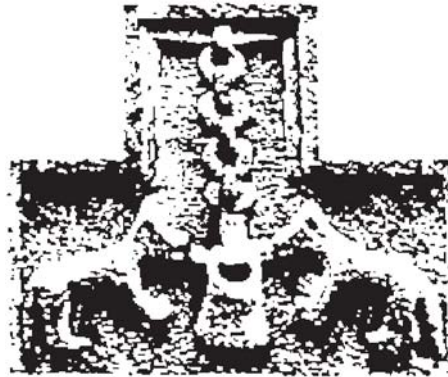


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
del 3 de abril de 1981



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

DOS EMPRESAS SIMILARES EN DOS MUNDOS DIFERENTES

(Perdue Farms, Inc.- Bachoco)

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

Héctor Hugo Arias Rodríguez

DIRECTOR: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

LECTOR 1: Maestro Eduardo Musi Checa

LECTOR 2: Maestro Ramiro Martínez Gutierrez

México, D.F.

2010

| | | |
|--------|--|----|
| 1. | INTRODUCCION | 4 |
| 1.1. | Historia de la industria del pollo en Estados Unidos..... | 4 |
| 1.2 | Historia de la industria del pollo en México..... | 8 |
| 1.3 | Perdue Farms, Inc..... | 12 |
| 1.3.1 | Antecedentes e historia de la empresa..... | 12 |
| 1.3.2. | Cronología de sus Directivos. | 13 |
| 1.3.3 | Datos Relevantes de la empresa | 14 |
| 1.4 | Industrias Bachoco S.A. de C.V..... | 15 |
| 1.4.1 | Antecedentes e historia de la empresa:..... | 15 |
| 1.4.2. | Datos relevantes de la empresa..... | 16 |
| 2.- | ANALISIS DEL PROBLEMA..... | 20 |
| 2.1 | Situación actual de Perdue:..... | 20 |
| 2.2 | Productos de Perdue:..... | 21 |
| 2.3 | Regulación para Perdue: | 22 |
| 2.4 | Estrategia de Mercado de Perdue:..... | 22 |
| 2.5 | Principales clientes de Perdue: | 23 |
| 2.6. | Situación actual de Bachoco: | 23 |
| 2.7 | Productos de Bachoco:..... | 26 |
| | Fuente: estados financieros auditados de Bachoco de 2008..... | 29 |
| 2.8 | Regulación para Bachoco: | 30 |
| 2.9 | Estrategia de mercado de Bachoco..... | 31 |
| 2.10 | Principales clientes de Bachoco | 33 |
| 2.11. | Canales de Distribución de Bachoco | 33 |
| 2.12 | Resultados Financieros de Bachoco | 34 |
| 2.13. | El mercado..... | 34 |
| 2.13.1 | La avicultura en el mundo actual | 34 |
| 2.13.2 | Entorno del ambiente actual de la industria del pollo en México: | 37 |

| | |
|---|----|
| 2.13.3 Entorno del ambiente actual de la industria del pollo en Estados Unidos: | 39 |
| 2.13.4 Entorno para ambas empresas: | 42 |
| 3.- AMENAZAS | 46 |
| 3.1 Amenazas para Perdue..... | 46 |
| 3.1.2 Competencia de Perdue:..... | 47 |
| 3.2 Amenazas para Bachoco | 47 |
| 3.2.1 Competencia | 47 |
| 3.3. Riesgos de mercado | 50 |
| 3.4 Análisis FODA Perdue:..... | 51 |
| 3.5 Análisis FODA Bachoco:..... | 53 |
| 4.- Conclusiones: | 55 |
| 4.1 Conclusiones para Perdue:..... | 55 |
| 4.2 Conclusiones para Bachoco..... | 56 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 58 |
| Cibergrafía:..... | 60 |
| ANEXOS | 61 |

1. INTRODUCCION

1.1.Historia de la industria del pollo en Estados Unidos

Antes de la década de 1920, los pollos de engorda de EUA se alimentaban con lo que fácilmente se encontraba, además de elementos que la persona percibía como que mejoraban el crecimiento. Al inicio de esa década, la mayoría de los avicultores alimentaban con alimentos de crecimiento en harina y añadían maíz durante las últimas 4-5 semanas, para terminarlos.

Además, los reproductores, avicultores, científicos y las compañías de alimento balanceado empezaron a estudiar el mejoramiento de dichos alimentos. El primer alimento de pollo de engorda que se probó, fue el Beacon Broiler Feed, por Delaware State Chemist en 1928. Para 1942, el informe anual de Delaware State Chemist listaba a 38 compañías que vendían 57 marcas diferentes de alimento de pollo de engorda en la zona de Delmarva.

En 1947 hubo un adelanto importantísimo en la nutrición del pollo de engorda, cuando Scott y colaboradores en Connecticut desarrollaron el primer alimento alto en energía para pollos. Rápidamente aprendieron que los alimentos más altos en maíz necesitaban de adicionarse de niacina. Tuvieron que regular aún más los ingredientes y microingredientes, para ajustarse a los nuevos requerimientos de energía y del crecimiento. Esta es una práctica que continúa.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se estaban llevando a cabo avances en todas las fases del negocio del pollo de engorda. Las unidades de alojamiento eran más grandes y se empezaron a automatizar. Las compañías de alimentos balanceados se dieron cuenta del enorme potencial de la industria del pollo de engorda, por lo que mejoraron las formulaciones para producir aves que se pudieran comercializar más rápido. La gente de ventas y servicio se convirtieron en una parte importante de estos desarrollos. Se empezaron a desarrollar reproductoras de tipo pesado, especialmente aptas para la producción eficiente de carne. Se mejoraron la Rhode Island Red, Barred Rock, White Rock, New Hampshire y otras como pollos de engorda.

A principios y mediados de la década de 1950, la industria del pollo de engorda se estaba moviendo con paso firme hacia la integración vertical.

En 1940, Jesse Jewell de Gainesville, Georgia, tenía una planta incubadora, y en esa época empezó una planta procesadora. Después, añadió una planta de alimentos

balanceados y poco a poco otros segmentos del negocio. Hacia 1954, controlaba cada fase del negocio completamente integrado.

Rápidamente se extiende la integración vertical. Diferentes segmentos del negocio adquieren otros segmentos ya sea por fusión, compra o la construcción de alguna unidad. De manera gradual, casi todas las compañías de pollos de engorda se integraron totalmente: el concepto de “un solo punto de utilidades”. Para mediados de la década de 1960, se calculaba que más del 90% de los pollos de engorda venían de granjas integradas.

A principios de la década de 1920, la mayoría de las aves vivas se comercializaban a hoteles y restaurantes, o a compradores locales que ensamblaban pequeños lotes y los enviaban por tren. Hacia 1938, en la península de Delmarva se comenzaron a establecer plantas de faenado, que manejaban la mayoría de las aves de la región. Antes de eso, la mayoría de las plantas de procesamiento estaban cerca de las ciudades grandes. La práctica general de la compra de aves era la de adquirir toda la caseta o galpón, incluso las aves de menor calidad.

Los pollos que llegaban a la planta de faenado se colocaban en baterías y se alimentaban durante 1-4 días. Se colocaban en una banda sinfín. Este equipo fue puesto en práctica por primera vez por Seth Barker, quien desarrolló también por primera vez el equipo de escaldado y desplume en la década de 1930. Luego, estas aves se empacaban en hielo en barriles de madera, a una tasa de 30-70 aves por barril, de acuerdo con el tamaño. Cuando se embarcaban rápidamente, estas aves enteras podían estar en los mercados para la venta en 24 horas.

Empresas como Sherman White & Co. de Omaha, NE; Omaha Cold Storage Co. y Jerpe Commission Co. fueron pioneras en la evisceración de aves. Apareció la inspección gubernamental para asegurar lo saludable del equipo.

Gordon Johnson fue líder en el desarrollo de equipo automatizado. Horace Delong desarrolló el desplumador contragiratorio, que permitía que las aves se movieran continuamente a lo largo de la línea. Seth Barker continuó desarrollando equipo que mejoró también el procesamiento automatizado de pollos.

El desarrollo de establecimientos de comida de servicio rápido le dio un fuerte impulso a la promoción y comercialización del pollo. Gran parte del mérito de este patrón de ventas es del Coronel Harlan Sanders y su negocio de Kentucky Fried Chicken. Diseminado por todo el mundo, su método de comercializar el pollo ha sido copiado

por muchas compañías. Para 1972, se informaba que los restaurantes de servicio en el automóvil y los convencionales representaban el 12% y otro 12% los establecimientos de comida rápida.

Otra promoción muy eficaz fue la de Perdue, de Salisbury, MD, EUA. Al tener el presidente Frank Perdue como principal vocero, sus anuncios de televisión se transmitieron a la zona metropolitana de Nueva York.

En noviembre de 1944, Howard "Doc" Pierce, director nacional de investigación avícola de las tiendas A&P, declaró que se debían desarrollar los pollos de engorda para que tuvieran más pechuga, como los pavos. En junio de 1945, se fundó National Chickens of Tomorrow y se formuló un programa de tres años que implicaba a comités estatales y exposiciones de aves faenadas. Las tiendas A&P acordaron financiar a los operadores y otorgar \$10,000 dólares en premios.

Entre 1946 y 1947 se llevaron a cabo 40 concursos estatales y regionales, cuyas competencias finales nacionales fueron en Georgetown, DE, en 1948. Los pollos nacieron, se alimentaron y criaron bajo condiciones idénticas hasta las 12 semanas y 2 días, para luego enviarse al procesador. Se calificó la calidad superior, con jueces principalmente funcionarios del USDA.

El primer premio fue para Vantress Hatchery de Maryville, CA, mientras que el segundo lugar fue de Arbor Acres Farm de Glastonbury, CT. Después de este acontecimiento, Vantress Farms desarrolló una línea de machos dominante y Arbor Acres se concentró en la línea de hembras.

Debido al éxito. A&P acordó patrocinar un segundo concurso que culminó en junio de 1951. Una vez más, Vantress ganó el primer premio, Nichols Poultry Farm de New Hampshire el segundo lugar y Arbor Acres terminó bien en la competencia.

Gracias al pollo del mañana, la industria del pollo de engorda se convirtió en una entidad propia. Los pollos de engorda ya no eran un subproducto de las aves productoras comerciales de huevo o de doble propósito. Las aves de doble propósito prácticamente se extinguieron.

En la década de 1950, el financiamiento y el crédito crecieron rápidamente, ya que las compañías de alimentos balanceados, tanto grandes como locales, participaban más en la producción de pollo de engorda. Se hicieron todo tipo de arreglos entre productores y compañías de alimento, plantas incubadoras o socios financieros.

Generalmente, la parte financiera asumía todo o la mayoría del riesgo en la producción por contrato, en la que se compartían las utilidades. Los productores por lo regular suministraban la caseta o galpón, equipo y la mano de obra. La financiadora suministraba los pollitos, combustible, medicamentos y la supervisión de la parvada.

Los términos del contrato variaban: generalmente el precio del mercado, la conversión alimenticia y los decomisos de la mortalidad eran las consideraciones. El sistema de contrato, aunque no era perfecto, contribuía de manera importante a la rápida expansión de la industria del pollo de engorda.

Se cree que Truslow Poultry Farm de Chestertown, MD, es la granja de reproductoras más antigua de Estados Unidos, la cual fue fundada en 1882 por William H. Truslow.

En enero de 1953, Vineland Poultry Laboratories hizo noticias en la industria cuando el USDA le otorgó la aprobación de una nueva vacuna para la enfermedad de Newcastle y de un nuevo método de vacunación en el campo: el método de inyección, junto con una vacuna de cepa atenuada, que podría superar cualquier inmunidad de los progenitores y proteger a las aves hasta por 18 semanas.

En 1953, se produjeron y consumieron más de mil millones de pollos de engorda en EUA, ya que el consumo aumentó a 9 kg (20 lb) por persona.

En agosto de 1958, las cifras producción estadounidense revelaron que el 70% de la producción comercial de pollo de engorda estaba concentrada en diez estados. En orden de producción eran Georgia, Arkansas, Carolina del Norte, Alabama, Texas, Delaware, Maryland, Misisipi, Virginia y Maine.

En julio de 1959, la construcción de nuevas plantas procesadoras en Arkansas le infundió vida a la industria estatal del pollo de engorda. Tyson, al haber apenas construido una planta en Springdale, era la operación integrada más grande del estado, con 2.75 millones de pollos de engorda producidos con alimento balanceado.

En 1957, se aprobó la Ley de Inspección de la Producción Avícola. Exigía que el USDA inspeccionara todas las aves despachadas interestatalmente, para verificar que fueran saludables. La ley exigía que un inspector federal examinara cada ave, que el producto se procesara en una planta que cumpliera las normas de instalaciones y saneamiento exigidas y que el producto no estuviera adulterado y que estuviera correctamente etiquetado.

En 1954, el Broiler Institute (Instituto del Pollo) decidió que su industria necesitaba de una organización nacional fuerte para hacer promoción. Hasta ese momento, había ya una serie de asociaciones avícolas que promovían ponedoras, pavos y pollos de engorda. La Southeastern Poultry and Egg Association (Asociación de Aves y Huevos del Sureste de EUA) y varios otros grupos en Georgia, dieron \$3000 dólares cada uno para cubrir los gastos de organización, con lo que se formó el National Broiler Council (Consejo Nacional del Pollo) para estimular una mayor demanda en el consumidor. En 1955 se constituyó el NBC.

En 1957, el NBC retiró apoyo de la mesa directiva nacional de Aves y Huevo para poner más fondos para el trabajo del NBC. Para 1965, la mesa directiva del NBC decidió involucrarse en asuntos públicos y cambió sus oficinas a Washington, DC. Podrían trabajar más fácilmente allí, con todas las agencias y departamentos gubernamentales necesarios.

1.2 Historia de la industria del pollo en México

Poco pensantes, pero puntuales y diligentes, llegaron en el siglo XVI los Pollos a su destino, que aun sin que ellos lo supieran era todo un Nuevo Mundo por descubrir. Así fue como esas primeras gallináceas hicieron su arribo a América, donde sin un recibimiento espectacular muy pronto habrían de ser criadas para enfrentar su fatal destino. El Pollo y otras aves de corral formaban parte de la vida cotidiana y la dieta mediterránea desde tiempos de los griegos, esos maestros navegantes que primero vieron en ellos lujuriosos elementos ornamentales para sus casas y jardines, y después, no se sabe bien por qué, desearon averiguar a qué sabían y eventualmente los devoraron.

Siglos antes de Cristo el Pollo y otras aves de ornato llegaron a Occidente desde la India gracias a la compleja red comercial que operaba en el Mediterráneo. Es probable que como alimento hayan sido incluidos en la dieta debido a su acelerada capacidad de reproducción, que súbitamente les arrebató su valor como objeto exótico.

Sin embargo, hay que apuntar que aún así el Pollo no parece haber sido del completo gusto de griegos y romanos, tan acostumbrados a degustar la carne de animales de caza y corral como el jabalí, el cerdo y el cordero, y cuyo apetito por la carne de volatería privilegiaba únicamente a las especies raras como el Flamenco (de éste sólo se consumía la lengua y en contadas ocasiones su cuerpo asado. Así lo indica el texto conocido como *El Banquete de Trimalción*). Tampoco en la península Ibérica se le dio

una calurosa bienvenida al Pollo, y al igual que en *De re coquinaria*, el muy célebre recetario romano de Marcus Gavius Apicivus –que ni siquiera lo menciona– éste no pasó a formar parte central de la gastronomía sino hasta muy tarde. De él se empleaba cuando mucho su caldo, pretendidamente eficaz para el tratamiento de los apestados y los enfermos de la mortífera influenza.

Desafortunadamente, en la Nueva España cambiaría la suerte de este pobre animal. Los indios, acostumbrados a la carne de ave obtenida mediante el trampeo, las redes y la caza, recibieron al Pollo con singular beneplácito y lo criaron como medio de subsistencia, introduciéndolo como invitado principal en un sinnúmero de platillos regionales, y por qué no, también como parte de ciertos rituales de brujería y como elemento primordial de la dieta de los enfermos. Una vez exitosamente aclimatado, el Pollo (llamado también “gallina de la tierra” o “de Castilla”) sirvió también para pagar tributo a los españoles, cuyo sustento alimenticio –gratuito– debieron aportar los indios como una obligación durante los primeros años del Virreinato.

Triste es en verdad la corta vida del Pollo comercial. Tuvo la mala suerte de ser uno de esos pocos animales cuyo cadáver entero puede ser expuesto impunemente a la vista de la gente en calles, mercados y plazas, ya sea en esa agónica vía de cocción rotatoria que les hemos construido en las rosticerías, o en el holocáustico y desnudo hacinamiento al que se ven sujetos al enfrentar la tabla de corte y las afiladas tijeras jardineras del pollero que lo expende. Los comensales occidentalizados rara vez consumen o adquieren enteros los animales que consumen. Se trata de una especie de regla general gastronómica que con seguridad en algún momento separó a los civilizados de los salvajes, éstos últimos “incapaces de transformar sus alimentos para comerlos”. El hecho de que el Pollo sea un animal que generalmente observamos completo en los negocios es una infracción a la regla que resulta difícil de explicar, pues somos capaces de hincarle el diente a un buen pedazo de vaca (incluso hay quien lo disfruta rojo, prácticamente crudo) pero seríamos incapaces de propinarle una mordida al bovino vivo en pleno campo para obtener su carne. La regla en Occidente es no comer animales vivos o que conserven su forma original, es decir, que no se encuentren transformados mediante cierta arte culinaria. Esto explica con claridad que los europeos se nieguen a consumir, bajo ningún concepto, los insectos y larvas que los indios tenían y tienen por manjares; sin embargo no explica lo que sucede con el cadáver del Pollo.

Era de esperarse el éxito del Pollo como alimento de aquellos primeros años virreinales. A estas aves ni siquiera se les consideró como “ganado menor”, por lo que no compitieron con los cuadrúpedos igualmente llegados de Europa, cuya sola posesión era símbolo de estatus. El Pollo, por otro lado, siempre fue un animal fácil de reproducir y de inmediato se convirtió en aliado de las clases populares. Indios y mestizos hicieron buen comercio de él en los mercados centrales de la capital novohispana, donde se expendió en tenderetes y puestos al aire libre en lo que se conoció como El Baratillo, situado al centro de la Plaza Mayor (hoy Zócalo) y a un lado del también desaparecido mercado de El Parián. El Pollo llegaba a esos lugares vivo o destazado a bordo de las innumerables canoas que por entonces (y hasta principios del siglo XX) surcaban lagos y canales hasta la Acequia Real, que ocupaba la actual calle de Corregidora situada a un costado del Palacio Nacional. Se puede afirmar con seguridad que este comercio de carne blanca resultó en más de una ocasión un dolor de cabeza para las autoridades virreinales, pues la matanza se realizaba en forma casera e informal y sin ningún control sanitario como en los rastros supervisados en los que se sacrificaba ganado mayor y menor. Con todo y todo, hay que aceptar que el Pollo fue una presencia útil durante las constantes pestes que azotaron la capital novohispana a través de los siglos, y también como parte de la dieta de los más desfavorecidos. La misma gastronomía mexicana le debe mucho, pues en forma de caldo o carne resultó ser un adecuado sustituto para el guajolote, que por su parte hacía años que se había lanzado a la conquista de Europa y el mundo, regalando a América un triunfo que nunca alcanzó frente a sus conquistadores.

Pero pasaron los siglos y llegó la modernidad, y con ella el crecimiento de poblaciones y ciudades que demandaron más y mejores alimentos con un hambre que hasta hoy es capaz de devorar cualquier cosa. Sí, hasta el Pollo que hoy se oferta en multitud de comercios, no exento de sus viejos problemas y poseedor de algunos nuevos, tal vez aún más perjudiciales. Esto se traduce a que: el Pollo que hoy consume la Ciudad de México es de tan dudosa procedencia como el del antiguo *Baratillo Chico*, pues que se sepa nadie se pregunta realmente de dónde viene o qué tan fresco es; una extraña creencia hace que el comprador confíe en su pollero, ya sea porque ha surtido a su familia por generaciones o porque simplemente su Pollo “nunca le ha hecho daño”, aunque en realidad nada garantiza su ética y moralidad, además de que éste también puede cambiar de proveedor en forma indiscriminada. En ese caso, parecería que sólo quien críe su propio Pollo podría resultar confiable, pero en modo alguno esto es una

verdad porque entonces habría que confiar también en quien fabricó el alimento con el que engordó a sus animales.

Ninguno de los signos de frescura y sanidad del Pollo que se vende en la Ciudad de México es suficiente; durante siglos se nos ha engañado al decirnos que el “sano” color amarillo de la piel de un pollo es garantía de su frescura, pero nadie nos dice al venderlo que en realidad aquel pobre Pollo fue obligado en vida a consumir semillas de cempasúchil o azafrán sintético, o que de plano en el mayor de los descaros hay quien pinta los pollos a brocha con una pintura hecha a base de esa mexicanísima flor. El grado de equivocación al que nos han inducido tales prácticas nos hace desconfiar del cadavérico y pálido Pollo importado que se vende en supermercados, haciéndonos imaginar que ese color azulado y blanquizco es señal de enfermedad o exceso de congelación. En pocas palabras, un pollo pálido (y por tanto, absolutamente *normal*) tiende a resultarnos asqueroso frente a uno amarillo y “saludable”.

Otro pequeño problema del Pollo ciudadano es su congelación añeja. De acuerdo con notas periodísticas de los años noventa del siglo XX, algunos cadáveres importados y expendidos en tiendas de autoservicio tenían hasta cinco años de permanecer congelados y se vendían en nuestro país sólo por estar prohibido su comercio en los Estados Unidos debido a esa causa. Debieron importarle a sus consumidores las dudosas aportaciones nutritivas (y bacterianas) de un alimento sometido a tal proceso de conservación, pero no: un Pollo tan barato, tan gordito y sobre todo importado, no era algo como para desperdiciar. Lo anterior nos lleva sin remedio al detalle de la engorda del Pollo. Pocas personas se ponen a pensar realmente en el número enorme de habitantes de la ciudad que consumen a diario a tan infeliz animal. Haciendo unas simples cuentas, resulta increíble, si no maravilloso, que se vendan tantos Pollos y todos (o casi todos) estén tan sanos y gordos. A la pregunta natural de de dónde proviene tal número de animales muertos, se añan la de en qué lugares vivieron, de qué se alimentaron, y sobre todo cuánto vivieron realmente. Las respuestas no están lejos de la capital: en el Valle del Mezquital del Estado de Hidalgo existen infinidad de granjas dedicadas a su “cuidado” y comercialización. Se tiene que entrecomillar la palabra “cuidado” porque hay que tener cuidado al utilizarla; para que un pobre Pollo alcance peso y tamaño comercial se requieren de 7 a 8 semanas en condiciones normales, cosa que estos *resorts de lujo* logran en sólo 4. Tales condiciones normales implican que un Pollo sea libre y picotee donde quiera en busca de alimento, mientras en las granjas son obligados a vivir hacinados y de pie en jaulas que no les permiten otro movimiento que no esté relacionado con comer, lo cual hacen asomando la

cabeza para alcanzar con su pico una canaleta siempre llena de algo inquietantemente llamado "Pollinaza". Estos gránulos cilíndricos cuentan con una fórmula poco ortodoxa que incluye productos derivados del mismo pollo y del excremento de los cerdos (cuyo tracto intestinal es corto y deja muchos desperdicios "útiles" en las heces) además de dosis de esteroides que fuerzan al animal a crecer y desarrollarse –auténticamente a inflarse– de forma artificial y en tiempo récord. Esto no sólo lo convierte en caníbal y carnívoro, sino también en un monstruo que al entrar en el organismo humano le deja un legado de químicos que ni estando locos probaríamos, sobre todo porque están prohibidos. No hay que olvidar el caso de ciertos atletas mexicanos *sanísimos* que dieron positivo en esteroides en una competencia internacional porque su entrenador y nutriólogo ignoraban que el también "sano" Pollo que les proporcionaban estaba saturado de esteroides. Pobres de nuestros enfermos, a quienes creemos estar ayudando con una dieta basada en pollito y sanos caldos.

La invitación, en caso de que no haya quedado claro, es a dejar de consumir Pollo, buscar un proveedor confiable o criarlo nosotros mismos. Queda perfectamente claro que con la enorme desvinculación que tenemos los seres urbanos con la producción de nuestros alimentos esto resultará una tarea extremadamente difícil, pero si algo es seguro es que la Ciudad de México ofrece miles de delicias diferentes y seguramente más sanas. Y de paso, por qué no, la invitación es también a dejar vivir a los pobres Pollos, inocentes animales de la Creación.

1.3 Perdue Farms, Inc.



1.3.1 Antecedentes e historia de la empresa

Perdue Farms nació como una empresa familiar establecida en Salisbury, en el Noreste de Estados Unidos, en el año de 1920, sin embargo, su historia comienza de manera informal a partir de 1917, en donde su fundador, Arthur W. Pardue comenzó a invertir con tan solo 5 dólares para la compra de 50 gallinas y al venta de huevos en esa región.

La empresa ha sido dirigida por tres generaciones (Padre, hijo y nieto) siendo un negocio agrícola, el cuál opera fabrica de alimentos para aves, criaderos, plantas de producción y reproducción, así como plantas de procesamiento principal y secundario, en las que se producen mas de 52 millones de libras productos de pollo, y mas de 6 millones de libras de productos de pavo cada semana.

La filosofía de la empresa desde su creación es “Crear un producto de calidad, estar atento a sus clientes, tratar con justicia a la gente, y trabajar, trabajar y trabajar duro”.

1.3.2. Cronología de sus Directivos.

Arthur W Perdue

- Nació en 1886 (No se conoce el lugar exacto de su nacimiento)
- Hombre dedicado al trabajo, preocupado por la gente, planificador, cautelosos y conservador, apegado a la honestidad, integridad y en la calidad del producto.
- Era un agente de Railway Express y descendiente de una familia de hugonotes franceses llamada Predeaux
- En 1917 compró 50 gallinas leghorn por un total de cinco dólares y empezó a vender huevos cerca del pequeño poblado se Salisbury, Meryland.
- En 1920 deja Railway Express y se dedica al negocio del huevo de tiempo completo
- En ese año nace su único hijo Franklin Parson Perdue
- En 1924 compró algunos gallos leghorn de Texas en 25 dólares para mejorar la calidad de su parvada. Inicia envíos a Nueva York, mezcla su propio alimento, y construye sus propios gallineros, por lo que su negocio no tiene deudas y prospera.
- En 1940 el mercado reconocía a Perdue Farms por sus productos de calidad y su trato justo en un mercado duro y altamente competitivo.
- En 1944 Mr Arthur hizo a Frank socio completo y cambia el nombre de la compañía a A.W. Perdue and Son Inc.
- En 1950 deja el control de la compañía a su hijo Frank.
- Muere el 27 de junio de 1977.

Franklin Parson Perdue

- Nació en 1920, siendo tímido e introvertido, aunque con un carácter muy fuerte, asistió cinco años a una escuela de aula única cerca de su hogar, se graduó de la Wicomico HighSchool y asistió al State Teachers College, en Salisbury, dos antes de volver a la granja en 1939
- En 1939 se dedicó a trabajar de tiempo completo con su padre.
- En 1944 se convierte en socio de su padre en A.W. Perdue and Son Inc.

- En 1950 asume la dirección de la compañía que empleaba a 40 personas.
- En 1952 bajo el mando de Frank Perdue farms había llegado a seis millones de dólares por la venta de 2.6 millones de pollos tiernos asaderos.
- En 1967 las ventas anuales de la compañía bajo su mando crecieron 35 millones de dólares.
- En 1981 se encontraba en Boston debido a una invitación de la Babson College Academy of Distinguished Entrepreneurs, institución establecida en 1978 para reconocer el espíritu de la libre empresa el liderazgo empresarial.
- En 1991, cede el control a su hijo James mientras el continúa con campañas publicitarias, ocupando la posición de Presidente del Comité Ejecutivo.

James A. Perdue

- Creció en el negocio familiar, sin embargo, decidió no hacer su carrera en este. Obtuvo el título de licenciatura en biología de Wake Forest University, un grado de maestría en biología marina de la University of Massachusetts en Dartmouth, y un doctorado en criaderos piscícolas de la University of Washington en Seattle.
- En 1983 obtuvo el título de maestría ejecutiva de administración de empresas por la Salisbury State University y ocupó cargos de gerente de planta, gerente e control de calidad divisional, y vicepresidente del proceso de mejoramiento de la calidad (Quality improvement process, QIP) antes de asumir la presidencia de la junta directiva y de la dirección ejecutiva.
- En 1990 es nombrado Vicepresidente de la junta de Directores.
- En 1991 se convierte en Director General y Presidente de la Junta directiva.

1.3.3 Datos Relevantes de la empresa

- La compañía se crea formalmente en 1920.
- En 1950 la compañía comienza a hacer contratos con los agricultores del área de Salisbury para aumentar su capacidad de pollos asaderos que son posteriormente vendidos en subasta.
- En 1952 logró generar ingresos por 6 millones de la venta de 26 millones de pollos e inicia la integración vertical de la compañía, con incubadora propia, mezcla de sus propios alimentos y molino de alimentos.
- En 1967 con ventas anuales de 35 millones de dólares se observó que las ganancias estaban en el procesamiento del pollo.
- En 1968 la compañía compró su primera planta procesadora, una operación de Swift and Company en Salisbury, y se convirtió en una operación verticalmente integrada que incubaba huevos, enviaba los polluelos a los criadores, compraba el grano y preparaba la mezcla de alimento, proveía alimento y arcilla absorbente a los criadores, además de procesar y enviar pollos asaderos al mercado. En ese año, comienza una campaña de publicidad en radio que enfatiza la calidad de pollos Perdue.

- Entre 1970 y 1980 Perdue Farms se expandió también geográficamente a áreas al norte de Nueva York Boston, Providence, Hartford y otras partes de Massachusetts, Rhode Island y Connecticut.
- En 1971 se establecieron programas de investigación de alimentos y genética, y se inició una extensa campaña de marketing en donde se presentaba a Frank Perdue señalando las bondades de sus productos.
- Para 1977 las ventas anuales de la empresa se encontraban cerca de los 200 millones de dólares, con una tasa de crecimiento anual promedio del 17%
- A principio de la década de los 80's, Perdue Farms expandió su mercado hacia el sur, con presencia en Virginia, Carolina del Norte y Georgia. Compró Carroll's Foods, Purvis Farms, Shenandoah Valley Poultry Company y Shenandoah Farms, estas adquisiciones ensancharon la línea de productos de la empresa para incluir el pavo. La compañía también introdujo una línea de productos de pollo fresco completamente cocinados, que incluía bollos (nuggets) de pechuga de pollo, croquetas y cortes finos y suaves de marca Perdue Done It!
- En 1988 la compañía experimentó su primer año con pérdidas, ascendiendo a un millón de dólares por semana durante un periodo, esto debido en parte a que el cambio en las operaciones de unidades empresariales independientes llevó a la duplicación de esfuerzos y a costos administrativos altos.
- En los 90's, las iniciativas estratégicas de la compañía estaban dominadas por la expansión del mercado hacia el sur al interior de Florida y al oeste hacia Michigan y Missouri.
- En 1992 la compañía formalizó su segmento internacional de negocios, para servir a clientes en Puerto Rico, América del Sur, Europa y China.
- En 1998 Las ventas internacionales ascendían a 180 millones de dólares anuales; estas se consideraban muy provechosas, ya que los clientes estadounidenses preferían la carne blanca, mientras los clientes de la mayoría de otros países preferían la carne oscura.
- Entre 1990 y 2000, el uso de tecnología y la construcción de centros de distribución llevó a la compañía a servir mejor a sus clientes.
- En el 2000 Perdue Farms tenía ingresos de más de 2500 millones de dólares y cerca de 20,000 asociados.

1.4 Industrias Bachoco S.A. de C.V.



1.4.1 Antecedentes e historia de la empresa:

La empresa fue fundada en 1952 por la familia Robinsón Bours en el Estado de Sonora, México. Industrias Bachoco ha crecido hasta convertirse en la empresa líder

de la industria avícola en México y uno de los diez principales productores y distribuidores de pollo a nivel mundial. En 1974, la Compañía inició operaciones en Celaya, localizada en la región agrícola del Bajío Mexicano, para atender la zona metropolitana de la Cd. de México.

Los accionistas Robinson Bours fueron los propietarios de la totalidad del capital social hasta la oferta global de acciones en 1997. En abril de 1995, los accionistas Robinson Bours, crearon un fideicomiso de control con el propósito de detentar un interés mayoritario sobre las Acciones Serie B de la sociedad. Las acciones de Bachoco consisten de Acciones Serie B y Acciones Serie L, con limitaciones de voto. Las acciones están agrupadas en unidades, cada unidad vinculada "UBL" consiste de una acción serie B y una acción serie L. Adicionalmente cada unidad "UB" consiste de dos acciones B. Las unidades no se podían separar hasta Septiembre del 2007, cuando las unidades UBL y las Unidades UB se separan automáticamente en sus componentes.

1.4.2. Datos relevantes de la empresa

En 1952 Bachoco se funda como una pequeña granja de producción de huevo para plato en el estado de Sonora.

En 1963 Da sus primeros pasos de expansión, estableciendo operaciones en Navojoa, Sonora., Los Mochis y Culiacán, Sinaloa.

El 14 de julio de 1969, la Granja Avícola Bachoco vio la luz formalmente al integrarse mediante un acto mercantil con Granja Avícola El Buaraje, SA, Granja Avícola El Milagro, Avícola Los Álamos, S.A., y Avícola Mónica

A partir de 1971 y durante los siguientes 10 años, la empresa avícola familiar se extendió por todo el estado y en 1971 los Bours deciden incursionar en el negocio del pollo. Bachoco ya era una realidad.

En 1974 Se inician operaciones en la región del bajío, en el estado de Guanajuato, ubicada en el centro del país, con la estrategia de atender el mercado de la ciudad de México y la zona centro del país.

En 1992 Bachoco establece sus oficinas corporativas en la ciudad de Celaya, Gto.

En 1993 con el objeto de participar en el mercado del sureste del país, se adquiere un complejo en Tecamachalco en el estado de Puebla, esto con el fin de reforzar la

estructura de producción en el centro del país, crear sinergias con el complejo de Celaya e incrementar la presencia en el mercado de occidente.

En el año de 1993, Bachoco estableció en el Bajío mexicano su corporativo, su idea era aprovechar las ventajas geográficas de la zona para lograr su expansión en todo el País.

En 1994 se adquiere un complejo ubicado en la región de Lagos de Moreno, Jalisco.

En Septiembre de 1997 se lleva a cabo la primera oferta de acciones en los mercados financieros. Las acciones fueron listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (bachoco ubl) y en la New York Stock Exchange (iba), a través de American Depositary Zares (ads).

En ese mismo año, la Compañía realizó una oferta pública inicial de acciones que represento el 17.25% de las acciones totales. Después de la oferta inicial, la familia Robinson Bours a través del fideicomiso de control detenta unidades UBL y unidades UB que representan el 65.5% de las acciones serie L. Al 31 de diciembre de 2004, la familia Robinson Bours, considerando tanto el fideicomiso de control como un fideicomiso familiar, detentan unidades UBL y unidades UB que representan el 88.5% de las acciones serie B. Por lo anterior, los accionistas Robinson Bours, hasta finales del 2009, continúan teniendo el control sobre la propiedad de la empresa.

A fines de 1999 se adquiere el entonces cuarto productor de pollo a nivel nacional. Campi, subsidiaria del grupo Desc. Con presencia en el estado de Yucatán y otros estados del sureste, continuando con la estrategia de expansión y reforzando la cobertura nacional.

En el año del 2001 bachoco consolida su presencia en el estado de Veracruz mediante una asociación con Avícola Cotaxtla. A finales del año se adquieren los activos de la producción de huevo para plato de avícola Nochistongo y avícola Simón Bolívar a fin de reforzar la producción de dicha línea y lograr una cobertura nacional.

Como resultado de la adquisición de Campi a finales de 1999, la Compañía incursionó en el mercado de alimento balanceado comercial. La Compañía vende a pequeños productores y también a través de una red de pequeños distribuidores localizados en la parte centro y sur del país. La Compañía ha aprovechado las ventajas que ofrecen las economías de escala y sinergias entre alimento para autoconsumo y para venta a

terceros. Con el objetivo de impulsar esta línea de producto, Bachoco cuenta con cuatro de sus plantas de alimento dedicadas exclusivamente a atender este negocio.

En Septiembre 2001, la Compañía adquirió la mayoría de los activos de Avícola Simón Bolívar (ubicada en la región de la Laguna) uno de los quince productores más grandes de huevo para plato en México y productor de pollo de engorda, con una capacidad instalada de 2 millones de aves de postura y produce aproximadamente 120 mil pollos de engorda por semana.

En Septiembre de 2001, la Compañía adquirió la mayoría de los activos de la operación de huevo para plato de Avícola Nochistongo, uno de los diez productores más grandes de huevo para plato en México con operaciones localizadas en la región de la Laguna ubicada en la parte central del norte de México, con una capacidad de alrededor de tres millones de aves de postura.

En abril del 2002, la Compañía anunció el retiro del Sr. Enrique Robinson Bours como presidente del Consejo, cargo que ocupó durante los 50 años de existencia de la Compañía. Lo sucedió el Sr. Javier Robinson Bours, quien había sido miembro del Consejo por 24 años y colaborado como Vicepresidente del Consejo durante los últimos nueve años.

En Noviembre de 1998, la Compañía aprobó un fondo para recompra de acciones (Fondo de Recompra), para adquirir hasta el 3.0% del total de las acciones en circulación. Para implementar el plan, la Compañía asignó una reserva de \$281.4 millones de pesos, que se tomaron del rubro de utilidades retenidas del Balance General.

El 22 de Septiembre de 2002, el huracán Isidore afectó la Península de Yucatán, dañando aproximadamente el 60% de las granjas de pollo de engorda de la Compañía en esa región.

En Julio del 2004, Bachoco llegó a un acuerdo para rentar las instalaciones de UPAVAT y UPATEC, un pequeño productor de huevo para plato en el estado de Puebla, con una capacidad de aproximadamente 750 mil aves de postura.

En Junio de 2005, Bachoco adquirió activos de Grupo Sanjor, empresa productora de pollo ubicada en la Península de Yucatán, esta operación cuenta con una producción aproximada de 300 mil pollos por semana, así como una capacidad de 100 mil aves productoras de huevo comercial.

Estas adquisiciones consolidan a Bachoco como uno de los mayores productores y comercializadores de huevo para plato en México, con una participación estimada durante el año 2005 de 8.4% en cuanto a volumen y, refuerza su liderazgo en la industria de pollo de engorda en México.

En diciembre de 2006 Bachoco anuncio la adquisición y renta de ciertos activos del Grupo “Del Mezquital” en Hermosillo Sonora, al noroeste del país, esto como primer paso para la construcción de un nuevo complejo en esa región.

En febrero de 2007, se alcanzó un acuerdo de negocio con el “Grupo Libra” una compañía ubicada en el estado de Nuevo Leon. El acuerdo incluyó la compra de sus inventarios y la renta de sus instalaciones, lo anterior para fortalecer la presencia de Bachoco en ese mercado.

En diciembre de 2007, se realizó un acuerdo de negocios con la empresa “Grupo Agra”, una compañía dedicada a la producción de huevo comercial, ubicada en el estado de Nuevo León. Este acuerdo incluyó la renta de granjas de producción de huevo, con capacidad de un millón de aves, una planta procesadora de huevo y un centro de distribución, así como la marca Agra y la compra de sus inventarios. En abril del 2008, la Compañía anunció que el proceso secundario de la planta procesadora que renta en Monterrey se incendió causando el cierre parcial de la misma. El incendio no afectó de manera significativa la operación de la Compañía debido a los apoyos de los complejos cercanos con los que cuenta Bachoco. En julio de 2009, con el fin de mejorar y hacer más eficientes los procesos productivos en su operación noreste con sede en Monterrey, Bachoco adquirió una planta de alimentos y una planta procesadora de soya, propiedad de Productora de Alimentos Pecuarios de Nuevo León, S.A. de C.V., con una capacidad de producir aproximadamente 3,000 toneladas de alimento peletizado.

También en el 2009, Bachoco adquirió una planta procesadora de aves, propiedad de Avi Carnes Monterrey, S.A. de C.V.. La planta tiene una capacidad para procesar 9,000 aves por hora. Esta adquisición busca reducir costos y sustituir la producción que tenía la planta procesadora que se siniestro el año anterior. Con la compra se aprovecha la capacidad para ampliar y diversificar el negocio de pollo procesado.

Por otro lado, la empresa ha llegado a un acuerdo para rentar Granjas Productoras de Huevo Fértil e Incubadoras de Reproductoras Asociadas, S.A. de C.V., su capacidad de producción de pollita reproductora.

2.- ANALISIS DEL PROBLEMA

2.1 Situación actual de Perdue:

- La marca PERDUE es la marca número uno de pollo de primera calidad en el Este de EE.UU. y es sinónimo de productos de calidad en todo el mundo.
- Con ventas anuales de más de \$ 4,6 mil millones de Dólares, Perdue está clasificada como la tercera empresa avícola más grande en los EE.UU. y ofrece comida y los productos agrícolas y servicios a clientes en más de 50 países.
- Para finales de 2009 la compañía cuenta con más de 22,000 asociados tan solo en Estados Unidos.
- Los productos de marca de venta de aves de corral se venden en los supermercados líderes de clubes y tiendas de almacén, desde Maine a Florida, y se extiende hacia el Sudeste y Centro-Oeste - un mercado que abarca casi el 40 por ciento de la población del país. De hecho, es la marca número uno de la prima de la venta de pollo fresco en los EE.UU. oriental.
- Además de la compra de grano para sus operaciones de alimentación propia, también venden cereales, aceites de semillas y, además, los productos de oleaginosas y los productos agrícolas y materias primas a nivel nacional e internacional.
- A través de empresas mixtas y otras asociaciones creativas, Perdue es un importante exportador mundial de productos de aves de EE.UU., con un congelador ubicado en muelle de la Costa Este.
- Actualmente se exportan productos a más de 70 países como Bahrein, la región del Mar Negro, Chile, China, Japón, Corea, México, Rusia, Singapur, Emiratos Árabes Unidos y Vietnam, por nombrar algunos.
- Perdue Farms en la actualidad se encuentra entre las 100 principales empresas internacionales de alimentos.
- Se exporta a restaurantes minoristas, mayoristas, productos institucionales y al por mayor a distribuidores y proveedores de todo el mundo.

2.2 Productos de Perdue:

Perdue ofrece una variedad de productos de pollo y de pavo, incluyendo productos de valor añadido y aves de corral fresca para satisfacer las necesidades de negocio o servicio de alimentos al por menor. Algunos de los productos de valor agregado de pollo son:

- RTC Filetes de pollo marinado
- TENDERREADY Chicken ®
- TENDERSELECT Chicken ®
- De pollo deshuesadas y Especialidades
- Filetes de pollo a la parrilla gourmet
- ASADOR BOASTIN '® Pollo asado
- Trocitos de pollo empanizado y empanadas de
- Grado A Cornish Hens
- Chef Redi * pollo
- HORNO EMBUTIDORA ® asado en cacerola Pechuga de Pollo sabores
- HORNO EMBUTIDORA ® Tallado Pechugas de pollo
- Ovenable Fried Chicken
- WING City ® Alitas de Pollo
- Pollo francos
- Filetes de pechuga de pollo
- Fajitas de Tiritas de Pechuga de
- Filetes de pollo empanizadas

Los productos de valor agregado de pavo son:

- TALLA CLASSICS ® Senos de pavo
- Asado en horno de Senos de pavo
- Especialidad Senos de pavo
- Menos Sodio Productos de pavo
- Rebanadas de Productos de pavo
- TALLA CLASSICS ® Ready-to-Cook senos y asados de pavo
- Curado de Productos de pavo
- Albóndigas de Pavo
- Hamburguesas de pavo
- Filetes de Pechuga de Pavo
-

2.3 Regulación para Perdue:

Perdue Farms esta supervisada por los siguientes organismos:

- Consejo Nacional del Pollo: Sin fines de lucro, es la asociación comercial nacional que representa a los productores de pollo integrados y procesadores, distribuidores de aves de corral y las empresas aliadas.
- Federación Nacional del Pavo: La organización nacional que representa a todos los segmentos de la industria del pavo.
- Delmarva Poultry Industry: La asociación de comercio regional que representa a empresas de pollo integrado y productores independientes en la Península de Delmarva

2.4 Estrategia de Mercado de Perdue:

- Establecimiento del producto, a través de pruebas de laboratorio para asegurarse de la calidad de sus productos excede sus propios estándares de alta calidad y es superior a los productos de sus competidores.
- El establecimiento de un laboratorio propio de microbiología para mejorar la salud de aves y la seguridad alimentaria.
- Ofrecer a los consumidores una garantía de devolución de satisfacción y una línea de ayuda gratuita.
- Aplicando con éxito un amplio programa de seguridad alimentaria denominado "de la granja al tenedor". , Desarrollo de envases innovadores, que incluye los envases a prueba de fugas; envasado en atmósfera modificada para garantizar la frescura, bandejas para microondas y porciones envueltas individualmente para mayor comodidad y bandeja inferior de envases para el pollo fresco que reduce el vertido de residuos.
- Proporcionar el etiquetado nutricional en los envases antes de que se requiera.
- Instalación de escalas digitales para garantizar el peso exacto ofrecido a los clientes.
- Equipar sus camiones con sistemas de localización por satélite para garantizar la entrega a tiempo.

- Proveer a sus asociados y sus dependientes acceso a la atención primaria de salud a través de equipos totalmente equipados en Centros de Salud integrados por profesionales de la salud.
- La aplicación líder en la industria ergonomía en el trabajo y programas de seguridad de sus asociados.
- El establecimiento de un departamento exclusivamente dedicado a la administración ambiental.
- La asociación con agencias estatales y federales y grupos ecologistas para promover las mejores prácticas ambientales.

2.5 Principales clientes de Perdue:

La compañía está enfocada al mercado detallista, al mercado de servicio de alimentos y clientes internacionales en más de 70 países alrededor del mundo.

2.6. Situación actual de Bachoco:

En los últimos diez años, Bachoco incrementó substancialmente su producción de pollo, estableciéndose en todas las principales categorías de producto y canales de distribución de pollo y se expandió hasta tener una mayor cobertura geográfica que cualquier de sus competidores. Bachoco también ha incrementado su eficiencia y construido una reputación por la frescura de sus productos de pollo y calidad de su servicio a clientes.

La industria del pollo en México ha experimentado cambios considerables en años recientes. Bachoco está permanentemente a la expectativa de posibles adquisiciones de otros productores y puede tomar ciertas oportunidades que estén en línea con sus estrategias de negocio.

Bachoco es el mayor productor y comercializador de productos avícolas en México con cuatro líneas principales de producto: pollo, huevo, cerdo y alimento balanceado. Con más de 9.0 millones de pollos producidos por semana, Bachoco produjo el 31.0% del total de pollo producido en México durante el año 2008, manteniéndose como líder en este sector. Bachoco es un productor verticalmente integrado, que controla todos los aspectos del proceso de producción y distribución que le permite ejercer control sobre sus costos y mantener altos estándares de calidad, servicio y eficiencia, con más de 700 centros de producción y distribución a lo largo del país. Las operaciones de la Compañía incluyen preparación de alimento, crianza de aves reproductoras,

incubación de pollito, crianza de pollo de engorda, proceso, empaque y distribución de productos de pollo.

Bachoco es también un productor importante de alimento balanceado para consumo animal, en el año 2008 la Compañía produjo aproximadamente 370,000 toneladas de alimento balanceado.

Esta línea de negocio representó el 7.3% de las ventas totales de la empresa en el 2008. La Compañía incursionó en esta línea de negocio en el año 2000 como resultado de la adquisición del Grupo Campi, S.A. de C.V. a finales de 1999. El proceso consiste en acopio de insumos agrícolas, producción y comercialización del producto que puede ser empacado en diferentes presentaciones en cuanto a peso o a granel a engordadores independientes. En el año 2005 la Compañía vendió aproximadamente 7,500 toneladas por semana y esta línea de negocio representó el 7.2% de las ventas totales en este año. De acuerdo a la UNA, Bachoco es el segundo mayor productor y comercializador de huevo en México y es el mayor productor de huevo café. En el 2008 la empresa vendió aproximadamente 143 mil toneladas de huevo, lo que representó el 10.5% de las ventas totales de la Compañía.

Como resultado de adquisiciones estratégicas, crecimiento interno y mejoras en la eficiencia, el volumen de pollo comercializado por Bachoco se incrementó 19.8% de 2004 al año 2008.

Hasta el mes de diciembre de 2008 la producción de pollo de Bachoco representa aproximadamente el 31.0% del total de pollo producido en México.

Las ventas de pollo representaron el 76.9 % de las ventas totales de la Compañía durante el año 2008.

Bachoco es el segundo mayor productor de huevo para plato en México. Las ventas de huevo representaron el 10.5% de las ventas totales en el año 2008. El proceso comprende desde la crianza de aves reproductoras, crianza de aves de postura, recolección, empaque y comercialización del producto. La Compañía se caracteriza por su innovación en la comercialización y presentación de este producto.

Las ventas de huevo para plato representaron el 8.7% de las ventas totales en el año 2008.

Las ventas de cerdo representaron 1.0% del total, ventas que consisten de cerdo en pie a empacadores o procesadores de cerdo. El proceso consiste en la crianza y

producción de pies de cría, producción de lechones para engorda, engorda de cerdos y comercialización de cerdo en pie.

El resto de las ventas consistió de productos adicionales relacionados con subproductos de sus líneas principales.

Industrias Bachoco, S.A. de C.V. es una sociedad controladora, sin más operaciones que detentar las acciones de sus subsidiarias y dedicarse a operaciones con sus subsidiarias. Su principal subsidiaria operativa es Bachoco, S.A. de C.V. que es propietaria de los principales activos operativos a nivel consolidado y que represento el 94.1% de los activos consolidados al 31 de Diciembre de 2007 y el 92.0% de las ventas durante el año 2007.

En diciembre de 2003, Campi Comercial, S.A. de C.V., se fusionó con BSACV siendo esta última la Compañía fusionante, posterior a la fusión, se efectuó una escisión de BSACV como compañía escidente constituyéndose Campi Alimentos, S.A. de C.V. como compañía escindida. Las operaciones anteriores no tienen efecto en las cifras consolidadas.

En noviembre de 2004, la Compañía adquirió a una parte relacionada la totalidad de las acciones de Secba, S.A. de C.V., en \$ 14.4 millones. Consecuentemente, a partir de la adquisición, las cifras de Secba, S.A. de C.V. son consolidadas con las de la Compañía. El exceso pagado por encima del valor contable de esta inversión ascendió a \$ 0.3 millones y fue registrado en otros productos.

El resto de sus instalaciones, como son planta procesadora de aves, plantas de alimentos, granjas reproductoras de pollo y plantas de incubación sufrieron daños menores. A pesar de esto la Compañía mantuvo en todo momento su nivel de servicio a los clientes de esta región gracias al tráfico de nuestros productos de otros Complejos de la Compañía a la Península.

A finales de 2009, Bachoco opera 15 plantas de alimentos donde produce alimento para pollo, huevo y cerdo, además de alimento balanceado para venta. La capacidad de producción total de alimento es de aproximadamente 335,675 toneladas mensuales. Bachoco considera que es el mayor productor de alimento balanceado en México.

Adicionalmente, Bachoco cuenta con otras instalaciones que incluyen dos plantas procesadoras de pollinaza, dos granjas experimentales y laboratorios para producción de vacunas y medicinas.

Las plantas de producción con las que cuenta Bachoco son las siguientes:

| Tipo | Numero |
|--|--------|
| Granjas reproductoras de pollo | 168 |
| Granjas de pollo de engorda | 466 |
| Plantas procesadoras de aves | 9 |
| Plantas incubadoras de huevo | 21 |
| Granjas productoras de huevo comercial | 101 |
| Granjas de cerdo reproductor | 1 |
| Granjas de engorda de cerdo | 12 |
| Plantas de alimentos | 17 |
| Plantas de proceso posterior | 3 |

Fuente: estados financieros auditados de Bachoco de 2008

Se tiene una red de 60 centros de ventas ubicados a lo largo del país.

Bachoco es propietario de la mayoría de sus instalaciones, renta ciertas granjas y centros de ventas y la Compañía emplea una red de aparcerías para la engorda de pollo.

Bachoco es propietario también de la mayoría de la flotilla de transporte que lleva el alimento hacia las granjas, movimiento de aves entre procesos y de todas las unidades de distribución en centros de ventas.

A diciembre de 2009 Bachoco contaba con 23,248 empleados.

Todas las operaciones de Bachoco se encuentran en México.

2.7 Productos de Bachoco:

Principales productos

Pollo vivo.

Bachoco comercializa pollo vivo principalmente a clientes mayoristas, los cuales a su vez lo procesan en pequeñas plantas procesadoras. Adicionalmente Bachoco distribuye a través de un sistema de rutas en el Sureste del país, donde este mercado aun es el estándar. La Compañía considera que conforme el poder adquisitivo de la

población mejore, cada vez será menor el porcentaje de producto a través de este canal. De acuerdo con la UNA, el pollo vivo comercializado en México representa aproximadamente el 28.0 % en volumen del total.

Pollo rosticero

Consiste en un pollo entero y eviscerado listo para cocinar. Esta línea ha tenido un fuerte crecimiento en la Compañía desde su introducción en el año de 1988. Bachoco vende su producto directamente a rosticerías, asaderos y autoservicios. Bachoco espera que este segmento continúe creciendo debido a que es un producto de precio accesible, alta calidad y dado que llega ya cocinado al último consumidor, es un producto con un alto nivel de conveniencia.

La Compañía espera seguir incrementando su participación en este segmento aprovechando su red de distribución. De acuerdo con la UNA, el pollo rosticero representa aproximadamente el 26.0% del volumen comercializado por productores en México.

Pollo tipo mercado público.

Es un pollo entero sin eviscerar que se comercializa en un máximo de 48 horas después de su sacrificio. Se vende en todo el país, pero se concentra principalmente en la Cd. de México y zona conurbada. Bachoco considera que es el mayor productor de pollo mercado público en México. Este producto se vende al consumidor sin empaques ni identificación, pero el sistema de distribución de Bachoco constituye una ventaja competitiva para sus mayoristas. De acuerdo con la UNA, este tipo de pollo representa aproximadamente el 25.0% volumen vendido por productores en México.

Pollo tipo supermercado.

Es un pollo entero fresco que se presenta con vísceras comestibles empacadas por separado. Prácticamente se vende a cadenas de autoservicios y, en algunas regiones, a pollerías independientes. En este canal se pone especial énfasis en la imagen de marca, así como en su servicio apoyado en entregas frecuentes para asegurar la frescura de sus productos. La Compañía tiene el liderazgo en cuanto a la frecuencia de sus entregas a los autoservicios. De acuerdo con la UNA este tipo de pollo representa aproximadamente el 7.0% del volumen de ventas de productores de pollo en México.

Partes de pollo.

Se refiere a cortes frescos que se venden ya sea en charolas o a granel, principalmente a cadenas de autoservicio, cadenas institucionales de alimentos y cadena de comida rápidas. El mercado institucional generalmente requiere cortes específicos para cada cadena. Bachoco desarrolla de manera permanente procesos acordes con clientes específicos para una amplia variedad de tipos de partes. De acuerdo con la UNA, este tipo de producto representa el 10.0% del volumen de pollo que comercializan los productores en México.

Productos de Valor Agregado.

Existe un potencial importante en productos frescos con proceso posterior, línea en la que Bachoco, aunque pequeña en volumen, ha tenido crecimientos superiores al 20% en los últimos cinco años. La Compañía pretende producir e impulsar varios productos de valor agregado al mercado Mexicano, tales como; nuggets, marinados y empanizados, entre otros. De acuerdo con la UNA, este tipo de producto representa el 4.0% del volumen de pollo que comercializan los productores en México.

Huevo para plato.

México tiene el mayor consumo per cápita de huevo a nivel mundial. El consumo per cápita de huevo fue 25.03 Kg. durante el año 2008. De acuerdo con la UNA, el consumo per cápita de huevo en México se incrementó 12.8 % de 2000 al año 2008. Esto se debe en parte a que el huevo es una fuente de proteína a relativamente bajo precio.

El huevo se comercializa tradicionalmente en cajas de 360 piezas a mayoristas, quienes a su vez los venden a minoristas y pequeñas tiendas, donde finalmente se vende al consumidor por peso.

En la actualidad, aproximadamente el 20.0% del huevo que se comercializa en México se vende empacado con identificación de marca al consumidor, y el 10.0% como huevo industrializado, el restante 70.0% se vende a granel.

La tendencia en años recientes es hacia el huevo empacado, que se vende principalmente a través de cadenas de autoservicio y tiendas de conveniencia. La Compañía espera que el fuerte desarrollo de autoservicios favorezca esta tendencia.

Bachoco comercializa huevo café y huevo blanco. En la línea de huevo blanco Bachoco es el segundo mayor productor y comercializador en México.

El huevo café representa el 9.0% del mercado Mexicano, es un producto Premium, donde Bachoco es por mucho el líder productor de este producto y estima que su participación es de aproximadamente 26.9% en el mercado del huevo café en México y de 60% en el mercado del huevo café empacado.

En algunas regiones, Bachoco produce huevo blanco debido a las preferencias particulares de cada mercado y, también ha adquirido operaciones que producen principalmente huevo blanco. La principal estrategia de la Compañía en esta línea de producto es cambiar gradualmente de la venta a granel hacia el huevo empacado con identificación de marca, debido a que el huevo empacado es menos vulnerable a las fluctuaciones de precio y crea lealtad a la marca.

Las granjas productoras de huevo de Bachoco se encuentran ubicadas en Celaya, Gto., Los Mochis, Sin., Ciudad Obregón, Son., Mexicali, B.C., Tecamachalco, Pue., Mérida, Yuc. y la Región de la Laguna, desde donde es distribuido a los diferentes mercados y en particular directamente a las principales cadenas de autoservicio.

Las importaciones representan aproximadamente el 1.7% del consumo total. Existen dos tipos de productores, a) los comerciales que producen y venden y b) los integrados que producen para su propio consumo y en algunos casos que también venden a terceros. De la producción total, el 64.5% fue producido por productores integrados y el resto por comerciales.

Cerdo y otros

Bachoco adicionalmente produce y comercializa cerdo en pie. El cual representa aproximadamente el 1% del total de sus ingresos.

La evolución por venta de productos en los últimos cinco años es la siguiente (Ver Gráfica en el anexo 1):

| | Cifras en millones de pesos | | | | |
|------------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Información operativa | | | | | |
| Volúmen vendido en Toneladas | | | | | |
| Pollo | 733 | 773 | 773.7 | 837.2 | 878.1 |
| Huevo | 138.1 | 140.6 | 143.4 | 147.8 | 143.6 |
| Cerdo y otros | 9.1 | 9.6 | 8.9 | 16.1 | 18.8 |
| Alimentos balanceados | 320.7 | 389.6 | 484.4 | 438.8 | 370.7 |

Fuente: estados financieros auditados de Bachoco de 2008

2.8 Regulación para Bachoco:

Actualmente Bachoco se encuentra supervisada por los siguientes organismos:

Regulaciones de importación y control de precios.

El Tratado de libre Comercio (TLC) entró en vigor en enero 1 de 1994. Con la implantación del TLC, México implementó un sistema de cuotas y tarifas para productos avícolas que fueron eliminadas gradualmente hasta el año 2003. Con el objetivo de asegurar una integración mas ordenada de los mercados, el Gobierno de México anunció en enero del 2003 la implantación de una salvaguarda temporal, con una tarifa ad valorem de 98.8% para importaciones de pierna y muslo de pollo. Esta salvaguarda temporal fue confirmada durante julio de 2003 y establece un arancel de 98.8%, el cual se reducirá paulatinamente año con año hasta alcanzar 0% en el 2008. El resto de los productos de pollo, incluyendo pollo entero, además del huevo para plato está libre de tarifa desde inicios del año 2003.

En lo referente al cerdo, no existen tarifas arancelarias éstas fueron eliminadas en enero del 2003.

Otras reglamentaciones.

De acuerdo con la Ley Federal de Competencia, Bachoco, al igual que todas las empresas deben de notificar a la Comisión Federal de Competencia todo propósito de adquisición que exceda límites especificados en la Ley Económica de Competencia. Las operaciones de Bachoco están sujetas a leyes federales y estatales y regulaciones referentes a la protección del ambiente. Las principales leyes federales son la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección Ambiental, que es administrada por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) y, la Ley de Aguas Nacionales, administrada por la Comisión Nacional del Agua. En particular estas leyes imponen restricciones en estándares sobre la descarga de aguas aplicables a las plantas procesadoras de aves. La Compañía considera que el cumplimiento de estas leyes no impactará de manera importante sus operaciones.

La producción, distribución y ventas de pollo, huevo y cerdo se encuentran sujetas a leyes federales y reglamentaciones sanitarias. Las principales son la Ley Federal de Sanidad Animal y la Ley General de Salud. La administración de la Compañía considera que Bachoco satisface todas las regulaciones sanitarias aplicables.

Además, las operaciones de Bachoco son monitoreadas por la Unión Nacional de Avicultores (UNA), Consejo Nacional Agropecuario (CNA) y Consejo Mexicano de Porcicultura (CMP), Consejo Nacional de Fabricantes de Alimentos Balanceados y de la Industria Animal, A.C. (CONAFAB), Banco de México, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentos o (SAGARPA), Cámara Nacional de la Industria de Transformación (CANACINTRA) y publicaciones del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos, (USDA).

2.9 Estrategia de mercado de Bachoco

Mayor penetración del mercado a través de una distribución más amplia.

La Compañía tiene una extensa red de distribución a lo largo de todo el territorio Nacional, soportado por su propia flotilla de transporte, conocimiento y experiencia con los canales de mayoristas y centros de ventas localizados estratégicamente, así como sus instalaciones productivas estratégicamente ubicadas.

Mejor servicio y respuesta al mercado. Bachoco pretende permanecer como el líder en el mercado avícola Mexicano manteniendo altos estándares de servicio al cliente y ofreciendo una rápida respuesta a las cambiantes necesidades en los diferentes segmentos del mercado.

Producción a bajo costo y eficiencia operativa. Bachoco se mantiene como un productor de bajo costo en la producción y distribución de pollo en México, debido en parte a sus economías de escala y operaciones integradas verticalmente.

Continuar impulsando su diferenciación de marca. Bachoco ha desarrollado una imagen de marca por productos frescos de pollo, productos de valor agregado y huevo en México. Bachoco busca continuar promoviendo su marca a través de espectaculares, empaques, campañas especiales de publicidad y desarrollando lealtad de marca entre sus mayoristas y distribuidores minoristas.

Propuesta para entrar al mercado norteamericano:

A Industrias Bachoco le encantaría vender productos a los millones de compradores mexicano americanos en Estados Unidos que conocen la marca, pero no puede hacer importaciones legales a EU porque carece de la certificación que el gobierno de ese país exige.

Mientras espera esa aprobación, la cual podría demorar meses, está vendiendo huevos criados en EU en algunas tiendas en Texas, y ha lanzado una nueva campaña publicitaria.

La compañía es un gran anunciante en México, donde sus vallas publicitarias en las autopistas apelan a los sentimientos patrióticos de los mexicanos, pidiéndoles que compren productos locales en lugar de adquirir las tantas marcas estadounidenses que han inundado el país desde que entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte en 1994.

“Un desayuno realmente mexicano” es un eslogan típico, adornado con la foto de un huevo con sarape y sombrero. Sin embargo, esas mismas imágenes no funcionarían al norte de la frontera, donde más que apelar al orgullo estarían sugiriendo estereotipos étnicos.

Los anuncios en Texas, de momento limitados a Houston, muestran dos huevos juntos mientras uno sujeta una horca. El texto en inglés dice: “Directos de la granja”.

Otro anuncio apela directamente a los latinos, con dos huevos usando sombreros y cananas, mientras el mensaje en inglés dice “Huevos a la mexicana”.

A pesar de que ya opera en algunas ciudades estadounidenses, quiere vender pollo y huevo producido en México

En México es un nombre tan grande como Tyson Foods podría serlo para los consumidores en EU, pero sus ventas en México han comenzado a caer.

Aunque el Nafta permite las importaciones de pollo desde México, las granjas y mataderos mexicanos deben ser inspeccionados y certificados por el Departamento de Agricultura norteamericano.

Bachoco ha dicho a los inversionistas que planea entrar a EU por la puerta grande en 2010. Para entonces espera tener la aprobación de sus importaciones en la mano.

Si bien el hecho de que las compañías mexicanas sigan a sus clientes leales más allá de la frontera no es nada nuevo (están los ejemplos de la cerveza Corona de Grupo Modelo, o el tequila Cuervo), casi todos los productos mexicanos llegan como importaciones o son producidos en EU por unidades de una compañía mexicana.

De hecho, esa opción estaría abierta a Bachoco, aunque requeriría una alta inversión en terrenos y capacidad de procesamiento.

Así que por ahora la compañía ha optado por subcontratar la producción de sus huevos con la empresa estadounidense Cal-Maine Foods. El acuerdo comenzó a finales del año pasado sin demasiada publicidad.

Cal-Maine Foods, que cuenta con una planta de empaque de huevos en Flatonia, Texas, trabaja las marcas de muchas cadenas de supermercados en EU.

La empresa prefirió no discutir los términos de su contrato con la firma mexicana.

A su vez, Bachoco tampoco ha dicho mucho, principalmente porque planea vender huevos producidos en Texas sólo mientras sea estrictamente necesario.

2.10 Principales clientes de Bachoco

Las ventas de la Compañía se encuentran altamente pulverizadas y ninguno de sus clientes representa más del 10% de las ventas de la Compañía. En general sus mayores ventas se distribuyen entre las principales cadenas de alimentos.

2.11. Canales de Distribución de Bachoco

Tradicionalmente, la industria avícola en México varía de región en región, es por esto que Bachoco participa en todas las categorías y canales de distribución de productos de pollo existentes, por lo que la Compañía considera que es la Compañía que dispone de la mayor cobertura geográfica de la industria avícola en México. Particularmente es uno de los mayores proveedores de pollo en la ciudad de México y su zona con urbana, la cual constituye una parte importante del consumo total en México.

Bachoco ha desarrollado una extensa red de distribución y frío. La Compañía utiliza varios canales de distribución en cada una de las principales categorías de producto, a fin de atender los diferentes segmentos del mercado.

Bachoco distribuye sus productos desde sus nueve plantas procesadoras hacia sus centros de ventas que cuentan con red de frío, es aquí, desde donde se atiende a clientes mayoristas, autoservicios, minoristas y cadenas de comida rápida.

La estructura de Bachoco incluye 60 centros de ventas y distribución, complementados con una importante flotilla de transportes, en su mayoría propia.

Los nueve complejos productivos están localizados en: Celaya, Gto; Culiacán, Sinaloa; Hermosillo, Sonora; Monterrey, Nuevo León; Gómez Palacios, Durango; Lagos

de Moreno, Jalisco; Tecamachalco, Estado de México; Coatzacoalcos, Veracruz y Mérida, Yucatán. Con la adquisición y renta de activos de la empresa “Del Mezquital” “Grupo Libra” y “Agra”, descritos anteriormente, la Compañía ha reforzado su red de distribución y comercialización y ha consolidado su presencia en el norte del país.

Las instalaciones de producción se encuentran agrupadas en nueve complejos productivos con sede en las ciudades de; Culiacán, Monterrey, Hermosillo, Torreón, Lagos de Moreno, Celaya, Coatzacoalcos, Puebla y Mérida.

2.12 Resultados Financieros de Bachoco

Como se puede observar en el siguiente cuadro, los resultados de la compañía presentan una pérdida neta en el año de 2008, debido principalmente al Costo Integral de Financiamiento.

| Información del estado de resultados | Cifras en millones de pesos | | | | |
|---|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
| Ingresos netos | 14,836.70 | 15,617.70 | 15,551.00 | 18,219.60 | 20,125.30 |
| Costo de ventas | 12,032.40 | 11,234.20 | 12,053.00 | 14,477.90 | 17,482.50 |
| Utilidad bruta | 2,804.30 | 4,383.50 | 3,498.00 | 3,741.70 | 2,642.80 |
| Utilidad de operación | 952.40 | 2,378.10 | 1,426.40 | 1,496.30 | 230.10 |
| Costo integral de financiamiento | -79.80 | -74.00 | 61.40 | 19.10 | -1,369.20 |
| Utilidad (pérdida) neta mayoritaria consolidada | 788.30 | 1,908.40 | 906.20 | 1,270.90 | -879.00 |
| Información del Balance general | | | | | |
| Efectivo e inversiones temporales | 2,608.40 | 3,419.90 | 3,583.90 | 3,039.90 | 1,998.20 |
| Activos totales | 15,008.60 | 16,530.90 | 17,559.20 | 19,116.40 | 19,455.00 |
| Créditos bancarios a plazo menor de un año | 111.20 | 100.00 | 9.80 | 58.80 | 234.20 |
| Créditos bancarios a plazo mayor a un año | 80.90 | 56.00 | 35.50 | 50.80 | 391.70 |
| Total del capital contable | 12,132.70 | 13,502.70 | 14,102.90 | 15,127.20 | 14,079.40 |

Fuente: estados financieros auditados de Bachoco de 2008

2.13. El mercado

2.13.1 La avicultura en el mundo actual

Decir, hoy en día, que la Industria Avícola es de las más dinámicas, no es novedad, pero que durante esta década la producción mundial de pollo eviscerado va a trepar de 28 a 50 millones de toneladas, si es sorprendente, casi 2 millones de ton/año, (estamos ente un aumento del 78%, realmente una barbaridad).

Pero esto no viene solo, dado que el éxito se debe a 4 factores:

- 1- La productividad del pollo mismo, frente a otros animales.
- 2- La eficiencia de la industria de pollo.
- 3- El éxito del marketing de productos avícolas.
- 4- Del apoyo gubernamental.

Como consecuencia de estos cuatro puntos, está bajando el costo de producción de pollo en comparación al de otras carnes en casi todos los países. En EEUU por ejemplo, el precio ha bajado 2/3 en 40 años (50 al 90), en comparación al de la carne bovina y de cerdo que valen 2 a 3 veces más que el pollo.

Aunque parezca contradictorio, la caída de los precios en avicultura resultan beneficiosos, ya que esa caída pone al pollo el mismo plano que los otros productos de alta tecnología, como la telecomunicación y las computadoras, teniendo en común que estos van bajando (las computadoras y los pollos), gracias a la aplicación de tecnología.

En avicultura, tecnología significa genética, pero también la biotecnología, ingeniería, medicina veterinaria, la nutrición y aún la tecnología de la información, gozando esta industria de una ley inexorable "CUANDO BAJA EL PRECIO DE UN BIEN SUBE LA DEMANDA".

Otro beneficio es, que cuando cae el precio, permite la salida al mercado de nuevos productos con mayor valor agregado, ocurriendo que a medida que más baja el costo, cada vez habrá más consumidores que comprarán más pollo elaborado con un alto nivel de procesamiento.

Es importante por ello establecer quienes son los consumidores ya que el pollo es un lujo al que no todos pueden acceder. Para ello nos remitiremos a lo publicado por el Banco Mundial (1993) que se llama la paridad del poder de compra PPC, determinando con este dato el poder de compra de una población en Quintiles, para calcular como está distribuida la riqueza en una población.

En el caso de China, el quintil más alto, el 20% de la población es el único con posibilidades de consumir pollo, por lo tanto tiene solo 66 millones de personas de interés para la Industria Avícola. En el caso de Japón, cualquier japonés puede acceder al consumo de pollo, aún el quintil de más bajos ingresos, siendo un total de 124 millones, todos de interés para la industria avícola. Comparativamente tanto Brasil

como India tienen la misma población, pero en India solo el 7,5% = a 66 millones ya mencionados cuentan y en Brasil el 40% = 62 millones.

Usando este mismo método de paridad por poder de compra se llega a la suma de 1.800 millones de consumidores potenciales de pollo en el mundo, potenciales, porque no es lo mismo hablar de poder de compra que comprar, ya que si bien en la India existen 66 millones de posibles compradores, su dieta se basa fundamentalmente en vegetales, en Alemania, prefieren la carne de cerdo, y en Argentina la de vaca, etc.

Aunque solo un tercio pueda comprar pollo en este momento, hay que tener en cuenta la gran elasticidad de ingreso para la carne avícola, o sea un pequeño aumento del ingreso aumenta enormemente el consumo, hecho comprobado hoy en día en nuestra provincia, ya que cuando se abonan los sueldos no queda un pollo en las góndolas de los locales de venta. Desafortunadamente, una disminución pequeña o un retraso del sueldo, trae aparejada una merma violenta del consumo. Hecho no exclusivo del sector avícola.

Por supuesto que existen otros factores además de una economía creciente o decreciente que explican por qué la industria avícola en algunos países crece más rápido que en otros, teniendo mucho que ver con una adecuada política económica, la competitividad y el marketing.

Durante los últimos 20 años, se observaron importantes cambios en América Latina, sobre todo en Brasil, llegando a ser el exportador más importante del mundo (principios de los 80), lamentablemente esta posición es difícil de mantener sobre todo teniendo como fuertes competidores a países como EEUU y la CEE, pero no quiere decir que no es un importante y siempre preocupante competidor, por más que comparativamente casi carece de subsidios frente a los países mencionados.

Esta situación está cambiando debido al retiro de las políticas arancelarias muy caras e imposibles de mantener.

Brasil ha sido el único exportador significativo en América Latina, sin necesidad de comparaciones bochornosas, porque Argentina no figura como país exportador y sobre todo porque no se prepara para serlo algún día.

¿Por qué el consumo del pollo a nivel mundial?

La carne de pollo no sólo nos brinda sus proteínas de alto valor biológico, necesarias para que los niños crezcan sanos y fuertes, y para que los adultos, disfruten de un

aporte proteico de gran calidad sin mayor aporte de grasa, sino que en este alimento podemos encontrar muchos más beneficios al consumirlo.

La carne de pollo, a diferencia de la carne de vaca, no contiene gran cantidad de purinas, las cuales son responsables del mayor trabajo digestivo. Por lo tanto, su menor contenido de grasa y su inferior aporte de purinas, convierten al pollo en un alimento de fácil digestión que puede ser utilizado en afecciones gástricas, así como en personas con niveles altos de ácido úrico en sangre.

Por otro lado, su contenido en hierro y ácido fólico protegen al organismo de la anemia; su aporte de vitaminas del complejo B favorecen el funcionamiento del sistema nervioso; los minerales que posee (potasio, magnesio y fósforo) contribuyen a un buen estado neuromuscular que facilitan el trabajo de contracción de los músculos, así como la transmisión del impulso nervioso.

No podemos olvidar que, dentro de su aporte graso, predominan los ácidos grasos monoinsaturados y poliinsaturados, los cuales protegen al corazón y fortalecen al mismo

2.13.2 Entorno del ambiente actual de la industria del pollo en México:

La producción de carne de pollo de engorda en México ha crecido rápidamente en las tres últimas décadas, al pasar de 290,000 toneladas métricas en 1978 a 2.66 millones de toneladas en 2008, un aumento promedio anual de 7.9 por ciento.

Aunque también ha aumentado la producción de carne de cerdo y de res en estos años, ha sido a un ritmo mucho más lento. Como resultado, la participación de la producción de carne de pollo de engorda en la producción total de carne ha aumentado de 13.6 por ciento en 1978 a 44.8 por ciento en 2008.

Impulsada por una fuerte demanda nacional, se espera que la producción de carne de pollo de engorda en 2008 llegue a 2.72 millones de toneladas, un incremento de 66,000 toneladas comparado con el año anterior, según un pronóstico del USDA.

El consumo per cápita de pollo en México aumentó de 4.5 kg en 1978 a 29.4 kg en 2008, un aumento promedio anual del 7.3 por ciento. El consumo per cápita de carne de cerdo en México aumentó de 12.0 kg en 1978 a 15.2 kg en 2008, un aumento promedio anual de 0.8 por ciento. Mientras tanto, el consumo de carne de res aumentó de 15.2 a 23.5 kg, un aumento promedio anual de 1.8 por ciento.

Prácticamente todo el pollo que se comercializa en México es pollo fresco. El pollo fresco es componente importante en varios platillos mexicanos y la principal carne que se consume en México. Productos con proceso posterior están logrando un crecimiento importante y se estima que representan aproximadamente el 4% del pollo consumido en México.

De acuerdo con la UNA, la carne de pollo es la carne de mayor consumo en México y represento aproximadamente el 47.6% de la carne producida en México, durante el año 2005.

En la siguiente tabla se muestra las toneladas de carne de pollo, cerdo y res producidas en México para el periodo 2004 a 2008.

| | Miles de toneladas | | | | |
|--------|--------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 2,004 | 2,005 | 2,006 | 2,007 | 2,008 |
| Pollo | 2,390 | 2,498 | 2,592 | 2,683 | 2,853 |
| Bovino | 1,543 | 1,559 | 1,602 | 1,628 | 1,673 |
| Cerdo | 1,150 | 1,088 | 1,102 | 1,116 | 1,149 |

La industria avícola en México, como en otros países, está caracterizada por una tendencia de reducción de precios a largo plazo y, con ciclos de buenos niveles de utilidades, seguidos de periodos de sobreproducción y bajos precios.

Durante el 2008, el crecimiento en la industria de pollo fue de 6.4%, con un consumo per capita de 26.8 kilogramos, mientras que la industria de huevo se incrementó en 1.2% con un consumo per capita de 21.7 kilogramos en ese mismo año.

Bachoco es el mayor productor de pollo en México y enfrenta competencia importante de otros productores en todos los mercados en que participa. Los tres productores más grandes de pollo en México, incluido Bachoco, producen más del 55.0% de la producción total de pollo en México. El resto lo producen aproximadamente 175 productores medianos y pequeños a lo largo del país.

Los otros dos mayores productores poseen recursos financieros importantes y fortalezas en líneas de producto particulares y regiones, pero ninguno es tan fuerte ni dispone de la cobertura geográfica de Bachoco en México.

2.13.3 Entorno del ambiente actual de la industria del pollo en Estados Unidos:

Las industrias del pollo de engorda y del pavo en EUA empezaron 2009 con inventarios en el congelador relativamente altos, precios altos de los granos y precios commodity de la carne que no estaban a niveles rentables. La reducciones en la colocación de pavitos y pollitos hacia finales de 2008 se ven ahora reflejadas en menores volúmenes de sacrificio en ambas industrias. ¿Cuánto tiempo se va a tardar en que los recortes de la producción suban el precio de la carne a niveles rentables? ¿Qué le va a pasar a los precios de los granos en 2010?

Perspectivas de los precios de los granos

La industria pecuaria todavía está ajustando los costos de los alimentos balanceados que están al doble de lo que estaban hace unos cuantos años, según en Dr. Thomas Elam, de FarmEcon.com. "El mayor desafío para la industria avícola es la volatilidad de los costos de los alimentos balanceados", se dijo en el Foro Poultry Market Intelligence, patrocinado por la Asociación Nacional de Distribuidores de Alimentos de Productos Avícolas de EUA en la Exposición Internacional Avícola. "Los precios que fluctúan desordenadamente son peores que los que son consistentemente altos. La volatilidad es un tremendo dolor de cabeza; el castigo por equivocarse al cubrirse es enorme. El manejo de riesgos es sumamente importante", comentó.

El uso de los precios promedio mensuales en efectivo del maíz y la soya del año pasado en una formulación de alimento estándar resulta en un diferencial de casi \$0.48 por kg (\$0.22 por lb) entre el mes más alto y el más bajo en el costo del alimento por unidad de peso de producto de pavo listo para cocinar. Este mismo diferencial fue de \$0.075, \$0.18 y \$0.16 por kg (\$0.034, \$0.082 y \$0.075 por lb) en 2005, 2006 y 2007, respectivamente.

Se espera que en 2010 se reduzca la volatilidad, porque los inventarios finales más grandes de maíz deben amortiguar la fluctuación de precios, además de que se están disfrutando precios más bajos del petróleo. Por el momento, proyecta que el precio en efectivo del maíz en Illinois Central promedie los \$4.60 por bushel en 2009 y para la harina de soya un promedio de \$305 por tonelada.

Históricamente Estados Unidos ha sido y seguirá siendo el principal productor de pollos en el mundo, cuya producción se estimó para 2010 en 17,527 miles de toneladas en equivalente listo para cocinar. Le siguen en importancia China, Brasil y la

Unión Europea-27. Respecto al consumo Estados Unidos ocupa el primer lugar con 13,692 miles de toneladas estimadas para 2009, seguido por China, la Unión Europea-27 y Brasil. El consumo per capita calculado para ese mismo año fue de de 45.1 Kg ocupando el segundo lugar luego de Emiratos Árabes Unidos.

¿Caída del consumo en 2009 y 2010?

Especialistas, de Poultry Perspective, afirmaron que el Fondo Monetario Internacional pronosticó un crecimiento nulo del PIB mundial en 2009. Se ha señalado en el Foro de Poultry Market Intelligence que quizás la recesión no termine en 2009 y pueda postergarse hasta 2010. Por lo tanto, necesitan las compañías hacer planes de contingencia.

Los especialistas han analizado cómo varios segmentos de ingresos de la población del mundo probablemente respondan a las condiciones económicas débiles. En resumidas cuentas, predice un menor consumo per capita de pollo en el mundo en 2009 y tal vez hacia 2010. "La demanda mundial será débil debido a la recesión", "Podría en el 2010 haber un precio de \$0.35 por libra de pierna y muslo".

De acuerdo a fuentes de la industria se ha indicado que habían bajado los volúmenes de sacrificio de pollos de engorda de 6% a 8% semanalmente en enero de 2009, al compararse con las mismas semanas del año anterior. La mayoría de estos recortes son el resultado de que se están comercializando las parvadas de reproductoras unas cuantas semanas antes, para reducir la postura de huevos. Se cree que habrá posibles recortes en el volumen de sacrificio para finales de 2009, porque ha habido reducciones en la colocación de reproductoras.

Hubo niveles altos récord de carne producida en EUA en 2009, lo cual es verdad para las cuatro principales carnes. Mencionó que la industria del pollo de engorda ha continuado beneficiándose de las mejoras en los parámetros de la producción en vivo, tales como conversión alimenticia, tasa de ganancia y rendimiento de carne, pero que los aumentos en costos de los alimentos balanceados han aplastado los mejoramientos en la productividad. Se ha hecho hincapié en que los volúmenes de sacrificio necesitan seguir reduciéndose por debajo de los niveles de los últimos años, para que pueda subir el precio de la carne y las empresas de pollo de engorda puedan regresar a la rentabilidad.

Pronóstico para el pavo

La industria del pavo necesita recortar la suficiente producción como para vaciar los congeladores y regresar la oferta en línea con la demanda. Durante la Convención Anual de la Federación Nacional de Productores de Pavos, se ha pronosticado que el consumo de pavo en EUA va bajar de estar por arriba de las 2.45 millones de toneladas (5,400 millones de lb) listas para cocinar (RTC) del año de 2008 a 2.31 millones de toneladas (5,100 millones de lb) en 2009. Se ha estimado que el monto total de pavo vendido en 2010 va a estar ligeramente por arriba del de 2009, aunque haya bajado el peso.

La demanda de pavo, definida por la cantidad consumida a un precio dado, ha subido en EUA en el transcurso de los últimos cinco años. Los precios en el mercado de las aves enteras y de la carne de pavo eran relativamente altos dado el consumo per cápita alto casi récord de pavo en EUA el año pasado.

En 2008 hubo exportaciones récord de pavo de EUA tanto en peso como en dólares. Elam dijo que le preocupa el efecto que el valor del peso mexicano pueda tener sobre las exportaciones a México, por mucho el mayor cliente de pavo estadounidense.

El doble revés de 2009 es la necesidad de una menor producción para reducir los altos inventarios de congelados y la de subir los precios para cubrir el mayor costo de producción. Se pronostica una disminución del 7.5% en la producción de pavo listo para cocinar en EUA en 2010, que corresponde a 227 toneladas (500 mil lb), comparado a 2009. La disminución de la producción deja el terreno listo para precios más altos y costos de alimento balanceado probablemente menos volátiles que en 2009, aunque la exportación y la demanda en EUA sigan siendo una enorme interrogante. Van a mejorar los márgenes, pero no van a ser abundantes.

Se predice que la producción estadounidense de carne de pollo va a aumentar en la siguiente década en 25%. Se pronostica la producción de EUA en 16 millones de toneladas métricas en 2010, con un aumento a 20 millones en 2020. Espera que la producción del resto del mundo aumente de 58 millones de toneladas métricas en 2010 a 79 millones en 2020, un aumento del 36%.

2.13.4 Entorno para ambas empresas:

2.13.4.1 La gripe Aviar:

La evidencia que tenemos una y otra vez, desde Holanda en 2003 a Japón en 2004 y a Egipto en 2006, es que el virus letal de la gripe aviar se inicia en las granjas industriales de pollos y desde ahí se extiende.

La producción de pollos en pequeña escala y las aves silvestres están siendo injustamente tratadas por la crisis de la gripe aviar que ahora afecta amplias zonas en el mundo. Un nuevo informe de GRAIN muestra como la industria transnacional del pollo está en la raíz del problema y debería ser el foco de todos los esfuerzos para controlar la gripe aviar.

La expansión de la producción de pollo industrial y su alianza con el comercio global ha creado las condiciones ideales para la emergencia y transmisión de virus letales como la cepa H5N1 de la gripe aviar. Una vez dentro de las granjas industriales densamente pobladas, el virus puede rápidamente llegar a ser letal y amplificarse. El aire espeso y cargado de virus de las granjas infectadas es trasladado a distancia, cuando las redes de comercio global extienden la enfermedad a través de diversos modos: aves vivas, pollos de 1 día de vida, carne, plumas, huevos incubados, huevos, estiércol de los pollos y alimentación animal.

Todas las opiniones enfocan hacia las migraciones de aves y las gallinas de corral familiar como el problema, pero ellos no son los vectores efectivos de la alta patogenicidad de la gripe aviar. El virus les mata, pero es improbable que se extienda a través de ellos

Por ejemplo, en Malasia, la tasa de mortalidad de H5N1 entre los pollos de los pueblos es sólo del 5%, lo que indica que el virus ha estado mucho tiempo extendiéndose entre las bandadas de pollos producidos en pequeña escala. Los focos de H5N1 en Laos, cercado por países infectados, solo se han producido en unas pocas granjas industriales del país que son suministradas por pollos incubados en Tailandia. Los únicos casos de gripe aviar en pollos caseros, que suponen cerca del 90% de la producción en Laos, ocurrieron en la proximidad de las granjas industriales.

El primer foco en Nigeria empezó en el año de 2003 en una sola granja industrial, propiedad de un ministro del gabinete, distante de las rutas de aves migratorias pero conocida su importación irregular de huevos incubados. En India, las autoridades

locales dicen que el H5N1 surgió y se extendió desde una granja industrial propiedad de la mayor empresa del país, "Venkateshwara Hatcheries".

Una cuestión candente es porqué los gobiernos y las agencias internacionales como la FAO (Organización para la Agricultura y la Alimentación de Naciones Unidas) no hacen nada para investigar cómo las granjas industriales y sus productos, tales como estiércol y alimentación animal, extienden el virus. Por el contrario, están usando la crisis como una oportunidad para profundizar la industrialización del sector. Se multiplican las iniciativas para prohibir la producción de pollos al aire libre, presionar a los pequeños productores y reponer las granjas con pollos modificados genéticamente. La ola de complicidad con una industria involucrada en una sarta de mentiras y simulacros parece completa.

Los campesinos están perdiendo su forma de subsistencia, sus razas de pollos nativos y están siendo expulsados del mercado y algunos expertos dicen que estamos al borde de una pandemia humana que podría matar millones de personas. Kuyek concluye. "¿Cuando se darán cuenta los gobiernos que para proteger a los pollos y a las personas de la gripe aviar, necesitamos protegerles de la producción industrial de pollo para un comercio global?"

2.13.4.2 Amenazas en el medio ambiente en la producción de pollos:

Debido a que los desechos en el procesamiento de pollos son considerados como altamente nocivos para la salud del medio ambiente, los principales productores de estos productos se han visto en la necesidad de implementar procesos que garanticen la mínima afectación al medio ambiente.

¿Cómo combatir esas presiones del medio ambiente?

Además de la colaboración ciudadana, alrededor del mundo se han creado organizaciones de ayuda como "Ayuda en Acción", constituida en España, la cuál ha reconocido siempre la importancia de la colaboración empresarial, en un plano de equidad y justicia social, conjugando los intereses empresariales con nuestros valores como organización de desarrollo: solidaridad y dignidad. Para finales del 2009 unas 2.000 empresas colaboran con Ayuda en Acción, a través de las diferentes formas de cooperación que la organización ofrece.

Las organizaciones ejercen su responsabilidad social cuando satisfacen las expectativas que, sobre su comportamiento, tienen sus diferentes grupos de interés

(clientes, empleados, proveedores, socios y colaboradores), contribuyendo a un desarrollo social y ambientalmente sostenible, y económicamente viable. Una opinión pública cada vez más sensibilizada ha hecho posible que la relación entre sociedad y empresa haya evolucionado del mero intercambio de productos, servicios y mano de obra hacia unas relaciones comerciales condicionadas por los valores e inquietudes de su entorno social.

En este marco, la colaboración de las empresas con Ayuda en Acción y otras organizaciones ha evolucionado, desde los primeros patrocinios a eventos solidarios en España y otros lugares del mundo, hasta los actuales compromisos anuales con la labor de la organización o el apoyo directo de proyectos de desarrollo en los países y comunidades en los que ayuda en Acción trabaja.

El nuevo concepto de empresa socialmente responsable tiende a integrar en su estrategia aspectos considerados antes marginales o filantrópicos y a racionalizar su gestión para que confluyan en la esencia de la empresa: la rentabilidad económica como factor clave para crecer y crear riqueza.

El apoyo de causas solidarias, dentro de la estrategia de responsabilidad social de las empresas, es una fuente actual clave en la obtención de ventajas competitivas:

- La sociedad premia estas prácticas solidarias, cada vez más demandadas. A través de la publicidad social y del incremento de la reputación corporativa de la empresa, la opinión pública se mantiene al tanto de las empresas que apoyan el desarrollo sostenible.
- Cada vez más, la sociedad y, por lo tanto, los clientes y asociados desean vincularse a algo más que productos o servicios, y están dispuestos a pagar por ello. Las grandes empresas quieren proveedores y asociados que les aporten reputación. Asimismo, son cada vez más las administraciones públicas que introducen prácticas socialmente responsables como criterio en la contratación de sus proveedores.
- La implicación, directa o indirecta, de los empleados con una causa solidaria, a través de su empresa, incrementa su satisfacción y su involucración con la misma, propiciando una buena predisposición y un cierto “orgullo” de pertenencia. Esto repercute en una mejora de la productividad y la fidelidad de los empleados, pudiendo éstos aportar valores a la organización con su voluntariado social.
- Deducción de un 100% como gasto de explotación en las acciones de colaboración y de patrocinio, y de un 35% en las acciones de donación. Aunque algunos de estos incentivos fiscales aún son bajos en España, en comparación con otros países europeos, las aportaciones de las empresas a causas solidarias tienen desgravación fiscal en nuestro país.

Perdue lidera la industria para abordar la amplia gama de problemas ambientales en Estados Unidos relacionados con la agricultura animal y procesamiento de alimentos,

invirtiendo millones de dólares en investigación, nuevas tecnologías, modernización de equipos y la sensibilización y la educación.

Perdue se enorgullece del papel de liderazgo que proporciona para abordar toda la gama de problemas ambientales relacionados con la agricultura animal y la producción de alimentos, ya que se han invertido - y siguen invirtiendo - Millones de dólares en investigación, nuevas tecnologías, modernización de equipos y la sensibilización y la educación como parte de nuestro continuo compromiso de proteger el medio ambiente.

- Perdue ha llevado a cabo la investigación del medio ambiente por más de dos décadas.
- Perdue fue una de las compañías avícolas primero con un departamento dedicado a los servicios ambientales.
- Cuentan con un área especial para la Gestión del medio ambiente siendo responsables de garantizar que todas las instituciones Perdue opera dentro de un cumplimiento del 100 por ciento de todos los reglamentos y permisos ambientales.
- Perdue fue la primera empresa de aves de corral para desarrollar un uso alternativo a gran escala para la basura excedente de aves de corral, de funcionamiento de la primera de su tipo de instalación para convertir desechos de aves de corral en un producto fertilizante orgánico. Este servicio ha eliminado más de 500.000 toneladas de basura de las cuencas surplus Delmarva.
- Sus plantas de procesamiento tienen algunas de las más nuevas y más instalaciones de tratamiento avanzado de aguas residuales, que nos ayuda a proteger las vías de agua en nuestras comunidades.
- Se ha invertido miles de horas-hombre en la educación de productores agrícolas para ayudar a nuestros socios de la familia gestionar sus operaciones de aves de corral independiente de la manera más respetuosa del medio ambiente.
- Su departamento de Servicios Técnicos está realizando una investigación en curso sobre la tecnología de alimentos como medio de reducir los nutrientes en el estiércol de aves de corral.
- Perdue fue una de las cuatro empresas de explotación de aves de corral en Delaware para firmar un acuerdo histórico con los funcionarios de Delaware esbozar el compromiso voluntario de sus empresas para ayudar a los productores independientes en resolver los desafíos agrícolas del medio ambiente, y la compañía de aves de corral el primero en trabajar con la EPA para ayudar a la compañía independiente los productores de contrato de proteger las aguas de nuestra nación.

Por su parte, en Bachoco es política de la Compañía satisfacer todas las normas establecidas, y que le apliquen, por la SEMARNAT. A fin de convivir de manera

armónica con el medio ambiente, la Compañía continuamente invierte en proyectos para la mejor disposición y /o reutilización de residuos a través de la más alta tecnología disponible en todas sus instalaciones.

A la fecha la empresa cuenta con certificado TIF, (Tipo Inspección Federal) en seis de sus plantas procesadoras de aves.

3.- AMENAZAS

3.1 Amenazas para Perdue

3.1.1 Publicidad negativa en los medios:

Comprar pollo tratado con agua salada, sopa concentrada o extracto de algas está costando dinero a los consumidores y posiblemente poniendo en peligro su salud, según una coalición de productores avícolas y consumidores.

La mayor parte de la población no sabe que buena parte del pollo que se vende en Estados Unidos contiene 15 por ciento de agua salada, lo que aumenta el costo un promedio \$1.50 dólares por paquete, Ese \$1.50 que se paga por agua se basa en un paquete de tres libras de pechugas de pollo deshuesadas a un precio de \$3.33 dólares la libra.

La familia promedio come pollo dos veces a la semana y eso podría sumar \$150 dólares al año gastado en agua salada, además de añadirle más sal a la dieta. Ingerir demasiada sal puede contribuir a la hipertensión.

Por su parte, los grandes procesadores de pollo lo consideran un producto "mejorado". En pruebas de sabor, cuatro de cada cinco personas expresaron su preferencia por los productos "mejorados",

Los que quieran evitar pollo con agua salada inyectada lo pueden hacer simplemente leyendo la letra pequeña de las etiquetas, que dice algo así como "ingredientes del caldo natural de pollo: caldo de pollo, sal, musgo irlandés" o "mejorado con 15 por ciento de extracto de caldo de pollo".

La Dirección de Alimentos y Medicamentos (FDA) aconseja que el pollo natural no debe contener más de 70 miligramos de sal por porción de 4 onzas.

Aunque una porción de 4 onzas de pollo "mejorado" puede contener hasta 440 miligramos de sal, hay productos que tienen unos 300.

Foster Farms y otras productoras de pollo que no inyectan agua salada a sus productos también ha pedido al Departamento de Agricultura que no permita que el pollo mejorado tenga una etiqueta que diga "100 por ciento natural".

Perdue, denomina su línea de pollos mejorados "tiernos y sabrosos" pero no naturales. Solamente los productos sin aditivo alguno llevan la etiqueta de natural.

Mejorados o no, sin duda los estadounidenses comen mucho pollo, alrededor de 86 libras por persona al año.

3.1.2 Competencia de Perdue:

La competencia de Perdue se encuentra principalmente en dos empresas:

Tyson Foods Inc: La compañía se encuentra establecida en la ciudad de Springdale en Arkansas, y se dedica principalmente al procesamiento de pollo, res y puerco, siendo la número uno en Estados Unidos. En base a sus estándares de calidad y el volumen de venta de sus productos, la revista Fortune la considera como la segunda empresa de alimentos más importante del mundo.

Tyson Foods Inc es líder en el mercado detallista y exporta a más de 80 países alrededor del mundo con ventas anuales de más de 25,600 millones de dólares.

Pilgrim's Pride Corporation: Con la adquisición de la empresa ConAgra, la compañía se convirtió en la segunda empresa más grande de Estados Unidos. Sus productos se basan principalmente en la crianza, procesamiento, distribución y venta de pollo y pavo. Sus ventas se enfocan al mercado norteamericano, a Europa del este y Asia.

Las ventas de Pilgrim's se basan en el pollo congelado a tiendas de autoservicio y supermercados. Sus ventas anuales se encuentran por arriba de los 2,700 millones de dólares.

El resto de los consumidores son empresas de mediano tamaño que se encuentran distribuidas en todo el territorio Norteamericano. Existen más de 55 competidores diferentes en Estados Unidos en la industria del pollo.

3.2 Amenazas para Bachoco

3.2.1 Competencia

En los últimos seis años, el consumo per cápita de pollo en México creció 26%.

Cada habitante consume hoy 25 kilos al año, mientras que sólo tres compañías, Bachoco, Pilgrim's y Tyson –en ese orden–, se reparten 57% del mercado, según datos de la Unión Nacional de Avicultores. Unos 17 productores acaparan el 88% de la producción nacional de pollo, según la UNA.

En el 2003, el mercado quedó abierto para América del norte en cuanto a exportaciones de pollo a México, sin embargo, en ese mismo año el gobierno mexicano anunció una salvaguarda temporal para las importaciones de pierna y muslo de pollo, el cual se redujo gradualmente año con año hasta alcanzar 0.0% a inicios del año 2008. De manera que a partir de este año 2008, la salvaguarda terminó y no se tiene restricción comercial para la importación de pierna y muslo de pollo desde los Estados Unidos de América.

México está entre los cinco países con mayor consumo de pollo. Es por ello que, pese al aumento de 50% en el precio del maíz en dos años –por la fuerte demanda del grano para hacer etanol–, la estadounidense Tyson Foods no quiere ceder territorio a su competencia. Tyson de México, con 14 años en el país, cerró 2008 con un crecimiento de 5% en ventas.

Pero, ¿y que sucede con la competencia directa? El mercado de la carne de pollo en México, dominado por Bachoco, tiene un nuevo escenario con la llegada de la brasileña JBS a través de la reciente adquisición de Pilgrim's Pride, (en proceso de autorización) a la que se le añade el anuncio de nuevas inversiones de la estadounidense Tyson.

La experiencia de JBS, uno de los mayores productores de carne de bovino del mundo, que con su reciente compra tendrá ingresos por unos 30,000 millones de dólares (mdd), se enfrentará al dominio de Bachoco que cuenta con el 32% del mercado local, mientras que Pilgrim's Pride ostenta el 13%, seguida de Tyson con un 12%.

La producción de pollo registra un constante crecimiento en el país que hasta el cierre de 2008 alcanzó las 2.7 millones de toneladas, un valor de unos 4,300 mdd, y un consumo de 25 kilogramos por habitante, aunque este nivel de consumo es inferior al de Brasil (37.9 Kg) y Venezuela (35.3 Kg), por lo que el mercado mexicano tiene un mayor potencial.

Los productores mundiales de pollo, principalmente los pequeños, se han visto presionados por el alza en los precios de los granos desde 2006, aunque en los

últimos meses del 2009 la recesión ha reducido las presiones, pero dejó en el camino a grandes compañías como Pilgrim's Pride que se encontraba bajo la protección de la ley de quiebras y cuyo segundo mayor mercado es México.

JBS opera en 37 países, de los cuales Estados Unidos, México, Canadá y Taiwan son sus principales clientes en carne de bovino.

Tan solo en México Pilgrim's Pride -empresa número 192 de las 500 de Expansión- registró ingresos por 3,443 millones de pesos en el primer trimestre del año al tiempo que genera 4,565 empleos.

Por su parte, Tyson, para aumentará su participación en el mercado mexicano, con una inversión de 150 millones de dólares (mdd) en los próximos tres años prepara la adquisición de granjas y plantas de pollos.

Con el apoyo de la cadena productiva que inicia con proveedores de insumos, agricultores productores de granos, trabajadores y autoridades que regulan sus actividades, Tyson de México ha ido ganado participación de mercado en el país.

La empresa genera más de cinco mil empleos directos y al menos 30 mil indirectos.

Aplica un programa junto con la Asociación Avícola de la Laguna en el que Tyson aporta más del 90 por ciento de los recursos que se aplican en prevención, vacunación y análisis el estado de las aves de traspatio o que tienen personas en su hogar.

La empresa tiene planes de exportación a más de 20 países, y Japón es uno de ellos.

A finales del 2009, Tyson se encontraba trabajando en coordinación con las autoridades japonesas y autoridades federales, entre ellas Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (Sagarpa), para concretar el objetivo.

Por ahora, no exporta nada para Japón, y para Vietnam se envían algunos subproductos como punta de ala y pata que se consumen bien. Allá, este producto es mejor cotizado que en México, más o menos a 40 ó 50 centavos por libra en base al Mercado Internacional de Pollo.

En México, Tyson tiene para finales de 2009, una producción de tres millones de aves por semana.

Tyson pretende tener ventaja competitiva en México lanzando una carne de pollo que se etiquetará como libre de antibióticos. Este producto se ha puesto en marcha porque la compañía cree que hay un creciente mercado que demanda un tipo de carne sin antibióticos. El objetivo de la compañía es satisfacer esta demanda, pero a precios competitivos. La carne de pollo que se vende en EEUU como natural, cuesta entre 2,5 a 3,3 €/kg. Tyson espera que su carne cueste un 10% menos.

Las previsiones de Tyson es poder poner este tipo de carne en el mercado entre febrero y marzo del 2010. En el etiquetado se indicará "100% natural, de pollos criados sin antibióticos". Para obtener este tipo de carne, la empresa piensa convertir 20 de sus instalaciones en granjas libres de antibióticos. Tyson Foods ha sido la primera gran industria que ha tomado una decisión semejante. Con anterioridad ya lo habían hecho otras empresas, pero de menor tamaño.

Han surgido otras iniciativas para presentar al consumidor carne de pollo que sea diferente a la convencional, pero sin llegar a ser ecológica. Por ejemplo, hace unos meses, avicultores e industriales holandeses llegaron al acuerdo de lanzar el "pollo integral". Este pollo integral vive dos semanas más que el pollo convencional (en total ocho semanas) y se cría con una densidad de 14 animales por metro cuadrado (para pollos convencionales es de 23 a 26 animales por metro cuadrado). Además, su alimentación está compuesta de mayor proporción de grano y puede moverse por determinadas prolongaciones cubiertas de la granja. El pollo ecológico puede salir al exterior, dispone de doce semanas para crecer y recibe únicamente alimentación ecológica

Bachoco tiene una cobertura nacional, mientras que Pilgrim's Pride opera principalmente en el centro del país y Tyson en el norte.

Bachoco, es una de las firmas más defensivas en medio de la recesión con un crecimiento de 20% en ventas netas durante el segundo trimestre del año, respecto al mismo periodo de 2008, en tanto que el rendimiento de su acción sube un 43% en la Bolsa Mexicana de Valores en lo que va del año de 2009.

Menos de 15% se canaliza a través de los grandes supermercados como Wal-Mart de México, Comercial Mexicana y Soriana.

3.3. Riesgos de mercado

El mercado al cual la Compañía atiende está sujeto a un cierto grado de volatilidad con

respecto a la oferta, lo cual puede afectar los precios. En general los precios están sujetos a condiciones de libre oferta y demanda, lo que puede llevar a fluctuaciones estacionales de precios durante un año y cambios significativos de un año a otro.

Debido a la naturaleza de sus operaciones, incluyendo la cría de animales vivos, la Compañía puede verse afectada por enfermedades y efectos de clima que afecten el desarrollo de los animales.

Con el objeto de mitigar el impacto de estos factores, la Compañía ha implementado un estricto sistema de bio-seguridad en todas las etapas de producción.

Aproximadamente el 48.0% del grano se obtiene de la producción en nacional y el resto se importa, básicamente de USA, por lo que la fluctuación en el tipo de cambio podría resultar un problema en los costos de alimento de los pollos.

3.4 Análisis FODA Perdue:

Oportunidades:

- Manejan una amplia gama de productos
- Cuentan con un área sólida de Investigación y Desarrollo
- Mayor demanda de productos de pollo en el mundo.
- Problemas financieros que impide el crecimiento de la competencia.
- Posibilidad de crecimiento en el mercado doméstico.
- Oportunidad de crecimiento en mercados internacionales.
- Con el potencial económico de Perdue es posible que adquieran a pequeños y medianos productores de pollos con el propósito de tener mayor participación de mercado local.

Fortalezas:

- Alta calidad de sus productos basado en el estándar de pollos frescos.
- Fuerte inversión en tecnología.
- Diversificación de sus productos
- Fuerte logística para la entrega de productos.

- Alta capacidad productiva lo que les permite que los periodos de crianza de sus aves sea menor a la de la competencia.
- Adecuado control sanitario
- Capacidad para exportar sus productos.
- Su organización vertical le permite tomar decisiones con mayor rapidez basada en la experiencia de sus propietarios.
- Fuerte capacidad administrativa.
- Al criar de forma propia a sus aves y producir los alimentos que consumen tienen una dependencia mínima de proveedores.
- Sus utilidades se ven incrementadas por la venta de restos considerados como desperdicios, sobre lo cuál tienen un mercado cautivo.
- Las prestaciones y cuidado a sus empleados los hace comprometerse con la misión y visión de la marca.
- Cuentan con flotilla propia para la distribución de sus productos lo que les permite disminuir los costos.

Amenazas:

- Presión y crecimiento de la competencia
- Cambio en el gusto de los consumidores
- Movimiento de los precios de los alimentos
- Enfermedades de los animales
- Presión de autoridades sanitarias
- Riesgo con no cumplir con el branding respecto a la frescura del producto.
- La competencia está apostando por el pollo congelado, el cuál tiene un precio más barato. En épocas de crisis los consumidores tienden al consumo de alimentos más baratos.
- La competencia está presionando con productos sustitutos.

- Su estructura organizacional puede restringir su crecimiento en otras regiones de Estados Unidos.

Debilidades:

- La empresa mantiene una estructura solar desde hace varios años, lo que puede ocasionar problemas al momento de cambiar la Dirección.
- Solo está enfocada a una región del mercado norteamericano.
- No tiene visión para exportación de pollo a América Latina.
- Sus procesos son demasiado estructurados y les representa dificultad para adecuarse a otros mercados locales.
- Están teniendo una diversificación de productos muy amplia, lo que limita la especialización a productos base.

3.5 Análisis FODA Bachoco:

Oportunidades:

- Ampliar la gama de productos para igualar al mercado americano (Congelados)
- Adquirir pequeños negocios de la competencia.
- Exportar sus productos a Estados Unidos y América Latina.
- El precio del pollo en México es más accesible que otros alimentos en México.
- Ampliar su participación en mercados bursátiles.

Fortalezas:

- Sus productos son altamente conocidos en México.
- Cuentan con respaldo económico por parte de sus dueños.
- Han invertido para tener una sólida red de distribución.
- Buena relación con las autoridades sanitarias.
- Cuenta con una adecuada estructura administrativa.

- Al cotizar en el mercado bursátil norteamericano, se tiene presencia de nombre en Estados Unidos.

Amenazas:

- La competencia está invirtiendo de manera importante en México.
- Limitante para el aumento de precios en sus productos debido a las normas y regulaciones mexicanas
- Alto índice de enfermedades de los pollos en México.
- Los precios de los alimentos se cotizan en dólares, lo que les afecta el tipo de cambio.
- Existen mejores productos en la competencia, sobre todo en productos congelados
- La competencia está ofreciendo mejores sueldos a los trabajadores.

Debilidades:

- Falta de implementación de tecnología de punta.
- No tiene presencia fuera del territorio nacional.
- Los requisitos para la exportación de pollo a los Estados Unidos son muy estrictos y no cuentan con los medios necesarios para cumplirlos.
- Por la calidad de algunos de sus productos, los precios no son accesibles para todos los mexicanos.
- Existe presión política sobre sus propietarios, por lo que en ocasiones reciben publicidad negativa.
- No cuentan con un área de investigación que se dedique exclusivamente al desarrollo de nueva tecnología para la crianza de sus pollos

4.- Conclusiones:

4.1 Conclusiones para Perdue:

El análisis del caso demuestra que Perdue Farms es una empresa de alto rendimiento en la industria de aves de corral.. Cuenta con un nombre de marca altamente reconocido gracias a la calidad de sus productos. La empresa es líder en la industria en investigación y desarrollo, en el ámbito de la investigación ambiental, biológico y genético. Perdue Farms carece de cobertura de mercado, ya que sólo cubren la mitad oriental de los Estados Unidos, y algunos países extranjeros. También carecen de cuota de mercado en el segmento de servicios de alimentos del mercado. Su información y sistema de distribución se ha actualizado recientemente y se creó una fuente de ventaja competitiva para ellos.

Cabe destacar los siguientes puntos y recomendaciones:

Una de las principales fortalezas de Perdue es la diversificación de sus productos las cuáles satisfacen las distintas preferencias de sus consumidores, lo cuál está apoyado en fuertes campañas publicitarias lo que les permite tener mayor presencia en el mercado Norteamericano. Por otra parte, la diversificación a la que hago mención le permite entrar en la competencia de productos sustitutos de acuerdo a la tendencia del mercado. Sin embargo, se recomienda creación de una sub marca que esté enfocada al pollo congelado con el propósito de hacer frente a la competencia dedicada a este ramo.

Actualmente Perdue cuenta con una organización vertical que facilita la toma de decisiones en el mercado centralizado donde se encuentra, es decir en el Noreste de los Estados Unidos. Se recomienda cambiar a una estructura horizontal para poder descentralizar la toma de decisiones si es que la empresa pretende ampliar su participación en la zona oeste de los Estados Unidos y alrededor del mundo.

A pesar de que Perdue exporta sus productos a mercados internacionales, no ha visto la posibilidad de incursionar en el mercado de Sur América. Se recomienda fuertemente que se analice esta posibilidad, ya que en ciertos mercados como México, Argentina, Chile y Uruguay la calidad de sus productos podría representar una buena oportunidad de expansión internacional.

Debido al problema de la obesidad en los Estados Unidos y las tendencias de la moda, así como el interés de los adolescentes en la salud, se recomienda sacar una línea de productos de pollo y pavo bajos en grasa para poder satisfacer este mercado.

Considerando que la empresa ha invertido mucho dinero en su área de investigación y desarrollo, se recomienda que se utilice para analizar otros mercados además del Norteamericano para poder expandir su presencia a nivel internacional, analizando las necesidades y recursos con los que pueden contar en países Latinoamericanos.

Debido a que su gama de productos es muy amplia, se corre el riesgo de perder la calidad que otorgan en su branding, por lo que se recomienda hacer un análisis de sus productos Premium y eliminar los que no les representan ingresos substanciales.

4.2 Conclusiones para Bachoco

La llegada de JBS a México representa un riesgo muy grande para la participación de mercado con la que cuenta Bachoco para finales del 2009, por lo que se recomienda analizar la posibilidad de comprar empresas del ramo más pequeñas en distintas regiones del país, y poder conservar el posicionamiento con el que se cuenta.

Bachoco cuenta con un potencial de producción suficiente para poder buscar la exportación de sus productos. Si bien es ciertos que las restricciones para exportar pollos a los Estados Unidos complican esta posibilidad en los volúmenes deseados, es recomendable mirar hacia la frontera del sur para abrir esta posibilidad al resto de Latinoamérica.

Debido a que buena parte del alimento que se utiliza para alimentar a sus animales proviene del extranjero, se recomienda buscar proveedores locales con el propósito de disminuir los costos derivados de las fluctuaciones de tipo de cambio y de los impuestos de importación de estos insumos.

Las tendencias del mercado en México indican que debido a la velocidad con la que se vive en las grandes ciudades, las preferencias del público es buscar variedad de productos de fácil preparación o productos sustitutos. Con base en esto se sugiere que se estudie la posibilidad de lanzar una línea de productos rápidos, pre preparados aprovechando que en la mente del consumidor en México la marca Bachoco se encuentra bien posicionada.

Considerando que los empleados se comprometen con la empresa de manera proporcional en que la empresa se compromete con ellos, se recomienda que a ciertos niveles se le permita a empleados ser socios de la compañía, lo cuál puede impulsar el compromiso personal y profesional,

RECOMENDACIÓN CONJUNTA

Debido a la capacidad financiera de Perdue Farms, así como a su expectativa de crecimiento fuera de los Estados Unidos, y a los altos costos operativos que está teniendo Bacho en México, lo cuál les ha presentado pérdidas financieras en el último año, se recomienda una alianza estratégica de ambas empresas con el propósito de tener mayor participación en el mercado mexicano.

Debido a la entrada en México de la empresa brasileña JBS, la participación de mercado de Bachoco presenta un peligro latente de la disminución del consumo de sus productos en el mercado nacional, por lo que la entrada de Perdue podría ganar terreno por la diversidad de sus productos.

Por otra parte, esta alianza permitiría a Bachoco tener mas presencia en el mercado Norteamericano, principalmente por que existen muchos mexicanos en Estados Unidos, que tienen en mente la marca de Bachoco, ya que ha sido una marca históricamente reconocida en México.

En el caso de Perdue, el entrar a México sería un trampolín para después exportar sus productos al resto de América latina.

BIBLIOGRAFIA

Administración Estratégica teoría y casos

Thompson, Arthur A.

Ed. McGraw Hill

2008

Pollos de carne

VV.AA.

Grupo Editorial Iberoamericano

2005

Administración

Don Hellriegel & John W. Slocum

International Thompson Editores

2005

Introduction to management and business

James R. Lowry & Bernard W. Weinrich

South Western College Publishing

2006

Administración, una perspectiva global

Harold Koontz y Heinz Weihrich

Mc Graw Hill

2008

Planeación de negocios, un enfoque de administración estratégica

Bill Richardson & Roy Richardson

Compañía Editorial Intercontinental

2007

El proceso estratégico

Henry Mintzberg, James Brian Quinn & John Voyer

Prentice Hall

2007

Investigación de mercados

Thomas C. Kinnear & James R. Taylor

Mc Graw Hill

2008

International Business

Charles W. L. Hill

Mc Graw Hill

2009

Negocios Internacionales

John D. Daniels & Lee H. Radebaugh

Prentice Hall

2008

Cibergrafía:

www.excelsior.com.mx (Julio de 2009)

www.cnnexpansion.com (Agosto de 2009)

www.elsemanario.com.mx (agosto y septiembre de 2009)

www.yucatan.com.mx (Julio de 2009)

www.milenio.com (junio de 2009)

www.americasmexico.blogspot.com.

www.tyson.com

www.pilgrimspride.com

www.ircamericas.org (noviembre de 2009)

www.grain.org (noviembre de 2009)

www.perdue.com

www.alacrastore.com

www.reforma.com

www.proceso.com.mx (septiembre de 2009)

www.jornada.unam.mx

www.foxbusiness.com (Julio de 2009)

www.bachoco.com.mx

www.arquitecturamultimedia.com (Agosto de 2009)

www.lasrespuestas.com (Septiembre y octubre de 2009)

www.informador.com.mx (Septiembre de 2009)

www.marketwatch.com

www.campomexicano.gob.mx (noviembre de 2009)

www.finance.aol.com (Julio de 2009)

www.eleconomista.com.mx

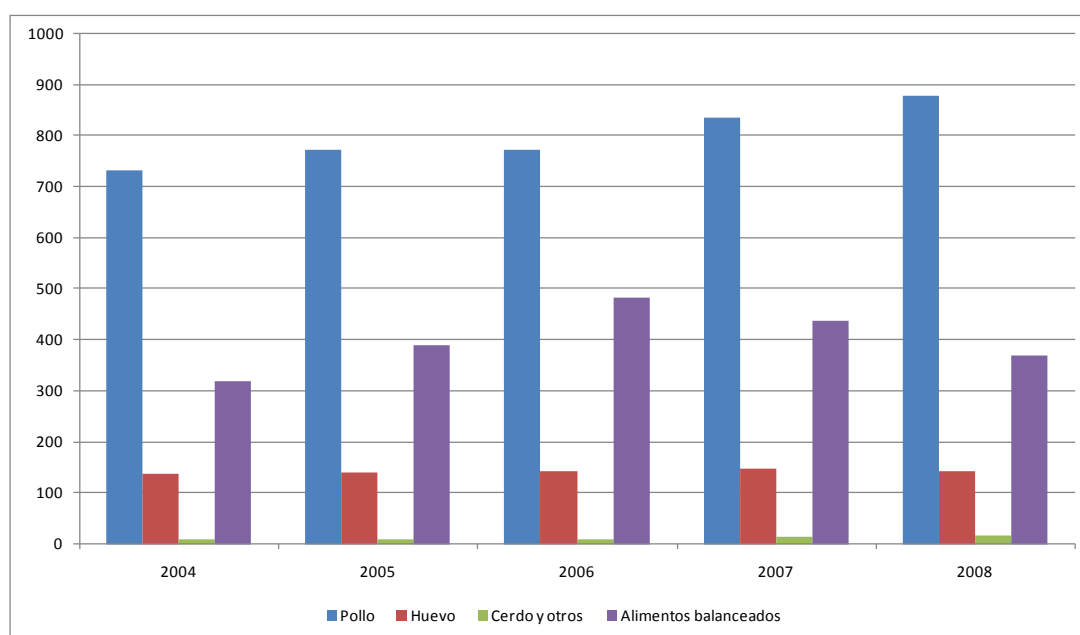
www.cronica.com.mx

www.worldpoultry.net (Noviembre de 2009)

ANEXOS

Anexo 1

Evolución por venta de productos de Bachoco durante el período de 2004 a 2008.



Fuente: Estados financieros auditados de Bachoco 2008