



Мексика: Поколение НАФТА уходит

Мексика

ОБЗОР СТРАНЫ

Первое издание | March 2026

Русское издание (также доступно на английском и китайском)



Brandmine



ОБЗОР СТРАНЫ

Мексика: Поколение НАФТА уходит

В Мексике зарегистрировано 2 784 бренда текилы, а индустрия острых соусов породила сделку на \$800 млн при мультипликаторе 25x EBITDA. Основатели, создавшие эти отрасли в эпоху НАФТА, сегодня имеют возраст 55–72 года. Только 3–5% из них составили план преемственности. Один институциональный инвестор уже доказал тезис и вышел из игры. Остальные по-прежнему смотрят на Бразилию.

ОСНОВНЫЕ ФАКТЫ

Размер рынка	ВВП \$1,3 трлн, 130 млн потребителей, вторая по величине экономика Латинской Америки с доступом в рамках ЮСМКА к рынку Северной Америки с 500 млн потребителей
Уникальное преимущество	Защита наименований мест происхождения для текилы и мескаля функционирует как географическая интеллектуальная собственность, закреплённая государством, – структурный конкурентный ров, который ни одна другая латиноамериканская страна не может воспроизвести в сопоставимом масштабе
Главная проблема	Только 3–5% мексиканских семейных предприятий имеют официальные планы преемственности, и лишь 21% доживают до второго поколения – оба показателя хуже мировых, усугублённые ликвидацией INADEM в 2019 году
Фактор времени	Основатели эпохи НАФТА в возрасте 55–72 лет находятся в окне преемственности прямо сейчас, тогда как обвал цен на агаву в 2024 году ускоряет решения о вынужденном выходе среди ремесленных производителей текилы и мескаля

“Лишь 3–5% мексиканских семейных предприятий имеют официальный план преемственности.”

IPADE / CIFEM-BBVA, Исследование мексиканского семейного бизнеса

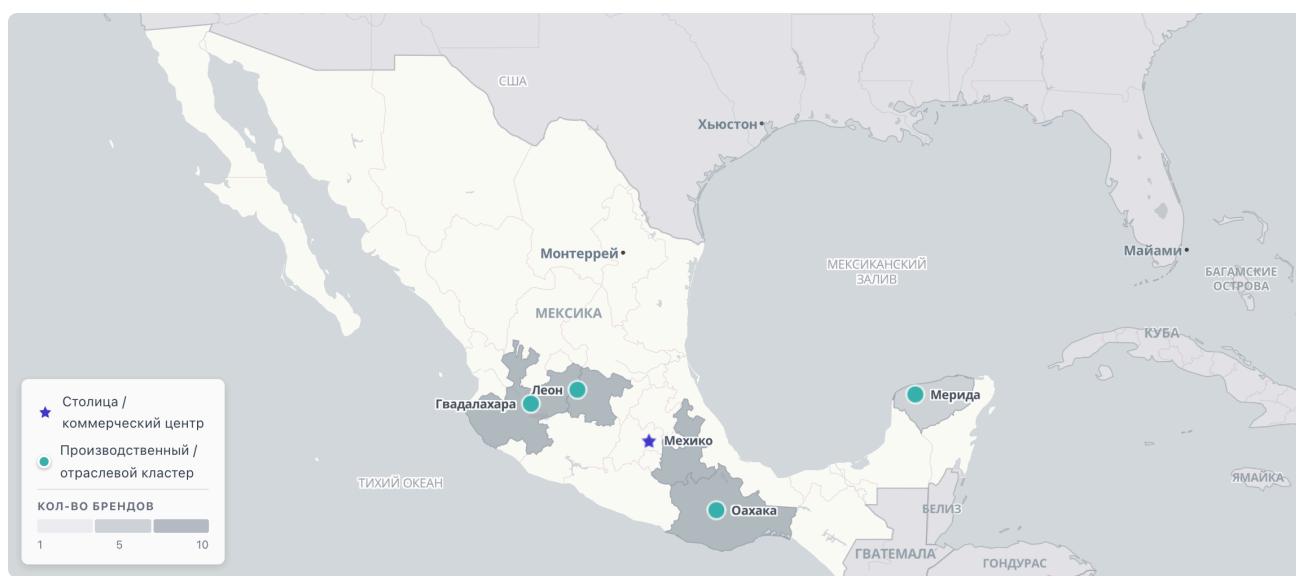
IPADE Business School / CIFEM-BBVA, 2022

РЫНКИ: Мексика

СЕКТОРЫ: Спиртные напитки · Специи и Приправы · Кожаные Изделия · Кондитерские Изделия · Бутик-Гостеприимство

ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ КОНТЕКСТ

Текила Халиско, кожа Леона, торговля Мехико: карта трёх секторов преимущества Мексики



© OpenStreetMap contributors · © CARTO

Три географических сектора определяют карту основателей Мексики — текильный коридор Халиско, кожевенно-обувной пояс Леона и мексиканский кластер острых соусов и штаб-квартир. Все три подходят к рубежу передачи бизнеса — при почти полном отсутствии институциональных покупателей.

Брендовая активность сосредоточена в трёх коридорах: дуга текилы и мескаля от Халиско до Оахаки, кластер кожевенных изделий в Леоне (Гуанахуато) и продовольственный пояс Юкатана с центром в Мериде. Мехико служит коммерческой штаб-квартирой для всех секторов.

* * *

ПОРТРЕТ СТРАНЫ

В 2020 году *McCormick* заплатила около \$800 млн за *Cholula*. Оценка — примерно 25x EBITDA — не была случайностью. Это было рыночное высказывание о том, чего стоит хорошо задокументированный, экспортно-доказанный мексиканский потребительский бренд в институциональных руках. Основатели *Cholula* — семья в третьем поколении из Чапалы, Халиско. *L Catterton*, инвестиционное подразделение *LVMH*, купило бренд у них двумя годами ранее и немедленно профессионализировало дистрибуцию. *McCormick* покупала результат. Первоначальные владельцы-семья продали при первом же поступившем институциональном предложении.

Эта сделка занимает центральное место в работе Brandmine в Мексике. Она доказала тезис, установила эталонный мультипликатор — и ушла в историю. После неё в стране осталось множество сопоставимых брендов, сопоставимых основателей и пробел в инфраструктуре преемственности, который никуда не делся. Здесь повторяется закономерность, выявленная Brandmine в ходе исследования переходных волн на развивающихся рынках: сжатое поколение основателей, закалённое кризисом, одновременно входящее в окно преемственности — и в значительной мере невидимое для институционального капитала. Поколение НАФТА, создавшее мексиканские брендовые потребительские отрасли, сегодня имеет возраст 55–72 года. Лишь 3–5% семейных предприятий имеют официальный план преемственности.

Информация, необходимая для поиска следующего Cholula, существует — она рассеяна по профилям основателей в *Expansión*, спискам предпринимателей *Forbes México*, 2 784 зарегистрированным брендам *Consejo Regulador del Tequila* и 2 000 экспонентам ярмарки *SAPICA* из 17 стран. Чего не существует — так это синтеза: в каких секторах наибольшая концентрация брендов, основанных предпринимателями, в коммерческом масштабе, кто из основателей находится в окне преемственности, и где давление перехода наиболее высоко. Именно это следует ниже.

Волна НАФТА

Мексиканская волна основателей была сжата по замыслу — два последовательных политических шока породили целое поколение создателей потребительских брендов в рамках единого 14-летнего окна. Вступление в ГАТТ в 1986 году снизило тарифы со 100% до 20% и отменило лицензирование импорта, впервые вынудив мексиканские потребительские бренды конкурировать по международным стандартам. Восемь лет спустя НАФТА открыла рынок с 370 млн потребителей и укрепила защиту интеллектуальной собственности для брендированных товаров.

Основатели, запустившие бизнес в этот период — с 1986 по 2000 год, — строили в особых и требовательных условиях. Иностранная конкуренция вынуждала повышать качество. Доступ через НАФТА создавал первый реальный экспортный канал для брендированных мексиканских продуктов. Волна приватизации Салинаса (1988–1994) открыла нарождающемуся предпринимательскому классу доступ к капиталу и инфраструктуре. А валютный кризис 1994–95 годов — определяющее событие нарративного должностного анализа (NDD) для первого поколения мексиканских основателей — уничтожил слабейших и перековал выживших в экспортоориентированных, дисциплинированных в издержках предпринимателей, умеющих вести прибыльный бизнес в условиях острого макроэкономического стресса.

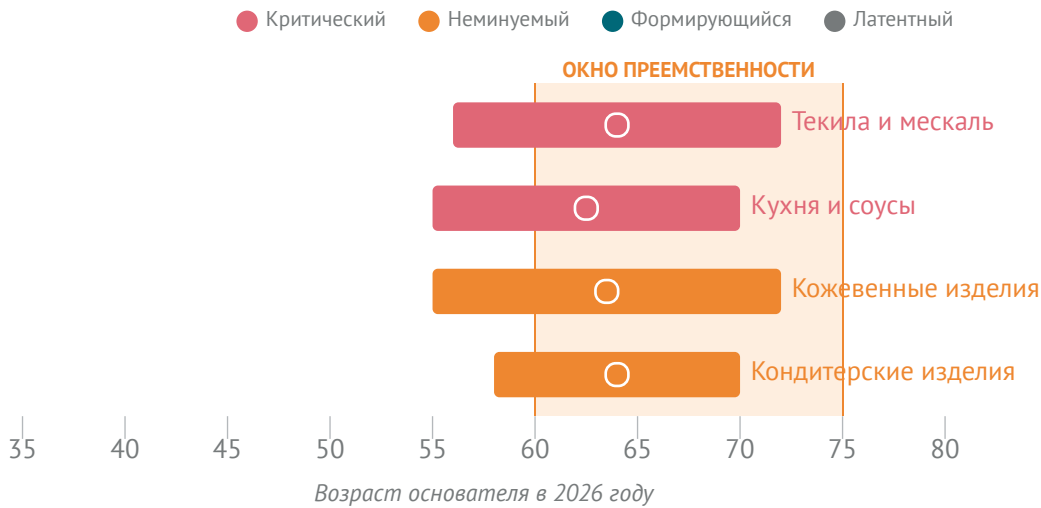
Это не история для контекста. Это архитектура того, что несут в себе эти основатели. Каждый основатель эпохи НАФТА, переживший кризис песо, восстановился вокруг экспортной компетенции, которая в тот момент была механизмом выживания. Сегодня эта экспортная ориентация — коммерческий ров, делающий их привлекательными для институциональных покупателей. Кризис, едва не уничтоживший их бизнес, — одновременно и свидетельство устойчивости, документируемой методологией NDD.

Основатели этой волны сегодня имеют возраст 55–72 года. Они на пике управленческих возможностей и в начале решений о преемственности. Институт предпринимателя *INADEM* — основной государственный орган, призванный сопровождать эти переходы, — был ликвидирован в 2019 году без замены. Культурные барьеры для планирования преемственности в Мексике хорошо задокументированы: *familismo* противится внешнему управлению, патриархальное первородство исторически отстраняло дочерей, а основатели, лично пережившие кризис песо, не видят оснований передавать дела тем, кто никогда не проходил такой проверки.

ВОЗРАСТ ОСНОВАТЕЛЕЙ ПО СЕКТОРАМ

Где находятся мексиканские основатели в 2026 году

Четыре сектора, одно окно — и только 3–5% имеют план преемственности



Диапазоны возрастов основаны на данных секторного картирования и отраслевых исследований. Окно преемственности (60–75) основано на исследованиях PwC и INSEAD. Источник: анализ Brandmine.

Текила, соусы, кожа — и секторы за ними

Брендовый анализ секторов Brandmine охватил десять кандидатных потребительских секторов Мексики. В пяти из них отмечается значительная активность брендов, основанных предпринимателями, в коммерческом масштабе. Совокупно четыре ведущих сектора содержат, по оценке, 88–165 таких брендов, отвечающих критериям переходной волны.

Сектор с доказанными мультипликаторами выхода

Мексиканский рынок текилы и мескаля — наиболее полно задокументированная экосистема предпринимательских брендов в любой латиноамериканской стране. CRT регистрирует 2 784 бренда при 202 действующих дистиллериях; в 2024 году экспорт достиг \$4,28 млрд. КРМ насчитывает 900+ брендов мескаля, 85% производства сосредоточено в Оахаке. Четыре крупные сделки за семь лет — Casamigos→Diageo (\$1 млрд, 2017), Patrón→Bacardi (\$5,1 млрд, 2018), Del Maguey→Pernod Ricard (2017), Illegal Mezcal→Bacardi (2023) — установили ориентиры оценки и доказали премию предпринимательских брендов.

Интерес Brandmine сосредоточен на брендах ниже порога поглощения: около 28–50 дистиллерий под руководством основателей с выручкой от \$5 млн, пока не замеченных институциональными инвесторами, с основателями в возрасте 56–72 лет без плана преемственности. Casa Siete Leguas — основана в Атотонилко-эль-Альто в 1952 году, 100% семейная собственность, три дистиллерии, дистрибуция в США и Европе — архетип: экспортные учётные данные, капитал бренда, переходящее основательское поколение и полное отсутствие любой институциональной консультационной

инфраструктуры. Обвал цен на агаву в 2024 году добавляет острое давление на денежные потоки более мелких производителей, ускоряя сроки решений о преемственности.

Сектор, уже породивший эталонную сделку

Мексиканский сектор кухни и соусов – острые соусы, препараты из хабанеро, пасты моле, ачиоте, сальсы – включает, по оценке, 20–40 брендов под руководством основателей в коммерческом масштабе, с основателями в возрасте 55–70 лет и критической срочностью преемственности.

Grupo Tamazula, производитель бренда Valentina, – ключевое открытие. Основана в 1960 году Мануэлем Масьелем Мендесом в Гвадалахаре, до сих пор управляется потомками Масьеля, занимает 29,2% мексиканского рынка острых соусов, имеет завод площадью 30 000 кв. м и экспортирует в США, Канаду, Испанию и Южную Америку. Это бренд с выручкой \$100+ млн, не получивший ни одного институционального анализа. El Yucateco – основан в 1968 году в Мериде, первый мексиканский соус из хабанеро в дистрибуции США с середины 1970-х, сейчас в национальных сетях Walmart и HEB – переживает, судя по всему, межпоколенческий переход с трудовыми спорами в 2018 и 2023 годах. La Anita, основанная в Мериде в 1913 году и экспортирующая соусы ачиоте и хабанеро уже 111 лет, – старейший из самостоятельно управляемых семейных потребительских брендов Мексики.

Промышленный кластер, поставляющий продукцию в Лас-Вегас

Мексиканский сектор кожаных изделий сосредоточен в Леоне (Гуанахуато). Город производит 70% национального объёма обуви – 162 млн пар в 2023 году. CICEG объединяет 600+ компаний-членов. SAPICA ежегодно собирает 380 экспонентов и 2 000 брендов из 17 стран.

Flexi – 300+ магазинов, \$200+ млн выручки, 5 400 сотрудников, 16 млн пар в год – выполняет передачу бизнеса от третьего к четвёртому поколению в режиме реального времени: Роберто Пласенсия Торрес, возглавивший компанию в 1994 году, только что ввёл в бизнес своего сына (2023 год), при этом 12 братьев и сестёр владеют долями. Управленческая сложность семейного предприятия с 12 совладельцами и новым четвёртым поколением – хрестоматийный материал для NDD. Cuadra – основана в 1991 году братьями Куадра, 60+ магазинов в Мексике и США включая Лас-Вегас, 50% продукции на экспорт, братьям сегодня около 56–66 лет.

Сектор переживает структурное давление: импорт вырос на 16,7%, занятость сократилась на 12%, отраслевой ВВП упал на 6,7% в 2025 году. Отрасли в стрессовом состоянии ускоряют решения о преемственности. Етусо – столетний кожаный бренд, основанный в 1926 году, – уже испытывает финансовые трудности: это потенциальный случай вынужденной преемственности, показывающий, что порождают встречные ветры, когда они достигают конкретного предприятия.

Формирующиеся кластеры

Кондитерская продукция – традиционные сладости (dulces típicos) из Селаи (Гуанахуато), засахаренные изделия из Пуэблы, ремесленный шоколад из Оахаки – насчитывает, по оценке, 10–25 брендов под руководством основателей, с основателями в возрасте 58–70 лет и неизбежной срочностью преемственности. Сектору недостаёт институциональной видимости текилы, но географическая концентрация (Селая – кондитерская столица Мексики) и даты основания эпохи НАФТА помещают его прямо в окно перехода. Бутик-гостиничный сектор – колониальные и асьендовые отели в Оахаке, Сан-Мигель-де-Альенде, Мериде и на полуострове Юкатан – включает 10–20 брендов под руководством основателей в возрасте 45–65 лет с нарастающей срочностью преемственности. Возвращение туристической выручки к допандемийным уровням создаёт основу, однако бутик-гостиничный сектор функционирует как иной класс активов по сравнению с продуктовыми брендами.

Преимущество наименований мест происхождения

В Мексике действует 16+ официальных наименований мест происхождения – больше, чем в любом другом развивающемся рынке. Это не маркетинговые сертификаты. Это географическая интеллектуальная собственность, закреплённая государством: текила (Халиско и четыре соседних штата), мескаль (Оахака и восемь штатов), тавера (Пуэбла), Олиналá (Герреро), кафе-Верacruz, чиле-хабанеро де Юкатан и другие.

Для брендов, работающих в рамках таких наименований, ров является структурным. Конкурент не может воспроизвести бренд текилы за пределами установленной зоны. Бренд мескаля из Оахаки несёт защиту географической интеллектуальной собственности, которую никакой частный товарный знак не заменит. Когда эти бренды переходят к институциональным покупателям – как произошло с Casamigos, Patrón, Cholula и Del Maguey, – наименование места происхождения уходит вместе с ними, навсегда встроенное в ценностное предложение бренда.

Именно эта особенность отличает мексиканскую экосистему предпринимательских брендов от любого другого латиноамериканского рынка. В Аргентине есть терруар, но нет государственно обязательных наименований мест происхождения для большинства секторов. В Бразилии географические указания действуют лишь для горстки продуктов. Мексика располагает комплексной системой наименований, генерирующей брендовые премии уже четыре десятилетия, – и бренды, защищённые ею, по-прежнему в значительной мере находятся в руках первого поколения.

Почему здесь окно закрывается иначе

Разрыв преемственности в Мексике имеет особый характер. Основатели эпохи НАФТА строили свои бренды в условиях, где личное умение управлять кризисом было главным деловым навыком. Кризис песо, пандемия H1N1, неопределённость пересмотра НАФТА при Трампе и пандемия COVID – не отдельные события, а учебная программа. Основатели, прошедшие её до конца, накопили знания антикризисного управления, которые передаются только лично – они живут в отношениях с поставщиками, выстроенных на доверии во время кассовых разрывов, в рефлексах, позволявших не останавливать производство, когда песо обесценивалось на 50% за неделю, в экспортных сетях, собранных, когда внутренний спрос рухнул и выживание зависело от покупателей за пределами Мексики.

Ничто из этого не передаётся через организационную структуру. Оно передаётся через преемственность – если преемственность происходит вовремя и если преемник получает институциональную поддержку для усвоения этого опыта.

Ликвидация INADEM в 2019 году устранила единственный государственный институт, обеспечивавший такую поддержку для средних семейных предприятий. Замены не появилось. Сектор консультирования семейного бизнеса в Мексике узок, дорог и сосредоточен в Мехико – недоступный для кожевенника в Леоне или производителя мескаля в Оахаке, чьему основателю 68 лет и у которого нет плана.

Покупатели, уже доказавшие тезис, – и те, кто ещё нет

L Catterton доказала тезис на Cholula, сняла премию и двинулась дальше. Nexxus Capital (\$1,9 млрд под управлением, явный мандат на работу с семейными мексиканскими МСП) по-прежнему активна. Члены AMEXCAP совокупно вложили \$79+ млрд, потребительские бренды – второй по объёму инвестиций сектор.

Информационный пробел асимметричен, но не тотален. Горстка покупателей понимает, что создало поколение НАФТА и где давление преемственности наиболее высоко. Большинство институционального капитала – нет. Бренды, которые определяют следующее десятилетие мексиканских потребительских транзакций – в текиле, соусах, кожаных изделиях, кондитерской продукции, – пока невидимы для тех покупателей, которые в конечном счёте заплатят за них больше всех.

Наименования мест происхождения не истекнут. Бренды не исчезнут. Но основатели, их создавшие, находятся в конце пятого, шестом, начале седьмого десятка лет – и лишь 3–5% из них имеют план того, что будет дальше. Обвал цен на агаву ускоряет решения части из них прямо сейчас. Первый покупатель, пришедший с систематическим пониманием того, где они находятся, что построили и сколько это стоит, не будет вынужден платить по ценам Cholula.

То, что исчезает, когда основатель уходит без плана, – это не только бренд. Это интеллектуальная собственность, закреплённая наименованием места происхождения, экспортные связи, выкованные во время кризиса песо, сети поставщиков, выдержавших испытание кризисом. К тому времени, когда эти бренды появятся по традиционным каналам – если вообще появятся, – основатели, несущие эти знания, уйдут на пенсию, продадут бизнес или просто закроют его.

Мексиканские бренды, основанные предпринимателями, задокументированы – в одной из богатейших традиций деловой журналистики Латинской Америки, в секторах, которые международные потребители уже знают и требуют, под защитой государственно обязательных наименований мест происхождения, которые конкуренты не могут воспроизвести. Чего не хватало – это синтеза. Мексику не нужно открывать. Её нужно картировать – прежде чем обвал агавы вынудит к стрессовым продажам, а поколение НАФТА продаст по любому мультипликатору, а не по мультипликатору Cholula.

КЛЮЧЕВОЙ ВЫВОД

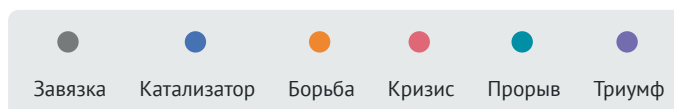
Сделка Cholula при мультипликаторе 25x EBITDA – это эталонная транзакция. Основатели, создавшие сопоставимые бренды, по-прежнему у руля, по-прежнему руководят бизнесом сами – и по-прежнему остаются в значительной степени невидимыми для институциональных инвесторов.

* * *

ХРОНОЛОГИЯ ТРАНСФОРМАЦИИ

Поколение открытых границ, 1994–2024

От открытия по НАФТА до сделки с Cholula – мексиканские основатели строили премиальные бренды в эпоху открытия рынков. Тридцать лет спустя приходят международные покупатели – и давление смены поколений нарастает.



ЗАВЯЗКА 1986

Мексика вступает в ГАТТ

Эра импортозамещения заканчивается. Тарифы снижаются со 100% до 20%, лицензирование импорта упраздняется. Мексиканские потребительские бренды впервые сталкиваются с международной конкуренцией – и выжившие начинают выстраивать экспортоориентированный бизнес.

КАТАЛИЗАТОР 1988

Начало волны приватизации Салинаса

Президент Салинас продаёт государственные предприятия и открывает рынки. Возникает класс предпринимателей с доступом к капиталу, инфраструктуре и цепочкам поставок, прежде находившимся под государственным контролем. Первое поколение основателей эпохи НАФТА начинает строить бизнес.

КАТАЛИЗАТОР 1994

НАФТА вступает в силу

Открывается рынок с 370 млн потребителей. Укрепляется защита интеллектуальной собственности. Производители текилы, соусов, кожаных изделий и кондитерской продукции получают привилегированный доступ к США – крупнейшему потребительскому рынку мира.

КРИЗИС 1995

Валютный кризис (Текиловый кризис)

Песо теряет половину стоимости. Капитал бежит. Внутренний спрос рушится. Многие компании первой волны банкротятся. Выжившие перестраиваются как экспортоориентированные, экономически дисциплинированные операции. Каждый основатель эпохи НАФТА, переживший кризис, несёт его в своей операционной ДНК.

КАТАЛИЗАТОР 2018

Cholula приобретает L Catterton

Инвестиционное подразделение LVMH покупает бренд острого соуса Cholula у основателей – семьи в третьем поколении. Два года спустя McCormick платит около \$800 млн (25x EBITDA) за покупку бренда у L Catterton. Эталонная транзакция для мексиканских потребительских брендов установлена.

БОРЬБА 2019

Ликвидация INADEM

Правительство Лопеса Обрадора упраздняет Институт предпринимателя (INADEM) – основной государственный орган поддержки мексиканских МСП. Замена не создаётся. Инфраструктура консультирования семейного бизнеса, и прежде скудная, становится ещё тоньше.

КРИЗИС 2024

Обвал цен на агаву

Цена на агаву падает с 28–30 песо за кг до 3–5 песо – снижение на 85%. Небольшие ремесленные производители текилы и мескаля оказываются под экзистенциальным давлением на денежные потоки именно в тот момент, когда входят в окно преемственности. Часть из них выйдет из бизнеса по кризисным оценкам.

Справочник для контактов

Показатель	Справка
Телефон	+52
Валюта	Мексиканское песо (\$ / MXN) – свободно плавающее, активно торгуемое; курс: banxico.org.mx
Часовой пояс	UTC-6 (центральное; UTC-7/-8 в западных/тихоокеанских штатах)
Рабочая неделя	Пн-Пт (корпоративный сектор, услуги); суббота до обеда – норма в производстве и традиционном бизнесе
Столица	Мехико (Ciudad de México)
Интернет	.mx (национальный домен); распространён .com.mx
Мессенджеры	WhatsApp доминирует
Платёжные системы	SPEI мгновенные банковские переводы доминируют (B2B/P2P); DiMo – слой привязки к номеру телефона; кошельки Mercado Pago + Spin; наличные для мелкой неформальной торговли; карточный охват низкий
Банковское дело	Полный международный доступ через SWIFT; интеграция в USMCA; работают карты и переводы; развитый коридор USD-MXN
Языки	Испанский (официальный, деловой)
Въезд	Безвизовый въезд для ЕС/Великобритании/США/Канады (180 дней)



Об этом исследовании

Этот отчёт основан на 0 верифицированных источниках на 1 языке — первичных документах, интервью с основателями и отраслевой прессе. Каждая цифра и каждое утверждение подтверждены независимыми источниками.

Полная методология на brandmine.ai.

О BRANDMINE

Выдающиеся бренды, основанные предпринимателями. Проверенная устойчивость. Готовы сегодня.

Brandmine предоставляет структурированную аналитику по брендам основателей на развивающихся рынках — исследования на языке оригинала, структурированные для принятия инвестиционных решений, в формате специализированных отчётов.

Контакт: hello@brandmine.ai Аналитические отчёты Brandmine: brandmine.ai/intelligence/

ТАКЖЕ ДОСТУПНО ОТ BRANDMINE

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ БРЕНДА

Полная дуга трансформации, географическая аналитика и бизнес-обзор одного бренда. 15 страниц верифицированной аналитики.

ПРОФИЛЬ УСТОЙЧИВОСТИ ОСНОВАТЕЛЯ

Личная дуга основателя от истоков до прорыва. Верифицировано через исследования на родном языке и первичные источники.

КАРТА РЫНКА

Профили всех верифицированных брендов в секторе — географическое распределение, хронология рынка и обзоры основателей. 25–40 страниц.

СЕКТОРАЛЬНЫЙ АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Аналитика по всему сектору. Все бренды — на уровне обзора, плюс полные дуги трансформации шести брендов, каждый из которых представляет отдельный архетип кризиса. 90–120 страниц.

Набор в PT Serif и PT Sans. Вёрстка в Typst. Цвета оптимизированы для профессиональной печати.

Карты созданы с MapLibre GL · Подложка CARTO Positron · © участники OpenStreetMap

Издан одновременно на английском, русском и китайском языках.

Исследование на русском языке.

Первое издание · March 2026

Выдающиеся бренды,
основанные
предпринимателями.
Проверенная устойчивость.
Готовы сегодня.

**Выдающиеся бренды, основанные
предпринимателями.
Проверено 250+ в развивающихся
рынках.**

Профили устойчивости бренда · Профили устойчивости
основателя
Карты рынка · Секторальные аналитические отчёты

Структурированные исследования потребительских брендов
развивающихся рынков, основанных предпринимателями.
Издания на английском, русском и китайском языках.

brandmine.ai/intelligence/

✉ hello@brandmine.ai

🌐 www.brandmine.ai

© 2026 Brandmine. Все права защищены.

v1.0.3