



OLIMPIADAS LA ATLETA MEXICANA MEJOR PAGADA

Forbes

MÉXICO

AGOSTO / SEPTIEMBRE • 2016

GESTIÓN

LAS JUGOSAS PRESTACIONES
PARA EJECUTIVOS

CLOUD WARS LA BATALLA
DEL BILLÓN DE DÓLARES

NEGOCIOS EL ATUNERO QUE
CAMBIÓ LA DIETA MEXICANA

CINE VERANO, LA
TEMPORADA DORADA

EL NUEVO COLONIZADOR MEXICANO

JESÚS VIZCARRA EMPEZÓ TRABAJANDO EN MERCADOS, Y
AHORA QUIERE ALIMENTAR AL MUNDO. ESTADOS UNIDOS Y JAPÓN
FIGURAN ENTRE SUS PRINCIPALES CLIENTES.



EL NUEVO EXPORTADOR

Jesús Vizcarra se da dos años para aceitar su compañía, balancear los estados financieros y soltar el mando para dedicarse a labores sociales. Su nueva planta en Durango lo coloca en la cresta de la ola exportadora de carne mexicana, pero también lo deja endeudado.

POR ZACARÍAS RAMÍREZ TAMAYO, ENVIADO
FOTOGRAFÍAS: JULIO CÉSAR HERNÁNDEZ

TORREÓN, COAH.
EL CIERRE DE LA
ÚLTIMA SEMANA
DE JUNIO FUE
AGITADO PARA

JESÚS VIZCARRA, dueño de Grupo Viz, la mayor procesadora de carne del país. El viernes el desayuno para él y sus acompañantes fue en recipientes de unicel para tomarlo de camino al aeropuerto de Torreón, y ahí subir al jet con rumbo a Monterrey, donde tenía una reunión con ejecutivos de una cadena de autoservicios, para luego volar a Veracruz para reunirse con ganaderos al día siguiente.

“Perdón por andar a las carreras”, había dicho horas antes, al despuntar el alba, a su llegada al hangar ejecutivo de esta ciudad. “Así ando siempre”, aclaró enseguida.

No es de gratis. Su empresa simboliza el buen momento que vive la industria de la carne en México, que ha comenzado a figurar en

las listas de jugadores mundiales, encabezadas por Estados Unidos, India y Brasil.

El año pasado, México exportó 228,000 toneladas métricas de carne de res, según el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, con lo cual superó por segunda ocasión en cinco años a Argentina, el otro referente en AL.

SuKarne, la marca de la compañía, está entre las seis mayores empacadoras de carne en Norteamérica, y su menú incluye carnes de puerco, pollo y un poco de pescado. “Mucho del crecimiento de las exportaciones de carne mexicana se debe a SuKarne”, asegura Derrell Peel, especialista en industria agropecuaria de la Universidad de Oklahoma.

En efecto, Vizcarra se hace cargo de más de dos tercios de las exportaciones de carne del país y

también es un importante importador. SuKarne obtiene 70% de sus ingresos en México, con una cuota de mercado cercana a 20%, indica un reporte de la calificadora Standard & Poors (S&P).

Pero este empresario sinaloense tiene razones adicionales para andar de prisa. Para finales de año, quiere haber superado las dificultades de arranque de su planta más moderna, Agroparque Integradora SuKarne Lucero, ubicada a 71 km de esta ciudad, y que a casi cuatro meses de su inauguración oficial en presencia del presidente Enrique Peña Nieto opera a 70% de su capacidad.

Del arranque completo de esta planta, que aumentará en 40% la capacidad de sacrificio y procesamiento de carne de la compañía, depende que pueda enviar a los bancos acreedores la señal de que

**REGRESÉ HACE DOS
AÑOS (A LA CONDUCCIÓN
DE LA EMPRESA), ESTOY
METIDO DE CUERPO Y
ALMA EN EL CAMBIO
CULTURAL DE LA
ORGANIZACIÓN ****



los márgenes financieros del grupo comenzarán a mejorar a corto plazo.

El año pasado, Grupo Viz tuvo ingresos por 38,665 millones de pesos (MDP), expone Efraín Reséndiz, director de Desarrollo de Negocios, y con el aumento de capacidad de la nueva planta este año cerrará en 49,000 MDP –de ello, unos 15,200 MDP serán por exportaciones.

A la vez, Vizcarra tiene que rendir cuentas al gobierno. Para la construcción de Lucero, en 2014 recibió del gobierno federal 200 MDD (alrededor de 2,600 MDP al tipo de cambio promedio de ese año), con la condición de que generara más de 2,000 empleos directos, invirtiera 5,227 MDP y mantuviera una capacidad de engorda de 250,000 cabezas para 2017, indica Pablo Buch, de S&P Global Ratings.

Pese a todo, el empresario ya tiene en mente el siguiente paso: quiere construir otra planta en algún punto de la región central del país, ésta para empacar carne de cerdo y pollo. Y lo más desafiante: Vizcarra afirma que en dos años

piensa distanciarse de la gestión de la empresa para dedicarse a labores altruistas.

Para poder hacer todo eso, ya da los primeros pasos de lo que se puede considerar la institucionalización de Grupo Viz. Recibe asesoría de la Universidad de las Américas de Puebla en materia de sistemas, contrató como director adjunto a Miguel Galván, quien fuera director de Transformación de Pepsico, y asesores de India le ayudan a desarrollar modelos de gestión. “Duré 12 años fuera de la compañía, regresé hace dos, y hoy estoy metido de cuerpo y alma en el cambio cultural de la organización”, expone Vizcarra, de 56 años.

En esos 12 años, que más o menos coinciden con el tiempo en el que el PAN estuvo en el gobierno federal, Vizcarra hizo una corta carrera política. En 2010 perdió la competencia a gobernador de su estado natal, Sinaloa, pero antes había sido presidente municipal de Culiacán y ocupó varios cargos en la estructura local del PRI.

La nueva planta de SuKarne integra desde la engorda y crecimiento de ganado, hasta la salida de la carne empacada, en tiempo récord para esta industria.



“Tengo cerrado el capítulo de los temas políticos”, afirma hoy.

SALTO AL RUEDO

México no es una potencia en materia ganadera: tiene un inventario de ganado en pie menor a 10% que el de Brasil y equivalente a 40% que el de Argentina, y las 14 empresas exportadoras del país son la mitad en número que las australianas.

La mayoría de las exportaciones mexicanas son de ganado en pie: de un inventario de 17.1 millones, sólo procesa aquí 40%.

Pero el país despega en capacidad industrial para transformar la carne en productos exportables. El año pasado se produjeron 1.8 millones de toneladas de carne de bovino, de lo que se exportó 12%. “Nuestra industria sigue creciendo a un ritmo de 7% anual –menciona Rogelio Pérez Sánchez, director de Mexican Beef–. Y hay un crecimiento nunca visto en la exportación de México”.

El año de mayor valor de estas exportaciones fue el de 2015, con la cifra récord de 969.3 MDD, indica el organismo. Nueve de cada diez toneladas métricas de esta carne va a Estados Unidos, pero emergen otros compradores, como Japón, Hong Kong y países de Medio Oriente.

SuKarne no es la única activa. Hace un año, Grupo Bafar anunció la inversión de 650 MDD para ampliar su complejo agroindustrial en Michoacán, en tanto que en enero pasado Grupo Kuo informó que destinará 350 MDD en cinco años a ampliar la engorda de ganado y proceso de carne porcina en el sureste.

También los bancos se meten al juego. El año pasado el financiamiento al sector primario fue el más alto en seis años, con un aumento de 22.1%, según Fitch Ratings. Este crecimiento crediticio atípico, agrega, coincide con la única cifra positiva de la balanza comercial agroalimentaria desde 1997.



El sector cárnico se normaliza pese a la volatilidad en el mercado de granos, esenciales en la alimentación del ganado, asegura Rogelio González, analista de la calificadora. “En lo que cabe, la industria está estable, se ha visto beneficiada por los precios de los granos, que están en niveles bajos”.

El buen momento se debe a que los eslabones en el sector pecuario se unen y con ello México pasa de ser un país con potencial productivo a uno que ya produce más carne que antes, indica Vizcarra. “El país ha tenido vocación ganadera, ahora desarrolla una vocación industrial”, expresa González.

La planta Lucero es un buen ejemplo de esto. Ubicada en Tlauanillo, un municipio de Durango pegado a Torreón, su construcción anunciada desde 2012 implicó inversiones por 10,000 MDP, con fondeo de distintas fuentes. El gobierno federal apoyó con recursos al gobierno de Durango, ganaderos y productores de forraje –estos últimos, considerados por SuKarne como aliados en el Agroparque– y a la propia SuKarne, los que se canalizaron, informa la compañía, a vialidades de acceso a la planta.

Un aliado local es el ganadero Felipe López Negrete, a quien Vizcarra califica como el productor de leche en lo individual más grande



del país y uno de los mayores horticultores. López regaló los terrenos donde está la planta, que son de poco valor y están cerca de donde López engorda su ganado.

SuKarne invierte en el proyecto 5,800 MDP, en tanto que los productores locales pusieron 2,667 MDP, según la compañía.

Los bancos también están detrás. Grupo Viz tenía un crédito sindicado de 450 MDD contratado en 2013, lo renegoció a fines del año pasado y obtuvo 650 MDD de varios bancos: Rabobank (Holanda), BBVA Bancomer, Societé Générale (Francia), ING (Holanda), HSBC, Scotiabank, Sabadell (España) y Santander.



DE QUÉ ESTÁ HECHA SUKARNE

5 UNIDADES GANADERAS INTEGRALES

(acopio y engorda, sacrificio, procesamiento y empaque, y comercialización)

6 UNIDADES INDUSTRIALES

(sólo procesan carne, no hay engorda)

EN MÉXICO

Culiacán, Michoacán, Mexicali y Durango.

TIJUANA

(se procesa cerdo, no se sacrifica)

EN MONTEREY

(se sacrifica y procesa res y deshuese de cerdo y pollo. No hay engorda)

NICARAGUA

UNA UNIDAD INTEGRAL



LOS NÚMEROS

500 CABEZAS DE GANADO EN ENGORDA

1.5 MILLONES DE CABEZAS A PROCESAR EN 2016

+100,000 PROVEEDORES AGRÍCOLAS Y GANADEROS
3,000 PROVEEDORES DE GRANOS

3.5 TONELADAS MÉTRICAS DE MAÍZ AMARILLO, COMPRAS PARA 2016



En su más reciente nota sobre SuKarne, S&P reporta una deuda de corto plazo de casi 8,000 MDP a septiembre pasado, a la que puede hacer frente con los poco más de 1,000 MDP en efectivo que tenía a esa fecha, si logra generar flujo a 12 meses de 2,600 MDP y con un crédito sindicado por 8,318 MDP a ejercer en un año.

S&P no espera grandes avances en la correlación de estos números, pero tampoco un deterioro. En 2016 la deuda equivaldrá a tres veces el capital de la compañía y que el efectivo generado por la operación representará más de 20% de la deuda, señala la nota.

Vizcarra cree que la estrechez financiera vale la pena. Como pocas plantas de su tipo en el mundo, Lucero integra todo el proceso en un mismo lugar, desde recibir el ganado a corta edad para engordarlo, hasta su sacrificio en edad adulta y las distintas fases de corte para obtener paquetes de carne listos para comercializar.

La capacidad de sacrificio y la inversión en tecnología le permite a SuKarne obtener más cortes de cada animal, afirma Laura Martínez, directora para el área de empresas de S&P. La factoría tiene equipos avanzados para el deshuese de la carne y hay medidores de proceso.

Con la operación, la compañía aumentará en 40% el número de cabezas de ganado que puede procesar. “Sacamos paquetes de carne de 1/2 kilo, nadie más lo hace en el mundo, con garantía de inocuidad”, describe Vizcarra.

Agrega que lo usual es que el proceso a partir del sacrificio tome al menos cinco días, y ahora SuKarne lo hace en máximo 72 horas. Dentro de muy poco, esta planta va a ser el centro de distribución de carne más grande



SALTO AL RUEDO

El entorno y la nueva planta son una prueba para Vizcarra y su plan de conquista del exterior. Su experiencia se remonta a la década de 1980, cuando llegó a los primeros cargos gerenciales en el negocio ganadero familiar fundado dos décadas antes.

Los años 90 fueron clave. SuKarne fue adquirida en 1997, al tiempo que el grupo arrancaba su planta de Monterrey y Darby Emerging Market, un fondo de capital privado fundado por Nicholas Brady, ex secretario del Tesoro de Estados Unidos, compraba 25% de la compañía que poseía desde 1993 un fondo de capitalización de negocios rurales del gobierno mexicano. “Unos ocho años después, en 2005 o 2006, adquirimos ese 25% y hoy 91 o 92% de la compañía está en manos de la familia Vizcarra, (mientras que) el resto lo tienen empleados y algunos amigos personales”, confiesa el empresario.

Vizcarra reconoce que, hasta ahora, su gestión se ha basado en tomar oportunidades. “Históricamente no hemos seguido mucho los cánones empresariales, de planeación, proyección de crecimiento, (sino que) siempre ha sido más circunstancial y coyuntural –señala-. Yo siempre trabajé mucho en el negocio, no en formar empresa”.

Pero también reconoce que necesita cambiar. Hace dos años, la compañía participó en el Premio Nacional de Calidad y ganó el de exportación agropecuaria pero no el de calidad. “Me sirvió mucho –indica-. Me di cuenta de que no teníamos métodos”.

Con todo, SuKarne ya tiene huella fuera de México. *Meat Poultry* le da la posición 19 entre las mayores compañías de carne en Norteamérica –SuKarne dice ser el quinto proveedor de carne en la región.

Las nuevas inversiones están pensadas en función de las ventas

de Latinoamérica, vaticina Pérez Sánchez, de Mexican Beef.

Pero Lucero también ha dado dolores de cabeza. Originalmente, la planta iba a estar en Nuevo León, pero Vizcarra no obtuvo los permisos del gobierno –su hipótesis es que tocó algunos intereses que derivaron en presiones políticas contra el proyecto.

Una vez en Tlahuanillo, estaba previsto que la planta comenzara a operar en 2014, pero hubo dificultades de arranque. “Hemos batallado mucho, algunas tecnologías son demasiado innovadoras, no las conocíamos –reconoce Vizcarra, quien visita la planta a menudo-. Tenemos que estar mejor preparados para arrancar cualquier planta, (pues) nos cuesta mucho y tenemos costos de eficiencia”.

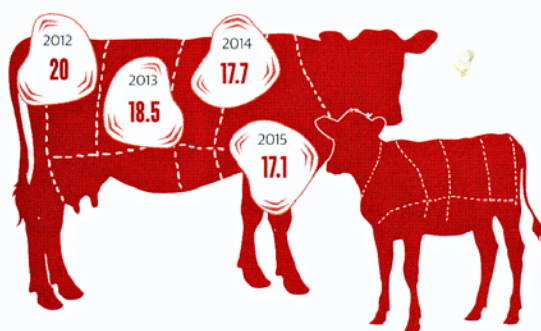
Los bajos precios de la carne en los mercados es otra “mala jugada” para un proyecto de 10,000 MDP. En mayo pasado, la tonelada métrica de carne bovina se cotizaba en 5,927 dólares en promedio, 14% menos que en el mismo mes de 2015. Eso produjo que, ese mes, el valor de las exportaciones de carne mexicana fuera levemente menor, aunque en volumen se exportó más.

Vizcarra también enfrenta retos en control sanitario. Los mercados internacionales exigen una trazabilidad completa (que el consumidor

INVENTARIO DE GANADO (MÉXICO)

VACAS Y TERNERAS

Millones de cabezas



CONSUMO DOMÉSTICO

Millones de toneladas métricas



FUENTE: Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

conozca la procedencia de la carne que consume).

SuKarne lo aplica al interior de sus procesos, pero además debe ir a los eslabones previos para saber de qué animal procede el corte, dónde nació, se sacrificó y procesó, opina Pérez Sánchez.

En Europa son más exigentes, agrega el directivo, y piden información también de los insumos utilizados para la engorda, que les permita asegurarse, por ejemplo, de que los animales no estuvieron en contacto con sustancias tóxicas.

La planta de Durango y el proyecto ganadero alrededor de la misma costó la fabulosa cantidad de 10,000 MDP, tanto a SuKarne como a productores locales.

afuera. Cerca de 60% de la producción de Lucero será para exportar, la mayor parte a Estados Unidos, pero algo irá a Asia, en especial a China, comenta Buch, de S&P.

Sus plantas están en Michoacán, cerca de Manzanillo, y en Durango, en línea recta con Texas, un mercado clave para la carne mexicana, dice Pérez. Su Karne se expande de forma planeada y estratégica para estar cerca de puertos y fronteras y facilitarse la exportación, añade.

En general, la exportación de carne mexicana ha aumentado de 2009 a la fecha. “México es el décimo mayor exportador de esta carne del mundo”, afirma Peel, de la Universidad de Oklahoma. Detrás de ese aumento están los envíos a EU, que pasaron de representar 60% a 90%, agrega el experto. Ese país seguirá como el primer mercado de SuKarne, pero hay que buscar otros, expone Vizcarra.

ENGORDAR LOS MÁRGENES

Pero los números son los números, y algunos en el balance de Grupo Viz son seguidos de cerca por S&P, que le otorga una calificación de ‘mxA’. Eso significa que el grupo es visto en un rango medio: con mayor riesgo que compañías calificadas en las categorías superiores, pero con mayor capacidad de pago que otros emisores mexicanos.

S&P podría bajarle la calificación –lo que le haría más caro endeudarse– si el margen de flujo operativo, que en diciembre era de 8%, bajara a 6% a fin de año, o si este flujo no triplica el pago de intereses, cuando menos. “Vamos a actuar con mucha prudencia financiera –señala Vizcarra–. La premisa es siempre quedar bien, (porque) si pierdes la credibilidad lo pierdes todo”.

La compañía ha bajado costos, tiene inventarios menos costosos durante los seis meses que tiene el ganado en engorda bajo su control, de modo que si no baja más el



EXPORTACIONES

(miles de toneladas métricas)

MÉXICO				
	2012	2013	2014	2015
	200	166	194	228
ARGENTINA				
	164	186	197	186

FUENTE: Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

precio de la carne, tendrá ahí parte de los márgenes que necesita, indica Buch, de S&P.

Las tres plantas (Culiacán, Mexicali y Durango) van a ofrecer mayor capacidad de engorda y podrán comprar más ganado flaco y lograr mejores márgenes, continúa el analista. Adicionalmente, la compañía aprovecha los bajos precios de los granos y contrata coberturas para bajar el riesgo si viniera luego una alza brusca, completa Martínez, también de S&P.

Jesús Vizcarra (en la foto) dice que actuará con mucha prudencia en relación con la deuda de Grupo Viz, y que la premisa es que si se pierde la credibilidad se pierde todo.



También hay mejoras en la comercialización a través de los autoservicios, carnicerías y tiendas SuKarne. En 2015, la empresa aumentó estos puntos de venta propios, de 360 a inicios de año a más de 400 al cierre, según Buch. Es parte del plan cambiar la presentación del producto, reducir intermediarios y llegar a más autoservicios en Estados Unidos y a pequeños negocios, así como darle más valor a los productos, sacarlos de los commodities, indica Vizcarra.

Pero no renuncia a la expansión. En el plan de inversión de 1,000 MDP para 2017, que según el empresario saldrá del flujo de Lucero, entrará la planta para procesar cerdo y pollo. “Depende del segundo trimestre que tengamos proyectos grandes para 2017”.

Martínez espera que eso no ocurra. Con este nuevo proyecto podría suceder lo mismo que con Lucero, señala, cuyo arranque se pospuso para ajustarlo al entorno económico.

Vizcarra no da nada por hecho. “Entramos no en un impasse, sino en una reducción de las inversiones, para terminar lo que traemos en proceso (y lograr) los crecimientos necesarios para procesar más producto”, expone.

Con ese mismo entusiasmo anuncia su retirada. Ve el fin de su vida empresarial en unos dos años, para dedicarse a lo que llama un cambio estructural en las formas de pensar y hacer de quienes tienen algo más de talento, recursos económicos y materiales e intelectuales. “No me veo como empresario en el plazo próximo”, insiste.

Pero aclara: “no me marcharía si las cosas no funcionan, (porque) una cosa es mi convicción y otra son los principios, y el principio es siempre quedar bien”. Puesto así, cómo no andar a las prisas. **F**

CON LA COLABORACIÓN DE
HUGO SALVATIERRA