comercialización del mezcal presentan una desventaja por parte de los pequeños productores versus los productores más industrializados; viéndose rebasados los primeros en el desarrollo de estrategias de comercialización y de compras adecuadas o similares en relación con los segundos. Por ejemplo, para Vega y Akaki (2017) la NOM actual no clarifica la producción de mezcal tradicional, dado que deja fuera características que forman parte del gusto histórico de cada región. Estas características son esenciales en la comercialización, pues la información que llega al consumidor es asimétrica y sin estar certeros de que la información que transmiten los comercializadores sea verdadera (Palma *et al.*, 2016; Vega y Akaki, 2017).

Otros estudios sugieren que parte de la problemática que enfrenta la industria del mezcal en sus eslabones de comercialización son la vigilancia en el cumplimiento de la norma correspondiente a la producción y comercialización del mezcal (Nogales, 2018; Ruiz-Cortés, 2019). Min y Zhou (2002) han interpretado que las empresas no pueden competir como entidades aisladas, sino que solo pueden hacerlo como redes; bajo este enfoque, una cadena de suministro se puede percibir como

una red que brinde al cliente los productos y servicios correctos, a tiempo con las especificaciones requeridas y en el lugar correcto (Seuring y Müller, 2008).

Para Bautista *et al.* (2017) controlar el problema de sobreproducciones de maguey mezcalero requiere de una planeación a nivel de la cadena productiva del mezcal, por ejemplo: considerar la demanda local y nacional antes de producir, prevención de sobrepuestos del maguey y asociar la planeación económica con la producción en la siembra. Vargas *et al.* (2018) mencionan que aparte del uso de estrategias comerciales, se requiere de un análisis de la cadena de suministro, ya que relaciona la estrategia de compra como el antecedente de lo que se conoce hoy día como cadena de suministro sustentable. Ambas relacionan una gestión interfuncional (actividades específicas empresa-proveedor) y relaciones cercanas con los miembros de la cadena de suministro.

El tema de la cadena de suministro tiene su origen como un enfoque de estudio estratégico-logístico, donde se involucra a todas las operaciones indispensables para su comercialización (materia prima, producción, transporte-logística, sucursales-agencias, almacenes-bodegas, ventas, facturación, distribución-entrega). Su objetivo es poder identificar en qué parte del proceso de dicha cadena se afecta el precio, calidad, cantidad que se le ofrece al cliente final (de Oliveira *et al.*, 2018; Giannakis y Papadopoulos, 2016; Patel y Desai, 2019).

Un ejemplo adecuado de esta estrategia para la industria del mezcal es el de la empresa Real Minero, ubicada en Santa Catarina Minas, Ocotlán, Oaxaca. Vega y Akaki (2017) encontraron un tipo de gobernanza guiada por el sujeto productor, caracterizada por una empresa fuerte que participa desde la base del proceso de producción, organiza los eslabones de la cadena de manera horizontal con otros productos agaveros de la región y hacia adelante con sus distribuidores y clientes. La empresa además participa con sus proveedores en el cultivo del agave a lo largo de los años de crecimiento, hasta que madura y llega a su etapa de corte.

Pero esto no ocurre en todas las regiones mezcaleras. Vega y Akaki (2017) detectaron que tanto en los municipios de Santiago Matatlán, Tlacolula de Matamoros, así como en la región de la Mixteca Alta, la gobernanza es guiada por el mercado, puesto que tanto agaveros como pequeños productores venden sus bienes a quien se los ofrezca a mejor precio, mostrando una capacidad de negociación muy baja. Los envasadores que lo adquieren revenden el mezcal a precios más altos, etiquetados y con marca, aprovechando el conocimiento que se tiene sobre la bebida.

Plascencia y Peralta (2018) explican que la producción y extracción intensificada de los recursos naturales conlleva a la degradación ecológica. Afectando más a los productores agrícolas que a los comercializadores e inversionistas, ya que estos dos últimos pueden cambiarse de región, generando así un problema del tipo sustentable y extractivista en otras regiones del mundo.

El perfil sustentable de la cadena de suministro ocurre cuando las empresas integran estrategias con objetivos sociales, ambientales y económicos (triple bottom line) coordinándose con todas las operaciones indispensables para su comercialización, pero también buscando productos y procesos más sostenibles (Carter y Rogers, 2008; Seuring y Müller, 2008). En el estudio de Vega y Akaki (2017), la coordinación se establece con base en la confianza entre los miembros participantes de la cadena por medio de relaciones a corto plazo y contratos a largo plazo,

Para que el mezcal sea sustentable, González *et al.* (2015) mencionan que es indispensable fomentar la cultura y el uso racional de esta especie de planta endémica mexicana. La gestión de la cadena de suministro sustentable ha surgido como una filosofía organizacional que ayuda a la empresa focal y sus socios a lograr objetivos de ganancias y participación en el mercado al reducir los riesgos e impactos ambientales al tiempo que mejora la eficiencia ecológica (Azevedo *et al.*, 2011; Rao y Holt, 2005).

La cadena de suministro es un conjunto de actividades iniciando desde la siembra del agave, cosecha, destilación, envasado-etiquetado, distribución a puntos de venta y consumo final. Dentro de esta cadena, existen problemas como escasez o sobreproducción, intermediarismo (coyotaje) entre los grandes comercializadores de mezcal hacia los pequeños productores, falta de mercados y falta de organización. La literatura comenta que esta situación es típica de empresas de industrias fragmentadas, por lo que los investigadores han recomendado analizar las variables como: ventaja competitiva, estrategia de comercialización, estrategia de compra y una cadena de suministro orientada a la sustentabilidad.

Con base al párrafo anterior se plantea la pregunta que guiará la presente investigación, ¿Cómo interviene la cadena de suministros sustentable para que las estrategias de compra, y comercialización que implementan las PyMEs comercializadoras de mezcal, les permita obtener una ventaja competitiva?

1.2. Justificación

La industria del mezcal en Oaxaca representó en el 2019 el 90.1% de la producción total de los nueve estados miembros del CRM (Tabla 2).

TABLA 2. DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA PRODUCCIÓN DE MEZCAL POR ESTADO

Estado	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Oaxaca	77.4%	93.0%	99.4%	93.7%	97.3%	83.5%	87.0%	92.3%	90.1%
Puebla	-	-	-	-	-	0.1%	3.5%	1.5%	3.2%
Durango	0.0%	0.6%	0.0%	0.4%	0.5%	1.6%	1.8%	2.0%	2.5%
Zacatecas	22.2%	4.5%	0.1%	4.4%	0.5%	9.3%	2.8%	0.1%	1.7%
Guerrero	0.3%	1.6%	0.4%	0.9%	1.1%	3.5%	2.5%	1.8%	1.1%
San Luis Potosí	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%	0.7%	1.3%	0.7%	0.6%
Michoacán	-	0.0%	0.0%	0.5%	0.2%	0.8%	0.6%	1.5%	0.3%
Guanajuato	0.0%	0.2%	0.1%	0.0%	0.2%	0.5%	0.4%	0.1%	0.3%
Tamaulipas	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100.0%

Fuente: Datos obtenidos del Informe Estadístico 2020 del CRM

Todos estos datos indican que las PyMEs del agave mezcalero son muy importantes para la economía del estado de Oaxaca. La actividad agrícola, particularmente, registra una de las producciones más variadas en Oaxaca, teniendo como producto representativo el mezcal, produciendo 2 millones de litros al año (SAGARPA, 2017; SEDAPA-CONACYT, 2018).

En términos económicos y sociales, el CRM (2019) reportó que de las actividades relacionadas al mezcal se benefician alrededor de 18 mil familias en el estado de Oaxaca, además el INEGI (2012) reportó que las empresas de mezcal contribuyeron con 197.97 millones de pesos al PIB del estado de Oaxaca. Además de ser importante por los ingresos económicos, las bebidas alcohólicas ya sean fermentadas o destiladas son una extensión y representación de las culturas de donde estas emergieron; soportadas por la diversidad biológica de cada lugar y los procesos con los que se elaboran (Plascencia y Peralta, 2018). La producción del agave y del mezcal aun con la

industrialización y la inserción de la bebida en los mercados extranjeros, se sigue manejando en su mayoría por empresas familiares que siembran y cosechan el agave para sus ingresos familiares del día a día, como una actividad económica secundaria y como un legado familiar que se les ha transmitido de generación en generación. Por lo tanto, no solo representa una actividad económica para una familia y su región, sino también su legado cultural (J. A. Bautista *et al.*, 2017; García-Román *et al.*, 2018; Plascencia y Peralta, 2018).

En lo referente al envasado del mezcal, se observa que Oaxaca lidera dicha actividad teniendo el 79.4% de la actividad a nivel nacional. Pero también se puede observar que el estado de Puebla de recién ingreso a la DO Mezcal (2015 a la fecha) representó un 5.3% en la actividad del envasado y ahora el CRM en su reporte 2019 considera a otros estados de la república que no cuentan con DO Mezcal, pero que realizan dicha actividad tales como: CDMX, Estado de México, Veracruz y Jalisco (Tabla 3).

TABLA 3. DETALLE DEL ENVASADO DE MEZCAL PARA MERCADO NACIONAL

Estados	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Oaxaca	71.4%	75.2%	90.3%	78.2%	81.3%	65.1%	66.7%	78.4%	79.4%
Puebla	-	-	-	-	-	0.0%	1.3%	1.6%	5.3%
Zacatecas	19.0%	11.0%	3.4%	6.2%	2.9%	7.0%	6.5%	3.3%	1.6%
Durango	2.3%	0.0%	0.8%	0.1%	0.0%	1.4%	0.7%	0.8%	1.1%
Guerrero	0.1%	0.4%	1.0%	0.6%	1.3%	1.2%	0.5%	0.9%	0.3%
San Luis Potosí	0.4%	0.3%	1.3%	0.1%	0.2%	1.0%	1.9%	0.6%	0.3%
Guanajuato	1.4%	3.0%	0.0%	1.3%	0.8%	2.9%	1.6%	0.3%	0.3%
Michoacán	-	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.3%	0.2%	0.3%	0.3%
Tamaulipas	0.0%	0.0%	0.0%	0.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%
Fuera de la DOM	5.4%	10.1%	3.2%	12.6%	13.5%	21.0%	20.6%	13.8%	11.4%
Total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Datos obtenidos del Informe Estadístico 2020 del CRM

Las PyMEs están fuertemente basada en la comercialización del producto a granel, con una alta presencia de intermediarios que acopian, homogenizan y envasan el producto para su venta. Esta relación representa un problema para la cadena productiva, a la cual le falta optimización, dirección y formalización (Cruz, López, y Escamiroso, 2019; Santos, 2019).

Santos (2019) concluyó en su estudio dedicado al tema de la cadena de suministro una falta de integración en las PyMEs mexicanas, siendo el mayor ejemplo la industria del mezcal. Advierte que, si existiera una mejora en la logística y la comercialización entre el sector primario y secundario de la industria del mezcal, se tendría una mejor integración y beneficios a todos los miembros de la cadena de suministro.

Porter (2011) también menciona que los enfoques macroeconómicos no deben aplicarse para empresas de manera individual; su diseño sobre la ventaja competitiva está orientado al entorno industrial de la empresa, limitado a un enfoque de estudio interno de la empresa. Esta justificación teórica para estudiar la cadena de suministro en las PyMEs, se debe reforzar con la sustentabilidad.

Añadiendo el término “sustentable” al concepto de cadena de suministro, se tipifica como un concepto que busca el fin lucrativo (como originalmente fue concebido) pero que además, busca asegurar la reducción del impacto ambiental y social (Beske *et al.*, 2014; Morana, 2013). Por lo tanto, este estudio puede indagar la importancia de aplicar estrategias de compra y comercialización, volviéndola sustentable y optimizando la misma, detectando los errores que se suscitan mediante una lectura de la cadena de suministro sustentable. También, esta investigación puede servir como sustento para futuros estudios que permitan desarrollar estrategias para la implementación de la ventaja competitiva con la revisión de la cadena de suministro tanto sustentable como redituable, por otro lado, el impacto académico de la realización de este estudio permitirá dar continuidad a una línea de investigación que potencialmente puede tener impacto en la mejora del entorno socio-económico en la industria del mezcal.

1.3. Objetivos

1.3.1. *Objetivo general*

Analizar cómo interviene la cadena de suministros sustentable en la relación entre las estrategias de compra, estrategias de comercialización para que las PyMEs comercializadoras de mezcal puedan obtener una ventaja competitiva en liderazgo en costo y diferenciación.

1.3.2. *Objetivos específicos*

- Examinar la relación de la estrategia de compra y la ventaja competitiva en liderazgo en costos y diferenciación.
- Examinar la relación de la estrategia de comercialización y la ventaja competitiva en costos y diferenciación.
- Describir la cadena de suministro sustentable que implementan las pymes mezcaleras.
- Describir la ventaja competitiva en liderazgo en costo y ventaja competitiva en diferenciación de las PyMEs mezcaleras y su relación con la antigüedad del negocio, actividad del negocio, asociación y marcas registradas.

2. Marco teórico

Este apartado se enfoca en identificar las fuentes primarias sobre las cuales se sustenta la investigación y el diseño del estudio, construyéndose sobre postulados de distintas teorías. Permitirá al lector tener una visión completa de los planteamientos teóricos sobre los cuales se fundamenta el problema y la de estudio.

2.1. Antecedentes de las variables del modelo de investigación

2.1.1. *Antecedente de la ventaja competitiva*

La ventaja competitiva nace del progreso de los conceptos de innovación y cambios económicos de las naciones por aventajar a las naciones rivales. Adam Smith como se citó en Labarca, (2007) expuso un interés por interpretar porque una nación era más competitiva que otra.

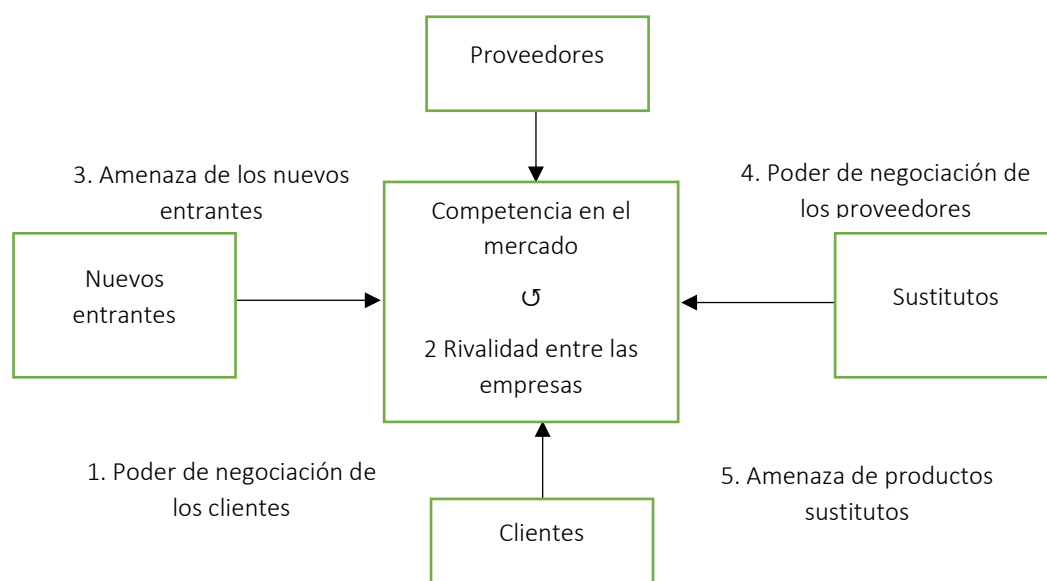
Según Appleyard y Field (2003), Smith analizó que la mejor manera en que una nación podía competir era especializándose y exportando los bienes en los cuales tuviera una ventaja absoluta. Cuando una empresa compite en el mercado, los objetivos principales son alcanzar, lograr y mantener una ventaja competitiva en el mercado o industria a la cual pertenezca (Ismail *et al.*, 2012).

La ventaja puede venir de muchas actividades discretas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar y entregar un producto. Cada actividad contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación (Barney, 1986; Porter, 1985). Lo que convierte a la ventaja competitiva, en un tema, sumamente estudiado en la administración estratégica.

Porter (1985) describió que la ventaja competitiva surge principalmente cuando una empresa crea valor fuera del que ofrece inicialmente a sus consumidores, es decir, cuando el precio que oferta en el mercado provoca que los consumidores estén dispuestos a pagarlo o generar un valor superior que pueda provenir de ofrecer precios más bajos que los competidores y tener beneficios

equivalentes. Porter (1985) menciona que la ventaja competitiva surge de la habilidad de la empresa para enfrentarse a lo que él determinó como las cinco fuerzas competitivas del mercado o también citado por algunos autores como “las cinco fuerzas de Porter” (v.g Bittán, 2012; Dälken, 2014). En su esquema incluye tres fuerzas horizontales: amenaza de sustitutos, amenaza de nuevos competidores en la industria y la rivalidad entre competidores, y dos fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes (Ilustración 1).

ILUSTRACIÓN 1. LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Fuente: Grundy (2006)

El modelo ayuda a las empresas a entender que factores en su industria están afectando su rentabilidad, y finalmente llevarlas a formular para adaptarse a las características dinámicas y cambiantes de la industria. Estas estrategias están limitadas por el entorno, por lo tanto, la empresa debe encontrar una posición dentro de su sector y defenderse de las fuerzas competitivas del mercado; principal meta de las estrategias (Codas, 2012).

Es así como surgen dos tipos básicos de ventaja competitiva, la que se obtiene mediante liderazgo en costos (bajo costo) y la que se obtiene bajo la diferenciación en el mercado. Ambas estrategias buscan una ventaja competitiva en un rango amplio de segmentos de la industria a la que pertenezca la empresa (Grundy, 2006). Porter (2015) menciona que además de los tipos básicos de ventajas competitivas, las empresas tienen que generar estrategias competitivas. Algunas estrategias son explícitas y otras implícitas, las cuales deben enfocarse hacia el entorno en que se disputa el mercado.

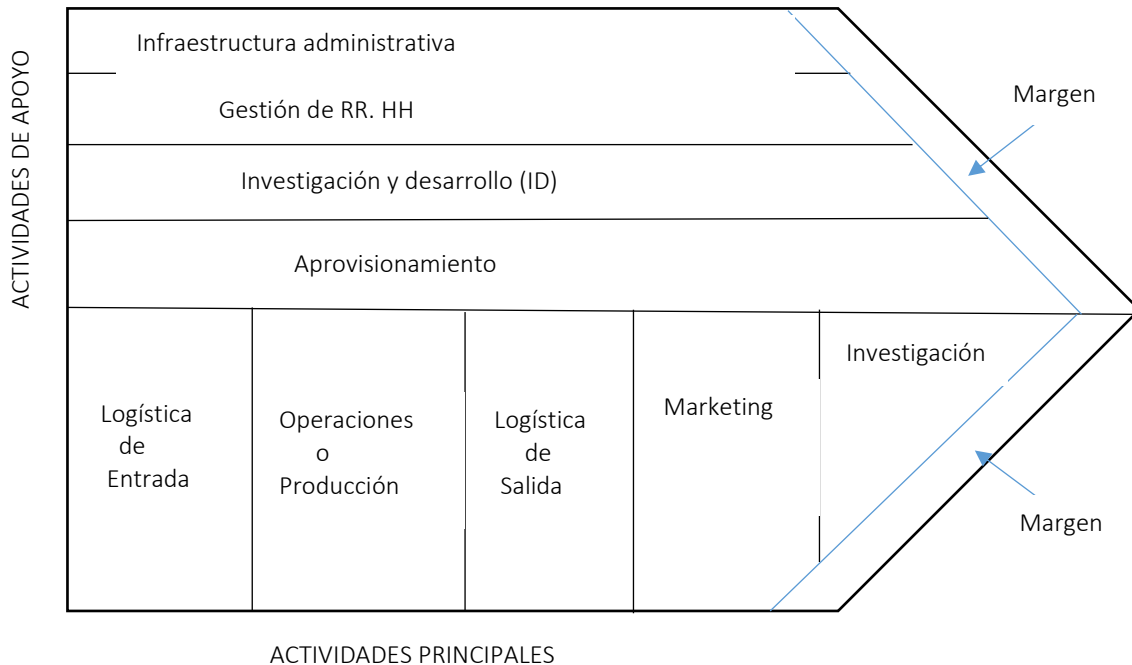
Desde una perspectiva de marketing, Porter y Millar (1985) explican que la ventaja competitiva se puede lograr en todas las áreas funcionales del negocio que contribuyen a la entrega de bienes y servicios. No obstante, las áreas de marketing y de operaciones son las áreas clave para la ventaja competitiva porque agregan y crean valor para los clientes. Para Ho y Tang (2004), el desajuste que pueda existir en ambas áreas conduce a la ineficiencia de la producción y la insatisfacción del cliente; por lo tanto, que un ajuste adecuado conduce a una ventaja competitiva superior y de ganancias sostenibles.

Para que las empresas puedan implementar las estrategias competitivas, Porter (2002) explica que debe implementarse la metodología de la cadena de valor. Esta consiste en detectar cuáles son las actividades que dan un margen de valor. Para Porter, (1992) y Bittán, (2012) el margen de valor se refiere a la diferencia entre el valor agregado total y el costo colectivo para desempeñar aquellas actividades que generen valor a la compañía, así como por actividades de valor que ven cuestiones primarias (creación física) y de apoyo que sustentan a las primarias, por ejemplo, la infraestructura.

Las actividades principales son logística de entrada, operaciones o producción, logística de salida, marketing y ventas, y mantenimiento. Las actividades de apoyo comprenden la infraestructura administrativa, gestión de recursos humanos, investigación y desarrollo (ID), y adquisiciones o

aprovisionamiento, tal y como se muestra en la Ilustración 2 (Porter y Millar, 1985; Vásquez y Palomo, 2016).

ILUSTRACIÓN 2. CADENA DE VALOR



Fuente: Vásquez y Palomo (2006)

Porter (2011) aclara que los diferentes enfoques planteados para explicar la ventaja competitiva puede que no aplique para empresas de manera individual. Su diseño es para la industria; por lo tanto, limita un enfoque de estudio interno de la empresa.

Penrose (1959) argumentó que los recursos de una empresa solo pueden contribuir a la posición competitiva, en la medida en que sean explotados de tal manera que sus servicios potencialmente valiosos estén disponibles. Teece (1982) amplía el argumento de Penrose (1959) y propone que las empresas con un exceso de recursos pueden utilizarlos con fines de diversificación.

Wernerfelt (1984) argumentó que las empresas pueden desarrollar un conjunto más amplio de recursos con la finalidad de tener equilibrio en la explotación de los recursos y el desarrollo de nuevas tecnologías, con el fin, de ejecutar nuevas estrategias. Una estrategia clásica que buscan las

empresas aplicar es estudiar el comportamiento del consumidor; tarea sumamente difícil ya que son muchas variables las que influyen. Aun así, “La mejor manera de predecir el futuro es crearlo” y crear productos y servicios nuevos como exitosos nunca es tarea sencilla (Astuti *et al.*, 2015; Ortiz, 2015).

Así como Porter (2002) señala que una empresa debe vencer barreras propias de su industria para obtener una ventaja competitiva, analizándola mediante las cinco fuerzas del mercado, Barney (1991) analizó los obstáculos que impiden a las empresas moverse de un segmento a otro dentro de un mismo mercado. Un estudio dónde denominó dicho fenómeno como “Mobility Barriers”, por ejemplo, el cambiar de un nicho de clientes hacia otro de mayores ingresos.

El enfoque de la teoría de los recursos es sobre una empresa (individual), contraria a la teoría de la organización industrial, que nace del estudio de las industrias de los países (Barney, 1991). La teoría de los recursos atribuye el éxito de una empresa a la identificación y aprovechamiento de sus recursos (internos y externos), al observarlos como potencial de valor único. En el enfoque presentado por Barney (2001), las empresas se consideran heterogéneas, a diferencia de la teoría de la organización industrial, que asume que son idénticas en términos de recursos estratégicamente relevantes. También asume que los recursos no son perfectamente movibles y por ello la heterogeneidad puede durar mucho tiempo.

Nath, Nachiappan, y Ramanathan (2010) refieren que las estrategias de marketing que implementa una empresa son fuente de ventaja competitiva. Analizada desde la teoría basada en recursos una empresa utiliza sus recursos tangibles e intangibles para comprender las necesidades complejas específicas del consumidor, lograr la diferenciación del producto en relación con la competencia y lograr un valor de marca superior (Dutta *et al.*, 1999; Nath *et al.*, 2010; Song *et al.*, 2007).

Es por ello que en la década de los setenta, Ammer (1974) realizó investigaciones en áreas de mercadotecnia bajo un enfoque de estrategia corporativa, es decir, promovida por las áreas gerenciales. La gerencia consideraba que las compras tenían un papel pasivo en la organización empresarial.

2.1.2. Antecedente de la estrategia de compra

Según (Nair *et al.*, 2015), la estrategia de compra se considera una fuente de ventaja competitiva al planificar las actividades en las áreas de compras y encontrar oportunidades consistentes con la capacidad de la empresa para lograr objetivos a largo plazo. Las medidas en costo, calidad y entrega son a menudo conceptualizaciones del desempeño de la estrategia de compra, para obtener ventaja competitiva.

Carr y Smeltzer (1997) explican que durante los 80s las empresas comenzaron a establecer las compras como una estrategia corporativa. Por lo tanto, las compras se tornaron importante al asegurar la calidad de los productos y servicios, así como el cumplimiento de los estándares de calidad en las áreas de producción. En su artículo mencionan por qué las contribuciones de las compras deben verse desde una perspectiva estratificada:

A través de las áreas de compras se puede monitorear las tendencias del mercado de suministros, interpretar el impacto de estas tendencias en la empresa, identificar los materiales y servicios requeridos para respaldar las estrategias de la empresa y la unidad de negocios estratégica, y desarrollar opciones de suministro. (pp. 12-13)

Por lo tanto, consideraron que las compras pueden ser más efectivas, cuando esta se analiza en el mercado de proveedores.

2.1.3. Antecedente de la estrategia de comercialización

Otra estrategia de marketing, pero orientada hacia el cliente final, es la estrategia de comercialización. Webster Jr (1992); Noble y Mokwa (1999) refieren que la implementación de la mercadotecnia es enfocarse hacia la comunicación, interpretación, adopción y promulgación de una estrategia de mercado, donde se involucre a proveedores, socios organizacionales y principalmente a los clientes para obtener una ventaja competitiva basada en la diferenciación o enfoque (Karmarkar, 1996; Nath *et al.*, 2010).

El estudio de Nath *et al.* (2010) demostraron que la comercialización ayuda a una empresa a crear y retener lazos con el cliente y los miembros de la cadena; dicha cadena fue vista como un sub-recurso que proporcionaba información; esta se traducía en toma de decisiones para orientar recursos. Entonces, la ventaja competitiva se obtiene cuando una empresa implementa estrategias generadoras de valor que no estén siendo implementadas simultáneamente por cualquier otro competidor actual o potencial (Porter, 1985; Barney, 2000). En otras palabras, una ventaja competitiva es una característica de un país o empresa dentro de su industria que la diferencia de otra al colocarla en una posición de superioridad para competir.

Barney (1991) enfatiza que la ventaja competitiva se logra a través de capacidades estratégicas y de recursos. Se deben identificar los recursos que define el autor como tangibles e intangibles y caracterizarlos como valiosos, raros (poco comunes), inimitables y no sustituibles tan fácilmente. Para este estudio, las compras y comercialización son recursos que pueden llevar a una ventaja competitiva de la empresa.

2.1.4. Antecedente de la cadena de suministro sustentable

Para Christopher (2005), una cadena de suministro es la red de organizaciones que se involucran a través de enlaces ascendentes y descendientes en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos y servicios entregados al consumidor final. Quiere decir que

la cadena de suministro consta de varias empresas, donde el sentido ascendente se interpreta como el suministro y el sentido descendente como la distribución al cliente o consumidor final (Mentzer *et al.*, 2001; Christopher, 2005). Por lo tanto, es un recurso clave para implementar estrategias de compra y comercialización como fuentes de ventaja competitiva.

La cadena de suministro es un recurso valioso, capaz de abarcar las actividades donde se planean las compras de materiales, el flujo de información para estratificar de mejor manera la comercialización de un bien o servicio y como los objetivos futuros de las empresas sugieren estar conectados con sus estrategias de compras y comercialización, vistas como sus recurso internos (Carr y Smeltzer, 1999; Cooper *et al.*, 1997; Jaenglom y Tariq, 2014; Karmarkar, 1996; Nath *et al.*, 2010).

Hoy en día, estudiar la ventaja competitiva de una empresa sin considerar el recurso natural como clave para competir limita la atención de un mercado de consumidores social y ambientalmente responsable. Hart (1995) señala que las teorías administrativas sobre la ventaja competitiva anteriores a su escrito no consideraban lo que él denominó como recurso natural; por lo tanto su teoría basaba en los recursos naturales (NRBV por sus siglas en inglés) tuvo como orientación principal llenar ese vacío del manejo que habían ignorado las restricciones impuestas al ambiente biofísico (natural).

Hart (1995) señaló que anteriores investigaciones entendían que la ventaja competitiva dependía de la coincidencia entre las capacidades internas (organizacionales) y de las circunstancias que se presentaban de manera externa (ambientales), que se dan de manera cambiante. Para Carter y Rogers, (2008) la cadena de suministro sustentable es la integración estratégica y transparente de los objetivos sociales, ambientales y económicos de una empresa al coordinar sistemáticamente los procesos comerciales y los proveedores clave. Vachon y Klassen (2006) mencionan que una mayor integración de la cadena de suministro puede beneficiar la gestión del entorno en las

operaciones. A medida que se reduce la base de suministro, aumenta el alcance de la colaboración ambiental con proveedores primarios.

Paulraj (2011) reconoce que el medio ambiente y las compras estratégicas son capacidades y recursos específicos de la empresa, fundamentales para prácticas de suministros sustentables. “La gestión de suministro sustentable se presenta como una capacidad clave que puede resultar en mejoras significativas en la sustentabilidad organizacional”.(Paulraj, 2011,p. 1)

Por lo tanto, la cadena de suministro sustentable es un mecanismo para evaluar los recursos internos, examinar los factores externos y el impacto al medio ambiente como claves de una estrategia exitosa; el desempeño positivo de una empresa es el resultado de estrategias bien formuladas e implementadas, lo que lleva a una ventaja competitiva (Vachon y Klassen, 2006; Chevalier-Roignant y Trigeorgis, 2011; Paulraj, 2011).

2.2 Ventaja competitiva de las PyMEs comercializadoras de mezcal, desde la perspectiva de la teoría basada en recursos naturales

2.2.1 *Perspectiva de los recursos naturales-Hart*

Hart (1995) relaciona dos fuerzas impulsoras de lo que denominó como la perspectiva de los recursos naturales. La primera, la creciente escala y extensión de las actividades humanas y la segunda, el daño potencial e irreversible de las actividades humanas al medio ambiente. La perspectiva de los recursos naturales planteada por Hart (1995) busca desarrollar una conexión entre el desafío ambiental y los recursos de la empresa a través de tres capacidades estratégicas: prevención de la contaminación, administración de producto y desarrollo sostenible. Hart (1995) señala que para el último paso se requiere el desarrollo de propuestas que conecten estrategias con los recursos claves y la ventaja competitiva sostenida. Hart (1995) utilizó un marco de referencia (Tabla 4) en la perspectiva de los recursos naturales:

TABLA 4. PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS NATURALES: MARCO CONCEPTUAL

Capacidad Estratégica	Fuerza Impulsa Ambiental	Recurso Clave	Ventaja Competitiva
Prevención de la Contaminación	Minimizar emisiones, efluentes y residuos	Mejora Continua	Bajos Costos
Administración de Productos	Minimizar el costo del ciclo de vida de los productos	Integrar a los Stakeholder	Adelantarse a los Competencia
Desarrollo Sostenible	Minimizar la carga ambiental del crecimiento y desarrollo de la empresa	Visión Compartida	Posicionamiento Futuro

Fuente: Tomado de Hart (1995)

La discontinuidad tecnológica junto con los cambios externos, vuelven obsoletos las competencias contemporáneas y obliga a replantearse nuevos recursos (Tushman y Anderson, 1986). Por lo tanto, Hart (1995) reflexiona que los impulsores más importantes del desarrollo de nuevos recursos y capacidades para las empresas serán las limitaciones y los desafíos que vaya enfrentando el entorno (biofísico) natural.

Dado que Hart (2005) visualizó que las empresas necesitarían a futuro cada vez más de los recursos naturales, en comparación de lo planteado en años anteriores por las empresas, gobiernos y teóricos administrativos; las estrategias y la ventaja competitiva se tendrían que basar en capacidades que faciliten a la par la actividad económica la sustentabilidad ambiental. Por lo tanto, se plantea un análisis de la capacidad estratégica y el recurso clave del marco conceptual de los recursos naturales propuesto por Hart (1995) como fuente de ventaja competitiva para contexto de empresas que tienen como principal fuente de materia prima el recurso natural.

2.2.2. La estrategia de compra

Para Ellram y Carr (1994), la estrategia de compra es fuente de ventaja competitiva porque se espera que el área de compras apoye y fortalezca esta al proporcionar información oportuna a todos los departamentos de la empresa sobre posibles cambios en el precio y la disponibilidad de materiales, que pueden afectar los objetivos estratégicos de la empresa. Para Nair *et al.*, (2015) el modo de medir la estrategia de compra es incluir la capacidad tecnológica de los proveedores, el alcance geográfico, capacidad de producir nuevos productos y roles operativos para lograr una ventaja competitiva que se traduce en inversiones apropiadas.

La estrategia de compra analizada desde el marco conceptual de la perspectiva de los recursos naturales, propuesta por Hart (1995) se retoma como una capacidad estratégica para obtener ventaja competitiva en un contexto de empresas con recursos naturales. La primera capacidad estratégica es la administración del producto, que nace del evaluar la cadena de valor y los impactos ambientales provocados desde el acceso de la materia prima a través de los procesos de producción, y finalmente, la disposición de los productos (Cobb y Daly, 1989; Costanza, 1992; Hart, 1995).

Para Allenby (1991); Fiksel (1993) la estrategia de administración del producto tiene como propósito integrar las perspectivas externas (stakeholders) en los procesos de diseño y desarrollo de productos. Para Smart (1993) la administración del producto conlleva a que las empresas adopten una postura ambientalmente proactiva con los proveedores de materias primas, con el objetivo de minimizar el impacto ambiental del sistema de proveedores.

Para que un producto alcance bajo costo ambiental en su ciclo de vida, los diseñadores deben minimizar el uso de materiales no renovables, disminuir el uso de materiales tóxicos (sobre todo si ya está comprobado su efecto) y usar recursos renovables de acuerdo con su tasa de reposición (S. Hart, 1995). La estrategia de administración del producto propone relaciones de trabajo más estrechas entre el personal de marketing, clientes y personas externas relacionadas con propuestas

medioambientales, para plantear el impacto ambiental del producto en su uso, reutilización y reciclaje (Banerjee, 1998; Hart, 1995; Hunt y Auster, 1990). Bajo este argumento, las PyMEs comercializadoras de mezcal son empresas que compran su materia prima a través de productores de mezcal. Estos son los proveedores de materia prima (agave cosechado o mezcal a granel) de los comercializadores y de los industriales del mezcal. Los productores deben buscar una postura ambientalmente sustentable para satisfacer las necesidades de los stakeholders, puesto que deben desarrollar productos ajustados a las necesidades de consumidores amigables con el medio ambiente. Por ello, la responsabilidad de las PyMEs comercializadoras debe ser mezcal de aplicar estrategias de compra, con el fin de evaluar la cadena de valor y los impactos ambientales provocados desde el acceso de la materia prima a través de los procesos de producción, y finalmente, la disposición de los productos.

Ellram y Carr (1994) propusieron que tener una estrategia en las áreas de compras contribuiría a identificar los materiales y servicios requeridos con el fin de tener opciones de suministros que revisar la calidad y cantidad de materiales. Posteriormente Carr y Smeltzer (1997), consideraron que las estrategias en las áreas de compras pueden ser más efectivas cuando se analiza a los proveedores; lo que conlleva a plantearse lo propuesto por Smart (1993), que relaciona la administración del producto con una postura ambientalmente proactiva a través de los proveedores de materia prima.

Para Vargas *et al.* (2018) la estrategia de compra también puede orientarse a estrategias relacionadas con la sustentabilidad. El prevé que el desarrollo de relaciones confiables con los miembros de la de cadena de suministro mejora la capacidad de la empresa con los temas asociados a la sustentabilidad social y ambiental. Por su parte, Chen *et al.* (2004) argumentan que las compras estratégicas pueden generar una ventaja competitiva sostenible al permitir a las empresas: primero, fomentar relaciones de trabajo con un limitado número de proveedores; segundo, generar

comunicación con los miembros de la cadena de suministro; y tercero, desarrollar estrategias para lograr ganancias a mediano y largo plazo. Se puede apreciar que ambas estrategias buscan integrar a los proveedores de una cadena de suministro con el fin de orientar estrategias de compra de mitigación del impacto del producto al medio ambiente.

2.2.3. La estrategia de comercialización

Para Ortiz (2015) la estrategia de comercialización se define de la siguiente manera:

Las estrategias de comercialización, también conocidas como estrategias de mercadeo, consisten en acciones estructuradas y completamente planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado. (p. 172)

Webster Jr (1992); Noble y Mokwa (1999) observaron que la implementación de la estrategia de la mercadotecnia debe surgir de las áreas gerenciales; y sobre todo la define como la comunicación, interpretación, adopción y promulgación de una estrategia de mercado, donde se debe involucrar proveedores, socios organizacionales y clientes. Desde el marco conceptual de la perspectiva de los recursos naturales, propuesta por Hart (1995), la estrategia de comercialización puede ser vista como una capacidad estratégica de prevención de la contaminación, que surge de la presión que tuvieron las empresas por minimizar o eliminar sus mermas, desperdicios y residuos. Por ejemplo, las PyMEs mezcaleras deben responder a los stakeholders que presionan con demanda de productos sustentables; una opción es presionar a sus proveedores de mezcal para las mejores prácticas sustentables en la elaboración del producto, minimizando las mermas, desperdicios y residuos generados durante el proceso de producción (García-Román *et al.*, 2018).

La reducción de la contaminación puede lograrse a través de dos métodos. El primero bajo un control de emisiones y afluentes, atrapándolos, almacenándolos, tratándolos, al utilizar equipos de control de contaminación. El segundo método consta en poder sustituir o reciclar materiales e innovar procesos (Cairncross, 1992; Fuentes-Fuentes *et al.*, 2004; Hart, 1995).

Por ejemplo, para Vega y Akaki (2017) la NOM actual no clarifica la producción de mezcal tradicional, dado que deja fuera características que forman parte del gusto histórico de cada región. Estas características son esenciales en la comercialización, pues la información que llega al consumidor es asimétrica y sin estar certeros de que la información que transmiten los comercializadores sea verdadera (Palma *et al.*, 2016; Vega y Akaki, 2017).

Las PyMEs comercializadoras de mezcal son responsables de una información asimétrica entre proveedor y consumidor final. En el artículo de Vega y Akaki, (2017) se describe que, además de los envasadores y comercializadores, existen grupos de acaparadores que logran revender el mezcal en centros de consumo (etiquetado y certificado por la CRM) al doble o hasta el triple del precio al que lo adquieren, incluso más si logran venderlo como agave silvestre. Granados-Echegoyen *et al.* (2017) refieren que en los negocios mezcaleros en especial los ubicados en Oaxaca al tener un vínculo con el sector turístico nacional e internacional, se han generado segmentos del mercado conformado por consumidores verdes, dispuesto a pagar precios poco más elevados con tal de ayudar a la conservación y aprovechamiento de los recursos naturales.

Sin embargo, parece haber límites a una estrategia estrictamente interna (competitiva) de prevención de la contaminación (S. Hart, 1995). Cada vez más las comunidades locales y los stakeholders externos, exigen que las prácticas corporativas sean más visibles y transparentes; por lo tanto, abrir sus procesos de operación a un mayor escrutinio público puede ayudar a mantener una legitimidad o construir una buena reputación a la opinión pública (Cronin *et al.*, 2011; S. Hart, 1995; S. L. Hart, 2010; Sarkis *et al.*, 2010).

Si una empresa deseara diferenciar sus productos o servicios como “Green” o ambientalmente sustentables u alguna otra categoría que sugiera que son ecológicos, mientras continua produciendo desperdicio en altos niveles, esto sería absolutamente arriesgado para dicha compañía, ya que los stakeholders se encargarían de exponer las anomalías, destruyendo la credibilidad de la empresa (S. Hart, 1995; Sarkis et al., 2010). Esta relación sugiere que debe existir una estrategia por parte de la empresa con relación con la imagen y su prevención de contaminantes.

Vega y Akaki (2017) ejemplifican en su estudio el caso de la compañía comunitaria Mezcal “Real Minero”, la cual conserva producción artesanal y se inserta en el mercado nacional e internacional dando a conocer el impulso que da a los productores de la región de Santa Catarina Minas, así como sus prácticas verdes de siembra y cosecha del agave. La empresa participa con sus proveedores en el cultivo del agave a lo largo de los años de crecimiento, hasta la maduración y su etapa de corte.

En conclusión, estas capacidades estratégicas están orientadas a que la responsabilidad corporativa, en cuanto a la sustentabilidad, sean tomadas en cuenta bajo una perspectiva estratégica y operativa. La competitividad de las organizaciones ya va más allá de la construcción oportuna de productos de calidad a bajo costo (Sarkis *et al.*, 2010). La responsabilidad corporativa y los problemas sociales son más críticos para la competitividad organizacional a niveles estratégicos y operativos (Porter y Kramer, 2006; Sarkis *et al.*, 2010).

2.2.4. La cadena de suministro sustentable

La cadena de suministro tiene como fin estudiar todos los elementos que intervienen directa e indirectamente en los del preparación de un producto para el cliente final y así entregar el mejor servicio al menor costo posible (Morana, 2013). Seuring y Müller (2008) lo conceptualizan de la siguiente manera:

La cadena de suministro abarca todas las actividades asociadas con el flujo y la transformación de bienes desde la etapa de materias primas (extracción) hasta el usuario final, así como los flujos de información asociados. El material y la información fluyen hacia arriba y hacia abajo en la cadena de suministro. La gestión de la cadena de suministro es la integración de estas actividades a través de relaciones mejoradas en esta para lograr una ventaja competitiva sostenible. (Seuring y Müller, 2008, p. 2)

Forrester (1997) introdujo una teoría de gestión de distribución que reconocía la integración de las relaciones organizaciones, es decir, las interrelaciones que existen entre las funciones separadas de una compañía y su mercado, industria, y economía nacional. Forrester (1997) lo citó de la siguiente manera:

La administración está al borde de un gran avance en la comprensión de cómo el éxito de una empresa industrial depende de las interacciones entre los flujos de información, materiales, dinero, mano de obra y equipo de capital. La forma en que estos cinco sistemas de flujo se entrelazan para amplificarse entre sí para causar cambios y fluctuaciones formará la base para anticipar los efectos de las decisiones, políticas, formas organizativas y opciones de inversión. (Forrester 1997, p. 37)

Para Kleindorfer, Singhal y Van Wassenhove (2005) el planificar y gestionar dentro la cadena de suministro de una empresa el tema de la sustentabilidad representa un papel cada vez más importante. En la capacidad estratégica de prevención de la contaminación, diseñada en la perspectiva de los recursos naturales, se tiene como recurso clave la mejora continua. Para Guang Shi *et al.* (2012), una cadena de suministro que se orienta en la perspectiva de los recursos naturales tiene en cuenta toda la energía que se debe utilizar, el consumo de materiales, las emisiones y los desechos relacionados con los procesos internos de la compañía (Rao y Holt, 2005).

Para Golicic y Smith (2013) las prácticas que relacionan al medio ambiente en una cadena de suministro también se consideran capacidades que contribuyen a la variación del desempeño entre empresas. Es decir, una mayor consideración al tema del medio ambiente ,proactividad social y gestión de suministros puede ser considerada como un desempeño superior que una empresa tiene sobre sus rivales en la industria a la que pertenezcan (Chen *et al.*, 2004; Hart, 2010; Guang Shi *et al.*, 2012; Golicic y Smith, 2013). Para la capacidad estratégica orientada a la administración del producto, diseñada en la perspectiva de los recursos naturales, se tiene como recurso clave el integrar a los stakeholders.

Para Vargas *et al.* (2018) el incorporar desde la teoría de los recursos los problemas sociales en una cadena de suministro conlleva a combinar dos actividades. La primera consta en el integrar las perspectivas de los stakeholders tanto internos como externos de la cadena de suministro. La segunda, actividad consta de evaluar la capacidad que tiene la empresa para adaptarse a las expectativas sociales impulsadas por los stakeholders. El resultado de ambas actividades, es resultado una mayor complejidad en la estrategia de la cadena de suministro; contribuyendo a la ventaja competitiva debido a la naturaleza socialmente compleja y ambigua de ambas actividades, al resultar un recurso difícil de imitar (Sarkis et al., 2010; Vargas et al., 2018).

2.3. Relación entre variables

2.3.1. *Estrategia de compra y ventaja competitiva*

El liderazgo en costo es la estrategia genérica más clara y ocupada por las industrias. Este tipo de ventaja competitiva busca enfocar a la empresa en ser el fabricante de costos más bajo dentro de su industria. Dicha estrategia puede generarse a través de economías a escala, tecnología de patente y acceso preferencial de la materia prima (Grundy, 2006; Porter, 2015b).

Para Landeros y Monczka (como se citó en Ellram y Carr, 1994) la función del área de compras puede desempeñar un papel instrumental en el apoyo al posicionamiento estratégico de la empresa. La función del área de compras es vista dentro de una organización como fuente de reducción de costos para un crecimiento en el mercado (Walker *et al.*, 2008).

Chen *et al.* (2004) demostraron en su estudio que las compras estratégicas pueden generar una ventaja competitiva sostenible al permitir a las empresas: (a) fomentar relaciones de trabajo cercanas con un número limitado de proveedores; (b) promover una comunicación abierta entre los socios de la cadena de suministro; y (c) desarrollar una orientación estratégica a largo plazo para lograr ganancias mutuas.

Para Nair, Jayaram y Das (2015) la ventaja competitiva de una empresa es determinada por el desempeño en las área de compras; las medidas de costo, calidad, y entrega a menudo son utilizadas para conceptualizar la estrategia de compra. Estas dimensiones están estrechamente vinculadas a las evaluaciones entre una empresa y su proveedor, un ejemplo es la rentabilidad de una empresa compradora o focal que dependerá de evaluar la rentabilidad de uno de sus proveedores.

Para Human y Provan (como se citó en Nair *et al.*, 2015) argumentan que las reducciones de costos que se logran por parte de los proveedores generalmente se transmiten a los compradores industriales mediante una reducción de precios que se traduce en una ventaja competitiva de liderazgo en costos.

La calidad de la materia prima del proveedor influye en la calidad de la compra de los productos que ofrece a la empresa focal (Krause y Handfield, 1999; Nair *et al.*, 2015). También, la ejecución relacionada con la entrega esta fundamentalmente vinculada a la fiabilidad y la velocidad de entrega de los proveedores hacia las empresas focales (Krause *et al.*, 2007; Nair *et al.*, 2015).

La respuesta al cambio depende del proveedor y su capacidad de cumplir con los cambios en los requisitos de cantidad, proporcionar la entrega de manera oportuna de productos a la empresa focal, conduce a la entrega oportuna de productos a corto plazo y producir series de producción más pequeñas en intervalos más frecuentes (Krause *et al.*, 2007; Nair *et al.*, 2015).

En el estudio de Nair *et al.* (2015) se encontró un vínculo indirecto entre la participación estratégica de compra y el desempeño, a través de los efectos mediadores de la selección de proveedores y evaluación de desempeño del proveedor, encontraron que en la ruta operativa (criterios para seleccionar al proveedor y su evaluación de desempeño) estaba significativamente asociado al costo, calidad, entrega y flexibilidad.

TABLA 5. RELACIONES HALLADAS EN LA LITERATURA CIENTÍFICA ENTRE ESTRATEGIA DE COMPRA Y VENTAJA COMPETITIVA

Autor	Relación encontrada
Landeros y Monczka -1994	El área de compras-posicionamiento estratégico.
Chen <i>et al.</i> -2004	Estrategias compras-ventaja competitiva sostenible
Nair, Jayaram y Das -2015	Desempeño de la ventaja competitiva-determinada por las área de compras
Human y Provan -2015	Reducciones de costos logrados a través de compradores industriales-ventaja competitiva (liderazgo en costos)

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se genera la siguiente hipótesis:

H_{1a}: La estrategia de compra tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva en diferenciación de las comercializadoras de mezcal en México.

H_{1b}: La estrategia de compra tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva en liderazgo en costo de las comercializadoras de mezcal en México.

2.3.2. *Estrategia de comercialización y ventaja competitiva*

La ventaja competitiva por diferenciación de productos en el mercado, busca ofrecer productos o servicios que tengan atributos que consigan ser percibidos por los clientes como únicos; esperando que los clientes estén dispuestos a pagar más por el producto o servicio que ofrece una empresa en comparación de sus competidores (Grundy, 2006; Porter, 2015b).

Nath *et al.* (2010) por su parte, argumentan que el marketing visto desde la teoría de los recursos, se teoriza en una capacidad de comercialización; fuente importante para mejorar la ventaja competitiva de las empresas. Song *et al.*, (2008) explican que la comercialización, vista desde una capacidad de marketing, crea y retiene fuertes lazos con los clientes y miembros del canal de distribución de una empresa.

En los resultados del artículo de Laari (2016) se encuestaron un total de 128 empresas manufactureras, 110 comercializadoras y 144 empresas dedicadas a proveer servicios de logística que operan en Finlandia. Entre las empresas encuestadas, se identificó un grupo de empresas ambientalmente proactivas, es decir, aquellas empresas que consideraban los pequeños impactos ambientales como una fuente importante o muy importante de ventaja competitiva. Esto condujo a una submuestra de 39 empresas manufactureras, 34 empresas comercializadoras y 44 empresas dedicadas a proveer servicios de logística. El análisis demostró que era más probable que estas empresas emplearán estrategias de diferenciación de marketing, lo que conlleva a buscar una mejor imagen en el mercado (Laari, 2016).

Además, los resultados sugieren que la proactividad ambiental rara vez es la única fuente de ventaja competitiva, por lo tanto, se combina con el marketing, una calidad superior y capacidad

instalada. En esta categoría, los atributos ambientales de los productos también son atributos de calidad, por lo tanto, las empresas pueden cobrar un precio superior por la oferta de sus productos ecológicos obteniendo una ventaja competitiva en diferenciación (Wu y Pagell, 2011; Laari, 2016).

Palacios-Argüello *et al.* (2017) argumentan que una estrategia de comercialización puede garantizar un precio justo en el mercado, reduciendo los costos de transacción. Al trabajar en colaboración con los productores y con los otros miembros de la cadena de suministro, la estrategia de comercialización, brinda la infraestructura necesaria en el respaldo logístico, orientándose al desarrollo de productos con valor agregado y localizando mercados donde pudiera existir una gran demanda del producto (Palacios-Argüello *et al.*, 2017).

TABLA 6. RELACIONES HALLADAS EN LA LITERATURA CIENTÍFICA ENTRE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA

Autor	Relación encontrada
Nath <i>et al.</i> -2010	Capacidad de comercialización- ventaja competitiva.
Wu y Pagell -2011	Atributos ambientales de los productos- productos ecológicos obteniendo una ventaja competitiva en diferenciación.
Laari -2016	Estrategias de diferenciación de marketing.
Palacios-Argüello, Morganti y González-Feliú -2017	Estrategia de comercialización- desarrollo de productos con valor agregado.

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se genera la siguiente hipótesis:

H_{2a}: La estrategia de comercialización tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva en diferenciación de las comercializadoras de mezcal en México.

H_{2b}: La estrategia de comercialización tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva en liderazgo en compras de las comercializadoras de mezcal en México.

2.3.3. *Intervención de la CSS en la relación de la VC y la estrategia de compra*

Para Lawson *et al.* (2009) la planificación de las actividades de las áreas de compra requiere de la integración de proveedores y mecanismos para socializar con estos; por ejemplo, comunicación de expectativas y conocimientos entre la empresa y sus proveedores, así como la capacidad de respuesta en ambas partes.

Nair *et al.* (2015) abordaron la participación de las áreas de compra con las partes interesadas mediante una participación estratégica. El estudio se realizó con datos obtenidos del análisis de datos en empresas manufactureras de EE.UU., se logró encontrar un vínculo entre la participación estratégica de compra y el desempeño, a través de los efectos mediadores en la selección de proveedores y la evaluación del desempeño del proveedor. Encontraron que la ruta operativa (criterios de selección del proveedor y evaluación del desempeño operativo del proveedor) estaba significativamente asociado con el costo, la calidad, la entrega y la flexibilidad.

Vega y Akaki (2017) realizaron un estudio sobre las características de las cadenas de comercialización de la industria del mezcal, en tres regiones del estado de Oaxaca, con el objetivo de contextualizar el desarrollo y las posibilidades de mejora con respecto al estado en que se encontraron durante la investigación. Vega y Akaki (2017) observaron que existe una gran contradicción organizativa, política, normativa, económica, social y ambiental; a pesar del éxito en el desarrollo de mercados, incremento de la producción y destinos de exportación.

La región de Santa Catarina Minas, Vega y Akaki (2017) analizaron que es la única región donde la coordinación entre productores y empresa comercializadora de mezcal, Real Minas, se establece con base en la confianza entre los actores de la cadena de suministro, por medio de relaciones a

largo plazo, así como una convención verde por su orientación hacia el respeto al medio ambiente. En lo referente a las decisiones de la cadena de suministro, los productores de agave y la empresa Real Minero comparten la información. La maduración del agave y la cosecha, se consultan, agaveros y empresa tienen una inversión conjunta de tiempo y dinero.

Para Vargas *et al.* (2018), la estrategia de compras puede proporcionar un contexto en la cadena de suministro sustentable que ayude a una gestión interfuncional y de relación con los participantes o socios de la cadena de suministro de una empresa; por lo tanto, dicho entorno permite integrar los conocimientos a través de una comunicación de los actores de la cadena de suministro. El desarrollo de dichas relaciones puede ayudar a los miembros de la cadena de suministro a mejorar la capacidad de la empresa focal en conocer que se requiere para mejorar la sustentabilidad social y ambiental de su cadena de suministro.

TABLA 7. RELACIONES HALLADAS EN LA LITERATURA CIENTÍFICA ENTRE LA CSS EN LA RELACIÓN DE LA VC Y LA ESTRATEGIA DE COMPRA.

Autor	Relación encontrada
Lawson <i>et al.</i> -2009	Planificación de las áreas de compras- la integración de proveedores y mecanismos para socializar con ellos.
Nair <i>et al.</i> -2015	Participación de las áreas de compra- selección de proveedores y la evaluación del desempeño del proveedor.
Vega y Akaki -2017	Coordinación entre productores y empresa- inversión conjunta de tiempo y dinero.
Vargas <i>et al.</i> -2018	Estrategia de compras- cadena de suministro sustentable- comunicación de los actores de la cadena de suministro.

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, se genera la siguiente hipótesis:

H_{3a}: La estrategia de compra se ve afectada positivamente, cuando interviene la cadena de suministro sustentable a través de la ventaja competitiva en diferenciación de las comercializadoras de mezcal en México.

H_{3b}: La estrategia de compra se ve afectada positivamente, cuando interviene la cadena de suministro sustentable a través de la ventaja competitiva en liderazgo en costo de las comercializadoras de mezcal en México.

2.3.4. Intervención de la CSS en la relación de la VC y la estrategia de comercialización

Ortiz (2015) menciona que las estrategias de comercialización, también conocidas como estrategias de mercadeo, consiste en una serie de acciones estructuradas y planeadas que se llevan a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

Esa visión es posible cuando la empresa desarrolla sus capacidades de marketing y puede combinar habilidades individuales y el conocimiento de sus empleados junto con los recursos disponibles (Nath *et al.*, 2010). Narasimhan *et al.* (2006) plantean que una empresa que gaste en recursos que la ayuden a interactuar con los clientes puede mejorar sus habilidades en lo que ellos refieren como “detección de mercado”. Day (1994) argumenta que esta capacidad, una vez creada es difícil de imitar para las empresas competidoras.

Srivastava (2007) observó que inicialmente la cadena de suministro verde, fue impulsada por el deterioro ambiental, así como, la disminución de materias primas y los aumentos en los niveles de contaminación. Para Zhu *et al.*, (2017) es una práctica cada vez más utilizada por las organizaciones empresariales.

Jaenglom y Tariq (2014) sugieren que se pueden lograr prácticas sostenibles en una cadena de suministro del lado de la oferta mediante la creación de una red de suministros y colaboraciones entre proveedores y compradores.

Esta declaración concuerda con el argumento de Kirchoff *et al.* (2016), quienes observan a la cadena de suministro como un antecedente organizacional de la gestión sostenible, siendo la cadena de suministro sustentable un recurso difícil de imitar, de naturaleza colaborativa y creadora de relaciones que en la práctica pueden llegar a ser complejas.

La ventaja competitiva impulsada por el diseño de estrategias que apliquen un concepto del “*triple bottom line*”, encontrarán un costo relativo o un beneficio de diferenciación con respecto a la competencia, siendo la cadena de suministro sustentable la herramienta orientadora de actividades y estrategias, aunque estudios conceptuales o empíricos sugieren una relación positiva entre la cadena de suministro sustentable y el desempeño financiero (Cambra-Fierro y Ruiz-Benítez, 2011; Chavan, 2005; Hart, 1995; Vargas *et al.*, 2018; Wagner *et al.*, 2002; Zhu *et al.*, 2017).

Para Seuring (2011), las preferencias de los clientes en relación hacia productos verdes o sustentables, solo se puede dar, si los productos pueden cubrir sus necesidades. Los clientes y la relación de sus preferencias hacia productos verdes o sustentables, podría darse con la integración en las actividades de la cadena de suministro de cada sector industrial, ya que están jugando un papel central a largo plazo en el crecimiento de las empresas (Seuring *et al.*, 2003).

Bispo *et al.* (2011) previeron en su artículo, donde se incorporó la sustentabilidad en la cadena de suministro en empresas de Brasil, que el interés por las prácticas de la cadena de suministro sustentable en las empresas, depende de lo que se produce. Aunque el estudio concluye que en cuanto a los clientes se refiere, las empresas encuestadas valoraron más el criterio económico, demostrando que la sustentabilidad se encontraba más desarrollada dentro del contexto de los

insumos y se tiene que enfocar aún más en la parte posterior de la cadena de suministro. Aunque, las estrategias de marketing pueden servir para influir en los patrones de demanda (Seuring et al., 2003).

Santos (2019) concluye en su estudio, que uno de los factores a tomar en cuenta para la creación de una cadena de suministro sustentable, parte de estudiar la preferencia de los consumidores; otros factores que debe tomar en cuenta la empresa son: el sector al que pertenezcan, su tamaño, tipo de proveedor y las características de sus gerentes.

TABLA 8. RELACIONES HALLADAS EN LA LITERATURA CIENTÍFICA ENTRE LA CSS EN LA RELACIÓN DE LA VC Y LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Autor	Relación encontrada
Jaenglom y Tariq -2014	Prácticas sostenibles en una cadena de suministro- colaboracion entre proveedores y compradores.
Seuring -2011	Cadena de suministro- referencias de los clientes en relación hacia productos verdes o sustentables.
Bispo, Roldan y Hansen -2011	Cadena de suministro sustentable- estrategias de marketing-patrones de demanda.
Kirchoff, Tate y Mollenkopf -2016	Cadena de suministro- recurso difícil de imitar.
Santos -2019	Cadena de suministro sustentable- preferencia de los consumidores.

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, se genera la siguiente hipótesis:

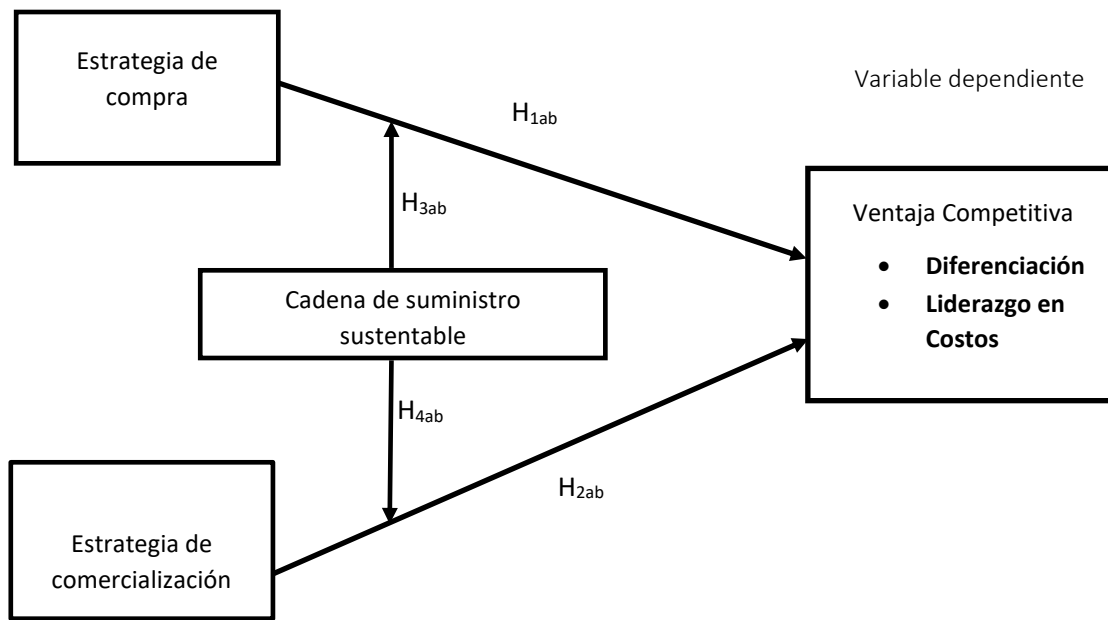
H_{4a}: La estrategia de comercialización se ve afectada positivamente, cuando interviene la cadena de suministro sustentable a través de la ventaja competitiva en diferenciación de las comercializadoras de mezcal en México.

H_{4b}: La estrategia de comercialización se ve afectada positivamente, cuando interviene la cadena de suministro sustentable a través de la ventaja competitiva en liderazgo en costos de las comercializadoras de mezcal en México.

2.4. Modelo de Investigación

El modelo de investigación se representa en la Ilustración 3. Este supone que la ventaja competitiva en diferenciación y liderazgo en costo de las PyMEs comercializadoras de mezcal es directamente afectada por las estrategias de compra y/o comercialización. Pero para mejorar la relación entre estas variables, la cadena de suministro sustentable juega el papel de recurso clave para lograr una mayor ventaja competitiva.

ILUSTRACIÓN 3. MODELO TEÓRICO DE INVESTIGACIÓN



Fuente: elaboración propia

2.5. Conceptuación de variables

En este apartado se definirá la forma en que se miden las variables y escalas utilizadas en la tesis, que se representan en la Ilustración 3. Los constructos que se presentaran han sido utilizados en otros estudios, adecuándolos al contexto de esta investigación.

2.5.1. Conceptuación de ventaja competitiva

Para Porter, (1980) la ventaja competitiva es el valor diferencial que una empresa crea para sus clientes, ya sea mediante la reducción de costos en comparación con su competencia o diferenciando sus productos, dentro de la industria a la cual pertenezca. Turner, (1991) demostró que la información proveniente de las áreas de marketing es positiva y significativamente efectiva en las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación.

Barney ,(1991) define que una empresa posee ventaja competitiva cuando implementa una estrategia creadora de valor que no esté siendo implementada simultáneamente por cualquier otro competidor actual o potencial. Una empresa posee ventaja competitiva sustentable cuando, además, las otras empresas son incapaces de duplicar los beneficios de dicha estrategia. Sáez de Viteri (2000) identifica a la ventaja competitiva con la capacidad de responder a la demanda e incrementar los niveles de rentabilidad, provocando una competencia imperfecta a largo plazo, logrando así una ventaja competitiva sostenible. Para ello, la empresa debe realizar una estrategia de creación de valor que no esté siendo implementada por algún otro competidor actual o potencial.

Para fines de esta investigación se tomará a la ventaja competitiva como el valor distintivo que una comercializadora de mezcal implementa frente a sus competidores, haciendo uso de estrategias creadoras de valor; en este caso el liderazgo en costo y la diferenciación de productos.

La ventaja competitiva bajo el liderazgo en costo exige una construcción de instalaciones de escala eficiente, reducción de costos a partir y control riguroso de gastos variables y fijos (Porter,

1992). De La Fuente y Muñoz (2003) definen que la ventaja competitiva que se logra por liderazgo en costos, se obtiene al conseguir un precio menor en la producción de un bien o servicio que otras empresas de la industria al ordenar de mejor manera todas las actividades.

Para Hart (1995), el liderazgo en costo es el resultado de prácticas que mejoran las áreas de producción, lo cual genera eficiencia en el proceso de producción, reduciendo la utilización y gastos de materia prima.

Con base a lo anterior, se define al liderazgo en costos como la obtención de un costo menor en el proceso de producción de un bien mejorando el area de produccion, reduciendo gastos y eficientando el uso de la materia prima.

La ventaja competitiva en diferenciacion de productos se basa en el concepto de dar al cliente un producto unico, superior al de la competencua (Porter, 1992). Para De La Fuente y Muñoz (2003), la diferenciacion de productos otorga al cliente un producto y servicio de características unicas y de calidad, conforme a lo que necesita el mercado.

Por ultimo, Para Granados-Echegoyen *et al.* (2017) ofrecer productos verdes de mayor calidad, mezcal artesanal y ancestral, genera segmetos de mercado muy rentables, dispuesto a pagar un mayor precio con tal de ayudar a la conservacion y aprovechamiento de los recursos naturales.

Se define la diferenciación de productos como la estrategia que otorga al cliente un producto con características únicas, de calidad conforme a las necesidades de un sector del mercado.

TABLA 9. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Variable	Dimensiones	Indicadores
Ventaja Competitiva:	Diferenciación	
Estrategia que una comercializadora de mezcal implementa para diferenciarse de sus competidores en el mercado, haciendo uso de sus estrategias creadoras de valor.	Estrategia que busca otorga al cliente un producto y servicio con características diferentes a la competencia.	Producto (calidad y variedad, presentación). Servicios (Atención al cliente, venta y postventa).

Liderazgo en costos.

Estrategia que otorga un costo menor en la adquisición de y ventas comparadas con sus productos principales competidores. Costos. Ventas.

Fuente: elaboración propia

2.5.2. Conceptuación de estrategia de compra

Kiser (1976) define a las estrategias de compras industriales como los enfoques planificados que utilizan las áreas de compras para realizar sus tareas. Kiser (1976) menciona que la estrategia de compra se encuentra influenciada por el tipo de compra y el mercado de proveedores.

Para Kraljic (1983), el tema de las estrategias de compra aborda los principales problemas estratégicos y opciones que se resuelven en las áreas de compra. La compra se refiere al impacto de las ganancias, que puede ser iluminado por el costo de los materiales, los costos totales, el perfil del valor agregado y el perfil de la rentabilidad (Kraljic, 1983).

Landeros y Monczka (1989) utilizaron el modelo del posicionamiento competitivo de Porter de la empresa en su sector industrial, para sugerir que la función de compra puede desempeñar un papel instrumental en el apoyo de una estrategia. Consideraron que el área de compras puede usar relaciones cooperativas entre comprador y vendedor; así la estrategia de diferenciación de productos, liderazgo en costo o segmentación pueden quedar mejor respaldadas. La cooperación permitiría que las áreas de compras trabajen estrechamente con los proveedores para enfocarse en los aspectos importantes (Landeros y Monczka, 1989; Ellram y Carr, 1994).

Para fines de esta investigación se tomará la estrategia de compra como el enfoque planificado que una comercializadora de mezcal implementa para mejorar las estrategias de en liderazgo en costo o diferenciación de productos, a través de revisión de costo de materiales, revisión del mercado de proveedores y desempeño de los proveedores.

TABLA 10. OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMPRA

Variable	Dimensiones	Indicadores
Estrategia de compra:	Desempeño del área de compras.	
Fuente de ventaja competitiva, como enfoque planificador. Donde el área de compras apoya a la gerencia en tomas de decisión al proporcionar información como posibles cambios en el precio y la disponibilidad de materiales, que pueden afectar los objetivos estratégicos de la empresa. y/o contribuye en la colaboración de la empresa para contribuir en programas sociales y ambientales	Contar con el personal adecuado para dicha área, y el uso adecuado de sistemas de control en los almacenes y rotación de mercancías.	
	Selección de proveedor.	
	Colaboración con los proveedores sobre la planificación y previsión de la demanda del cliente final. Criterios específicos, tales como conciencia ambiental.	Planificación. Colaboración. Información.

Fuente: elaboración propia

2.5.3. Conceptuación de estrategia de comercialización

Kean *et al.* (1998) definen a la estrategia de comercialización como un enlace entre empresa-cliente, la imagen del lugar donde se ofrece el producto, y el servicio que se le da al cliente final; lo que permite a la empresa posicionarse en el mercado (diferenciación o costos).

Barney (1986) explica que la estrategia de comercialización son acciones que van en función del precio, producto, plaza y promoción para encaminar a la empresa hacia una ventaja competitiva sostenible.

Nath *et al.* (2010) argumentan que el marketing visto desde la teoría de los recursos, se teoriza en una capacidad de comercialización; fuente importante para mejorar la ventaja competitiva de las empresas.

Por último, para Ortiz (2015), las estrategias de comercialización, también conocidas como estrategias de mercadeo, consiste en una serie de acciones estructuradas y planeadas que se llevan

a cabo para alcanzar determinados objetivos relacionados con la mercadotecnia, tales como dar a conocer un nuevo producto, aumentar las ventas o lograr una mayor participación en el mercado.

Para fines de esta investigación se tomará la estrategia de comercialización como el enfoque planificado que una comercializadora de mezcal implementa para mejorar la estrategia de diferenciación, principalmente, a través de acciones estructuradas y planeadas usando las 4ps del marketing mix, participación en el mercado, imagen empresa-producto e imagen empresa-cliente.

TABLA 11. OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Variable	Dimensiones	Indicadores
Estrategia de comercialización:	<u>Relación con los clientes</u>	
Estrategia de comercialización. Acciones que una comercializadora de mezcal implementa a través del marketing mix, para promocionar su producto y atraer a sus clientes.	Relación con los clientes. Una comunicación entre comercializadores de mezcal y los perfiles de mercado potencial.	Dudas y aclaraciones del consumidor al momento de realizar la compra.
	<u>Productos de mayor calidad</u>	
	Productos de mayor calidad. Atributo intrínseco del mezcal que es asociado a premios y certificaciones nacionales e internacionales.	Información del etiquetado.

Fuente: elaboración propia

2.5.4. Conceptuación de la cadena de suministro sustentable

Para Christopher (2005), una cadena de suministro es la red de organizaciones que se involucran a través de enlaces ascendentes y descendentes, en los diferentes procesos y actividades que producen valor en forma de productos y servicios entregados al consumidor final.

Para los autores Chevalier-Roignant y Trigeorgis, (2011); Paulraj, (2011;) Vachon y Klassen, (2006), la cadena de suministro sustentable es vista como una fuente de ventaja competitiva al evaluar los recursos internos, examinar los factores externos, y el impacto al medio ambiente como claves de una estrategia exitosa; el desempeño positivo de una empresa se considera el resultado de estrategias bien formuladas e implementadas.

Pagell y Wu (2009) explican que una cadena de suministro sustentable identifica los daños a los sistemas naturales o sociales. Azevedo *et al.* (2011) mencionan que la cadena de suministro sustentable surge como una filosofía organizacional que ayuda a las organizaciones y sus socios a lograr objetivos de ganancias y participación en el mercado al reducir los riesgos e impactos ambientales al tiempo que mejora la eficiencia ecológica.

Por último, para Vargas *et al.* (2018) argumentan que las prácticas de la cadena de suministro sustentable, representan capacidades que contribuyen a la variación del rendimiento de las empresas. Dependiendo de que también logren desenvolverse en los temas de sustentabilidad, podrán generar una ventaja competitiva sostenible.

Para fines de esta investigación se tomará la cadena de suministro sustentable como la herramienta de planificación que comercializadora de mezcal implementa para mejorar las estrategias de compras y comercialización que ayudan a obtener una ventaja competitiva, ya sea orientada en liderazgo en costo o diferenciación de producto.

TABLA 12. OPERACIONALIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO SUSTENTABLE

Variable	Dimensiones	Indicadores
Cadena de suministro Sustentable:	Logística verde	
La cadena de suministro sustentable busca dar una respuesta a las necesidades cambiantes de clientes y proveedores, al hacer eficiente la logística. Así como atender las regulaciones gubernamentales relacionadas con el medio ambiente.	Colaboración con proveedores en la planificación y previsión de la demanda de los clientes. Estudio de las rutas de entrega.	Costo logístico. Ruta. Eficiencia (carga y energética).
	Logística inversa	
	Acciones para reducir la contaminación ocasionada con la logística y cadena de suministro.	

Fuente: elaboración propia

2.6. Tratamiento de variables

Variable	Definición Teórica	Definición Operacional	Dimensiones	Indicador	Ítems	Instrumento
Ventaja Competitiva (VC) Dependiente	Porter (1985), es el valor diferencial que una empresa crea para sus clientes, ya sea mediante la reducción de costos en comparación con su competencia o diferenciando sus productos, dentro de la industria a la cual pertenece. Barney (1991), es la implementación de una estrategia creadora de valor que no esté siendo implementada simultáneamente por cualquier otro competidor actual o potencial. Hart (1995), se tiene una ventaja competitiva sostenible mediante la acumulación de recursos raros y específicos de la empresa, lo que implica una visión compartida del futuro y un enfoque en el desarrollo de nuevas	Estrategia que una comercializadora de mezcal implementa para diferenciarse de sus competidores en el mercado, haciendo uso de sus estrategias creadoras de valor.	Diferenciación Estrategia que busca otorgar al cliente un producto y servicio con características diferentes a la competencia.	Producto (calidad y variedad, presentación). Servicios (Atención al cliente, venta y postventa).	V1-V16	Cuestionario
			Liderazgo en costos. Estrategia que otorga un costo menor en la adquisición de y ventas comparadas con sus productos principales competidores.	Costos. Ventas.	V17-V29	

	tecnologías y competencias.					
Estrategia de Compra (EC) Independiente	Kiser (1976), es el enfoque planificado que utilizan las áreas de compras para realizar sus tareas. Kraljic (1983), la estrategia de compra se refiere al impacto de las ganancias, que se refleja en el costo de los materiales, el perfil del valor agregado y el perfil de la rentabilidad.	Fuente de ventaja competitiva, como enfoque planificador. Donde el área de compras apoya a la gerencia en tomas de decisión al proporcionar información como posibles cambios en el precio y la disponibilidad de materiales, que pueden afectar los objetivos estratégicos de la empresa. y/o contribuye en la colaboración de la empresa para contribuir en programas sociales y ambientales.	Desempeño del área de compras. Contar con el personal adecuado para dicha área, y el uso adecuado de sistemas de control en los almacenes y rotación de mercancías		C1-C14	Cuestionario
			Selección de proveedor. Colaboración con los proveedores sobre la planificación y previsión de la demanda del cliente final. Criterios específicos, tales como conciencia ambiental.	Planificación. Colaboración. Información.	C15-C37	
Estrategia de Comercialización (EComer) Independiente	Kean, Gaskill, Leistriz, y Jasper (1998), la estrategia de comercialización es un enlace entre empresa-cliente, la imagen del lugar donde se ofrece	Acciones que una comercializadora de mezcal implementa a través del marketing mix, para promocionar su producto y	Relación con los clientes. Una comunicación entre comercializadores de mezcal y los perfiles de mercado potencial.	Dudas y aclaraciones del consumidor al momento de realizar la compra.	M1-M7	Cuestionario

	<p>el producto, y el servicio que se le da al cliente final; lo que permite a la empresa posicionarse en el mercado. Barney (1986), la estrategia de comercialización son acciones que van en función del precio, producto, plaza y promoción para encaminar a la empresa hacia una ventaja competitiva sostenible.</p>	atraer a sus clientes.	<p>Productos de mayor calidad. Atributo intrínseco del mezcal que es asociado a premios y certificaciones nacionales e internaciones.</p>	Información del etiquetado.	M8-M13	
Cadena de Suministro Sustentable (CSS) interviniente	<p>Gold, Seuring, Beske (2010), la cadena de suministro sustentable es un catalizador en la generación de recurso inter-organizacional valioso, por lo tanto, se obtiene una ventaja competitiva (sostenible) entre empresas a través de colaboración ambiental y social. Las presiones gubernamentales y de los stakeholders y clientes, provocan que las empresas implementen una gestión sostenible de la</p>	<p>La cadena de suministro sustentable busca dar una respuesta a las necesidades cambiantes de clientes y proveedores, haciendo eficiente su logística. Así como atender las regulaciones gubernamentales relacionadas con el medio ambiente.</p>	<p>Logística verde. Colaboración con proveedores en la planificación y previsión de la demanda de los clientes. Estudio de las rutas de entrega.</p>	<p>Costo logístico. Ruta. Eficiencia (carga y energía).</p>	S1-S12	Cuestionario
			<p>Logística inversa. Acciones para reducir la contaminación ocasionada con la logística y cadena de suministro.</p>		S13-S19	

	<p>cadena de suministro. Azevedo et al. (2011), la cadena de suministro sustentable surge como una filosofía organizacional que ayuda a las compañías compradoras (comercializadoras) y sus socios a lograr objetivos de ganancias y participación en el mercado al reducir los riesgos e impactos ambientales al tiempo que mejora la eficiencia ecológica. Golicic (2016), la cadena de suministro sustentable se define como los planes y actividades de una empresa al integrar los problemas ambientales en la cadena de suministro, y mejorar el desempeño ambiental en los proveedores y clientes.</p>					
--	---	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

3. Metodología

En esta sección de la tesis de investigación se describe el proceso teórico para realizar la conceptualización de variables, así como los diferentes métodos y técnicas de investigación necesarias para medir las variables, definidas previamente en el apartado del marco teórico.

3.1. Diseño de la de investigación

La metodología de investigación fue cuantitativa ya que se buscaba representar y manipular numéricamente las observaciones con el propósito de describir y explicar los fenómenos que reflejan tales observaciones (Babbie, 2000). La dimensión temporal fue transversal debido a que se realizó la investigación de campo a partir de febrero de 2021 y concluyó el 13 de mayo de 2021, para analizar incidencias e interrelaciones de las variables. De acuerdo con Babbie (2000) un estudio transversal es aquel basado en observaciones que representan un solo momento en el tiempo.

El propósito fue descriptivo y explicativo con el fin de analizar la influencia que tiene la cadena de suministro sustentable en la ventaja competitiva que puedan generar las comercializadoras de mezcal (Babbie, 2000). La metodología fue deductiva, primero, una revisión del cuerpo teórico y estudios de casos relacionados con las variables del modelo de investigación; segundo, una revisión del instrumento de medición que consistió en un cuestionario, para su validación se realizó un consenso con el comité evaluador, finalizando con pruebas piloto a dueños de marca de mezcal; tercero, un trabajo de campo para recolectar los datos necesarios para probar las hipótesis planteadas en el modelo conceptual de investigación.

3.2. Técnicas y recopilación de la información

La recolección será a partir de la técnica de bola de nieve (Babbie, 2000). En este estudio se escoge esta técnica ya que muchos comercializadores no se encuentran dentro de alguna organización, pero los productores se conocen unos con otros, aunque no estén dentro de alguna asociación. El instrumento de medición fue un cuestionario con escala tipo Likert de 5 puntos.

Babbie (2000) describe a la escala de Likert como los reactivos de un cuestionario categorizado, pero, el valor particular del formato es la *ordinalidad* inequívoca de las categorías de respuesta; con este método el formato puede utilizarse para determinar la *intensidad relativa* de los reactivos.

Por la situación actual de la Pandemia COVID-19, se enviaron cuestionarios vía correo electrónico a través de la aplicación Google Formulario, además de entrevistas vía telefónica, según fuera la disponibilidad del entrevistado. En las fechas del semáforo epidemiológico emitido a nivel nacional por la Secretaría de Salud, fuera de color amarillo y verde, se realizaron entrevistas cara a cara por medio de un cuestionario estructurado.

3.3. Población y muestra

La población de estudio fueron pequeñas y medianas empresas comercializadoras de mezcal con marca propia de los estados de Oaxaca, Puebla y San Luis Potosí. Se optó por buscar esta condición, por entidad federativa en los sitios web del C.R.M, y el sitio web mezcales.club. Se encontraron 204 marcas pertenecientes a la denominación de origen en los estados de Oaxaca, Puebla y San Luis Potosí que se muestran en la Tabla 13.

TABLA 13. MARCAS POR ESTADO DE LA REPÚBLICA

Estado	Marcas
Oaxaca	199
San Luis Potosí	4
Puebla	1
Total	204

Fuente: Elaboración propia

No se consideró al Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE) administrado por el INEGI, debido a que la mayoría de los establecimientos registrados con relación a la industria del mezcal son de manufactura y maquila de mezcal, lo cual no necesariamente los hace dueños de una marca de mezcal o los puntos de venta registrados que comercializan mezcal lo hacen en su mayoría con múltiples marcas de mezcal.

Palma *et al.* (2016) define a las comercializadoras, dentro del marco de la industria del mezcal, a las empresas que se dedican a la venta de mezcal a nivel mercado local, regional, nacional o internacional. También se incluyen distribuidores nacionales e internacionales, minoristas o medio-mayoristas que hacen llegar el producto hasta el consumidor final.

Para efectos de esta investigación, la selección de la muestra será por estratificación. Ésta se representa por las comercializadoras de mezcal que cumplan con las siguientes características:

1. Qué el mezcal que comercialicen cuente con marca
2. Qué cuenten de 1 a 50 trabajadores
3. Qué sean establecimientos donde solo se vendan mezcales (no bares ni restaurantes)

Por lo tanto, las unidades de análisis serán las PyMEs que cumplan con estas características y la unidad de respuesta serán los propietarios o gerentes administrativos de estas empresas debido a que son los tomadores de decisiones en la producción y cuentan con información más precisa.

Palma *et al.* (2016) reporta que, así como existen mezcaleros y maestros mezcaleros que se encuentran fuera del CRM, también existen marcas de mezcal que no se encuentran bajo la norma NOM-070, o bien sin contar con registro de marca ante el IMPI. Por este motivo la población de estudio se vuelve más amplia, por lo tanto, para tener una muestra más amplia no se limitará a solo los comercializadores que estén asociados en el CRM.

3.4.1. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se determinó mediante la fórmula de la población finita:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = tamaño de muestra buscado

N = tamaño de la población = 249 marcas (199 Oaxaca, 1 Puebla, 4 SLP)

Z = nivel de confianza = 95% = 1.96

e = margen de error = 5% = 0.05

p = probabilidad de éxito = 50% = 0.5

q = $(1 - p)$ = probabilidad de fracaso = $(1 - 0.5) = 0.5$

$$n = \frac{204 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{(204 - 1)0.05^2 + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{195.9216}{1.4704}$$

$$n = 133.243743$$

Se estarán entrevistando a 133 comercializadores de mezcal de los estados de Oaxaca, Puebla y San Luis Potosí.

Se encuestó a 121 (90.97% de los encuestados) comercializadores de mezcal con marca propia de las 133 que se determinaron como tamaño de muestra, de las cuales:

1. 22 encuestas fueron presenciales
2. 55 encuestas fueron a través de Google Formulario
3. 44 encuestas fueron a través de entrevista telefónica

Los motivos por el cual solo se pudo llegar al 90% de la población muestra:

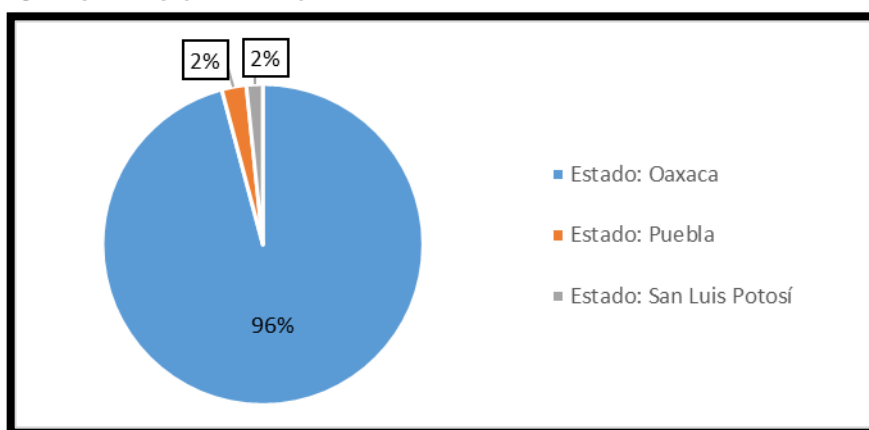
1. Falta de respuesta una vez autorizada la entrevista
2. 67 comercializadoras optaron por el envío de encuestas a través de Google Formulario, 55 respondieron el cuestionario satisfactoriamente
3. Falta de interés en la encuesta.

Para Hambrick, Geletkanycz, y Fredrickson (1993) el 90.97% (121 de 133 encuestas) del tamaño de la muestra que se obtuvo al final, es un tamaño representativo y consistente en estudios con empresarios.

3.4.2. Características de las PyMEs de la muestra

La muestra se distribuyó en tres estados de la República Mexicana, siendo el estado de Oaxaca el de mayor muestra representativa con el 96% (116 encuestados) de las encuestas aplicadas, el estado de Puebla con el 2% (3 encuestas) y el estado de San Luis Potosí con (2 encuestas) (Gráfica 1).

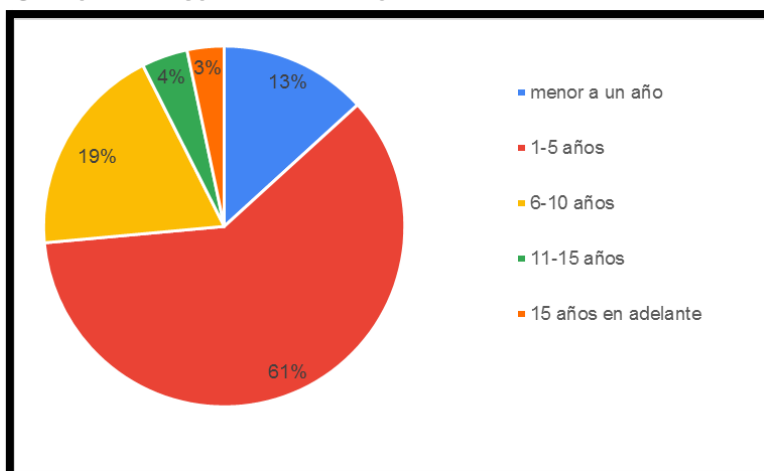
GRÁFICA 1. MUESTRA REPRESENTATIVA



Fuente: elaboración propia

De las 121 encuestas aplicadas, el 13% (16 encuestados) de los dueños de marca, cuenta con menos de un año de haber iniciado su negocio con marca propia, el 60% (73 encuestados) cuenta de 1 a 5 años con marca propia, el 19% (23 encuestados) cuenta de 6 a 10 años con marca propia, el 4% (5 encuestados) cuenta de 11 a 15 años con marca propia y el 3% (4 encuestados) cuenta de 15 años en adelante con marca propia (Gráfica 2).

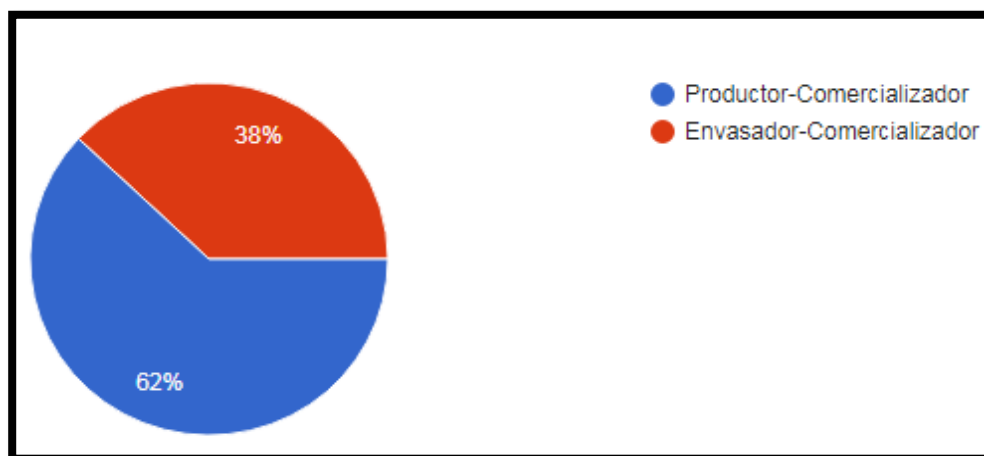
GRÁFICA 2. ANTIGÜEDAD DE LA MARCA



Fuente: elaboración propia

De las 121 encuestas aplicadas, el 62% (75 en total) se dedican a producir y comercializar el mezcal por su propia cuenta y el 38% (46 en total) solo envasan y comercializan el mezcal (Gráfica 3).

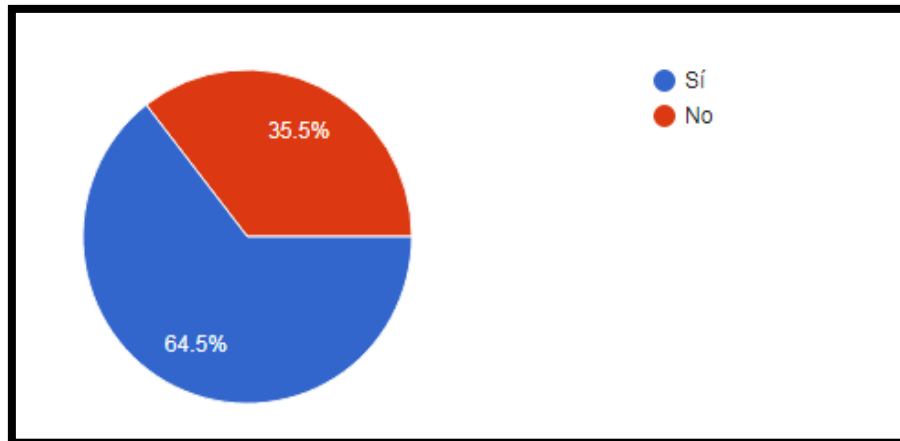
GRÁFICA 3. ACTIVIDAD DEL NEGOCIO



Fuente: elaboración propia

De las 121 encuestas aplicadas, el 64.5% (78 encuestados) confirmaron tener su marca o marcas registradas ante el IMPI, el otro 35.5% (43 encuestados) confirmaron no tener registro de marca (Gráfica 4).

GRÁFICA 4. REGISTRO DE MARCA



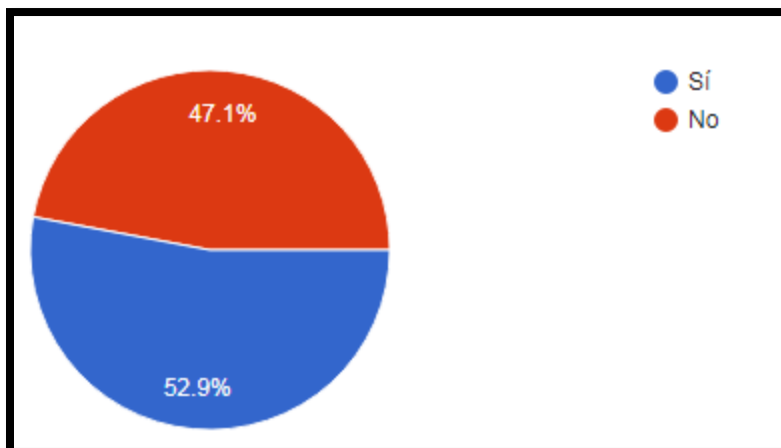
Fuente: elaboración propia

De las 121 encuestas aplicadas, 71.1% (86 encuestados) informaron no pertenecer a alguna sociedad o asociación, mientras que el 28.9% (35 encuestados) informó pertenecer a alguna sociedad o asociación, de las que tuvieron mayor mención, destacan:

- Consejo Regulador del Mezcal
- Clúster Mezcal Oaxaca
- Mujeres del Mezcal y Maguey de México
- Fundación Nacional del Maguey
- Unión Poblana Hombres-Mujeres Mezcal-Maguey

De las 121 encuestas aplicadas, 52.9% (63 encuestados) informaron tener regulada alguna de sus actividades de su cadena de valor ante el CRM, mientras el 47.1% (56 encuestados) informó que no (Gráfica 5).

GRÁFICA 5. REGULACIÓN ANTE LA CRM

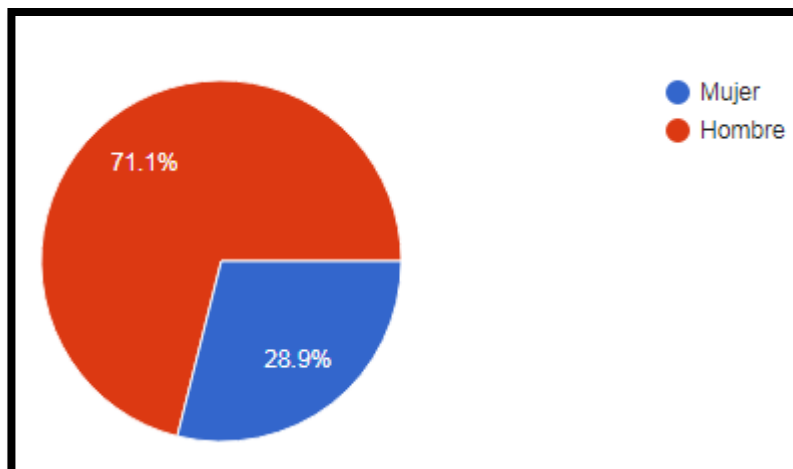


Fuente: elaboración propia

3.4.3. Características de los encuestados

Del total de personas encuestadas, 71.1% (86 personas) son hombres y 28.9% (35 personas) mujeres (Gráfica 6).

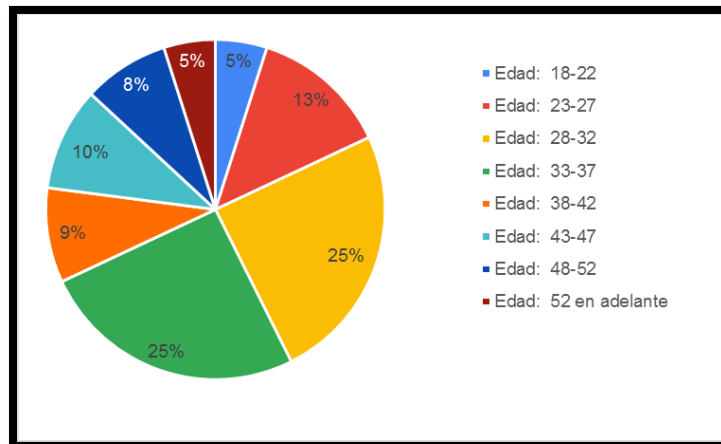
GRÁFICA 6. SEXO DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: elaboración propia

De las 121 encuestas aplicadas, 6 personas se encuentran en edades de 18 a 22 años, 16 tienen de 23 a 27 años, 30 tienen de 28 a 32 años, 31 tienen de 33 a 37 años, 11 tienen de 38 a 42 años, 12 tienen de 43 a 47 años, 10 tienen de 48 a 52 años y 6 personas tienen de 52 años en adelante (Gráfica 7).

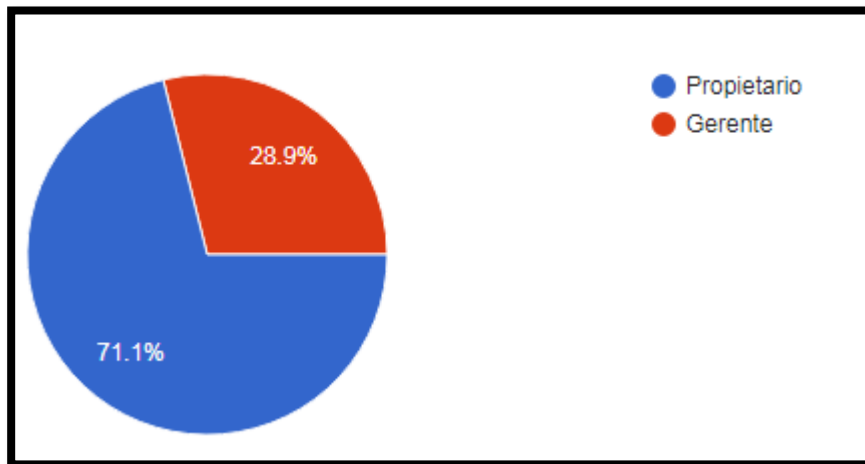
GRÁFICA 7. EDAD DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: elaboración propia

De las 121 encuestas aplicadas, 71.1% (86 personas) afirmaron ser dueños de la marca de mezcal, el 28.9% (35 personas) afirmaron tener un cargo de gerente administrativo o gerencia general de la empresa de mezcal con marca propia (Gráfica 8).

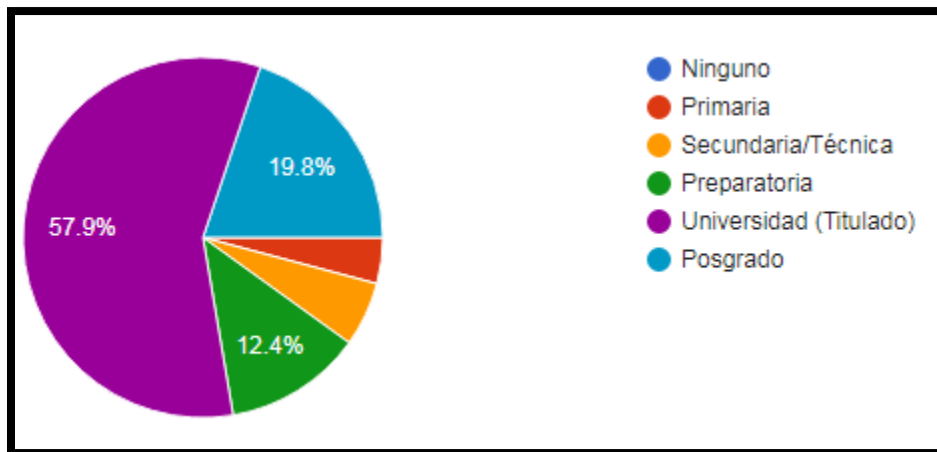
GRÁFICA 8. PUESTO DEL ENCUESTADO



Fuente: elaboración propia

De las 121 encuestas aplicadas, 4.1% (5 personas) confirmaron haber estudiado la primaria, 5.8% (7 personas) la secundaria, 12.4% (15 personas) la preparatoria, 57.9% (70 personas) la licenciatura y 19.8% (24 personas) estudios de posgrado (Gráfica 9).

GRÁFICA 9. ESCOLARIDAD DE LOS ENCUESTADOS



Fuente: elaboración propia

3.5. Operacionalización de variables

Este apartado, tiene como objetivo describir las definiciones operacionales que se usaron para medir cada variable a través del resultado de las encuestas realizadas, estableciendo las dimensiones e indicadores correspondientes.

3.5.1. *Ventaja competitiva*

La ventaja competitiva para fines de este estudio se definió como una estrategia que una comercializadora de mezcal implementa para diferenciarse de sus competidores en el mercado, haciendo uso de sus estrategias creadoras de valor (Cuadro 1). Se utilizaron las dimensiones de liderazgo en costo y liderazgo en diferenciación para esta variable adaptándolas al contexto de las comercializadoras de mezcal (Hart, 1995; Barney, 2000; Porter, 2011).

La ventaja competitiva en liderazgo en costos se definió operacionalmente como la estrategia que otorga un costo menor en la adquisición de productos y ventas de una comercializadora de mezcal, comparado con sus principales competidores. Para medir esta dimensión se preguntó a los encuestados las estrategias en la que sus negocios buscan reducir costos, aumento o disminución del precio final en el mercado y/o realizar descuentos a su mezcal embotellado que ofertan en el mercado; para ello se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos (dónde 1=nunca y 5=siempre).

La ventaja competitiva en diferenciación se definió operacionalmente como la estrategia que busca otorga al cliente productos derivados del mezcal y/o servicios de una comercializadora de mezcal con características diferentes a la competencia. Para medir esta dimensión se preguntó a los encuestados las estrategias que sus negocios realizan para diferenciar su producto y servicio de la competencia, la frecuencia con la que buscan mantener la fidelidad y lealtad de sus clientes, así como las acciones para tener una calidad en su producto, comparándola con la de la competencia; para ello se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos (dónde 1=nunca y 5=siempre).

CUADRO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Ventaja Competitiva	Costos	Producto (calidad y variedad, presentación) Servicios (Atención al cliente, venta y postventa)	1=nunca y 5=siempre
	Diferenciación	Costos Ventas	

Fuente: elaboración propia

3.5.2. Estrategia de compra

La estrategia de compra se definió para fines de este estudio como una fuente de ventaja competitiva con enfoque planificador. Donde el área de compras (área gerencial en el caso de negocios medianos o miembro de la familia en el caso de los negocios familiares) apoya a la gerencia en tomas de decisión al proporcionar información como posibles cambios en el precio y la disponibilidad de materiales, que pueden afectar los objetivos estratégicos de la empresa y/o contribuye en la colaboración de la empresa para contribuir en programas sociales y ambientales (Cuadro 2). Para la operacionalización de la variable de estrategia de compra se utilizaron las dimensiones desempeño del área de compras y selección de proveedores (Kiser, 1976; Kraljic, 1983; Nair *et al.*, 2015). Los ítems se adaptaron al contexto de la industria del mezcal que las empresas comercializadoras de mezcal realizan (Bautista y Melchor, 2008; Cruz *et al.*, 2019).

El desempeño del área de compras se definió operacionalmente como el contar con el personal adecuado para dicha área, uso de sistemas de control en los almacenes y trato con los proveedores de materias primas. En el caso de la selección de proveedor se definió operacionalmente como la colaboración con los proveedores sobre la planificación y previsión de la demanda del cliente final. Criterios específicos, tales como conciencia ambiental.

Para medir las dimensiones de la estrategia de compra se preguntó a los encuestados el trato y selección de proveedores de toda su cadena de valor, contar con un área o una persona encargada

de revisar exclusivamente las compras de insumos y evaluar su desempeño y por último la implementación de programas orientados a la sustentabilidad y acciones orientadas a la sustentabilidad. Se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos (dónde 1=nunca y 5=siempre).

CUADRO 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMPRA

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Estrategia de compra	Desempeño del área de compras		1=nunca y 5=siempre
	Selección de proveedor	Planificación Colaboración Información	

Fuente: elaboración propia

3.5.3. Estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización se definió para fines de este estudio como acciones que una comercializadora de mezcal implementa a través del marketing mix, para promocionar su producto y atraer a sus clientes (Cuadro 3). Para la operacionalización de la variable de estrategia de comercialización se utilizaron las dimensiones de relación con los clientes y productos de mayor calidad (Kean *et al.*, 1998; Barney, 2001). Los ítems se adaptaron al contexto de la industria del mezcal que las empresas comercializadoras de mezcal realizan (Avilés *et al.*, 2017; Bautista y Melchor, 2008; Plascencia y Peralta, 2018).

La dimensión de relación con los clientes se definió como comunicación entre comercializadores de mezcal y los perfiles de mercado potencial. Colocación de información adicional en el envase y empaque del producto para orientar a los consumidores finales sobre uso y diferentes formas de consumo, así como el desechar/reciclar el envase y empaque.

La dimensión de productos de mayor calidad se definió como un atributo intrínseco del mezcal que es asociado a premios y certificaciones nacionales e internacionales.

Para medir la dimensión de relación con los clientes se usó como indicador, dudas y aclaraciones del consumidor al momento de realizar la compra. Promoción de la comercializadora a través del marketing (puntos de venta, redes sociales, distribuidores). Para medir la dimensión de productos de mayor calidad se usó como indicador, información del etiquetado (certificaciones nacionales e internacionales, información geográfica-regional e información del comercializador/maestro mezcalero). Se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos (dónde 1=nunca y 5=siempre).

CUADRO 3. OPERACIONALIZACIÓN DE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Estrategia de comercialización	Relación con los clientes	Dudas y aclaraciones del consumidor	1=nunca y 5=siempre
	Productos de mayor calidad	Información del etiquetado	

Fuente: elaboración propia

3.5.4. Cadena de suministro sustentable

La cadena de suministro sustentable para fines de este estudio, se definió como los planes y actividades que las empresas comercializadoras de mezcal realizan para ubicar necesidades cambiantes de clientes y proveedores, identificándolas a través de los eslabones de su cadena de suministro. Así como atender las regulaciones gubernamentales o comunales relacionadas con el medio ambiente, y percepciones de sustentabilidad por parte de sus consumidores con conciencia ambiental (Cuadro 4). Para la operacionalización de la variable de cadena de suministro se utilizaron las dimensiones de logística verde y logística inversa (García-Román *et al.*, 2018; Nava *et al.*, 2014; Palma *et al.*, 2016).

La dimensión de logística verde se definió como una colaboración con proveedores en la planificación, previsión y eficiencia en el uso de materias primas, generadas por la demanda del mercado. La dimensión de logística inversa se definió como acciones de reciclaje y recolección que

tiene la comercializadora de mezcal hacia sus proveedores. También, descuentos en el precio o promociones reflejados en incentivar al consumidor final la reutilización de botellas, cartones o plásticos.

Para medir la dimensión de logística verde, se usaron como indicadores el costo logístico, la ruta y la eficiencia en carga y ahorro de energía. En el caso para la dimensión de logística inversa se preguntó a los encuestados si realizaban alguna estrategia para recuperar, reutilizar o reciclar envases, empaques y/o embalajes, retorno de inventario por exceso o acciones para rellenar producto en el mismo envase. Se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos (dónde 1=nunca y 5=siempre).

CUADRO 4. OPERACIONALIZACIÓN DE CADENA DE SUMINISTRO SUSTENTABLE

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala
Cadena de suministro sustentable	Logística verde	Costo logístico	1=nunca y 5=siempre
		Ruta	
		Eficiencia (carga y energética)	
	Logística inversa		

Fuente: elaboración propia

3.6. Diseño del instrumento de medición

El instrumento de medición fue un cuestionario con preguntas cerradas de valoración que se calificaron con una escala tipo Likert de 5 puntos, preguntas dicotómicas, una pregunta de opción múltiple y dos preguntas abiertas.

El cuestionario contó con un total de 108 preguntas. Las preguntas se distribuyeron de la siguiente manera: 8 se referían a los datos generales de la empresa y el encuestado, 29 midieron la ventaja competitiva en diferenciación y liderazgo en costo, 37 midieron la estrategia de compras, 13 midieron la estrategia de comercialización, 19 midieron la cadena de suministro sustentable y 2 preguntas abiertas relacionadas a las afectaciones o cambios efectuados durante la pandemia del COVID-19.

El cuestionario se aplicó a los dueños, gerentes generales o administrativos de las PyMEs comercializadoras de mezcal en los estados de Oaxaca, Puebla y San Luis Potosí. Su aplicación fue de entrevistas cara a cara de manera individual con un tiempo aproximado de 15 a 20 minutos para responder, también, por motivos de pandemia se aplicaron entrevistas telefónicas y video llamadas mediante la aplicación Zoom. Otros encuestados manifestaron falta de tiempo de otorgar una entrevista, por lo cual se aplicaron encuestas auto administradas por correo electrónico a través de la plataforma de Google Formulario.

3.7. Validez y fiabilidad de las variables

Para determinar la validez de las variables se realizó un análisis factorial para determinar las cargas factoriales, comunalidad y la varianza explicada de cada una de las variables: ventaja competitiva en diferenciación, ventaja competitiva en liderazgo en costo, estrategia de compra, estrategia de comercialización y cadena de suministro sustentable. Para ello, se aplicó el método de extracción por componentes principales y rotación Varimax con normalización de Kaiser para este análisis. Por último, se consideraron como válidos todos los ítems con una carga ≥ 0.5 en los

componentes de las variables. Las fiabilidades de las escalas fueron determinadas a través del Alfa de Cronbach y coeficiente de Omega (Deng y Chan, 2017; Shevlin, Miles, Davies y Walker, 2000).

3.7.1. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva se midió con 29 preguntas que se integraron por las dimensiones de liderazgo en diferenciación de los ítems V1 al V16, y liderazgo en costo de los ítems V17 al V29. La dimensión de ventaja competitiva en diferenciación se midió con indicadores de frecuencia de compra de mezcal (V1...V9), frecuencia en preferencia de compra (V10...V13), y selección de proveedores (V14...V16). La dimensión de ventaja competitiva en liderazgo en costos se midió con indicadores de reducción de costos mediante optimización (V17...V19), adquisición de mezcal para completar la demanda (V20...V22), precio final (V23...V26).

Mediante la reducción de factores, cargaron 18 ítems distribuidos en 6 factores, etiquetados de la siguiente manera: adquisición de mezcal (F1), precio final (F2), descuento (F3), calidad de mezcal (F4), servicio al cliente (F5), selección del proveedor (F6). La varianza total explicada fue del 63.52%, un KMO de 0.621 con prueba de esfericidad de Bartlett $p=0.000$. El Alfa de Cronbach fue de 0.619 y coeficiente de Omega de 0.644 (Tabla 14).

TABLA 14. ANÁLISIS FACTORIAL DE VENTAJA COMPETITIVA

	Compra de mezcal (F1)	Precio final (F2)	Descuento sobre venta (F3)	Calidad del mezcal (F4)	Servicio al cliente (F5)	Selección del proveedor (F6)
Calidad del mezcal						
Aroma (V6)	-.068	-.110	.037	.655	.034	.053
Grados de Alcohol (V7)	.016	-.008	.236	.672	.062	.160
Proceso de producción (V8)	-.226	.109	.013	.783	.085	-.048
Servicio al cliente						
Diseño de botella (V9)	.053	.211	-.022	.064	.671	.001
Atención recibida (V10)	-.261	-.075	.166	-.096	.699	.117
Información recibida (V12)	-.084	.030	.064	.333	.658	-.200

Selección del proveedor						
Precio (V14)	.216	.078	.110	.124	.005	.792
3 Bs (V16)	-.128	.147	.083	.021	-.055	.799
Compra de mezcal						
Región cercana (V20)	.915	.037	-.026	-.001	-.123	.002
A granel (V21)	.897	-.028	-.012	-.084	-.050	.020
Envasado y etiquetado (V22)	.745	.073	.016	-.213	-.017	.068
Precio final						
Por precio del mercado (V24)	.040	.806	.192	.056	-.074	.159
Por precio de la competencia (V25)	.117	.763	.088	.030	.275	.131
Por segmento de clientes (V26)	.013	.623	-.018	-.050	.135	.091
Descuento sobre venta						
Compras al mayoreo (V27)	-.050	-.004	.742	.250	.173	.084
Frecuencia de compra (V28)	.097	.012	.807	.009	.228	.049
Regateo (V29)	-.073	.147	.670	.052	-.211	.092
% de varianza	13.569	11.867	10.110	9.842	9.493	8.641
% de total de varianza explicada						63.522
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo						.621
Prueba de esfericidad de Bartlett			Aprox. Chi-cuadrado			590.957
			gl			153
			Sig.			.000
Alfa de Cronbach						0.619
Coeficiente de Omega						0.644

Fuente: elaboración propia

Este tratamiento de la variable de ventaja competitiva, consistió en la suma de los ítems que cargaron en cada factor para agruparlos en sus respectivas dimensiones. Para fines de este estudio, fueron definidas dos dimensiones que representaron la variable de ventaja competitiva.

Ventaja Competitiva en diferenciación = calidad del mezcal (F4) + servicio al cliente (F5) + selección del proveedor (F6).

Dónde:

- calidad del mezcal (F4) =V6+V7+V8

- servicio al cliente (F5) =V9+V10+V12
- Selección del proveedor =V14+V16

Ventaja Competitiva en liderazgo en costos= adquisición de materia prima (F1) + precios bajos (F2) + descuento sobre venta (F3).

Dónde:

- Compra de mezcal (F1) =V20+V21+V22
- Precio final (F2) =V24+V25+V26
- Descuento sobre venta (F3) =V27+V28+V29

3.7.2. Estrategia de compra

La estrategia de compra se midió con 37 preguntas que se integraron por las dimensiones de desempeño del área de compras, de los ítems C1 al C14 y selección de proveedor, de los ítems C15 al C37. La dimensión de desempeño del área de compras se midió con indicadores de frecuencia de desempeño de proveedores (C1...C5), desempeño del área de compras (C6...C11), y participación del área de compras (C12...C14). La dimensión de selección de proveedor se midió con indicadores de planificación con los proveedores (C15...C17), análisis del entorno (C18...C23), criterios de selección de proveedores (C24...C28), programas de sustentabilidad (C29...C32), acciones de sustentabilidad (C33...C37).

La reducción de factores distribuyó 28 ítems que cargaron en 7 factores, etiquetados de la siguiente manera: desempeño 1 (F1), planificación (F2), colaboración (sustentable) (F3), productos certificados (F4), productos orgánicos (F5), información (F6), desempeño 2 (F7). La varianza total explicada fue del 73.51%, un KMO de 0.823 con prueba de esfericidad de Bartlett $p=0.000$. El Alfa de Cronbach fue de 0.907 y coeficiente de Omega de 0.897 (Tabla 15).

TABLA 15. ANÁLISIS FACTORIAL DE ESTRATEGIA DE COMPRA

	Desempeño 1 (F1)	Planificación (F2)	Colaboración (sustentable) (F3)	Productos certificados (F4)	Productos orgánicos (F5)	Información (F6)	Desempeño 2 (F7)
Desempeño en las compras							
Desempeño del proveedor (C3)	.027	-.084	-.023	.209	.162	.023	.792
Observaciones al proveedor (C4)	.192	-.016	.097	-.211	-.218	-.025	.736
Desempeño del área de compras							
Capacitado (C6)	.962	.047	.060	.089	.037	.070	.067
Preparado (C7)	.960	.017	.061	.088	.058	.078	.094
Negociación (C8)	.952	.077	.070	.058	.025	.055	.027
Compras programadas (C9)	.974	.043	.068	.055	.068	.068	.022
Toma de decisiones (C10)	.944	.039	.082	.013	.102	.071	.028
Competente (C11)	.958	.090	.071	.069	.059	.027	-.005
Decisiones futuras (C12)	.956	.026	.020	.081	.063	-.006	.015
Gestión estratégica (C13)	.943	.037	.006	.083	.057	.015	.019
Proveedores socialmente responsables (C14)	.903	.103	.105	.109	.030	.030	.048
Planificación							
Demanda de mezcal (C15)	.110	.759	.066	.007	-.117	.211	-.131
Volumen de producción (C16)	.115	.782	.242	.106	.026	.011	.029
Tipo de mezcales (C17)	.128	.837	-.048	.051	-.010	-.005	-.061
Información							
Necesidades del cliente (C18)	.053	.183	.079	-.135	.008	.670	-.172
Envíos (C19)	.130	-.024	.044	.259	.223	.596	.114
Nuevos mercados (C21)	.032	.173	-.069	.196	.058	.754	.089
Productos orgánicos							
Medio ambiente (C24)	.099	.121	.065	-.079	.803	.125	.152
Libre de agroquímicos (C25)	.149	-.156	.266	.077	.692	.182	-.280
Productos certificados							
Agave Certificado (C27)	.259	.066	.158	.816	.055	.137	.038
Denominación de origen (C28)	.214	.164	.229	.799	-.075	.102	-.070
Colaboración (sustentable)							
Deforestación (C34)	.021	.112	.814	.071	.120	.074	-.052
Manejo de residuos (C35)	.100	.051	.638	-.107	.400	-.106	.253
Agaves silvestres (C36)	.091	.018	.820	.247	.014	-.004	-.032
% de varianza	30.345	8.877	8.295	7.369	6.690	6.569	5.368
% de total de varianza explicada							73.513
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo							0.823
Prueba de esfericidad de Bartlett		Aprox. Chi-cuadrado					3072.463
				gl			378

	Sig.	0.000
Alfa de Cronbach		0.907
Coefficiente de Omega		0.897

Fuente: elaboración propia

Este tratamiento de la variable de estrategia de compra, consistió en la suma de los ítems que cargaron en cada factor agrupándolos en sus respectivas dimensiones. Para fines de este estudio, fueron definidas dos dimensiones que se sumaron para determinar la variable de estrategia de compra.

Estrategia de compra= Desempeño del área de compras + Selección de proveedor

Dónde:

Desempeño del área de compras= desempeño 1 (F1) + desempeño 2 (F7)

- desempeño 1 (F1) = C6+C7+C8+C9+C10+C11+C12+C13+C14
- desempeño 2 (F7) = C3+C4

Selección de proveedor= planificación (F2) + colaboración (sustentable) (F3) + productos certificados (F4) + productos orgánicos (F5) + información (F6)

Dónde:

- planificación (F2) =C15+C16+C17
- colaboración (sustentable) (F3) =C34+C35+C36
- productos certificados (F4) =C27+C28
- productos orgánicos (F5) =C24+C25
- información (F6) =C18+C19+C21

3.7.3. Estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización se midió con 13 preguntas que se integraron por las dimensiones relación con los clientes, de los ítems M1 al M7, y productos de mayor calidad, de los

ítems M8 al M13. La dimensión de relación con los clientes se midió con indicadores de frecuencia de información (sustentabilidad) (M4...M6), y comunicación (M1, M2, M7). La dimensión de productos de mayor calidad se midió con el indicador de certificados (M10, M12, M13).

La reducción de factores distribuyó 10 ítems que cargaron en 3 factores, etiquetados de la siguiente manera: certificados (F1), información (Sustentabilidad) (F2), y comunicación (F3). La varianza total explicada fue del 60.14%, el KMO de 0.751 con prueba de esfericidad de Barlett $p=0.000$. El Alfa de Cronbach fue de 0.783 y coeficiente de Omega 0.781 (Tabla 16).

TABLA 16. ANÁLISIS FACTORIAL DE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

	Certificados (F1)	Información (Sustentabilidad) (F2)	Comunicación (F3)
Comunicación			
Diferentes formas de consumo (M1)	.200	.274	.688
Información general (M2)	.107	.076	.605
Redes sociales (M7)	-.154	.054	.606
Información (sustentabilidad)			
Responsabilidad social (M4)	.277	.759	.300
Responsabilidad ambiental (M5)	.302	.797	.144
Maestros mezcaleros (M6)	-.084	.794	.013
Certificados			
Amigable con el medio ambiente (M10)	.670	.120	-.271
NOM-070 (M12)	.831	.157	.085
Certificados internacionales (M13)	.836	.069	.214
% de varianza	23.192	21.811	15.139
% de total de varianza explicada			60.14
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo			.751
Prueba de esfericidad de Bartlett		Aprox. Chi-cuadrado	352.195
		gl	45
		Sig.	.000
Alfa de Cronbach			0.783
Coeficiente de Omega			0.781

Fuente: elaboración propia

Este tratamiento de la variable de estrategia de comercialización consistió en la suma de los ítems que cargaron en cada factor para agruparlos en sus respectivas dimensiones. Para fines de este estudio, fueron definidas dos dimensiones que se sumaron para determinar la variable de estrategia de comercialización.

Estrategia de comercialización= Certificados + Relación con los clientes

Dónde:

Certificados= certificados (F1)

- certificados (F1) =M10+M12+M13

Relación con los clientes= información (Sustentabilidad) (F2) + comunicación (F3)

Dónde:

- información (Sustentabilidad) (F2) =M4+M5+M6
- comunicación (F3) =M1+M2+M7

3.7.4. Cadena de suministro sustentable

La estrategia de cadena de suministro sustentable se midió con 15 preguntas que se integraron por las dimensiones logística verde, de los ítems S1 al S12 y reciclaje, de los ítems S13 al S19. La dimensión de logística verde se midió con indicadores de frecuencia de logística verde 1 (S1...S5), logística verde 2 (S10...S13), y logística verde 3 (S7...S9). La dimensión de reciclaje se midió con el indicador de reciclaje (S15...S18).

La reducción de factores distribuyó 15 ítems que cargaron en 4 factores, etiquetados de la siguiente manera: logística verde 1 (F1), logística verde 2 (F2), logística verde 3 (F3), y reciclaje (F4). La varianza total explicada fue del 65.57%, el KMO de 0.753 con prueba de esfericidad de Barlett $p=0.000$. El Alfa de Cronbach fue de 0.743 y coeficiente de Omega 0.757 (Tabla 17).

TABLA 17. ANÁLISIS FACTORIAL DE CADENA DE SUMINISTRO SUSTENTABLE

	Logística verde 1 (F1)	Logística verde 2 (F2)	Logística verde 3 (F3)	Reciclaje (F4)
Logística verde 1				
Envase, empaque y embalaje (S1)	.756	.122	.021	.044
Mezcal a granel (S2)	.825	.021	-.016	.018
Flete especial (S3)	.771	-.064	-.046	.202
Recolección personal (S4)	.880	.000	-.089	.068
Tipos de envío (S5)	.840	.007	-.120	.069
Logística verde 3				
Ruta de entrega (S7)	-.021	.048	.752	.178
Rutas optimas (S8)	-.158	.152	.804	-.154
Canales apropiados (S9)	-.024	.186	.812	-.045
Logística verde 2				
Capacidad de envío (S10)	.075	.851	.059	.040
Optimizar carga (S11)	.046	.905	.117	.092
Optimizar medio de transporte (S12)	-.051	.816	.328	.027
Uso de energía (S13)	.006	.518	.016	.150
Reciclaje				
Logística inversa (S15)	.138	.059	.068	.743
Envases dañados (S17)	-.024	.135	-.044	.773
Cliente final (S18)	.170	.100	-.023	.720
% de varianza	22.743	17.260	13.512	12.062
% de total de varianza explicada				65.576
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo				.735
Prueba de esfericidad de Bartlett		Aprox. Chi-cuadrado		766.488
Aprox. Chi-cuadrado				105
				.000
Alfa de Cronbach				.743
Coeficiente de Omega				.757

Fuente: elaboracion propia

Este tratamiento de la variable de cadena de suministro sustentable consistió en la suma de los ítems que cargaron en cada factor para agruparlos en sus respectivas dimensiones. Para fines de

este estudio, fueron definidas dos dimensiones que se sumaron para determinar la variable de cadena de suministro sustentable.

Cadena de suministro sustentable= Logística verde+ Reciclaje

Dónde:

Logística verde= logística verde 1 (F1) + logística verde 2 (F2) + logística verde 3 (F3)

Dónde:

- logística verde 1 (F1) = S1+S2+S3+S4+S5
- logística verde 2 (F2) = S10+S11+S12+S13
- logística verde 3 (F3) = S7+S8+S9

Reciclaje= Reciclaje (F4)

Dónde:

- reciclaje (F4) = S15+S17+S18

Este tratamiento de la variable de cadena de suministro sustentable, consistió en la suma de los ítems que cargaron en cada factor para agruparlos en sus respectivas dimensiones. Para fines de este estudio, fueron definidas dos dimensiones que se sumaron para determinar la variable de cadena de suministro sustentable.

4. Resultados

En esta sección se presenta el análisis de los resultados que se obtuvieron a partir del estudio. Como primer punto, se realizó una correlación bivariada de Pearson para identificar asociaciones entre variables. También se realizó una regresión lineal para probar las hipótesis planteadas en el marco teórico.

4.1. Prueba de Hipótesis

4.1.1. Análisis de la Hipótesis H_{1a} y H_{1b}

Para probar la H_{1a} y H_{1b} , primero se realizó una correlación bivariada de Pearson y una regresión lineal entre las estrategias de compra, incluyendo sus dimensiones con la ventaja competitiva en diferenciación y liderazgo en costo.

4.1.1.1. Análisis de la Hipótesis H_{1a}

Para la validación de H_{1a} : La estrategia de compra tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva en diferenciación de las comercializadoras de mezcal en México, mediante el análisis estadístico de los datos (Tabla 18), en un nivel de confianza del 95%. Usando una correlación bivariada de Pearson, se encontró una relación positiva y significativa ($r= 0.224, p \leq 0.05$).

TABLA 18. CORRELACIÓN BIVARIADA DE PEARSON ENTRE VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN Y ESTRATEGIA DE COMPRA

Variables	Media	Desviación estándar	1	2
1. Ventaja competitiva en diferenciación	3.5767	0.57629	0.549	
2. Estrategia de compra	2.8543	0.79722	0.224*	0.907

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Al realizar la correlación bivariada entre las dimensiones de estrategia de compra (desempeño del área de compra y selección de proveedores) y la ventaja competitiva en diferenciación (Tabla

19), se encontró relación entre la selección de proveedores y la ventaja competitiva en diferenciación ($r=0.356$, $p\leq 0.01$) en un nivel de confianza del 95%.

TABLA 19. CORRELACIÓN BIVARIADA DE PEARSON ENTRE VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN Y LAS DIMENSIONES DE ESTRATEGIA DE COMPRA

Variables	Media	Desviación estándar	1	2	3
1. Ventaja competitiva en diferenciación	3.5767	0.57629	0.549		
2. Desempeño en compra	3.5767	0.57629	0.083	0.958	
3. Selección de proveedores	3.5077	0.72382	0.356**	0.331**	0.753

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

A través de una regresión lineal simple (Tabla 20), se encontró que la estrategia de compra determina la ventaja competitiva en diferenciación ($\beta= 0.162$, $p\leq 0.01$) y se explica en un 05.0% ($r^2= 0.050$, $f= 6.310$, $p= 0.000$). Lo cual indica que por cada unidad que incrementan la estrategia de compra, la ventaja competitiva en diferenciación aumenta en 0.162.

TABLA 20. REGRESIÓN LINEAL SIMPLE ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN Y LA ESTRATEGIA DE COMPRA

Modelo	R	R2	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	0.224a	0.050	3.114	0.191	6.310	0.000
Estrategia de compra			0.162	0.065		0.013

Fuente: elaboración propia

El modelo de ecuación resultante es $Y=\beta_0+ \beta_1(X_1) \pm e$, dónde:

- Y = Ventaja Competitiva en Diferenciación
- β_0 = constante
- β_1 = coeficiente de regresión de estrategia de compra
- X_1 = Estrategia de compra
- e = error

Ventaja competitiva en diferenciación = $3.114 + 0.162$ (estrategia de compra) ± 0.065 . Con este resultado se prueba la H_{1a} de manera satisfactoria.

De manera específica, se explica los resultados hallados de las dimensiones de la variable de estrategia de compra. A través de una regresión lineal simple (Tabla 21) la selección de proveedores resultó positivo y significativo ($\beta = .294, p = 0.000$) en el modelo resultante con un nivel de confianza del 95%. La dimensión, desempeño de compra resultó negativa y no significativa ($\beta = -.019, p = 0.671$). Se encontró que la selección de proveedores determina la ventaja competitiva en diferenciación y se explica en un 12.8% ($r^2 = 0.128, f = 8.674, p = 0.000$). Lo que indica que por cada unidad que incrementen la selección de proveedores, la ventaja competitiva aumenta en 0.294.

TABLA 21. REGRESIÓN LINEAL ENTRE VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN Y LAS DIMENSIONES DE ESTRATEGIA DE COMPRA

Modelo	R	R2	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	0.358a	0.128	2.587	0.245	8.674	0.000
Desempeño de compra			-0.019	0.044		0.671
Selección de proveedores			0.294	0.073		0.000

Fuente: elaboración propia

El modelo de ecuación resultante es $Y = \beta_0 + \beta_2(X_2) \pm e$, dónde:

- Y = Ventaja competitiva en diferenciación
- β_0 = constante
- β_2 = coeficiente de regresión de selección de proveedores
- X_2 = Selección de proveedores
- e = error

Ventaja competitiva en diferenciación = $2.587 + 0.294$ (selección de proveedores) ± 0.073 .

4.1.1.2. Análisis de la Hipótesis H_{1b}

Para H_{1b}: La estrategia de compra tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva en liderazgo en costo de las comercializadoras de mezcal en México, mediante el análisis estadístico de los datos (Tabla 22), en un nivel de confianza del 95%. Se encontró una relación negativa y no significativa entre la ventaja competitiva en liderazgo en costos y la estrategia de compra ($r = -.008, p \geq 0.05$). Por lo que de manera global se rechaza la H_{1b}.

TABLA 22. CORRELACIÓN BIVARIADA DE PEARSON ENTRE VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN Y ESTRATEGIA DE COMPRA

Variables	Media	Desviación estándar	1	2
1. Ventaja competitiva en liderazgo en costo	2.4013	0.76958	0.619	
2. Estrategia de compra	2.8543	0.79722	-0.008	0.907

Fuente: elaboración propia

No obstante, a nivel de dimensiones de las variables, se encontraron relaciones significativas, por lo tanto, se hizo un análisis de correlación entre las dimensiones de estrategia de compra y ventaja competitiva en liderazgo en costos (Tablas 23 y 24).

Se encontró que la dimensión de precios bajos se relacionó de manera positiva y significativa ($r=0.292, p \leq 0.01$), con la dimensión de descuento sobre venta se relacionó de manera positiva y significativa ($r=0.233, p \leq 0.05$) y con la dimensión de adquisición de materia prima se relacionó de manera negativa y significativa ($r=-0.214, p \leq 0.05$). Por lo que la dimensión de selección de proveedores (perteneciente a la variable de estrategia de compra) fue la única dimensión de estrategia de compra que se relacionó significativamente con las dimensiones de ventaja competitiva en liderazgo en costos.

TABLA 23. CORRELACIÓN BIVARIADA DE PEARSON ENTRE LAS DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA DE COMPRA Y LAS DIMENSIONES DE VENTAJA COMPETITIVA EN LIDERAZGO EN COMPRAS

Variables	Media	Desviación estándar	1	2	3	4
-----------	-------	---------------------	---	---	---	---

1. Selección de proveedores	3.5077	0.72382	0.753			
2. Adquisición de materia prima	1.5620	1.62847	-0.214*	0.825		
3. Precios bajos	2.7300	1.14448	0.292**	0.057	0.697	
4. Descuento sobre venta	2.9118	0.93370	0.233*	-0.034	0.180*	0.643

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**.. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

La dimensión de desempeño en compras se relacionó de manera positiva y no significativa con la dimensión de precio bajos ($r=.111$, $p \geq 0.05$), de manera negativa y no significativa con la dimensión de adquisición de materia prima ($r=-0.164$, $p \geq 0.05$) y con la dimensión de descuentos sobre ventas se relacionó de manera negativa y no significativa ($r=-0.007$, $p \geq 0.05$).

TABLA 24. CORRELACIÓN BIVARIADA DE PEARSON ENTRE LAS DIMENSIONES DE LAS ESTRATEGIAS DE COMPRA Y LAS DIMENSIONES DE VENTAJA COMPETITIVA EN LIDERAZGO EN COMPRAS

Variables	Media	Desviación estándar	1	2	3	4
1. Desempeño en compra	2.2009	1.20121	0.958			
2. Adquisición de materia prima	1.5620	1.62847	-0.164	0.825		
3. Precios bajos	2.7300	1.14448	0.111	0.057	0.697	
4. Descuento sobre venta	2.9118	0.93370	-0.007	-0.034	0.180	0.643

Fuente: elaboración propia

Lo que indica que la H_{1b} se rechaza a nivel de variable global. No obstante, se encuentra influencia en las dimensiones de precios bajos y descuentos sobre venta (variable de ventaja competitiva en liderazgo en costo), con la dimensión de selección de proveedores (variable de estrategia de compra).

4.1.2. Análisis de la Hipótesis H_{2a} y H_{2b}

4.1.2.1. Análisis de la Hipótesis H_{2a}

Para la validación de H_{2a} : La estrategia de comercialización tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva en diferenciación de las comercializadoras de mezcal en México, mediante el análisis

estadístico de los datos (Tabla 25), en un nivel de confianza del 95%. Usando una correlación bivariada de Pearson, se encontró una relación positiva y significativa ($r=0.241, p\leq 0.01$).

TABLA 25. CORRELACIÓN BIVARIADA DE PEARSON ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Variables	Media	Desviación estándar	1	2
1. Ventaja competitiva en diferenciación	3.5767	0.57629	0.549	
2. Estrategia de comercialización	3.7596	0.83015	0.241**	0.783

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Mediante la correlación bivariada entre las dimensiones de estrategia de comercialización (certificados y relación con los clientes) y la ventaja competitiva en diferenciación se encontró una relación positiva y significativa entre la dimensión de relación con el cliente y la ventaja competitiva en diferenciación ($r=0.239, p\leq 0.01$) en un nivel de confianza del 95% (Tabla 26). Entre certificación y ventaja competitiva en diferenciación se encontró una relación positiva pero no significativa ($r=0.167, p\geq 0.05$).

TABLA 26. CORRELACIÓN BIVARIADA DE PEARSON ENTRE LAS DIMENSIONES DE VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN Y LAS DIMENSIONES DE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Variables	Media	Desviación estándar	1	2	3
1. Ventaja competitiva en diferenciación	3.5767	0.57629	0.549		
2. Certificación	3.8678	1.15187	0.167	0.740	
3. Relación con el cliente	3.6515	0.86949	0.239**	0.336**	0.707

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

Mediante un análisis de regresión lineal simple (Tabla 27), se encontró que la estrategia de comercialización influye en la ventaja competitiva en diferenciación ($\beta = 0.162, p \leq 0.05$) y se explica

en un 05.8% ($r^2 = 0.058, f = 7.313, p \leq 0.000$). Lo cual indica que por cada unidad que incrementan la estrategia de comercialización, la ventaja competitiva en diferenciación aumenta en 0.162.

TABLA 27. REGRESIÓN LINEAL SIMPLE ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Modelo	R	R ²	B	Error estándar	F	Sig.
(Constante)	0.241a	0.058	2.949	0.238	7.313	0.000
Estrategia de comercialización				0.162	0.062	0.008

Fuente: elaboración propia

El modelo de ecuación resultante es $Y = \beta_0 + \beta_3(X_3) \pm e$, dónde:

- Y = Ventaja competitiva en diferenciación
- β_0 = constante
- β_3 = coeficiente de estrategia de comercialización
- X_3 = estrategia de comercialización
- e = error

Ventaja competitiva en diferenciación = 2.949 + 0.162 (estrategia de comercialización) \pm 0.238.

Con estos resultados se prueba la H_{2b} , de manera satisfactoria.

Mediante un análisis de regresión lineal simple (Tabla 28), se encontró que la dimensión de relación con el cliente resultó positiva y significativa ($\beta_2=0.137, p=0.03$) y la dimensión de certificación resultó positiva y no significativa ($\beta_3=0.049, p \geq 0.05$) en el modelo resultante con un nivel de confianza del 95%. Se encontró que la relación con el cliente determina la ventaja competitiva en diferenciación ($\beta = 2.890, p \leq 0.05$) y se explica en un 06.5% ($r^2 = 0.065, f = 4.130, p = 0.000$). Lo que indica que por cada unidad que incrementen la relación con el cliente, la ventaja competitiva aumenta en 0.245.

TABLA 28. REGRESIÓN LINEAL SIMPLE ENTRE VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN Y LAS DIMENSIONES DE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Modelo	R	R ²	B	Error estándar	F	Sig.
--------	---	----------------	---	----------------	---	------

(Constante)	0.256a	0.065	2.890	0.245	4.130	0.000
Certificación			0.049	0.047		0.306
Relación con el cliente			0.137	0.063		0.031

Fuente: elaboración propia

El modelo de ecuación resultante es $Y = \beta_0 + \beta_4(X_4) \pm e$, dónde:

- Y = Venta competitiva en diferenciación
- β_0 = constante
- β_4 = coeficiente de relación con el cliente
- X_4 = relación con el cliente
- e = error

Ventaja competitiva en diferenciación = 2.890 + 0.137 (certificación, relación con el cliente) ± 0.245, prueba del H_{2a} .

4.1.2.2. Análisis de la Hipótesis H_{2b}

Para H_{2b} : La estrategia de comercialización tiene un efecto positivo en la ventaja competitiva en liderazgo en compras de las comercializadoras de mezcal en México, mediante el análisis estadístico de los datos (Tabla 29), en un nivel de confianza del 95%. Usando una correlación bivariada de Pearson, se encontró una relación negativa y no significativa ($r = -.006, p \geq 0.05$). Por lo que de manera global se rechaza la H_{2b} .

TABLA 29. CORRELACIÓN BIVARIADA DE PEARSON ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LIDERAZGO EN COSTO Y LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Variables	Media	Desviación estándar	1		2	
			1	2	1	2
1. Ventaja competitiva en liderazgo en costo	3.5767	0.57629	0.619			
2. Estrategia de comercialización	3.7596	0.83015	-0.006	0.783		

Fuente: elaboración propia

Se hizo un análisis de correlación bivariada de Pearson (Tabla 30), entre la dimensión de la variable de estrategia de comercialización (relación con los clientes) y las dimensiones de ventaja competitiva en liderazgo en costo (adquisición de materia prima, precios bajos, descuento sobre venta). Se encontró que la dimensión de relación con los clientes se relacionó negativa y no significativamente con la dimensión de adquisición de materia prima ($r=-0.130$, $p\geq 0.05$), positiva pero no significativa con la dimensión de precios bajos ($r=0.123$, $p\geq 0.01$), y positiva pero no significativa con descuento sobre venta ($r=0.037$, $p\geq 0.05$).

TABLA 30. CORRELACIÓN BIVARIADA DE PEARSON ENTRE LA DIMENSIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN Y LAS DIMENSIONES DE VENTAJA COMPETITIVA EN LIDERAZGO EN COMPRAS

Variables	Media	Desviación estándar	1	2	3	4
1. Relación con los clientes	3.6515	0.86949	0.707			
2. Adquisición de materia prima	1.5620	1.62847	-0.130	0.825		
3. Precios bajos	2.7300	1.14448	0.123	0.057	0.697	
4. Descuento sobre venta	2.9118	0.93370	0.037	-0.034	0.180	0.643

Fuente: elaboración propia

Se hizo un análisis de correlación bivariada de Pearson (Tabla 31), entre la dimensión de la variable de estrategia de comercialización (certificaciones) y las dimensiones de ventaja competitiva en liderazgo en costo (adquisición de materia prima, precios bajos, descuento sobre venta). Se encontró que la dimensión de certificaciones se relacionó negativa y no significativamente con la dimensión de adquisición de materia prima ($r=-0.090$, $p\geq 0.05$), positiva pero no significativa con la dimensión de precios bajos ($r=0.156$, $p\geq 0.05$), y negativa y no significativa con descuento sobre venta ($r=-0.027$, $p\geq 0.05$).

TABLA 31. CORRELACIÓN BIVARIADA DE PEARSON ENTRE LAS DIMENSIONES DE LA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN Y LAS DIMENSIONES DE VENTAJA COMPETITIVA EN LIDERAZGO EN COMPRAS

Variables	Media	Desviación estándar	1	2	3	4
1. Certificaciones	3.8678	1.15187	0.740			

2. Adquisición de materia prima	1.5620	1.62847	-0.090	0.825		
3. Precios bajos	2.7300	1.14448	0.156	0.057	0.697	
4. Descuento sobre venta	2.9118	0.93370	-0.027	-0.034	0.180	0.643

Fuente: elaboración propia

Lo que indica que H_{2b} se rechaza tanto a nivel de variable global y a nivel de dimensión de variables.

4.1.3. Análisis de la Hipótesis H_{3a} y H_{3b}

4.1.3.1. Análisis de la Hipótesis H_{3a}

Para la validación de H_{3a} : La estrategia de compra se ve afectada positivamente, cuando interviene la cadena de suministro sustentable a través de la ventaja competitiva en diferenciación de las comercializadoras de mezcal en México, se realizó a través de un análisis estadístico de los datos (Tabla 32), en un nivel de confianza del 95%. Mediante una correlación parcial, para analizar los efectos de la variable cadena de suministro sustentable como interviniente, se encontró una relación entre estrategia de compras y ventaja competitiva en diferenciación positiva y significativa ($r=0.224$, $p=0.01$), de orden cero. Al controlar los efectos de la variable cadena de suministros, la relación se mantuvo positiva y significativo ($r=0.204$, $p=0.02$). Lo que indica que la variable de cadena de suministro sustentable no afecta la relación entre las variables estrategia de compra y ventaja competitiva en diferenciación, como variable de control. Solo hay una ligera disminución no significativa en los coeficientes de correlación.

TABLA 32. CORRELACIÓN PARCIAL ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN, LA ESTRATEGIA DE COMPRA Y CADENA DE SUMINISTRO SUSTENTABLE

Variables de control			1	2	3
-ninguno ^a	Ventaja competitiva en diferenciación	Correlación	1.000	0.224	0.104
		Significación (2 colas)		0.013	0.258
		gl	0	119	119
		Correlación	0.224	1.000	0.298

Estrategia de compra		Significación (2 colas)	0.013		0.001
		gl	119	0	119
Cadena de suministro sustentable		Correlación	0.104	0.298	1.000
		Significación (2 colas)	0.258	0.001	
		gl	119	119	0
Cadena de Suministro sustentable	Ventaja competitiva en diferenciación	Correlación	1.000	0.204	
		Significación (2 colas)		0.026	
		gl	0	118	
	Estrategia de compra	Correlación	0.204	1.000	
		Significación (2 colas)	0.026		
		gl	118	0	

a. Las casillas contienen correlaciones de orden cero (Pearson).

Fuente: elaboración propia

Para analizar el efecto de la variable de la cadena de suministro sustentable en la relación entre las variables de la estrategia de compra y ventaja competitiva en diferenciación, como moderadora, se hizo un análisis de regresión jerárquica a nivel global de la variable de cadena de suministro sustentable (Tabla 33). Se encontró que al controlar los efectos de la variable de cadena de suministro sustentable la relación se mantuvo positiva y significativa ($r=0.068$, $p=0.02$), no afectando la relación entre las variables estrategia de compra y ventaja competitiva en diferenciación ($r=0.065$, $p=0.01$). Además, la variable de cadena de suministro sustentable resulto positiva pero no significativa ($r=0.73$, $p=0.6$), concluyendo que la H_{3a} se rechaza a nivel de variable global.

TABLA 33. REGRESIÓN JERÁRQUICA ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN, LA ESTRATEGIA DE COMPRA Y LA CADENA DE SUMINISTRO SUSTENTABLE

Modelos	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados			Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Tolerancia	VIF
1 (Constante)	3.114	0.191		16.275	0.000		
Estrategia de compra	0.162	0.065	0.224	2.512	0.013	1.000	1.000
2 (Constante)	3.050	0.243		12.559	0.000		
Estrategia de compra	0.154	0.068	0.212	2.261	0.026	0.911	1.098

Cadena de suministro sustentable	0.031	0.073	0.040	0.429	0.668	0.911	1.098
----------------------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Variable dependiente: Ventaja competitiva en diferenciación.

Fuente: elaboración propia

Para analizar el efecto de las dimensiones de la cadena de suministro sustentable en la relación entre las variables estrategia de compra y ventaja competitiva en diferenciación, como moderadora, se hizo un análisis de regresión jerárquica a nivel global de la variable de cadena de suministro sustentable (Tabla 34). Se encontró que al controlar los efectos de las dimensiones de cadena de suministro sustentable (logística verde, reciclaje) la relación se mantuvo positiva y significativa ($r=0.069$, $p=0.01$), no afectando la relación entre las variables estrategia de compra y ventaja competitiva en diferenciación ($r=0.065$, $p=0.01$). Concluyendo que la H_{3a} se rechaza a nivel de variable global y a través de sus dimensiones como variable interviniente.

TABLA 34. REGRESIÓN JERÁRQUICA ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN, LA ESTRATEGIA DE COMPRA Y LAS DIMENSIONES DE LA CADENA DE SUMINISTRO SUSTENTABLE

Modelos	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta				Tolerancia	VIF
1	(Constante)	3.114	0.191		16.275	0.000		
	Estrategia de compra	0.162	0.065	0.224	2.512	0.013	1.000	1.000
2	(Constante)	2.898	0.283		10.243	0.000		
		0.156	0.065	0.216	2.405	0.018	0.991	1.009
	Logística verde	0.075	0.072	0.093	1.036	0.302	0.991	1.009
3	(Constante)	2.901	0.284		10.211	0.000		
	Estrategia de compra	0.164	0.069	0.227	2.387	0.019	0.890	1.123
	Logística verde	0.081	0.074	0.101	1.088	0.279	0.940	1.063
	Reciclaje	-0.018	0.050	-0.036	-0.365	0.716	0.845	1.184

Variable dependiente: Ventaja competitiva en diferenciación.

Fuente: elaboración propia

4.1.3.2. Análisis de la Hipótesis H_{3b}

Para la validación de H_{3b}: La estrategia de compra se ve afectada positivamente, cuando interviene la cadena de suministro sustentable a través de la ventaja competitiva en liderazgo en costo de las comercializadoras de mezcal en México, se realizó a través de un análisis estadístico de los datos (Tabla 35), en un nivel de confianza del 95%. Mediante una correlación parcial, para analizar los efectos de la variable cadena de suministro sustentable como interviniente, se encontró una relación entre estrategia de compras y ventaja competitiva en liderazgo en costo negativa y no significativa ($r=-0.008$, $p=0.93$), de orden cero. Al controlar los efectos de la variable cadena de suministros, la relación se mantuvo negativa y no significativo ($r=-0.137$, $p=0.13$). Lo que indica que la variable de cadena de suministro sustentable no afecta la relación entre las variables estrategia de compra y ventaja competitiva en diferenciación, como variable de control. Por lo que se rechaza la H_{3b}, a nivel global.

TABLA 35. CORRELACIÓN PARCIAL ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LIDERAZGO EN COSTO, ESTRATEGIA DE COMPRA Y CADENA DE SUMINISTRO SUSTENTABLE

Variables de control			1	2	3
-ninguno ^a	Ventaja competitiva en liderazgo en costo	Correlación	1.000	-0.008	0.378
		Significación (2 colas)		0.931	0.000
		gl	0	119	119
	Estrategia de compra	Correlación	-0.008	1.000	0.298
		Significación (2 colas)	0.931		0.001
		gl	119	0	119
	Cadena de Suministro sustentable	Correlación	0.378	0.298	1.000
		Significación (2 colas)	0.000	0.001	
		gl	119	119	0
Cadena de suministro sustentable	Ventaja competitiva en liderazgo en costo	Correlación	1.000	-0.137	
		Significación (2 colas)		0.137	
		gl	0	118	
	Correlación	-0.137	1.000		

Estrategia de compra	Significación (2 colas)	0.137	
	gl	118	0

a. Las casillas contienen correlaciones de orden cero (Pearson).

Fuente: elaboración propia

4.1.4. Análisis de la Hipótesis H_{4a} y H_{4b}

4.1.4.1. Análisis de la Hipótesis H_{4a}

Para la validación de H_{4a} : La estrategia de comercialización se ve afectada positivamente, cuando interviene la cadena de suministro sustentable a través de la ventaja competitiva en diferenciación de las comercializadoras de mezcal en México, se realizó a través de un análisis estadístico de los datos (Tabla 36), en un nivel de confianza del 95%. Mediante una correlación parcial, para analizar los efectos de la variable cadena de suministro sustentable como interviniente, se encontró una relación entre estrategia de comercialización y ventaja competitiva en diferenciación positiva y significativa ($r=0.241$, $p=0.00$), de orden cero. Al controlar los efectos de la variable cadena de suministros, la relación se mantuvo negativa y no significativo ($r=0.223$, $p=0.01$). Lo que indica que la variable de cadena de suministro sustentable no afecta la relación entre las variables estrategia de compra y ventaja competitiva en diferenciación, como variable de control. Por lo que se rechaza la H_{4a} , a nivel global.

TABLA 36. CORRELACIÓN PARCIAL ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN, ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN Y CADENA DE SUMINISTRO SUSTENTABLE

Variables de control			1	2	3
-ninguno ^a	Ventaja competitiva en diferenciación	Correlación	1.000	0.241	0.104
		Significación (2 colas)		0.008	0.258
		gl	0	119	119
	Estrategia de comercialización	Correlación	0.241	1.000	0.250
		Significación (2 colas)	0.008		0.006
		gl	119	0	119
	Cadena de suministro sustentable	Correlación	0.104	0.250	1.000
		Significación (2 colas)	0.258	0.006	

		gl	119	119	0
Cadena de suministro sustentable	Ventaja competitiva en diferenciación	Correlación	1.000	0.223	
		Significación (2 colas)		0.014	
		gl	0	118	
	Estrategia de comercialización	Correlación	0.223	1.000	
		Significación (2 colas)	0.014		
		gl	118	0	

a. Las casillas contienen correlaciones de orden cero (Pearson).

Fuente: elaboración propia

Para analizar el efecto de la variable de la cadena de suministro sustentable en la relación entre las variables de la estrategia de compra y ventaja competitiva en diferenciación, como moderadora, se hizo un análisis de regresión jerárquica a nivel global de la variable de cadena de suministro sustentable (Tabla 37). Se encontró que al controlar los efectos de la variable de cadena de suministro sustentable la relación se mantuvo positiva y significativa ($r=0.064$, $p=0.01$), no afectando la relación entre las variables estrategia de compra y ventaja competitiva en diferenciación ($r=0.062$, $p=0.00$). Además, la variable de cadena de suministro sustentable resulto positiva y no significativa ($r=0.70$, $p=0.61$), concluyendo que la H_{4a} se rechaza a nivel de variable global y a través de sus dimensiones como variable interviniente.

TABLA 37. REGRESIÓN JERÁRQUICA ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN, ESTRATEGIA DE COMPRA Y LA CADENA DE SUMINISTRO SUSTENTABLE

Modelos	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Estadísticas de colinealidad		
	B	Error estándar	Beta	t	Sig.	Tolerancia	VIF
1 (Constante)	2.949	0.238		12.401	0.000		
Estrategia de comercialización	0.167	0.062	0.241	2.704	0.008	1.000	1.000
2 (Constante)	2.877	0.278		10.355	0.000		
Estrategia de comercialización	0.159	0.064	0.229	2.484	0.014	0.937	1.067
Cadena de suministro sustentable	0.036	0.072	0.046	0.503	0.616	0.937	1.067

Variable dependiente: Ventaja competitiva en diferenciación.

Fuente: elaboración propia

4.1.4.2. Análisis de la Hipótesis H_{4b}

Para la validación de H_{4b}: La estrategia de comercialización se ve afectada positivamente, cuando interviene la cadena de suministro sustentable a través de la ventaja competitiva en liderazgo en costos de las comercializadoras de mezcal en México, se realizó a través de un análisis estadístico de los datos (Tabla 38), en un nivel de confianza del 95%. Mediante una correlación parcial, para analizar los efectos de la variable cadena de suministro sustentable como interviniente, se encontró una relación entre estrategia de compras y ventaja competitiva en liderazgo en costo negativa y no significativa ($r=-0.008$, $p=0.93$), de orden cero. Al controlar los efectos de la variable cadena de suministros, la relación se mantuvo negativa y no significativo ($r=-0.137$, $p=0.13$). Lo que indica que la variable de cadena de suministro sustentable no afecta la relación entre las variables estrategia de compra y ventaja competitiva en diferenciación, como variable de control. Por lo que se rechaza la H_{4b}, a nivel global.

TABLA 38. CORRELACIÓN PARCIAL ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LIDERAZGO EN COSTO, ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN Y LA CADENA DE SUMINISTRO SUSTENTABLE

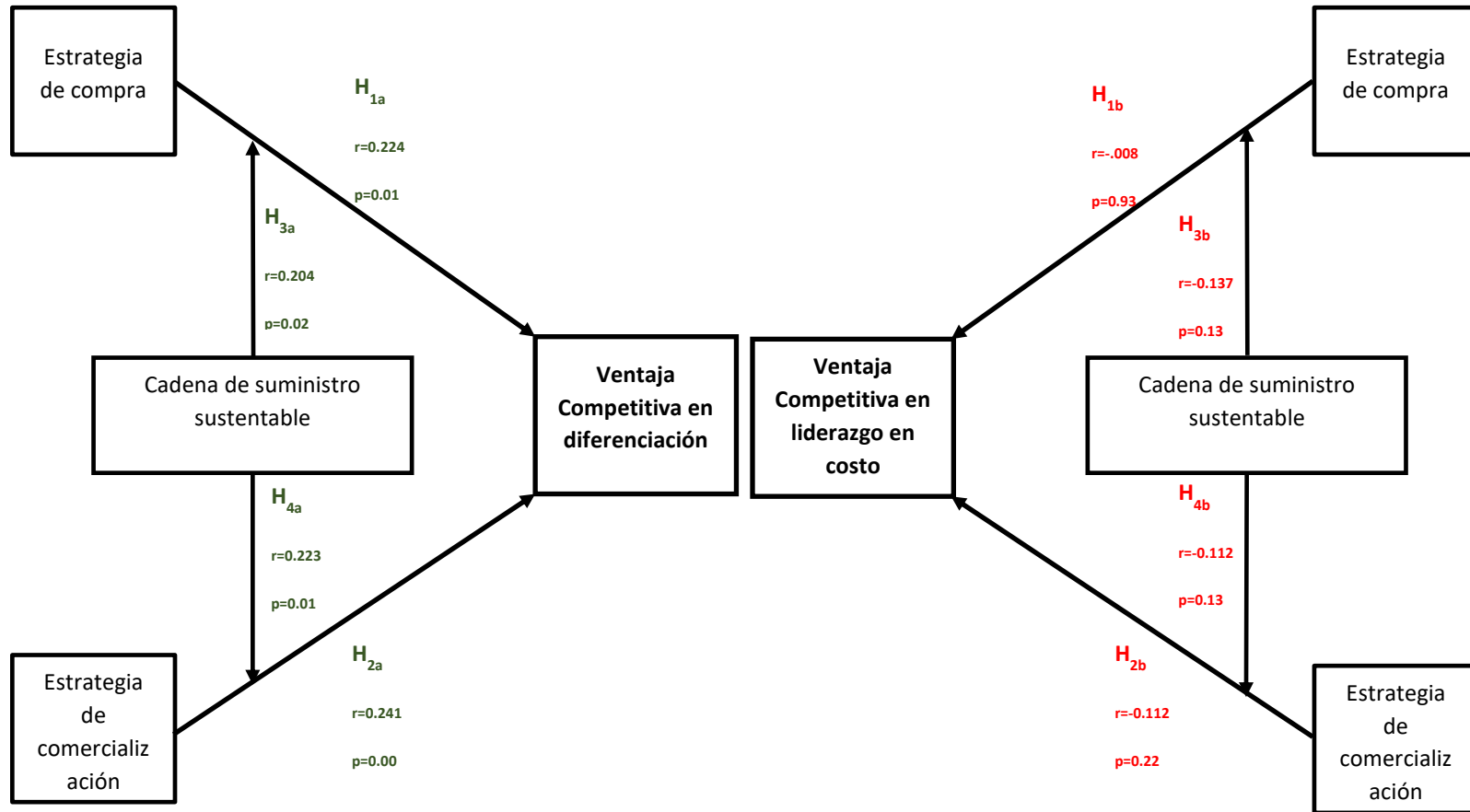
Variables de control			1	2	3
-ninguno ^a	Ventaja competitiva en liderazgo en costo	Correlación	1.000	-0.006	0.378
		Significación (2 colas)		0.947	0.000
		gl	0	119	119
Estrategia de comercialización	Estrategia de comercialización	Correlación	-0.006	1.000	0.250
		Significación (2 colas)	0.947		0.006
		gl	119	0	119
Cadena de suministro sustentable	Cadena de suministro sustentable	Correlación	0.378	0.250	1.000
		Significación (2 colas)	0.000	0.006	
		gl	119	119	0
Cadena de suministro sustentable	Ventaja competitiva en liderazgo en costo	Correlación	1.000	-0.112	
		Significación (2 colas)		0.222	
		gl	0	118	
		Correlación	-0.112	1.000	

Estrategia de comercialización	Significación (2 colas)	0.222
gl	118	0

a. Las casillas contienen correlaciones de orden cero (Pearson).

Fuente: elaboración propia

ILUSTRACIÓN 4. SIGNIFICANCIA ESTADÍSTICA DE LAS VARIABLES



Fuente: elaboración propia

TABLA 39. CORRELACIÓN DE PEARSON DE LAS VARIABLES DE ESTUDIO Y SUS DIMENSIONES

	Media	Desviación Estándar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Ventaja competitiva en diferenciación	3.5767	0.57629																
2. Calidad del Mezcal	3.8733	0.86630	.684**															
3. Servicio al cliente	3.9807	0.77256	.559**	.212*														
4. Selección del proveedor	2.8760	1.03939	.678**	0.146	0.009													
5. Ventaja competitiva en liderazgo en costos	2.4013	0.76958	.183*	-0.002	0.045	.273**												
6. Adquisición de materia prima	1.5620	1.628	-0.119	-.206*	-0.164	0.096	.720**											
7. Precios bajos	2.7300	1.144	.235**	0.059	0.155	.227*	.609**	0.057										
8. Descuento sobre venta	2.9118	0.934	.373**	.283**	.207*	.231*	.470**	-0.034	.180*									
9. Estrategia de compra	2.8543	0.797	.224*	0.167	.333**	-0.014	-0.008	-.221*	.216*	0.100								
10. Desempeño del área de compras	2.2009	1.201	0.083	0.036	.246**	-0.074	-0.063	-0.164	0.111	-0.007	.904**							
11. Selección de proveedor	3.5077	0.724	.356**	.308**	.325**	0.094	0.088	-.214*	.292**	.233*	.703**	.331**						
12. Estrategia de comercialización	3.7596	0.830	.241**	0.131	.270**	0.090	-0.006	-0.130	0.173	0.001	.368**	0.175	.521**					
13. Certificados	3.8678	1.152	0.167	0.075	0.098	0.142	0.003	-0.090	0.156	-0.027	.186*	0.079	.277**	.870**				
14. Relación con los clientes	3.6515	0.869	.239**	0.152	.385**	-0.015	-0.016	-0.130	0.123	0.037	.457**	.229*	.628**	.757**	.336**			
15. Cadena de suministro sustentable	2.8165	0.738	0.104	0.014	.235**	-0.014	.378**	.221*	.287**	.196*	.298**	0.119	.459**	.250**	0.035	.431**		
16. Logística verde	3.1233	0.715	0.113	0.009	.265**	-0.016	.505**	.464**	.204*	.190*	0.093	-0.028	.253**	0.059	-0.110	.258**	.671**	
17. Reciclaje	2.5096	1.129	0.064	0.012	0.140	-0.007	0.174	-0.004	.246**	0.136	.331**	0.174	.440**	.290**	0.116	.401**	.883**	.244**

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

Fuente: elaboración propia

5. Modelo resultante de la investigación

Para explicar la ventaja competitiva en el contexto de las comercializadoras de la industria del mezcal, se hizo un análisis de regresión por pasos para determinar el mejor modelo que explique cómo estas PyMEs pueden lograr una ventaja competitiva en diferenciación (Tabla 40).

TABLA 40. REGRESIÓN POR PASOS ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN Y LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta	t		Tolerancia	VIF
1 (Constante)	2.949	0.238		12.401	0.000		
Estrategia de comercialización	0.167	0.062	0.241	2.704	0.008	1.000	1.000

Variable dependiente: Ventaja competitiva en diferenciación.

Fuente: elaboración propia

A nivel de dimensiones la que más aporta al modelo resultó ser la dimensión de selección de proveedores, dimensión perteneciente a la variable de estrategia de compras (Tabla 41).

TABLA 41. REGRESIÓN POR PASOS ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN Y LAS DIMENSIONES DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

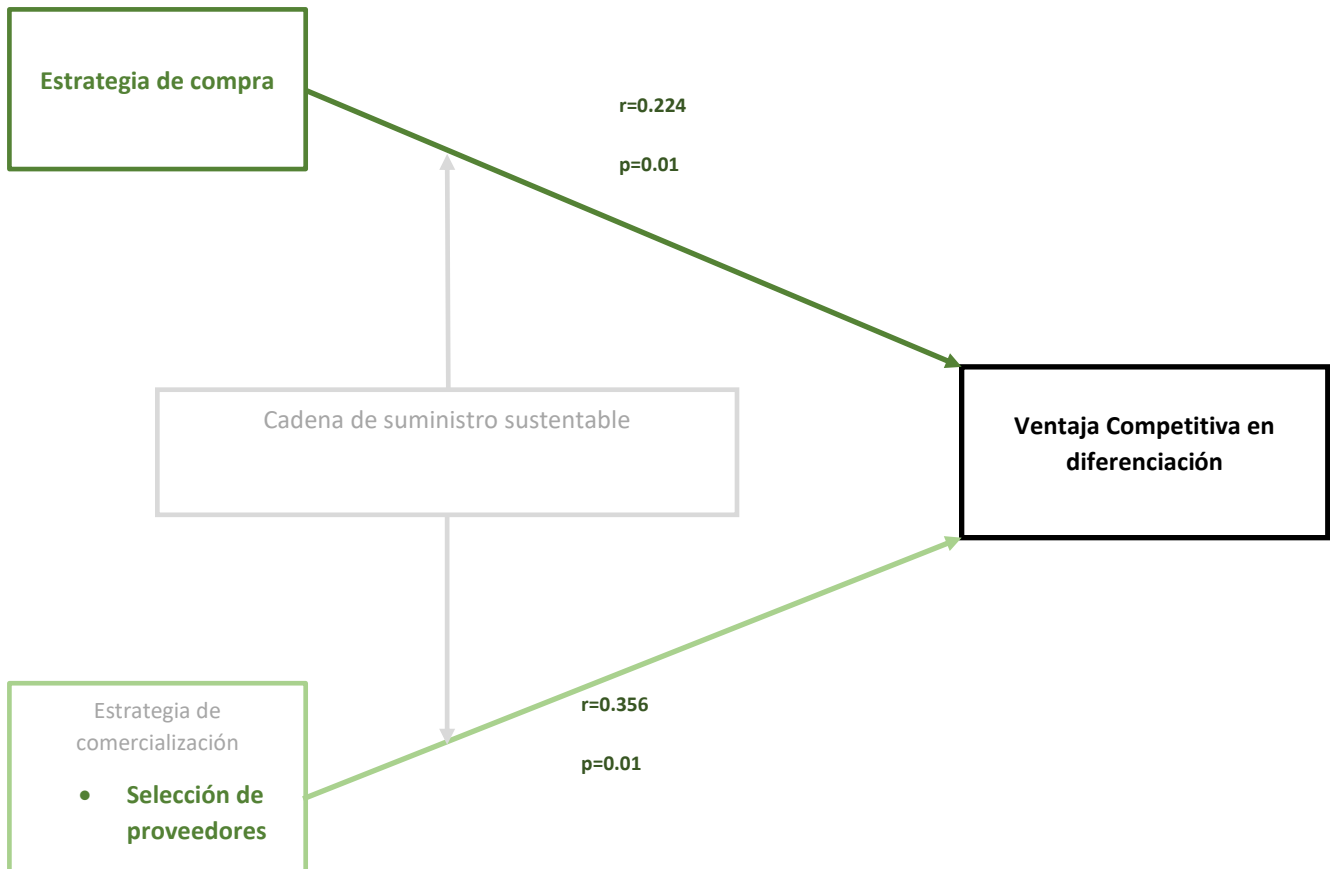
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta	t		Tolerancia	VIF
1 (Constante)	2.949	0.238		12.401	0.000		
Selección de proveedores	0.167	0.062	0.241	2.704	0.008	1.000	1.000

Variable dependiente: Ventaja competitiva en diferenciación.

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, para que una comercializadora de mezcal logre obtener una ventaja competitiva en diferenciación, con base en las evidencias proporcionas (Ilustración 5), se sugiere profundizar en la estrategia de comercialización y tomar en cuenta la selección de proveedores.

ILUSTRACIÓN 5. MODELO RESULTANTE PARA LA OBTENCIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN DIFERENCIACIÓN DE LAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE MEZCAL



Fuente: elaboración propia

Para explicar la ventaja competitiva en el contexto de las comercializadoras de la industria del mezcal, se hizo un análisis de regresión por pasos para determinar el mejor modelo que explique cómo estas PyMEs pueden lograr una ventaja competitiva en liderazgo en costo (Tabla 42).

TABLA 42. REGRESIÓN POR PASOS ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LIDERAZGO EN COSTO Y LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta				Tolerancia	VIF
1 (Constante)	1.292	0.258			5.014	0.000		
Cadena de suministro sustentable	0.394	0.088	0.378		4.452	0.000	1.000	1.000

Variable dependiente: Ventaja competitiva en liderazgo en costo

Fuente: elaboración propia

A nivel de dimensiones la que más aporta al modelo resulto ser la dimensión de logística verde, dimensión perteneciente a la variable de cadena de suministro sustentable (Tabla 43).

TABLA 43. REGRESIÓN POR PASOS ENTRE LA VENTAJA COMPETITIVA EN LIDERAZGO EN COSTO Y LAS DIMENSIONES DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES

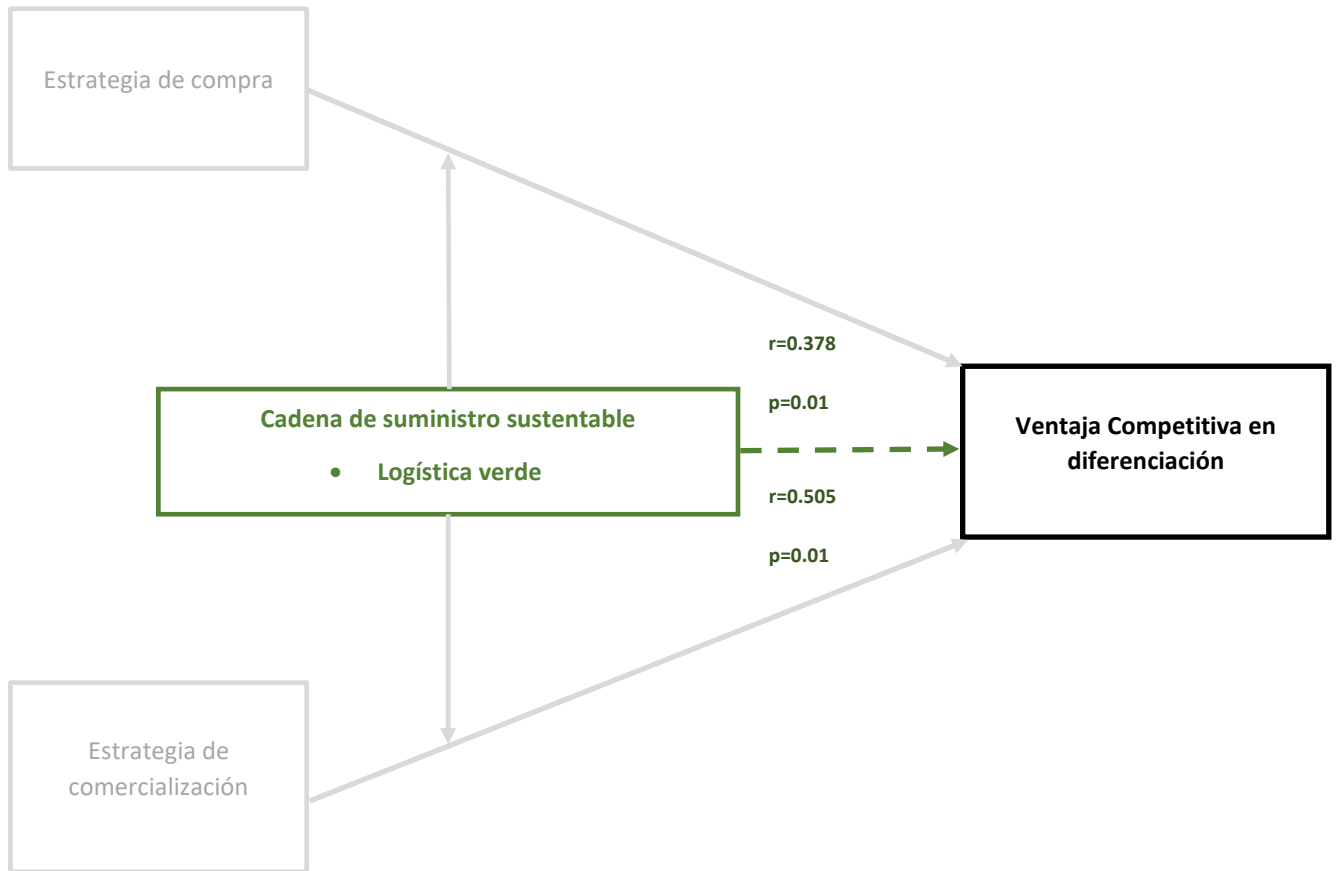
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		t	Sig.	Estadísticas de colinealidad	
	B	Error estándar	Beta				Tolerancia	VIF
1 (Constante)	0.703	0.273			2.578	0.011		
Logística verde	0.544	0.085	0.505		6.388	0.000	1.000	1.000

a. Variable dependiente: Ventaja competitiva en liderazgo en costo

Fuente: elaboración propia

Modelo resultante de la investigación; obtención de la ventaja competitiva en liderazgo en costo de las PyMEs comercializadoras de mezcal en Oaxaca, Puebla y San Luis Potosí.

ILUSTRACIÓN 6. MODELO RESULTANTE PARA LA OBTENCIÓN DE VENTAJA COMPETITIVA EN LIDERAZGO EN COSTO DE LAS PYMES COMERCIALIZADORAS DE MEZCAL



Fuente: elaboración propia

Conclusiones

Discusión

Este apartado tiene como intención describir a través de los indicadores propuestos en la investigación, las relaciones halladas de ventaja competitiva en diferenciación y liderazgo en costo con las dimensiones propuestas en la investigación (estrategia de compra, comercialización y cadena de suministro sustentable) de una industria mezcalera en crecimiento, pero que presenta fragmentación en algunos de sus eslabones, artículos como los de Palma *et al.*, (2016); Santos, (2019) dan cuenta de la problemática contextual que presenta la industria del mezcal. Para fines de ampliar la investigación se detallaron los datos extras que las personas encuestadas proporcionaron a la investigación evitando o cambiando sus nombres para fines de conservar el anonimato que los encuestados solicitaron.

El estudio halló que la hipótesis H_{1a}, es aplicada por los comercializadores de mezcal cuando estos dan preferencia al diseño, imagen, tamaño y tipo de etiqueta de la botella. La atención que reciben los clientes en los puntos de venta físico y/o virtual, así como la información completa o incompleta que reciban condiciona la percepción sobre la empresa, por lo tanto, captar de manera más rápida la atención de clientes potenciales se vuelve prioridad para mantener la diferenciación como ventaja competitiva. Prueba de ello, fueron los momentos de solicitar el apoyo para responder la encuesta a través de las páginas de internet o Facebook; al no recibir respuesta, se les marcaba a números telefónicos o WhatsApp. Una vez contactado, se hacía mención sobre las solicitudes enviadas a través de sus redes sociales. Un encuestado de Puebla y dos de Oaxaca, mencionaron que nunca recibieron por parte del personal encargado de administrar sus redes sociales (community manager) mención alguna sobre la solicitud, cuestionando de esta manera la eficiencia de las herramientas y del personal que habían puesto al alcance del cliente.

Cabe mencionar que las personas encuestadas que son productores-comercializadores también venden el mezcal a granel, esto como una segunda forma de venta, pero para fines de este estudio solo será visto como una forma de obtención de materia prima por parte de los comercializadores-ensasadores. Los proveedores de materias primas tanto para los productores-comercializadores como para los comercializadores-ensasadores formo parte en la importancia para desarrollar ventaja competitiva en diferenciación. Por ejemplo, para el productor-comercializador la calidad del agave destaca más, que el volumen de compra (ya sea para siembra o ya en forma de agave maduro), la calidad en los procesos de mezcal, priorizando el aroma y la variedad de grados alcohólicos que se le pueda ofrecer al cliente final (no considerar como cliente final a los clientes que compran a granel), por lo tanto, encontrar proveedores de agave se vuelve su prioridad. En el caso del ensasador-comercializador, la prioridad sobre las botellas, embalaje (diseño, etiqueta, grabado) y el tiempo de entrega. El ejemplo más claro pudo documentarse con el Sr. Zúñiga ya que solo vende en línea, no tiene punto de venta y le da prioridad al diseño de su botella. El diseño puede ser usar una botella bordelesa pintada con la firma del artesano u ofrecer diseño único y gravado sobre pedido. Es claro que algunos productores-comercializadores también ofrecen diseños exclusivos y diseños de botellas que solo los caracterizan a ellos, pero normalmente son empresas medianas que llevan más de 5 años en la industria y pueden ofrecer variedad de agaves y diseños exclusivos.

La hipótesis H_{1b}, indicó una relación negativa y no significativa entre la variable estrategia de compra y la variable ventaja competitiva en liderazgo en costo de las comercializadoras de mezcal en México, esto pudiera responderse por los hallazgos de la investigación. Por ejemplo, la gran mayoría de los encuestados no establecen contratos por escrito con sus proveedores (40 encuestados respondieron que nunca establecen contratos formales, 29 respondieron casi nunca, 20 respondieron a veces, 16 respondieron casi siempre y 16 respondieron siempre) alegando que a)

los volúmenes que producen de mezcal no son suficientes para que el proveedor interesado los pueda priorizar sobre otros comercializadores de mezcal, b) no cuentan con una cartera amplia de clientes para mantener una alta producción, c) apenas cuentan con un año o menos en la venta de mezcal y por lo tanto aún están emprendiendo el negocio. Además, el no poder trabajar con varios proveedores para suplir materias primas que consideran esenciales dificulta el poder satisfacer la demanda de nuevos clientes o introducirse en nuevos mercados. Este hallazgo muestra que la industria del mezcal está en construcción, de lo local y tradicional a lo internacional y comercial. Las comercializadoras que pueden sortear dicha problemática, lo hacen a través de proveedores que se encuentran fuera de sus estados o regiones (principalmente proveedores de botellas y etiquetas) y por lo general son las empresas que llevan más de 5 años en la industria o que tienen el apoyo de grandes consorcios especializados en la venta de licores. Entiéndase por industria, al conjunto de empresas que se dedican a una misma actividad económica dentro de una región, pero con proveedores especializados que apoyan a la actividad principal, enfocándose en la sustentabilidad de los recursos naturales y sociales, para que la actividad principal no decaiga (Hart y Dowell, 2011).

Dentro de la hipótesis H_{1b} , la dimensión de selección de proveedores con la dimensión de precio del mezcal obtuvo un resultado positivo y significativo. Esto se explica por estrategias como las de establecer los precios del mezcal por la oferta y la demanda de la región, revisar precios de la competencia directa (también el de otras bebidas sustitutas del mezcal) relacionándolo con el abastecimiento, costo de materia prima, tiempo de reabastecimiento y precios de flete. Seleccionar calidad vs volumen del producto que ofrezca un proveedor, el tipo de materia prima que vaya orientado al tipo de mezcal que se oferta (ancestral o artesanal) y evaluar los tiempos en los que los proveedores pueden resurtir su materia prima para no perder una venta que se pudiera evitar, fueron los hallazgos encontrados. Los comercializadores de mezcal ancestral mencionaron que sus

productos son de temporada y por lo tanto se le informa al cliente que solo podrán adquirir su producto hasta que los ciclos naturales lo permitan.

La hipótesis H_{2a} mostró que existe una relación positiva y significativa entre la estrategia de comercialización y la ventaja competitiva en diferenciación de las comercializadoras de mezcal en México. En esta hipótesis destacaron las siguientes estrategias a) la información y comentarios de los clientes debe convertirse en estrategias de campaña publicitaria, dirigidas en comunicar los diseños de las botellas (en caso de tener diferentes diseños), b) la atención que se brinda a los clientes debe publicarse como reseñas de ventas satisfactorias que se realizaron con anterioridad e información sobre el proceso de elaboración (en caso de contar con ello). En lo referente a las dimensiones de las variables se obtuvo una relación significativa y positiva, la relación con los clientes y la información de las actividades que realiza la comercializadora, es decir, las informaciones de responsabilidad social, responsabilidad ambiental, contribución y organización entre mezcaleros y uso de redes sociales, son buenas acciones para fortalecer la estrategia de ventaja competitiva en diferenciación. Por citar ejemplos, cuatro encuestados dan apoyos en víveres y entrega de útiles escolares a los hijos de sus trabajadores, dos encuestados apoyan a sus trabajadores con transporte gratuito desde las parcelas hasta sus viviendas, dos encuestados apoyan económicamente en la siembra pequeños productores que desean comenzar a producir mezcal, un encuestado comento generar apoyos a madres solteras al emplearlas y darles un salario preferencial, un encuestado apoya en instalar paneles solares en la comunidad donde tiene su fábrica, un encuestado da apoyo en gastos de hospitalización a sus trabajadores y envió de médicos a la comunidad donde se encuentra su fábrica de mezcal y dos encuestados ofrecen platicas de la importancia en el cuidado del medio ambiente y promover áreas naturales donde se deje intacta la flora y la fauna de la región. Se mencionaron estrategias de responsabilidad ambiental como, resembrar agaves silvestres en los lugares donde se extrajeron, o no usar agaves silvestres y solo

usar agaves de sembradío (maguey espadín y maguey tóbala), no ampliar las tierras de cultivo para evitar la deforestación, sembrar magueyes silvestres sin talar la flora existente en la tierra de cultivo, es decir, dejar intacto el terreno y solo sembrar el maguey que se pueda en el espacio de terreno. Pero solo dos encuestados mencionaron hacer pública dichas actividades en sus plataformas de redes sociales o páginas de internet. Al ser cuestionados, los encuestados que mencionaron realizar actividades de responsabilidad ambiental y/o social, y no publicarla en alguna red social o medios de comunicación escritos o impresos, mencionaron que no lo hacían por desconocimiento de cómo abordar el tema, además de creer que no sirve como estrategia de comercialización.

La hipótesis H_{2b} indicó que existe una relación negativa y no significativa entre la variable de estrategia de comercialización y la variable de ventaja competitiva en liderazgo en compras de las comercializadoras de mezcal en México. Este resultado se puede atribuir en el sentido de que la ventaja competitiva en liderazgo se orienta en enfocar al fabricante en costos más bajos dentro de su industria, Porter (2015) identificó que para generar dicha ventaja se requiere de economías a escala, tecnologías de patente y acceso preferencial a las materias primas. Es decir, se requiere de marcas de mezcal con grandes volúmenes de producción, grandes cadenas de distribución, maquinaria de producción a gran escala, y lo que se tiene en el criterio de investigación es un grupo de pequeños y medianos productores que aún no cuentan con dichos requerimientos.

En las hipótesis H_{3a}, H_{3b}, H_{4a}, H_{4b} no se tuvo ningún resultado donde la cadena de suministro demostrara alguna intervención. Sin embargo, la investigación halló que la variable de cadena de suministro sustentable se relacionó positiva y significativa con la variable de ventaja competitiva en liderazgo en costo de manera directa, siendo la única variable en cumplir dicho propósito. Al revisar la correlación de las variables con las respuestas recibidas, pudo constatar una relación positiva y significativa debido a que muchos comercializadores de mezcal buscan optimizar sus recursos, al realizar ventas al mayoreo (se encontró que el promedio de venta al mayoreo oscila en 1 caja de 12

botellas) y estrategias de frecuencia de compra o lealtad del cliente. Kirchoff *et al.* (2016), relacionan la logística verde como las estrategias de uso eficaz de los recursos naturales, por ello, la asociación entre reducción de pérdidas de productos, reducción de merma, eficiencia operativa y la sustentabilidad de los recursos naturales. Los encuestados que cuentan con vehículos de distribución propios, respondieron que buscan reducir su costo de traslado generando rutas programadas, control de gasto de gasolina, mantenimiento preventivo de la unidad y mejorar la relación de carga vs número de viajes, en palabras del Lic. Velasco “uno tiene que ahorrar sin perder la calidad del producto”. También se relacionaron acciones para el logro de la ventaja competitiva en liderazgo en costo tales como, preferencia en compras de agave con proveedores de su región y evitar traslados largos que se traducen en mayor tiempo y gasto de combustible. Esta estrategia tiene puede determinar un precio al consumidor final mediante costos de producción y no basándose en los precios del mercado o en los precios de la competencia, pero como menciona la Lic. Santiago “todos sabemos que los buenos (productores de agave) ya están apartados”. En el caso de los dueños de marca que son envasadores-comercializadores, ellos buscan frecuentemente ir al palenque del mezcalero con la finalidad de poder pactar precios preferenciales y revisar la calidad del producto que reciben. También mencionaron que estas acciones le daban una certeza al maestro mezcalero sobre la seriedad de las intenciones del dueño de la marca.

La frecuencia de aprovechar al máximo la capacidad de envíos por empresas de paquetería fue la constante en las respuestas. Aunque hubo encuestados que mencionaron que tenían clientes que aceptaban los gastos de envío sin llegar a un acuerdo de compra al mayoreo o que no les importaba pagar por una cantidad menor de botellas, pero con la garantía de envío exprés y no cambiar los precios que se tienen pactados. Por lo tanto, a raíz de la pandemia, los comercializadores de mezcal han buscado mejorar sus servicios de entrega a domicilio generando estrategias donde los gastos de envío no afecten sus ganancias. Algunas estrategias que destacaron fueron a) comprar guías

prepagadas en sitios como Amazon, b) poner un punto de venta a pie de carretera para reducir el gasto de paquetería (solo dos productores encuestados mencionaron haber realizaron dicha acción), c) cotizar con diferentes paqueterías la mejor opción en cuanto a precio-calidad, d) usar amigos y familiares que viajen constantemente a ciudades como CDMX, Guadalajara, Monterrey, Mérida y Playa del Carmen.

En lo que se refiere a la dimensión del reciclaje, son apenas dos comercializadoras de mezcal las que informaron tener una estrategia de rellenado de botella para generar un descuento ya sea en el precio final del producto o en el gasto de envío. Aunque esta práctica de rellenar las botellas de mezcal es una práctica común en las comunidades, palenques o puntos de venta donde uno puede ir con su botella y la persona que atiende le rellena la botella, no tiene mucha difusión, sobre todo para clientes con conciencia ambiental que desean un menor impacto ambiental de los productos que consumen. En lo referente al uso de plásticos para protección de las botellas en los envíos por paquetería, una de las maneras que tiene algunos comercializadores para la protección es usar separadores de cartón en las botellas que son del tipo franzia o bordelesa (las que se usan mayormente en la industria) y recubrir la parte superior con papel periódico o retazos de papel reciclado para ahorrarse dinero y evitar comprar plástico burbuja o unicel triturado. Estas acciones que podrían catalogarse como reciclaje, están vistas por el comercializador más por el deseo de ahorrar en materiales y optimizar costos, que al hecho de tener una conciencia ambiental. El anterior análisis debe considerarse sobre la parte de la cadena de suministro en la que el comercializador de mezcal, tenga mayor control.

Conclusión

La conclusión obtenida señala que no existe alguna moderación de la cadena de suministro sustentable que afecten de manera positiva o negativa las estrategias de compra y comercialización en la búsqueda de obtener ventaja competitiva en diferenciación o en liderazgo en costo en las

empresas comercializadoras de mezcal en México. Las estrategias de compra y comercialización se relacionaron con la ventaja competitiva en diferenciación, mientras que la cadena de suministro sustentable (como variable dependiente) resultó relacionarse con la ventaja competitiva en liderazgo en costo.

La falta de resultados de la variable moderadora se debe a que, en el contexto, las comercializadoras de mezcal adoptan un enfoque de sustentabilidad para atender problemas de costo logístico, eficiencia energética y de recursos naturales impulsados por la necesidad del ahorro económico y material. La cadena de suministro sustentable por su definición de aprovechamiento de recursos, estratificación de participación de mercado e integración de soluciones ambientales se convierte en el recurso que la empresa necesita para hacer frente a las necesidades operativas, convirtiéndose en una ventaja competitiva en liderazgo en costo para una comercializadora de mezcal.

Se observó en el trabajo de campo que las comercializadoras de mezcal que son productoras implementan estrategias ambientales en el manejo de residuo (bagazo principalmente). Los comercializadores de mezcal no perciben una ventaja competitiva a través de un cuadro completo de acciones proambientales en toda su cadena de valor por falta de planificación formal. Aún son pocos los comercializadores por ejemplo que usan un etiquetado ecológico o que aplican acciones de logística inversa, así como difusión mercadológica de sus acciones de apoyos ecológicos y comunitarios.

Las comercializadoras de mezcal que buscan adoptar un enfoque de liderazgo en costo, además de identificarse por sus capacidades operativas y producción, poseen estrategias definidas de implementación de menores costos y un alto volumen de ventas. Buscan eficiencia en la parte de la producción y reducción de costos en las áreas administrativas. Por ello, el precio de mezcal que se ofrece en el mercado lo pueden basar en costos de producción bien definidos, realizar ventas

al mayoreo y contratos formales y por escrito con los eslabones de su cadena de suministro. La venta al mayoreo, por concepto de este estudio, no se aplica para ventas de mezcal en bidones o cualquier otra actividad que se relacione en ser parte del eslabón en la cadena de suministro de otro comercializador de mezcal.

Las comercializadoras de mezcal adoptan un enfoque de diferenciación cuando poseen estrategias definidas de servicios (atención al cliente, venta y postventa) y productos (variedad y presentación). Seleccionar proveedores de materias primas más por el aspecto en la calidad de su producto y tiempos de entrega que por un precio bajo o ahorro en la compra, también se vuelve una acción determinante para la aplicación de la ventaja competitiva en diferenciación que se identificó en el estudio. La ventaja competitiva en diferenciación fue la estrategia que mayor se identificó con las acciones que las comercializadoras de mezcal buscan implementar para diferenciarse del resto de competidores de su industria.

Los resultados afirman que la comercialización de mezcal en México aún se encuentra en una postura de mercados fragmentados al no encontrarse claros líderes del mercado y al existir múltiples marcas locales, regionales y hasta de formación jurídica en el extranjero, provocando que más inversores deseen formar parte de esta industria que actualmente se encuentra viviendo su mejor momento comercial (Dong *et al.*, 2016). Sin embargo, tanto el desempeño económico y operativo de algunos comercializadores de mezcal podría destacarse como bueno, por haber amortiguado las presiones derivadas de la misma competencia comercial antes mencionada y las derivadas por la pandemia que se vive actualmente. Aunque, algunos comercializadores de mezcal cuentan con otras actividades económicas que los ayudan a poder diversificar su entrada de ingresos y no depender únicamente de la venta de mezcal, los comercializadores que viven en zonas rurales se dedican a la siembra de otros productos agrícolas, crianza de animales para su consumo o venta, así como, a trabajos de jornalero o venta de alimentos en los pueblos aledaños. Para los

comercializadores que viven en zonas urbanas, la mayoría informaron ser profesionistas que venden mezcal como una ganancia extra y no como su principal fuente de ingresos, bajo este contexto, solo se identificó a seis encuestados que dependen netamente de la venta de su mezcal en el mercado.

Implicaciones

La principal implicación de este estudio se dirige para las organizaciones que fungen como reguladoras y promotoras de la comercialización del mezcal en mercados nacionales e internacionales. Los comercializadores de mezcal perciben que las organizaciones reguladoras no desempeñan un papel imparcial. La principal función que realiza la CRM en la industria del mezcal es la de poder certificar el mezcal y así los comercializadores tienen la garantía de poder entrar en mercados nacionales e internacional (al cumplir una de las regulaciones gubernamentales) que garanticen al consumidor que el producto que están consumiendo es mezcal. En el momento de realizar las encuestas, aquellos encuestados que deseaban agregar comentarios extras, mencionaron que el principal problema que tenían con el CRM eran los tiempos, siempre mencionaron que los trámites son sumamente engorrosos y burocráticos provocando que se demoren mucho tiempo las solicitudes de certificación y los tiempos de resultados de los análisis en laboratorio. Cabe señalar que desde 2017 y 2018 la Secretaría de Economía (SE) aprobó otras compañías a nivel nacional para que los productores pudieran verificar sus palenques y llevar a cabo análisis en laboratorio de sus mezcales con el fin de poder certificar sus bebidas por la creciente demanda de solicitudes que el CRM tenía pendiente con los laboratorios y empresas con las que tienen convenios laborales. Fueron aprobadas las empresas Verificación y Certificación PAMFA Unidad Verificadora de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UVEM), así como el Centro de Innovación y Desarrollo Agroalimentario de Michoacán (CIDAM) (Perez, 2021). El CRM desconoce dichas empresas por no tener vínculos laborales con escrito con ellos. Tres encuestados afirmaron usar los servicios de la Universidad Michoacana para realizar sus certificaciones de calidad

con la finalidad de poder vender sus mezcales en establecimientos nacionales, demostrando que los comercializadores buscan alternativas a las oficiales para poder comercializar sus mezcales.

Los resultados de esta investigación proporcionan información para poder elaborar instrumentos normativos o una planeación de los actores reguladores y promotores del mezcal para implementar estrategias comerciales y ambientales proactivas para las comercializadoras de mezcal. La adopción de enfoques ambientales puede resultar en una gestión adecuada para la prevención de daños ambientales y la obtención de ventaja competitiva.

Limitaciones y recomendaciones

Las limitaciones que tuvo este estudio consistieron en la falta de disposición por parte de algunos comercializadores de mezcal para responder la encuesta. Algunos encuestados solicitaron él envió de las encuestas a través de Google formulario quedándose con una copia de la encuesta, sin embargo, nunca respondieron a esta o respondieron ya pasado el tiempo programado para realizar el análisis estadístico. Las encuestas que se tenían programadas vía telefónica en muchos casos tuvieron que reprogramarse por falta de tiempo y no todas se pudieron concretar. También algunas citas que se programaron de manera presencial se tuvieron que cancelar por motivos de la pandemia (principalmente) o por falta de disposición del encuestado, lo cual limitó el tamaño de muestra poblacional de esta investigación.

Se recomienda realizar un estudio cuantitativo o mixto que permita identificar la percepción detallada de los productores de mezcal en cuanto a la ventaja competitiva en la producción y enfoque ambiental, así como casos de éxito y fracaso. Por último, se recomienda un estudio cualitativo o mixto que permita tener una percepción detallada de los productores y comercializadores de mezcal en cuanto a los órganos reguladores y promotores de la comercialización de mezcal con el fin de identificar propuestas o normativas para integrar a más actores de la cadena de valor del mezcal.

Referencias Bibliográficas

- Allenby, B. R. (1991). Design for environment: A tool whose time has come. *SSA Journal*, 12(9), 5–9.
<https://www.nap.edu/read/2129/chapter/13>
- Ammer, D. S. (1989). Top Management's View of the Purchasing Function. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25(1), 16–21. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1989.tb00466.x>
- Appleyard, D., & Field, A. J. (2003). *Economía Internacional* (4° Edición). Mc Graw Hill.
- Astuti, R., Silalahi, R., & Wijaya, G. (2015). Marketing Strategy Based on Marketing Mix Influence on Purchasing Decisions of Malang Apples Consumers at Giant Olympic Garden Mall (MOG), Malang City, East Java Province, Indonesia. *Agriculture and Agricultural Science Procedia*, 3, 67–71. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2015.01.015>
- Azevedo, S., Carvalho, H., & Machado, V. C. (2011). The influence of green practices on supply chain performance: a case study approach. *Transportation research part E: logistics and transportation review*, 47(6), 850–871. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2011.05.017>
- Babbie, E. (2000). *Fundamentos de la investigación social* (2° Edición). International Thompsom Editores.
- Banerjee, S. B. (1998). Corporate environmentalism: The challenge of organizational learning. *Management Learning.*, 29(2), 147–164. <https://doi.org/10.1177/1350507698292002>
- Barney, J. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review*, 11(4), 791–800.
<https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283938>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

- Barney, J. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. En *Economics Meets Sociology in Strategic Management* (pp. 203–227). Emerald Group Publishing Limited.
[https://doi.org/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4](https://doi.org/10.1016/S0742-3322(00)17018-4)
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643–650.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Bautista, J. A., Antonio, A. A., & León-Nuñez, M. J. (2017). Efectos socioeconómicos y ambientales de la sobreproducción de Maguey mezcalero en la región del mezcal de Oaxaca, México. *Agricultura, sociedad y desarrollo*, 14(4), 635–655. <https://doi.org/10.22231/asvd.v14i4.700>
- Bautista, J. A., Orozco, S., & Téran, E. (2017). La disminución de la producción artesanal de mezcal en la Región del mezcal de Oaxaca, México. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(6), 1291.
<https://doi.org/10.29312/remexca.v6i6.577>
- Bautista, J. A., & Téran, E. (2008). Estrategias de producción y mercadotecnia del mezcal en Oaxaca. *El Cotidiano*, 23(148), 113–122. <https://biblat.unam.mx/es/revista/el-cotidiano/articulo/estrategias-de-produccion-y-mercadotecnia-del-mezcal-en-oaxaca>
- Bautista, J., & Téran, E. (2008). Estrategias de producción y mercadotecnia del mezcal en Oaxaca. *El Cotidiano*, 23(148), 113–122. <https://biblat.unam.mx/es/revista/el-cotidiano/articulo/estrategias-de-produccion-y-mercadotecnia-del-mezcal-en-oaxaca>
- Beske, P., Land, A., & Seuring, S. (2014). Sustainable supply chain management practices and dynamic capabilities in the food industry: A critical analysis of the literature. *International Journal of Production Economics*, 152, 131–143. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.12.026>
- Bispo, L. D. C. D., Roldan, L. B., & Hansen, P. B. (2011). Analysis of sustainability incorporation by industrial supply chain in Rio Grande do Sul State (Brazil). *Journal of Operations and Supply*

Chain Management (JOSCM), 4(1), 25–36. <https://doi.org/10.12660/joscmv4n1p25-36>

Bittán, M. (2012). *La estrategia competitiva y las cinco fuerzas de Porter*. América Economía.

<https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-porter>

Bowen, S. (2015). *Divided spirits: Tequila, mezcal, and the politics of production* (1° Edition).

University of California Press.

Cairncross, F. (1992). *Costing the earth* (1° Edition). The Economist Book.

Cambra-Fierro, J., & Ruiz-Benítez, R. (2011). Sustainable business practices in Spain: a two-case

study. *European Business Review*, 23(4), 401–412.

<https://doi.org/10.1108/09555341111145780>

Carr, A. S., & Smeltzer, L. R. (1997). An empirically based operational definition of strategic

purchasing. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 3(4), 199–207.

[https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(97\)00014-2](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(97)00014-2)

Carr, A., & Smeltzer, L. (1999). The relationship of strategic purchasing to supply chain management.

European Journal of Purchasing & Supply Management, 5(1), 43–51.

[https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(98\)00022-7](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(98)00022-7)

Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: moving

toward new theory. *International journal of physical distribution & logistics management*,

38(5), 360–387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>

Chavan, M. (2005). An appraisal of environment management systems. *Management of*

Environmental Quality, 16(5), 444–463. <https://doi.org/10.1108/14777830510614321>

Chen, I., Paulraj, A., & Lado, A. (2004). Strategic purchasing, supply management, and firm

http://www.crm.org.mx/periodico/PDF/Revista_El_Mezcal_0419.pdf

- Cronin, J. J., Smith, J. S., Gleim, M. R., Ramirez, E., & Martinez, J. D. (2011). Green marketing strategies: an examination of stakeholders and the opportunities they present. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 158–174. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0227-0>
- Cruz, D. L., Toledo, A., & Cirenio, T. (2019). Cadena de valor y participación en el mercado de pequeños productores de mezcal de tres comunidades en Oaxaca. *Universidad&Ciencia*, 8, 121–134. <http://revistas.unica.cu/uciencia>
- Curiel, U., López, A., Ruiz, A., Delfín, R., & Gómez, J. (2017). El mezcal de Oaxaca, un cluster natural en etapa de crecimiento. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 40, 609–622. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.262050>
- Dälken, F. (2014). *Are Porter's five competitive forces still applicable? A critical examination concerning the relevance for today's business* (p. 9). University of Twente. <http://purl.utwente.nl/essays/65339>
- Daly, H., & Cobb, J. (1990). For the common good, redirecting the economy toward community, the environment and a sustainable future. *Population and Development Review*, 16(3), 571–576. <https://doi.org/10.2307/1972837>
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- De La Fuente, M., & Muñoz, C. (2003). Ventaja competitiva:¿ Actividades o recursos? En *Panorama socioeconómico* (Número 26). Universidad de Talca.
- De la Rosa, E. (2019). *Mezcal concluyó 2018 con alza de 25% en producción*. <https://www.milenio.com/negocios/mezcal-concluyo-2018-alza-25-produccion>

- Deng, L., & Chan, W. (2017). Testing the difference between reliability coefficients alpha and omega. *Educational and psychological measurement*, 77(2), 185–203. <https://doi.org/10.1177/0013164416658325>
- Dong, M. C., Ju, M., & Fang, Y. (2016). Role hazard between supply chain partners in an institutionally fragmented market. *Journal of Operations Management*, 46, 5–18. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2016.07.006>
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: Is marketing capability critical? *Marketing science*, 18(4), 547–568. <https://doi.org/10.1287/mksc.18.4.547>
- Ellram, L. M., & Carr, A. (1994). Strategic purchasing: a history and review of the literature. *International journal of purchasing and materials management*, 30(1), 9–19. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1994.tb00185.x>
- Fiksel, J. (2003). Designing Resilient, Sustainable Systems. *Environmental science & technology*, 37(23), 5330–5339. <https://doi.org/10.1021/es0344819>
- Forrester, J. W. (1997). Industrial Dynamics. *Journal of the Operational Research Society*, 48(10), 1037–1041. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600946>
- Fuentes-Fuentes, M. M., Albacete-Sáez, C. A., & Lloréns-Montes, F. J. (2004). The impact of environmental characteristics on TQM principles and organizational performance. *Omega*, 32(6), 425–442. [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305-0483\(04\)00014-3](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305-0483(04)00014-3)
- García-Barrón, S. E., de Jesús, J., Gutiérrez-Salomón, A. L., Escalona-Buendía, H. B., & Villanueva-Rodríguez, S. J. (2017). Mezcal y Tequila: análisis conceptual de dos bebidas típicas de México. *Revista Iberoamericana de Viticultura, Agroindustria y Ruralidad*, 4(12), 138–162. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=469552915009>

- García-Román, I., Sánchez-Medina, P., Díaz-Pichardo, R., & Caballero-Caballero, M. (2018). Environmental Strategy and Competitive Advantage in Mezcal Businesses in Oaxaca, Mexico. *International Journal of Management and Marketing Research*, 11(1), 41–54. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03109726/document>
- García, Ó. (2019, marzo 15). Industria del mezcal generó 5 mil mdp en 2018. *Quadratin Oaxaca*, 1. <https://oaxaca.quadratin.com.mx/industria-del-mezcal-genero-5-mil-mdp-en-2018/>
- Giannakis, M., & Papadopoulos, T. (2016). Supply chain sustainability: A risk management approach. *International Journal of Production Economics*, 171, 455–470. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.06.032>
- Golicic, S. L., & Smith, C. D. (2013). A meta-analysis of environmentally sustainable supply chain management practices and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 78–95. <https://doi.org/10.1111/jscm.12006>
- González, G., Gutiérrez, A., Jiménez, L., Ramírez, R., Rojas, E., Portos, I., López, M. de J., Reynoso, G., Lopes, M. E., & Said, M. (2015). *Políticas públicas para el desarrollo y la competitividad en la industria manufacturera* (1° Edición). Universidad Nacional Autónoma de México.
- Granados-Echegoyen, H., Jiménez-Castañeda, J., & Nieto-Delgado, M. (2017). Proactividad ambiental y pequeños negocios: evidencia del contexto mezcalero en Oaxaca. *XXII Congreso internacional de contaduría, administración e informática*, 16.
- Green, K., Morton, B., & New, S. (1998). Green purchasing and supply policies: do they improve companies' environmental performance? *Supply Chain Management: An International Journal*, 3(2), 89–95. <https://doi.org/10.1108/13598549810215405>
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. *Strategic Change*, 15(5), 213–229. <https://doi.org/10.1002/jsc.764>

- Guang Shi, V., Koh, L., Baldwin, J., & Cucchiella, F. (2012). Natural resource based green supply chain management. *Supply Chain Management*, 17(1), 54–67.
<https://doi.org/10.1108/13598541211212203>
- Hambrick, D. C., Geletkanycz, M. A., & Fredrickson, J. W. (1993). Top executive commitment to the status quo: Some tests of its determinants. *Strategic Management Journal*, 14(6), 401–418.
- Hart, S. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>
- Hart, S. L. (2005). *Capitalism at the Crossroads: The Unlimited Business Opportunities in Solving the World's Most Difficult Problems* (1st Edition). Wharton School Press.
- Hart, S. L. (2010). *Capitalism at the crossroads: Next generation business strategies for a post-crisis world* (3rd Edition). FT Press.
- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of management*, 37(5), 1464–1479.
<https://doi.org/10.1177/0149206310390219>
- Ho, T. H., & Tang, C. S. (2009). Introduction to the special issue on marketing and operations management interfaces and coordination. *Production and operations management*, 18(4), 363–364. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2009.01037.x>
- Human, S. E., & Provan, K. G. (2017). An emergent theory of structure and outcomes in small-firm strategic manufacturing networks. *Academy of Management Journal*, 40(2), 368–403.
<https://doi.org/10.5465/256887>
- Hunt, C. B., & Auster, E. R. (1990). Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. *MIT Sloan Management Review*, 31(2), 7.

<https://www.proquest.com/openview/7d83027409abfee3b39662b41d096d6a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=26142>

INEGI. (2012). *Censo Económico*. <http://www.inegi.org.mx>

Ismail, A. I., Rose, R. C., Uli, J., & Abdullah, H. (2012). The relationship between organisational resources, capabilities, systems and competitive advantage. *Asian academy of management Journal*, 17(1), 151–173. http://web.usm.my/aamj/17.1.2012/AAMJ_17.1.8.pdf

Jaenglom, K., & Tariq, Z. (2014). The role of purchasing management towards sustainable supply chain: A lifecycle perspective. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, 776–780. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2013.6962517>

Karmarkar, U. S. (1996). Integrative research in marketing and operations management. *Journal of marketing Research*, 33(2), 125–133. <https://doi.org/10.1177/002224379603300201>

Kean, R., Gaskill, L., Leistriz, L., & Jasper, C. (1998). Effects of community characteristics, business environment, and competitive strategies on rural retail business performance. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 45–57. <https://www.proquest.com/openview/8c653cec539a464d0778026f93b0c65e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=49244>

Kirchoff, J. F., Tate, W., & Mollenkopf, D. A. (2016). The impact of strategic organizational orientations on green supply chain management and firm performance. *International journal of physical distribution & logistics management*, 46, 3. <https://doi.org/10.1108/09600030310503352>

Kiser, G. E. (1976). Elements of purchasing strategy. *Journal of Purchasing and Materials management*, 12(3), 3–7. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1976.tb00362.x>

- Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. N. (2009). Sustainable operations management. *Production and operations management*, 14(4), 482–492. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2005.tb00235.x>
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard business review*, 61(5), 109–117. <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Krause, D. R., & Handfield, R. B. (1999). *Developing a world-class supply base* (1st Edition). Center for Advanced Purchasing Studies.
- Krause, D. R., Handfield, R. B., & Tyler, B. B. (2007). The relationships between supplier development, commitment, social capital accumulation and performance improvement. *Journal of operations management*, 25(2), 528–545. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.05.007>
- Laari, S. (2016). *Green supply chain management practices and firm performance: evidence from Finland* [Annales Universitatis Turkuensis E 4]. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-6537-3>
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13(2), 158–184.
- Landeros, R., & Monczka, R. M. (1989). Cooperative buyer/seller relationships and a firm's competitive posture. *Journal of Purchasing and Materials Management*, 25(3), 9–18. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1989.tb00485.x>
- Large, R., & Gimenez, C. (2011). Drivers of green supply management performance: Evidence from Germany. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(3), 176–184. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2011.04.006>
- Lawson, B., Cousins, P., Handfield, R., & Petersen, K. (2009). Strategic purchasing, supply

- management practices and buyer performance improvement: an empirical study of UK manufacturing organisations. *International Journal of Production Research*, 47(10), 2649–2667. <https://doi.org/10.1080/00207540701694313>
- Meave, J., Romero, M., Salas, S., Pérez, E., & Gallardo, J. (2012). Diversidad, amenazas y oportunidades para la conservación del bosque tropical caducifolio en el estado de Oaxaca, México. *Revista Ecosistemas*, 21(1–2). <https://www.revistaecosistemas.net/index.php/ecosistemas/article/view/29>
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Min, H., & Zhou, G. (2002). Supply chain modeling: past, present and future. *Computers & industrial engineering*, 43(1–2), 231–249. [https://doi.org/10.1016/S0360-8352\(02\)00066-9](https://doi.org/10.1016/S0360-8352(02)00066-9)
- Morana, J. (2013). *Sustainable supply chain management* (1^o Edition). John Wiley & Sons.
- Nair, A., Jayaram, J., & Das, A. (2015). Strategic purchasing participation, supplier selection, supplier evaluation and purchasing performance. *International Journal of Production Research*, 53(20), 6263–6278. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1047983>
- Narasimhan, O., Rajiv, S., & Dutta, S. (2006). Absorptive capacity in high-technology markets: The competitive advantage of the haves. *Marketing Science*, 25(5), 510–524. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0219>
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317–329. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.001>

- Nava, G. L., Flores, J. L. M., Arroyo, J. C., & Moreno, Y. M. (2014). La cadena de suministro del mezcal del estado de Zacatecas Situación actual y perspectivas de desarrollo. *Contaduría y Administración*, 59(2), 227–252. <https://ideas.repec.org/a/nax/conyad/v59y2014i2p227-252.html>
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57–73. <https://doi.org/10.1177/002224299906300406>
- Nogales, L. (2018). *El Mezcal, lejos de ser sustentable*. Mezcológia. <https://mezcologia.mx/mezcal-sustentable/>
- Ortiz, M. E. (2015). *Tendencias de innovación en la ingeniería de alimentos* (1° Edición). OmniaScience.
- Pagell, M., & Wu, Z. (2009). Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars. *Journal of supply chain management*, 45(2), 37–56. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2009.03162.x>
- Palacios-Argüello, L., Morganti, E., & González-Feliú, J. (2017). Food hub: Una alternativa para alimentar las ciudades de manera sostenible. *Transporte y Territorio*, 17, 10–33. <https://doi.org/10.34096/rtt.i17.3865>
- Palma, F., Perez, P., & Meza, V. (2016). *Diagnóstico de la Cadena de Valor Mezcal en las Regiones de Oaxaca*. [http://www.coplade.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2017/04/Perfiles/AnexosPerfiles/6.CV MEZCAL.pdf](http://www.coplade.oaxaca.gob.mx/wp-content/uploads/2017/04/Perfiles/AnexosPerfiles/6.CV_MEZCAL.pdf).
- Patel, A., & Desai, T. N. (2019). A systematic review and meta-analysis of recent developments in sustainable supply chain management. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 22(4), 349–370. <https://doi.org/10.1080/13675567.2018.1534946>

- Paulraj, A. (2011). Understanding the relationships between internal resources and capabilities, sustainable supply management and organizational sustainability. *Journal of Supply Chain Management*, 47(1), 19–37. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03212.x>
- Perez, L. (2021, mayo 31). La guerra del mezcal: dos bandos luchan por controlar la certificación. *Eme Equis*, 1. <https://www.m-x.com.mx/investigaciones/la-guerra-del-mezcal-dos-bandos-luchan-por-controlar-la-certificacion>
- Plascencia, M., & Peralta, L. (2018). Análisis histórico de los mezcales y su situación actual desde una perspectiva ecomarxista. *Eutopía: Revista de Desarrollo Económico Territorial*, 14, 23–42. <https://doi.org/10.17141/eutopia.14.2018.3579>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance* (1° Edition). Free Press.
- Porter, M. (1997). Competitive Strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12–17. <https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Porter, M. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance* (2° Edition). Free Press.
- Porter, M. (2015a). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2° Edición). Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (2015b). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2° Edición). Grupo Editorial Patria.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Strategic Direction*, 23(5), 78–92. <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623ead.006>

- Porter, M., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. En *Harvard Business Review* (4° Edition, pp. 149–152). Harvard Business Press.
- Rao, P., & Holt, D. (2005). Do green supply chains lead to competitiveness and economic performance? *International journal of operations & production management*, 25(9), 898–916.
- Rébula, U., Souza, L., Rocha, I., Nostório, I., & Martins, H. (2018). A systematic literature review on green supply chain management: Research implications and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 187, 537–561. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.083>
- Robert, K.-H. (1995). The natural step. *Timeline*, 1–24.
- Ruiz-Cortés, M. del S. (2019). El mezcal artesanal, un elemento clave para el desarrollo rural en Mengolí de Morelos, Oaxaca. *II Congreso Virtual Internacional sobre Economía Social y Desarrollo Local Sostenible*, 72–88.
- Sáez de Viteri, A. D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 6(3), 71–86. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=187780>
- SAGARPA. (2017). Oaxaca, sólido productor agrícola y gastronómico. En *Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación*. <https://www.gob.mx/sagarpa/articulos/oaxaca-solido-productor-agricola-y-gastronomico?idiom=es>
- Santos, Y. L. (2019). La administración de la cadena de suministro sustentable y las pequeñas y medianas empresas de economías emergentes: caso México. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 8(15), 54–81. <https://doi.org/10.23913/ricea.v8i15.124>

- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of operations Management*, 28(2), 163–176. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2009.10.001>
- SEDAPA-CONACYT. (2018). *Fortalecimiento de la competitividad del sector agroindustrial en el estado de Oaxaca*.
- Seuring, S. (2011). Supply chain management for sustainable products—insights from research applying mixed methodologies. *Business Strategy and the environment*, 20(7), 471–484. <https://doi.org/10.1002/bse.702>
- Seuring, S., Koplin, J., Behrens, T., & Schneidewind, U. (2003). Sustainability assessment in the German detergent industry: from stakeholder involvement to sustainability indicators. *Sustainable Development*, 11(4), 199–212. <https://doi.org/10.1002/sd.216>
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
- Shevlin, M., Miles, J. N. V, Davies, M. N. O., & Walker, S. (2000). Coefficient alpha: a useful indicator of reliability? *Personality and individual differences*, 28(2), 229–237. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00093-8](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00093-8)
- Smart, B. (1993). *Beyond compliance a new industry view of the environment*. U.S Department of Energy.
- Song, M., Di Benedetto, C. A., & Nason, R. W. (2007). Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 18–34. <https://doi.org/10.1007/s11747-006-0005-1>

- Song, M., Nason, R. W., & Di Benedetto, C. A. (2008). Distinctive marketing and information technology capabilities and strategic types: A cross-national investigation. *Journal of International Marketing*, 16(1), 4–38. <https://doi.org/10.1509/jimk.16.1.4>
- Srivastava, S. K. (2007). Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review. *International journal of management reviews*, 9(1), 53–80. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00202.x>
- Teece, D. (1982). Towards an economic theory of the multiproduct firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 3(1), 39–63. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(82\)90003-8](https://doi.org/10.1016/0167-2681(82)90003-8)
- Turner, P. (1991). Using information to enhance competitive advantage—the marketing options. *European Journal of Marketing*, 25(6), 55–64. <https://doi.org/10.1108/03090569110000664>
- Tushman, M. L., & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative science quarterly*, 31(3), 439–465. <https://doi.org/10.2307/2392832>
- Vachon, S., & Klassen, R. D. (2006). Extending green practices across the supply chain: The impact of upstream and downstream integration. *International Journal of Operations and Production Management*, 26(7), 795–821. <https://doi.org/10.1108/01443570610672248>
- Vargas, J. R. C., Mantilla, C. E. M., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2018). Enablers of sustainable supply chain management and its effect on competitive advantage in the Colombian context. *Resources, Conservation and Recycling*, 139, 237–250. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.08.018>
- Vásquez, D., & Palomo, M. (2016). Diferencia entre la cadena de valor y la cadena de suministros para generar una ventaja competitiva. *Universidad Autónoma de Nuevo León*, 2(1), 2400–2421.

- Vega, N., & Akaki, P. (2017). Oaxaca y sus regiones productoras de mezcal: Un análisis desde cadenas globales de valor. *Perspectivas Rurales Nueva Época*, 29, 103–132. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/perspectivasrurales/article/view/9286>
- Wagner, M., Van Phu, N., Azomahou, T., & Wehrmeyer, W. (2002). The relationship between the environmental and economic performance of firms: an empirical analysis of the European paper industry. *Corporate social responsibility and Environmental Management*, 9(3), 133–146. <https://doi.org/10.1002/csr.22>
- Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69–85. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.007>
- Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of marketing*, 56(4), 1–17. <https://doi.org/10.1177/002224299205600402>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Wu, Z., & Pagell, M. (2011). Balancing priorities: Decision-making in sustainable supply chain management. *Journal of operations management*, 29(6), 577–590. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.10.001>
- Zhu, Q., Feng, Y., & Choi, S.-B. (2017). The role of customer relational governance in environmental and economic performance improvement through green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 155, 46–53. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.124>

Anexo



La presente encuesta es realizada como parte de la investigación del alumno Roberto Miguel Nieto García para obtener el grado de Maestra en Ciencias en el CIIDIR-IPN ubicado en Xoxocotlán, Oaxaca con el tema de Tesis "La estrategia de compra y comercialización en la ventaja competitiva de las Pymes comercializadoras de mezcal en México: el efecto moderador de la cadena de suministro sustentable". El cuestionario está formado por cinco secciones breves, en los que se pide contestar con sinceridad y reflexión, de forma que también sea posible identificar la situación de su organización y tomar decisiones estratégicas. Tenga por seguro que la información recabada será tratada con estricta confidencialidad.

Información general

Fecha:

Número de encuesta:

Lugar:

Nombre de la marca (**preguntar si tiene registro IMPI**):

Nombre del entrevistado:

P1. ¿Cuántos años tiene?	Edad:
P2. Genero	F: () M: ()
P3. Puesto del entrevistado	1. Propietario
	2. Gerente
P5. ¿Cuál es su último grado de estudios?	1. Ninguno
	2. Primaria
	3. Secundaria/Técnica
	4. Preparatoria
	5. Universidad (Titulado)
	6. Posgrado
P6. ¿Cuántos empleados trabajan en el negocio?	No. Empleados:
P7. ¿Pertenece a alguna sociedad o asociación?	1. Si ¿Cuál?
	2. No
P8. ¿Está regulado por la CRM?	1. Si
	2. No
P9. ¿Con cuales certificaciones cuenta? (Solo si respondió SI a P8)	Agavero __ Palenque__ Comercializador__
P10. Actividad del negocio	1. Productor-Comercializador
	2. Envasador-Comercializador

VENTAJA COMPETITIVA

Liderazgo en diferenciación (producto, servicio):

¿Con que frecuencia sus clientes le compran mezcal por?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
V1	El aperlado que produce	1	2	3	4	5
V2	Aroma de su mezcal	1	2	3	4	5
V3	Variedad de agaves de su mezcal	1	2	3	4	5
V4	Variedad en tipos de mezcales que usted vende (ensamble, crema, pechuga, afrutado, con hierbas)	1	2	3	4	5
V5	Variedad de tamaño de la botella (litro, 750ml, 355 ml, 250 ml, etc)	1	2	3	4	5
V6	Variedad en grados de alcohol (36,40, 45,55, etc.)	1	2	3	4	5
V7	Información sobre el proceso de producción (nombre del mezcalero, localidad, agave, técnica, etc).	1	2	3	4	5
V8	Diseño de las botellas (imagen, etiqueta, empaque)	1	2	3	4	5
V9	Tipos de maduración (reposado-añejado)	1	2	3	4	5

¿Con que frecuencia sus clientes prefieren comprarle mezcal por?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
V10	La atención que reciben	1	2	3	4	5
V11	Las degustaciones que ofrece	1	2	3	4	5
V12	La información que les proporciona sobre el mezcal	1	2	3	4	5
V13	Servicio postventa (seguimiento al cliente)	1	2	3	4	5

Comparado con sus principales competidores, ¿Con que frecuencia usted selecciona a su proveedor (botellas, etiquetas, corchos, viverista, palenquero etc.) por?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
V14	El precio de su producto	1	2	3	4	5
V15	La calidad de su producto sin importar el precio	5	4	3	2	1
V16	Las 3 Bs (Bueno, Bonito, Barato)	1	2	3	4	5

Liderazgo en Costo (costos, ventas):

¿Con que frecuencia usted busca optimizar sus costos?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
V17	En la producción (materia prima, materiales, tiempo, etc)	1	2	3	4	5
V18	En la comercialización (publicidad, distribución-transporte)	1	2	3	4	5
V19	En la administración del negocio (reducir personal, costos fijos)	1	2	3	4	5

¿Alguna vez ha comprado mezcal para completar su demanda? Si la respuesta es Si V21, Sino a V25

¿Con que frecuencia usted compra?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
V20	Con un mezcalero de su región	1	2	3	4	5
V21	Mezcal a granel	1	2	3	4	5
V22	Mezcal envasado y etiquetado	1	2	3	4	5

¿Con que frecuencia el precio de su mezcal lo determina por?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
V23	Costos de producción	1	2	3	4	5
V24	El precio del mercado (oferta y demanda)	1	2	3	4	5
V25	Precio de la competencia	1	2	3	4	5
V26	Por el segmento de mercado de sus clientes (clientes mamones)	1	2	3	4	5

¿Con que frecuencia usted hace descuentos en el precio de su mezcal por?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
V27	Compras al mayoreo (hacer pregunta adicional)	1	2	3	4	5
V28	Frecuencia de compra (lealtad del cliente)	1	2	3	4	5
V29	Regateo	1	2	3	4	5

ESTRATEGIA DE COMPRA

Desempeño del área de compras:

C 2.1 ¿Cuántos proveedores en promedio tienen?

¿Con que frecuencia?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
C1	Establece contratos formales o por escrito con sus proveedores	1	2	3	4	5
C2	Trabaja con varios proveedores	1	2	3	4	5
C3	Sus proveedores le han quedado mal	5	4	3	2	1
C4	Puede negociar el precio con su proveedor	1	2	3	4	5
C5	Le ha reclamado al proveedor por la calidad de su producto	5	4	3	2	1

¿Cuenta con un área de compras o con una persona a cargo de dicha tarea? (puede ser miembro(s) de su familia o persona(s) con un salario, NO SE CONSIDERA AL DUEÑO COMO AREA DE COMPRA)

Sí__ No__

¿Quién está a cargo de dicha tarea, y grado de escolaridad de la persona encargada del área de compras?

(en caso de responder sí) Del personal que se involucra en el área de compras, ¿Qué tan?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
C6	Capacitados están para tratar con sus proveedores	1	2	3	4	5
C7	Preparados están para medir la calidad del producto que reciben	1	2	3	4	5
C8	Capaces son para negociar una compra	1	2	3	4	5
C9	Capaces son para comprar el producto necesario en el tiempo requerido	1	2	3	4	5
C10	Que tanto el dueño o gerente les delega la facultad para tomar decisiones	1	2	3	4	5
C11	Competente (conocimiento, habilidad, actitud) los considera para manejar el negocio en ausencia del dueño o gerente	1	2	3	4	5

(en caso de responder sí) ¿Con que frecuencia el área de compras de su negocio?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
C12	Participa en la toma de decisiones para el futuro del negocio	1	2	3	4	5
C13	Se involucra en los procesos de gestión estratégica del negocio	1	2	3	4	5
C14	Se involucra en la búsqueda de proveedores socialmente responsables	1	2	3	4	5

Selección de proveedor (planificación, colaboración, información):

¿Con que frecuencia, usted se comunica con su proveedor(es) para?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
C15	Informarle sobre la demanda de su mezcal	1	2	3	4	5
C16	Planificar el volumen de producción del mezcal	1	2	3	4	5
C17	Ponerse de acuerdo en el tipo de mezcal que piden los clientes	1	2	3	4	5

¿Con que frecuencia su negocio?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
C18	Responde rápido a las necesidades de los clientes	1	2	3	4	5
C19	Realiza envío exprés	1	2	3	4	5
C20	Atiende mercados emergentes (clientes que aún no conoce y no sabe que esperar de ellos)	1	2	3	4	5

C21	¿Qué tan rápido es su negocio para adaptarse a los cambios y necesidades de sus clientes? Nada:___ Muy Poco:___ Poco:___ Casi siempre:___ Siempre:___
C22	¿Qué tan rápido su negocio responde a los cambios que hace su competencia? Nada:___ Muy Poco:___ Poco:___ Casi siempre:___ Siempre:___
C23	¿Con que frecuencia observa lo que hace su competencia? Siempre:___ Casi siempre:___ Poco:___ Muy Poco:___ Nada:___

¿Con que frecuencia para realizar las compras de insumos con los proveedores, selecciona productos?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
C24	Amigables con el medio ambiente	1	2	3	4	5
C25	Orgánico (agave-libre de agroquímico)	1	2	3	4	5
C26	Productos artesanales y/o ancestrales (tinajas de madera, jarros, etc.)	1	2	3	4	5
C27	Agave certificado	1	2	3	4	5
C28	Productos con DO (Denominación de origen)	1	2	3	4	5

¿Con que frecuencia, su negocio?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
C29	Implementa programas o realiza acciones de responsabilidad social con su personal	1	2	3	4	5
C30	Implementa programas o realiza acciones de responsabilidad social en la región mezcalera	1	2	3	4	5
C31	Le paga el precio justo a su agavero y/o maestro mezcalero (no regatear)	1	2	3	4	5
C32	Implementa programas de concientización de clientes (valor cultural y comunal del mezcal)	1	2	3	4	5

C37	¿Con que frecuencia utiliza las TICs (celulares inteligentes, computadoras, tablets) para contactar con sus proveedores? Nunca:___ Casi nunca:___ A veces:___ Casi siempre:___ Siempre:___
-----	---

¿Con que frecuencia, su negocio colabora en?:		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
C33	Apoyar a otros maestros mezcaleros	1	2	3	4	5
C34	Realiza acciones para evitar la deforestación provocada por cultivo del agave	1	2	3	4	5
C35	Realiza acciones para un adecuado de manejo de residuos del mezcal	1	2	3	4	5
C36	Realiza acciones de responsabilidad ambiental y evitar la extinción de agaves silvestres	1	2	3	4	5

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

¿Con que frecuencia?:		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
M1	Comunica a sus clientes sobre lo nuevo del mezcal	1	2	3	4	5
M2	Proporciona información del mezcal que vende	1	2	3	4	5
M3	Promociona las certificaciones de su mezcal	1	2	3	4	5
M4	Le informa al cliente de su programa de responsabilidad social (digital, impreso, hablado, etc.)	1	2	3	4	5
M5	Le informa al cliente de su programa de responsabilidad ambiental	1	2	3	4	5
M6	Le informa al cliente que con la compra del mezcal contribuye con los maestros mezcaleros	1	2	3	4	5
M7	Utiliza redes sociales para promocionar su mezcal Cuales:_____	1	2	3	4	5

Relación con los clientes

Productos de mayor calidad:

Que tan de acuerdo esta con las siguientes afirmaciones:

El etiquetado del mezcal que los comercializadores vendemos:		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
M8	Debe llevar el nombre y domicilio del comercializador	1	2	3	4	5
M9	Debe llevar las leyendas ““EL ABUSO EN EL CONSUMO DE ESTE PRODUCTO ES NOCIVO PARA LA SALUD”, “Beber con moderación” y “Prohibida su venta a menores de 18 años”	1	2	3	4	5
M10	Certificado de amigable con el medio ambiente	1	2	3	4	5
M11	El nombre del maestro mezcalero	1	2	3	4	5
M12	Certificación de la NOM-070	1	2	3	4	5

M13	Otros certificados internacionales cuando lo amerite (Kosher, USDA Organic Certification, Naturland)	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---

CADENA DE SUMINISTRO SUSTENTABLE

Logística verde:

Si compra mezcal con otro mezcalero: (contestar preguntas S1 a S5) sino pasar a S6

¿Con que frecuencia para reducir su costo de transporte?:

						Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
S1	Le envía el envase, empaque y embalaje al mezcalero					1	2	3	4	5
S2	El mezcalero le envía el mezcal a granel					1	2	3	4	5
S3	Usted paga flete especial para el envío del producto					1	2	3	4	5
S4	Va personalmente hasta la fábrica del mezcalero					1	2	3	4	5
S5	En su opinión: ¿Cuál de estos tipos de envió le resultan más barato? (aunque a veces no lo haga)	Que el mezcalero me envíe el producto ya envasado 1	Que el mezcalero me envíe el producto a granel 2	Que yo solo pague el flete para recibir mi producto 3	Que vaya personalmente al palenque por mi producto 4					

S6	¿Cuenta con transporte propio para la distribución de productos?	Si	No
	¿Con que frecuencia les da mantenimiento a los medios de transporte utilizados para la distribución y que tipo de vehículo tiene? (método de control, bitácora, etc.) Explicar:		
	¿Qué medio utiliza? Y si estos medios le garantizan seguridad para el envió de su mercancía (paquetería, transporte público, taxis, etc.) Explicar:		

¿Con que frecuencia?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
S7	Conoce la ruta de entrega (envíos de paquetería, envíos locales)	1	2	3	4	5
S8	Elige las rutas más óptimas para el envió/entrega de su mercancía (carreteras y autopistas)	1	2	3	4	5
S9	Elige los canales de distribución más apropiados para llevar sus productos al consumidor	1	2	3	4	5

¿Con que frecuencia?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
S10	Aprovecha al máximo la capacidad de su contenedor (carga consolidada) para el envió de su producto	1	2	3	4	5

S11	Optimiza la carga de mercancía que envía (gasto de combustible comparado con la cantidad de producto)	1	2	3	4	5
S12	Optimiza el medio de transporte para el envío de su mercancía	1	2	3	4	5

Logística inversa:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
S13	¿Con que frecuencia implementa actividades para el uso eficiente de energía que se utiliza para la logística y distribución de su producto?	1	2	3	4	5
S14	¿Con que frecuencia evita el uso de materiales de embalaje en el envío de su producto?	1	2	3	4	5
S15	¿Con que frecuencia recupera productos / embalajes usados para devolverlos a sus proveedores?	1	2	3	4	5

¿Con que frecuencia?:

		Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
S16	Reduce la cantidad de plástico que utiliza para el embalaje	1	2	3	4	5
S17	Recicla envases dañados o que no cumplan con la norma	1	2	3	4	5
S18	Utiliza materiales que pueden ser reutilizables para el cliente final (sin contar la botella)	1	2	3	4	5

S19	¿Qué hace con los desechos? Carro de basura:___ Quemarlos:___ Venderlos:___ Regalarlos:___ Reutilizarlos:___ Centros de acopio:___
-----	---

Preguntas abiertas:

¿Qué estrategias está siguiendo para mantener su mercado durante esta pandemia del COVID-19?

Explicar:

¿Qué porcentaje ha aumentado o disminuido de su participación en el mercado durante esta pandemia del COVID-19?

Explicar: