

PROAN¹

Proteína Animal, SA de CV, PROAN, era en 2017 una empresa mexicana dedicada a la transformación de insumos naturales en alimentos de la mejor calidad para el consumo humano. Entre sus productos se distinguían el huevo, los ovoproductos, los productos cárnicos, la leche y el pan congelado, que se distribuían en el mercado mexicano y en el extranjero. PROAN se había consolidado como una empresa que se distinguía por su capital humano, el uso de tecnología de vanguardia, la implementación de procesos amigables con el medio ambiente y el reconocimiento y calidad de sus productos.

En 2017, PROAN desempeñaba un papel muy importante en la avicultura de huevo del mercado nacional mexicano y del mundo. La compañía era el mayor productor de huevo de México y Latinoamérica, y el segundo del mundo, más conocida por su marca Huevo San Juan. Se fundó en 1954 y estaba ubicada en San Juan de los Lagos, en la zona de Los Altos del estado mexicano de Jalisco, una población muy conocida también por ser el segundo lugar de mayor peregrinaje en el país, por la Virgen de San Juan de los Lagos.

En 2012, México sufrió un brote de influenza aviar H7N3 que afectó especialmente a la región de los Altos de Jalisco, la más importante del país tanto en producción como en exportaciones de huevo. Este suceso provocó la muerte de casi 25 millones de gallinas y el veto a la comercialización del huevo producido en las granjas de los principales estados productores, como Jalisco, Guanajuato, Aguascalientes y Puebla, hacia los estados de la República libres del virus, tales como Sonora, Sinaloa, Chihuahua, Baja California Norte y Baja California Sur en el Noroeste y la Península de Yucatán (Campeche, Yucatán y Quintana Roo) al Sureste del país (ver Anexo 1: mapa de la República Mexicana).

Antes del brote de influenza, PROAN exportaba el 1,6% de la producción (unas 7.400 toneladas por año) y comercializaba huevo en los estados de la República a los que, tras el virus, no pudo entrar con huevo originado en Jalisco. En PROAN se preguntaban si había llegado la hora de diversificar la ubicación geográfica de sus granjas de gallinas y cerdos a otros estados de la República para disminuir el riesgo de potenciales epidemias y optar a vender en zonas nacionales e internacionales vetadas en ese momento, produciendo desde Jalisco.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Miguel Ángel Llano Irusta con la colaboración de la asistente de investigación Anylu Vidal Romero, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © diciembre 2018, Instituto Internacional San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org

Durante 2016, varios clientes institucionales de huevo en México siguiendo el ejemplo de sus homólogos en Estados Unidos, se adherían a la iniciativa de utilizar sólo huevo de gallina libre de jaula, que promovía la protección animal, pero elevaba los costes de producción y el precio al consumidor. Estas firmas señalaban que con ello buscaban ofrecer alimentos “más saludables” y promover la protección de los animales. Sin embargo, esto obligaría a modificar el esquema de parte de la producción de compañías avícolas como PROAN y sus competidores y, en consecuencia, a expandir sus costes con repercusión en los precios para el consumidor final. Según la percepción general del sector, el coste de producción podría llegar a duplicarse, lo que impactaría, al menos, en un incremento del 40% en el precio del huevo.

México dependía de la importación de insumos para la alimentación animal, principalmente el maíz y la soja, cuyo precio tendía al alza para 2017, unido a un peso mexicano que se había devaluado frente al dólar y que se temía que pudiera llegar a 25 pesos por dólar a finales de ese año.

El grado de integración alcanzado por PROAN (especialmente en el huevo) era muy alto y en 2017 se cuestionaban si era el momento adecuado para llegar con mayor contundencia y de forma directa a más clientes detallistas de huevo más allá de la zona del Bajío² (en los estados limítrofes de San Juan así lo hacían), ofreciéndoles una gama amplia de productos de PROAN, o incluso de integrarse también en la comercialización directa al consumidor creando tiendas de proximidad, para ofrecerle la gama diversificada de sus productos frescos sin pasar por la intermediación.

Otra cuestión a resolver era si sería interesante crear una estructura comercial especializada, que ofreciera la gama completa de productos de la empresa al canal HORECA³, presentando todas las marcas del grupo bajo la marca paraguas PROAN.

La innovación en productos, *packaging* y procesos había sido una constante en la empresa, pero en PROAN se preguntaban si deberían de seguir creando productos de valor añadido en cárnicos, lácteos e incluso huevos (enriquecidos, procesados congelados, más ovoproductos, postres) que fueran más allá de los meros *commodities* y que se pudieran comercializar de forma diferenciada con marca y márgenes mayores.

HISTORIA Y PROCESOS DE PROAN

“Lo que está bien, siempre puede estar mejor” era el lema que guiaba a los 4.500 colaboradores (en San Juan vivían unos 70.000 habitantes) e incluso la frase era una

² El Bajío mexicano lo conforman los estados de Aguascalientes, Guanajuato, Jalisco (sólo parte de Los Altos), Michoacán (sólo parte norte), Querétaro y San Luis Potosí (sólo parte central).

³ Hoteles, restaurantes y cafeterías.

marca registrada en México por PROAN, que protegía con ello el derecho de uso de ésta en referencia a carnes y alimentos procesados.

En el video institucional de PROAN, que se muestra a continuación, se narra la historia de la empresa y se ilustran los diferentes procesos integrados y diversificados de la misma.



Introducción e historia de integración y diversificación

San Juan de los Lagos se reconocía por su producción avícola, ganadera y, en particular, por la calidad de sus lácteos y todos sus derivados. Su ubicación estratégica (en relación a los tres grandes centros de consumo de huevo del país: Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara) y sus principios empresariales habían apoyado el desarrollo y crecimiento de PROAN, que durante los últimos 60 años no había dejado de modernizar y diversificar sus productos y procesos.

En la década de los cincuenta iniciaron el negocio con la crianza de 500 pollitas de huevo para plato. En la siguiente década comenzaron una etapa de cambios e innovaciones para mejorar el sistema de producción de huevo. Ya en la década de los setenta diversificaron, iniciando la producción pecuaria (producción de ganado) así como la producción de huevo en granjas elevadas, crianza de pollitas en jaulas de un solo nivel de diseño propio y la construcción de la primera granja porcina de ciclo completo.

Fue en la década de los ochenta cuando la empresa se registró con la razón social Proteína Animal, S.A. de C.V. (PROAN) y construyeron una de las granjas de cerdos de ciclo completo más grandes de México, llamada La Cadena. En esa misma década iniciaron el proyecto Santo Domingo, con la construcción de la nueva planta de crianza de pollitas y la compra de becerras para el futuro estable lechero.

Durante la década de los noventa, realizaron las primeras pruebas para la producción de huevo en jaulas tipo batería de 6 niveles. También transformaron la producción de cerdos a partir de la construcción de la primera granja con el "sistema multisitios" en México y construyeron el primer estable de la empresa Santo Domingo. En esa misma década empezaron la construcción del ferropuerto en Santa María, para la recepción de granos e insumos y consolidaron el proyecto de la nueva fábrica de alimentos, comenzando su construcción. Con los videos que se muestran a continuación, se pueden conocer con más detalle estos negocios de aves, cerdos, ganado lechero y la planta de alimentos.