

**ESTRATEGIAS COMERCIALES EN EL SECTOR AVÍCOLA MEXICANO: EL CASO DE BACHOCO.**

***José Satsumi López-Morales, PhD.***

Doctor en Ciencias de la Administración por la Universidad Cristóbal Colón. Maestro en Dirección de Organizaciones por la Universidad de Palermo, Argentina.

Miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México.

Profesor del Instituto Tecnológico de Veracruz, México.

e-mail: jsatsumi@gmail.com

***Antonio Huerta-Estévez, MSc.***

Maestro en Ciencias de la Administración por la Universidad de las Naciones, México.

Ingeniero Industrial por el Instituto Tecnológico de Veracruz, México.

Profesor del Instituto Tecnológico de Veracruz, México.

huertastvz@gmail.com

**ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN**

Recibido: 9 de febrero de 2016.

Aceptado: 26 de abril de 2016.

**RESUMEN**

El objetivo de este trabajo es analizar las estrategias de marketing y comercialización de BACHOCO y el porqué de su crecimiento y posición dentro de las empresas avícolas más importante del país. Para ello se llevó a cabo una revisión documental de fuentes secundarias: páginas de internet oficiales, revistas y periódicos para obtener información sobre BACHOCO. Una vez obtenida la información se procedió al análisis e interpretación de la información para derivar las conclusiones y recomendaciones. Dentro de los principales resultados se identificaron diversos factores competitivos que han hecho que BACHOCO sea una empresa líder en el sector avícola mexicano, tales como: capacidades de marketing, innovación y gestión administrativa. Finalmente, BACHOCO es una empresa exitosa en el mercado nacional, sin embargo no ha podido incrementar su presencia internacional, además la localización de sus plantas ha sido también un factor determinante de su éxito.

Palabras clave: BACHOCO, estrategias comerciales, sector avícola.

### **ABSTRACT**

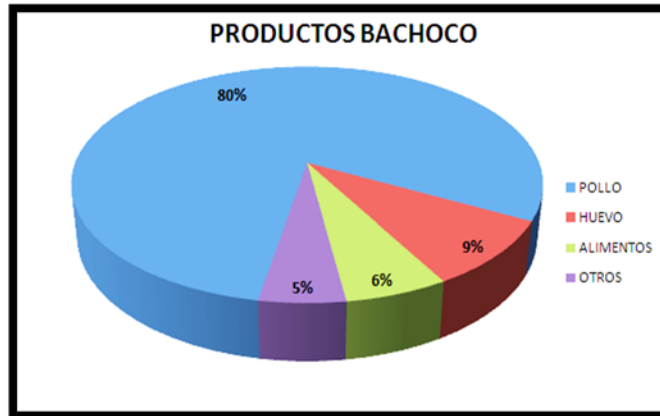
The main aim of this paper is analyze the commercial and marketing strategies of BACHOCO, and why of its growth and position as one of the most important poultry firms in Mexico. For this was carried out a documental review of secondary sources: web pages, magazines and newspapers in order to get information about BACHOCO. When the information was obtained, we proceed to analyze the information in order to derivate the conclusions and recommendations. Inside the main results were identified some competitive factors that has made that BACHOCO was a leader firm in the Mexican poultry sector, such as: marketing capabilities, innovation and administrative management. Finally, BACHOCO is successful in the Mexican market, however have not increase its international presence, in addition the localization of its plants have been a determinant factor of its successful.

Keywords: BACHOCO, commercial strategies, poultry sector.

### **INTRODUCCIÓN**

Generalmente el sector agropecuario en México está asociado a pequeños productores aislados y subdesarrollados (Uribe- Reyes, 2014; Hernández- Trujillo & Barrón- Pérez, 2013). Por el contrario existen empresas que poseen un importante liderazgo no solo en México sino también en el extranjero. Una de ellas es Industrias Bachoco (BACHOCO de ahora en adelante), la cual es una sociedad controladora dedicada a través de sus subsidiarias a la producción, procesamiento y comercialización de productos avícolas. Cuenta con cuatro líneas principales de producto: pollo (84%), huevo (7%), alimentos (4%) y otros (5%) la cual cuenta con un total de 24,853 empleados dentro de México (Informe Anual, 2014). Es importante señalar que el mercado avícola mexicano lo concentran solamente tres empresas: BACHOCO, Pilgrim's Pride y Tyson. Del total del 57%, BACHOCO posee el 32 % del mercado (Ruíz- Serrano, 2013). Lo anterior es indicador del rol central que posee esta empresa en este mercado.

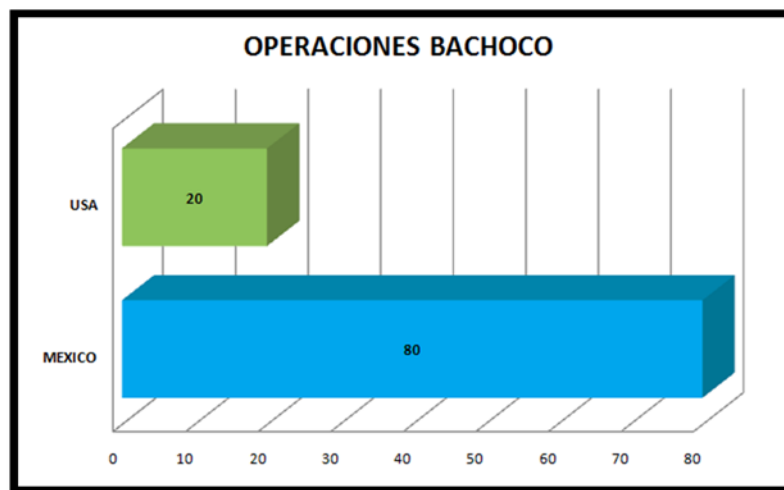
Figura 1. Productos de BACHOCO.



Fuente: elaboración propia.

La Figura 1 presenta los principales productos de BACHOCO. Es importante notar que la producción de la empresa se centra mayoritariamente en el pollo con un 80%, el restante 20% lo ocupan principalmente el pollo y otros alimentos que son derivados del mismo. La producción de BACHOCO se base en un sistema verticalmente integrado, el cuál trae como beneficio la mayor capacidad de la organización de controlar el acceso a materias primas de calidad y mejor costo (The Economist, 2009).

Figura 2. Operaciones de BACHOCO.



Fuente: elaboración propia.

La Figura 2 muestra las operaciones de BACHOCO. La empresa tiene operaciones en México y Estados Unidos, representando el 80 y 20% respectivamente. Lo anterior indica que esta empresa destina un alto % de su producción al mercado local. Además se infiere que aunque realiza exportaciones estas aun no representan la mayor parte de sus ingresos, por lo tanto BACHOCO ha considerado primero la consolidación del mercado interno que el externo. El principal objetivo de este trabajo es analizar las estrategias de marketing y comercialización, el porqué de su crecimiento y posición dentro de las empresas avícola más importante del país. Asimismo a través de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) se analizara su situación actual. Lo anterior para poder entender las principales estrategias de marketing que llevan a cabo y sugerir estrategias que podrían ser de utilidad para incrementar su competitividad en los mercados nacionales e internacionales. Además referente a su estructura de trabajo, esta empresa tiene altos niveles de organización debido a que cuenta con granjas ubicadas estratégicamente en todo el país, de ahí se envía a una planta procesadora o una granja de postura y se distribuye, todo esto bajo un esquema propio y de su pertenencia, no necesita de terceros para llevar a cabo su proceso productivo. A continuación se analizan a fondo los aspectos más relevantes de esta empresa y el porqué, aunque no es internacionalmente conocida aún, es muy importante dentro de la industria avícola nacional. Además de ser una empresa muy bien valuada por expertos financieros del país.

### **REVISIÓN TEÓRICA**

BACHOCO es una empresa dedicada a la crianza, engorda y comercialización principalmente de productos avícolas. La empresa surge 1952, fue fundada por los hermanos Bours Almada que incursionan en el negocio de la avicultura con una granja de producción de huevo de pequeña escala, la cual fue instalada en Cd. Obregón, Sonora. Posteriormente 11 años después comienzan a expandirse en Navojoa, Sonora; Los Mochis y Culiacán, Sinaloa. La empresa emergió durante el auge de la actividad avícola impulsada fuertemente por el Estado, a través de la campaña de repoblación avícola del Presidente Adolfo Ruiz Cortines y de la empresa local Mezquital del Oro, representante en Sonora de los principales laboratorios avícolas norteamericanos de la época (Hernández-Moreno & Vázquez- Ruíz, 2009). Asimismo para el año de 1971 la empresa comenzó a

diversificar sus productos, iniciando la crianza y postura comercial así como la engorda de pollo, en esos años también se creó una sede en Guanajuato. Durante la década de los 80's BACHOCO creció como empresa expandiéndose en el territorio del país como en el San Luis Potosí, Mexicali y el Estado de México.

En los años 90's BACHOCO tuvo gran movimiento debido a que se expandió hacia más lugares dentro del territorio mexicano y creó nuevas sedes de oficinas corporativas, aumentando así su actividad empresarial; tanto llegó a crecer que en 1997 se llevó a cabo la primera oferta de acciones en los mercados financieros y dichas acciones fueron listadas en la Bolsa Mexicana de Valores y en la New York Stock Exchange (Arias-Rodríguez, 2010). Asimismo es importante mencionar que en el año 2011 la empresa intensifica su proceso de internacionalización, adquiriendo empresas avícolas en Arkansas. A pesar de tener presencia en el norte y centro del país, aún no se establecía al sur por lo cual en 1999 tuvo que comprar la empresa avícola Campi para así obtener presencia en esta zona, así como en el 2005 compró Grupo Avícola Sanjor para cubrir la parte comercial de la Península. En total BACHOCO cuenta con un total de 1 corporativo, 10 granjas, 10 oficinas de operación y ventas; y 14 plantas, todo esto en 13 estados de la República (Informe Anual, 2012). Asimismo, BACHOCO es una empresa con una importante presencia en el país debido a su comercialización y su expansión hacia todo el país. En cuanto a contexto internacional BACHOCO realiza exportaciones hacia EUA y el resto del mundo, sin embargo no cuenta con una posición estratégica dentro del mercado internacional debido a que su enfoque es abastecer y posicionarse como empresa líder en el mercado nacional. Las acciones de esta empresa han avanzado más del 43% en lo que va del 2014. Actualmente las ventas en México ocupan el 80% de ingresos a la empresa y las ventas en EUA el 20%.

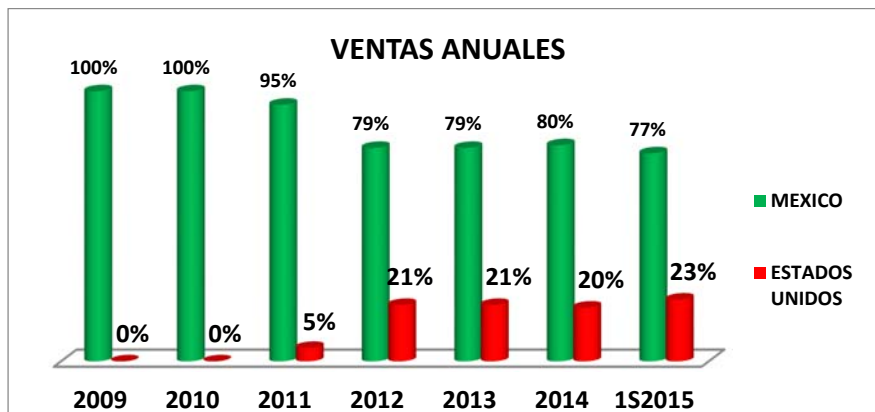
Figura 3. Ventas 2009-2015.



Fuente: elaboración propia.

En la Figura 3 se muestran las ventas de BACHOCO en el periodo 2009- 2015. Se nota un incremento sustancial en las ventas de la empresa, teniendo un crecimiento de más del 100% para el año 2014 en relación al año 2009. Asimismo en el año 2015 se muestra una tendencia de ventas positivas.

Figura 4. Ventas Anuales.



Fuente: elaboración propia.

La Figura 4 muestra que en los últimos años se ha visto un incremento sustancial en las ventas de la empresas de casi el 100% en 2014. Asimismo es importante señalar que hasta el 2011 todas las ventas de BACHOCO eran en el mercado mexicano. A partir de 2012 la empresa inicio su proceso de internacionalización en el mercado de Estados Unidos que ha aumentado año con año.

**Análisis FODA.**

El análisis de las fortalezas, oportunidades y amenazas (FODA) es una herramienta de análisis de la empresa tanto interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas). Asimismo el análisis FODA es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente (Houben, Lenie & Vanhoof, 1999). Este análisis más cualitativo que cuantitativo impulsa la generación de ideas con respecto a la situación actual de la empresa. A continuación se presenta el análisis FODA aplicada a BACHOCO.

Tabla 1. Análisis FODA.

<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa líder a nivel nacional.</li> <li>• Ubicación estratégica en todo el país.</li> <li>• Variedad de productos.</li> <li>• Productos de calidad.</li> <li>• Conocimiento amplio del negocio.</li> <li>• Productos de calidad respaldados con reconocimiento de marca.</li> </ul>	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de diversificación a otros países.</li> <li>• Empresa familiar.</li> <li>• Sector dependiente del clima.</li> <li>• Presencia muy concentrada en algunos estados de México.</li> <li>• Falta de valor agregado.</li> </ul>
<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda internacional.</li> <li>• Crecimiento de costo de acciones.</li> <li>• Expansión geográfica.</li> <li>• Adquisiciones fuera de México Extensión de nuestro portafolio de productos.</li> <li>• Incrementar los productos con valor agregado.</li> <li>• Participar en nuevos mercados de</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado vulnerable.</li> <li>• Creciente competencia.</li> <li>• Organizaciones regionales de productores avícolas.</li> <li>• Alta exposición al mercado de materias primas: principalmente maíz, sorgo y pasta de soya.</li> <li>• Riesgos asociados con la tasa de cambio y la actividad económica en</li> </ul>

---

proteínas. Incremento del mercado de exportación en México y en Estados Unidos. Proyectos de productividad.	México y Estados Unidos. <ul style="list-style-type: none"><li>• Riesgos asociados a problemas de bioseguridad debido al trabajo con animales vivos.</li><li>• Una competencia agresiva con otros productores – Importación de pollo y huevo en México.</li></ul>
---	---

---

Fuente: elaboración propia.

La Tabla 1 presenta el análisis FODA aplicado a BACHOCO. Los principales hallazgos obtenidos resultan relevantes para conocer la posición actual de la empresa y con ello hacer eficiente el proceso de toma de decisiones. Este análisis presenta una oportunidad para entender los factores internos y externos que afectan a la empresa.

Dentro de los principales elementos internos (fortalezas y debilidades) se identifican entre otros la diversidad de productos (fortaleza) y ser una empresa familiar (debilidad). Asimismo dentro de los factores externos los principales son como oportunidades la demanda internacional de productos avícolas, principalmente de países desarrollados y como amenaza un mercado vulnerable.

## **METODOLOGÍA**

Este trabajo es descriptivo, no experimental y analítico. Asimismo se utiliza una técnica cualitativa de revisión documental de fuentes secundarias: páginas de internet oficiales, revistas y periódicos para obtener información sobre BACHOCO. Una vez obtenida la información se procedió al análisis e interpretación de la información para derivar las conclusiones y recomendaciones.

## **ANÁLISIS DE RESULTADOS**

De acuerdo a la información obtenida referente a las estrategias de comercialización BACHOCO se identificaron diversos elementos relevantes. Primero, como inicio de sus estrategias comerciales BACHOCO ha implementado el análisis de la competencia, esto desde sus inicios, ya que le faltaban dos zonas por cubrir como fue en su caso que ya tenía cubierto el mercado de la zona centro y norte, sin embargo faltaba la zona sur y la península. Para cubrir estas áreas analizo a su competencia en la región que eran Campi



y Grupo Avícola Sanjor. Lo que determino la adquisición por parte de BACHOCO de la segunda (Proceso, 2005).

Segundo, una estrategia importante aplicada por BACHOCO ha sido la publicidad. Para lo anterior ha contratado a la agencia TERANTBWA (Álvarez, 2014). Esto que le ha brindado a sus productos una mayor visibilidad, debido a que son anuncios publicitarios que suelen llamar la atención del consumidor y es algo que lo distingue de las demás industrias avícolas. Lo anterior ha contribuido a formar una imagen de marca permanente en la mente del consumidor.

Tercero, su estrategia de localización ha sido relevante. BACHOCO cuenta con una ubicación estratégica importante, su corporativo se encuentra en el centro del país. Además cuenta con plantas y granjas a lo largo de todo el país, por lo cual disminuyen costos de flete a la hora de comercializar sus productos en otros estados del país.

Cuarto, en cuanto a su estrategia de comercialización además de entrar también el aspecto de su ubicación estratégica, se puede dar a notar la diversa variedad de productos que posicionan en el mercado, cada vez realizan productos mayormente adaptables a las necesidades de los consumidores, debido a que además de vender pollo y huevo frescos, también venden por separado, es decir empaquetados de cada pieza de pollo, por ejemplo con piel, sin piel, alas, piernas, medio pollo, pechuga sin hueso, milanesas etc. Además ha innovado al crear guisados listos para consumir, este tipo de productos es dirigido hacia un nicho de mercado específico que es el de las personas laboralmente activas y no tiene tiempo para cocinar del todo es por eso que pensando en eso BACHOCO creó esos productos, pensando en el consumidor.

Quinto, BACHOCO incursionó también en el mercado de comercialización de carne de pavo y res. Lo anterior es una estrategia de diferenciación debido a que diversifico sus productos en el mercado. Además de la diversificación BACHOCO llevo a cabo estrategias comerciales que permitieron dar a conocer esta diversificación (Arias-Rodríguez, 2010)

Sexto, la estrategia es la comercialización en grandes cadenas de supermercado, que junto con la diversidad de productos, diseño y versiones, hace que los consumidores compren su producto con la facilidad de tener un lugar seguro al cual llegar, escoger el producto y comprarlo sin necesidad de estar trabajándolo como si se comprara en un negocio local. Dichas estrategias han impactado benéficamente en la empresa, debido a que sus ventas han aumentado en los últimos años (Ruíz- Serrano, 2013; Arias-

Rodríguez, 2010). Además ha posicionado como líder nacional en la industria avícola a pesar de las presiones de la apertura comercial y de la competencia interna de dos de los mayores consorcios avícolas transnacionales.

Séptimo, el conjunto de estas acciones, más las "adquisiciones estratégicas", hicieron posible que la firma respondiera con incrementos en la producción y decrementos en los costos a las presiones del mercado avícola. En el 2014, por ejemplo, los ingresos totales se incrementaron en un 13%. En contraparte, redujo en 4.5 por ciento los costos de las materias primas (Lara, 2015).

Con lo anterior, BACHOCO entre los años 1988 y 2012 ha logrado ser líder en ventas de producto avícola sobre sus dos principales competidores Pilgrim's Pride y Tyson (Ruíz-Serrano, 2013). Lo anterior debido a diversos aspectos tales como, a) una tendencia esperada después de la fase expansiva experimentada en el periodo previo a la apertura comercial, b) el impacto de la competencia externa sobre las expectativas de crecimiento de la compañía, c) el resultado de una estrategia nueva tendiente a promover un mayor desarrollo de la línea de mercancía con alto valor agregado, en detrimento de los genéricos, cuyas utilidades descansan en los volúmenes de producción.

Además después de la revisión documental se han identificado diversas fuentes de competitividad de BACHOCO. De acuerdo con Mintzberg (1997) la competitividad es el logro de ventajas sostenidas en los mercados a través de estrategias de liderazgo y adaptación. Estas fuentes de competitividad son:

a) *Actualización tecnológica*: el principal indicador de esto es la autosuficiencia en el suministro de huevo. Además se mejoraron los procesos de almacenamiento y fabricación de productos. Además los plantas de todos los complejos quedaron equipadas para elaborar mercancías con valor agregado.

b) *Cambios en la estructura operativa*: Es la coordinación entre sí, tanto de los complejos productivos como de los centros de distribución, para agilizar los tiempos de respuesta a un mercado cambiante. Esto llevó a BACHOCO a introducir cambios sustantivos en su estructura operativa, y a aplicar una tecnología informática nueva que incluyó la actualización del hardware, el desarrollo de un plan de recuperación en caso de desastres naturales. Asimismo, creó la Dirección de Industrias para sincronizar los procesos tanto en la línea de aves como en procesamiento de alimentos. Se integró la Dirección de Finanzas, con el propósito de capitalizar sinergias y absorber de una manera ágil las adquisiciones de empresas nuevas Hernández- Moreno & Vázquez-Ruiz, 2009

c) *Financiamiento*: Venta de acciones para financiar los crecimientos sin recurrir de manera desmedida al endeudamiento externo. BACHOCO inició operaciones en la Bolsa Mexicana de Valores BMV en 1997 en donde el 82.75% de las acciones permaneció en propiedad de los dueños y el 17.25% fue destinado a la oferta de acciones (Informe Anual, 2012).

d) *Diversificación de la producción y mayor posicionamiento en los segmentos de mayor valor agregado*: Cambio cualitativo de estrategias. Las operaciones de inversión más importantes empiezan a orientarse a las líneas de producción más rentables como el alimento balanceado y también para otras especies y los productos con valor agregado, además de la carne de pollo, están en la de pavo y el huevo. Para lograr lo anterior habilitaron todas las plantas procesadoras del país para realizar estos procesos (Hernández- Moreno & Vázquez-Ruiz, 2009).

Finalmente, es importante señalar que estas fuentes de competitividad coinciden con la literatura sobre el tema. Por ejemplo, Rubio- Bañon & Aragón- Sánchez (2002) en su trabajo sobre factores de éxitos competitivo identifican a las capacidades de marketing, recursos tecnológicos, adecuada gestión financiera y estructura organizativa. Estos factores están relacionados con las fuentes de competitividad identificadas en BACHOCO.

## CONCLUSIONES

El principal objetivo de este trabajo es analizar las estrategias de marketing y comercialización, el porqué de su crecimiento y posición dentro de las empresas avícola más importante del país. Después de realizar una revisión documental, la principal conclusión es que BACHOCO es la principal empresa avícola del país. Sin embargo ha enfocado tanto su liderazgo nacional que ha descuidado su internacionalización, evidencia de esto es el destino del 80% de su producción al mercado interno.

Dentro de las principales estrategias comerciales de éxito que utiliza se encuentran las estrategias de publicidad, la localización y la innovación en un sector poco habituado a esto. Los factores anterior han sido identificados en la literatura como factores de éxito (Rubio- Bañon & Aragón- Sánchez, 2002). Estas estrategias combinadas con una adecuada gestión han hecho que BACHOCO haya logrado estar posicionada como líder en el mercado avícola mexicano.

Asimismo analizar la trayectoria de las estrategias comerciales de BACHOCO adoptadas a lo largo de su historia permite identificar a la localización como la más importante, ya

que al ubicarse en diversos puntos de la geografía nacional, BACHOCO ha logrado capitalizar las ventajas comparativas de las diversas regiones de México. Así como estos desplazamientos se han traducido en una estructura organizativa geográficamente diferenciada y sincronizada a la vez, que le ha permitido disponer de una oferta diversificada y específicamente adaptada a las tradiciones y costumbres de cada mercado regional dentro de México (Hernández- Moreno & Vázquez- Ruíz, 2009).

Además es importante señalar que se identificó que BACHOCO cuenta con potencial de producción suficiente para intensificar y aumentar sus exportaciones al exterior. Los productos avícolas son productos de primera necesidad en muchas partes del mundo. Esta capacidad de producción está dada por los factores de competitividad identificados (Rubio- Bañón & Aragón- Sánchez, 2002).

Finalmente, BACHOCO es la empresa líder en el mercado mexicano dado su capacidad de poder manejar sus recursos financieros y humanos adecuadamente. La prueba de ello es la capacidad de generar valor a través de la innovación en sus productos. Por el contrario la empresa presenta oportunidades relevantes como el aumento y diversificación de su internacionalización hacía otros mercados diferentes a Estados Unidos.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, S. (2014, Agosto 11). Como “cacarea” sus huevos Bachoco. CNNEXPANSION. Recuperado de: <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2014/08/08/como-bachoco-039cacarea039-sus-huevos>
- Arias- Rodríguez, H.H. (2010). Dos empresas similares en dos mundos diferentes (Perdue Farms, Inc- Bachoco). (Tesis de maestría, Universidad Iberoamericana). Recuperado de: <http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/015348/015348.pdf>
- Hernández- Moreno, M.C. & Vázquez- Ruiz, M.A. (2009). Industrias Bachoco: Estrategia de localización y competitividad ante el nuevo escenario avícola. *Región y Sociedad*, 21, 46, 27-51.
- Hernández- Trujillo, J.M. & Barrón- Pérez, M.A. (2013). Las empresas agrícolas mexicanas y sus sistemas de aprovisionamiento de trabajadores. *Sociológica*, 28, 80, 209-240.
- Houben, G, Lenie, K & Vanhoof, K. (1999). A knowledge- based SWOT- analysis system as an instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support System*, 26, 125- 135.

Informe Anual. (2014). Recuperado de:

<http://bachoco.com.mx/inversionistas/statics/archive/InformeAnual2014.pdf>

Informe Anual. (2012). Recuperado de:

<http://bachoco.com.mx/inversionistas/statics/archive/infoanua.pdf>

Lara, R. (2015, 2 de Febrero). Flujo operativo de Bachoco “vuela” por aumentos de precios. Recuperado de: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/flujo-operativo-de-bachoco-vuela-por-aumento-de-precios.html>

Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México, D.F: Editora Prentic Hall Hispanoamericana.

Proceso. (2005, Marzo 26). Se apodera Bachoco de Yucatán. Recuperado de: <http://www.proceso.com.mx/226054/se-apodera-bachoco-de-yucatan>

Rubio- Bañón & Aragón- Sanchez, A. (2002). Factores explicativos del éxito competitivo: Un estudio empírico en la PYME. *Cuadernos de Gestión*. 2, 1, 49- 63.

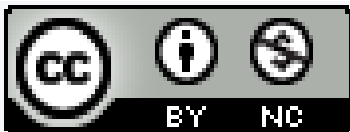
Ruiz- Serrano, E.L. (2013). *Globalización y Corporaciones Avícolas: Estrategias de Abastecimiento de Alimento Balanceado en México. 2000-2012*. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Coahuila). Recuperado de: <http://www.cise.uadec.mx/downloads/tesis/tesis2010-2012/RSEL.PDF>

The Economist. (2009). Vertical Integration. Retrieved from:

<http://www.economist.com/node/13396061>

Uribe-Reyes, J. (2014). *El sector agropecuario en México, una historia de marginación. Análisis Plural, segundo semestre de 2013*. Tlaquepaque, Jalisco: ITESO.

#### Licencia Creative Commons



Revista Científica ECOCIENCIA está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).