

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COAHUILA
CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOECONÓMICAS

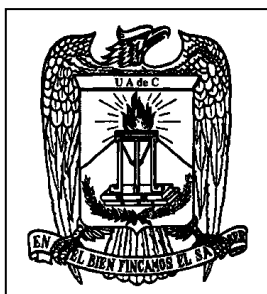
TESIS

TESIS

2012

CRISTINA SOSA ZEPEDA

**“Inversión extranjera directa: estrategia
corporativa de expansión hacia los
Estados Unidos de América de la firma Bachoco
(1980-2011)”**



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE COAHUILA

CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOECONOMICAS

TESIS

Inversión extranjera directa: estrategia corporativa de expansión hacia los Estados Unidos de América de la firma Bachoco (1980-2011)

presenta como requisito parcial para obtener
el grado de Maestro en Economía Regional

CRISTINA SOSA ZEPEDA

Comité Evaluador:

Dr Francisco Martinez
Dr. Alessandro Bonanno
Dr Douglas Constance
Dr.Gilberto Aboites

Saltillo, Coahuila.

Septiembre de 2012

INDICE

Planteamiento del problema	8
Objetivos.....	9
Hipótesis.....	10
Metodología.....	11
CAPITULO I FUNDAMENTOS TEORICOS.....	12
Introducción.....	12
1. Globalización y la empresa transnacional: naturaleza, organización y decisiones estratégicas de expansión	13
1.1. Organización Geográfica de las CTN´s: integración vertical de las firmas avícolas 18	
1.2. Las empresas multinacionales, poder y financializacion	25
1.3. Conceptualizando a la Inversión Extranjera directa	28
Reflexiones	31
CAPITULO II LA AVICULTURA EN MEXICO	33
Introducción.....	33
1. El sistema avícola en México	34
1.1. “Modernización de la avicultura en México” (1945-1984).....	39
1.2. “Consolidación de empresas locales (1984-1998), apertura comercial y arribo de multinacionales avícolas (1998-2008)”.....	42
1.2.1. TLCN y la avicultura en México	44
1.2.1.1. Desempeño de la avicultura en el marco del TLCN.....	48
1.3 Consolidación del actual oligopolio avícola en México, crecimiento en los precios de los granos y grandes fusiones avícolas (2008 a la fecha).....	52
Reflexiones	58

CAPITULO III INVERSION EXTRANJERA DIRECTA EN LA AVICULTURA ENTRE MÉXICO Y LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	59
Introducción.....	59
1. Marco Jurídico de la IED.....	60
2. Cambios normativos en torno a la IED antes y después de los 80's.....	63
3. Flujos de Inversión Extranjera Directa de México: perspectiva global	66
4. Flujos de IED en dentro del TLCAN: Perspectiva global.....	69
5. Flujos de IED dentro del TLCAN del sector avícola	70
Reflexiones	73
CAPITULO IV: FACTORES DETERMINANTES DE LA EXPANSION DE LA EMPRESA BACHOCO HACIA LOS ESTADOS UNIDOS.....	74
INTRODUCCION.....	74
1. Factores intra firma.....	75
a. Diversificación espacial productiva geográfica y acceso a mercados	75
a. Tamaño y fortaleza de negociación	85
b. Capacidad de gestión y organización	87
c. Nuevos conocimientos y tecnología	90
d. Lealtad de marca	92
e. Estructura de costos de los insumos de producción.....	93
f. Capital y financiazacion	94
2. Factores localizaciones.....	96
a. Características del mercado objetivo (EUA-Arkansas)	96
3. Adquisición de Ok Industries	99
REFLEXIONES FINALES.....	104
Bibliografía	107

Índice de tablas

Tabla 2 Línea de tiempo de la integración vertical avícola en los EUA.....	23
Tabla 3 Formas de control y poder en el sistema agroalimentario	25
Tabla 4 Clasificación de fusión.....	30
Tabla 6 Tasa Media de Crecimiento Anual de la producción de aves.....	35
Tabla 7 Cantidad y Volumen de aves de corral vendidas Top ten estatal	36
Tabla 8 Modelo de producción y distribución avícola de Pesado, 1996	41
Tabla 10 Exportaciones de EUA de productos agrícolas.....	49
Tabla 11 Costo de producción de un kilo de carne de pollo en México.....	54
Tabla 12 Factores determinantes del Modelo de Producción y Distribución avícola en México	56
Tabla 13 Similitudes y diferencias entre la Ley de Inversión de 1973 y 1993	65
Tabla 14 Flujos de IED mundial.....	67
Tabla 15 América Latina y El Caribe: adquisiciones y anuncios	71
Tabla 16 Ventas de Bachoco por línea de negocio (2009, 2011)	84

Índice de gráficas

Ilustración 1 Ventas de empresas filiales de origen Estadounidense en México contra exportaciones del sector alimentos	9
Ilustración 2 Teoría del Ciclo del producto de Vernon.....	18
Ilustración 3 Tipología de las CTN's por Bartiett Ghoshal 1998	19
Ilustración 4 Modelos de organización productiva de las CTN's.....	20
Ilustración 5 Producción por actividad de la rama Pecuaria 2010. Toneladas	36
Ilustración 6 Principales entidades productoras de carne de pollo	37
Ilustración 7 Producción de carne de pollo en México (1961-2010	38
Ilustración 8 Producción de carne de pollo. Tasa de crecimiento anual (promedios)	38
Ilustración 9 Prácticas Desleales de Comercio Internacional	46
Ilustración 10 Estructura de importaciones agrícolas de México d origen estadounidense (2010).....	48

Ilustración 11 Importaciones de Pollo de EUA	50
Ilustración 12 Exportaciones de México hacia EUA. Broirler (1,000 pounds)	50
Ilustración 13 Importaciones de México provenientes de USA. Broirler (1,000 pounds)	51
Ilustración 14 Tasa de Crecimiento Anual de las importaciones de pollo	52
Ilustración 15 Estructura de costo productivo del pollo	53
Ilustración 16 Producción de alimento balanceado sectorial	55
Ilustración 17 Precios de los principales insumos	56
Ilustración 18 Producción y consumo per cápita de carne de pollo en México	57
Ilustración 20 Recuadro Capítulo 11 del TLCAN	62
Ilustración 21 Plan Nacional de desarrollo 2007-2012 de Felipe Calderón: “Promoción de exportaciones y atracción de Inversión Extranjera”	63
Ilustración 22 IED 2000-2010 (kUSD).....	66
Ilustración 24 IED México, anual, 1970-2010.....	68
Ilustración 25 Participación de los flujos de IED de México respecto al PIB.....	69
Ilustración 26 Flujos de IED NAFTA.....	70
Ilustración 27 Flujos de IED de América Latina y el Caribe.....	71
Ilustración 28 Gráfica. Inflow. Mexico&EU “food productos” Cifras en US Dollars	72
Ilustración 29 Principales expansiones nacionales de Bachoco	76
Ilustración 30 Ventas anuales y Participación de las inversiones de capital sobre las ventas de Bachoco (2002-2012).....	77
Ilustración 31 Inversiones de capital y tasa de crecimiento anual (2002-2011).....	78
Ilustración 32 Distribución geográfica de las nueve unidades productivas de Bachoco ..	81
Ilustración 33 Principales subsidiarias de Bachoco	82
Ilustración 34 Ventas por línea de Negocio en México y en EEUU (2011).....	83
Ilustración 35 Volumen de ventas por división productiva	84
Ilustración 36 Porcentaje de ventas por categorías de Pollo (2011)	85
Ilustración 37 Valor añadido para la economía de los EE.UU. del sector Aves de corral y huevos (en miles de dólares).....	97
Ilustración 38 TCA y Valor añadido para la economía de los EE.UU. del sector Aves de corral y huevos (porcentaje y miles de dólares).....	98
Ilustración 39 Tabla de balance de la adquisición de la firma OK industries.....	101

INTRODUCCION

La presente investigación tiene como finalidad determinar los factores que condicionaron el proceso de expansión de la empresa Bachoco hacia los Estados Unidos de Norteamérica a partir de la década de los ochentas. Las firmas multinacionales diseñan estrategias corporativas encaminadas hacia su expansión bajo la tutela de las condiciones regulatorias en materia de inversión, de comercio y del poder de la firma, de tal forma que el documento también pretende acercarnos a la comprensión de las condiciones regulatorias en materia de inversión y comercio entre México y los Estados Unidos de América del sector avícola.

La Inversión Extranjera Directa muestra ser una de las estrategias corporativas de expansión en fuerte crecimiento (Matsso y Koo, 2002), el uso de ésta variable como método de entrada es presentado de forma clara en el presente caso de estudio, pues tras varios intentos por incursionar en el mercado norteamericano parte de la firma Bachoco, el uso de la Inversión Extranjera Directa (IED) muestra ser la principal opción para su expansión internacional.

El documento se divide en cinco apartados, *el primero* de ellos pretende sentar las bases teóricas que ayuden a comprender las estrategias que utilizan las grandes multinacionales avícolas en la expansión de sus actividades, enfatizando en aquellas que aborden a la IED como elemento fundamental en la internacionalizan, *seguido* se presentaran los cambios relevantes que han alterado la dinámica de desarrollo de la avicultura en México en participación del Estado, en el acenso de nuevos protagonistas y en apertura comercial, para dar paso al *siguiente* capítulo el cual aborda la neo regulación de la IED avícola en México y en EUA con la finalidad de poder comprender porque ha cobrado mayor relevancia la IED como método de entrada en lugar de las exportaciones, *posterior a esto* se presentará de manera clara los factores que condicionaron el proceso de expansión de la empresa Bachoco hacia los Estados Unidos de Norteamérica, por *último* se presenta una sección de reflexiones finales.

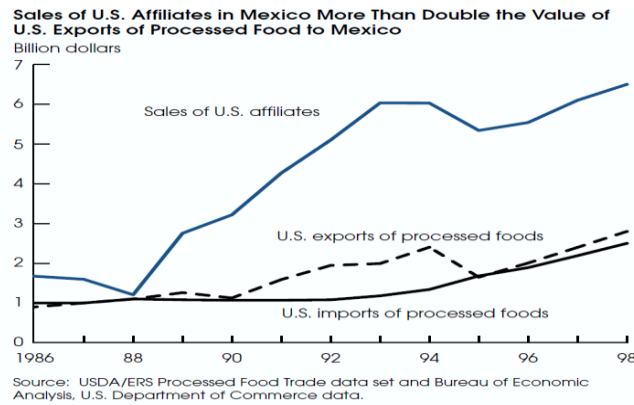
Planteamiento del problema

La inversión extranjera directa (IED) es una variable internacional en fuerte debate pues se le atribuye a crecimiento económico, a transferencia de tecnología, a generación de empleo y a encadenamientos productivos (Dunning, 1993)

Las empresas multinacionales representan para la inversión extranjera directa el vehículo y el promotor de su uso. En torno a ello diversas teorías se han desarrollado con la principal finalidad de determinar dos cuestiones: los factores motivacionales que llevan a una empresa a su internacionalización y los métodos que utilizan las firmas para el acceso a un mercado en específico. Ambas cuestiones conducen a la determinación de por qué, cómo y hacia dónde se internacionalizan las empresas, sin embargo, la posibilidad, rapidez y grado de internacionalización de una firma están condicionados a diversos factores, entre ellos los marcos regulatorios de inversión y comercio entre regiones, al poder de la firma, tamaño y experiencia de la firma (Dunning, 1993)

A pesar de la existencia de otros métodos de entrada a mercados como la exportación directa e indirecta, el uso del outsourcing o las licencias; la inversión extranjera directa reflejada en el uso de fusiones y adquisiciones, es uno de los métodos de entrada en amplio crecimiento particularmente en el sector agroalimentario mundial (Bonanno y Cosntance, 2008). Estas firmas multinacionales de alimentos, por ejemplo en los Estados Unidos de América (EUA) registraron en 1998 mayor significancia económica (medida en ventas de las filiales) a través de la IED que por otros métodos de entrada, las ventas generadas por firmas filiales de origen estadounidense en México fueron de \$6,500 millones de dólares, en este mismo año las exportaciones de Estados Unidos hacia México registraron un radio de dos a uno, respecto a las ventas por las filiales (Bollin *et al*, 2008). Tal comportamiento puede ser observado en la siguiente gráfica.

Ilustración 1 Ventas de empresas filiales de origen Estadounidense en México contra exportaciones del sector alimentos



Fuente: Bollin *et al*, 1999

De tal forma, que dada la relevancia que ha adquirido la IED en el sector alimentario, el trabajo determinará el papel que juega la IED en el proceso de internacionalización de las firmas avícolas Mexicanas y para ello Bachoco representa un caso de análisis que en el 2011 cobro importancia pues tras varios intentos por incursionar en el mercado de los EUA, la firma logra expandirse a través de la compra de la empresa OK Industries localizada en Arkansas, USA.

Objetivos

[1] Determinar el papel de la Inversión Extranjera Directa en el proceso de internacionalización de las empresas multinacionales y particularmente en las firmas avícolas Mexicanas, para ello se realizara una revisión de la literatura existente de las teorías de las firmas y de la forma en que extienden sus negocios fuera de su territorio a través de la Inversión Extranjera Directa.

[2] Determinar los cambios relevantes que han alterado la dinámica de desarrollo de la avicultura en México: en participación del Estado, en el acenso de nuevos protagonistas, en apertura comercial, y en neo regulación (IED)

[2.1] Determinar la evolución en materia de comercio internacional avícola entre México y los Estados Unidos de América.

[2.2] Determinar la evolución en la inversión extranjera avícola entre México y los Estados Unidos antes y después del TLCAN con la finalidad de investigar los cambios recientes en materia de gobernanza y de otras normas regulatorias establecidas a partir del 1980¹, enfatizando en aquellas que incidieron en la presencia de empresas avícolas de origen Estadounidense establecidas en México.

[3] Determinaran los factores que han condicionado el proceso de internacionalización de la empresa Bachoco, hacia los Estados Unidos de Norteamérica, a partir de la década de los ochentas; al tiempo que se logre describir los métodos empleados para penetrar a dicho mercado y que han definido su comportamiento estratégico, es decir se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo se realizó la estrategia de internacionalización de Bachoco hacia los Estados Unidos? ¿Por qué Bachoco utilizó la IED como forma de internacionalización en lugar de cualquier otro método de entrada? ¿Por qué Bachoco elige los Estados Unidos, porqué elige la firma O.K. Industries? ¿Cuáles fueron las ventajas o circunstancias que impulsaron dicha internacionalización hacia los Estados Unidos?

Hipótesis

La hipótesis desarrollada en este trabajo consiste en que el marco regulatorio y los cambios en la gestión pública (gobernanza) que se desarrollaron entre México y en los EUA a partir de la apertura comercial y el TLC permitieron que la empresa Bachoco incursionara en el mercado estadounidense a través de la IED en lugar de las exportaciones directas.

¹ Fecha en la que México tuvo cambios normativos sustanciales en materia de IED

Metodología

La complejidad del caso de estudio lleva a la determinación de que el uso de la Teoría Gounded Theory es la más idónea pues esta metodología pretende dejar que los mismos datos y la información recabada sea la que fundamente y marque las bases del nuevo conocimiento, pues se pretende con ello la creación de una teoría lógica y coherente del fenómeno estudiado.

Se hará uso de diversas fuentes de información tales como páginas de internet, periódicos, reportajes, así como bases de datos de la Unión Nacional de Avicultores (UNA), del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), del Banco Nacional de México (BANXICO), del Departamento de Agricultura de EU (USDA-por sus siglas en ingles), de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Todo ello con la finalidad de analizar y manipular la información y crear fundamentos que ayuden a cumplir los objetivos de la presente tesis.

El análisis y manejo de los informes anuales publicados por la firma fueron parte medular de la investigación y constituyen el principal elemento por medio del cual se logró construir el proceso de expansión de la firma.

CAPITULO I FUNDAMENTOS TEORICOS

*Las corporaciones globales son capaces de adquirir componentes de producción como mano de obra y materias primas en una escala mundial y pueden tomar ventaja de la disponibilidad de un número de **lugares** que ofrecen condiciones sociales, económicas, y políticas favorables (Bonanno y Constance, 2008)*

Introducción

El capítulo pretende formar un conjunto de principios teóricos sobre la forma en cómo las firmas avícolas expanden sus actividades con el uso de la inversión extranjera directa y para su comprensión, la lectura se divide en dos secciones, en la **primera** de ellas, se abordan las teorías que explican el comportamiento de las empresas multinacionales, es decir, modos de producción, comercialización y distribución así como un acercamiento al comportamiento mundial y particularmente de las firmas avícolas en los EUA, **después** se abordarán las teorías generales y sustanciales sobre la internacionalización de las empresas que hacen énfasis en la inversión extranjera directa como medio de entrada a mercados internacionales.

En la literatura se reporta que las corporaciones multinacionales han adquirido formas de control y gobernanza que hacen que sus estrategias de expansión estén desarrolladas entorno a elementos de poder de la firma, a elementos regulatorios en materia de comercio e inversión y a elementos localizacionales

Con la finalidad de comprender el papel de la Inversión Extranjera Directa en el proceso de expansión de la firma Bachoco, se abordará en el siguiente capítulo los cambios relevantes que han alterado la dinámica de desarrollo de la avicultura en México: en participación del Estado, en el acenso de nuevos protagonistas, en apertura comercial, y en neo regulación.

1. Globalización y la empresa transnacional: naturaleza, organización y decisiones estratégicas de expansión

Probablemente una de las palabras más polémicas en el debate académico es la de globalización, Held *et al.* (1999, pp. 3-7) categoriza en tres tesis literarias a la globalización: [a] la tesis de los hyperglobalizadores, en esta tesis el autor expone que la globalización define una nueva época de la historia humana, en la que el estado-nación se convierte antinatural y en la que se configuran nuevos patrones de poder económico; la [b] tesis de los transformacionalistas, en ella el autor establece que la globalización es la fuerza central que mueve los cambios sociales, políticos y económicos que hacen que las sociedades y el orden mundial se reconfigure y la [c] tesis de los escépticos, en esta tesis el autor menciona que la globalización es configurada por procesos contemporáneos de altos e imprevistos niveles de interdependencia económica, flujos de comercio, inversión y de trabajo. Para Martinelli (2003 pp. 294) –autor categorizado por Held *et al.* (1999, pp. 3-7) como parte de la corriente de los escépticos, la globalización es vista como el crecimiento de las redes de interdependencia mundial por parte de las Corporaciones Transnacionales.

En este sentido, las Corporaciones Transnacionales (CT) son examinadas bajo la óptica de globalización y en una exhaustiva revisión de literatura realizada por Bonanno y Constance (2008, Capítulo I) exponen a diversos autores que consideran a las corporaciones transnacionales como actores caracterizados por contar con poder y por ser actores muy relevantes en la configuración del proceso de globalización, citan el trabajo de Leslie Sklair del 2001 pues esta autora define a la globalización como un proceso orquestado y controlado por las Corporaciones Transnacionales (CTN), asimismo mencionan que Kenichi Ohmae en sus trabajos de 1990 y 1995 ve a la globalización como el desarrollo de una economía sin fisuras guiada por el crecimiento de las CTN.

Por otro lado, los autores Canteweel y Janne (2010, pp 243) argumentaron que el proceso de globalización incrementa la interdependencia internacional entre las actividades económicas dispersas y son justamente las CTN las principales responsables de ello (Waldimir, 2001, pp. 4)

Las Corporaciones Transnacionales han transitado por una discusión muy profunda por parte de diversos investigadores (Dunning y Lundan 2008, Dicken 2011, Skailr 2002) en diversos aspectos, existe aquel debate que gira en torno al uso adecuado de la palabra multinacional, internacional, global o transnacional, para referirse a las grandes corporaciones que extienden sus actividades por todo el mundo, para algunos autores se trata de problemas epistemológicos de escala y territorio (Jones, 2005 pp. 178), sin embargo estudios recientes sobre las actividades de estas corporaciones (Dicken, 2011 pp.111) revelan que las tendencias contemporáneas de la globalización sobrepasan los conceptos de escala y territorialidad, y aunque suelen ser una buena medida para comprender la forma en cómo estas firmas se organizan, las tendencias de la globalización involucran una reconfiguración de las relaciones sociales que de alguna forma no puede ser teorizada bajo el esquema escalar o territorial (Jones, 2005 pp. 179)

La definición de las CTN está relacionada con el número de tamaño de las filiales extranjeras; con la fuerza en gestión y control; con el número de países en la generación de valor agregado; con la proporción de sus activos globales, de ganancias o de empleo de las filiales; con el acuerdo gerencial o de los propietarios respecto al término o con la extensión de las actividades de I&D (Dunning 2008 y Lundan, pp. 4) y su comportamiento puede ser explicado como un reflejo de las tendencias de la expansión de los diferentes circuitos de capital (Dicken 2011. P 111)

La palabra global implica un mayor grado de organización y complejidad de las actividades de las CTN (Skalir, 2002, p. 210), además de ser generalmente aceptada como sinónimo de transnacional (Jones, 2005 pp. 178), así el presente documento

tendrá el enfoque en el que una firma es transnacional en el sentido de que expande sus actividades a través de las fronteras nacionales en diferentes escalas y regiones, sin embargo sus implicaciones conllevan a una reconfiguración de los espacios locales de tal forma que tendrá impactos en política, sociedad, medio ambiente y economía.

Para Sklair (2002, pp.5) las CTN representan una élite global de poder y clase dominante del mundo contemporáneo, además de estar sumamente relacionada con la IED (Dunning, 2004, pp. 4-6), éstas cuentan con dos características distintivas de cualquier otra firma: [1] accesan, organizan y coordinan múltiples actividades de valor agregado a través de las fronteras nacionales y [2] internalizan al menos algunos de los mercados de productos intermedios derivados de estas actividades (ibid) y podríamos agregar una más –aunque no suele ser característica única de las CTN- la búsqueda de control político regional, global e internacional (Sklair, 2002 pp. 5)

Así mismo, las CTN se han evidenciado como actores globales capaces de flexibilizar procesos productivos y formas de organización (Ionescu y Raducan, 2003 pp.1), ello ha tenido como consecuencia un creciente desplazamiento de capital productivo (Inversión extranjera directa) por parte de estas corporaciones. El ambiente contemporáneo en el que estas firmas desarrollan sus actividades cuenta con dos características fundamentales: el incremento abrupto global de la competencia y la volatilidad de esta competencia (Dicken 2011, p.111) determina a estos dos fenómenos como un ambiente de “hyper competencia” en el cual las ventajas que las firmas puedan poseer son rápidamente creadas o por el contrario mermadas. De esta manera las CTN compiten con firmas globales más que con firmas domésticas, por citar un ejemplo en el 2011 las filiales extranjeras de las CTN emplearon a aproximadamente 69 millones de trabajadores y generaron 7 billones de pesos en valor añadido (UNCAD, 2012) y a veces son equiparables con lo que produce una nación (CEPAL 2004)

Según los autores Ionescu y Raducan (2003, pp. 3) existen dos elementos principales que son atribuidos al crecimiento y desarrollo de las CTN son: los cambios tecnológicos y los cambio en las políticas nacionales encaminadas a regular/desregular sus actividades, sin embargo, la cultura organizacional (Sklair, 2002a, pp. 5) cobra también relevancia en la determinación del crecimiento de las CTN. Por otro lado, de acuerdo con Dicken (2011, pP.130) han transitado por cuatro momentos históricos: *la organización multinacional* emergió durante 1930's como consecuencia de factores económicos, políticos y sociales que forzaron a las firmas a descentralizar sus operaciones en respuesta a las diferencias de mercado. Esta forma de organización transnacional fue ampliamente usada por las compañías Europeas en sus procesos de expansión, *la organización internacional* fue el modelo predominantemente fuerte durante los 50's y 60's como estrategia de las firmas norteamericanas para alcanzar activos específicos en liderazgo tecnológico y poder de mercado. El *modelo de organización global* por su cuenta fue el modelo usado por Ford y por Rockefeller a comienzos de 1900s así como por las firmas Japonesas entre los años 70's y 80's y finalmente el *modelo de organización de red integrada* está caracterizado por una distribución de redes y capacidades de desarrollo en un proceso de coordinación flexible.

En este último modelo de producción y organización de las CTN, las operaciones al exterior son vistas como una parte integral de redes complejas de flujos de componentes, productos, recursos, gente, información, entre unidades independientes (Dicken, 2011 pp. 129). La IED es tomado como uno de los mecanismos más recurrido para configurar estas redes (Duninng 2004, pp. 4-6).

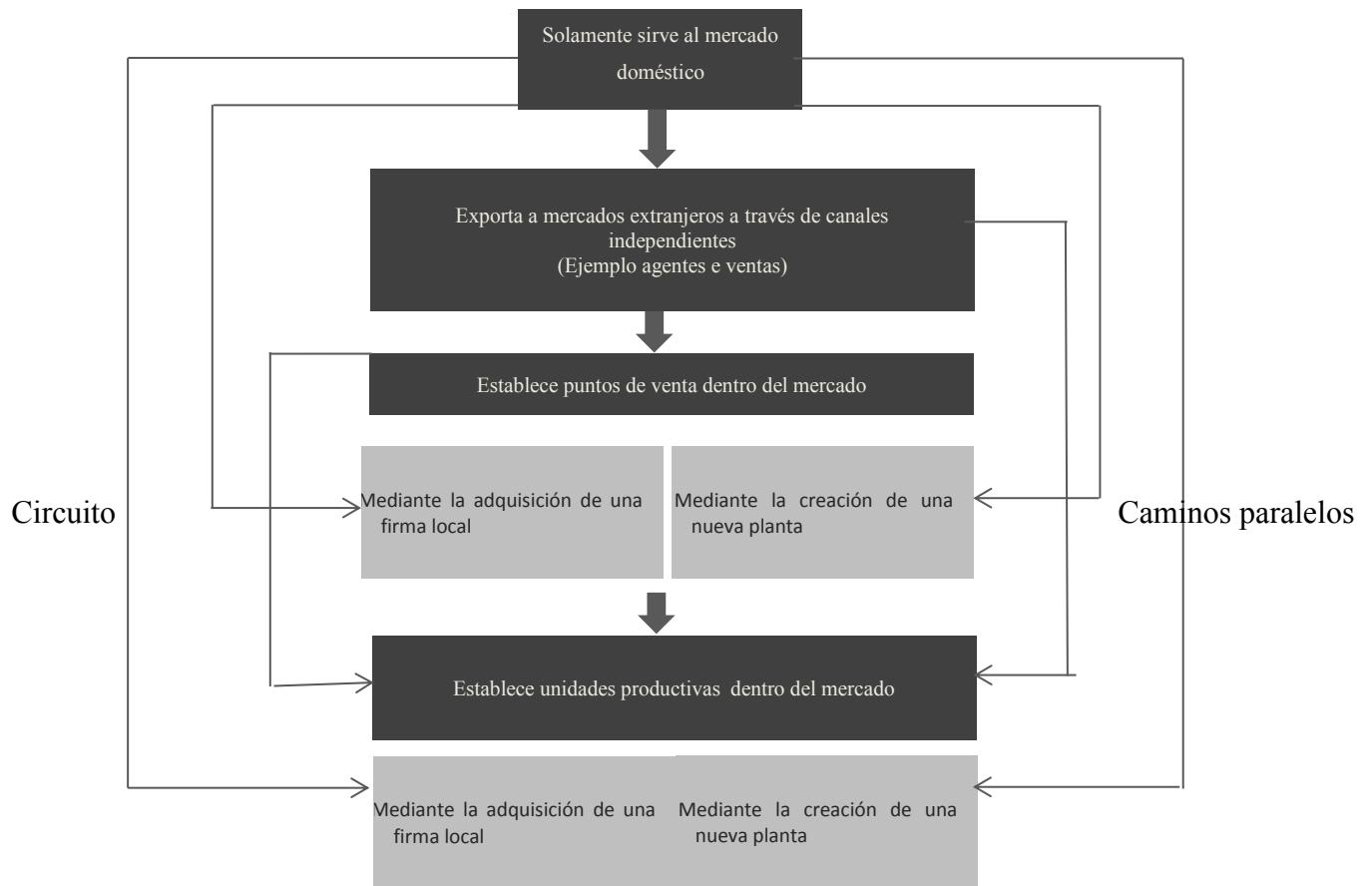
Ahora bien, una firma opta por la expansión de sus actividades más allá de sus fronteras por dos agregados motivacionales: orientación al mercado y orientación a activos (Dicken 2011, p.112), por ejemplo, las inversiones (en IED, en marketing, en ventas o en producción de bienes y servicios) que las CTN realizan bajo el enfoque de orientación al mercado, se da principalmente porque el objetivo principal de estas inversiones es servir a un mercado en específico mediante la localización de la firma dentro del mercado.

(Dicken 2011, p. 112). Así mismo, ésta clasificación está marcada por que los bienes o servicios son prácticamente idénticos que los que se producían en el país doméstico, sólo se realizan algunas modificaciones en diseño o en especificaciones con la finalidad de cumplir con ciertas normas o gustos de los consumidores, en otras palabras, se realiza una expansión horizontal de las actividades de la firma.

Por otro lado, las inversiones por parte de las CTN bajo el esquema de orientadas a activos, según Dicken (2012) responde por el hecho de que varios de los activos requeridos por las CTN's se encuentran bajo una localización dispersa, el ejemplo más caro son los recursos naturales pues las CTN's se tienen que localizar donde éstos se encuentren, a diferencia de la orientación al mercado, este tipo de motivación se encuentra caracterizada por una integración vertical de las actividades. Es importante mencionar que dentro de este tipo de clasificación siguiendo a Dicken (2011) existen dos factores de localización específica: acceso a conocimiento y acceso a mano de obra.

Una firma toma diversos caminos para llegar a ser transnacional, la siguiente figura tomada del texto de Dicken (2011) el cual es base de la teoría del ciclo del producto desarrollada por Vernon, muestra las diversas trayectorias que una firma puede tomar para convertirse en una transnacional, el cual comienza con el supuesto básico de que la firma adopta las exportaciones a través de agentes independientes como forma de internacionalización, posterior a esto y dado que se reportan altos beneficios para la firma, ésta decide exportar directamente y lo hace mediante la IED: ya sea adquisición o fusión de alguna firma ya establecida en la región objetivo o bien a través de la inversión en una nueva planta productiva.

Ilustración 2 Teoría del Ciclo del producto de Vernon



Fuente: Dicken 2011, p. 118

1.1. Organización Geográfica de las CTN's: integración vertical de las firmas avícolas

La forma en que operan las redes de distribución, producción, comercialización las CTN son muy variadas, sin embargo Dicken (2011 pag. 129) ilustra la tipología de las CTN establecida por Bartieth Ghoshal 1998, la cual ha sido base para la teorización de las firmas transnacionales:

Ilustración 3 Tipología de las CTN's por Bartlett Ghoshal 1998

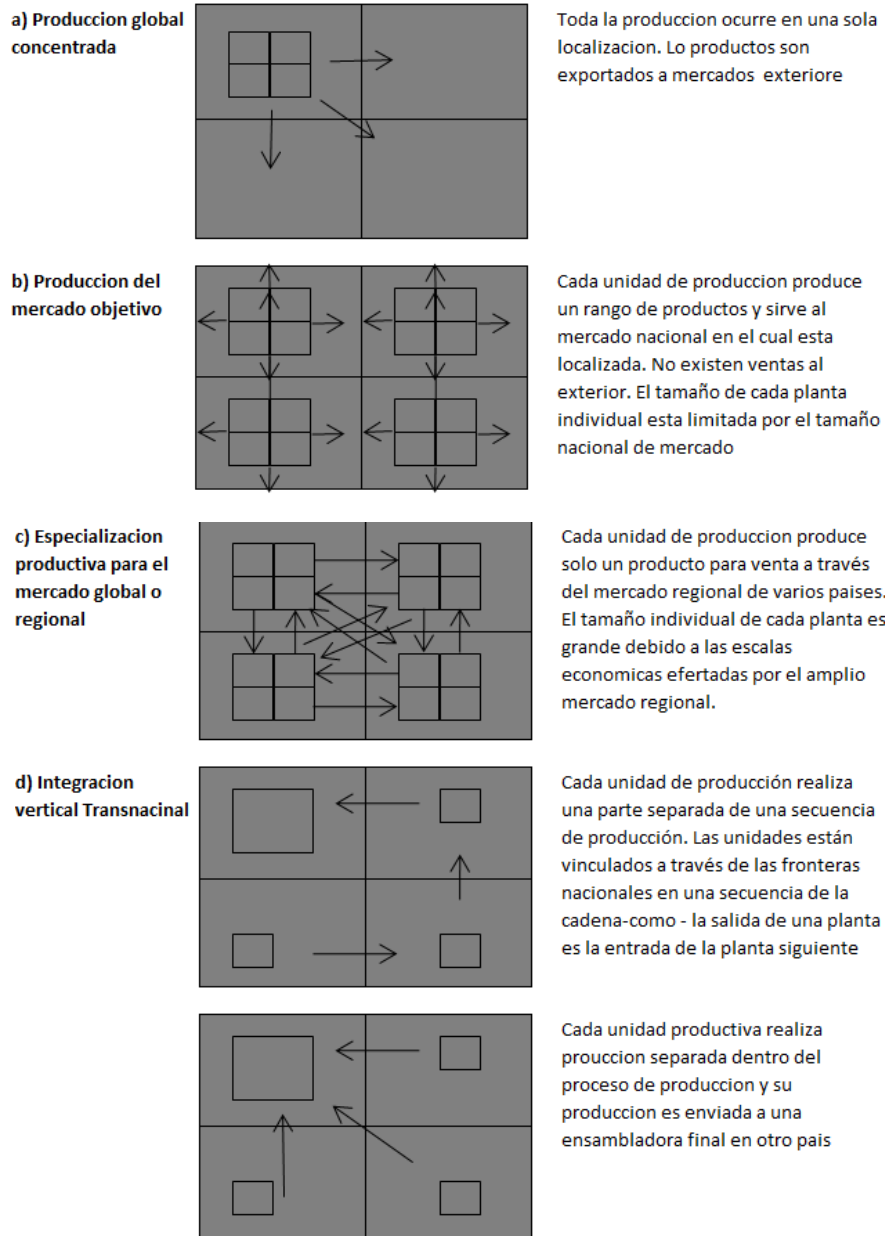
Característica	Multinacional	Internacional	Global	Red Integrada
Configuración Estructural	Federación descentralizada	Federación Coordinada	Eje centralizado	red distribuida de especialización de capacidades y recursos
	muchos activos claves	Muchos activos	Mas activos estratégicos	
	Responsabilidades y decisiones descentralizadas	Responsabilidades, recursos y decisiones descentralizadas pero controladas por HQ	Responsabilidades, recursos y decisiones centralizadas	
Control administrativo	Relación informal entre HQ-subsidiarias	Manejo formal de la planeación y los sistemas de control permitiendo un estricto vínculo entre HQ-subsidiarias	Control estricto de decisiones en recursos e información	Proceso complejos de coordinación y cooperación en un ambiente compartido de toma de decisiones
	Control financiero simple			
Manejo y actitud de las operaciones al exterior	Las operaciones al extranjero son vistas como un portafolio independiente de negociación.	Las operaciones al exterior son vistas como extensiones de la corporación central doméstica	Las operaciones exteriores son tratadas como canales de entrega hacia un mercado global unificado	Las operaciones al exterior son vistas como una parte integral de redes complejas de flujos de componentes, productos, recursos, gente, información, entre unidades independientes
Rol de operaciones exteriores	Detección y explotación local de oportunidades	Adaptación y aprovechamiento de competencias de compañías integrantes de la firma	Implementación de estrategias de compañías integrantes de la firma	Contribuciones diferenciadas por las unidades nacionales hacia las operaciones integradas en la red
Desarrollo y difusión de conocimiento	El conocimiento y desarrollo es retenido dentro de cada unidad	El conocimiento y desarrollo en el centro y transferido a través de las unidades	El conocimiento y desarrollo retenido en el centro	El conocimiento y desarrollo conjuntamente y compartido en la red mundial

Fuente: Dicken (2011)

Según Dicken (2011) a diferencia de las unidades de Investigación y desarrollo o de centros financieros, las unidades productivas cada vez se encuentran más dispersas, pero no hay un solo patrón de dispersión de unidades productivas, por el contrario este autor determinó la existencia de 5 modelos usados por las TCN en su expansión de actividades a través de la creación/fusión/adquisición de unidades productivas. La siguiente imagen muestra las 5 alternativas de organización productiva:

Ilustración 4 Modelos de organización productiva de las CTN's

Formas alternativas de organización geográfica de la producción transnacional



Fuente Dicken (2011)

Ahora bien, cuando una transnacional decide desarrollarse y crecer dentro del mercado anfitrión, es debido principalmente a dos razones:

- La necesidad de ser sensible ante variaciones en las demandas de los clientes, gustos y preferencias o la capacidad

- La existencia de aranceles, y particularmente, barreras no arancelarias al comercio. (Dicken 2011, pag. 141)

Este proceso de expansión y operación de las CTN's descrito por diversos autores, para el caso de las firmas multinacionales avícolas está caracterizadas por operar bajo una integración vertical y horizontal (Boyd y Watts, 1997), el sello distintivo de la integración vertical a diferencia de cualquier otro contrato entre proveedores y productores está marcado por que en cualquier otra forma no se especifica claramente las obligaciones de cada parte en cada posible estado de la naturaleza (Joskow, 1985). Por ejemplo, cambios futuros que no se estipulan en los contratos contractuales como cambios en la demanda son cubiertos mediante la integración vertical, ésta provoca ajustes en producción, en demanda, en oferta, en comercialización pues todas las firmas dependen unas de otras (Klein, 1998), también, la integración vertical se atribuida a la movilidad de mano de obra entre las firmas integradas, es decir, implica movilidad productiva así como reducción de y/o eliminación de costos de transacción asociados a inversiones (Klein, 1998)

Por otro lado, Joskow (1985) establece que la integración vertical de las firmas puede ser analizada a través del enfoque del costo de transacciones desarrollado, dicho enfoque, según el autor sostiene que la naturaleza de las firmas se centra en minimizar costos. La naturaleza, magnitud y respuesta del costo total de las transacciones dependen de las características de cada transacción, pero de manera general los costos de transacción están conformados por: costos de negociación, redacción de contratos, costos de supervisión del rendimiento contractual, costos asociados al cumplimiento y al incumplimiento contractual y en cada costo las firmas pueden incurrir en costos de adquisición y procesamiento de información, costos de organización, costos legales, ente otros (Joskow, 1985)

La integración vertical, como se mencionó en párrafos anteriores, ha sido una de las características de las firmas avícolas, la literatura toma como base del análisis del proceso de industrialización producción avícola al modelo norteamericano desarrollado por Boyd y Watts (1997).

Boyd y Watts (1997) define el sistema de integración vertical desarrollado en el sur de los EE.UU. en torno a distritos agro-industriales. El modelo basado en integración vertical estadounidense es atribuido a fomentar la reducción de los precios reales de la producción del pollo (National Chicken Council, 2012). Dicho modelo surgió en el sur de los Estados Unidos en 1950 y se caracterizó por una integración vertical de varios factores de producción bajo el control de corporaciones agroindustriales, así como una creciente concentración económica a través de fusiones y adquisiciones las cuales llevan a poder de mercado (Constance, 2008)

El modelo avícola de los EUA será descrito en los párrafos siguientes que son tomados de los estudios de Constance (2008): el procesamiento de pollos de engorda empezó en Delaware, Maryland, and Virginia, en 1937 Hendrich Poultry (una subsidiaria de Swift and Co) convierte una fábrica de conservas de tomate en la planta de pollos; muchas fábricas de conservas fueron transformadas ahora en plantas de pollos, así a mediados de 1940 cerca de una docena de plantas procesaba 300,000 aves al día.

Este sistema de producción fue creando poco a poco un sistema de criadores independientes, agricultores, distribuidores y fabricantes, mataderos, transportistas, detallistas, comerciantes que en su conjunto controlaban las redes de distribución a los grandes mercados metropolitanos en el noreste, la intervención del gobierno norteamericano fue un elemento clave para el despliegue de la producción avícola, por ejemplo, en 1942 la Guerra alimentaria colocó toda la producción de la región Delmarva bajo contrato para los programas federales de alimentos.

Dos años más tarde, en 1944 la cadena de supermercados A&P puso en marcha una serie de concursos nacionales para la mejora del pollo, con la finalidad de impulsar la producción y el consumo de productos de ave, después de la segunda Guerra mundial, Delmarva era la región de mayor producción en los EUA y la localización y estructura de la industria aviar de los EUA cambió drásticamente, siendo el sur de los EUA la región más beneficiada en este cambio de localización, ello es atribuido a las características del sur: mano de obra subempleada, un clima favorable, salarios más bajos y menos sindicatos y

la estabilización de los precios. Así, para principios de 1970 el Sur representó el 90 por ciento de la producción de pollos total.

El proceso de integración estaba caracterizado por el uso de los acuerdos contractuales desarrollados en los años de 1940 y 1950, estos acuerdos se desarrollaron como una forma de vincular a los distribuidores locales con las empresas para proteger sus mercados. La dinámica de integración comenzó con la incorporación de los criaderos y fábricas de alimentos en la empresa, y más tarde incluyeron las plantas de procesamiento, siendo las empresas que estaban integradas las que utilizaron Programas de Subsidios del Gobierno de Granos con la finalidad de disminuir el costo e incrementar la oferta, es decir, dinamizar su crecimiento.

La siguiente figura muestra una línea de tiempo del proceso de integración antes descrito:

Tabla 1 Línea de tiempo de la integración vertical avícola en los EUA

1940	Diferentes etapas de la producción estaban empezando a ser combinadas para dar pie a la producción integrada.
1800- principios 1900	Producción avícola de traspatio Consumo doméstico de huevo, y pollo ocasional para domingos y cenas de navidad Problemas productivos asociados con enfermedades y costos productivos
1920's- 1930's	Producción de pollo subsidiada bajo la industria del huevo Comienzo del desarrollo del concepto "broiler" (pollo criado específicamente para carne) Península de Delmarva, Georgia, Arkansas y Nueva Inglaterra centros productivos de la carne de pollo, Reubicación espacial de las unidades productivas en función de: condiciones climáticas más favorables, accesibilidad a insumos (tierra agua, maíz y soya)
1940- 1960	Las unidades productivas de alimentos balanceados, granjas y procesadoras eran entidades separadas. Emisión de créditos por parte de unidades productivas de alimentos balanceados hacia agricultores con al finalidad de facilitar acceso a incubadoras para que a su vez éstos pudieran colocar su producción a procesadores, de esta manera se inició la industrial integrada. Cambio estratégico en ventas: de pollo con viseras a pollo sin viseras y envasado listo para cocinar= Nueva Norma Comienzo del auge económico de la industria Inició del modelo de integración vertical, con una única firma involucrada en: las etapas productivas, transformación y comercialización.

Fuente: Elaboración propia con datos de National Chicken Council, 2012

En suma, según Constance (2008) existieron tres elementos económicos que apoyaron el surgimiento de la industria avícola moderna del sur de los EUA entre los años 1940 y 1950)

(1) existía una gran cantidad de agricultores marginales en la periferia que no podían competir con la agricultura intensiva en capital que surgió después de la Segunda Guerra Mundial, una estrategia de subsistencia fue los contratos de producción de pollos como una forma atractiva para complementar sus ingresos.

(2) el uso de los contratos de pollos similares a los acuerdos de aparcería

(3) exceso de mano de obra

Otro factor en la estructura de la industria avícola moderna está relacionado con los aspectos biológicos particulares de los pollos, pues éste hizo necesario un patrón espacial en particular: la transportación de las aves y los diferentes tipos de relaciones de suministro alimentario exigió que las operaciones estuvieran centralmente localizadas, generalmente entre 25 millas de radio entre la fábrica de alimentos y la fábrica de procesamiento (Constance, 2008)

El sistema de producción integrado significa para las firmas estadounidense ahorro en horas – hombre en la producción, reducción en la cantidad de insumos para la producción por libra de carne de pollo, capacidad de abastecimiento de mercado sin importar la temporalidad ambiental, precio accesible al mercado, entre otros. (National Chicken Council, 2012)

Hoy en día, más del 90 por ciento de todos los pollos criados para consumo humano en los Estados Unidos son producidos por agricultores independientes que trabajan bajo la esquila de producción integrada (National Chicken Council, 2012)

De tal forma, el sistema alimentario que ha surgido es altamente integrado, con una serie de oligopolios y oligopsonios (Hendrickson, 2008) y en el caso particular de México², la difusión del modelo de agronegocios estadounidense se ha expandido por la presencia de ETN's, mismas que han colaborado en la conformación de un modelo agroindustrial avícola mexicano con características propias de su similar norteamericano (Torres 2011)

1.2. Las empresas multinacionales, poder y financiazacion

El papel del poder en el sistema agroalimentario es abordado por autores como Hendrickson (2008) quien establece que el poder esta otorgado por las normas y reglamentación que confieren a los actores para obtener poder y controlar el sistema alimentario.

La siguiente figura muestra características de las formas de control y poder en el sistema agroalimentario:

Tabla 2 Formas de control y poder en el sistema agroalimentario

Formas de control y poder en el sistema agroalimentario	
Según Pesado (1996)	Según Hendrikson (2008)
Modelo de integración Vertical	Contratos estratégicos
acceso a insumos estratégicos	Empresas de agro negocios
transferencia de tecnología	Acumulación de capital
control en políticas económicas	Inversiones
control en canales de distribución	Capital privado
control en capital productivo, comercial y financiero	

El fuerte volumen en inversiones y en capital privado genera según Hendrickson (2008) un nodo de poder para las industrias alimentarias. Según este mismo autor las corporaciones trasnacionales en la agroindustria se basan en las siguientes formas para obtener acceso al capital:

- (1) la acumulación de ganancias propias del negocio,
- (2) inversiones realizadas a través de sistemas financieros como la bolsa de valores,
- (3) emisión de capital de miembros de la familia agro-alimentaria (muy usada en Asia),

² El modelo Mexicano será abordado en el próximo capítulo del presente trabajo

(4) bancos y otras formas de acuerdos de crédito tales como Cargill, ADM, Bunge y otros).

En la última década se ha visto un aumento de los mercados de capital privado ³ en diversas ramas y éste ha llegado a desempeñar un papel importante en el sector agroalimentario (Hendrikson (2008). Esto nos lleva a discutir los regímenes alimentarios por los que históricamente han operado las firmas avícolas:

Según Burch y Lawrence (2009) determinaron que el sector alimentario ha transitado por regímenes alimentarios diferenciados por la forma de regulación alimentaria, el primero de ellos ocurrió durante el periodo 1880- 1910, estaba caracterizado porque los países en desarrollo proveían de alimentos a los países industrializados, con la modernización de la agricultura y a partir de la 2aGM surge el periodo denominado agricultura industrializada, caracterizado principalmente porque algunos productos alimenticios se comenzaban a manufacturar.

A partir de los 80's el sistema alimentario cambia de régimen y principalmente se caracteriza por un incremento sorprendente de las actividades del sector financiero y de los mercados de capital privado, ello debido a dos elementos: apertura comercial y desregulación financiera (Burch y Lawrence, 2009), así mismo Burch y Lawrence (2009) indican que la financilización es clave en esta transformación y la definen como todo el financiamiento que tiene que ver con el capital productivo y las agencias de financilización. La financilización se ubica en toda la cadena agroalimentaria y se caracteriza por su temporalidad: ingreso a corto plazo, la financilización es un conjunto de instancias e instituciones relacionadas con lo financiero, incluyendo estas instituciones así como su capacidad de las instituciones.

³ Capital privado es el término comúnmente utilizado para definir la sustitución de capital privado por el de “share capital” que sustenta la actividad de las empresas que cotiza en la bolsa de valores. El punto importante a señalar es que las empresas de capital privado sólo están interesados en la gestión de un objetivo de toma de posesión en el corto plazo (generalmente 3-5 años) con el fin de maximizar el valor para el accionista (Hendrikson 2008)

Otro concepto de financiaci3n citado por Burch y Lawrence (2009) que incorpora m3s elementos es: *“Financialisation refers to the: increasing importance of financial markets, financial motives, financial institutions, and financial elites in the operation of the economy and its governing institutions, both at the national and international levels (Epstein 2002, p. 3)”*

Las se1ales de presencia de este fen3meno, seg3n estos mismos autores los pueden ser vistos claramente en:

1. Incremento de las inversiones de jubilaci3n y fondos de cobertura (*hedge funds*) que se han establecido con el prop3sito de obtener dividendos en diferentes cultivos en todo el mundo.
2. Incremento de fondos que se han consolidado para invertir en los insumos agr3colas y los sectores de log3stica
3. Goldman Sachs Group, Inc., l3der en banca de inversi3n global, valores y administraci3n de inversiones que provee una amplia gama de servicios financieros a una base de clientes sustancial y diversificada que incluye corporaciones, instituciones financieras, gobiernos e individuos de alto valor neto (<http://www.goldmansachs.com/who-we-are/at-a-glance/index.html>) realiz3 una inversi3n directa en el sector agroalimentario de China en 2006
4. Mayor participaci3n de capital privado en toda la cadena de suministro del sector agroalimentario
5. En 2009, la Corporaci3n Financiera Internacional del Banco Mundial comenz3 a contribuir a los fondos de inversi3n agr3colas creados por los administradores de fondos de cobertura y de capital privado
6. Por 3ltimo, los fondos soberanos de inversi3n (FSI) son fondos de inversi3n que han sido establecidas por los gobiernos de los excedentes acumulados, a menudo de productos b3sicos como el petr3leo.

Burch y Lawrence (2009) puntualizan en el uso de dos instrumentos claves en el proceso de financiaci3n de las firmas: los fondos de cobertura y compaas de capital privado (*hedge funds and private y equity companies*).

Los fondos de inversi3n libre o de cobertura (hedge fund) tambi3n denominado instrumento de inversi3n alternativa y fondo de alto riesgo, es un instrumento financiero de inversi3n que combina posiciones cortas y larga en valores, con el fin de realizar una cobertura de la cartera frente a los movimientos de mercado. Estos son gestionados por despachos, firmas de corredurías de bolsa, gestoras de fondos y bancos de inversi3n.

Los fondos de inversi3n han sido utilizados como un vehículo que administra los fondos en nombre de un limitado número de clientes –no más de 100- para hacer una inversi3n en el sector agroalimentario. Este instrumento ha influido en los mercados de productos básicos a trav3s de prácticas especulativas (Burch y Lawrence, 2009).

Por otro lado *private equity companies* se refiere a aquellas empresas de capital de riesgo que operan en grandes empresas con dificultades financieras que cotizan en las bolsas de valores. Utilizan los capitales de riesgo para reestructurar a estas empresas a trav3s de cambios en la gesti3n de las mismas, la venta de una parte de sus activos o el uso de los mismos para utilizarlos como respaldo para inyectar mas capital y de esa forma obtener altas ganancias con estas operaciones. Estas empresas de capital de riesgo operan a trav3s de una diversidad de estrategias de inversi3n.

1.3. Conceptualizando a la Inversi3n Extranjera directa

La inversi3n extranjera directa (IED) se refiere a inversiones realizadas por una firma dom3stica hacia otra firma ubicada en el extranjero, sin embargo no es tan simple como parece pues la inversi3n extranjera directa es una de las variables internacionales con

mayor dinamismo en las últimas décadas, su relevancia y trascendencia radica en que se le vincula al crecimiento económico, además de ser un factor clave en la integración global económica y dentro de un marco político adecuado ésta representa una fuente de financiamiento y estabilidad financiera pues fomenta el desarrollo económico, genera empleo así como transfiere tecnología (OCDE, 2008).

Una de sus características a diferencia de la inversión de cartera es la búsqueda de control y la formalización de largo plazo entre las empresas (OCDE, 2008), pues se asocia con fuertes volúmenes de inversión.

Según la definición Marco de Inversión de la OCDE (1983), la inversión directa es una categoría de inversión transfronteriza que realiza un residente de una economía (el inversor directo) con el objetivo de establecer un interés duradero en una empresa (la empresa de inversión directa) residente en una economía diferente de la del inversor directo. La motivación del inversor directo es establecer una relación estratégica de largo plazo con la empresa de inversión directa para garantizar un nivel significativo de influencia por parte del inversor en la gestión de la empresa de inversión directa. Se considera que la propiedad de al menos 10% del poder de voto de la empresa de inversión directa constituye evidencia suficiente de ese interés duradero

Una empresa de inversión directa puede ser, una **subsidiaria** (cuando el inversor posee más del 50% de su poder de voto, es decir está controlada por el inversor) o **una asociada** (empresa en la que un inversor posee directamente entre el 10% y no más del 50% del poder del voto) o una **sucursal** (una cuasisociedad) cuando son propiedad al 100% del inversor directo. Por otra parte, las empresas entre las que no existe una relación de inversión directa (es decir, no se cumple el criterio del 10% del poder del voto, ya sea porque no existe una relación de propiedad de capital entre ellas o porque existe pero no se alcanza dicho porcentaje) pero que están influidas directa o indirectamente en la jerarquía de propiedad por una misma empresa (es decir tienen una matriz común) se denominan **empresas hermanas**. (OCDE 2008, p 20)

La IED puede ser analizada desde dos conceptos que se diferencian únicamente por la direccionalidad de la inversión, *inward foreign direct investment* que corresponde a todos aquellos flujos realizados por un inversionista directo no residente hacia un residente localizado en el país receptor de estos flujos, la direccionalidad de estos flujos es “hacia adentro” de la economía declarante, la literatura y la mayoría de los estudios se refieren a esta categoría como inversión directa en la economía declarante, por otro lado, aquellas inversiones realizadas por un inversor residente en una empresa de inversión directa no residente, se le conoce como *outward foreign direct investment*, su direccionalidad es “hacia afuera” (*Glossary of Foreign Direct Investment Terms and Definitions*, OCDE). El saldo neto entre estos dos conceptos se le conoce como *inflow*, pudiendo ser positivo o negativo, o como *stock of foreign direct investment*, el cual muestra cifras acumuladas durante un periodo determinado.

Por otro lado, la OCDE (2008) menciona que una **fusión** es una combinación de dos o más empresas que comparten recursos con la intención de lograr objetivos en común, lo interesante aquí y la gran diferencia con una adquisición, es que una fusión implica la eliminación de una entidad. De acuerdo a este documento existen varios tipos de fusiones las cuales se pueden observar en el siguiente cuadro:

Tabla 3 Clasificación de fusión

Tipo de fusión	Característica
[1] Fusión legal	Ocurre cuando la empresa compradora asume los activos y también pasivos de la empresa fusionada (la que deja de existir)
[2] Fusión subsidiaria	La empresa que es adquirida se convierte en subsidiaria de la empresa matriz
[3] Consolidación	Ocurre cuando dos empresas –que posterior a la fusión desaparecen- se unen para la creación de una nueva empresa. La diferencia con la fusión legal es marcada por el tamaño de la fusión pues a diferencia de una fusión legal, la consolidación implica volúmenes bajos
[4] Fusión tipo reverse o cruzada	Acuerdo donde la empresa compradora deja de existir y se fusiona con otra empresa, es utilizada a menudo como estrategia comercial, pues puede ser que a una empresa le resulte atractivo fusionarse con otra empresa que este cotizando en bolsa

Fuente: Elaboración propia con información de la OCDE, 2008

De acuerdo a la motivación de los inversores, las fusiones según la OCDE (2008) se clasifican en fusión horizontal, vertical, de ampliación de mercado o producto y de conglomerado. **La fusión horizontal** se refiere a fusiones de sectores o actividades económicas iguales, mientras que las fusiones verticales se dan entre sectores complementarios. **La fusión de ampliación** de mercados se da cuando dos o más empresas están interesadas en vender mismos productos en diferentes mercados en cambio las fusiones de ampliación de productos se da entre empresas que desean ofertar productos diferentes pero relacionados en el mismo mercado. Finalmente la denominada **fusión conglomerado** se da sin importar alguna relación específica y son normalmente de distinta actividad.

Por último, de acuerdo al tamaño de la fusión se les llama fusión entre iguales si las empresas que se fusionan son de tamaño similar (OCDE, 2008). Una vez dejado en claro a que se refiere la IED, la siguiente sección habla de las teorías que se han desarrollado en torno a la IED.

Reflexiones

Las firmas multinacionales están desarrollando estructuras complejas de localización de sus unidades productivas, el uso de la Inversión Extranjera Directa como método de entrada a mercados proporciona para la firma una relación de largo plazo. La expansión de las actividades de una multinacional fuera de sus fronteras es resultado de un proceso acumulado de experiencia y poder.

Por otro lado, las firmas recurren al uso de la inversión extranjera directa por considerar factores como transferencia de tecnología, alcance de economías de escala, acceso a mano de obra calificada o barata, acceso a insumos o recursos escasos o con altos precios en la economía doméstica. La inversión extranjera directa adquiere un papel fundamental en la formulación de las estrategias corporativas de las grandes firmas, que va a estar determinado por el objetivo particular de cada firma búsqueda de recursos, de insumos, de mercado o de tecnología, etc.

Las firmas multinacionales son capaces de relocalizarse de acuerdo a donde encuentren factores atractivos para su producción. El clima, el ambiente político y de negocios, las medidas regulatorias del comercio e inversión, las características económicas, la infraestructura y accesibilidad (medios de transporte) son factores localizacionales que van a ser condicionantes en las decisiones de las firmas.

Por otro lado, las nuevas estrategias de las firmas agroalimentarias, particularmente en el uso de nuevos métodos de creación de capital como los fondos de cobertura o el uso de *private equity companies* pone en la mesa de las discusiones nuevos elementos en la configuración de las dinámicas de expansión de las firmas. La evidencia mostrada por los autores Burch y Lawrence (2009) sugiere que las barreras tradicionales así como las formas de expansión de las grandes CTN tienen que ser estudiadas con mayor detenimiento pues los impactos sociales, ambientales, políticos y económicos de estas nuevas formas de capitalización crean y a su vez destruyen configuraciones económicas en el país huésped de los flujos de capital.

Por otro lado dado que como se revisó en la literatura, el uso de adquisiciones y fusiones por parte de las firmas agroalimentarias es una característica clave de éstas, por tanto resulta necesario abordar aspectos claves del desarrollo del proceso de la avicultura en México en el próximo capítulo con la finalidad de poder contar con las bases y el entendimiento del ambiente en el cual opera la firma Bachoco. En este sentido el sistema avícola en México es visto como un proceso, que dada la globalización conduce al desarrollo de estrategias globales (IED) por parte de los grandes consorcios avícolas.

CAPITULO II LA AVICULTURA EN MEXICO

Introducción

El sistema avícola en México es abordado en este capítulo como un proceso que es afectado sinérgicamente por el proceso de globalización. La globalización conduce al desarrollo de estrategias globales (IED) por parte de los grandes consorcios avícolas mexicanos, en este sentido, el presente capítulo intenta determinar los cambios relevantes que han alterado la dinámica de desarrollo de la avicultura en México: en participación del Estado, en apertura comercial, en neo regulación (IED) y en el acenso de nuevos protagonistas.

El capítulo muestra cómo el sector avícola en México ha transitado por diversas situaciones problemáticas, derivadas por la naturaleza del negocio, por la apertura comercial y por el intervencionismo gubernamental (Real, 2004; Hernández, 2009; Pesado, 1996).

Sin embargo se llega a la conclusión de que a pesar de las dificultades históricas (antes mencionadas), el sector avícola en México cuenta con grandes expectativas pues de acuerdo a la FAO (2010) (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) México se ubicó como el quinto productor de carne de ave a nivel mundial, con una producción de 5,862,514 toneladas (SIAP, 2012) (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera)

Se determina que la apertura comercial y las políticas estructurales fueron factores que contribuyeron a que se introdujeran al país tecnologías y capital financiero que revolucionaron la forma de producción y comercialización de productos avícolas (Hernández, 2010).

Con la finalidad de determinar los cambios relevantes que han alterado la dinámica de desarrollo de la avicultura en México, se abordarán de manera histórica al sector avícola en México en los siguientes periodos:

El primero (1954 a 1984) “Modernización de la avicultura en México”, caracterizado por un fuerte intervención gubernamental a través de políticas y programas para el fomento de la producción avícola, el segundo periodo corresponde a la instauración de políticas orientadas a la apertura comercial y a la liberalización económica así como al crecimiento de la producción a través de la consolidación de grandes empresas avícolas.

Este periodo identificado por muchos autores (Bonnano, 2008) como parte de la globalización se puede analizar en tres etapas, la primera, (1984-1998) se caracterizó por la consolidación de empresas avícolas locales a través de integración vertical y horizontal, así como de adquisiciones y fusiones, la segunda (1998-2008) por la adquisición de buena parte de estos conglomerados avícolas locales por parte de firmas multinacionales y la tercera (2008-2012), por la consolidación de las tres grandes firmas avícolas productoras de carne en el país. Los cambios en la regulación de la economía y en particular de la IED han sido una de las principales vías para las fusiones y adquisiciones, la expansión y consolidación de estas tres grandes empresas.

1. El sistema avícola en México

El sector agropecuario en México forma parte elemental de la economía y de las actividades primarias en el campo de México (Quezada, 2001). Dentro de los sectores más dinámicos de esta actividad, la avicultura ha tenido un repunte muy importante, pues hoy en día los consumidores prefieren la carne de pollo en lugar de la carne de cerdo y bovino (por valores nutrimentales y por precio), así mismo, la avicultura es una importante fuente de generación de empleo en las áreas rurales de México y es motor de desarrollo para industrias relacionadas, en suma, el consumidor mexicano ha recibido el beneficio directo de la competitividad y eficiencia del sector, reflejada en los precios

(UNA, 2010). Ahora bien, dentro del sector agropecuario, la división aviar es históricamente la rama con mayor crecimiento pues registra tasas de crecimiento más altas que los demás sectores pecuarios, tan solo entre el 2010 y el 2011 registró una tasa de crecimiento del 2.7 por ciento (SAGARPA, 2012).

La producción de ave es la división que ha registrado altas tasas de crecimiento anual dentro del sector pecuario, la tasa media de crecimiento anual (TMCA) para el periodo comprendido en 1990-1999 fue de 9.9 por ciento, para el periodo del 2000 al 2006 la TMCA fue de 5.5 por ciento y para el 2007-2012 la TMCA fue de 4.5 por ciento y como se puede observar en la siguiente gráfica demuestra ser el sector más dinámico (SAGARPA, 2012)

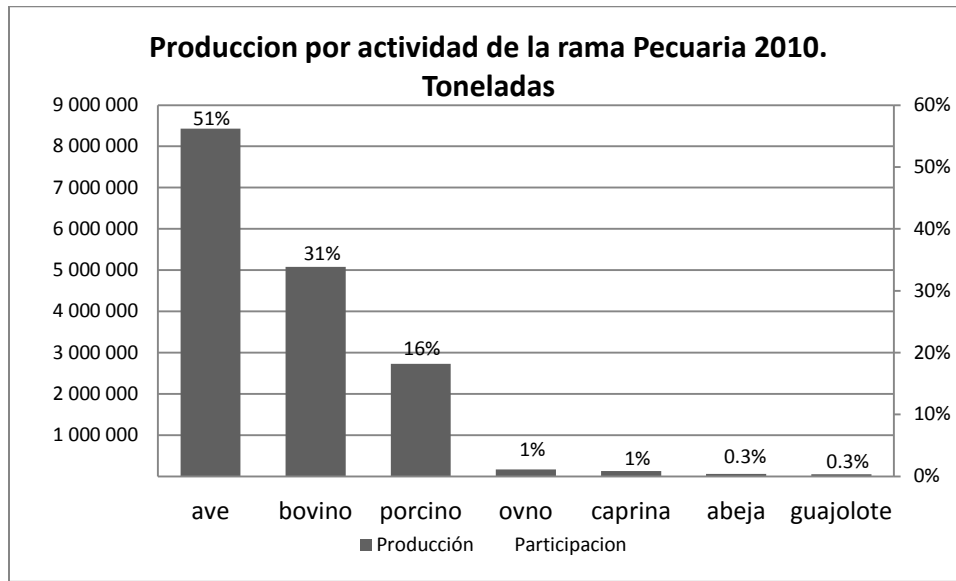
Tabla 4 Tasa Media de Crecimiento Anual de la producción de aves

	TMCA		
	(Porcentaje)		
	1990-1999	2000-2006	2007-2012
Bovinos	2.60	2.10	1.80
Cerdos	3.10	1.60	2.00
Pollo	9.90	5.20	4.50
Leche	4.20	1.90	3.20
Huevo	5.60	5.00	2.20
Miel	-1.80	0.04	1.00

Fuente: SAGARPA 2012

En el 2010 se produjeron 8,432,353 toneladas de ave, representando el 51% de la producción total pecuaria. Ello muestra la gran importancia que tiene esta actividad para el sector pecuario Mexicano.

Ilustración 5 Producción por actividad de la rama Pecuaria 2010. Toneladas



Fuente: Elaboración propia con datos de SIAP (Servicio de información agroalimentaria y pesquera)

De acuerdo al Censo Agropecuario 2007, Yucatán representa el estado con mayor unidades de producción de pollos de engorda de México, seguido por Veracruz (10.55%) y el Estado de México (10.03), sin embargo si se analiza la participación estatal por volumen de ventas no por unidades producidas Veracruz es el principal estado en ventas (21.63%) seguido por Puebla y Aguascalientes (10.76% y 9.43% respectivamente)

Tabla 5 Cantidad y Volumen de aves de corral vendidas Top ten estatal

CANTIDAD Y VOLUMEN DE AVES DE CORRAL VENDIDAS (CABEZAS) POLLOS DE ENGORDA					CANTIDAD Y VOLUMEN DE AVES DE CORRAL VENDIDAS (CABEZAS) POLLOS DE ENGORDA				
	UNIDADES DE PRODUCCION	VOLUMEN DE VENTAS	% UNIDADES DE PRODUCCION	% VOLUMEN DE VENTAS		UNIDADES DE PRODUCCION	VOLUMEN DE VENTAS	% UNIDADES DE PRODUCCION	% VOLUMEN DE VENTAS
TOTAL MEXICO	1 526	356 014 789	100.00	100.00	TOTAL MEXICO	1 526	356 014 789	100.00	100.00
GUERRERO	58	351 830	3.80	0.10	COAHUILA DE ZARAGOZA	30	13 936 122	1.97	3.91
MORELOS	58	10 189 156	3.80	2.86	YUCATÁN	174	14 647 070	11.40	4.10
OAXACA	62	1 270 271	4.06	0.36	MÉXICO	153	16 171 265	10.03	4.53
HIDALGO	74	19 290 805	4.85	5.41	CHIAPAS	95	16 765 852	6.23	4.70
JALISCO	82	12 659 386	5.37	3.55	HIDALGO	74	19 290 805	4.85	5.41
TABASCO	93	9 001 134	6.09	2.52	GUANAJUATO	48	20 271 428	3.15	5.68
CHIAPAS	95	16 765 852	6.23	4.70	QUERÉTARO	45	21 435 179	2.95	6.01
MÉXICO	153	16 171 265	10.03	4.53	AGUASCALIENTES	24	33 631 524	1.57	9.43
VERACRUZ LLAVE	161	77 161 501	10.55	21.63	PUEBLA	48	38 408 723	3.15	10.76
YUCATÁN	174	14 647 070	11.40	4.10	VERACRUZ LLAVE	161	77 161 501	10.55	21.63

FUENTE: Elaboración propia con datos de INEGI. Estados Unidos Mexicanos. Censo Agropecuario 2007, VIII Censo Agrícola, Ganadero y Forestal.

Ilustración 6 Principales entidades productoras de carne de pollo

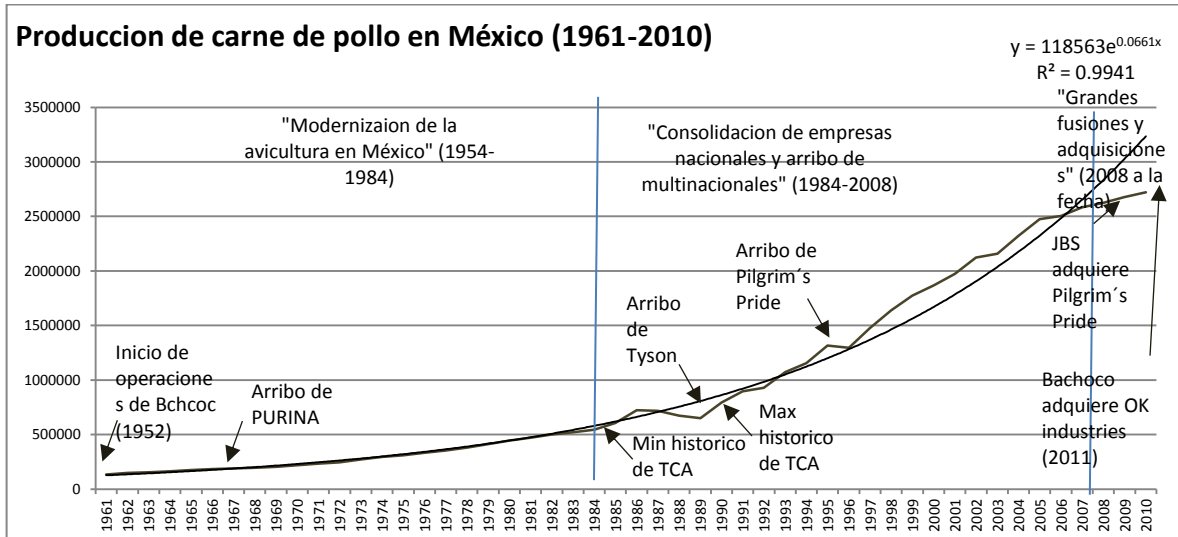
Principales entidades productoras de carne de pollo



Fuente: SAGARPA, 2012

La tasa de crecimiento anual la carne de pollo en México del periodo de 1954 a 1984 fue del 6.24% relativamente igual que la registrada en el periodo de 1984-2008 (6.57%), se hubiera esperado que con la llegada de las grandes firmas multinacionales esta tasa fuera mayor, en cambio, tan solo se incrementó en un .32%, por otro lado, tasas de crecimiento negativas de la producción de pollo se registraron justamente en el periodo de llegada de las multinacionales específicamente en los años de 1987 a 1998 y en el año 1996 (-.55, -6.20, -3.33 y -1.45 respectivamente).

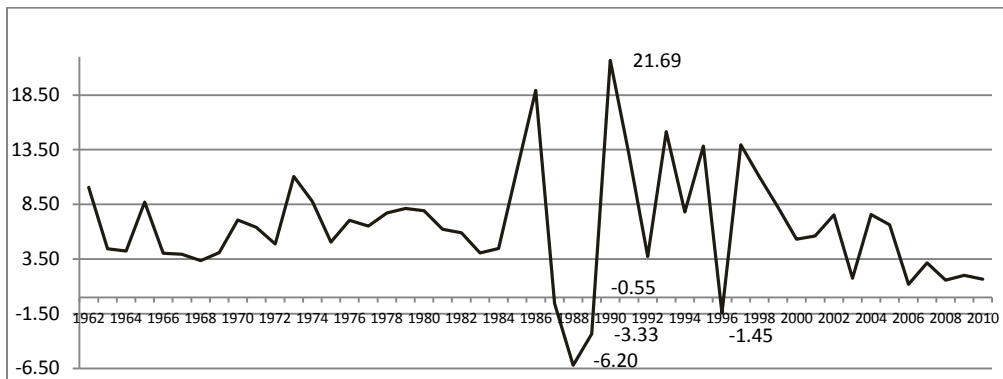
Ilustración 7 Producción de carne de pollo en México (1961-2010)



Fuente: Elaboración propia con datos de: <http://faostat3.fao.org/home/index.html#VISUALIZE>

La tasa de crecimiento anual comprendida entre 1984-1985, representa para la producción de la carne de pollo en México su mínimo histórico pues se registró una tasa de -6.20%, sin embargo tan solo cinco años más tarde se registra su máximo histórico de 21.69%

Ilustración 8 Producción de carne de pollo. Tasa de crecimiento anual (promedios)



Fuente: Elaboración propia con datos de: <http://faostat3.fao.org/home/index.html#VISUALIZE>

El comportamiento inestable de la producción puede ser explicado por variaciones que reflejan el éxito de pocas empresas que se fueron consolidando al mismo tiempo que otras fueron desapareciendo del mercado pues la competitividad y productividad o

recursos no fueron los necesarios para contrarrestar el fuerte impacto de las grandes multinacionales.

1.1. “Modernización de la avicultura en México” (1945-1984)

El sector avícola en México estaba caracterizado en este periodo por el sistema de traspatio, es decir, la producción se realizaba en los traspacios de las casas, bajo un manejo manual acorde con el conocimiento de las amas de casa, el sistema era rudimentario, y con un alto costo productivo lo que lo hacía poco accesible al consumidor (Real, 2004).

El arribo de la firma Purina a México través de su subsidiaria Nutricos, modificó la forma tradicional de producción y consumo avícola, pues por ejemplo, en menos de un año logró controlar el 25 por ciento de consumo nacional (Aboites et al, 2010). Esta subsidiaria junto con los grandes laboratorios norteamericanos prácticamente desplazaron al sistema avícola de traspatio por el sistema de *aparcería*⁴ (Pesado, 1996). La industrialización, urbanización del país y la división internacional del trabajo fueron factores internos claves en la reconfiguración del nuevo modelo de producción y comercialización avícola mexicano, además de ser apoyado por los intereses de firmas multinacionales que buscaban nuevas regiones donde establecer inversiones (Pesado, 1996)

El modelo intensivo de producción, basado en tecnología de punta estableció una tendencia a formar empresarios avícolas los cuales serían clientes de las grandes firmas

⁴ **Socios (aparceros):** “Dueños de sus casetas y su conocimiento acumulado durante su trayectoria en este quehacer. Reciben de la corporación el pollito recién nacido, el alimento, asesoría técnica, medicamentos, créditos para tecnificar y/o ampliar sus instalaciones, etcétera, comprometiéndose a cambio, en entregar el pollo con las características requeridas por ésta, que otorga un pago acorde con la cantidad y la calidad en lo que se denomina como *conversión* (la cantidad de alimento convertida en kilos de carne”. Real (2005)

avícolas principalmente los alimentos balanceados (Real, 2004) y serían estas grandes firmas las que más tarde serían monopolios nacionales (Pesado, 1996)

Por otro lado, en éste periodo el gobierno tuvo un papel importante a través del desarrollo del Plan Nacional Avícola en 1975, el cual consistió en la implementación de una serie de acciones para cada rama de la avicultura aplicadas en el quinquenio de 1975-1980. Las líneas directrices estaban encaminadas a una reorganización del mercado de bienes para lograr el equilibrio entre oferta y demanda, formación de cooperativas, incrementar la producción de insumos así como de productos finales, promoción de la inversión pública y privada para fomentar la integración en la cadena productiva (Aguirre, 1980); por ejemplo el Estado suprimió la importación de productos avícolas (no de insumos) pues tenía como finalidad la protección a productores nacionales y por fungir como facilitador del establecimiento de las grandes firmas con la finalidad de contrarrestar los altos costos reflejados en el precio a los consumidores (Real, 2004)

Con estas medidas, la industria avícola se posicionaba como la rama pecuaria más dinámica, sin embargo la existencia de sobre producción condicionó la salida de avicultores rurales, y el nacimiento de las grandes firmas avícolas pues mientras la industria ganaba en productividad y podía incrementar la disponibilidad de mercancías a precios cada vez más accesibles para la mayoría de la población, perdía la heterogeneidad de su estructura social y empezaban a configurarse los primeros grandes consorcios del mercado mexicano (Hernández, 2009)

Según Pesado 1996, el sistema productivo avícola en México en este periodo se basó en un modelo de producción que se reestructuró bajo un sistema de integración vertical y horizontal, articulado en eslabones que formaban una cadena agro industrial-comercial-financiera, tal y como se ilustra a continuación:

Tabla 6 Modelo de producción y distribución avícola de Pesado, 1996

Modelo de producción y distribución avícola de Pesado 1996	
Eslabon de aves progenitoras	Aves especializadas, depuradas, genéticamente sofisticadas y de gran productividad.
Estabon de Incubadoras	Huevos fértiles perfectamente seleccionados que son incubados.
Reproductoras pesadas y ligeras	Aves hembras o machos recién nacidos que producen huevos fértiles, para ser incubados
Gallinas o Parvadas	Gallinas productoras de huevo para plato o parvadas mixtas para abasto de carne.

Fuente: Elaboración propia con información de Pesado 1996

Hernández (2009) establece que el proceso productivo avícola iniciaba con la producción de material genético, es decir, producción sofisticada de huevo fértil para incubar mediante granjas de progenitoras (stock de abuelas), como de híbridos de cruces anteriores. El segundo eslabón se refería a la incubación, crianza y desarrollo de gallina ponedora de huevo de plato, pollo y pavo de engorda, el tercero aludía a la producción de pollo y pavo en canal y huevo de plato, y finalmente distribución o procesamiento de productos finales.

Cualquier eslabón era apoyado por actividades cada vez más sofisticadas en manejo y producción como por suministro de crédito, asistencia técnica, investigación, distribución de insumos y maquinaria, lo que hizo que los sistemas ganaderos tradicionales quedaran desplazados (Pesado, 1996). Así mismo, actividades relacionadas con alimentos balanceados, productos fármaco-biólogos, empaque y embalaje, asesoría técnica y administrativa también se encontraban integradas dentro del proceso productivo (Hernández, 2009)

Por otro lado, según Pesado (1996), la diversificación representó una característica fuerte del sistema avícola mexicano en esta época, pues los avicultores mexicanos incursionaron hacia producción de carne de cerdo y bovino con la finalidad de darle uso a subproductos de sus granjas, todo ello encaminado a obtener costos totales unitarios competitivos.

Los grandes consorcios avícolas que se integraron al modelo de integración horizontal⁵ y vertical adquirieron formas de control sobre proveedores, mercado, y gobierno (Pesado, 1996)

1.2. “Consolidación de empresas locales (1984-1998), apertura comercial y arribo de multinacionales avícolas (1998-2008)”

La consolidación de las empresas avícolas en México durante el periodo de 1984 a 1998 marca en gran medida la estructura del actual oligopolio avícola pues intrínsecamente las grandes firmas fueron las que se encargaron por un lado de desaparecer a algunas y a consolidar a otras, por ejemplo, la firma Tyson de México S.A. de C.V. aparece en el mercado mexicano en 1997 después de la fusión de diversas empresas locales, de las cuales la de mayor relevancia es sin duda Trasgo.

La firma Trasgo inició operaciones en 1955 en, Durango, mediante algunos canales de ventas de productos avícolas bajo el sistema de traspatio y con una población inicial de 30,000 aves, esta firma, con el paso del tiempo logró conformar en 1973 un complejo en Durango que se dedicaba a la producción de pollo de engorda (Villareal et al, 1998)

En 1987 Trasgo realizó negociaciones con Tyson Foods, INC de los Estados Unidos de Norteamérica para maquilar algunos productos americanos con la finalidad de producir productos de valor agregados que serían re-exportados hacia los EUA, para 1991 Trasgo y Tyson Foods consolidan su alianza estratégica hasta llega a ser Tyson de México en 1997 (Villareal et al, 1998)

Tyson fue uno de los productores avícolas que a través de programas de asociación con grupos ejidales consolidaban poco a poco la integración vertical que hoy en día tiene el sistema avícola en México (Villareal et al, 1998)

⁵ La integración horizontal del producto de pollo de engorda abarcaba actividades de rastro, procesamiento, almacenamiento, transporte, transformación, comercialización, distribución y de valor (Pesado, 1996)

Otro actor trascendental en la reconfiguración avícola en México fue firma norteamericana Pilgrim's Pride. La economía mexicana se encontraba en una situación de crisis cuando esta gran firma llegó (1988) y por otro lado los avicultores mexicanos también se encontraban en crisis pues tenían deudas principalmente por modernizar su infraestructura, de tal modo que Pilgrim's Pride adquirió ciertas empresas endeudadas al tiempo que consolidó el esquema de socios "aparceros"⁶ (Real, 2004)

Para finales de 1980 e inicios de 1990, el sistema tecnológico avícola se reestructuró bajo una serie de políticas estatales enmarcadas principalmente por la adhesión de México al GATT (Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio) (Dussel, 2000). Por citar un ejemplo, la desaparición de CONSUPO (Compañía Nacional de Subsistencias Populares) en 1988 representó una política que giraba en torno a la apertura comercial, este órgano era el encargado del acopio, importación, distribución y la fijación de precios de los granos; así mismo, la política de desaparición de los precios de garantías (precios mínimos de venta del productor) salvo los de maíz y frijol, es otro claro ejemplo del diseño de políticas que implicaron impactos en el sistema avícola mexicano (Hechanové, 2009)

Estos cambios en política, la apertura comercial y la importación de granos de EUA condujeron a un descenso de estos granos y con ello pérdida de competitividad para los productores domésticos. Ante esta situación el gobierno implementó tres programas agropecuarios caracterizados por una política de subsidios al sector: Apoyos a la Comercialización dirigidos solo a productores con excedente comercializables, la Alianza

⁶ **Socios (aparceros):** "Dueños de sus casetas y su conocimiento acumulado durante su trayectoria en este quehacer. Reciben de la corporación el pollito recién nacido, el alimento, asesoría técnica, medicamentos, créditos para tecnificar y/o ampliar sus instalaciones, etcétera, comprometiéndose a cambio, en entregar el pollo con las características requeridas por ésta, que otorga un pago acorde con la cantidad y la calidad en lo que se denomina como *conversión* (la cantidad de alimento convertida en kilos de carne". Real (2005)

para el Campo (1996) y PROCAMPO (Programa de Apoyos Directos al Campo, 1994) (Hechanové, 2009).⁷

Otra medida adoptada por el gobierno de México fue la instauración del **esquema de agricultura por contrato** (en el 2001), definido por Hechanové (2009) como la operación por la que el productor vende al comprador granos básicos y oleaginosas antes de su cosecha a través de la celebración de contratos de compraventa a término, bajo condiciones específicas de volumen, calidad, tiempo, lugar de entrega, precio (o su fórmula de determinación) y condiciones de pago (SAGARPA 2002). Fue hasta el 2004 cuando se establecieron los lineamientos finales de este esquema de contrato para el maíz amarillo y sorgo (Hechanové 2009)

1.2.1. TLCN y la avicultura en México

Con la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), el grado de apertura comercial global de México cambió significativamente. Para la avicultura de México siguiendo a Hernández (2009) la apertura comercial, tuvo dos efectos, la reducción de barreras a la entrada de productos finales y acceso a insumos esenciales de la industria avícola que habían dependido al 100 por ciento de los intereses del gobierno. Para Pesado (1996) el sector se enfrentó a retos en:

- Diferencias productivas a favor de EUA y Canadá,
- Diferencias en el acceso a insumos avícolas (EUA y Canadá contaban acceso a materias primas a menores costos unitarios además de estar subsidiados)
- Desventajas respecto a EUA y Canadá en materia política agropecuaria (principalmente porque EUA diseña la política exterior agropecuaria subordinada a la política agropecuaria interna, y esta última a su vez trabaja con políticas de largo plazo)

⁷ Para la implementación de estos tres programas se creó en 1991 ASERCA (Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria) órgano desconcentrado de SAGARPA (Hechanové, 2009) que hoy en día aún sigue en funciones.

Las regiones mexicanas productoras avícolas se enfrentaron a nuevas cadenas internacionales de distribución y comercialización (Hernández 2009). La desgravación de los productos avícolas en el marco del TLCAN se pactó a 10 años, partiendo de un arancel de 260 por ciento en carne de pollo, 133 por ciento en carne de pavo y 50 por ciento en huevo para plato (UNA, 2002). La desgravación pactada sería tipo GATT a 10 años, es decir, se estableció una desgravación desacelerada del 24 por ciento en los primero 6 años y en los últimos 4 años la desgravación se acelere en un 19 por ciento cada año (ósea 76 por ciento de desgravación acumulada en los últimos 4 años) (Pesado, 1996)

También se pactó un esquema de franja fronteriza con arancel cero, y según Pesado (1996) este esquema pudo y puede ser utilizado por EUA para introducir importantes cantidades de carne sin impuestos y una vez en territorio mexicano desplazar este producto al interior de país.

Así mismo, el TLCAN contempla cupos de importación para la carne de pollo, los cuales se pactaron con un crecimiento anual de 3 por ciento partiendo de:

Carne de Pollo	130,444 Ton
Entero	13,000 Ton
Troceado	25,000 Ton
Troceado (frontera desde 199)	92,444 Ton
Fuente: UNA 2002	

Aunque se pactaron estas medidas, la repolitización del capitalismo informacional, según Castelles (1999), hace que los intereses políticos de los Estados domésticos se vinculan con las regiones exteriores, estos intereses políticos, los cuales se manejan dentro de una red global de interacción de productividad y de competitividad, muchas veces están inicialmente gestionados por las ETN's (Castelles, 1999; Christopherson y Clark, 2007). De acuerdo a Christopherson y Clark (2007) las firmas se han encargado de configurar y crear regulaciones, regímenes y políticas alternas de acuerdo a sus intereses, de tal forma que en

algunos casos, los cambios en direcciones de política exterior estarán dirigidos por las grandes firmas, en este sentido, en el 2010 la firma Bachoco junto con otras dos firmas impugnaron, ante la Secretaría de Economía (SE), el inicio de investigaciones de prácticas desleales de comercio internacional en su modalidad de discriminación de precios en la importación de pierna y muslo de pollo proveniente de los Estados Unidos de América (EUA) (DOF, 2012).

Sin embargo, el papel determinante de la gestión internacional de las firmas multinacionales, en este caso particular la de Bachoco ha implicado que aunque en el 2011 se realizaron comparecencias tanto de importadores como de exportadores (DOF, 2012), hasta el 20 de marzo de 2012 no se ha impuesto ningún derecho compensatorio sobre muslo y pierna de pollo exportados a México (USDA, 2012)

Ello se pudiera deber a que dado que la firma Bachoco cuenta con la subsidiaria OK Industries en los EUA, seguramente las firmas realizarán comercio intra firma, de tal forma que las relaciones entre la subsidiaria en EUA y las subsidiarias en México se pudieran ver afectadas en sus operaciones de haber seguido la impugnación de productos avícolas. Ver ilustración 9 para mayor detalle

Ilustración 9 Prácticas Desleales de Comercio Internacional

El 2 de julio de 2010 las firmas Bachoco, Productos Agropecuarios de Tehuacán SA de CV (Patsa) y Buenaventura Grupo Pecuario SA de CV (“Buenaventura”) comparecieron ante la Secretaría de Economía (SE) para solicitar el inicio de una investigación por prácticas desleales de comercio internacional en su modalidad de discriminación de precios, en contra de las importaciones de pierna y muslo de pollo originaras de los EUA (DOF 19/02/2012)

El 25 de julio de 2003 el Diario Oficial de la Federación (DOF) publicó un decreto por medio del cual se impuso una medida de salvaguarda bilateral respecto a las importaciones de pierna y muslo originarias de os EUA quedando la medida tal y como sigue:

1. Arancel de 98,8% que se desgravaría en forma lineal en el transcurso de cinco años (a partir de cada primero de enero de cada año) de la siguiente manera:

Año / Desgravación	
2004	79%
2005	59.3%
2006	39.5%

2007	19.8%
2008	0%

2. Cupo libre de arancel de 100 mil toneladas métricas por año con un crecimiento de 1% anual durante el tiempo que duraría la medida bilateral:

Las fracciones arancelarias correspondientes a estas medidas fueron:

Descripción arancelaria de los productos investigados

Fracción	Descripción
Capítulo: 02	Carne y despojos comestibles.
Partida: 0207	Carne y despojos comestibles, de aves de la partida 01.05, frescos, refrigerados o congelados. -De gallo o gallina.
Subpartida: 0207.13	--Trozos y despojos, frescos o refrigerados.
0207.13.03	Piernas, muslos o piernas unidas al muslo.
Subpartida: 0207.14	--Trozos y despojos, congelados.
0207.14.04	Piernas, muslos o piernas unidas al muslo.

Las negociaciones al respecto giraron en torno a actores tanto nacionales como extranjeros (de los EUA), tanto los impugnantes (Bachoco, Patsa y Buenaventura), los importadores (como Aliser, S.A. de C.V., Comercial de Carnes Frías del Norte, S.A. de C.V., Noble Foods, S. de R.L. de C.V., Tyson de México, S. de R.L. de C., Sigma Alimentos Importaciones, S.A. de C.V. entre otros) como los exportadores (AJC International, Inc., Tyson Foods, **Inc., O.K. Foods**⁸, Inc., Pilgrim's Pride Corporation⁹, Peco Foods, Inc, entre otros) presentaron argumentos y pruebas correspondientes con la finalidad de apelar sus intereses.

El 11 de abril de 2011 comparecieron los importadores mencionando diversos argumentos que apuntaban, en general, a que los solicitantes de esta impugnación estaban equivocados, por un lado argumentaron que la economía Mexicana no estaba afectada por las importaciones de estos productos, que el empleo no había disminuido sino por el contrario de acuerdo a los reportes anuales de Bachoco éste había incrementado, que los volúmenes de importaciones de pierna y muslo de pollo obedecen a la estructura de consumo de pollo de los EUA, a la liberación comercial y a la eliminación de la medida de salvaguarda del 2008, en otras palabras, argumentaban que el flujo comercial de este producto se explica por cuestiones de libre mercado y no por la existencia de una práctica desleales. Además, declararon que México es dependiente de las importaciones de los EUA porque necesita complementar su abasto nacional, además de cubrir la demanda en la frontera norte de México (ya que el producto nacional no se vende en esa zona geográfica) y más importante aún es el hecho de que el consumidor de la frontera norte prefiere los productos importados por su color y gran tamaño lo que implica un mayor rendimiento, además de que son más limpios y se empacan en cajas de cartón lo que reduce costos de producción. Por otro lado, la empresa Pilgrim's Pride Mexico argumentó que a mediados de 2008, la producción de estos productos en México estuvo afectada por diversos factores como: el encarecimiento de in sumos principales (granos de maíz y pasta de soya), el exceso de demanda, la crisis financiera de 2008 y por diversas enfermedades aviares. También Tyson de México declaró

⁸ OK Inc Food, en este periodo de negociación se posicionaba como rival de Bachoco, años más tarde Bachoco la adquiriría, con la finalidad de incursionar el en mercado estadounidense. El desarrollo de esta compra será abordado en el capítulo cuatro del presente trabajo)

⁹ La empresa matriz es Pilgrim's Pride Corporation. No tiene subsidiarias. Está vinculada con Pilgrim's Pride Corporation y Comercializadora de Carnes de México

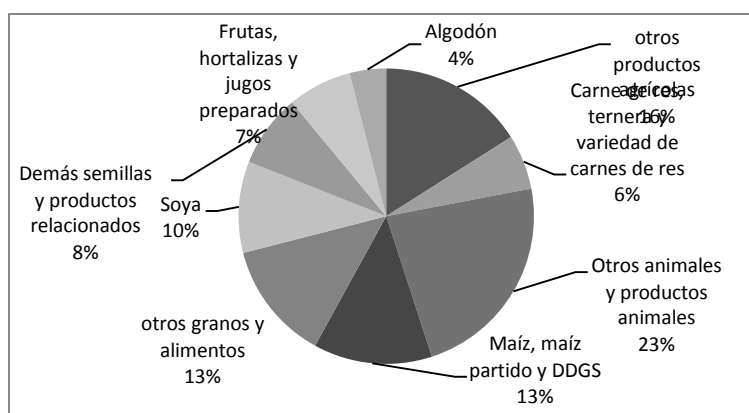
que compró los productos objeto de investigación a una empresa exportadora con la que está vinculada. Finalmente la firma OK Foods declaró ser una empresa productora y exportadora de pierna y muslo de pollo sin embargo argumentó que no tiene clientes relacionados domésticos ni de exportación. (DOF 19/02/2012)

1.2.1.1. Desempeño de la avicultura en el marco del TLCN

México posee una amplia categoría de productos agroalimentarios dentro de su comercio internacional como: agricultura, ganadería, caza, pesca, alimentos, bebidas y tabaco) las exportaciones totales agrícolas en el 2010 crecieron a \$17,5 mil millones de dll (\$17.5 billion) y las importaciones correspondieron a unos \$20,9 mil millones de dll (\$20.9 billion). Dentro de todos los socios comerciales, los Estados Unidos es el principal socio comercial de este sector –seguido por Canadá (USDA, 2012)

El comercio agrícola entre EUA y México es complementario (USDA, 2012). EUA exporta materias primas donde el aparato productivo de México es incapaz para el suministro interno, principalmente granos, oleaginosas, carne y productos afines, éstos representan tres cuartas partes de las exportaciones agrícolas de EUA a México. Por otro lado, alrededor de dos tercios de las importaciones agrícolas de EUA procedentes de México se componen por cerveza, vegetales y fruta (USDA, 2012)

Ilustración 10 Estructura de importaciones agrícolas de México d origen estadounidense (2010)



Fuente: USDA, 2012

La carne de pollo es el producto que presenta una mayor movilidad comercial, tanto en el 2010 como en el 2012 representó el 92 por ciento de las importaciones avícolas

mexicanas, a su vez represento el 100 por ciento de las exportaciones mexicanas hacia los Estados Unidos.

Tabla 7 Exportaciones de EUA de productos agrícolas

Exportaciones de Estados Unidos a México de productos Agrícolas (2009, 2010 y 2011)							Importaciones de Estados Unidos a México de productos Agrícolas (2009, 2010 y 2011)						
2009		2010		2011			2009		2010		2011		
VALUE (US \$)	%	VALUE (US \$)	%	VALUE (US \$)	%		VALUE (US \$)	%	VALUE (US \$)	%	VALUE (US \$)	%	
POULTRY - LIVE(NO)	20 492 996	3.35	23 257 402	3.24	23 359 956	2.56	POULTRY - LIVE(NO)	5 940	0.05	0	0.00	0	0.00
POULTRY MEATS(MT)	560 726 507	91.62	665 691 072	92.79	845 782 262	92.69	POULTRY MEATS(MT)	12 337 249	99.95	11 792 547	100.00	11 773 438	100.00
POULTRY, MISC.(MT)	1 181 554	0.19	903 598	0.13	927 094	0.10	POULTRY, MISC.(MT)	0	0.00	0	0.00	0	0.00
EGGS(MT)	29 604 241	4.84	27 537 804	3.84	42 372 536	4.64	EGGS(MT)	0	0.00	0	0.00	0	0.00
POULTRY & POULTRY													
PRODS(NA)	612 005 298	5	717 389 876	5	912 441 848	5	POULTRY & POULTRY PRODS(NA)	12 343 189	11%	11 792 547	10%	11 773 438	10%
TOTAL AGRICULTURAL EXPORTS	12 932 472 425		14 597 729 376		18 367 186 650		TOTAL AGRICULTURAL IMPORTS	11 373 318 089		11 373 318 089		11 373 318 089	

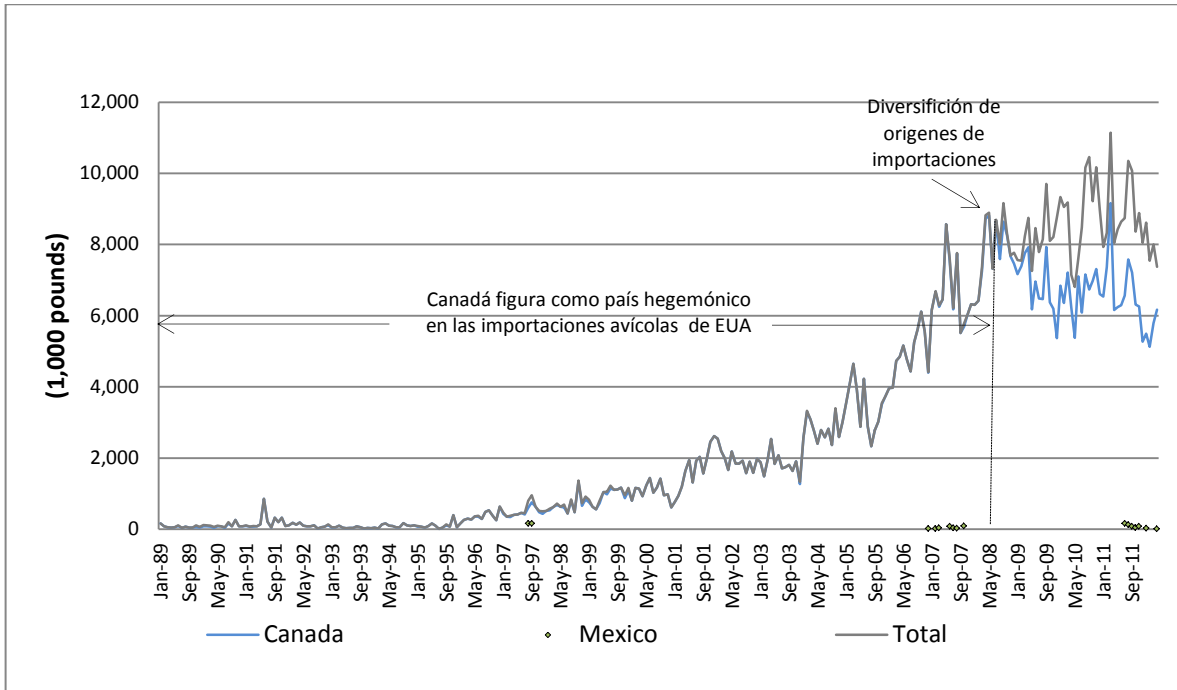
Fuente: Elaboración propia con datos de Economic Research Service USDA

Aunque el párrafo anterior demuestre la existencia comercial de la carne de pollo entre los USA y México, es necesario determinar este comportamiento con una mayor temporalidad pues México no siempre ha exportado productos avícolas a los EUA.

Los orígenes de las importaciones de los EUA de la categoría de producto avícola (*boiler*) está caracterizado por dos periodos claves, diferenciados precisamente por la diversificación de los orígenes de estas importaciones, antes y después del 2008.

Hasta antes del 2008, con algunas importaciones esporádicas y poco significantes provenientes de: Israel (en 1989, 1990, 1997, 1998 y 1999), de Australia (1992), China (1996) y de México (1997), Canadá era el principal origen de las importaciones por parte de los EUA. A partir del 2008, aparecen otras economías en el escenario comercial en esta categoría de producto. Chile es la principal economía que abre la brecha importadora.

Ilustración 11 Importaciones de Pollo de EUA

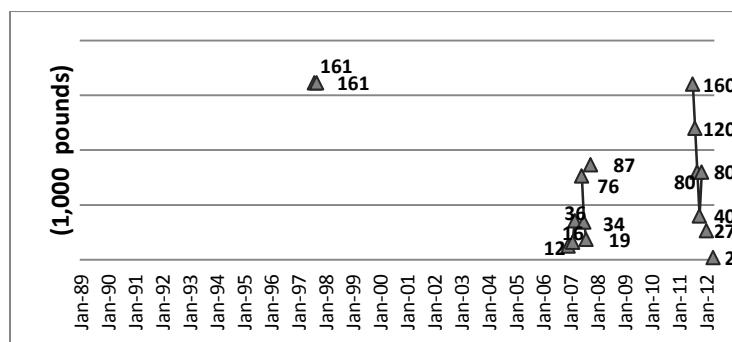


Fuente: Elaboración propia con datos de la USDA, 2012

México ha presentado muy poca participación comercial de productos de pollo en los Estados Unidos, aunque claro está que a partir del 2006, el comercio de las firmas Mexicanas ha ido en aumento. En el 2011 se registró en la balanza de México 480 mil libras exportadas hacia los EUA y en lo que va del 2012 va 29 mil libras exportadas.

De acuerdo a la FAO (2009), México produjo en el 2009 2,636,490 de ton, de las cuales se exportaron 5,647 ton es decir tan solo el 0.2% y se importaron el 18% de la producción nacional es decir 480,535 ton.

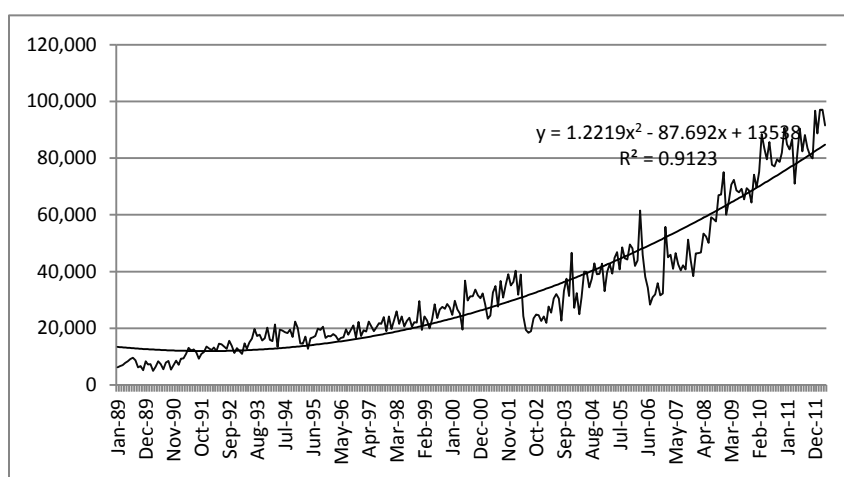
Ilustración 12 Exportaciones de México hacia EUA. Broiler (1,000 pounds)



Fuente: Elaboración propia con datos de la USDA 2012

Por otro lado, las importaciones de pollo provenientes de los EUA han crecido de manera relevante, la TCA (tasa de crecimiento anual) que registra el máximo histórico fue en 1991, periodo en el que la avicultura en México se encontraba ante la consolidación de empresas avícolas locales a través de integración vertical y horizontal, así como de adquisiciones y fusiones.

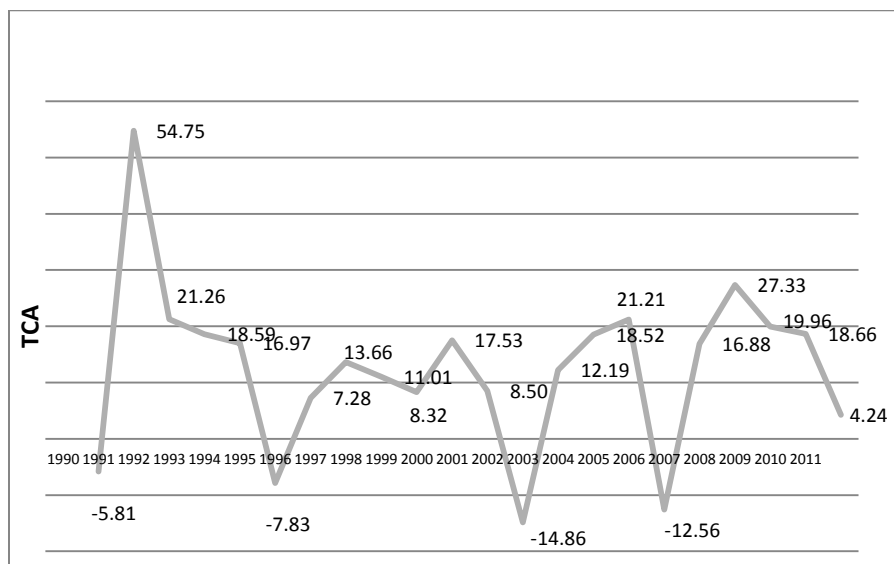
Ilustración 13 Importaciones de México provenientes de USA. Broirler (1,000 pounds)



Fuente: Elaboración propia con datos de la USDA, 2012

Por otro lado, a tan solo un año de entrada en vigor del TLCAN se registró uno de los mínimos en la TCA de las importaciones de carne provenientes de los EUA (-14.86 por ciento), en el 2007 (año de crisis financiera mundial) se registró otra TCA negativa -2.56 por ciento. Los últimos cuatro años de estudio (2008, 2009, 2010 y lo que va del 2012) han registrad tasas positivas en la importación de carne de pollo.

Ilustración 14 Tasa de Crecimiento Anual de las importaciones de pollo



Fuente: Elaboración propia con datos de la USDA 2012

1.3 Consolidación del actual oligopolio avícola en México, crecimiento en los precios de los granos y grandes fusiones avícolas (2008 a la fecha)

La relación que guardan las grandes firmas avícolas con los productores rurales (mediante con contratos de compra-venta, aparcería, asociación o cualquier otra modalidad) ha sido clave para el éxito de las grandes firmas (Pesado, 1996)

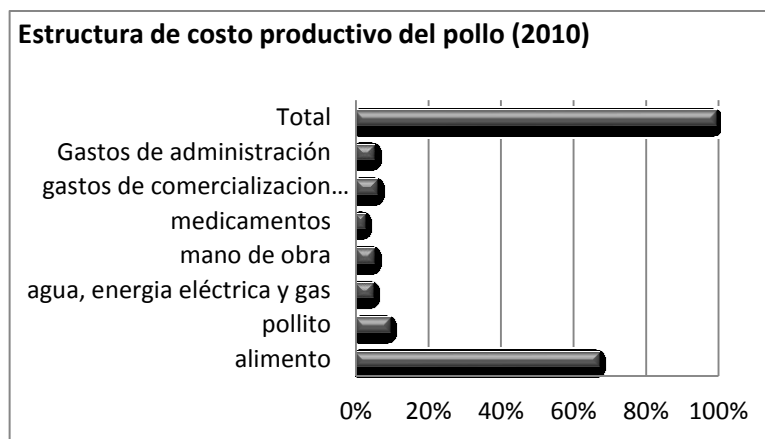
Tan solo 17 productores cuentan con poder de mercado en la producción nacional de pollo, de los cuales podemos enfatizar en los tres más grandes: Bachoco que cuenta con el 32%, Pilgrim's Pride con el 13% y Tyson con el 12%, sumando entre estos tres un 57% del mercado total mexicano (UNA, 2010)

Aunque las actuales grandes firmas establecidas en México muestran positivas tasas de crecimiento en su producción, la actual crisis de precios de los insumos para la actividad avícola, crea una atmosfera de incertidumbre entre los pequeños, medianos y grandes productores avícolas, pues la estructura de costos de la avicultura cuenta con siete costos en los que incurren los productores de carne de pollo donde el principal insumo que se requiere la producción de la carne de pollo son los alimentos balanceados, pues

representan alrededor del 67%, el segundo mayor (sin ser tan significativo como los alimentos) es la adquisición del pollito mismo (9.3%). Una de las fases más importantes en el proceso productivo de la carne de pollo es la alimentación del pollo, y su importancia radica en que representa alrededor del 70% del total de los costos de producción, el alimento del pollo debe de ser de forma balanceada con la finalidad de que el pollo crezca y se desarrolle adecuadamente y en el menor tiempo posible, el alimento balanceado debe contener proteínas (entre 18 y 24%), grasas (entre 3% y 4%), fibra (entre 4% y 5%) y el resto de calorías. Grosso modo, el alimento balanceado incluye: maíz y sorgo (60%), harina de pescado, polvillo de palma, sal y compuesto de vitamina y minerales (UNA, 2010)

La siguiente gráfica muestra con datos de la UNA del 2010 la estructura de costos del Pollo:

Ilustración 15 Estructura de costo productivo del pollo



Fuente: Elaboración propia con datos de la UNA 2010

Siguiendo a Pesado (1996), en 1990 el costo de producción de un kilogramo de carne de pollo en México (para productores integrados con fábricas de alimentos) fue 27% superior al correspondiente costo de avicultores en los Estados Unidos de América, dicho porcentaje se incrementa a 37% para aquellos productores nacionales que compraron alimento balanceado en casas comerciales, en otras palabras se desea dejar claro que la fuente de alimentos balanceados es un aspecto importante como estrategia de reducción de costos para las firmas avícolas. El menor costo productivo en EUA responde

fundamentalmente a que los costos de alimentación del ave: en México fueron 56% superiores con respecto a EUA (para productores integrados) y 66% superior para productores que adquieren al mercado para el suministro de alimentos balanceados. (Pesado 1996)

Respecto a los costos de producción referentes a la mano de obra, medicamentos, vacunas, mantenimiento y depreciación, el costo en México fue de \$1.15, en cambio para los EUA fue de \$0.983, es decir un 16.98% superior en México. La situación anterior implica que para poder competir con los avicultores de los EUA, según Pesado 1996, la industria avícola en México requiere mayor apoyo en la compra de insumos como granos, tarifas de energía eléctrica y de combustible, similares a los subsidios otorgados por el gobierno de EUA

Tabla 8 Costo de producción de un kilo de carne de pollo en México

Año a) COSTO GENERAL				Año c) COSTO DE MANO DE OBRA, MEDICAMENTOS, VACUNAS, MANTENIMIENTO Y DEPRECIACION			
	% de costos en México respecto de EUA	Valor en México	Valor en EUA		% de costos en México respecto de EUA	Valor en México	Valor en EUA
1990	27% superior	\$3.80	\$2.99	1990	S/D	S/D	S/D
2002	64.8% superior	\$8.04	\$4.88	2002	16.98% superior	\$1.15	\$0.98
b) COSTO DE ALIMENTACION				d) COSTO DE ADMINISTRACION Y COMERCIALIZACION			
	% de costos en México respecto de EUA	Valor en México	Valor en EUA		% de costos en México respecto de EUA	Valor en México	Valor en EUA
1990	56% superior	\$1.78	\$1.14	1990	S/D	S/D	S/D
2002	77.10% superior	\$4.41	\$2.49	2002	sin incidencia	\$0.53	\$0.54
2010	8 y 10% superior*	S/D	S/D	2010	S/D	S/D	S/D

Fuente: Elaboración propia con datos de Pesado (1996)

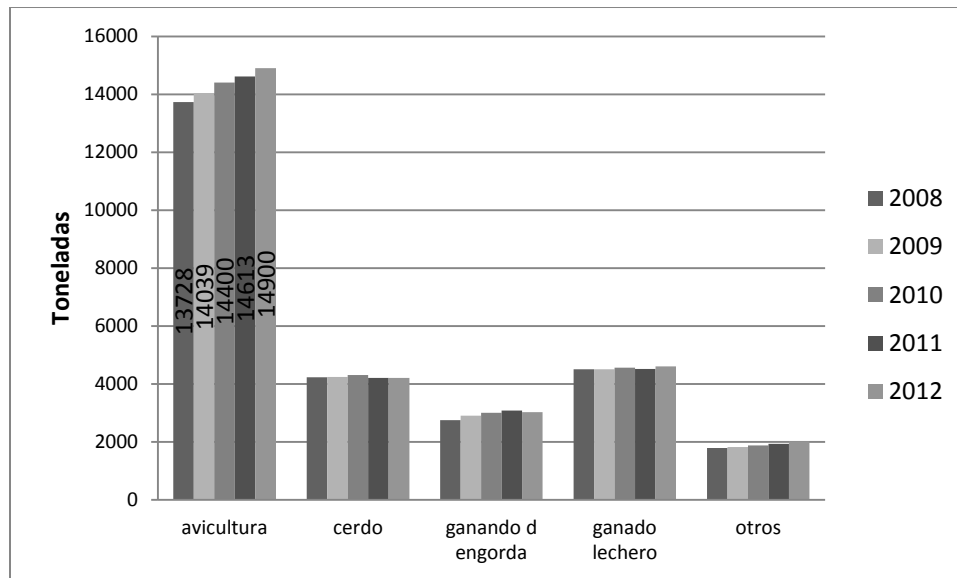
*Cifra de CNN expansión

A nivel macro se puede argumentar que la producción de alimento balanceado de México cuenta con fuertes expectativas pues México es la sexta potencia y para el año 2012, esta

industria proyecta la producción de 28.7 mill de toneladas con valor de 12 mil 121 millones de dólares (SIAP, 2012)

En el estado de Jalisco se concentran alrededor del 23% de transformadoras de bienes agrícolas en alimento balanceado, la oferta de estos productos se encuentra integrada y en el 2011 esta industria integrada reportó una producción de 17 mil 870 toneladas (63% de la producción total) el resto de los productores reportaron una producción de diez mil 463 toneladas (36.9% de la producción total) (SIAP 2012)

Ilustración 16 Producción de alimento balanceado sectorial



Fuente: Elaboración propia con datos del SIAP

Sin embargo, a nivel micro esta situación puede ser una variable decisiva de localización de las firmas productoras avícolas, el alza en los últimos años del costo de los alimentos balanceados es una situación que preocupa a empresarios mexicanos pues por ende se están incrementando los costos de producción de pollo, huevo y otras proteínas y aunque la FAO (2012) indica que aun así no se espera otra crisis como la registrada en el 2007-2008. Ver siguiente gráfica:

Ilustración 17 Precios de los principales insumos

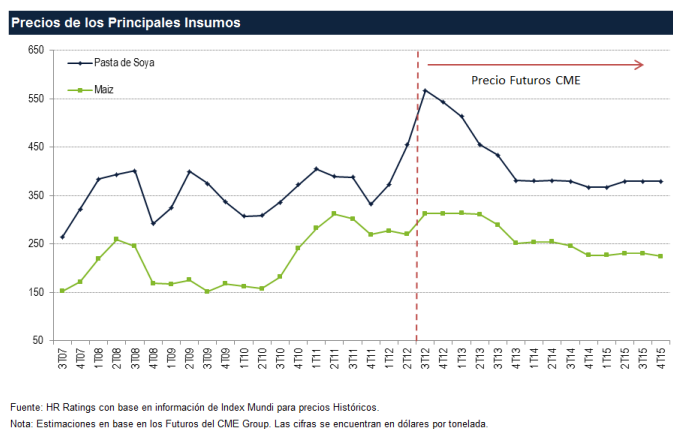


Tabla 9 Factores determinantes del Modelo de Producción y Distribución avícola en México

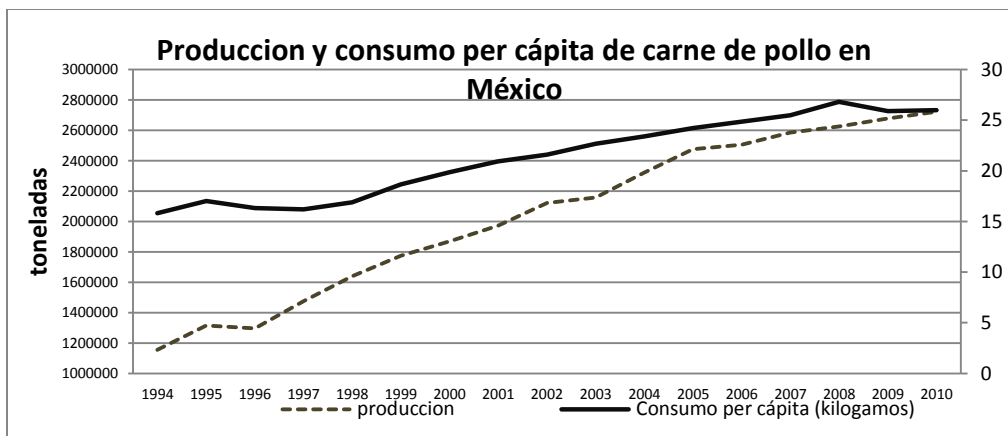
	Participación del Estado	Apertura comercial	Neo regulación (IED)	Actores Económicos	Otros
1945-1984 “Modernización de la avicultura en México”	Fuerte participación	Economía Cerrada	Economía Cerrada	Multinacionales	Industrialización Urbanización del país División Internacional del trabajo Sobre producción Tecnología Norteamericana Desaparición del sistema productivo de traspatio
	Políticas de ajuste estructural	Apertura Comercial	Desregulación de la IED en la mayoría de los sectores	Consolidación de grandes firmas	Esquema de socios apareceros
“Consolidación de fusiones nacionales (1984-2000) y “Arribo de grandes de Multinacionales” (2000-2008)	Repliegue del estado regulador	liberalización de cuotas de importación			
“Crecimiento de precios de granos y grandes fusiones (2008- 2011)	Reestructuración de subsidios				
	Participación de estado subordinada a: actores económicos emergentes (OI, multinacionales)	escasas tasas de desgravación	1.Reconfiguración institucional y neo regulación (gobernanza)	Consolidación de tres grandes firmas productoras y distribuidoras de pollo y de productos avícolas de valor agregado	Ingreso de las empresas a la Bolsa de NY
			Cambios de orden financiero	Formación de alianzas entre grandes detallistas, y empresas como Kentucky Fried Chicken y las tres grandes empresas avícolas que operan en México	
			fuerte participación de IED	Acceso a los mercados "nodo de poder"	

Fuente: Elaboración propia

La carne de pollo en México cuenta con un patrón fuerte en su consumo, por un lado porque es un alimento rico en proteínas y por otro porque es un alimento de la dieta

básica accesible para el consumidor, la tasa media de crecimiento del consumo para el periodo 1994-2011 fue del 3.18, siendo los años 1996 y 2009 los únicos años con tasas en detrimento (lo que está asociado a crisis económicas en el país). Por otro lado, parece que existe una relación directa entre consumo y producción pues como lo muestra la gráfica siguiente ambas series muestran un comportamiento creciente y exponencial así como un comportamiento decreciente de la producción seguido por un detrimento en el consumo.

Ilustración 18 Producción y consumo per cápita de carne de pollo en México



Fuente: Elaboración propia con datos de la Unión Nacional de Avicultores (UNA)

Pesado (1996) indica cinco causas de éste incremento en el consumo de carne de ave además del precio accesible:

- Más puntos de venta, más cercaos al consumidor
- Aumento del índice de confianza en calidad por parte del consumidor
- Aumento en presentaciones de los productos de pollo en restaurantes de comida rápida
- Cultura alimentaria dirigida a consumo de carnes con bajo contenido en grasas
- Diversidad de preparaciones de la carne de pollo

Se debe de tener en mente la diferencia en patrones de consumo del pollo tanto en Estados Unidos como en México, pues de este patrón se deriva en parte la gran problemática que ha tendió México en estos dos productos.

Reflexiones

Se aprecia un fuerte dinamismo del sector avícola dentro de sector pecuario y en el PIB. La avicultura en México ha adoptado como patrón de consumo la carne de pollo por ser un producto accesible y con gran contenido en proteínas.

La avicultura mexicana fue objeto de cambios tecnológicos provenientes de firmas extranjeras que han condicionado la forma de producción, comercialización y distribución de sus productos, tendiendo cada vez más a la concentración, integración y la monopolización del sector.

El mercado avícola mexicano está hoy en día bajo el control oligopólico de las firmas Bachoco, Pilgrim's Pride/JBS, Tyson Foods. Y la soberanía alimentaria en México se encuentra bajo el control de estas grandes multinacionales. El hecho de que en la estructura de costos avícolas el alimento balanceado represente alrededor del 60% lleva a que las firmas redefinan su estrategia de localización, pues se ubicarán donde adquieran los insumos a menor costo.

El conflicto entre EUA y México respecto a la pierna y muslo queda aún sin resolver, recordemos que la firma Bachoco lideraba este reclamo, dada la adquisición de la firma OK Industries en EUA, es probable que se retire del caso.

CAPITULO III INVERSION EXTRANJERA DIRECTA EN LA AVICULTURA ENTRE MÉXICO Y LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA

Introducción

En el capítulo pasado se sentaron las bases históricas del proceso de la avicultura en México, la inversión extranjera directa juega en este capítulo dos roles, el primero de ellos responde al argumento de que las firmas avícolas mexicanas que desean expandir sus actividades al exterior (el caso concreto de Bachoco) formulan y diseñan mecanismos globales de entrada a países (IED), el segundo responde a una de las conclusiones derivadas en el capítulo uno de la presente tesis: los marcos normativos en inversión funge un papel fundamental en la decisión de inversión de una firma pues son éstos los que truncan o facilitan los flujos de capitales entre las naciones.

Por tanto, el objetivo del capítulo será determinar los cambios recientes en materia de gobernanza y de otras normas regulatorias establecidas a partir del 1980, enfatizando en aquellas que incidieron en la presencia de empresas avícolas de origen Estadounidense establecidas en México.

Para su comprensión se divide en tres apartados, el primero de ellos pretende determinar los marcos jurídicos mexicanos que regulan el flujo de capital el segundo pretende determinar los cambios que pudieran incidir en el diseño de las estrategias de localización de las firmas avícolas

El tercero y cuarto analizaran el desempeño de la IED desde una perspectiva global y el quinto y sexto desde una perspectiva sectorial: la avicultura

Como conclusión general se determina que a partir de los ochentas, México tuvo cambios significativos en la normatividad de la Inversión Extranjera Directa¹⁰, ante este hecho las estrategias de localización de la IED de las firmas Mexicanas se reconfiguran al tiempo que se abre la posibilidad de arribo de otros grandes consorcios avícolas al territorio nacional

1. Marco Jurídico de la IED

Constitución Política de México, Artículo 89	Capítulo XI de Inversión en el TLCAN	Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APRI)	de y	Resoluciones Generales de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras (CNIE)	Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera (LIE)	de Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (RNIE)
--	--------------------------------------	--	------	--	--	--

El marco jurídico en México que norma la variable inversión se encuentra en diferentes Leyes y Reglamentos, por un lado tenemos por un lado a la Constitución Política de México en su artículo 89, establece diversas facultades y obligaciones del Presidente de la República, dentro de las cuales “dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales” de esta manera la conducción económica del país cae en manos Federales, y como se analizará más adelante el tratamiento de la Inversión Extranjera Directa así como del comercio internacional a partir de los 80’s ha sido encausada hacia una economía más abierta donde cada vez más menos restricciones y normas son implementadas, en el último sexenio del presidente Felipe Calderón, se ve una tendencia clara al fomento a las inversiones mediante el abaratamiento de los insumos productivos, es decir, una mayor desregulación arancelaria

Por otro lado los Acuerdos Para la Promoción y la Protección Recíproca de las Inversiones más comúnmente conocidos como APPRI forman parte de las estrategias de política exterior con la finalidad de crear marcos jurídicos que fortalezcan la protección

¹⁰ Por el momento no se explicarán los cambios normativos, basta con tener presente que a partir de esta fecha los flujos tanto inward como outward se vieron fuertemente impulsados, para ver con más detalle ver el Capítulo dos del presente documento.

de las inversiones entre México y los países firmantes. Sin embargo, no se profundizará en este instrumento pues se encuentran dentro del TLCAN.

Otras instancias mexicanas encargadas de regular la inversión es la Comisión nacional de Inversiones extranjeras (CNIE) integrada por los Secretarios de Gobernación, de Relaciones Exteriores, de Hacienda y Crédito Público, de Desarrollo Social, de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca; de Energía, de Comercio y Fomento Industrial, de Comunicaciones y Transportes; de Trabajo y Previsión Social y Turismo, también pueden anticipar personas privadas relacionadas con los asuntos a tratar con la limitante del voto. (LI Art 23)

Cuatro atributos hacen de esta dependencia de la Cámara de Diputados del H Congreso de la Unión la principal responsable de [1] dictar los lineamiento de política en materia de inversión extranjera y diseño de mecanismos para promoverla [2] resolver la participación de la IE de las actividades o adquisiciones con regulación específica [3] establecer los criterios para la aplicación de las disposiciones legales y reglamentarias sobre inversión extranjera, mediante la expedición de resoluciones generales (LI Art 26) Sin embargo, desde mi criterio una de sus principales funciones es que la CNIE dictamina resoluciones para inversiones extranjeras que participen en un porcentaje mayor al 49% en actividades y sociedades específicas.

El Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN), aborda el tratamiento de la inversión extranjera directa, bajo los principios de la OMC en el capítulo XI del en éste se cubre la definición de inversión, su ámbito de aplicación, promoción y admisión, el tratamiento de estas inversiones, la expropiación, transferencia y solución de controversias. Para mayor detalle ver la ilustración 20.

Ilustración 19 Recuadro Capítulo 11 del TLCAN

Recuadro

Capítulo 11 del TLCAN

El Capítulo 11 del TLCAN establece las protecciones de los países firmantes frente a otros países, es decir determina las protecciones en inversión que los países miembros se otorgan entre sí

Artículo 1102: Trato nacional

1. Cada una de las Partes brindará a los inversionistas o a las inversiones de los inversionistas de otra Parte un trato no menos favorable que el que otorgue, en circunstancias similares, a sus propios inversionistas en la referente al establecimiento, adquisición, expansión, administración, conducción, operación, venta u otra disposición de las inversiones. Para mayor certeza, ninguna Parte podrá:

- a) Imponer a un inversionistas de otra Parte un requisito de que un nivel mínimo de participación accionaria en una empresa establecida en territorio de la Parte, esté en años de sus nacionales, salvo que se trate de acciones nominativas para directivos o miembros fundadores de sociedades; o
- b) requerir que un inversionista de otra Parte, por razón de su nacionalidad, venda o se deshaga de cualquier manera de una inversión en territorio de una Parte.

Idea de rescate: los países otorgan a los inversionistas de otro país firmante o a su inversión el trato que otorga a sus propios inversionistas e inversiones

Artículo 1103: Trato de nación mas favorecida

1. Cada una de las Partes brindará a los inversionistas o a las inversiones de los inversionistas de otra Parte, un trato no menos favorable que el que otorgue en circunstancias similares, a los inversionistas de otra Parte o de un país que no sea Parte, en lo referente al establecimiento, adquisición, expansión, administración, conducción, operación, venta u otra disposición de inversiones.

Idea clave: el artículo implica que cualquier concesión otorgada a inversiones o inversionistas de terceros países, se hace extensiva automáticamente a los de los países miembros del TLCA:

Artículo 1104: Nivel de trato

El trato que una Parte otorgará a los inversionistas de otra Parte y las inversiones de inversionistas e otra Parte será el mejor de los tratos, requerido por los Artículos 1102 y 1103.

Idea clave: un país miembro debe brindar ya sea "Trato nacional" o y/o "trato de nación más favorecida, el que sea menor para los inversionistas o inversiones

Artículo 1105: Nivel mínimo de trato

1. Cada una de las Partes otorgará a las inversiones de los inversionistas de otra Parte, trato acorde con el derecho internacional, incluido trato justo y equitativo, así como protección y seguridad plena.

Artículo 1106: Requisitos de desempeño

1. Ninguna de las Partes podrá imponer ni hacer cumplir cualquiera de los siguientes requisitos o hacer cumplir ningún compromiso o iniciativa, en relación con el establecimiento, adquisición, expansión, administración, conducción u operación de una inversión de un inversionista de una parte o de un país no Parte en su territorio para:

- a) exportar un determinado nivel o porcentaje de bienes o servicios,
- b) alcanzar un determinado grado o porcentaje de contenido nacional
- d) relacionar en cualquier forma el volumen o valor de las importaciones con el volumen o valor de las exportaciones, o con el monto de las entradas de divisas asociadas con dicha inversión.
- e) restringir las ventas en su territorio de los bienes o servicios que tal inversión produce o presta, relacionando de cualquier manera dichas ventas al volumen o valor de las exportaciones o a ganancias en divisas que generen.

Artículo 1107: Alta dirección empresarial y consejos de administración

1. Ninguna de las Partes podrá exigir que una empresa de esa Parte, que sea una inversión de un inversionista de otra Parte, designe a individuos e alguna nacionalidad en particular para ocupar puestos de alta dirección.

Artículo 1108: Reservas y excepciones

Artículo 1109: Transferencias

1. Cada una de las Partes permitirá que todas las transferencias relacionadas con la inversión de un inversionista de otra de las Partes en territorio de la Parte, se haga libremente y sin demora. Dichas inversiones incluyen: ganancias, dividendos, intereses, ganancias de capital, pagos por regalías, etc.

Artículo 1110: Expropiación compensación.

1. Ninguna de las Partes podrá nacionalizar ni expropiar, directa o indirectamente, una inversión de un inversionista de otra Parte en su territorio, ni adoptar ninguna medida equivalente a la expropiación o nacionalización de esa inversión ("expropiación")

Artículo 1111: Formalidades y requisitos de información

1las partes podrán exigir de un inversionista de otra Parte o de su inversión, en su territorio, que proporcione información rutinaria, referente a esa inversión exclusivamente con fines de información o estadística.

Artículo 1112: Relación con otros capítulos

Artículo 1113: Denegación de beneficios

1. Una parte podrá negar los beneficios de esta capítulo a un inversionista de otra Parte que sea una empresa de esa Parte y a las inversiones de dicho inversionista, si dichas empresas son propiedad o están controladas por nacionales de un país no Parte

Artículo 1114. Medidas relativa a medio ambiente

(iv) Trato mínimo: el trato otorgado a inversiones e inversionistas entre los países miembro se da acorde con el derecho internacional. Asimismo, tiene cláusulas para ejecutivos de alta dirección; requisitos de desempeño, transferencias, expropiación; medidas ambientales, formalidades especiales y requisitos de información, empresas del Estado, así como un sistema de resolución de disputas que otorga mayor certidumbre a los inversionistas.

Fuente: Tomando del texto original del TLCAN

Ilustración 20 Plan Nacional de desarrollo 2007-2012 de Felipe Calderón: “Promoción de exportaciones y atracción de Inversión Extranjera”

Recuadro

Plan Nacional de desarrollo 2007-2012 de Felipe Calderón: “Promoción de exportaciones y atracción de Inversión Extranjera”

Dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 el presidente Calderón establece una estrategia integral de desarrollo basada en cinco ejes de acción, entre ellos un eje de acción es que una mayor competitividad de la economía nacional también contribuirá al incremento de la inversión y a una mayor creación de empleos que permita elevar el bienestar económico, así mismo establece que la estabilidad macroeconómica es la principal determinante para generar inversión y no la disponibilidad de insumos, en este sentido las políticas públicas que seguirán el PND serán conducentes para [1] aumentar la rentabilidad de los proyectos, [2] reducir los costos de producción en territorio nacional, [3] promover la inversión en infraestructura y limitar el riesgo al que están sujetas las inversiones. Para limitar el riesgo en inversiones se instrumentarán con base en lineamientos que fortalezcan el Estado de Derecho y la seguridad pública, garantizando certidumbre legal y jurídica a las personas y a la propiedad. EL PND indica que se promoverá la inversión en infraestructura pues que se trata de un factor fundamental en la determinación de los costos de logística y en el acceso eficiente de insumos necesarios para la producción.

En cuanto a comercio exterior el PND indica como directriz continuar con la apertura comercial así como reducir el costo y los tramites de las operaciones de comercio exterior, pues estos dos elementos son necesarios como plataforma para los exportadores mexicanos pues por un lado se crea acceso a insumos a menores precios y por otro a un menor costo.

Así, a estrategia de reducir costos y riesgo, así como de incrementar la disponibilidad de recursos, será fundamental para el aumento de proyectos de inversión nacional y extranjera y el crecimiento económico. A demás el PND indica que para alcanzar un mayor nivel de desarrollo científico y tecnológico se deben de seguir los siguientes lineamientos: [1] Continuar con el proceso de apertura comercial y atracción de inversión extranjera directa, aranceles cada vez más bajo permiten adquirir activos fijos a menores costos y la IED será utilizada como un vehículo de transferencia de tecnologías no públicas. EL PND indica que el tratamiento de la IED como vehículo de transferencia de tecnología avanzada será un primer paso para cerrar las brechas tecnológicas entre México y el mundo. [2] la IED será utilizada también como generador de empleo.

Por otro lado el comercio internacional permite un mayor acceso de mercados así como fomenta la entrada de capital e insumos más baratos, sin embargo existen inconsistencias arancelarias pues éstas limitan la inversión sectorial pues uno de los problemas que genera es que los insumos para producir ciertas mercancías se importen con un arancel más alto que el que se aplica al producto final. Por tales motivos se fortalecerá el proceso de integración de México con el mundo, se mejoraran los tramites y procedimientos aduaneros, se mejorara el aprovechamiento de los TLC así como se promoverá su convergencia por ultimo se promoverán reformas que detonen la atracción de inversiones, a través de instrumentos sofisticados de promoción y regulación de la actividad económica.

2. Cambios normativos en torno a la IED antes y después de los 80's

La legislación en torno a la inversión extranjera durante el periodo de “Modernización de la Avicultura” estaba direccionada a complementar las líneas directrices del modelo de sustitución de Importaciones (Dussel, 2000). La economía Mexicana en este periodo se encontraba relativamente cerrada y las condiciones de mercado fueron incentivos para el arribo de las CTN.

Seguendo a Dussel (2000), la Ley de 1973 establecía amplios poderes al Estado en el sentido de determinar sectores e incluso actividades en los que la inversión extranjera no excediera el 49% del capital social de las firmas. Esta misma Ley excluía a la inversión extranjera de actividades relacionadas con el petróleo y demás hidrocarburos, petroquímica básica, explotación de minerales radioactivos y generación de energía nuclear, minería, electricidad, ferrocarriles, comunicaciones telegráficas, entre otras, pues éstas estaban conferidas al Estado. Así mismo, el autor indica que otras actividades estaban limitadas únicamente a mexicanos como radio y televisión, transporte urbano, transporte aéreo y marítimo, explotación forestal, distribución de gas, entre otras. Por último, la Ley establecía una serie de actividades donde la inversión no podría ser superior al 40% o 49% como actividades vinculadas a la explotación y aprovechamiento de sustancias minerales, productos secundarios de la industria petroquímica y fabricación de vehículos automotores. Aunado a las reglas anteriores, en algunas actividades específicas existían adicionalmente condiciones de establecimiento y requisito de desempeño respecto a las exportaciones, balanza comercial y valor agregado (Dussel, 2000) Fuese cual fuese la inversión debía de registrarse en el Registro Nacional de Inversiones extranjeras (RNIE) y obtener autorización de la Comisión de Inversiones Extranjeras (CNIE).

- La Ley de Inversión Extranjera directa de 1993 desarrollada en el periodo de “Consolidación de empresas nacionales avícolas” responde a dar soporte a los planes nacionales de la nueva estrategia de desarrollo de aquellas épocas, al ingreso al GATT (1986) y muy importante para dar sincronía al TLCAN. La Ley de Inversión Extranjera de 1993 fue firmada un par de días antes de la entrada en vigor del TLCAN, en este contexto la Ley fue entonces parte de un conjunto de nuevas disposiciones legales y cambios constitucionales vinculados a la propiedad de la tierra, propiedad intelectual y sobre todo en cambios en la definición de actividades y sectores en los que el Estado sería el protagonista. La Ley ha sufrido modificaciones en los años 1995, 1996 1998 y 1999

La Ley establece una serie de actividades reservadas para el Estado tales como el petróleo, demás hidrocarburos, electricidad, correos y el control y vigilancia de aeropuertos y helipuertos. También incluye una serie de actividades donde la inversión se encuentra limitada a mexicanos y por ultimo una serie de actividades donde la participación de extranjeros en firmas mexicanas varía entre el 10% y el 49% (Dussel, 2000)

Para inicios de 2002 prácticamente todas las actividades económicas se encuentran abiertas a la inversión extranjera, excepto el petróleo y demás hidrocarburos, la petroquímica básica y la electricidad. La siguiente tabla muestra aquellas actividades reservadas al Estado, reservadas a Mexicanos, Regulaciones Específicas y Resolución favorable de CNIE para participación mayor al 49% (Dussel, 2000)

Como estrategia para captación de capital en el desarrollo de actividades específicas, le Ley incorpora el concepto de inversión neutra, la cual se caracteriza por que la inversión extranjera no tiene derecho a voto o derechos corporativos limitados, sin embargo este concepto se encuentra en amplio debate pues hoy e día existen inversiones que han sobrepasado más de 49% del capital social (Dussel, 2000)

Tabla 10 Similitudes y diferencias entre la Ley de Inversión de 1973 y 1993

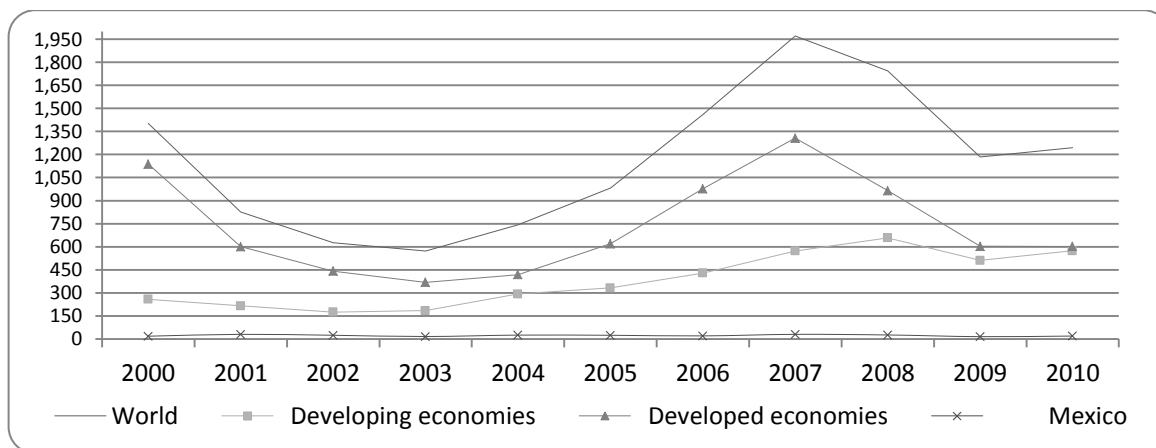
Similitud	Diferencia
[1] La Ley de 1993 igual que la de 1973 señala tres grupos de actividades en las que la participación de la inversión extranjera se encuentra regulada y limitada	[1] La Ley de 1993 y sus modificaciones permiten que la inversión extranjera participe en cualquier proporción en el capital de las sociedades mexicanas (salvo lo dispuesto en la propia Ley) [2] La Ley de 1993 no provee restricciones sectoriales y elimina los requisitos de desempeño para la inversión extranjera, intrínsecamente éstas fueron remplazadas por las reglas de origen pactadas en el marco del TLCAN

Fuente: Elaboración propia

3. Flujos de Inversión Extranjera Directa de México: perspectiva global

En el 2007, los flujos de IED a nivel mundial se registraron por 1,970,940 millones de dólares (máximo histórico), sin embargo para el 2010 esta cifra disminuyó considerablemente a 1,323,337 millones de dólares, la *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCAD, 2012) en su reporte sobre inversión mundial 2011 (*World Investment 2011*) determinó que pese al nivel crisis registrado en el 2007, se espera que para el 2013, los flujos se recuperaran hasta llegar a los niveles alcanzados en el 2007. Sin embargo, la tendencia alentadora, no se reflejará para todas las regiones pues según este organismo, los países en desarrollo se mostrarán con tendencias más positivas que los países desarrollados, la principal razón de este comportamiento, no es por restricciones financieras sino por los riesgos percibidos por los inversores y por variabilidad en las medidas regulatorias impuestas por los marcos regulatorios de las economías.

Ilustración 21 IED 2000-2010 (kUSD)



Fuente. Elaboración propia con datos de la CEPAL 2010

Según la CEPAL, 2010 a diferencia de las cifras de los países desarrollados, América Latina y el Caribe registraron un crecimiento considerable entre el 2009 y el 2010 pues respecto a la atracción de IED, aumentaron un 40%, mientras que las salidas de inversión de la región casi se cuadruplicaron alcanzando una cifra record de 43,000 mdll, lo que refleja una gran dinamismo de las empresas de ésta región.

Tabla 11 Flujos de IED mundial

US Dollars at current prices and current exchange rates in kUSD (miles de dolares)

Inward											
YEAR	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
World	1,403	826	627	573	742	983	1,462	1,971	1,744	1,185	1,244
Developing economies	258	216	175	184	293	332	429	573	658	511	574
Transition economies	7	10	11	20	30	31	55	91	121	72	68
Developed economies	1,138	601	441	369	419	619	978	1,307	965	603	602
Brazil	33	22	17	10	18	15	19	35	45	26	48
Mexico	18	30	24	16	25	24	20	30	26	15	19
Outward											
YEAR	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
World	1,232	753	537	574	930	882	1,405	2,175	1,911	1,171	1,323
Developing economies	134	83	50	46	121	122	227	294	309	271	328
Transition economies	3	3	5	11	14	14	24	52	60	49	61
Developed economies	1,095	667	483	517	795	746	1,155	1,829	1,541	851	935
Brazil	2	-2	2	0	10	3	28	7	20	-10	12
Mexico	0	4	1	1	4	6	6	8	1	7	14

FUENTE: Elaboración propia con datos de la CEPAL 2010

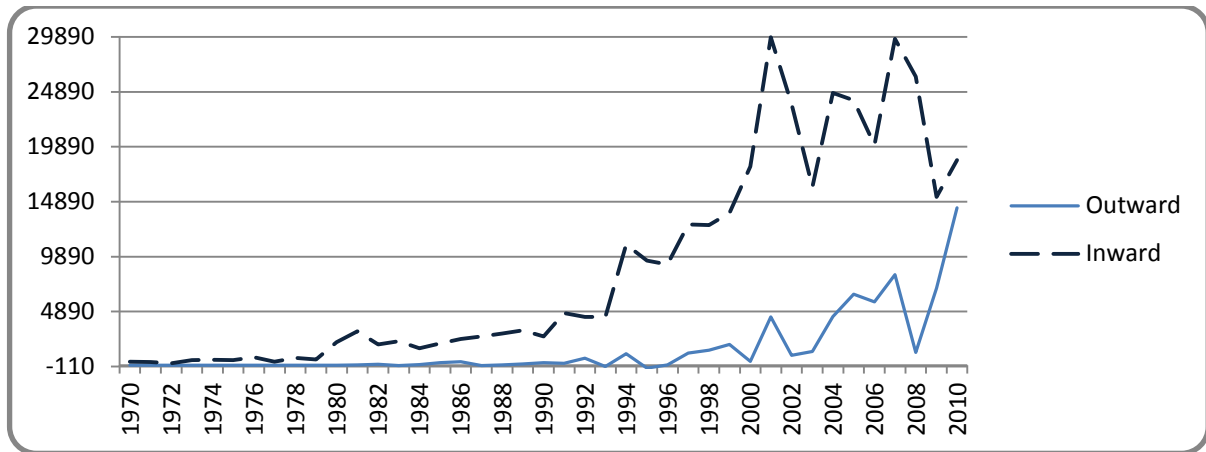
En México los flujos de IED han presentado periodos recesivos y de expansión, sin embargo, la tendencia es positiva, es notable el volumen tan fuerte que han realizado las firmas mexicanas en el extranjero pues en el 2007 éstos tan sólo representaban el 21% del total de flujos, en cambio, para el 2010, estos flujos llegaron a representar su máximo histórico de 43%.

A partir de los ochentas, periodo en el que México tuvo cambios significativos en la normatividad de la Inversión Extranjera Directa¹¹, México se enmarca como una de las

¹¹ Por el momento no se explicarán los cambios normativos, basta con tener presente que a partir de esta fecha los flujos tanto inward como outward se vieron fuertemente impulsados, para ver con más detalle ver el Capítulo dos del presente documento.

economías más prometedoras en atracción de Inversión Extranjera, el volumen registrado en ese año fue de 2,099 millones de dólares, cifra que hoy es superada en 7 veces.

Ilustración 22 IED México, anual, 1970-2010

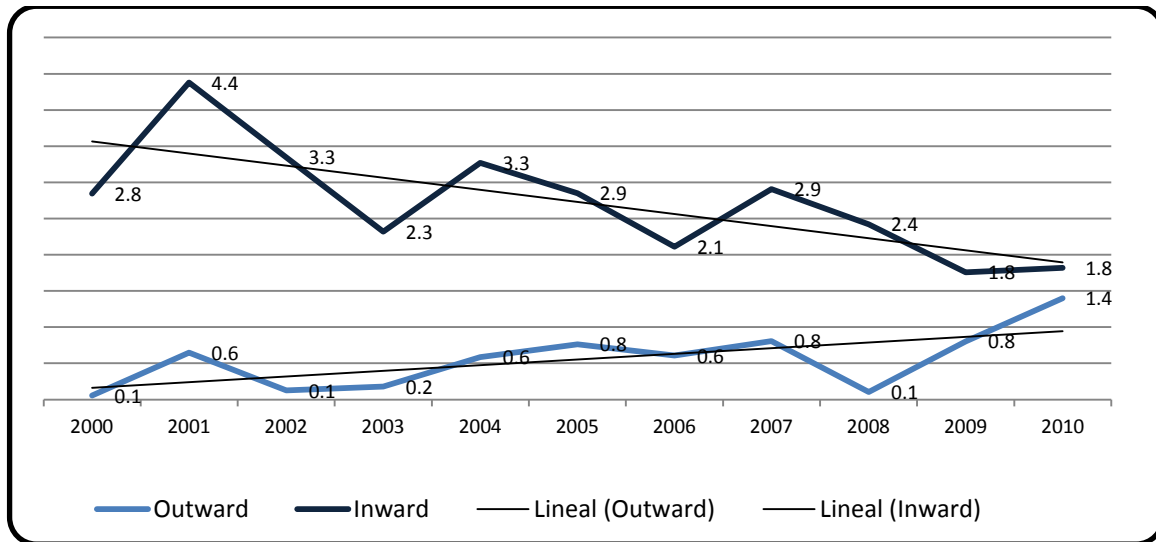


Fuente: Elaboración propia con datos de UNCTAD, UNCTADstat

Existe una tendencia decreciente en la contribución de los flujos inward respecto del PIB de México, en cambio, se observa una tendencia creciente en la aportación de los flujos outward. Los flujos inward en el 2001 representaban el 4.4% del PIB, pero es a partir de éste máximo histórico que se registra una tendencia a la baja, aun y con las recuperaciones del 2004 (año de formalización del TLCAN) y del 2007 (año de la crisis financiera de la IED), la aportación al PIB no se logra recuperar.

Por otro lado, en el 2010, los flujos realizados por empresas Mexicanas en el extranjero representa aproximadamente del 1.4% del PIB, máximo histórico, es importante tener en mente esta tendencia pues, quiere decir que cada vez más empresas Mexicanas se encuentran diseñando estrategias de internacionalización donde la IED juega el principal método de entrada.

Ilustración 23 Participación de los flujos de IED de México respecto al PIB.



Fuente. Elaboración propia con datos de UNCTAD, UNCTADstat

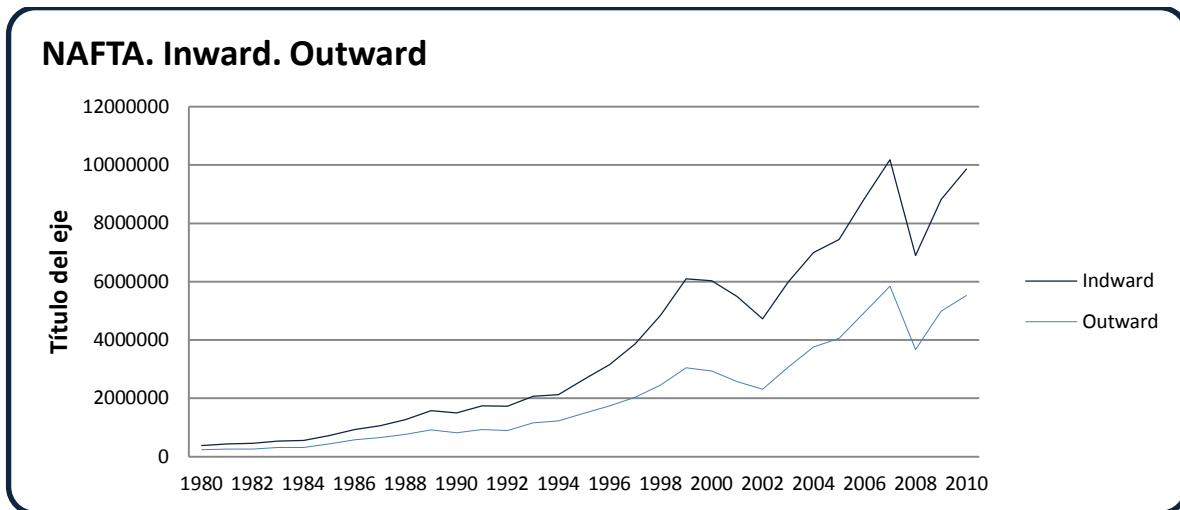
4. Flujos de IED en dentro del TLCAN: Perspectiva global

Los flujos entre las tres economías firmantes del TLCAN se muestran de manera positiva y creciente. En 1980 los flujos se registraron por un importe de \$135,216.12 US millones a 30 años de esta cifra, el flujo es superado 32 veces.

Ello deja establecido, que dentro de las negociaciones internacionales entre estas tres economías, la Inversión Extranjera Directa es una de las variables internacionales prioritarias en la dinámica comercial y en inversión del TLC.

Sin embargo un análisis más a profundidad y de manera desagregada, sobre el origen y destino de estos flujos, es necesario para comprender el peso que tiene esta variable para la economía Mexicana.

Ilustración 24 Flujos de IED NAFTA



Fuente. Elaboración propia con datos de UNCTAD, UNCTADstat

5. Flujos de IED dentro del TLCAN del sector avícola

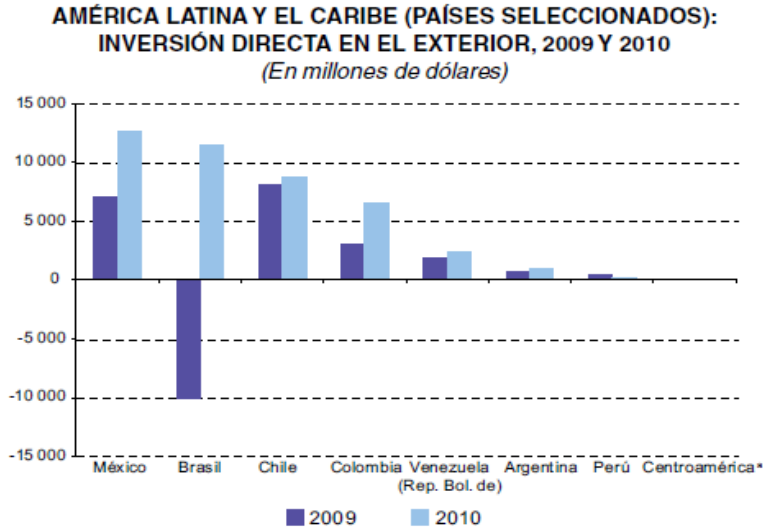
La industria de alimentos es una de los sectores con mayor dinamismo en IED. Dado el dinamismo de las firmas mexicanas, según datos de la CEPAL (2010), México como participante de la región Caribe y América Latina, es uno de las principales economías que encabeza los flujos de salida de IED (ver gráfica anterior), el documento señala, de forma particular, que las inversiones registradas en el 2010 en esta región fueron realizadas por tres sectores: medios, telecomunicaciones y **alimentos a través de adquisiciones.**

Una de las características de estas adquisiciones es que se han realizado a países vecinos, además de ser el mecanismo¹², a nivel mundial, más dinámico dentro de la IED (CEPAL, 2010). En el sector de alimentos y agroindustrial, México ocupa el cuarto lugar e fusiones

¹² Más adelante se profundizaran en los mecanismos de IED, por lo pronto es suficiente con comentar que las fusiones y adquisiciones son el mecanismo más relevante.

y adquisiciones, en los últimos cinco años al registrar un valor acumulado de 5,575 millones de dólares (ídem)

Ilustración 25 Flujos de IED de América Latina y el Caribe



Fuente: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), sobre la base de cifras y estimaciones oficiales.
* Costa Rica, El Salvador, Guatemala y Honduras.

Tabla 12 América Latina y El Caribe: adquisiciones y anuncios

(En millones de dólares)

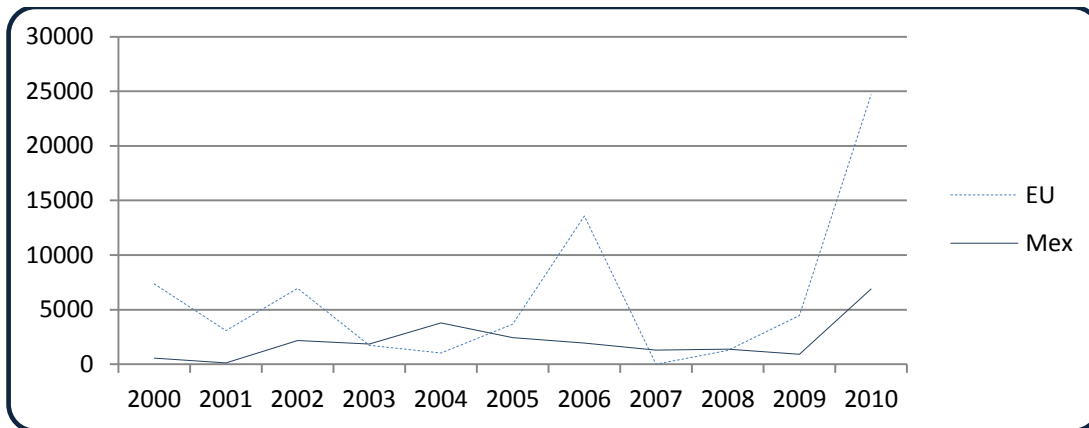
	Empresa o activo adquirido	País	Sector	Empresa adquirente	País adquirente	Valor
2010	Moema Group Mills y Usina Moema Açúcar e Álcool Ltda.	Brasil	Agroindustria	Bunge Ltd	Estados Unidos	2359.74
	Equipav SA Açúcar e Álcool	Brasil	Agroindustria	Shree Renuka Sugars Ltd	India	331.4
	Vale Do Ivaí SA	Brasil	Agroindustria	Shree Renuka Sugars Ltd	India	239.99
	Keystone Foods LLC	Estados Unidos	Agroindustria	Marfrig Alimentos SA	Brasil	1260
	Bar-S Foods Co	Estados Unidos	Agroindustria	Sigma Alimentos SA	México	575
						4766.13
2009	Dunedin	Estados Unidos	Alimentos	Grupo Bimbo SAB de CV	México	2500
2008	Koninklijke Numico NV	Países Bajos	Alimentos	Groupe Danone	Francia	16473
	Distribución y Servicio (D&S)	Chile	Alimentos	Wal-Mart Stores	Estados Unidos	3627
	Smithfield Beef Group Inc	Estados Unidos	Alimentos	JBS S.A	Brasil	565
	Tasman Group Services	Australia	Alimentos	JBS S.A	Brasil	148
	Fresh Bread & Baked Goods Business	Estados Unidos	Alimentos	Grupo Bimbo	México	2500
	National Beef Packing Company, LLC	Estados Unidos	Alimentos	JBS S.A	Brasil	560
					23873	

2007	Koninklijke Numico NV	Países Bajos	Alimentos	Groupe Danone	Francia	16473
	Swift & Co.	Estados Unidos	Alimentos	JBS SA/Friboi	Brasil	1400
	Inalca	Italia	Alimentos	JBS S.A	Brasil	329
	Quickfood	Argentina	Alimentos	Marfrig	Brasil	141
						18343
2006	Quilmes Industrial S.A.	Argentina	Alimentos	Companhia de Brasil/Bélgica Grupo Bemberg	Brasil	1250

FUENTE: Elaboración propia con datos del Informe de la CEPAL sobre La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2010, 2009, 2008, 2007 y 2006

Los flujos de inversiones de empresas extranjeras realizadas en EU (Inflow), presenta un marcado crecimiento a partir del 2009, en el sector de productos de comida (food product), también se registra otro aumento considerable de estos flujos en el 2006 y en el 2002. Ello puede reflejar por un lado periodos de fuerte atractividad de inversiones en el sector por parte de inversiones extranjeras y por otro cambio normativo o políticas “open” encaminadas a la atracción de inversión extranjera directa.

Ilustración 26 Gráfica. Inflow. Mexico&EU “food productos” Cifras en US Dollars



Fuente. Elaboración propia. Datos tomados de http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=FDI_FLOW_INDUSTRY

Reflexiones

Los años ochenta cambiaron el rumbo de las inversiones para las firmas avícolas mexicanas, por un lado se abrió la posibilidad de la llegada e competencia externa y por otro se abre la posibilidad de desarrollar estrategias por parte de estas firmas encaminadas a la expansión de sus actividades. Se detecta un repunte en estos flujos entre México y los EUA a partir del 2009, la manera en cómo fue negociado el TLCAN aunado con los fuertes controles sanitarios de los EUA, fueron condicionantes del uso de la inversión extranjera directa en lugar de otro método.

Se desprenden dos conclusiones generales del capítulo: (1) por un lado se muestra evidencia empírica respecto al uso de fusiones y adquisiciones por parte de las firmas avícolas en América Latina concuerda con las teorías desarrolladas en el capítulo 1 del presente trabajo que abordan al Modelo Sur de los EUA. Donde uno de los factores de crecimiento de la IED través de las fusiones y adquisiciones son las relajaciones gubernamentales que cada vez más son recurridas por los gobiernos en aras de fomentar la inversión pues empleo y desarrollo, así como tecnología son elementos que busca la relajación gubernamental, este hecho puede ser la piedra angular de localización de las firmas avícolas pues, las firmas avícolas buscarán localizaciones con flexibilidad tributaria, normativa, y buscarán este camino de expansión dadas sus bondades en lugar de otros caminos de expansión que son requisitos, burocráticos y riesgosos y (2) se crean nuevos y desafiantes retos para las firmas domesticas avícolas, pues tendrán que diseñar políticas internas encaminadas al sostenimiento de su cuota de mercado nacional ante la presencia de las grandes multinacionales, entre dichas políticas podemos encontrar casos en donde incluso la alianza con sus competidores garantizara seguir contando con tasas de rentabilidad, otro ejemplo de acciones de las firmas locales es la implementación de contratos flexibles con proveedores y clientes que aseguren cubrir riesgos futuros en los precios de los granos, la capacidad de adaptación que cuenten firmas locales determinará la subsistencia de ellas. Una vez comprendido lo cambios en normatividad de IED, podemos desarrollar el proceso de expansión de la firma Bachoco en el próximo capítulo.

CAPITULO IV: FACTORES DETERMINANTES DE LA EXPANSION DE LA EMPRESA BACHOCO HACIA LOS ESTADOS UNIDOS

“Capitalizar sinergias y absorber de una manera ágil las adquisiciones de negocio”
(Informe Bachoco, 2011)

INTRODUCCION

La firma Bachoco cuenta con sesenta años de experiencia en su ramo, inició operaciones en el Estado de Sonora en 1952 y fue oficialmente constituida en los ochentas como Bachoco SA de CV. La firma ha logrado posicionarse como líder nacional y ha desarrollado estrategias encaminadas a enfrentar los retos de la apertura comercial y la llegada de otras grandes firmas avícolas, específicamente Pilgrim’s Pride y Tyson.

La firma Bachoco después de realizar diversas acciones encaminadas a incursionar en el mercado de EUA, en el 2011 se encontraba preparada para realizar su proceso de expansión a este mercado, sin embargo, el proceso de su expansión internacional se encontró condicionado por diversos factores, algunos de ellos intra-firma y otros de ellos ajenos a la firma. Es precisamente este el objetivo del presente capítulo determinar los factores que han condicionado el proceso de internacionalización de la empresa Bachoco, hacia los Estados Unidos de Norteamérica, a partir de la década de los 90; al tiempo que se logre describir los métodos empleados para penetrar a dicho mercado y que han definido su comportamiento estratégico, es decir se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes: ¿Cómo se realizó la estrategia de internacionalización de Bachoco hacia los Estados Unidos? ¿Por qué Bachoco utilizó la IED como forma de expansión en lugar de cualquier otro método de entrada? ¿Por qué Bachoco elige los Estados Unidos? ¿Cuáles fueron las ventajas o circunstancias que impulsaron dicha internacionalización hacia los Estados Unidos?

Con la finalidad de comprender de la manera más clara posible la estrategia seguida por la firma Bachoco, el capítulo se divide en tres agregados: por un lado la sección de factores intra firma y factores localizacionales, analizarán los factores que de acuerdo a la teoría son elementos que condicionaron la expansión de la firma y por otro lado la última sección se analiza el proceso de compra.

1. Factores intra firma

Las ventajas propias de la firma Bachoco son determinaciones internos que motivan a una empresa hacia su internacionalización, éstas marcan en gran medida su grado y posibilidad así como su rapidez de expansión, se revisaran los factores que de acuerdo a las teorías revisadas en el marco teórico resultan significativos para comprender la expansión de la firma.

a. Diversificación espacial productiva geográfica y acceso a mercados

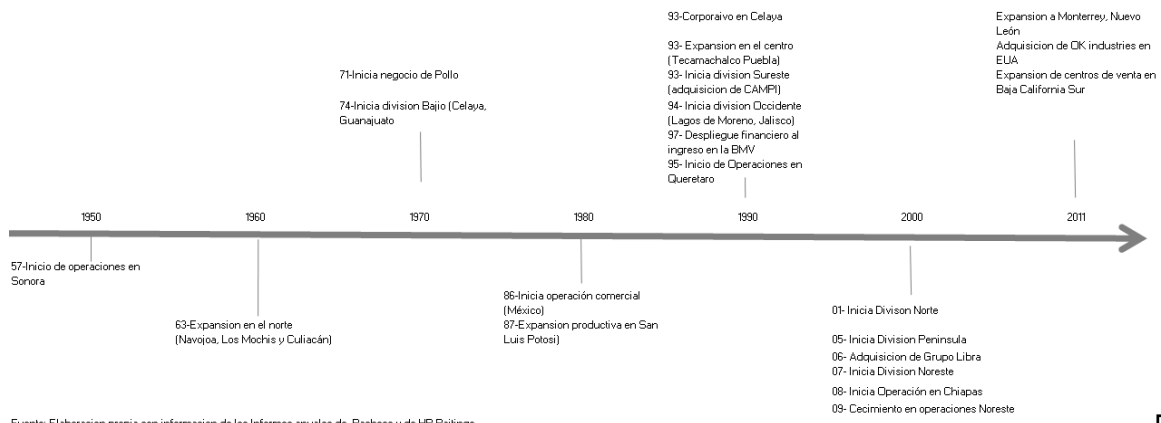
La firma hoy en día cuenta con una localización geográfica, que le ha permitido reducir el riesgo de tipo sanitario (pues cuenta con unidades productivas en zonas libre de enfermedades) además de contar con fuertes controles de monitoreo y acceso a sus instalaciones (Hernández, 2009). Sin embargo, dada la naturaleza del negocio, no queda exenta de tener en algún momento granjas contagiadas con alguna enfermedad aviar.

La empresa inicia operaciones en el estado de Sonora en 1952 en un entorno de desarrollo económico y de fuerte dinamismo gubernamental. Al mismo tiempo que pudo haber financiado parte de sus operaciones y sobre todo de su expansión con fondos provenientes de otros negocios de los dueños. Años más tarde en 1963 Bachoco empezó su primera expansión en Navojoa, Los Mochis y Culiacán, con la producción y comercialización de huevo. Más tarde, en 1974 creó la unidad productiva en Celaya, Guanajuato, pues era la región más importante del sector y cercana a la ciudad de México.

Paralelamente, en ese mismo año, establece sus oficinas corporativas en la ciudad de México, sin embargo por cuestiones estratégicas, las oficinas son relocalizadas en Celaya, Guanajuato en 1993.

Años más tarde, Bachoco crea otra unidad productiva en Tecamachalco, México en 1993, y un año más tarde inicia operaciones en Lagos de Moreno Jalisco. La localización en el centro de la república hizo que su presencia se consolidara al mismo tiempo que incursiono en segmentos nuevos para el pollo, el denominado “mercado público” que en aquel entonces representaba más de 50 por ciento del comercio de dicha carne en el país (Hernández, 2009) el cual había sido tradicionalmente abastecido por avicultores pequeños.

Ilustración 27 Principales expansiones nacionales de Bachoco

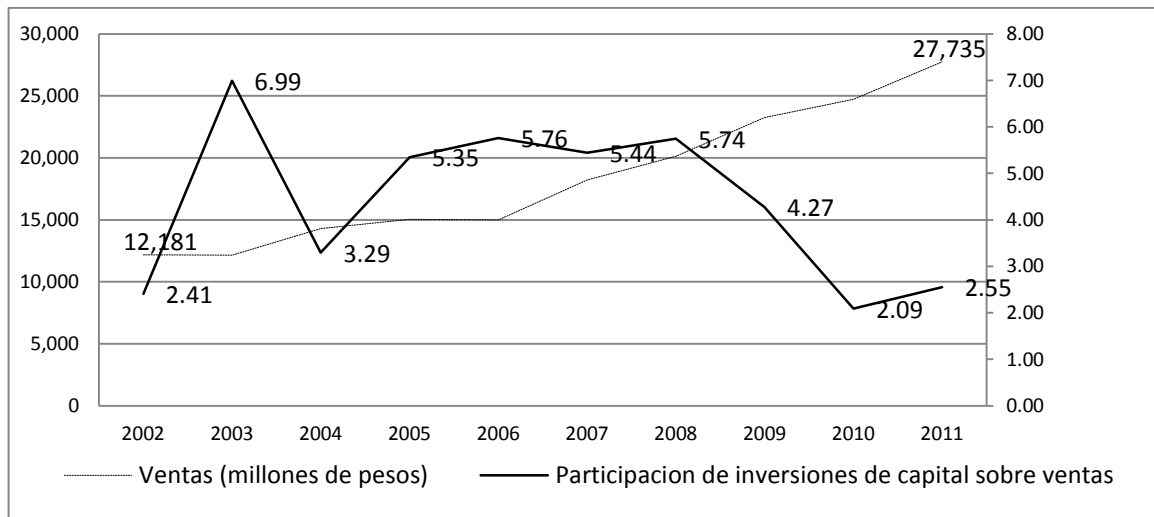


Como estrategia de incursión en el mercado del pollo del sur de la República Mexicana en 1999 adquiere la empresa CAMPI, productora y distribuidora de alimento balanceado, a esto le siguen diversas adquisiciones entre ellas la de Gómez Palacio (2001), parte de la firma Del Mezquital en Sonora (2006), de Grupo Libra y Grupo Agra (2007), de Productora de Alimentos Pecuarios de Nuevo León SA de CV; de Avicarnes Monterrey, S.A. de C.V (2009), Torsi (2011) y dos más recientes: O.K. Industries, en EE.UU y MACSA SA de CV ambas en el 2011.

Todas las inversiones en capital descritas en los párrafos anteriores responden a una suma acumulada en el periodo comprendido entre 2002 a 2011 por \$7,649 millones de pesos. En suma se puede inferir que la estrategia de expansión nacional de Bachoco ha estado encaminada a 3 ejes: adquisición o creación de granjas, plantas de alimentos y plantas productivas de procesamiento. Las siguientes ilustraciones exploran las inversiones en capital que la firma ha realizado entre el 2002 y 2011.

Relacionando las inversiones realizadas por la firma y sus ventas, pudiera pensarse que son poco significativas pues en promedio representan 4.39% (entre 2002 y 2011), sin embargo la TCA de las inversiones ha mostrado fuertes aumentos (serán descritos más adelante). El máximo histórico en participación de las inversiones realizadas por la firma en relación a sus ventas fue en el año 2003, año de fuertes expansiones nacionales, sin embargo se observa que el mínimo histórico fue en el 2010 con apenas 2.09, para el 2011 se muestra un pequeño incremento en este indicador (ver siguiente ilustración)

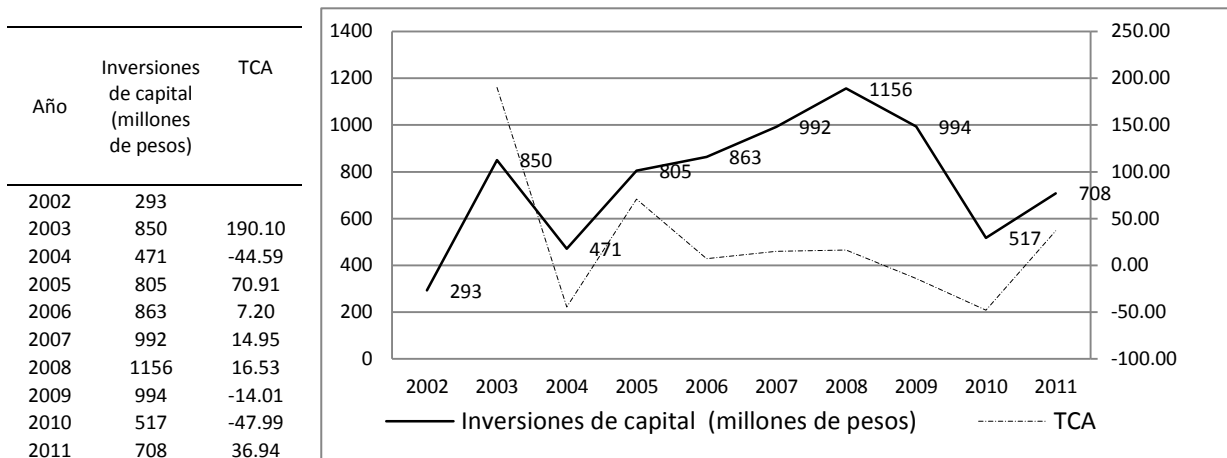
Ilustración 28 Ventas anuales y Participación de las inversiones de capital sobre las ventas de Bachoco (2002-2012)



Fuente: Elaboración propia con datos de los Informes anuales de Bachoco 2006 y 2011

Por otro lado y explorando solamente el comportamiento de las inversiones de la firma, las siguientes dos ilustración dejan en claro que la firma históricamente ha mostrado un fuerte interés en la adquisición de unidades, pues por dar un ejemplo en el año 2003 la tasa de crecimiento anual (TCA) fue de 190%, en el 2005 también se registró un interés fuerte por invertir al registrar una TCA de 70% y aunque en el 2009 y 2010 las inversiones mostraron una caída en su crecimiento anual, para el 2011 se recuperaron en un 36%.

Ilustración 29 Inversiones de capital y tasa de crecimiento anual (2002-2011)



Fuente: Elaboración propia con datos de Informe Anual de Bachoco 2006 y 2011

Por otro lado, según el periódico Reforma (Mayo 24, 2005) en el 2005 la firma Bachoco tenía como estrategia de exportación hacia los EUA dos complejos ubicados en zonas catalogadas por la USDS como libres de enfermedad aviar: en Culiacán, Sinaloa y el otro en Yucatán. Pudo haber sido esto una herramienta para consolidar sus exportaciones sin embargo, la firma nunca anuncio exportaciones.

En diciembre del 2009 Bachoco anuncia nuevamente planes para exportar hacia los EUA pues como estrategia en este año la firma compra un rastro en Monterrey a Grupo Papsa, sin embargo comento la firma que le faltaban algunos trámites con las autoridades agropecuarias de los EUA. (Periódico el Economista, 23 de marzo 2010)

Posterior a esto y después de la crisis financiera la firma Pilgrim's Pride, adquiere la compañía Gold Kist con altas expectativas, en ese momento, la firma Bachoco vio la

oportunidad para adquirir a esta firma en quiebra, sin embargo en el 2009 la firma JBS (empresa Brasileña,) desembolsó 800 millones de dólares por los activos y 1.500 millones de dólares por sus deudas (Periódico el Economista, 23 de marzo 2010)

En el 2011 de acuerdo a los planes estratégicos de expansión nacional de la firma, adquirió nuevas unidades productivas que se encontraban en renta, plantas de alimentos y molinos que eran parte del Mezquital en Sonora (<http://www.prnewswire.com/news-releases/bachoco-announces-a-new-complex-in-northern-mexico-56117847.html>). Según la misma fuente, la adquisición se diseñó principalmente para incrementar la capacidad productiva de pollo de Bachoco al mismo tiempo de cumplir con otros objetivos estratégicos de la firma como:

- Consolidarse en una de las regiones considerada limpia, pues con ello se podrá exportar a otros países. Con ello se aumenta la posibilidad de que la empresa pueda exportar pollo hacia los EUA
- Consolidar el nivel competitivo desarrollado por la firma Bachoco en la región de Sinaloa.

Como planes a futuro, esta fuente indica que la firma Bachoco se encuentra negociando con del Mezquital en lo que respecta a la línea de pavo específicamente de productos de valor agregado con la finalidad de consolidar una posición exportadora, sin embargo no se encuentra registro de exportaciones en ningún informe emitido por la firma.

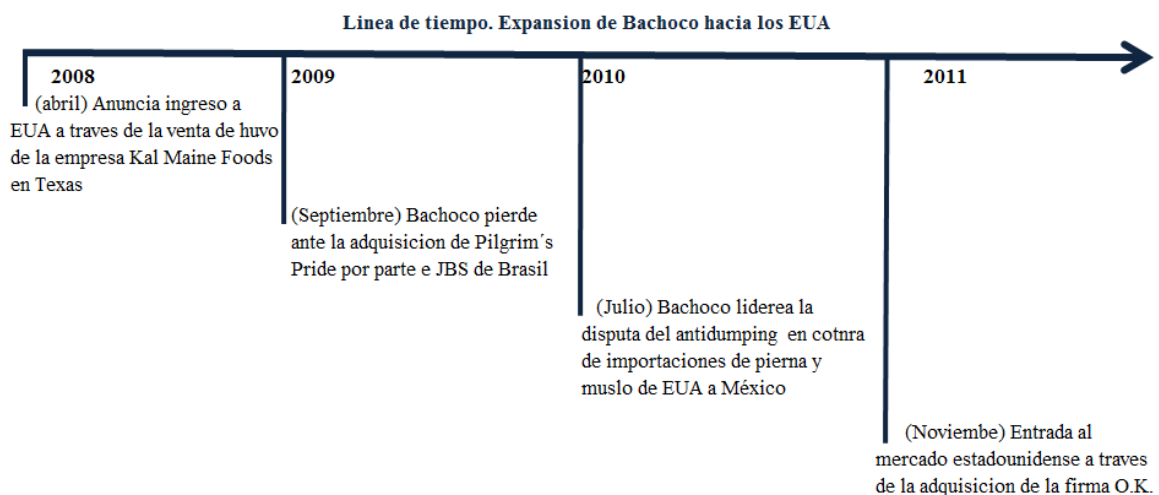
Por otro lado, en repetidas ocasiones la firma Bachoco anunció a través de diversos medios el inicio de operaciones de comercio exterior a China y Japón, en el 2010 Bachoco exportó pollo a Japón bajo la marca “Golden Chiken”, pues se obtuvo por parte del Ministerio de Agricultura de Japón la certificación correspondiente para exportar en la planta de Sinaloa (periódico el Economista, 23 de marzo 2010)

Y aunque el gobierno de Japón reconoció cinco estados mexicanos como libres de las tres mayores enfermedades de los pollos (Influenza Aviar, Salmoella y Newcastle): Sonora,

Sinaloa, Campeche, Quintana Roo y Yucatán, de las cuales Bachoco tiene tres plantas localizadas en estos estados, no ha logrado Bachoco continuar con sus planes para exportar a esta región. (<http://negocios.promexico.gob.mx/english/11-2010/art02.html>)

Por otro lado en el 2007 inició exportaciones piloto o de prueba a China, en ese año exportó patas de pollo (El financiero, 5 nov 2007) y según la UNA las exportó desde las plantas ubicadas en Yucatán y Sinaloa.

Por otro lado, según HR Ratings 2012, Bachoco ha realizado exportaciones al Caribe y en Centroamérica de productos de alimento balanceado, recordemos que a raíz de la adquisición de Grupo CAMPI en 1999 Bachoco incursiona en el sector de alimentos balanceados



Fuente: Elaboración propia con información de Expansión Lunes, 20 de febrero de 2012

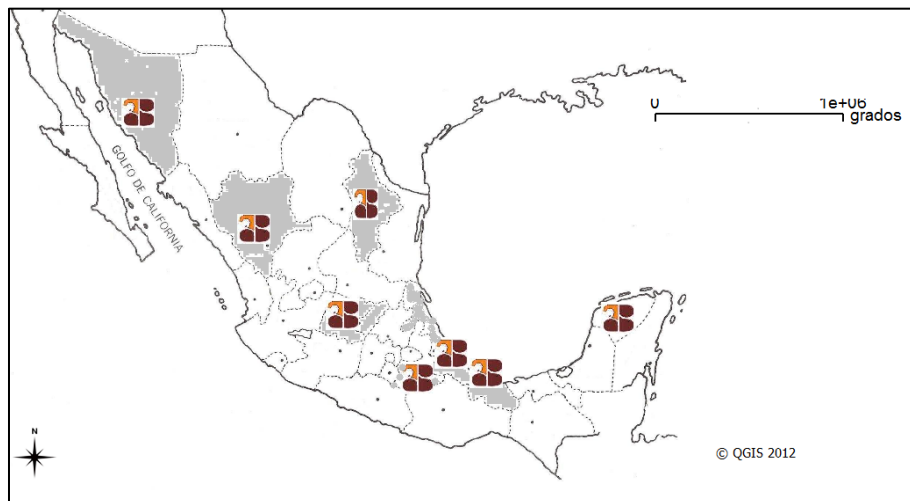
De manera general se puede resumir que las estrategias de expansión adoptada por Bachoco fueron implementadas bajo dos grandes ejes, por un lado para enfrentar la globalización y por otro para potenciar ventajas competitivas frente a sus dos más grandes competidores. (Hernández 2009)

Siguiendo las ideas e Hernández (2009) Bachoco buscó por un lado ofrecer productos frescos y de calidad al tiempo de ofrecer productos adaptados regionalmente, los planes estratégicos de expansión consistieron en los siguientes puntos:

- Instauración de plantas procesadoras, granjas tanto pequeñas como grandes, rastros, entre otros que fueron adquiridas por la firma, con la distinción de contar con diferentes grados tecnológicos.
- Fuerte participación en la conformación regional (primeramente) y total (posteriormente) de la integración productiva característica del sistema avícola de México
- Homogeneizar calidad y procesos internos
- Fuerte diversificación regional de productos

Actualmente cuenta con nueve unidades productivas distribuidas en su mayoría en el norte de la república y cada una de ellas cumple con estrategias productivas y de comercialización específicas. Cuenta también con 800 instalaciones, en su mayoría granjas, 63 centros de distribución, 21 plantas incubadoras, 9 plantas procesadoras, 3 plantas de valor agregado y 18 plantas de alimento balanceado

Ilustración 30 Distribución geográfica de las nueve unidades productivas de Bachoco



(Monterrey, Hermosillo, Gómez Palacios, Lagos de Moreno, Celaya, Tecamachalco, Coatzacoalcos y Mérida. Los nueve complejos producen aproximadamente 10 millones de pollos por semana)

Así, la firma cuenta con las siguientes subsidiarias:

Ilustración 31 Principales subsidiarias de Bachoco

	País	2009	2010	2011	Actividad / Giro
Aviser, SA de CV	México	100	100	100	Prestación de servicios administrativos y de operación
Bachoco, SA de CV	México	100	100	100	Crianza y procesamiento de productos avícolas
Bachoco Comercial SA de CV	México	100	100	100	Comercialización de productos avícolas
Campi alimentos SA de CV	México	100	100	100	Elaboración y comercialización de alimento balanceado para consumo animal
Huevo y Derivados SA de CV	México	97	-	-	
Operadora de servicios de Personal SA de CV	México	100	100	100	Prestación de servicios administrativos y de operación
Pecuarius Laboratorios SA de CV	México	64	64	64	Laboratorio de vacunas para autoconsumo
Secba, SA de CV	México	100	100	100	Prestación de servicios administrativos y de operación
Sepetec, SA de CV	México	100	100	100	Prestación de servicios administrativos y de operación
Servicios de personal administrativo SA de CV	México	100	100	100	Prestación de servicios administrativos y de operación
Induba Pavos SA de CV	México	100	100	100	Productos de valor agregado de pollo y res
OK Industries Inc y Subsidiarias	EU	-	-	100	Crianza, procesamiento y comercialización de productos avícolas

Fuente: Elaboración propia con información del Informe anual de Bachoco 2012

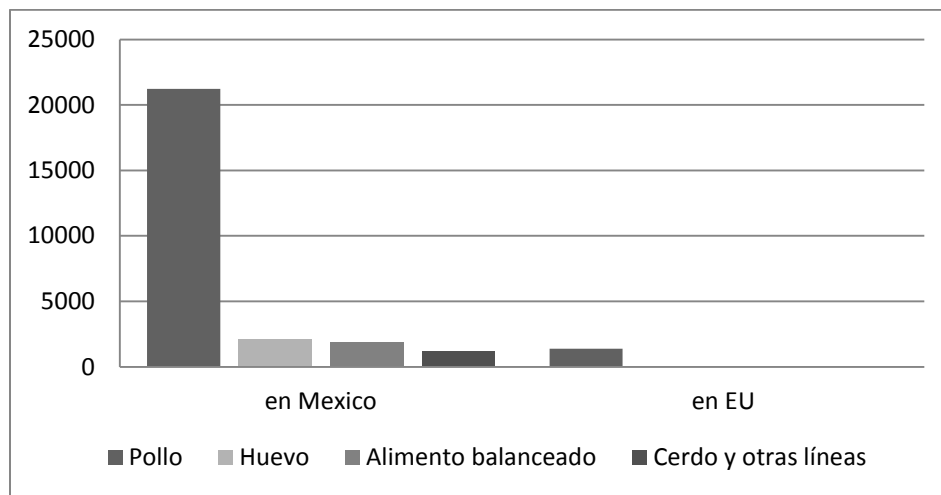
La expansión geográfica que ha tenido Bachoco durante su trayectoria ha estado ligada a las estrategias de mercado desarrolladas para la venta de sus tres principales líneas de mercado: pollo, huevo y alimento balanceado.

Bachoco se caracteriza por estar integrada verticalmente, dicha integración abarca desde la producción de alimento balanceado (para autoconsumo y para venta a terceros), la crianza de aves reproductoras, incubación de huevo crianza de pollo de engorda, elaboración de productos de pollo, pavo y res, y finalmente el empaque y distribución de productos frescos y de valor agregado.

El segmento de pollo de la firma, abarca el 35 por ciento de la producción nacional y el 31 por ciento del consumo nacional (HR Raitings 24 de agosto de 2012) al tiempo que el mercado del pollo (en diversas presentaciones) es la línea que históricamente registra más del 80% del total de ventas de la empresa.

La especialización en el mercado de pollo se intensificó en la década de los ochentas, según Pesado (1996), la firma en 1984 contaba con 60 granjas en el Bajío, de las cuales el 40% se dedicaban a la producción de huevo y el 48% a la producción de pollo de engorda, tan solo dos años más tarde, Bachoco tenía 133 granjas de las cuales inversamente el 13.50% se dedicaban al huevo en cambio el 60% se dedicaba a la carne de pollo.

Ilustración 32 Ventas por línea de Negocio en México y en EEUU (2011)



Fuente: Elaboración propia con datos del informe anual de Bachoco 2011

El mercado del pollo en México representó para Bachoco el ochenta y un por ciento de sus ventas en el 2011, siendo este mismo año el primer registro para la firma de ventas de pollo en los EUA, representando el seis por ciento de las ventas del pollo. El mercado del huevo representó tan solo el siete por ciento de las ventas en el mismo año, seguido por las ventas de alimento balanceado (seis por ciento) y finalmente las ventas del mercado de cerdo representó un cuatro por ciento.

Tabla 13 Ventas de Bachoco por línea de negocio (2009, 2011)

VENTAS DE BACHOCO POR LINEA DE NEGOCIO

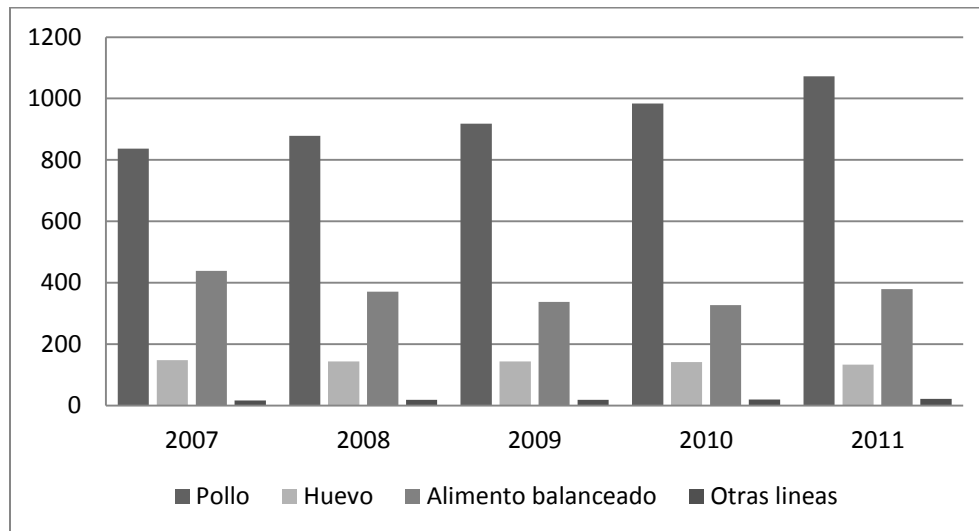
Cifras en millones de pesos por los años terminados el 31 de diciembre

	2009	2010	2011	% (2011)
Pollo	18 211.1	20 127.7	22 611.2	81.52
en México	18 211.1	20 127.7	21 232.4	93.90
en EU	-	-	13 78.8	6.09
Huevo	2 356.8	2 101.8	2 085.9	7.52
Alimento balanceado	1 465.6	1 380.8	1 853.2	6.68
Cerdo y otras líneas	1 229.4	1 105.2	1 184.7	4.27
Total de Ventas	23 262.9	24 715.5	27 735	

(1) Incluye solo los meses de noviembre y diciembre de 2011, fecha en la que se integró OK Industries
 Fuente: Elaboración propia con datos del informe anual de Bachoco 2011

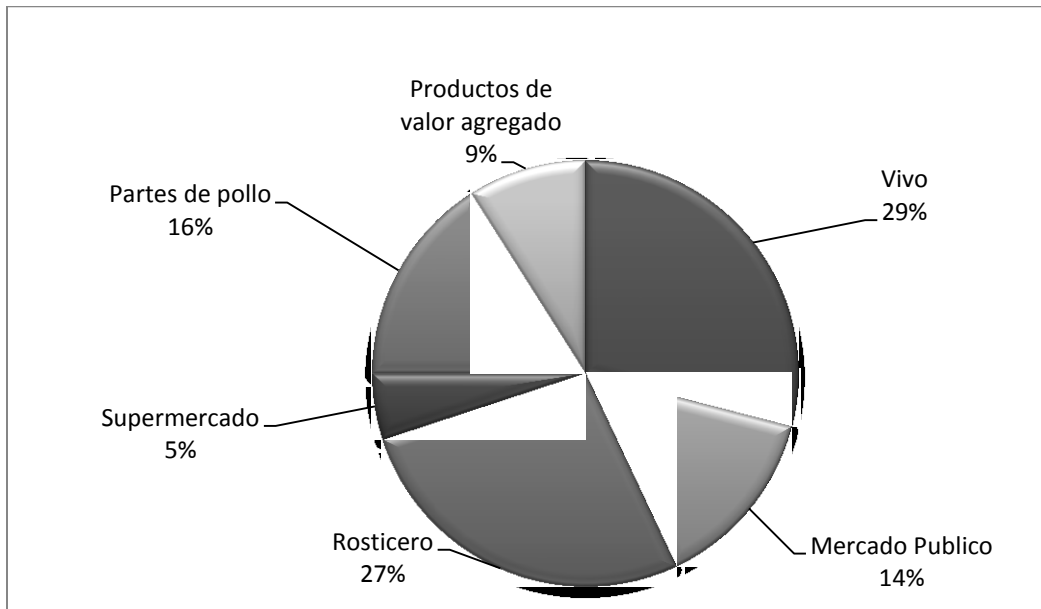
El mercado del pollo, éste es producido y distribuido de diferentes presentaciones de acuerdo al mercado meta al que se desea llegar, así dentro de la categoría pollo Bachoco ofrece se tienen las siguientes divisiones: partes de pollo, producto de valor agregado, pollo vivo, mercado público, rosticero y supermercado.

Ilustración 33 Volumen de ventas por división productiva



Fuente: Elaboración propia con datos del informe anual de Bachoco 2011

Ilustración 34 Porcentaje de ventas por categorías de Pollo (2011)



Fuente: Elaboración propia con datos del informe anual de Bachoco 2011

El pollo vivo y el pollo rosticero representan alrededor del 50% de las ventas de Bachoco, en cambio el producto denominado “producto de valor agregado” representa el 9% del total de las ventas, el mercado para este tipo de producto es aquel que prefiere comprar el producto listo para cocinar, esto es debido a que esta presentación incluye pollo marinado, empanizado, pre cocido o sazonado. Está dirigido a cadenas de autoservicio, cadenas institucionales de alimentos y cadenas de alimentos rápidos y representa el producto estrella del mercado estadounidense.

a. Tamaño y fortaleza de negociación

Según el análisis realizado por la empresa privada RH Ratings (2012), Bachoco ha tenido una relación de negocios de largo plazo con la mayoría de sus proveedores, sin embargo a pesar de esta estrecha relación no mantiene contratos de exclusividad con ninguno de ellos. Los esquemas de contratos manejados por la firma poseen características especiales, y según la entrevista 1, esta estrategia es uno de los factores de poder y de fortaleza que presenta la firma respecto a sus competidores aunado con el fuerte volumen de compra.

Dentro de las negociaciones recurridas por la firma se encuentran los contratos bajo el esquema de contrato instaurado por el gobierno federal. Este esquema de contratos instaurado en 2004 por parte del gobierno de México a través de ASERCA (véase apartado de avicultura en México para más detalles) ha sido uno de los medios por los cuales Bachoco ha adquirido poder y ventaja en su estrategia de reducción de costos.

En el 2007 Bachoco adquiere de la empresa UNIPRO ubicada en Chihuahua maíz amarillo bajo este tipo de contratos por 84,291 toneladas de maíz amarillo (Echanove, 2009) para elaborar alimentos balanceados en su planta de Guanajuato (Celaya)

Otro ejemplo de estos contratos más reciente fue en el 2010, firmó el contrato denominado “Contrato de inventario de sorgo y de maíz” el riesgo cubierto y derivado asignado fue cubrir movimientos a la baja en el precio del maíz/sorgo en inventario a través de opciones tipo put¹³ adquiridas de ASERCA. En este tipo de contratos se especifica la cantidad que será intercambiada, el precio fijo, la moneda y calendario de la transacción (entre otros) (informe Bachoco 2010) El sorgo mantiene una correlación con el precio del maíz forrajero, pero a diferencia de este, no se negocia o cotiza en mercado de futuros agrícolas. El precio del maíz forrajero a futuro en el CBOT representa un buen aproximado en cuanto a los precio con respecto al precio del sorgo (informe Anual Bachoco, 2010)

En el 2011 Bachoco realizó negociaciones de contratos de comercialización de sorgo con productores del estado de Morelos (<http://www.expresodemorelos.com.mx/noticias-cpjem-firma-importantes-contratos-de-comercializacion-de-sorgo-para-los-productores-del-estado-de-m-3330.html>)

¹³ Producto de cobertura donde el comprador de la opción obtiene, mediante el pago de una prima, el derecho de vender dólares a un tipo de cambio determinado (strike) y en una fecha futura. El vendedor de la opción, recibe el pago de la prima a cambio de comprar esos dólares en las condiciones pactadas. Otorga al cliente el derecho y no la obligación de vender una moneda a un tipo de cambio determinado (strike) y permite al cliente beneficiarse de niveles de tipo de cambio favorables (no ejecutando la opción) Fuente: Bancomer (2012)

b. Capacidad de gestión y organización

La empresa está integrada organizacionalmente por un Consejo de Administración que tiene la función principal de determinar las políticas, criterios de organización, estrategias y administración que guíen las operaciones en la firma. También es el responsable de elaborar y desarrollar los programas de optimización de operaciones y recursos.

El Consejo de Administración está encabezado por el Sr Javier Robinson Bours Castelo y está integrado por ocho consejeros propietarios, dos independientes, cuatro suplentes, un consejero propietario relacionado y un secretario (HR Ratings,2012)

La siguiente tabla muestra el detalle de la integración del personal del Consejo de Administración

Nombre	Puesto	Antigüedad	Currículo	Profesión
Francisco Javier R Bours Castelo	Presidente del Consejo de Administración	30	Vicepresidente Bachoco, Presidente de los Consejos de : Megacable, Holdings, Inmobiliaria Trento, Agriexort, Acuícola Boca y Centro de Servicios Empresariales del Norte	Ingeniero Civil
José Gerardo Robinson Bours Castelo	Consejero Propietario	4	Gerente de Sistemas Bachoco, Presidente Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural de Valle del Yaqui	Ingeniero en informática
Jesús Enrique Robinson Bours Muñoz	Consejero Propietario	18	Director de Producción y Gerente Divisional Bachoco, Miembro de la junta de Directores de san Luis Corporación y Megacable Holdings	Lic. En ingeniería
Jesús Rodolfo Robinson Bours Muñoz	Consejero Propietario	10	Gerente de producción, División Noreste y Bajío en Bachoco	Ing. Agrónomo
Arturo Bours Griffith	Consejero Propietario	18	Presidente del Consejo de Qualyplast, Megacable Holdings, Servicios Empresariales del Noroeste y Taxis Aéreos del Noroeste	Estudios Profesionales
Octavio Robinson Bours	Consejero Propietario	15	Experiencia en producción porcina. Miembro del Consejo de Choya Negocios propios	Lic. en Ingeniería Agrícola
Ricardo Aguirre Borboa	Consejero Propietario	18	Miembro del Comité de Auditoria y Practicas Societarias de Bachoco. Miembro del Consejo del Periódico El Debate, Servicios del Valle del Fuerte, grupo Financiero Banamex en Sinaloa	Ing. Agrónomo
Juan Salvador Robinson Bours	Consejero Propietario	18	Gerente de Compras Bachoco, Presidente del Consejo y director General de Llanyas y Accesorios, Miembro del Consejo de Megacable	Ing. Industrial
José Eduardo Robinson Bours Castelo	Consejero Suplente	18	Director Comercial de Bachoco y Gobernador del Estado de Sonora	Lic. en Ingeniería Industrial
José Francisco Bours Griffith	Consejero Suplente	18	Gerente de Ingeniería en Bachoco	Ing. Civil
Guillermo Pineda Cruz	Consejero Suplente	18	Miembro del Consejo de Administración de Banamex, Grupo Financiero Serfin, Inverlat e Inver México	Lic. en ingeniería Civil. Maestra en Administración de

				empresas
Gustavo Luders Becerril	Consejero Suplente	1	Productor de granos, hortaliza y frutales, Presidente de la Unión de Crédito Agropecuario e Industrial del Valle de Yaqui y de la empresa Citricola Yaqui	Contador Publico
Avelino Fernández Salido	Consejero Independiente	9	Miembro del Comité de Auditoria y Practicas Societarias de Bachoco, Membro del Consejo de Banamex y BBVA	
Humberto Schwarzbeck Noriega	Consejero Independiente	9	Director general de yeso Industrial de Navojoa	Lic. en Economía
Cristóbal Gustavo Mondragón Fragoso	Consejero Propietario Relacionado	1	Director general de Finanzas de Bachoco	Contador Publico
Eduardo Rojas Crespo	Secretario de Consejo	4	Gerente Jurídico en achoco, Director Jurídico en grupo Fimex	Lic. en Derecho. Maestría en derecho corporativo. Posgrado en Derecho ambiental

Fuente: Elaboración propia con información de RH Ratings 2012

De la tabla anterior se pueden resaltar varios aspectos interesantes:

- Bachoco cuenta con una experiencia de 13 años en promedio dentro de su Consejo de Administración, siendo el puesto con mayor antigüedad el Presidente del Consejo de Administración, y el puesto con menor antigüedad el Consejero Suplente
- El Consejo de Administración se encuentra conformado tanto por personajes públicos como privados
- El Consejo de Administración de la firma está compuesta por nueve personas con el distintivo Bours y por siete personas sin relación con el apellido Bours.
- El consejo de Administración está integrado en su totalidad por el sexo masculino a pesar de que originalmente la avicultura era manejada por amas de casa.
- Existe diversificación en perfiles académicos lo que puede ser una ventaja corporativa para la toma de decisiones y la planeación estratégica. Sin embargo no se detecta dentro del Consejo ningún perfil con estudios en relaciones internacionales, comercio exterior, o carreras afines lo cual podría truncar / limitar / posponer el proceso de expansión de la firma Bachoco.

Carrera	Integrantes
Ingeniero civil	2
Lic. en ingeniería civil	1
Ingeniero en informática	1
Lic. En ingeniería	1
Lic. en Ingeniería Agrícola	1
Ing. Agrónomo	2

Ing. Industrial	1
Lic. en Ingeniería Industrial	1
Estudio Profesionales	1
Contador Publico	2
Lic. en Economía	1
Lic. en Derecho	1

Este Consejo de Administración se encuentra respaldada por los siguientes tres comités de trabajos, que para el objetivo del presente trabajo adquieren relevancia, y se encuentran liderados Daniel Salazar y Claudia Cabrera:

1. Comité de Auditoria y Practicas Societarias. Relacionado con la información financiera de la firma.
2. Comité Ejecutivo. Relacionado con funciones de evaluación financiera y en algunos casos adquiere facultades del Consejo en su totalidad
3. Comité de inversiones y Riesgos. Facultado para definir las directrices en materia de inversión y de coberturas e Instrumentos derivados.

La siguiente tabla muestra el detalle de la integración del personal de las nueve divisiones del Consejo de Administración:

Nombre	Puesto	Antigüedad	Antecedentes curriculares
Rodolfo Ramos Arvisu	Director General	32	Director técnico y gerente de compras de materias primas de Bachoco
Paul Fox	Director General EUA	menos de un año	Tyson Foods por 17 años, Mafrig
Daniel Salazar Ferrer	Director de Finanzas	12	Contador y Gerente de Finanzas de Bachoco
David Gastélum Cazares	Director Comercial	33	Gerente de Ventas a nivel nacional Bachoco
José Luis López Lepe	Director de Personal	19	Director de personal en grupo Conдумex
Ernesto Salmon Castelo	Director de Operaciones	21	Gerente de ventas, distribución de planta y de división en Bachoco, Gamesa
Andrés Morales Astiazarán	Director de Marketing	6	Gerente nacional de ventas Bachoco, vicepresidente de ventas y Marketing de Norson Alimentos
Marco Antonio Esparza Serrano	Director de Contraloría	3	Veinticinco años de experiencia farmacéutica
Alejandro Elías Calles Gutiérrez	Director de Compras	2	Director General de Agro insumos, Secretario de SAGARPA

Fuente: HR Ratings 2012

De la tabla anterior se pueden resaltar varios aspectos interesantes:

- Bachoco cuenta con una experiencia de 16 años en promedio dentro de su Consejo de Administración, siendo el puesto con mayor antigüedad el Director general y el puesto con menor antigüedad es el Director General EUA. Paul Fox (Ing. en Veterinaria) ingresó a Bachoco en este año (2012), este acontecimiento pudiera estar relacionado con la reciente adquisición de la empresa OK, pues estratégicamente ingresa como Director General de EUA después de estar 17 años laborando con uno de los principales competidores de la firma: Tyson Foods
- Al igual que el Consejo de Administración, las nueve divisiones se encuentran conformado tanto por personajes públicos como privados relacionados con la industria alimentaria.
- Existe diversificación en perfiles académicos lo que puede ser una ventaja corporativa para la toma de decisiones y la planeación estratégica. Sin embargo no se detecta dentro de las nueve divisiones ningún perfil con estudios en relaciones internacionales, comercio exterior, o carreras afines lo cual podría truncar / limitar / posponer el proceso de expansión de la firma Bachoco.

c. Nuevos conocimientos y tecnología

Los procesos de innovación y desarrollo, se encuentra fuertemente concentrada en las grandes firmas multinacionales, para México, según la CEPAL (2003), ésta concentración genera una de las asimetrías elementales que conforman al orden mundial, la relevancia y estudio de los procesos de innovación es atribuido a que dentro de las teorías de crecimiento económico, la innovación está relacionada con el crecimiento de las regiones (Philip, 2009)

Entre los elementos relacionados con los sistemas de innovación se encuentra la transferencia de tecnología. El papel de la innovación, tecnológica, personal calificado y capacidades creativa han adquirido un papel central en las estrategias de las firmas (Christopherson y Clark, 2007). El estudio de las localizaciones de las firmas basadas en la fuerza de trabajo ha sido un tema ampliamente discutido, desde 1980

estas teorías han demostrado la fuerza de atracción que tienen el empleo para las decisiones de localización de las firmas (Christopherson y Clark, 2007).

De acuerdo a sus intereses éstas buscaran regiones con baja calidad laboral (si desean reducción de costos productivos) o regiones con alta calidad del trabajo, si lo que buscan es regiones de innovación y desarrollo. La estrategia de expansión de la firma Bachoco sigue las ideas antes expuestas pues OK Foods -subsidiarias de OK industries- en 1990 instaura un centro de investigación y desarrollo, el cual desde ese entonces se ha encargado de los desarrollos de nuevas ideas de la firma OK Industries (Informe de Bachoco, 2011; <http://www.tenderbird.com/pages/about-us/>)

Las implicaciones inmediatas del centro de I&D propiedad ahora de la firma Bachoco se pudiera analizar en tres aspectos:

- (1) Adquisición de nuevo conocimiento. Bachoco adquirirá nuevo conocimiento que será transmitido a lo largo de los trabajadores de la cadena productiva de Bachoco, los conocimientos se derramarán hacia los trabajadores de la cadena en forma de capacitación y entrenamiento en nuevos procesos.
- (2) Dado que existe un vínculo fuerte entre innovación y productividad, sería de esperarse que la productividad global de la firma se mejore, es decir se esperarían que el derrame tecnológico se asocie positivamente con el crecimiento regional de las demás filiales de Bachoco.

Sin embargo, estos dos efectos internos a la firma estarán condicionados al grado de adaptabilidad que tengan las demás filiales de Bachoco. Es decir, la transferencia de los procesos de innovación y desarrollo no garantizan el éxito de dicha transferencia (Alexiadis S, 2013) mucho dependerá del grado de adaptabilidad y grado de filtración de la firma.

(3) Bachoco contara con una filial ubicada en un país desarrollado y con mano de obra calificada, lo cual hace que se rompa hasta cierto punto con los modelos tradicionales de las firmas trasnacionales que establecen que generalmente las firmas matrices se localizan en países desarrollados y que la generación de I&D proviene de estas. En este caso, la matriz de Bachoco se encuentra en Celaya, México, mientras que la firma de generación de I&D se encuentra en estados Unidos.

Por otro lado, las firmas que desean expandirse muestran acciones encaminadas a ser una firma global, donde el grado de adaptabilidad de conocimientos y tecnología juegan un papel fundamental, así con miras a ser una firma global, a principios del 2012 Bachoco adopta nuevas Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) (Informe Anual Bachoco 2010). Las NIIF o IFRS por sus siglas en inglés (International Financial Reporting Standard) son unas normas contables adoptadas por la mayoría de las corporaciones multinacionales que constituyen los estándares internacionales o normas internacionales para la actividad y presentación de datos contables, el 13 de Julio de 2011 a través del portal de la IFRS México pudo acceder a la primera versión oficial de los manuales y contenidos en español. Con este hecho Bachoco determina una oportunidad y aunado a su estrategia de expansión adopta en el 2012 esos nuevos lineamientos de presentación de información contable, pues recordemos que Bachoco cotiza en la bolsa de Nueva York.

d. Lealtad de marca

Los productos de pollo, huevo y productos de valor agregado son comercializados con la marca Bachoco, cuyos derechos son renovados ante la Ley Mexicana cada diez años. Los productos balanceados son comercializados a través de la marca Campi.

Con cada adquisición y fusión la firma adquiere derechos sobre las otras marcas por ejemplo marcas como Súper Yem, Kory, Rory, Dorado, Buenagro y Lagunero, Libra, Agra, entre otras, son hoy propiedad de Bachoco.

La firma no cuenta con patentes, licencias u otros contratos que pongan en riesgo la operación de la firma (declaraciones del Presidente de Bachoco)

Según el periódico Reforma (Mayo 24, 2005), el analista de Banamex Citigroup José Eduardo Estrada declaró que a la firma Bachoco le interesa incursionar en el mercado norteamericano específicamente en el mercado hispano pues detecta que cuenta con un alto reconocimiento en la marca, por ejemplo en el 2005, en las carreteras de Houston la firma instaló espectaculares de huevos con sombrero con el mensaje de “Huevos a la Mexicana” (Reforma, Mayo 24, 2005) y junto con una segunda estrategia liderada por la lealtad de su marca, en ese mismo año firmó una negociación con Cal Maine Foods (mayor productor y distribuidor de huevo fresco en los EUA) para poder distribuir el huevo en las 50 tiendas Fiesta en Houston, Dallas, Austin y San Antonio (Reforma, Mayo 24, 2005) y por esta vía contar con acceso a ese mercado.

e. Estructura de costos de los insumos de producción

De acuerdo al análisis efectuado por HR Ratings (2012), el 70 por ciento de sus costos de producción le corresponden a las materias primas en granos y pasta de soya. Según esta misma fuente en el 2011 el 44.6 por ciento de los insumos se adquirieron con empresas establecidas en México y el 55.4 por ciento de los EUA.

Ante este escenario en estructura en costos y ante la dependencia de las fluctuaciones del tipo de cambio y de los precios internacionales de los granos la firma utiliza instrumentos derivados de corto plazo para protegerse de éstas dos amenazas. Los instrumentos son utilizados con fines de cobertura y negociación, cubriendo hasta el 30 por ciento del consumo requerido anual.

Por otro lado, Bachoco cuenta con flotilla de transporte propia a lo largo de la República Mexicana, la red de distribución inicia en las plantas de proceso hasta los centros de venta y distribución, en los cuales se atiende a mayoristas, minoristas y cadenas. En algunos casos la venta se puede hacer desde las plantas procesadoras.(HR Ratings 2012)

f. Capital y financiaci3n

El a1o de 1997 fue clave para el despegue financiero de la empresa pues inicia operaciones en la Bolsa de valores de M3xico y en el NYSE de Nueva York con 600 millones de acciones (82.75% en manos de la familia fundadora y 17.25% libre en el mercado).

Por parte de la empresa que adquiere acciones de Bachoco, de acuerdo al Banco de M3xico, 3stas otorgan a sus compradores los derechos de un socio. El rendimiento para el inversionista se da de dos formas: dividendos que genera la empresa (participaci3n en las utilidades) y ganancias de capital (diferencial entre el precio al que se compr3 y se vendi3 la acci3n)

La estructura accionaria de Bachoco, en M3xico, a trav3s de la Bolsa mexicana de Valores (BMV) 3st3 compuesta por un emisi3n de 600 millones de acciones en circulaci3n, de las cuales el 82.7 por ciento son propiedad de la familia Robinson Bours y el restante 17.3 por ciento se encuentra en el p3blico inversionista de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), en Estados Unidos de Am3rica a trav3s del *New York Stock Exchange (NYSE)* 3st3 integrado por 12 acciones (Informe anual Bachoco, 2011). Sin embargo la estructura accionaria descrita no fue siempre la misma, en el 2006 la compa1a conversi3n3 sus acciones de voto restringido (Serie L) en acciones serie B con derechos completos de voto (Informe anual Bachoco, 2006)

La siguiente tabla muestra el comportamiento accionario de la firma en el periodo 2006 a 2010:

Comportamiento accionario de la firma en la BMV (Precio en pesos por acci3n)

BMV	2006	2007	2008	2009	2010
M3ximo	23.66	30.67	30.15	26.00	26.99
M3nimo	15.70	22.20	14.21	11.85	18.40
Promedio	18.32	27.29	23.73	20.27	22.17
Cierre	23.66	29.02	15.99	25.00	25.55

Fuente: Informe anual de Bachoco, 2010

De manera histórica, las acciones de la firma han presentado periodos de crecimiento así como de detrimento, periodos de detrimento significa periodo de riesgo para la firma pues quiere decir que los dividendos y las ganancias generadas por las acciones en circulación son menores, como en diciembre del 2008, la firma experimento su mínimo histórico, sin embargo se aprecia una recuperación a partir de este año, en los últimos tres años la firma ha mostrado tendencia creciente en sus acciones.

La siguiente tabla muestra el comportamiento accionario de la firma en el periodo 2006 a 2010 en NYSE:

Comportamiento accionario de la firma en NYSE

NYSE	2006	2007	2008	2009	2010
Máximo	29.00	35.11	33.34	23.73	26.10
Mínimo	16.41	24.10	12.75	9.03	17.01
Promedio	19.78	29.77	25.83	18.07	20.91
Cierre	29.00	31.81	14.50	23.00	24.19

Precios en dólares americanos por ADS (un ADS=12 acciones)

Fuente: Informe anual de Bachoco 2010

De acuerdo a las proyecciones que esta misma fuente realizó y al análisis cualitativo determinaron de la calificación corporativa de largo plazo de HR AA+ con perspectiva estable, es decir, ésta calificación se le asigna a aquellas empresas que se consideran con alta calidad crediticia, y que ofrecen gran seguridad para el pago oportuno de obligaciones de deuda. Así mismo, determinaron que la firma mantiene muy bajo riesgo crediticio bajo escenarios económicos adversos. El signo “+” refleja en la evaluación una posición de fortaleza relativa dentro de la misma escala de calificación.

El comportamiento en la BMV y en el NYSE por parte de la firma Bachoco se puede catalogar como conservador pues muestra signos de mantener una posición sin riesgo y tradicionalista. Sin embargo, es bien sabido que cotizar en la BMV es una forma de capitalizar o financiar proyectos en pie.

2. Factores localizaciones

a. Características del mercado objetivo (EUA-Arkansas)

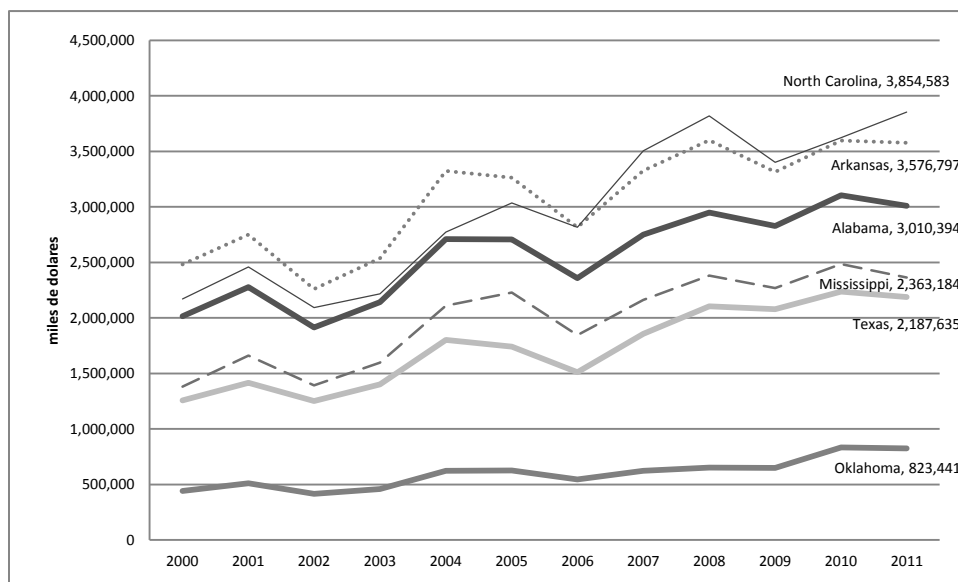
La carne de pollo es la de mayor consumo en los EUA a demás (USDA, 2012) y es el principal productor a nivel mundial (UNCAD, 2012) y es uno de los principales exportadores de pollo del mundo (ídem). El consumo per cápita de pollo en este país se estima en 43.6 kilos (USDA, 2012)

El consumidor estadounidense prefiere el pollo congelado, en cortes y en productos de valor agregado (en México se prefiere el pollo fresco) (USDA, 2012) y del 100 por ciento de las ventas:

- el 51.5 por ciento se vende en piezas con hueso en los supermercados o la pierna y muslo en los mercados de exportación,
- el 28.8 por ciento se vende como pechuga deshuesada y otros cortes de valor agregado,
- el 10.9 por ciento se vende como pollo entero, y,
- el 8.8 por ciento se vende en cortes de ocho o nueve piezas para el mercado de comida rápida.

Las entidades que mayor valor agregado generan dentro del sector de aves de corral y huevo en EUA son Carolina del Norte, seguido por Arkansas (localización de O.K. Industries, Tyson, Pilgrim), Alabama, Mississippi, Texas y se incorporó en el gráfico siguiente Oklahoma pues la firma O.K. Industries tiene un complejo productivo en esta región)

Ilustración 35 Valor añadido para la economía de los EE.UU. del sector Aves de corral y huevos (en miles de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de la USDA 2012 (<http://www.ers.usda.gov/data-products/farm-income-and-wealth-statistics.aspx>)

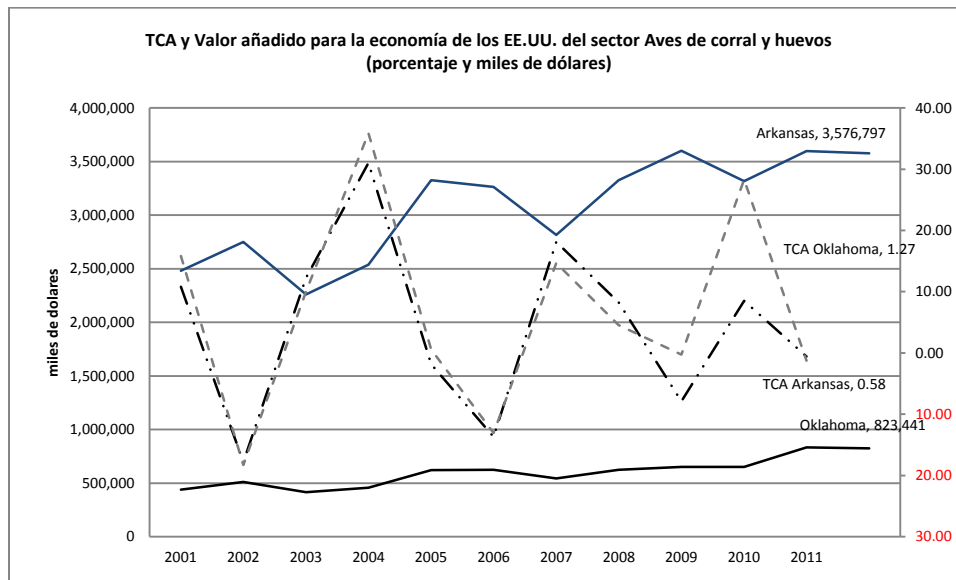
Arkansa es un estado del centro-sureste de los EUA con capital en la ciudad de Little Rock, limita con el rio Misisipi y los estados de Oklahoma, Misuri, Tennessee, Lusiana, Texas y Misisipi.

El Mercado de pollo de Arkansas está valuado en 12,300 millones de dólares (CNN Expansión (20 de febrero de 2012) y según elsitioavicola.com el mercado hispano demanda productos mexicanos.

Las tasas de crecimiento anual de los estados de Arkansas y Oklahoma han presentado fluctuaciones desde el 2001 al 2011, sin embargo, las tasas de crecimiento anual de los demás estados que mayor valor agregado generan dentro del sector también presentan este comportamiento, lo cual deja ver que el este comportamiento es atribuido a la dinámica del sector y no en particular a los dos estados antes citados.

La TCA máxima para Arkansas se alcanzó en los años 2003-2004 (año de entrada del TLCAN) (31.03 por ciento), por otro lado el mínimo histórico se ubica en los años 2005-2006 (-13.70 por ciento).

Ilustración 36 TCA y Valor añadido para la economía de los EE.UU. del sector Aves de corral y huevos (porcentaje y miles de dólares)



Fuente: Elaboración propia con datos de la USDA 2012 (<http://www.ers.usda.gov/data-products/farm-income-and-wealth-statistics.aspx>)

El alto volumen productivo de Arkansas, se debe a que el 40 por ciento de su territorio se encuentra ocupado por granjas, además de ser la entidad con mayor productividad de soya, trigo y sorgo (recordemos que el sorgo es uno de los principales componentes del alimento balanceado del pollo). Además, los vientos del sur impiden los inviernos excesivos y en verano se registran máximos de 27 grados centígrados. Por otro lado, los meses de mayo y diciembre son meses de lluvia. Todas las características descritas en este párrafo pudieron incidir en la compra de O.K. Industries.

Por otro lado, se encuentran ubicadas grandes firmas avícolas en esta región, tal y como lo ilustra la siguiente tabla:

Butterball LLC	OK Foods, Inc
Cal-Maine Foods, Inc	Wayne Farms LLC
Cargill, Inc	Tyson Foods, Inc
Cobb Vantress, Inc	Caldwell Foods, LLC
Foster Farms	Inglaterra Farms, Inc
Inc George	Corp Mountaire
Keith Smith Co	Avez Ozark Mountain

En suma, según a USDA (2012), en el 2012 Arkansas fue el segundo estado de EUA productor de productos de pollo, cuarto estado en producción de productos de pavo y décimo estado en la producción de huevo. En el 2009 contó con más de 6,000 granjas y en el 2010 el pollo representó es el mayor productor agrícola en este estado (proporcionando el 47% del total de ingresos en efectivo), además alberga a más de 42,000 trabajadores y en una región donde la normatividad norteamericana permite el uso de antibióticos (en dosis limitadas) para mantener sanos los pollos y pavos, sin embargo las incidencias en cuestiones sanitarias son mínimas pues Arkansas goza de buen clima.

3. Adquisición de Ok Industries

OK Industries INC es una empresa avícola norteamericana fundada en 1933 en Fort Smith, Arkansas, por el Sr. Winderoth, inicio operaciones como procesadora de alimentos balanceados hasta llegar a lo que es hoy en día, una de las empresas avícolas más grandes integradas verticalmente. En el año de 1959 se creó la primera planta de procesamientos de aves de corral, posterior en 1962 se estableció una nueva fábrica de criadero, y en el año de 1965 se fundó una fábrica de alimentos balanceados, el 13 de junio del 2011 murió su fundador, dejando al mando de esta gran firma a su hijo por Collier Winderoth (http://findarticles.com/p/articles/mi_hb5248/is_24_28/ai_n57763584/)

En cuanto a sus ventas, Ok Industries procesa 2.5 mill de pollos por semana lo que es equivalente a contar con ventas anuales por \$600 millones de dll. En el 2010 los ingresos estimados por esta firma fueron de \$928.3 millones de dll (http://findarticles.com/p/articles/mi_hb5248/is_24_28/ai_n57763584/)

Cuenta con clientes que van desde las cadenas de supermercados, ventas institucionales, distribuidores de servicios de alimentos, clientes nacionales hasta clientes internacionales y cuenta con dos centros de operación, en Arkansas y Oklahoma, empleo a alrededor de 4,000 trabajadores (Reporte anual de Bachoco 2011)

OK Industries Inc cuenta con cuatro subsidiarias en las que tiene una participación de acciones de 100% y una subsidiaria con el 85% del control en la zona de River Valley en Arkansas y Oklahoma. Las oficinas principales de este complejo se localizan en Fort Smith, con operaciones productivas en Fort Smith, Muldrow, Stigler, y Heavener. (Reporte anual de Bachoco 2011)

OK foods Inc productora de pollos, fue fundada en 1933 en Arkansas, exporta hacia Europa, América Central y dentro de los Estados Unidos. Ofrece sus productos a restaurantes independientes, distribuidores de servicios de alimentos, restaurantes, tiendas de cadenas de supermercados

(<http://investing.businessweek.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=4217348>), por otro lado, el grupo OK es integrador más grande de Oklahoma, cuenta con un centro de Investigación y desarrollo clave para su desarrollo y crecimiento (<http://caselaw.findlaw.com/us-10th-circuit/1422363.html>)

Así, Bachoco el 1 de noviembre de 2011, de acuerdo al informe anual emitido por Bachoco del año 2011, la operación sumo un importe de \$93.4 millones de dólares.

La siguiente tabla muestra el Balance Financiero de la adquisición, resaltando al momento de la compra, la firma OK contaba con alrededor de 27% de pasivos respecto de sus activos.

Ilustración 37 Tabla de balance de la adquisición de la firma OK industries

Activos circulantes	1,332,762.00
Propiedad, planta y equipo	1,694,024.00
Otros activos	153,364.00
Total activo	3,180,150.00
Pasivos circulantes	-390,001.00
Impuestos diferidos	-475,745.00
Participación no controlada	-7,025.00
Total de pasivos	-872,771.00
Activos netos adquiridos	2,307,379.00
Precio Pagado	1,269,306.00
Ganancia en compra	1,038,073.00

Fuente: Informe anual Bachoco 2011

Por otro lado. O.K. Industries adquirió en mercado de futuros a través de los instrumentos de posición listados como CBOT (Chicago Board of Trade). El CBOT es un mercado de futuros y opciones donde se comercializan productos agrícolas y otros productos. Estos pasivos le representaron para Bachoco una utilidad de 125 dólares por cada instrumento (bono) el primero de noviembre de 2011 (fecha de la adquisición) éstos tenían un valor de 894 dólares y para diciembre de ese mismo año valían 769 (RH Rating 2012)

De acuerdo al Informe Anual de Bachoco 2011 la compra busco incrementar sus ventas en un 30% además de querer convertirse en un actor competitivo en los EUA (RH Rating 2012)

Según el periódico Expansión (Lunes, 20 de febrero de 2012), la firma también buscó reducir los costos de producción del pollo así como la adquisición del maíz y el sorgo (componentes base de la alimentación de las aves), otra intención es exportar a otros mercados principalmente a Asia. Sin embargo, la firma OK está involucrada en demandas de diversas índoles, por ejemplo, con el departamento de trabajo de los Estados Unidos y con el servicio de inmigración y control de aduanas de los Estados Unidos, también cuenta con demandas de compensación de trabajadores¹⁴ y cuestiones ambientales, en

¹⁴ La firma OK cuenta con programas de autoaseguramiento para gastos médicos y compensación de trabajadores, donde la obligación de OK es responder ante siniestros médicos hasta por 350 USD (\$4,890) por cada año y participa en plan y reclamaciones de compensación de trabajadores hasta por 600 USD (\$8,329) (informe anual Bachoco 2011)

suma según el informe de Bachoco 2011, estas demandas suman 2,500 USD (\$34,925) que fueron incluidos en los pasivos de OK

Dentro de las inversiones de la firma OK, se encuentre en el Informe 2011, que mantiene inversiones minoritarias en Sourther Hens, Inc, sin embargo, se podría pensar que dado que es una inversión minoritaria, el futuro de esta relación desaparezca.

Con la finalidad de contar con argumentos que conduzcan a conclusiones respecto a la adquisición, en estos breves párrafos se describirán las últimas noticias que la firma ha hecho públicas del desempeño en producción y ventas desde el 2011 hasta el primer trimestre de 2012.

Según la fuente RH Ratings 2012, en el 2011 las ventas de la firma en la división pollo se incrementaron 12.3 por ciento con relación a 2010 debido a dos causas: al incremento en precios (2.6 por ciento) y al incremento en el volumen de ventas (9.0 por ciento). El incremento en el volumen de ventas en gran medida se debe a la adquisición de OK Industries pues la adquisición contribuyo con el 6.1 por ciento del incremento en el volumen de las ventas de la firma.

Por otro lado, la división de pollo representó al cierre del 2011 el 81.5 por ciento del total de sus ventas, de las cuales el 76.6 por ciento representaron ventas en México y el 4.9 por ciento ventas en EUA (vs. 72.6 por ciento de ventas en México en 2010) (RH Ratings 2012)

Según el primer informe trimestral no auditado de la firma, ésta alcanzó durante el primer trimestre un record histórico en las ventas para un trimestre debido a:

- Un EBITDA¹⁵ de \$1,027.6 millones
- Demanda sólida en productos de pollo y huevo en el mercado mexicano, es ésta demanda la que le permitió a la firma cerrar el rezago en precios (después de los fuertes incrementos en el costo de las materias primas)
- Integración de O.K. Industrias a las ventas de Bachoco

Así mismo, el informe mencionó que del total de las ventas de productos de pollo en este trimestre, el 76.3 por ciento se colocaron en México y el 23.7 por ciento en EUA.

¹⁵ El Ebitda (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization) es un indicador financiero que refleja el beneficio bruto calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros con la finalidad de obtener una imagen fiel de lo que la empresa está ganando o perdiendo en el núcleo de su negocio

REFLEXIONES FINALES

Sin duda el proceso de globalización fuerza a las firmas domésticas a desarrollar estrategias con enfoque global. La firma Bachoco antes de recurrir a la Inversión Extranjera Directa como método de entrada al mercado norteamericano, realizó intentos por incursionar al mercado a través de las exportaciones directas y aunque en ninguna fuente se encontró la respuesta directa, asumo que Bachoco nunca logró las certificaciones correspondientes por las autoridades de la USDA con fines de exportación.

Esperando una oportunidad idónea para expandir sus actividades hacia este mercado, se presenta la crisis de Pilgrim's Pride en EUA, sin embargo, la firma Brasileña JBS concreta la adquisición antes de cualquier acción por parte de Bachoco. Fue hasta la crisis de la firma OK que Bachoco concreta la adquisición, logrando con ello algo que desde hace mucho tiempo buscaba, incursionar en el mercado estadounidense.

Bachoco sigue el patrón marcado por la teoría de la localización de la IED en cuanto a la distancia psicológica, es decir, la primera adquisición de la firma se realizó con países colindantes al doméstico.

Bachoco elige expandirse hacia los EUA, específicamente Arkansas, por factores denominados por Dunning (2004): ventajas localizacionales. El mercado de la carne de pollo en los EUA es la de mayor consumo en los EUA, el consumo per cápita de pollo se estima según la USDA (2012) en 43.6 kilos. Bachoco estima que las ventas se incrementaría en un 30 por ciento anual a raíz de la compra y el desempeño del primer trimestre del 2012 demuestra que las ventas de la firma se incrementaron en un 6.1 por ciento.

Por otro lado, OK Industries se encuentra localizada en Arkansas, segundo estado productor de productos de pollo y cuarto en producción de pavo, cuanta además con

más de 6,000 granjas, Arkansas se encuentra especializada en la producción de pollo pues en el 2010 generó 47 por ciento del total de los ingresos, cuenta con fuerte mano de obra y el clima es el idóneo para la crianza de los pollos. Por otro lado el 60% de la población de Arkansas es latina, ello es sumamente atractivo para la marca Bachoco, que puede ser apoyado con el análisis de la marca, muestra una fuerte identificación entre la marca Bachoco y la población hispana.

Dada la adquisición de la firma O.K. Industries, la firma Bachoco puede realizar comercio intrafirma entre esta nueva subsidiaria y las demás unidades productivas establecidas en México, con la realización del comercio intrafirma la firma buscaría contrarrestar el alza en las materias primas a demás de contrarrestar fluctuaciones en el tipo de cambio.

El desempeño económico que la firma ha tenido en el mercado mexicano durante sus 60 años de experiencia en el sector ha mantenido finanzas sanas, todas las adquisiciones y expansiones se han realizado con capital propio, es una empresa familiar lo que hace que los puestos directivos tengan una antigüedad de más de 30 años, el rendimiento y precio de las acciones cotizadas en las bolsas de valores prueban la sanidad en finanzas de la firma. El poder que la firma ha desarrollado desde el inicio de sus operaciones ha sido un factor determinante en la consolidación de la expansión de la firma pues es principalmente este recurso el vehículo de la inversión extranjera directa.

Por otro lado, y con la finalidad de contrarrestar la hipótesis del trabajo, llego a la conclusión de que las condiciones pactadas en el TLCAN apoyadas por el desempeño comercial del sector avícola establecieron las directrices para que la firma Bachoco expandiera sus actividades mediante la IED en lugar de las exportaciones directas.

Considero que dada esta adquisición y dadas las condiciones avícolas en México y en el mundo la firma se enfrentará a los siguientes retos:

1. Dada la volatilidad en los precios de sus principales insumos (maíz y pasta de soya) que presentan aproximadamente el 70 por ciento de su costo de ventas la firma bachoco debe de replantear sus estrategias en torno a los siguientes ejes de acción (los cuales están encaminados a abatir el alza de los insumos):
 - a) Replanteamiento de nuevos acuerdos de negocios que cuenten con una mayor cobertura en precios,
 - b) Continuar con la adquisiciones de unidades productivas a fin de consolidar aun más su cadena productiva y poder abatir costos

2. Dado que el 55 por ciento de sus insumos son importados, la firma se enfrenta ante variaciones en el tipo de cambio que pueden alterar sus estructura de costos productivos. Sin embargo, recurrir al comercio intrafirma puede ser una opción entre la filial de EUA y las unidades productivas en México con la finalidad de abatir costos productivos (granos) y fluctuaciones en tipo de cambio

Aboites Gilberto Manrique, Douglas H. Constance y Francisco Martinez Gomez. (2012) "Neoliberal Restructuring, Neoregulation, and the Mexican Poultry Industry"

Aboites, G (2010) "Patrones de Consumo Alimentario en México, Retos y realidades". Trillas

Aguirre (1980) Celso Bernal "Historia de la avicultura mexicana"

Alexiadis S, (2013) "Endogenous Growth Theory and New Economic Geography". Chapter 3 Convergence Clubs and Spatial Externalities, *Advances in Spatial Science*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg

Bolling Chris, Javier Calderon Elizalde y Charles Handy (2008) "Firms Invest in Mexico's Processed Food Industry" *Revista Foreign Investment*. Volume 22, Issue 2

Bonanno, A., D.Constance. 2008. "Stories of Globalization: transnational corporations, resistance, and the state". The Pennsylvania State University. University Park, Pennsylvania. P. 1-55.

Boyd, W. and M. Watts. 1997. "Agro-industrial Just-in-Time: The Chicken Industry and Postwar Capitalism." Pp. 192-225 in *Globalizing Food: Agrarian Questions and Global Restructuring*, edited by D. Goodman and M.J. Watts. London: Routledge.

Brouwer et al (2004) The firm relocation decision: An empirical investigation

Burch David y Geoffrey Lawrence (2007) "Towards a third food regime: behind the transformation"

Canteweell John y Odile Janne (2010) "The Role of Multinational Corporations and National States in the Globalization of Innovatory Capacity: The European Perspective" Technology Analysis y Strategic Management

Castells, M. (1999). "El espacio de los flujos. En: La Era de la Información"

Censo Agropecuario, (2007) INEGI

CEPAL (2003). Globalización y desarrollo. Capítulo 2

CEPAL (2010, 2009, 2007, 2006 y 2005) Informe sobre La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe

CEPAL 2004, "Globalización y Empresas Transnacionales"

Christopherson S and J. Clark. (2007) "Remaking Regional Economics. Power, labor and Firm strategies in the knowledge economy". Routledge Studies in Economic Geography. P.18-34 y 137-149

Constance Douglas H., Martinez Francisco , Aboites Gilberto, and Bonnano Aessandro (2008) "The Problems with Poultry Production and Processing "

Cutter Susan L., Bryan J. Boruff, W. Lynn Shirley, University of South Carolina, Social Vulnerability to Hazards , Environmental Hazards. , University of South Carolina. SOCIAL SCIENCE QUARTERLY, Volume 84, Number 2, June 2003

Dicken P. (2011) "Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy" 6TH Edition. Guilford Press. USA.

Dicken, P. (2007). "Global Shift. Mapping the Changing Contours of the World Economy". 5TH Edition. Guilford Press. USA.

Dobbin Frank and Timothy J. Dowd 1997 "How Policy Shapes Competition: Early Railroad Foundings in Massachusetts"

DOF (2012) Diario Oficial de la Federación 19/02/2012. Disponible en http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5262441&fecha=06/08/2012

Douglas H. Constance. (2008) "The Southern Model of Broiler Production and Its Global Implications"

Dunning John H and Sarianna M. Lundan (2008). "Multinational Enterprises and the Global Economy", Second Edition

Dunning, J H. (1988a): "The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and some possible extensions". Journal of International Business Studies, vol. 19

Dunning, J H. (1993) "Multinational Enterprises and the Global Economy

Dussel Enrique, 2000 "La inversión extranjera directa en México" Artículo disponible en <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/5579/lcl1414e.pdf>

Entrevista 1 (2009); Anónimo, el 15 de julio de 2012

Expansion (Lunes, 20 de febrero de 2012) Documento disponible en www.expansion.com

FAO (2009) (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) <http://www.fao.org/>

FAO (2010) (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) FAO <http://faostat3.fao.org/home/index.html#VISUALIZE>

Financiero (5 de noviembre, 2007) Noticia disponible en www.elfinanciero.com.mx

Fontagné L. & J.-H. Lorenzi, (2005). Désindustrialisation, délocalisations, Rapport du Conseil d'Analyse Economique, La Documentation Française, Paris

Held David, Anthony Mc Grew, David Goldblatt, Jonathan Perraton (1999). "Global Transformation" Stanford

Hendrickson Mary, Wilkinson John, Heffernan William, Gronski Robert (2008). "System and Nodes of Power" An analysis prepared for Oxfam America. (2008)

Hernández Moreno, María del Carmen, Vázquez Ruiz, Miguel Ángel (2009). "Industria Bachoco: estrategias de localización y competitividad ante el nuevo escenario avícola"

Hechanové Flavia Huacuja (2009) "Política Agrícola en México: El esquema de la agricultura por contrato de maíz" Mexican Rural Development Research Reports. Reporte 19 (2011)

HR Ratings (2012) Comunicado de prensa HR Ratings" Documento disponible en www.hrratings.com/pdf/BACHOC012_Comunicado_20120824.pdf

IAASTD Report Intergovernmental Plenary Session in Johannesburg, South Africa in April, 2008. Evaluación Internacional del Papel del Conocimiento, la Ciencia y la Tecnología en el Desarrollo Agrícola

Ionescu Romeo y Raducan Oprea. 2003. "Multinational Corporations and the Global Economy" Dunarea de Jos University, Romania

Informe anual Bachoco 2006, 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011

Johanson J y Mattson, L. G. (1988): "Internationalisation in industrial systems: a network approach", en (N. Hood y J.E. Valhne, eds.), *Strategies in Global Competition*. Crom Helm: Dover

Jones Andrew 2005 "Truly global corporations? Theorizing 'organizational globalization' in advanced business-services. *Journal of Economic Geography*

Klein Benjamin (1988) "Vertical Integration as Organizational Ownership: The Fisher Body-General Motors Relationship" *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 4, No. 1 (Spring, 1988), pp. 199-213

Krugman, P. R. y M. Obstfeld, *International Economics. Theory and Policy*, 8a edición, Addison-Wesley. Washington, 2009.

Lee Fang Cooke 2012 "Corporations: strategy, challenges and HR implications for the MNCs and host countries. Department of Management, Monash University, Melbourne, Australia

LI Ley de Inversión Art 23. Disponible en www.se.gob.mx

National Chicken Council, 2012. Documento disponible en www.nationalchickencouncil.org/

Manual de Balanza de Pagos y Posición de Inversión Internacional del FMI (MBP6)

Martinelli, Alberto. 2003. "Markets; Governments, Communities and Global Governance". Presidential Address ISA. XV Congress, Brisbane 2002. International Sociology . Vol. 18 num 2.

Mattson Jeremy W. y Won W. Koo (2002) "U.S. Processed Food Exports and Foreign Direct Investment in the Western Hemisphere" Agribusiness & Applied Economics Report No. 484

Miroshnik Victoria 2012 "Company citizenship creation in the developing countries in the era of globalization: Evidence from the Toyota Motor Company in India" Journal of Management Development

OCDE. Glossary of Foreign Direct Investment Terms and Definitions

OECD 2008. "Definición Marco de Inversión Extranjera directa"

Joskow, Paul L. (1985) "Vertical Integration and Long-Term Contracts: The Case of Coal-Burning Electric Generating Plants" Journal of Law, Economics, & Organization, Vol. 1, No. 1 (Spring, 1985), pp. 33-80 Published by: Oxford University Press

Pesado, Alonso, F. (1996) "Diagnóstico de la Avicultura Nacional de 1972 a 1994" UNAM

Plan Nacional de Desarrollo. (2012). Disponible en www.presidencia.gob.mx

Philip (2009) "New Economic Geography Reloaded: Localized Knowledge Spillovers and Geography of innovation"

Pitelis Christos /Alain Verbeke 2007. "Edith Penrose and the Future of the Multinational Enterprise: New Research Directions

Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. New York: The Free Press

Quezada Tristán Teódulo. (2001) "La avicultura: su crecimiento, importancia económica, retos y prespectivas". Revista Investigacion y Ciencia"

Quezada. (2010). Pollos en ;México. pollos y mas ollos, 4(2), 123-456.

Real, G. (2005) "Los sistemas de articulación en la industria avícola queretana, impacto del entorno global en el ámbito local". Tesis Universidad Iberoamericana, México

Reforma (Mayo 24, 2005) Noticia disponible en www.reforma.com

Robinson, John (1983) "Multinationals and Political Control"

Rosenau, James N. 1997 "Along the Domestic-Foreign Frontier: Exploring Governance in a Turbulent World"

SAGARPA (2002) Cifras disponibles en <http://www.sagarpa.gob.mx/>

Sistema de Cuentas Nacionales (SCN 2008)

Skailr Leslie 2002a "Globalization and the Corporations: The Case of the California Fortune Global 500"

Sklair Leslie 2002 "La clase capitalista transnacional y el discurso de la globalización" Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, septiembre-diciembre, año/vol. XLV, número 186. Universidad Nacional Autónoma de México. Distrito Federal, México pp. 133-156

SIAP, 2012 SIAP (Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera) <http://www.siap.gob.mx/>

Torres Aldo Josafat Garcia 2011 “El rol de las pequeñas y medianas empresas de la industria avícola en el proceso de la globalización: el caso de la zona metropolitana de Saltillo (1958-2010)”.

TLCAN Tratado de Libre Comercio con América del Norte. Disponible en www.se.gob.mx

UNCAD 2010 "Word Investment Report 2010" United Nations Conference on Trade and Development

UNCAD 2012 "Word Investment Report 2012"

UNCTAD 2003. “Intensive Training Course on International Investment Agreements”. Trinidad & Tobago.

UNCADstat 2012. Base de datos disponible en: [http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx 14/oct/2012](http://unctadstat.unctad.org/TableViewer/tableView.aspx?table=14/oct/2012)

USDA 2012. Cifras disponibles en <http://www.ers.usda.gov/data-products/farm-income-and-wealth-statistics.aspx>

USDA 2012. Artículo disponible en <http://search.ams.usda.gov/MNDMS/2012/08/PY20120814WIntlPoultryandEgg.pdf>

Villareal, J. Trinidad Garza, Luis Lauro Flores Flores, Pedro Castro Acevedo (1998) “Programa de Aparceria TYSON de Mexico, SA de CV Revista Mexicana de Agronegocios, julio-diciembre, vol. 3 Sociedad Mexicana de Administración Agropecuaria A.C.

Wai-Chung Yeung, Henry. 2009. “ Regional Development and the Competitive Dynamics of Global Production Networks: An East Asian Perspective”. Regional Studies. Vol. 43 Num 3. Routledge. Taylor & Francis Group. Nijmegen, The Netherlands. P.325-335; 342-344.

Waldimir Andreff 2001 “ Globalización del desarrollo desigual a través de las inversiones extranjeras directas en las economías en transición” Papeles del Este, Transiciones Poscomunistas. Departamento de Economía Aplicada I

Wladimir, Andreff (2008) Outsourcing in the new strategy of multinational companies: foreign investment, international subcontracting and production relocation