

Las empresas transnacionales agroalimentarias

Javier de J. Aguilar Gómez ■
■
■

Resumen

El autor hace un recuento de cómo se crea la empresa Cargill y muestra la manera en que se posicionó en el negocio de los granos en Estados Unidos y en el mundo. Describe los elementos significativos que conformaron su visión estratégica de los negocios y señala la óptima utilización de su situación geográfica y el aprovechamiento de todos los factores para su expansión. Retoma la visión de negocios que cultivó la familia propietaria y la imagen que proyectaron, así como las buenas relaciones que tejieron con el gobierno. La diversificación de su oferta también es un aspecto que se destaca, así como su permanente búsqueda de las ganancias en nuevas regiones del planeta.

Palabras clave

- Comportamiento de la empresa
- Producción y estructura de mercado
- Economía de la empresa

Abstract

The author does an inventory of how there is created the company Cargill and shows the way in which it was positioned in the business of the grains in The United States and in the world. It describes the significant elements that shaped his strategic vision of the business and indicates the ideal utilization of his geographical situation and the utilization of all the factors for his expansion. It takes again the business vision that cultivated the proprietary family and the image that they projected, as well as the good relations that they wove with the government. The diversification of his offer also is an aspect that is outlined, as well as his permanent search of the earnings in new regions of the planet.

Key words

- Firm Behavior
- Production and Market Structure
- Business Economics

Jel Classifications: D21, L11, M21

En 1865 William Wallace Cargill crea la empresa Cargill, un negocio dedicado al acopio de granos, en Conover, Iowa, en la región del “cinturón del maíz” de Estados Unidos.

Su crecimiento, en las etapas iniciales parece ir asociado a la expansión del ferrocarril en el norte de ese estado, después de la Guerra Civil, como una muestra de la concepción que Cargill tiene de la logística y, en particular, del transporte, como elementos importantes en su visión estratégica de los negocios.¹

Esta expansión del ferrocarril se inscribe dentro de una amplia política pública de desarrollo económico en el campo, que buscaba incorporar nuevas tierras a la explotación agropecuaria.² La expansión del ferrocarril tenía, en este marco, una

¹ Ver: Berkowitz, et al., 2005, *Marketing*, Irwin, 8th edition, Illinois, Massachusetts, Australia.

² Ver: Aguilar Gómez Javier de J., 1994. “La productividad agrícola en los países de América del Norte”. en: Dávila, C. y Morales E. (compiladores), *La nueva relación de México con América del Norte*, FCPS y FE-UNAM. Tomo II. México.

* Profesor de economía agrícola, División de Estudios Profesionales, Facultad de Economía de la UNAM.

gran relevancia para el gobierno federal; era también una manera para acercar las diferentes regiones y facilitar el encuentro de la oferta y la demanda de alimentos.

En este mismo marco, en 1875 Cargill se muda a La Crosse, Wisconsin, cerca de los Grandes Lagos y, del nacimiento del Río Mississippi, tal vez porque este último corre de norte a sur y desemboca en el Golfo de México. Pero, sobre todo, por su inmejorable situación geográfica y porque las barcazas, por vía fluvial, han sido y serán, durante mucho tiempo, el medio más barato para el transporte de granos.

Otro elemento muy importante en la evolución de Cargill, es que William formó varias sociedades con sus hermanos, como una manera de abaratar costos y dejar todo en manos de la familia.

Con Samuel constituyó en 1867 la W. W. Cargill and Brother, misma que en 1892 se transformaría en la W.W. Cargill Company.

El otro hermano, llamado James, poseía una empresa de bodegas en sociedad con John D. MacMillan, La Red River Valley, en North Dakota y Minnesota.

Con la idea de disponer de más capital, estos dos socios vendieron la compañía a W. W. Cargill.

Por su parte, los tres hermanos Cargill formaron la Cargill Brothers, en 1888, misma que se transformó en Cargill Elevators Company, en 1890, con sede en Minneapolis, Minnesota.

Sin embargo, los lazos empresariales de los Cargill con los Mac Millan no terminaron aquí. En 1895 una hija de W.W. Cargill se casa con John Hugo MacMillan y, más tarde, un hermano de aquélla contraería nupcias con una MacMillan.

Estos acontecimientos, lejos de constituir sólo dos uniones entre ambas familias, fueron, en nuestra opinión, decisiones estratégicas de carácter empresarial que iban a fijar el curso de la evolución de la empresa en los años por venir.

Bajo esta óptica, catorce años más tarde se vería el desplazamiento del centro de poder de la dirección de la misma: la familia MacMillan se posicionaría a la cabeza de esta empresa, haciendo de lado a la familia Cargill, aunque ésta conservaría una parte importante de las acciones.

En efecto, cuando el más viejo de los Cargill muere, en 1909, su yerno John MacMillan saca del juego al cuñado William S. Cargill y toma el control de la empresa.

Desde entonces, la familia MacMillan mantiene su dominio sobre Cargill, logrando crear una buena reputación, sobre todo, ante los bancos, de quienes requeriría financiamiento para sus operaciones.

Esto fue particularmente útil en la década de los treinta, después del crack de 1929, que se caracterizó por inestabilidad y dificultades para buena parte de las empresas.

La idea central que contribuyó a crear esa imagen fue desarrollada por MacMillan y, tenía que ver con que Cargill nunca se dedicaría a especular con los granos.

presa provenían de los mercados extranjeros, al término de la guerra ésta afirmaba que sus resultados no eran muy positivos.

Estos resultados obligaron a Cargill a dictar acciones para buscar una diversificación de sus operaciones.

Esta diversificación tuvo qué ver con dos actividades económicas interrelacionadas: la extracción de aceites y la producción de concentrados para raciones alimenticias de explotaciones de animales en confinamiento, intensivas en capital.

Por ejemplo, al extraer, por presión, aceite de granos de soya, la pasta que queda como “subproducto” es, en realidad, un producto para alimentar animales, toda vez que aún contiene una gran cantidad de proteínas. Estas últimas podrán ser combinadas con maíz, o sorgo, carbohidratos que, como fuente de energía, serán importante componente de las raciones alimenticias señaladas.

Sin embargo, habría que buscar transformar el modelo alimentario tradicional de los animales, basado en la hierba y los pastos, por éste fundado en los concentrados (pellets).

En el marco de estas ideas, Cargill compra en 1945 la empresa Nutrena, un productor de este tipo de concentrados, con lo que duplica su elaboración de alimentos concentrados para aves y, para ganado bovino y porcino.

Como esto se revelara como un negocio prometedor, las áreas de investigación de la empresa pronto comenzarían a explorar a los granos de girasol y cártamo, como fuente de aceite y pasta.

Los años posteriores al fin de la Segunda Guerra fueron testigos de las acciones de MacMillan y su cuñado, dentro de una nueva estrategia: explotar la gran red de bodegas y de transporte de la empresa en el país, para posicionarla en el extranjero como una de las más grandes.

En este marco, en 1955 Cargill abre una filial para vender grano en Europa: Tradax. En 1960 construye bodegas en Baie Comeau, Québec, al oriente de Canadá, lo que le permitiría almacenar granos y hacer envíos por barco, durante los meses de invierno en que Los Grandes Lagos cerrados al tráfico de mercancías.

En la búsqueda de bajar costos, Cargill hacía que las barcas no regresaran vacías, como ocurría frecuentemente. Las que iban con grano a Baie Comeau, regresaban cargadas con fierro, en tanto que las se dirigían a New Orleans, retornaban con sal.

En la búsqueda de aumentar sus ganancias, Cargill continuó explorando nuevas regiones del mundo Ni las distancias, ni las ideologías, fueron un obstáculo para esta empresa. Cargill fue una de las compañías estadounidenses que exportó, en los años sesentas y setentas, importantes volúmenes de cereales a los países de Europa del Este y la Unión Soviética.

- En 1951, tras fusionarse a Royal Feed & Milling Co., manufactura alimentos para ganado y aves.
- En 1963 pisa suelo Peruano, con la idea de dedicarse a la industrialización de pescado y, producir así una materia prima fuente de proteínas y aminoácidos para alimentación animal.

En 1965 Cargill entra al mercado mundial del azúcar, con Cargill Azúcar, que tiene su sede en Ginebra, Suiza.

- En los años setenta del siglo pasado se inicia en el negocio de la harina de trigo. Fabrica raciones alimenticias para engorda de ganado en explotaciones en confinamiento. También incursiona en el comercio de algodón, de cítricos y hasta en la industria del acero.
- En los años ochenta del siglo pasado también produce café y chocolate; además, construye frigoríficos propios, se dedica a la extracción de roca fosfórica para producir fertilizantes y productos derivados del petróleo.
- También en los ochenta del siglo pasado, elabora mezclas de cereales y otros productos para desayuno de seres humanos y, se convierte en uno de los mayores productores mundiales de sal.
- En los noventa del siglo pasado elabora fertilizantes nitrogenados.
- En 1998 adquiere Continental, una multinacional en el negocio de las materias primas.
- Cargills Excel Corporation progresa en los negocios de la carne. En Turquía fortalece su mercado de pollos.
- Cargill Dow Polymers LLC anuncia la fabricación de plásticos y polímeros para empaque y otros productos.
- En 2005 Cargill Incorporated es la segunda empresa de capitales privados en la lista de Forbes [10] con 153 000 empleados, negocios en 66 países y, una facturación de 69.9 billones USD.
- El 4 de marzo de 2009 el presidente de Venezuela, Hugo Chávez, ordenó el inicio del proceso expropiatorio de la filial local de la empresa, productora de arroz, además de una investigación judicial por violaciones a las regulaciones de la producción de alimentos.

Cargill/historia en México

La historia de la empresa en México se remonta a los años veinte del siglo pasado, época en la que se involucró en operaciones madereras en el norte del país. En

aquellos años la situación tanto política como económica era de gran inestabilidad; se sufrían los efectos de una revolución, que si bien había terminado, aún generaba alteraciones al orden público. Como consecuencia de aquella inestabilidad, estas operaciones madereras fueron expropiadas por las autoridades, lo que motivó a que la empresa decidiera retirarse del mercado mexicano (eventualmente el gobierno mexicano compensó esta expropiación), y fue hasta finales de los años cuarenta que se decidió hacer un nuevo intento de operaciones, en esta ocasión con éxito.

CARGILL/ en México desde 1972

Productos y Servicios

En 1972 en la Ciudad México cinco personas abren la primera oficina propia de Cargill (hasta esa fecha se había operado a través de la oficina de un representante). Esa operación se desarrolló en forma dinámica y, las ventas de granos y otros productos importados se convirtieron en un complejo agroindustrial que en la actualidad podría contar con más de 1200 personas empleadas.

Las actividades fundamentales de Cargill son la comercialización, importación, y exportación de productos agropecuarios y agroalimentarios. Los productos que maneja son: oleaginosas, aceites, granos para los sectores agropecuario y consumo humano, azúcar, alimentos balanceados para animales y fertilizantes, así como herramientas financieras.

Negocios

- Aceites y grasas comestibles
- Acidulantes
- Nutrición animal
- Algodón
- Azúcar
- Fertilizantes
- Granos y molienda
- Servicios Financieros
Alianza Comercial
- Pro AOASS (Productos Agrícolas)
Aceites y grasas comestibles

La Unidad de Aceites y Grasas Comestibles se especializa en aplicación, uso y manejo de aceites y grasas. Sus productos son empleados ampliamente en la industria alimentaria.

Cuenta con diferentes líneas de especialización:

- Freído ligero, pre-freído y freído profundo de alimentos y botanas.
- Panificación, batidos, rellenos, betunes, coberturas y grasas especializadas para repostería fina.
- Lácteos, quesos, leches reconstituidas, cremas batidas, bases de margarina, bases de helado.
- Aceites líquidos para mayonesas, aderezos, enlatados y salsas.
- Especialidades compuestas de aceites y grasas de alto impacto en vida de anaquel.
- Aceites y grasas de grado técnico para aplicaciones farmacéuticas, resinas, pinturas, desmoldantes industriales grado alimenticio.

Aves de postura

El programa Purina de nutrición para aves de postura, está compuesto por dos líneas de productos. Una de ellas dirigida al segmento industrial comercial (explotaciones con cierto grado de infraestructura) y el otro dirigido al mercado de explotaciones de traspatio.

A través de los años, Purina ha desarrollado uno de los programas más completos en nutrición para aves de postura, donde, por medio de la investigación, se han obtenido productos de alta tecnología, capaces de lograr una buena expresión genética de las aves, en cuanto a la producción de huevo se refiere. Este programa consta de productos específicos para cada una de las fases de crianza. La venta de aves va acompañada de un paquete de servicio técnico, otorgado por un equipo de especialistas en nutrición y producción avícola.

Tiene también una línea de alimentos completos, que son productos balanceados, que contienen las proteínas y otros compuestos que son fuente de energía, además, todas las vitaminas y minerales que las aves necesitan, así como aditivos que mejoran el desempeño productivo.

Para aquellos avicultores que disponen de una estructura apropiada para mezclar y que, además, cuentan con fuentes de insumos energéticos y proteicos, minerales y vitaminas, además de aditivos, Purina creó la línea Suplex, que se destina a aves de postura.

Pollos de engorda

El programa Purina de nutrición para pollos de engorda está compuesto por tres líneas de productos. Una de ellas dirigida al segmento industrial comercial (explotaciones con cierto grado de infraestructura). A través de los años, Purina ha desarrollado uno de los programas más completos en nutrición para pollos de engorda, donde por medio de la investigación, se han obtenido productos de alta tecnología, capaces de lograr la máxima expresión genética de las aves, en cuanto a la producción de carne se refiere. Estos programas van acompañados de un paquete de servicio técnico otorgado a través de un equipo de especialistas en nutrición y producción avícola.

Cuenta también con alimentos completos, que son productos balanceados, que contienen la proteína, la energía y, todas las vitaminas y minerales que las aves necesitan, además de aditivos que mejoran el desempeño productivo.

De igual manera, para aquellos avicultores que disponen de una estructura apropiada para mezclar y que, además, cuentan con fuentes de insumos energéticos y proteicos, minerales y vitaminas, además de aditivos, Purina creó la línea Novatech para pollos de engorda.

Son dos tipos diferentes de productos que derivan raciones optimizadas a un mínimo costo para las diferentes etapas de engorda. Estos productos están compuestos de minerales, vitaminas y aditivos, los cuales deberán ser mezclados con fuentes energéticas (maíz, sorgo o trigo) y fuentes proteicas (pasta de soya, cártamo, gluten de maíz)

Ganado bovino de carne/engorda

La producción de ganado bovino representa un reto para el productor, ya que su objetivo es producir la mayor cantidad de carne en el menor tiempo posible y, con la menor cantidad de alimento por cabeza. La línea de productos Purina para ganado de carne están específicamente formulados para que el ganado obtenga:

- Mayores ganancias diarias de peso.
- El peso ideal para el mercado en menos tiempo.
- Los mejores índices de conversión.

Lo anterior permitiría que el productor pueda alcanzar una mayor rentabilidad por capital invertido.

Traduciendo la tecnología de la nutrición al desempeño del ganado lechero” Optilac es una sistema para seleccionar productos y balancear dietas para ganado lechero. Este sistema formula raciones que ayudan al productor lechero a identificar el mejor programa de alimentación basándose en los ingredientes propios, los productos lecheros de Purina que mejor se adapten a las condiciones de su explotación, el desempeño de sus animales y los objetivos específicos de cada negocio.

Por si esto fuera poco, la empresa ofrece también productos para: avestruces, caballos, camarón, codorniz, conejo, gallos, animales de traspatio en granja familiar, mascotas domésticas, patos, peces, ovinos.

Azúcar

En el año 2000 Cargill decide entrar al mercado mexicano del azúcar, vía financiamiento y distribución de la producción de azúcar. En el año 2002 se asocia con Zucarmex, una de las compañías más importantes del ramo en México. Según Cargill, con dicha sociedad se busca introducir mejoras en el sistema de logística, de distribución, de servicio al cliente y de la calidad del azúcar en 4 ingenios. Se trata de los ingenios:

- Mahuixtlán, en Coatepec, Ver., que produce 51 000 ton de azúcar estándar.
- El Higo, en El Higo, Ver., que produce 126 000 ton de azúcar estándar.
- Melchor Ocampo, en El Grullo, Jal., que genera 103 000 ton de azúcar estándar, glass y mascabado.
- Pujiltic, en Pujiltic, Chis., que elabora 169 000 ton de azúcar estándar

Granos y molienda

Granos Forrajeros: La empresa opera en todas las regiones del país, ofreciendo sorgo nacional e importado, maíz amarillo, maíz blanco y maíz quebrado.

Trigo: trigos de origen nacional, así como de USA y Canadá (trigos duros, panificables, cristalinos).

Maíz Blanco: maíz de alta calidad, que ofrece todos los días del año; el grano puede ponerse en saco en sus instalaciones de Tula, Hgo. Además, puede vender LAB (Libre a Bordo) en la planta, o entregar en molino.

Proteínas y Subproductos:

- Pasta de soya, producida en la planta de Tula, Hgo. o importada de Cargill EUA
- Cascarilla de arroz
- Salvado de trigo
- Pellets de pulpa de cítricos
- Pasta de girasol y de otras materias primas (bajo el nombre de By-Products), de varios orígenes.

La empresa cuenta con instalaciones en varios lugares, en la idea de contribuir a bajar costos de logística en la cadena agroalimentaria:

- Terminal Granelera de Veracruz
- Planta Poncitlán
- Laminados /Alianza Comercial con productores de la región
- Venta de varios productos en La Piedad, Mich., San Juan de los Lagos, Jal., Altamira, Tam. y otros puertos mexicanos.

Cargill en Venezuela

Cargill es proveedor de aceites y mantecas vegetales para las cadenas de comida rápida, así como para fabricantes de productos alimenticios y clientes de la industria química.

La Unidad de Ventas Industriales lleva a sus clientes los aceites producidos en la planta ubicada de la ciudad de Valencia, Venezuela, considerada una de las más modernas de la región. También produce jugos de frutas.

Cargill en Brasil

- Cargill está en Brasil desde 1965 y, podría ser considerado uno de los inversionistas más importantes en el sector agropecuario. Tiene asociaciones con los productores más grandes del campo brasileño, además de inversiones en comercialización, procesamiento industrial y exportación de granos, amén de otras materias primas.
- Cargill está presente en toda la cadena agroalimentaria. Además de los granos y aceites, Cargill es hoy el mayor productor de cocoa en América Latina. Tiene plantas industriales, bodegas y terminales, así como oficinas en cerca de 180

ciudades, empleando a alrededor de 23 000 personas.

- Las líneas de productos para el consumidor final incluyen: aceites refinados, aceites mezclados, mayonesas, aceites de oliva, aderezos para ensaladas.
- Cargill surte también ingredientes varios a la industria de alimentos y bebidas, aprovechando su vasta experiencia en el medio internacional. Además, procura invertir en recursos tecnológicos que contribuyan a aportar soluciones al consumidor.
- Bajo esta óptica, Cargill ha dividido sus actividades en varias categorías de mercados:
 - a) Productos lácteos: helados, productos de chocolates UHT, quesos, yogurt, postres de leche y otros lácteos.
 - b) Bebidas varias.
 - c) Confeitería: chocolates, dulces y gomas de mascar.
 - d) Panadería: pan, pasteles, pizzas, muffies, crackers, galletas, barritas de cereales y otros productos horneados.
 - e) Salsas, aderezos, margarinas y mayonesas.

Unidades encargadas de producir y abastecer ingredientes para la industria de alimentos y bebidas.

- i) Almidones y edulcorantes
- ii) Saborizantes
- iii) Cocoa y chocolates
- iv) Ingredientes semipreparados para la industria alimentaria
- v) Grasas vegetales
- vi) Productos importados para salud y nutrición
- vii) Soluciones texturizadas para la industria de los alimentos, bebidas, de los medicamentos y de los cosméticos.