
LA VENTAJA COMPETITIVA EN LA INDUSTRIA DEL MEZCAL UN ESTUDIO DESDE PYMES COMERCIALIZADORAS

Roberto Miguel Nieto-García y Arcelia Toledo-López

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue describir la ventaja competitiva de los comercializadores de mezcal en Oaxaca, México, a través de la implementación de acciones estratégicas de diferenciación y liderazgo en costos para ganar mercado en la industria de las bebidas alcohólicas artesanales. Se encuestaron a 121 comercializadores de marcas de mezcal. En la cadena de valor del mezcal se identificaron dos grupos de comercializadores: los que son productores y comercializan directamente su mezcal (productor-comercializador), y los que se dedican a comprar el mezcal a granel en los palenques productores para realizar la actividad de envasado y comercialización (envasador-comercializador). Mediante un análisis factorial exploratorio, con estadísticas descriptivas y pruebas de t-student, se encontraron diferencias estadísticamente significativas en las acciones estrategias de liderazgo en costos

que implementan el productor-comercializador y el envasador-comercializador. Los que se dedican al envasado y comercialización del mezcal logran su ventaja competitiva mediante la implementación de más acciones estratégicas de reducción de costos de producción y por ende ofrecen precios competitivos en el mercado, en contraste con los que comercializan directamente su producción de mezcal. No obstante, los productores-comercializadores de mezcal, logran ventaja competitiva por la calidad del mezcal que ofrecen, la cual pueden controlar y a su vez proporcionan al cliente información de la producción. Aunque estas acciones no fueron estadísticamente diferentes de las que ejecutan los envasadores, se distinguen por la frecuencia en la que ellos lo realizan para diferenciarse del resto de los comercializadores de la industria del mezcal en Oaxaca, México.

Introducción

El mezcal es un destilado de agave dentro de la industria de las bebidas alcohólicas que se distingue del tequila por la variedad de agaves que pueden usarse en su producción y porque asegura según la norma estar elaborada por 100% agave. Este sector es comúnmente conocido como industria del mezcal. Por su proceso de producción se clasifican en mezcal (industrial), artesanal y ancestral. La denominación de origen la poseen trece entidades federativas de México y es regulada por la Norma Oficial Mexicana (NOM) NOM-070-SCFI-2016 (DOF, 2016, 2021). El mezcal es el tercer agroproducto de mayor

ingreso por exportación en México, después de la cerveza y el tequila (SIAP, 2022).

Sin embargo, el crecimiento acelerado de la industria del mezcal ha generado un incremento en el número de marcas para su comercialización. El Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal (COMERCAM) estima que entre 2011 y 2024 hubo un aumento de 68 marcas de exportación a 408 (COMERCAM, 2022, 2024b). Este incremento de marcas genera problemas de competitividad, entre las marcas regionales (con registro o sin registro), nacionales e internacionales (Palma et al., 2016). Generalmente, los esfuerzos de los comercializadores por

posicionar su marca están basados únicamente en su intuición y van dirigidos a todos los segmentos de mercado sin distinción, provocando un posicionamiento débil dentro de la industria de bebidas alcohólicas (García-Román et al., 2018; Vega-Vera y Pérez-Akaki, 2017). Por esta razón se genera interés explorar las acciones estratégicas que estos comercializadores implementan al momento de posicionar sus marcas y buscar ganar ventaja competitiva en la industria del mezcal.

Esta investigación tiene como objetivo describir la ventaja competitiva de los comercializadores de mezcal en Oaxaca, México, a través de la implementación de acciones estratégicas de

diferenciación y liderazgo en costos para ganar mercado en la industria de las bebidas alcohólicas artesanales. Esto con la finalidad de generar información que facilite el diseño de estrategias de mercado que posicione a los comercializadores del mezcal de Oaxaca con acciones estratégicas de diferenciación y liderazgo en costos, adaptados a su capacidad estratégica y de producción, dentro de una industria fragmentada para competir en un mercado con rápido crecimiento, donde el poder de negociación lo tienen los compradores, y que en el eslabón más vulnerable de la cadena se ubican los productores de mezcal (maestros mezcaleros). El resto del documento

PALABRAS CLAVE / Comercializadores / Industria Fragmentada / Mezcal / Pymes / Ventaja Competitiva /

Recibido: 19/01/2024. Modificado: 16/04/2024. Aceptado: 18/04/2024.

Roberto Miguel Nieto-García. Maestro en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales, Instituto Politécnico Nacional, México. Doctorante en

Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales, Instituto Politécnico Nacional, CIIDIR Oaxaca, México. <https://orcid.org/0000-0002-4128-2839>.

Arcelia Toledo-López (Autora de correspondencia). Doctora en Filosofía en Administración, EGADE Business School, Tecnológico de Monterrey, México. Profesora, Instituto Politécnico Nacional,

CIIDIR Oaxaca, México. Dirección: Hornos 1003, col. Noche Buena Santa Cruz Xoxocotlán, Oaxaca México, 71230. e-mail: artoledol@ipn.mx. <https://orcid.org/0000-0002-2328-5438>.

THE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE MEZCAL INDUSTRY A STUDY FROM SME MARKETERS

Roberto Miguel Nieto-García and Arcelia Toledo-López

SUMMARY

This research aimed to describe the competitive advantage of mezcal marketers in Oaxaca, Mexico, by implementing strategic differentiation and cost leadership actions to gain market share in the craft alcoholic beverage industry. We surveyed a total of 121 marketers with mezcal brands. We identified two groups of marketers in the mezcal value chain: producers who market their mezcal directly (producer-marketer) and those who buy in bulk from the producer palenques (mezcal factories) for packaging and marketing (packer-marketer). We used exploratory factor analysis with descriptive statistics and t-student tests. We found statistically significant differences in the cost leadership strategies implemented by the producer-marketer and the

packer-marketer. Those engaged in the packaging and marketing of mezcal achieve their competitive advantage by implementing more strategic actions to reduce production costs and, therefore, offer more competitive prices in the market, in contrast to those who directly market their mezcal production. However, mezcal producers-marketers gain a competitive advantage because of the quality of the mezcal they offer, which allows them to control and provide the customer with production information. Although these actions were not statistically different from those performed by packer-marketer, they are distinguished by the frequency with which they performed to differentiate themselves from the rest of the marketers in the mezcal industry in Oaxaca, Mexico.

VANTAGEM COMPETITIVA NO INDÚSTRIA MEZCAL UM ESTUDO DE COMERCIANTES DE PMES

Roberto Miguel Nieto-García e Arcelia Toledo-López

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo descrever a vantagem competitiva dos comerciantes de mezcal em Oaxaca, México, implementando ações estratégicas de diferenciação e liderança de custos para ganhar participação de mercado no setor de bebidas alcoólicas artesanais. Pesquisamos um total de 121 comerciantes com marcas de mezcal. Identificamos dois grupos de comerciantes na cadeia de valor do mezcal: produtores que comercializam seu mezcal diretamente (produtor-mercador) e aqueles que compram mezcal a granel dos palenques produtores para embalagem e comercialização (embalador-mercador). Usamos a análise fatorial exploratória com estatísticas descritivas e testes t-student. Encontramos diferenças estatisticamente significativas nas estratégias de liderança de custos implementadas pelo produtor-mercador e

pelo embalador-mercador. Aqueles envolvidos na embalagem e comercialização do mezcal alcançam sua vantagem competitiva implementando ações mais estratégicas para reduzir os custos de produção e, portanto, oferecer preços mais competitivos no mercado, em contraste com aqueles que comercializam diretamente sua produção de mezcal. Entretanto, os produtores-mercadores de mezcal obtêm uma vantagem competitiva devido à qualidade do mezcal que oferecem, o que lhes permite controlar e fornecer ao cliente informações sobre a produção. Embora essas ações não tenham sido estatisticamente diferentes das realizadas pelo empacotador-mercador, elas se distinguem pela frequência com que são realizadas para se diferenciar do restante dos comerciantes do setor de mezcal em Oaxaca, México.

se integra en cuatro secciones. Primero, se describe el ambiente de la industria del mezcal y la construcción teórica de la ventaja competitiva, luego se describe la metodología de investigación, después se analizan de resultados y finalmente se determinan las conclusiones del estudio.

La Ventaja Competitiva de la Industria del Mezcal en México

El COMERCAM (2024b) informó que en el periodo de 2010 a 2023, la industria

mezcalera tuvo una producción de 12.239.655 litros; esto generó una derrama económica 36.162 mil millones de pesos (mezcal envasado, incluido los mercados nacionales y extranjeros); generando alrededor de 55.000 empleos de manera directa y 210.000 de manera indirecta. De acuerdo con el COMERCAM (2024b) se tiene registro de 11.531 predios de maguey y 3.960 productores de maguey registrados. En su informe estadístico el COMERCAM (2024b) reportó que en los últimos 13 años (2010 al 2023) se han

exportado 408 marcas de mezcal, con una disminución del 8,35% del envasado para exportación con respecto al 2022. El mezcal pasó de un consumo regional a un consumo internacional (Bautista et al., 2017; Bautista y Smit, 2018).

La NOM-070-SCFI-2016 publicada en el DOF (2016) define que la Denominación de Origen Mezcal (DOM) otorga la exclusividad de siembra y cultivo del agave para la producción de mezcal. Trece entidades de la república mexicana poseen la DOM (DOF, 2016, 2021). Aguascalientes (11

municipios), Durango, Estado de México (15 municipios), Guanajuato (2 municipios), Guerrero, Michoacán (29 municipios), Morelos (23 municipios) Oaxaca, Puebla (115 municipios), San Luis Potosí, Sinaloa (4 municipios), Tamaulipas (10 municipios) y Zacatecas (DOF, 2021). No obstante, cuatro (Sinaloa, Estado de México, Morelos y Aguascalientes) están en disputa jurídica para su reconocimiento por parte de las autoridades reguladoras del Mezcal (COMERCAM, 2024a, 2024b). La COMERCAM reconoce a nueve entidades

federativas y sus áreas geográficas con DOM (COMERCAM, 2024a, 2024b).

Previo a la detonación internacional del mezcal, la mayoría de los productores realizaban todas las actividades relacionadas a la cadena productiva agave-mezcal (siembra, destilación, envasado y comercialización) sin marca comercial. El reconocimiento de los consumidores se alcanzaba a través del prestigio familiar o regional de los productores. En la actualidad gran parte de su producción depende de la demanda nacional e internacional de acuerdo con estándares de la NOM-070 (Palma et al., 2016; Vega-Vera y Pérez-Akaki, 2017). Los comercializadores juegan un papel importante en la cadena de valor del mezcal, son los que determinan las estrategias de mercado meta y dan valor agregado al destilado de agave (mezcal) en el envasado y etiquetado del producto con marcas registradas (García-Román et al., 2018; Vega-Vera y Pérez-Akaki, 2017). No obstante, la mayoría de los productores de mezcal se estancan en el eslabón de destilador (maestro mezcalero) y maquilan o venden a granel para marcas de mezcal de comercializadores que solo envasan y distribuyen o colocan el producto para el consumidor final (González-Venegas et al., 2023). En Oaxaca según Rodríguez-García y Ortiz-Zavala (2022) existe un excedente de agave comparado con el volumen de producción en litros de mezcal envasado reportado por COMERCAM, lo que puede inferir que un porcentaje de la producción de mezcal se comercializa a granel a los envasadores-comercializadores.

El precio del mezcal depende de la oferta y la demanda de las materias primas que se definen por la presión que ejercen los envasadores y comercializadores del mezcal (Palma et al., 2016; Vega-Vera y Pérez-Akaki, 2017). En el análisis se distinguen dos tipos de comercializadores, (1) los comercializadores que realizan la actividad de envasador y comercializador. Son aquellos que compran

mezcal a granel con los productores (maestros mezcaleros) bajo un acuerdo contractual. (2) El segundo tipo son los que realizan la actividad de productor y comercializador. Estos comercializadores generalmente participan en casi todos los eslabones de la cadena productiva, algunos en sus inicios trabajaron como destiladores con marcas externas, pero con el tiempo adquirieron experiencia y conocimiento para crear su propia marca y así tener un mejor control de la calidad, producción, precio y ganancias (González-Venegas et al., 2023; Guzmán-Cruz et al., 2019; Toledo-López et al., 2020).

Una industria que por sus características, Porter (2015) denomina como industria fragmentada es aquella, donde las empresas participantes no adquieren técnicas, recursos y experiencias para controlar el mercado. Janiuk (2017) refiere que las empresas en una industria fragmentada enfrentan saturación de mercado, ocasionando poco valor agregado. Para Porter (2011) el valor agregado determina la disposición del consumidor a pagar por un bien o servicio.

Para Porter (2015) la ventaja competitiva de una empresa se da cuando genera valor superior a la demanda del consumidor. Barney (1991) determina que la ventaja competitiva se logra a través de capacidades estratégicas y de recursos de la empresa, ya sea a través de liderazgo en costo o en diferenciación. Para ello, una empresa crea una ventaja competitiva de liderazgo en costo (VCLC) si se toman las decisiones correctas en la estrategia de producción/fabricación, respaldada por un sistema de producción a gran escala (Dayan et al., 2017; Kharub y Sharma, 2020). La VCLC exige la construcción de instalaciones de escala eficiente, reducción de costos a partir del control riguroso de gastos variables y fijos (Danso et al., 2019; Kharub et al., 2019).

Por otra parte, la ventaja competitiva en diferenciación (VCD) de productos se basa en el concepto de dar al cliente un producto único, superior al

de la competencia (Porter, 2015). La VCD puede lograrse al segmentar los mercados con base a las demandas y necesidades especiales de los clientes, lo que genera ganancias y crecimiento sostenible a través de un valor intrínseco del producto (Ameer y Othman, 2021; Hasan et al., 2020).

Granados-Echegoyen et al. (2020) encuentran que pequeños negocios en el sureste mexicano dirigidos por emprendedores de bajos ingresos implementan estrategias competitivas de diferenciación y costos para mejorar sus ingresos de ventas diarias, logrando así una ventaja competitiva. Los principales hallazgos indican que las estrategias competitivas afectan al rendimiento empresarial y que las estrategias de diferenciación y liderazgo en costos afectan de diferente manera al desempeño del negocio, esto relacionado con el ambiente de mercado en la que los pequeños negocios operan y el mercado que compiten, lo cual es similar al contexto de subsistencia (Granados-Echegoyen et al., 2020; Viswanathan et al., 2019; Xu, 2020).

De la exploración del ambiente de la industria del mezcal y la literatura de la ventaja competitiva se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuál es la ventaja competitiva de los comercializadores en la industria del mezcal?
2. ¿Qué acciones estratégicas realizan los productores-comercializadores y los envasadores-comercializadores para lograr ventaja competitiva?
3. ¿Existen diferencias significativas en sus estrategias de ventaja competitiva?

Metodología

El diseño del estudio consistió en una metodología de investigación cuantitativa, exploratoria, y transversal. Se recolectaron 121 cuestionarios a través de encuestas a comercializadores con marca de mezcal. El tipo de instrumento de medición fue un cuestionario

estructurado administrado por Google formulario, aplicado vía online, telefónico y entrevistas cara a cara.

Muestra

La base de datos se construyó de las marcas registradas en los sitios web del Consejo Regulador del Mezcal-CRM (actualmente COMERCAM), y mezaclub.club. Se identificaron 204 comercializadores con marcas de mezcal en México, de los cuales 199 reportan marcas de mezcal a nivel nacional, siendo Oaxaca la entidad con mayor número de marcas del país. Con un poder estadístico del 80% y un efecto de tamaño mediano, 64 comercializadores son representativos estadísticamente para un análisis de varianza de dos grupos (Cohen, 1992). Lo que representó un 95% de confianza en el tamaño de la muestra, de una población finita de 199 comercializadores. Logrando una tasa de retorno del 96%, al recolectar un total 121 encuestas completas. La distribución quedó con 75 productores-comercializadores y 46 envasadores-comercializadores.

Operacionalización de variables

La ventaja competitiva se definió operacionalmente como las estrategias competitivas que generan valor para los comercializadores en el mercado del mezcal (Tabla I). Se midió a través de dos dimensiones: estrategias en diferenciación y estrategias de liderazgo en costo (Hart, 1995; Porter, 2011).

Las estrategias para la obtención de VCLC y VCD se encuentran descritas en la Tabla II. La escala fue tipo Likert de 5 puntos, donde 1=nunca y 5=siempre (Granados-Echegoyen et al., 2020; Guzmán Cruz et al., 2021).

Instrumento

Como instrumento de medición se construyó un cuestionario estructurado dividiéndose en 3 secciones. En la primera sección se capturaron los datos

TABLA I
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Variable	Dimensiones	Indicadores
Ventaja Competitiva	Diferenciación	
Estrategias competitivas que generan valor para los comercializadores en el mercado del mezcal	Acciones estratégicas que ejecutan las comercializadoras del mezcal para distinguir su mezcal del resto de sus competidores.	Producto (calidad y variedad, presentación). Servicios (Atención al cliente, venta y postventa).
	Liderazgo en costos	
	Acciones estratégicas ejecutan los comercializadores para competir el mercado con precios competitivos, mediante la reducción de los costos de producción, comercialización y organización.	Producción Ventas Organización

Fuente: Elaboración propia.

TABLA II
CARACTERÍSTICA DE LA MUESTRA

	Emprendedores			Negocios	
	Concepto	Porcentaje (%)		Concepto	Porcentaje (%)
Género	Hombres	71,01	Número de trabajadores	1 a 5 trabajadores	62,00
	Mujeres	28,09		6 a 20 trabajadores	31,00
	Primaria	4,01		21 a 50 trabajadores	7,00
Educación	Secundaria	5,08	Actividad del comercializador	Productor-comercializador	62,00
	Preparatoria	12,04		Envasador-comercializador	38,00
	Universidad	57,09	Certificado por la NOM-070	Cuenta con certificación	52,09
	Posgrado	19,08		No cuenta con certificación	47,01
Edad	18 a 32 años	35,54			
	33 a 42 años	28,10			
	43 a 68 años	36,10			
Puesto	Propietario	71,01			
	Administrador	28,09			

Fuente: Elaboración propia.

sociodemográficos de la muestra, seguidos por la medición de la VCLC y la VCD. Cincuenta y cinco encuestas se recolectaron vía online, 44 por vía telefónica y 22 se aplicaron con entrevistas presenciales.

Validez estadística

Se utilizó el paquete estadístico (SPSS), ver. 26 para validar los datos. La medición de la ventaja competitiva tuvo una fiabilidad de alfa de Cronbach

de 0,619. La estrategia de diferenciación tuvo una fiabilidad de alfa de Cronbach de 0,679 con 16 ítems y un coeficiente de fiabilidad compuesta de Omega de McDonald de 0,688. La estrategia de liderazgo en costos tuvo fiabilidad de alfa de Cronbach de 0,589 con 13 ítems y un coeficiente de Omega de McDonald de 0,663. Cortina (1993) refiere que, con un constructo entre 12 y 17 ítems, con promedio de correlación entre los factores de

$r=0,30$ el valor del alfa de Cronbach entre 0,52 a 0,63 se considera aceptable.

Resultados

¿Cuál es la ventaja competitiva de los comercializadores en la industria del mezcal?

Se determinaron los componentes que integran a la ventaja competitiva de los 121 comercializadores que integraron

la muestra. En primer lugar se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) por componentes principales y rotación Varimax con Normalización de Kaiser (ortogonal) para distinguir las acciones estratégicas con cargas mayores o iguales a 0,5 que permitió determinar y validar el número de componentes que describen a la VC de la industria del mezcal. Para determinar si el AFE es adecuado se hizo la prueba de índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) de adecuación de muestreo ($KMO \geq 5$) y la prueba de esfericidad de Bartlett (Chi cuadrado con $p \leq 0,05$). Los resultados de estas pruebas indican que los datos obtenidos tienen una adecuación muestral (en varianza y correlación) confirmando que es posible llevar a cabo un análisis factorial.

La ventaja competitiva se midió con 29 preguntas que se integraron por las dimensiones de ventaja competitiva en liderazgo en costos (VCLC) y la ventaja competitiva en diferenciación (VCD). Mediante la reducción de factores, cargaron 18 ítems distribuidos en 6 componentes, etiquetados como: logística de compra (F1), precio final (F2), descuento en ventas (F3), calidad del mezcal (F4), servicio al cliente (F5) y selección del proveedor (F6). La varianza total explicada fue del 63,52%, un KMO de 0,621 con prueba de esfericidad de Bartlett de $p=0,000$. El Alfa de Cronbach fue de 0,619 y coeficiente de fiabilidad compuesta de Omega de McDonald de 0,644 (Tabla III). La VCLC se integra por la logista de compra (F1), precio final (F2), descuento en ventas (F3) y selección del proveedor (F6) y la VCD se compone de dos acciones estratégicas de calidad del mezcal (F4) y servicio al cliente (F5).

En el componente de logística de compra (F1) están integrados los comercializadores que implementan logística de compra a través de comprar mezcal con productores de la región vecina, compran mezcal a granel y también compran mezcal envasado y etiquetado.

TABLA III
ANÁLISIS FACTORIAL DE LA VENTAJA COMPETITIVA

	Logística de compra (F1)	Precio final (F2)	Descuento en ventas (F3)	Calidad del mezcal (F4)	Servicio al cliente (F5)	Selección del proveedor (F6)
Calidad del mezcal						
Aroma	-0,068	-0,110	0,037	0,655	0,034	0,053
Grados de Alcohol	0,016	-0,008	0,236	0,672	0,062	0,160
Proceso de producción	-0,226	0,109	0,013	0,783	0,085	-0,048
Servicio al cliente						
Diseño de botella	0,053	0,211	-0,022	0,064	0,671	0,001
Atención recibida	-0,261	-0,075	0,166	-0,096	0,699	0,117
Información recibida	-0,084	0,030	0,064	0,333	0,658	-0,200
Selección del proveedor						
Precio	0,216	0,078	0,110	0,124	0,005	0,792
3 Bs	-0,128	0,147	0,083	0,021	-0,055	0,799
Logística de compra						
Región cercana	0,915	0,037	-0,026	-0,001	-0,123	0,002
A granel	0,897	-0,028	-0,012	-0,084	-0,050	0,020
Envasado y etiquetado	0,745	0,073	0,016	-0,213	-0,017	0,068
Precio final						
Por precio del mercado	0,040	0,806	0,192	0,056	-0,074	0,159
Por precio de la competencia	0,117	0,763	0,088	0,03	0,275	0,131
Por segmento de clientes	0,013	0,623	-0,018	-0,05	0,135	0,091
Descuento en ventas						
Compras al mayoreo	-0,050	-0,004	0,742	0,250	0,173	0,084
Frecuencia de compra	0,097	0,012	0,807	0,009	0,228	0,049
Regateo	-0,073	0,147	0,670	0,052	-0,211	0,092
% de varianza	13,569	11,867	10,11	9,842	9,493	8,641
% de total de varianza Explicada						63,522
Índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)						0,621
Prueba de esfericidad de Bartlett				Aprox. Chi-cuadrado		590,957
				gl		153
				Sig.		0
Alfa de Cronbach						0,619
Coefficiente de Omega						0,644

Fuente: Elaboración propia, con base en resultados obtenidos del SPSS.

El componente de precio final (F2) pertenece al grupo de comercializadores que determinan el precio final del mezcal en función del precio del mercado local, nacional o internacional, por el precio de la competencia y por el segmento de clientes. En el componente de descuento en venta (F3) se agrupan a los comercializadores que realizan descuentos en el precio del mezcal cuando las compras son al mayoreo, compras frecuentes, y cuando el cliente regatea el precio. El componente calidad del mezcal (F4) integra a los comercializadores que definen la VC por la calidad del

mezcal a través del aroma del mezcal, grados de alcohol y la información sobre el proceso de producción. El competente servicio al cliente (F5) pertenece a los comercializadores que su VC se define por la presentación del mezcal a través del diseño de botellas con imagen, etiqueta y empaque, preferencia del cliente por la atención recibida e información proporcionada como parte del servicio al cliente. Finalmente, en el componente seis selección del proveedor (F6) se agrupan los comercializadores que manifestaron VC por la selección de proveedores que ofrecen el

precio de la materia prima, y la relación precio-calidad.

¿Qué acciones estratégicas realizan los productores-comercializadores y los envasadores-comercializadores para lograr ventaja competitiva?

Se calcularon cuatro componentes que resultaron del análisis factorial exploratorio, determinando la media de las acciones estratégicas (ítems) que cargan en cada componente. Después se utilizó el análisis estadístico de tablas cruzadas para determinar la

frecuencia observada de las acciones estratégicas que realizaron los dos grupos de comercializadores en la industria del mezcal que integraron la muestra: productor-comercializador (1) y envasador-comercializador (2). Posteriormente se utilizó la prueba de Chi cuadrado en un nivel de confianza del 95%, para analizar si las acciones estratégicas que realizan están relacionadas con las actividades del productor-comercializador y del envasador-comercializador.

Para analizar las dimensiones de la VCD, se describen las acciones estratégicas de calidad

del mezcal y el servicio al cliente. En proporción el 85,32% de los productores-comercializadores frecuentemente implementan acciones estratégicas de calidad del mezcal para obtener VCD, en contraste al 65,26% de los envasadores-comercializadores (Tabla IV). Se encontró una relación significativa entre las acciones estratégicas de calidad del mezcal y la actividad del comercializador ($\chi^2= 12,99$, $p= 0,005$).

La estrategia de servicios al cliente fue el más implementado por el 82,63% de los envasadores-comercializadores y el 80% de los productores-comercializadores para obtener VCD (Tabla V). No se encontró relación significativa entre las actividades del comercializador y las acciones estratégicas de servicio al cliente en la industria del mezcal de Oaxaca ($\chi^2= 0,480$, $p= 0,923$).

De los cuatro indicadores de la VCLC se encontró que los

envasadores-comercializadores de mezcal, frecuentemente implementan las estrategias de selección del proveedor (34,73%) y sólo el 32,09% de los productores-comercializadores lo llevan a cabo como fuente de VC (Tabla VI). Se encontró relación significativa entre la actividad del comercializador y las acciones estratégicas de selección del proveedor ($\chi^2= 12,22$, $p= 0,024$).

La estrategia de logística de compra es una actividad

frecuente para el 39,21% de los envasadores-comercializadores, y solo el 14,67% de los productores-comercializadores lo implementan (Tabla VII). La relación entre la actividad del comercializador y la implementación de acciones estratégicas de logística de compra como fuente de VCLC fue significativo ($\chi^2= 43,00$, $p= 0,000$).

Las estrategias de precio final es una acción muy común dentro de la industria del mezcal, el 33,38% de los

TABLA IV
ESTRATEGIAS DE CALIDAD DEL MEZCAL

Actividad del comercializador	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre	Total	pp
Productor-Comercializador (%)	0 0,00	11 9,10	28 23,10	36 29,80	75 62,00	85,32
Envasador-Comercializador (%)	3 2,50	13 10,70	20 16,50	10 8,30	46 38,00	65,26
Total (%)	3 2,50	24 19,80	48 39,70	46 38,00	121 100,00	
Chi-Cuadrada de Pearson	12,991	gl=3		p= 0,005		

Proporción (pp)= casi siempre+siempre/total de cada actividad del comercializador. Fuente: Elaboración propia, con base en resultados obtenidos del SPSS.

TABLA V
ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE

Actividad del comercializador	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre	Total	pp
Productor-Comercializador (%)	0,80	14 11,60	23 19,00	37 30,60	75 62,00	82,63
Envasador-Comercializador (%)	1 0,80	7 5,80	16 13,20	22 18,20	46 38,00	80,00
Total (%)	2 1,70	21 17,40	39 32,20	59 48,80	121 100,00	
Chi-Cuadrada de Pearson	0,48	gl=3		p=0,923		

Proporción (pp)= casi siempre+siempre/total de cada actividad del comercializador. Fuente: Elaboración propia, con base en resultados obtenidos del SPSS.

TABLA VI
ESTRATEGIA DE SELECCIÓN DE PROVEEDOR

Actividad del comercializador	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre	Total	pp
Productor-Comercializador (%)	8 6,60	10 8,30	33 27,30	22 18,20	2 1,70	75 62,00	32,09
Envasador-Comercializador (%)	3 2,50	10 8,30	17 14,00	8 6,60	8 6,60	46 38,00	34,73
Total (%)	11 9,10	20 16,50	50 41,30	30 24,80	10 8,30	121 100,00	
Chi-Cuadrada de Pearson		11,22	gl=4		p= 0,024		

Proporción (pp)= casi siempre+siempre/total de cada actividad del comercializador. Fuente: Elaboración propia, con base en resultados obtenidos del SPSS.

TABLA VII
ESTRATEGIA DE LOGÍSTICA DE COMPRA

Actividad del comercializador	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre	Total	pp
Productor-Comercializador	54	2	8	11	0	75	
(%)	44,60	1,70	6,60	9,10	0,00	62,00	39,21
Envasador-Comercializador	6	1	21	16	2	46	
(%)	5,00	0,80	17,40	13,20	1,70	38,00	14,67
Total	60	3	29	27	2	121	
(%)	49,60	2,50	24,00	22,30	1,70	100,00	
Chi-Cuadrada de Pearson	43,00		gl=4		p= 0,000		

Proporción (pp)= casi siempre+siempre/total de cada actividad del comercializador. Fuente: Elaboración propia, con base en resultados obtenidos del SPSS.

productores-comercializadores manifestaron implementar frecuentemente esta acción estratégica, así también lo implementaron el 41,31% de los envasadores-comercializadores (Tabla VIII). No se encontró relación significativa entre la actividad del comercializador y la acción estratégica de precio final ($\chi^2= 1,22$, $p= 0,873$)

La estrategia de descuento en ventas es una de las

acciones de la VCLC, el 41,29% de los productores-comercializadores, casi en la misma proporción de los envasadores-comercializadores (41,31%) lo implementan con frecuencia en la industria del mezcal (Tabla IX). No se encontró relación significativa entre la actividad del comercializador y las acciones estratégicas de descuento en ventas como fuente de VCLC ($\chi^2= 0,558$, $p= 0,968$)

¿Existen diferencias significativas en sus estrategias de ventaja competitiva?

Se hizo un análisis de t-student para muestras independientes, tomando como factor la actividad del comercializador (Tabla X). En un nivel de confianza del 95%, en función de las actividades del comercializador (productor-comercializador y

envasador-comercializador), se encontró diferencias significativas en la VC ($t= 3,93$, $p= 0,000$), específicamente diferencias significativas en VCLC ($t= -4,69$, $p= 0,000$).

Discusión

Las comercializadoras de mezcal generan una VCD cuando poseen estrategias definidas de servicios (atención al cliente, venta y postventa) y

TABLA VIII
ESTRATEGIAS DE PRECIO FINAL

Actividad del comercializador	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre	Total	pp
Productor-Comercializador	12	14	24	15	10	75	
(%)	9,90	11,60	19,80	12,40	8,30	62,00	33,38
Envasador-Comercializador	6	7	14	13	6	46	
(%)	5,00	5,80	11,60	10,70	5,00	38,00	41,31
Total	18	21	38	28	16	121	
(%)	14,90	17,40	31,40%	23,10	13,20	100,00	
Chi-Cuadrada de Pearson	1,22		gl=4		p= 0,873		

Proporción (pp)= casi siempre+siempre/total de cada actividad del comercializador. Fuente: Elaboración propia, con base en resultados obtenidos del SPSS.

TABLA IX
ESTRATEGIAS DE DESCUENTO EN VENTAS

Actividad del comercializador	Nunca	Casi Nunca	Ocasionalmente	Casi Siempre	Siempre	Total	pp
Productor-Comercializador	5	9	30	26	5	75	
(%)	4,10	7,40	24,80	21,50	4,10	62,00	41,29
Envasador-Comercializador	4	6	17	17	2	46	
(%)	3,30	5,00%	14,00	14,00	1,70	38,00	41,31
Total	9	15	47	43	7	121	
(%)	7,40	12,40	38,80	35,50	5,80	100,00	
Chi-Cuadrada de Pearson	0,558		gl=4		p= 0,968		

Proporción (pp)= casi siempre+siempre/total de cada actividad del comercializador. Fuente: Elaboración propia, con base en resultados obtenidos del SPSS.

TABLA X
ANÁLISIS DE T-SUDENT DE LA VENTAJA COMPETITIVA, ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN Y LIDERAZGO EN COSTOS

		F	Sig.	t	gl	p
Diferenciación	Se asumen varianzas iguales	2,282	0,134	1,102	119	0,273
	Se asumen varianzas iguales			1,147	107,074	0,254
Liderazgo en costos	Se asumen varianzas iguales	1,762	0,187	-4,691	119	0,000
	No se asumen varianzas iguales			-4,830	104,187	0,000
Ventaja Competitiva	Entre los grupos	6,213	0,014	3,930	119	0,000
	No se asumen varianzas iguales			4,130	109,817	0,000

Fuente: Elaboración propia.

productos (variedad y presentación) (Guzmán-Cruz et al., 2019). La estrategia más implementada en la industria del mezcal, por parte de las PyMEs productoras-comercializadoras de mezcal fue la VCD. La estrategia que más implementan los productores-comercializadores son las de calidad, asegurándose de ofrecer a los consumidores variedad en los grados de alcohol, catar aromas característicos del mezcal e información completa sobre los procesos de producción, característica que permite ser resilientes al mercado para obtener ventaja sobre los competidores de la industria (González-Venegas et al., 2023).

Al igual que en la investigación de Toledo-López et al. (2020) la selección de proveedores es de suma importancia. Ambos tipos de comercializadores buscan retener proveedores que les permita mantener la distinción y calidad del mezcal, así como conseguir el mejor precio de sus materias primas. Cuando no tienen un acuerdo contractual con el productor, frecuentemente recorren a las regiones del mezcal para comprar a granel para su envasado y etiquetado, siendo una práctica no reconocida y mal vista por la industria del mezcal (Pérez-Akaki et al., 2021).

A raíz de la pandemia del COVID-19, los comercializadores de mezcal encuestados mejoraron el servicio de entregas a domicilio dentro y fuera de Oaxaca y generaron estrategias proactivas. Las estrategias más destacadas son a) comprar

guías prepagadas en páginas de internet especializadas (Mercado Libre, Amazon), b) invertir en puntos de venta a pie de carretera para reducir los gastos de paquetería de envío, c) cotizar con diferentes paqueterías de envío para seleccionar el mejor servicio por precio-calidad, d) tomar ventaja de las relaciones interpersonales con amigos y familiares que viajen constantemente a las ciudades turísticas e industrializadas del país para enviar mercancías, e) realizar demostraciones virtuales a través de la cata de mezcal, enviándole al cliente su paquete de producto que contiene botella decorada, vaso mezcalero decorado para degustar el mezcal en reuniones virtuales con el comercializador, además de descuento en compras (de Almeida Sousa et al., 2022).

Sin embargo, la industria del mezcal aún se encuentra en una postura de mercados fragmentados al no encontrarse claros líderes del mercado y al existir múltiples marcas locales, regionales, nacionales y los adjudicados jurídicamente en el extranjero, además de los inversionistas que deseen formar parte de esta industria que actualmente se encuentra viviendo su mejor momento comercial (Pérez-Akaki et al., 2023). Algunos comercializadores cuentan con actividades secundarias que les permitieron tener ingresos extra para mantener el negocio del mezcal.

La principal limitante de este estudio fue el lugar de la muestra, a pesar de que 13

entidades federativas forman parte de la NOM, 9 reconocidas por la COMERCAM, en este estudio sólo se muestreo las regiones de mezcal de Oaxaca. Debido a que en esta entidad se representa a la mayoría de los comercializadores con marca propia. Otra limitación fue el periodo de recolección de datos que coincidió con la pandemia por lo que se encuestó a los comercializadores que aceptaron la invitación para contestar el cuestionario vía web, entrevistas telefónicas y presenciales con sana distancia, lo que puede resumirse en un sesgo de respuesta para representar a la población de comercializadores de la industria de mezcal en México. Se recomienda para futuras investigaciones un muestreo representativo de México, así como una muestra equilibrada entre los dos tipos de comercializadores identificados en la industria del mezcal.

Conclusión

En la industria del mezcal, los comercializadores se distinguen conforme a la función de sus actividades, productores-comercializadores y envasadores-comercializadores. Estos comercializadores implementan estrategias competitivas de liderazgo en costos y diferenciación para obtener ventaja competitiva en la industria.

Para lograr competitiva por diferenciación los comercializadores implementan acciones estratégicas orientadas a mejorar la calidad del mezcal y el

servicio al cliente. Estos comercializadores tratan de ofrecer un mezcal que se distinga por su aroma y grado de alcohol autorizado por la NOM-070, proporcionándole al cliente información precisa sobre el proceso de producción para asegurar la calidad del mezcal. El servicio al cliente es otra de las acciones estratégicas que distingue al comercializador de la competencia en la industria, ofrecen al cliente diseños exclusivos de presentación del producto, una atención personalizada al cliente, además de información en el etiquetado del producto.

La ventaja competitiva por liderazgo en costos se manifiesta por los indicadores de logística de compra, estrategia de determinación de precio final, descuentos en ventas y selección del proveedor. Para lograr venta competitiva los comercializadores seleccionan las mejores rutas de compras a granel, en regiones vecinas para envasado y etiquetado, materias primas para función del precio-calidad para reducir los costos de producción y de esta manera ofrecer al cliente descuentos en comprar al mayoreo, por regateo y por lealtad. Estos comercializadores definen tres formas para determinar el precio del mezcal, paradójicamente no esta relacionada con los costos de producción sino por el segmento de clientes que atiende y el precio del mercado y la competencia.

En este estudio los comercializadores se diferencian en sus ventajas competitivas, en

función de sus actividades. Los productores-comercializadores se distinguen más por las estrategias de diferenciación con acciones que distingan la calidad del mezcal. Estos comercializadores por ser los principales productores del mezcal, implementan acciones para cuidar los atributos de la calidad del mezcal que prefiere el cliente como el aroma, consistencia, grados de alcohol, información del proceso producción, entre otros.

En cambio, los envasadores-comercializadores logran ventaja competitiva a través de estrategias de liderazgo en costos, implementando acciones de selección de proveedores que ofrezcan precio-calidad, la actividad frecuente es comprar mezcal a granel para su envasado y etiquetado en regiones vecinas para reducir costos, además de buscar implementar estratégicas que definan el precio final en función del mercado. Las acciones de servicio al cliente y descuento en venta son prácticas comunes en la industria del mezcal, no se distingue de las actividades de los comercializadores.

En conclusión, la ventaja competitiva de los comercializadores depende de las actividades que realizan para ofrecer el mezcal en el mercado en el que operan. Los que son productores tienen el control de la calidad, mientras que los envasadores por su conocimiento del mercado tienen la ventaja de reducir costos y determinar el mejor precio del mezcal. Las implicaciones están dirigidas en proporcionar información de mercado, para que los productores-comercializadores implementen estrategias de reducción de costos y ofrecer un producto de calidad y precio competitivo. A los envasadores-comercializadores se les sugiere negociar un contrato justo con los productores para poder asegurar la calidad del mezcal y distinguirse de la competencia en calidad del producto. Los resultados de este estudio tienen implicaciones para los hacedores de política pública en diseñar programas que alfabeticen a los

productores en su inserción al mercado que les permita ganar conocimiento relacionado a la competencia del mercado.

AGRADECIMIENTOS

Los resultados de esta investigación son parte de la tesis del Posgrado en Ciencias en Conservación y Aprovechamiento de Recursos Naturales del Instituto Politécnico Nacional CIIDIR- Oaxaca.

REFERENCIAS

Ameer R, Othman (2021) The Impact of Working Capital Management on Financial Performance of Cost Leadership and Differentiation Strategy Firms in Different Business Cycles: Evidence from New Zealand. *Journal of Asia-Pacific Business* 22: 39-57. <https://doi.org/10.1080/10599231.2021.1866398>

Barney J (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17: 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bautista JA, Antonio-Jose AA, León-Núñez MJ (2017) Efectos socioeconómicos y ambientales de la sobreproducción de Maguey mezcalero en la región del mezcal de Oaxaca, México. *Agricultura, sociedad y desarrollo* 14: 635-655. <https://doi.org/10.22231/asyd.v14i4.700>

Bautista JA, Smit MA (2018) Sustentabilidad y agricultura en la "región del mezcal" de Oaxaca. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas* 3(1 SE - Artículos): 5-20. <https://doi.org/10.29312/remexca.v3i1.1477>

Cohen J (1992) Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science* 1: 98-101. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>

COMERCAM (2022) *Informe estadístico*. <https://comercam-dom.org.mx/wp-content/uploads/2022/06/INFORME-2022-II-SINTESIS.pdf>

COMERCAM (2024a) *Denominación de Origen Mezcal*. <https://comercam-dom.org.mx/denominacion-de-origen/> (Cons. 10/04/2024).

COMERCAM (2024b) *Informe Estadístico* (3). https://comercam-dom.org.mx/wp-content/uploads/2024/04/PUBLICO_INFORME_2024.pdf

Danso A, Adomako S, Amankwah-Amoah J, Owusu-Agyei S, Konadu R (2019) Environmental

sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Business Strategy and the Environment* 28: 885-895. <https://doi.org/10.1002/bse.2291>

Dayan R, Heisig P, Matos F (2017) Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy. *Journal of Knowledge Management* 21: 308-329. <https://doi.org/10.1108/JKM-02-2016-0068>

de Almeida Sousa IL, Nascimento KM, Alves R (2022) *Influence of the Covid-19 Pandemic on Purchasing Behavior and the Perception of Shipping Price and Delivery Time by Brazilian E-shoppers*. Industrial Engineering and Operations Management, Cham.

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: 41-54. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03109726/document>

González-Venegas SE, Tapia-Guerrero LA, Martínez-Gutiérrez GA, Toledo-López A (2023) Resiliencia agrícola en los pequeños productores de agave en Oaxaca. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas* 14: 197-209. <https://doi.org/10.29312/remexca.v14i2.3055>

Granados-Echegoyen H, Coronado S, Toledo-López A (2020) Market forces, competitive strategies and small business performance: Evidence from Mexico's low-income market. *Contaduría y Administración* 65: 157. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.203>

Guzmán-Cruz DL, Toledo-López A, Cirenio-Escarimosa 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/ucienca>

Guzmán Cruz DL, Toledo López A, Escamiroso Tinoco C (2021) La investigación participativa, herramienta metodológica aplicada para elaborar diagnósticos en unidades de producción rural / Participatory methodology research, as method for units rural fieldworks. *Universidad & Ciencia* 10: 133-142. <https://revistas.unica.cu/index.php/ucienca/articulo/view/1951>

Hart S (1995) A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review* 20: 986-1014. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9512280033>

Hasan R, Lowe B, Petrovici D (2020) Consumer adoption of pro-poor service innovations in subsistence marketplaces. *Journal of Business Research* 121: 461-475. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.075>

Janiuk I (2017) Export in fragmented industries in Poland—analysis of the top exporters in selected fragmented industries. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*. Madrid, España. pp. 239-252.

Kharub M, Mor RS, Sharma R (2019) The relationship between cost leadership competitive strategy and firm performance: A mediating role of quality management. *Journal of Manufacturing Technology Management* 30: 920-936. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2017-0116>

Kharub M, Sharma R (2020) An integrated structural model of QMPs, QMS and firm's performance for competitive positioning in MSMEs. *Total Quality Management & Business Excellence* 31: 312-341. <https://doi.org/10.1080/14783363.2018.1427500>

NOM-070-SCFI-2016 (2016) *Bebidas Alcohólicas - Mezcal - Especificaciones*, XIII y XXXIII Cong. Rec. 18 https://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5472787&fecha=23/02/2017#gsc.tab=0

Palma F, Perez P, Meza V (2016) *Diagnóstico de la Cadena de Valor Mezcal en las Regiones de Oaxaca*. <https://www.oaxaca.gob.mx/coplade/wp-content/uploads/sites/29/2017/04/Perfiles/AnexosPerfiles/6.%20CV%20MEZCAL.pdf>

Pérez-Akaki P, Vega-Vera NV, Enríquez-Caballero YP (2023) Governance and the Institutional Framework: The Case of Products with Designation of Origin in Mexico. In: Pérez Akaki P, Velázquez-Salazar M, Lizama Gaitán GS (Eds.), *Global Value Chains in Latin America: Experiences of Transformations*. Springer Nature. Suiza. pp. 101-134. https://doi.org/10.1007/978-3-031-33103-9_6

Pérez-Akaki P, Vega-Vera NV, Enríquez-Caballero YP, Velázquez-Salazar M (2021) Designation of Origin Distillates in Mexico: Value Chains and

- Territorial Development. *Sustainability* 13: 5496. <https://doi.org/10.3390/su13105496>
- Porter M (2011) *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance* (2° Edition ed.). Free Press. EE. UU. 1049 pp.
- Porter M (2015) *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2° Edición ed.). Grupo Editorial Patria. CDMX, México. 408 pp.
- RESOLUCIÓN por la que se modifica la Declaración General de Protección de la Denominación de Origen Mezcal, para incluir los municipios del Estado de Sinaloa que en la misma se indican, R.- 512099 Cong. Rec. 31 (2021). https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5632309&fecha=12%2F10%2F2021&fbclid=IwAR19iDqjFVBW6XmeGJs5EPhtIDxVjvJeG9vVjMtk7bWVjL6s1_5oon4_8U#gsc.tab=0
- Rodríguez-García A, Ortiz-Zavala A (2022) Evaluación de la eficiencia del mezcal producida en las entidades federativas de México: un análisis de la envolvente de datos (DEA). *Inquietud Empresarial* 22: 81-97. <https://doi.org/https://doi.org/10.19053/01211048.13886>
- SIAP (2022) *Exportaciones de bienes agropecuarios y pesqueros Resultados Oportunos*. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/702973/Balanza_Comercial_Agropecuaria_y_Agroindustrial_febrero_2022.pdf
- Toledo-López A, Tapia-Guerrero LA, Guzmán-Cruz DL (2020) Cadenas de valor del mezcal en Oaxaca, una aproximación en los principales distritos productores. In Vázquez-Elorza A, Sánchez-Osorio E., Hernández-López JDJ (Eds.), *Protección, sustentabilidad y aprovechamiento en la cadena productiva agave mezcal*. El Colegio de Michoacan CIATEJ, México. pp. 239-297.
- Vega-Vera NV Pérez-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>
- Viswanathan M, Sridharan S, Ritchie R, Maltz E, Viswanathan M, Gupta S, Sreekumar A (2019) Consumers and technology in a changing world: the perspective from subsistence marketplaces. *Journal of Business Research* 53: 1254-1274. <https://doi.org/10.1108/EJM-11-2017-0826>
- Xu B (2020) A competitive resource: consumer-perceived new-product creativity. *Journal of Product & Brand Management* 29: 999-1010. <https://doi.org/10.1108/JPBM-10-2018-2075>