

Análisis y estrategias para una empresa avícola familiar.

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**“ANÁLISIS Y ESTRATEGIAS PARA UNA EMPRESA
AVÍCOLA FAMILAR”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

P r e s e n t a

CATALINA VELLENAWETH PÉREZ

Director: Mtro. Manuel Bravo Borrego

Lectores: Mtra. Blanca Núñez Martínez

Mtro. José Antonio Cerro Castiglione

México, D.F.

2006

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
HECHOS	3
Antecedentes	3
Análisis de la compañía por áreas.....	5
Marketing.....	5
Tecnología.....	9
Resultados Económicos	11
Calidad	11
Recursos Humanos.....	12
Cuestiones Ambientales.....	12
Tendencias	13
Política de calidad de Perdue Farms: misión, valores y visión, 2000	15
Ciclo de Vida	18
Modelo de las 5 fuerzas de Porter	19
Amenaza de entrada de nuevos competidores	19
La rivalidad entre los competidores	19
Competencia	19
Poder de negociación de los proveedores:	20
Poder de negociación de los compradores:	20
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	21
Análisis FODA	22
Fuerzas internas	22
Oportunidades	22
Debilidades	22
Amenazas	23
Diagnóstico	23
Planteamiento de soluciones factibles	25
Estrategias a seguir por el ciclo de vida del producto.....	25
Seis barreras de entrada, según Porter, que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:	26
Estrategias genéricas de Porter	27
FUNDAMENTAR LA O LAS SOLUCIONES ELEGIDAS	29
Ciclo de Vida	29
El modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	32
El análisis FODA	35
Las estrategias competitivas genéricas de Porter.....	37
CONCLUSIONES	39
BIBLIOGRAFIA	40

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	¡Error! Marcador no definido.
HECHOS	¡Error! Marcador no definido.
Antecedentes	¡Error! Marcador no definido.
Análisis de la compañía por áreas	¡Error! Marcador no definido.
Marketing	¡Error! Marcador no definido.
Tecnología	¡Error! Marcador no definido.
Resultados Económicos	¡Error! Marcador no definido.
Calidad	¡Error! Marcador no definido.
Recursos Humanos	¡Error! Marcador no definido.
Cuestiones Ambientales	¡Error! Marcador no definido.
Tendencias	¡Error! Marcador no definido.
Política de calidad de Perdue Farms: misión, valores y visión, 2000	¡Error! Marcador no definido.
Ciclo de Vida	¡Error! Marcador no definido.
Modelo de las 5 fuerzas de Porter	¡Error! Marcador no definido.
Amenaza de entrada de nuevos competidores	¡Error! Marcador no definido.
La rivalidad entre los competidores	¡Error! Marcador no definido.
Competencia	¡Error! Marcador no definido.
Poder de negociación de los proveedores:	¡Error! Marcador no definido.
Poder de negociación de los compradores:	¡Error! Marcador no definido.
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	¡Error! Marcador no definido.
Análisis FODA	¡Error! Marcador no definido.
Fuerzas internas	¡Error! Marcador no definido.
Oportunidades	¡Error! Marcador no definido.
Debilidades	¡Error! Marcador no definido.
Amenazas	¡Error! Marcador no definido.
Diagnóstico	¡Error! Marcador no definido.
Planteamiento de soluciones factibles	¡Error! Marcador no definido.
Estrategias a seguir por el ciclo de vida del producto.	¡Error! Marcador no definido.
Seis barreras de entrada, según Porter, que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:	¡Error! Marcador no definido.
Estrategias genéricas de Porter	¡Error! Marcador no definido.
FUNDAMENTAR LA O LAS SOLUCIONES ELEGIDAS	¡Error! Marcador no definido.
Ciclo de Vida	¡Error! Marcador no definido.
El modelo de las 5 fuerzas de Porter	¡Error! Marcador no definido.
El análisis FODA	¡Error! Marcador no definido.
Las estrategias competitivas genéricas de Porter	¡Error! Marcador no definido.
CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFIA	¡Error! Marcador no definido.

INTRODUCCIÓN

“Perdue Farms es una de las compañías líder avícola en Estados Unidos. Es la marca número uno de pollos Premium en el Este de Estados Unidos, y es sinónimo de productos de calidad alrededor del globo.

Con ventas anuales que exceden \$3.4 billones de dólares, estamos considerados como la tercera más grande compañía avícola en los Estados Unidos. Somos proveedores de comida, productos agrícolas y servicios a clientes en más de 50 países”¹

Así es como se presenta Perdue Farms en su sitio de Internet, una compañía avícola que se dedica principalmente a la crianza, proceso y comercialización de pollos asadero, aunque comenzó con la venta de huevo de gallina para posteriormente integrarse verticalmente con otros productos como alimento para aves de corral, otro tipo de aves como el pavo, producto fresco y producto ya preparado, semillas, alimento para aves de corral, venta de fertilizante, y más.

El propósito de la resolución de este caso, es adentrarse en las áreas específicas de la empresa avícola familiar, detectar sus fuerzas y debilidades y de este modo plantear estrategias para su conservación y expansión en el posicionamiento de mercado, considerando la reducción de amenazas que afecten su identificación con la marca.

¹ <http://www.perdue.com/company/about/index.html>

HECHOS

Antecedentes

En 1917 Arthur W. Perdue, fundador de Perdue Farms, y entonces agente de Railway Express y descendiente de una familia de hugonotes franceses llamada Perdeaux, comenzó el negocio de venta de huevos como una actividad colateral



Ilustración 1

En 1920, el mismo año que su hijo Frank nació, Arthur W. Perdue completó su plan para comenzar un negocio propio y dedicarse a la venta de huevo que tenía en su patio, con 50 gallinas leghorn. (Ilustración 1)

Posteriormente en 1924 Mr. Arthur (así llamado), compró algunos gallos leghorn de Texas para mejorar la calidad de su parvada, y empezó a hacer envíos de huevo a Nueva York.

Frank Perdue comenzó a ayudar a su padre tan pronto fue lo suficientemente grande como para agarrar un polluelo con sus dos manos.

Frank soñó con una carrera en baseball, pero en 1939, a la edad de 19, Frank trabaja tiempo completo en Perdue Farms (Ilustración 2). Para 1950 Arthur hizo a Frank socio completo y éste asumió la dirección de la compañía, viendo que se obtenían mayores ganancias en la venta de pollos completos que sólo por los huevos, decidió entrar a ese negocio también.



Ilustración 2

En 1952 los ingresos de la firma llegaban a 6 mdd por la venta de 2.6 millones de pollos. La compañía comenzó a crecer verticalmente: operaba su propia incubadora, mezclaba sus propias fórmulas de alimento para aves, molino de alimentos propio, y empezó a contratarse con otros para criar pollos para ellos, proporcionando los polluelos y el alimento a los criadores.

Construyeron en 1960-70 las primeras instalaciones de recepción y almacenamiento de granos. Las ventas crecieron a 35mdd. Sin embargo, estaba claro que las ganancias estaban en el procesamiento de pollos. Compró su primera planta procesadora.

En 1985 Frank Perdue y Perdue Farms aparecieron en el Libro *A Passion for excellence*, por sus fuertes regulaciones de calidad.

Perdue Farms de 1970-1980 se expandió también geográficamente al norte de Nueva York –Boston, Providence, Hartford y otras partes de Massachussets, Rhode Island y Connecticut. Una planta de conversión de proteína en Virginia, una planta de

procesamiento y una incubadora en Carolina del Norte, una planta procesamiento en Delaware y molinos de alimento en Delaware y Carolina del Norte.

En 1970 iniciaron programas de investigación de alimentos y genética para mejorar la calidad, el tamaño y aspecto de sus pollos.

En 1971 Perdue Farms inició una extensa campaña de mercadotecnia, en la que Frank Perdue actuó como vocero oficial (ilustración 3), y logró hacer de Perdue Farms una marca identificable y que redituara en lo económico.



Ilustración 3

En 1977 Mr. Arthur murió a la edad de 91 años.

En la década de los 80's se expandieron al sur penetrando en Virginia, Carolina del Norte y Georgia, compró Carroll's Foods, Purvis Farms, Shenandoa Valley Poultry Company y Shenandoah Farms. Las dos últimas adquisiciones ensancharon la línea de productos de la empresa para incluir el pavo.

Como su padre, Frank, Jim Perdue creció en una familia de negocios, pero no se decidió entrar al negocio de inmediato. Primero se convirtió en biólogo marino, donde obtuvo su doctorado. Pero en 1983 Jim Perdue (ilustración 4) se unió a la compañía y pronto se hizo gerente de planta.



Ilustración 4

La considerable expansión geográfica y de línea de productos de la compañía llevó a una firma consultora a concluir que el espacio de control de la alta dirección era demasiado amplio. Se recomendó crear varias unidades empresariales estratégicas descentralizadas.

En 1991 Frank Perdue cedió el control directo de la compañía y retrocedió a la posición de presidente del comité ejecutivo. Jim Perdue ocupó el cargo de director general y presidente de la junta directiva de la compañía.

En 1992 formalizó su segmento internacional de negocios para servir a clientes en Puerto Rico, América del Sur, Europa, Japón y China.

La integración vertical de producción y la inversión en el estado del arte en cuanto equipo, posicionó a la compañía en un crecimiento continuo para el nuevo milenio, 2000.

Perdue Farms adquiere el complejo procesadora avícola en Perry, Georgia, uno de los más grandes en Estados Unidos.

El centro de innovación de Perdue Farms abre en Salisbury, llevando consigo los programas de investigación y desarrollo.

Perdue se convierte en una de las primeras 12 compañías de grano en los Estados Unidos mediante la adquisición y compromiso continuo de compra de grano a granjeros locales.

A Perdue Farms se le adjudicó el problema en las aguas de Chesapeake Bay en Maryland por el gran desarrollo del organismo *Pfiesteria piscicida* alimentado según por las enormes cantidades de fósforo asociado con la gallinaza. Esto ocasionó varios peces muertos y con lesiones. A Perdue Farms no se le pudo comprobar relación en el caso, pero tomó consciencia invirtiendo así en investigación con Perdue-AgriRecycle, una *joint venture* que convierte la gallinaza en productos orgánicos para fertilizante. En el 2001 abren una planta de 12 mdd para la primera industria a grande escala para reciclado de gallinaza.

Finalmente la compañía expande su programa de Centro de Bienestar que incluye cuidado dependiente. Perdue también lanza una campaña que mejora el programa de salud para ayudar a eliminar factores de riesgo (tales como el fumar) y controlar enfermedades (tales como presión arterial alta).

Análisis de la compañía por áreas

Debido a la complejidad del caso y que abarca varias áreas de estudio, decidí separarlas para analizarlas más profundamente.

Marketing

En 1971 Perdue Farms inició una extensa campaña de Mercadotecnia. Fue una de las primeras empresas en conseguir buenos resultados con manejo de marca de lo que en general se consideraba un producto básico.

En los inicios de la industria avícola, el pollo se vendía sin saber quien lo criaba. Frank Perdue creía aumentar sus ganancias si los clientes identificaban sus productos como calidad preferente y por ende venderlos a precio preferente.

Comenzó la campaña de “enseñar” a la gente qué cualidades preferentes tenía que buscar como: pechuga más grande, con un saludable color dorado, carne más blanca. Fueron el radio y la televisión los medios en los que se difundieron los primeros promocionales de Perdue Farms.

Fue la primera compañía que utilizó a su líder Frank Perdue como vocero de la marca, hasta los 90’s. Esto es por su personalidad que le daba credibilidad al producto. Dicen que se veía y sonaba como un pollo.

Promoción

El primer comercial que sacaron, se encontraba Frank Perdue en primera toma hablando de sus pollos, de cómo tenían mejor alimentación que incluso la gente. Que comían un alimento balanceado de granos, que bebían agua de pozo, y que si la gente quería comer igual de bien que sus pollos, tenía que comer sus pollos.¹

Tuvo algunos aspectos innovadores el comercial. El primero es como mencioné, la utilización del líder de la compañía como vocero. La segunda, utilizar un comercial para promocionar un producto básico. La tercera, fueron de los primeros en promover la satisfacción total de su cliente o la devolución de su dinero. Y finalmente, su slogan “It

¹ <http://www.perdue.com/company/history/tribute.html>

takes a tough man to make a tender chicken” (se necesita de un hombre duro para hacer un pollo tierno)



Ilustración 5



Ilustración 6

Otro de sus comerciales fue enfocado a la calidad de su producto.

- “¿Cuántas formas diría usted que existen calificar a un pollo?”
- Si usted contesta 43, probablemente pudiese trabajar para el gobierno de los Estados Unidos, pero no para mí.
- Nosotros revisamos nuestros pollos de 65 formas, 22 más que las establecidas por el gobierno, para certificar a nuestros pollos con categoría gran A.
- El gobierno tiene más para preocuparse de unos simples pollos.
- Afortunadamente para ustedes yo no.”



Ilustración 7

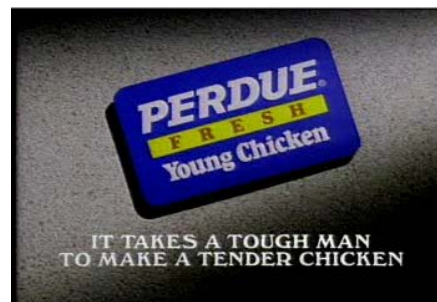


Ilustración 8

En este comercial, además de hablar de la supremacía del pollo en calidad con respecto a los estándares impuestos por el gobierno, ya no muestra un pollo entero o cocinado, sino que ya muestra su empaque y una etiqueta y colores sencillos para reconocerlos a la hora de comprar.

Enfocados en la tendencia de que cada vez la gente dejaba de tener tiempo, o incluso ganas de preparar cocina casera, sacaron su nueva línea de productos de pollos ya preparados sólo para cocinar. Se argumenta que toma menos de una hora en prepararlos, y que de esa manera tendría más tiempo como anfitrión atender a sus invitados que en preocuparse de la comida.



Ilustración 9



Ilustración 10

Por último, el comercial que hace la introducción a la nueva generación. Frank Perdue comienza diciendo que la competencia espera que la compañía se haga más blanda, o que no tomen tantas normas de revisión, pero que eso no va a suceder. Hace un recorrido por las incubadoras mostrando de esta forma la tecnología que maneja, y finalmente llega con su hijo Jim, y lo presenta como que él es aun más duro que el propio Frank.

Termina con ellos dos hablando, en donde Jim comenta que va a ir a la oficina, y que Frank se va a tomar unas vacaciones.



Ilustración 11



Ilustración 12

Jim Perdue conforme maduraba en su función de líder de la firma, se convirtió en el portavoz de la misma.

Producto

A) Productos no cocinados

- a. Los productos no cocinados vienen en todas formas, tamaños, con hueso o sin hueso, aves completas o partes, algunos pre-sazonadas, otras congeladas.



Pechugas de pollo sin piel, sazonadas



Pollo, Pavo sin hueso, piernas, muslos.



Pollo para rostizar u hornear



Sazonados. Pollo y pavo pre sazonado



Tierno y sabroso. Pollos enteros o partes congelados individual



Pechugas y *Cutlets*



Carne para hamburguesas



Piernas y Muslos



Alitas



Paquetes Combos



Gallinas enteras



Pollo Fresco



Pavos



Congelados

B) Productos Cocinados

- a. Con una seleccionada variedad de tiras de pechuga de pollo, nuggets, alas, listas para comer en poco tiempo.



Short Cuts®
Carne de pollo y pavo, libre de preservativos y colores artificiales. Sazonado a las brasas.



Carne blanca de pollo para calentar y comer. 0 gramos de grasa



Pollo horneado



Fun shapes® Nuggets. En forma de dinosaurios y deportes.



Alitas preparadas



Albóndigas de pavo



Pollo Popcorn, nuggets, pierna congelados.



Productos Delicatessen

- C) Huevo
- D) Granos
- E) Alimento para aves.
- F) Molinos
- G) Venta de polluelos vivos
- H) Fertilizantes

Segmento de mercado

- A) Segmento de mercado detallista nacional: en el 2000 los clientes de abacería detallista buscaban productos fáciles y rápidos de preparar (productos con valor agregado)
 - o El mostrador de carnes frescas: para pollos enteros y piezas.
 - o El mostrador de delicatessen (plátillos preparados): para pavo y pollos rostizados.
 - o Las vitrinas de alimentos congelados como piernas, alones y pechugas de pollo, productos empanizados y cocinados.
 - o Reemplazo de comida en casa: para entradas totalmente preparadas como “Short Cuts”.
 - o Carnes enlatas.
- B) Segmento de mercado del servicio de alimentos.: incluidos gran diversidad de clientes públicos y privados, incluidos restaurantes, cafeterías, hospitales, escuelas, reclusorios, aeropuertos e instituciones que servían comida y en consecuencia compradores regulares. 50% de las ventas totales de aves de corral en Estados Unidos provenían de este segmento, mientras que aproximadamente el 20% era para Perdue Farms. Por no tener ni el poder ni la experiencia en este segmento, en 1998 adquirieron Gol-Pak Corporation.
- C) Segmento internacional de la industria de las aves de corral. Se exportaron productos de especialidad como las patas de pollo a China, para 1992 estas ventas eran principalmente patas. Su exportación a China, Japón Rusia y Ucrania incrementó de 1992-1998 en 1725%
 - o Mercado que prefiere la carne oscura
 - o Problemas: Camiones de entrega en China difícilmente contaban con refrigeración. Corrupción en Rusia. Derechos e impuestos de importación 45% a naciones favorecidas y 70% para las no favorecidas. China cobra un 17% a las importaciones de todos los países.
 - o Perdue Farms creó una sociedad conjunta con Jiang Nan FENA para montar una planta de procesamiento en Shangahi, para desarrollar mercados locales.

Retos y Resultados

Con la entrada de producto congelado, Perdue Farms estudió la percepción que “pollo tierno y fresco” significaba a la gente. Esta percepción es de “calidad” y “frescura” se asociaban estrechamente. Otra era la “confianza en la marca”. Por lo tanto se enfocó a que los clientes creyeran que los productos Perdue, frescos o congelados, eran confiables y de la mejor calidad.

Algunos de los resultados que obtuvieron con su mercadotecnia fueron que en 1968 tenían una participación de alrededor del 3% del mercado de pollos asaderos de Nueva

York. Para 1972 1 de cada 6 pollos comidos en NY eran de Perdue. 51% de los neoyorquinos reconocían la marca de Perdue. Para 1990-2000 la marca estaba en todas partes

Tecnología

- Compra de gallos Leghorn de Texas para mejorar la calidad de su parvada.
- 1970 programas de investigación de alimentos y genética. Mediante la Cría Selectiva para desarrollar un pollo con más carne blanca de pechuga que el pollo típico.
- 80's: Utilización de sistemas de información administrativa para poder crear unidades de operación estratégicas empresariales.
- Perdue Farms, era un reconocido líder de la industria en el uso de la investigación y la tecnología para brindar productos y servicio de calidad a sus clientes.
- El logro más significativo de investigación y desarrollo de la compañía era su programa de cría selectiva para aumentar el tamaño de la pechuga y el rendimiento de carne blanca de sus parvadas.
- Otros logros:
 - Primera empresa en usar básculas digitales para garantizar los pesos a los clientes.
 - Primeros en empacar productos de pollo completamente cocinados en charolas para horno en microondas.
 - Primeros en tener un laboratorio de cajas para definir la calidad de las cajas de diferentes proveedores.
 - Primeros en probar cada semana tanto sus pollos como los de los competidores atendiendo 52 factores de calidad.
 - Mejoró 20% las entregas en tiempo entre 1987 y 1993.
 - Construyó laboratorios analíticos y microbiológicos con los últimos adelantos para el análisis del alimento y el producto terminado.
 - Primeros en desarrollar procedimientos administrativos para la seguridad de los alimentos en todas las áreas de la compañía.
 - Primeros en industrializar la gallinaza o estiércol de aves de corral en forma de pellas comercialmente viables.

Logística y sistemas de información

- La mayoría de los clientes (abaceros, compradores de servicio de alimentos) tienen una venta mucho más estrecha de planeación y pedidos.
- Se guiaban por pronósticos de años anteriores.
- Canales de distribución:
 - Entrega de producto fresco en gran volumen. Para lograr los costos más bajos era necesario hacer entregas en grandes cantidades.
 - Productos nacionales congelados y más procesados. La temperatura era el punto crítico. Los clientes esperaban entregas frecuentes y oportunas.
 - Exportaciones. La integridad de la temperatura, el gran volumen y los bajos costos de embarque eran esenciales.

- Bienes de consumo empacados. Con frecuencia los clientes querían tiempos cortos entre el pedido y la entrega .
- Se compró un nuevo sistema que requirió del rediseño completo de ingeniería del sistema de datos, y necesitaba cumplir con:
 - Facilitar y hacerle más deseable al cliente hacer negocios con Perdue Farms.
 - Facilitarle a los asociados de Perdue Farms conseguir que se hiciera el trabajo.
 - Aminorar el costo del proceso tanto como fuera posible elaboraba más de 400 productos en más de 20 ubicaciones.

Resultados Económicos

- 1952 los ingresos de la firma llegaban a 6 mdd
 - 1960-70. Las ventas crecieron a 35mdd.
 - 1977 ventas anuales de cerca de 200 mdd, una tasa de crecimiento anual promedio de 17% (comparada con el promedio de la industria de 1%), el potencial de procesamiento de 78,000 pollos asaderos por hora y una producción anual de casi 350 millones de libras de aves por año.
 - 1988 se experimentó el primer año en números rojos, perdiendo hasta 1 mdd por semana durante un periodo, en parte por el cambio a las operaciones de unidades.
 - 1998 las ventas internacionales eran de 180mdd anuales empresariales. Los costos de los sistemas de información administrativa se triplicaron.
 - 2000, 2500 millones de dólares, se estima que la utilidad operativa estaba cerca de 160 mdd y las utilidades netas en 22 mdd.
 - En el 2000, las ventas a detallistas nacionales generaban cerca de 60%, las ventas del servicio de alimentos producía otro 20%, ventas internacionales 5%, y el grano y las semillas oleaginosas contribuía con el restante 15%
 - Los datos financieros y de operación accesibles al público son limitados.
 - La mayoría de las acciones estaban en manos de la familia, con un limitado número de asociados.
 - Perdue había compensado internamente las tasas de crecimiento desacelerado automatizando sus procesos e impulsando la productividad de la mano de obra.
- | | Ingresos | Asociados | Ventas x asociado |
|-----------------|----------|-----------|-------------------|
| Pasados 20 años | 10.6% | 6.48% | 3.87% |
| Pasados 15 años | 8.45 | 4.48 | 4.48 |
| Pasados 10 años | 7.39 | 4.75 | 2.52 |
| Pasados 5 años | 8.39 | 0.99 | 7.33 |
- Empleaba procedimientos conservadores de administración financiera, utilizando sus ganancias retenidas y sus flujos de efectivo internos para financiar el reemplazo de activos existentes y el crecimiento normal. La deuda a largo plazo se usaba para financiar los proyectos de expansión y adquisiciones importantes. El límite meta de adeudo era de 55% del capital contable.

Para el 2000, necesitaban alrededor de un dólar en capital nuevo de inversión para generar cada aumento de dos dólares en ingresos.

Calidad

- El tema de la calidad se destaca en la declaración de misión, valores y visión de la compañía
- Hechos importantes en el proceso del mejoramiento de calidad en Perdue Farms:
 - 1924 Arthur Perdue compra gallos leghorn en 25 dólares.
 - 1950 Perdue Farms adopta para la compañía el logo de un pollo bajo una lente de aumento.
 - 1984 Frank Perdue asiste al *Quality College* de Philip Crosby.
 - 1985 Se reconoce a Perdue por su búsqueda de la calidad en *A Passion for Excellence*, 200 gerentes de Perdue asisten al *Quality College*.
 - 1986 Se establecen los equipos de acción correctiva.
 - 1987 Se establece la capacitación de calidad para todos los asociados. Se pone en práctica el proceso de eliminación de la causa del error.
 - 1988 Se forma el comité de agenda y programación.
 - 1989 Se celebra la primera convención anual de calidad. Se pone en práctica la administración por equipos.
 - 1990 Se celebra la segunda convención anual de calidad. Se codifican los valores y la misión corporativa.
 - 1991 Se celebra la tercera convención anual de calidad. Se define la satisfacción del cliente.
 - 1992 Se celebra la cuarta convención anual de calidad. Se explica la forma de lograr la satisfacción del cliente a los jefes de equipo y a los Equipos de Mejoramiento de la Calidad. Se crea el *Quality Index*. Se crea el *Customer Satisfaction Index*. Se crea la prima de calidad “*Farm to Fork*” (de la granja al tenedor).
 - 1999 Se da a la publicidad el *Raw Material Quality Index*.
 - 2000 Se inicia el proceso de equipo de alto desempeño.

Recursos Humanos

- Frank Perdue retenía la autoridad de la toma de decisiones o la delegaba a unos pocos hombres de confianza a quienes había conocido de toda la vida. Se esperaba que los trabajadores cumplieran con su trabajo.
- Sin embargo Frank aflojó las riendas, haciendo cada vez más énfasis en la participación del empleado en cuestiones de calidad y decisiones de operación a llegar a considerarlos “asociados”.
- El método de Jim Perdue era reunir ideas e información de todo el personal y maximizar la productividad transmitiendo estas ideas a través de la organización.
- Política de “los empleados primero”. Se mantenía un esfuerzo de crear y mantener una fuerza de trabajo estable, productiva, tarea difícil en una industria en la que muchos trabajos eran físicamente demandantes y en ocasiones no muy agradable.
- Muchos de origen hispano, se crearon programas de instrucción escolar para aprender inglés, y a otros asociados menos educados, programas para que obtuvieran el equivalente a un diploma de enseñanza secundaria.
- Se formó un comité de ergonomía que estudiaba el puesto y rediseñaba a aquellos inherentemente agobiantes, poco atractivos o riesgosos.

Cuestiones Ambientales

- Los detractores del ramo afirmaban que criar, matar y procesar aves de corral era peligroso para los trabajadores, inhumano para las aves y nocivo para el ambiente.
- En 1993 la compañía creó un Environmental Steering Comité. Era responsable de supervisar la forma en que la compañía estaba actuando en áreas tan delicadas en lo ambiental como el agua de desecho, el agua de temporal, el desecho peligroso, el desecho sólido, el reciclamiento, los bisólidos, y la salud y seguridad humanas.

Problema	Solución
Aves muertas por causa natural o por otras razones.	Creó pequeñas compostadoras para uso de cada granja.
La eliminación del desecho de incubadoras y gallinazo o estiércol	Instituyó un proceso que reducían el desecho en 50% y estaba vendiendo la fracción líquida a una procesadora de alimento para mascotas que la cocía para obtener proteínas. El restante 50% se reciclaba a lo largo de un proceso de derretimiento. Gastó 4.2 mdd para mejorar las instalaciones utilizando sistemas con aire caliente a presión para hacer que los microbios digirieran hasta los últimos rastros de amoniaco aun durante los fríos meses de invierno.
A finales 1980-1990 <i>Occupational Safety and Health Administration</i> de Carolina del Norte mandó comparecer a Perdue Farms por un inaceptable nivel de daños por estrés o tensión repetitiva en sus plantas..	Se desarrolló un programa de investigación en el que Perdue colaboró con <i>Health and Higiene Ing</i> para aprender más sobre los movimientos repetitivos requeridos para desempeñar labores específicas. El resultado llevó a un programa iniciado en 1991 en que filmaba a los empleados con el fin de identificar y medir y luego mitigar el grado de estrés o tensión asociado con diversas tareas. Con esto redujeron el 44% del número de reclamaciones de indemnización, reportes de tiempo perdido a sólo el 7.7%, aminorar en 80% la incidencia grave de estrés y en 50% las lesiones.
A Perdue Farms se le adjudicó el problema en las aguas de Chesapeake Bay en Maryland por el gran desarrollo del organismo <i>Pfiesteria piscicida</i> alimentado según por las enormes cantidades de fósforo asociado con la gallinaza. Esto ocasionó varios peces muertos y con lesiones.	Perdue Farms en colaboración con <i>AgriRecycle Inc</i> , estaba en busca de una solución por la cual las empresas avícolas procesaran el exceso de gallinaza para transformarlo en pellas utilizables como fertilizante fuera de las regiones avícolas. Los precios de 25 a 30 dólares por tonelada de fertilizante convertido en pellas permitirían una pequeña utilidad.

Tendencias

- En el 2000 el pollo era la carne de mayor consumo en EU con una participación del 40%.
- La creciente popularidad de los productos avícolas se atribuía a cuestiones de nutrición y económicas.
- Tendencia de caída de demanda de aves para comidas caseras por la demanda ascendente de productos avícolas más procesados para el consumo hogareño o restaurantes.
- Venta de pollos rostizados, casi todos los restaurantes de comida rápida tenían al menos un producto con aves.
- La demanda estadounidense en desaceleración y la capacidad de procesamiento en exceso habían generado presiones de precio a la baja que le dificultaban a las empresas menores operar con ganancia.
- Megadetallistas preferían tratar con pocas empresas procesadoras grandes en vez de muchas pequeñas.
- Fuertes reglamentaciones que hacían cumplir sus reglamentos por la vía de inspecciones periódicas, e imponían multas cuando descubría violaciones a la seguridad de trabajo.

Política de calidad de Perdue Farms: misión, valores y visión, 2000

Apego a la tradición

Perdue se formó sobre un cimiento de calidad, tradición descrita en nuestra política de calidad...

Nuestra política de calidad

- Elaboraremos productos y brindaremos servicios que en todo momento cumplan o excedan las expectativas de nuestros clientes.
- No nos conformaremos con igualar la calidad de nuestros competidores.
- La contribución a la calidad es responsabilidad compartida por todos en la organización Perdue.

Enfoque en el presente

Nuestra misión nos recuerda el propósito al que servimos...

Nuestra misión

“Realzar la calidad de la vida con grandes productos alimenticios y agrícolas.”

Al tiempo que nos esforzamos por cumplir con nuestra misión, recurrimos a nuestros valores para guiar nuestras decisiones...

Nuestros valores

- **Calidad:** valoramos las necesidades de nuestros clientes. Nuestros altos estándares requieren que trabajemos con seguridad, elaboremos alimentos seguros y mantengamos en alto el nombre de Perdue.
- **Integridad:** Hacemos lo correcto y vivimos conforme a nuestros compromisos. No optamos por caminos fáciles ni hacemos falsas promesas.
- **Confianza:** confiamos unos en otros y nos tratamos con mucho respeto. Se aprecia la habilidad y el talento de cada individuo.
- **Labor de equipo:** valoramos una fuerte ética de trabajo y la capacidad de impulsarnos recíprocamente al éxito. Nos preocupa lo que otros piensan y alentamos a su participación, creando una sensación de orgullo, lealtad, propiedad y familia.

Mirada al futuro

Nuestra visión describe lo que llegaremos a ser y las cualidades que nos permitirán lograrlo.

Nuestra visión

Ser la compañía líder de alimentos de calidad con 20 000 millones de dólares en ventas en 2020.

Perdue en el año 2020

- **Para nuestros clientes:** proveeremos soluciones de alimentos y servicios indispensables para satisfacer las necesidades previstas del cliente.
- **Para nuestros consumidores:** Una cartera de confiables productos alimenticios y agrícolas que será respaldada por múltiples marcas en el mundo.
- **Para nuestros asociados:** a escala mundial, nuestro personal y nuestro lugar de trabajo reflejarán nuestra reputación de calidad, poniendo a Perdue entre los mejores lugares para trabajar.
- **Para nuestras comunidades:** seremos conocidos en la comunidad como un fuerte ciudadano corporativo, un socio comercial digno de confianza y un patrón favorito.
- **Para nuestros accionistas:** movidos por la innovación, por nuestro liderazgo de mercado y por nuestro espíritu creativo, redituaremos ganancias líderes en la industria.

Ciclo de Vida¹

Los productos avícolas en Estados Unidos se encuentran en la etapa de Madurez en el Ciclo de vida:

Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se ha llegado a la etapa denominada de madurez. Las señales clave que reflejan esta etapa son, entre otras:

- Tendencia de caída de demanda de aves para comidas caseras por la demanda ascendente de productos avícolas más procesados para el consumo hogareño o restaurantes.
- Megadetallistas prefieren tratar con pocas empresas procesadoras grandes en vez de muchas pequeñas.
- Liderazgo y dominancia en los segmentos operados, o en el mercado total.
- La demanda estadounidense en desaceleración y la capacidad de procesamiento en exceso habían generado presiones de precio a la baja que le dificultaban a las empresas menores operar con ganancia.
- Extensión amplia y casi total de líneas o variedades del producto.
- Marcas y usos de alto reconocimiento y profundo posicionamiento.

En la etapa de madurez se aplicarán las siguientes estrategias:

Para los clientes internos:

- Activar la participación para lograr mejoras en el producto o servicio, ya sea en su calidad o por extensión de líneas.
- Estimular ideas y procesos para lograr el mayor aprovechamiento de la curva de la experiencia, la economía de escala, así como las oportunidades para reducir costos e incrementar utilidades, propias de las consecuencias de esta etapa del ciclo de vida.
- Fijar nuevos estándares para sistemas de incentivos, estímulos y premios por logros conseguidos según planes y presupuestos de ventas.

Para los clientes externos:

- Realizar actividades de promoción de ventas, merchandising, marketing directo, concursos y eventos que alienten las compras y los consumos.
- Posicionar extensiones de líneas y variedad de surtidos, e incorporar probables nuevos usuarios.
- Buscar nuevos usos y aplicaciones para los productos y servicios actuales.
- Extender los criterios de segmentación y explorar nuevos nichos de mercado.
- Ampliar posibilidades de distribución.
- Acordar alianzas estratégicas y actividades de co-marketing.
- Profundizar planes de fidelidad de clientes.

¹ <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id21.html>

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La desaceleración de la demanda y la capacidad necesaria para el procesamiento de la industria avícola con toda su variedad de productos, dificultan a las empresas menores operar con ganancia, lo que hace una barrera fuerte para nuevos competidores.

La rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores es dura, existen competidores muy bien establecidos, de marcas reconocidas y con posicionamiento de mercado firme.

Sin embargo, no se tiene mucho conocimiento de penetración extranjera avícola en Estados Unidos.

Competencia¹

Hormel Foods

Se dedica a la manufactura y comercialización de varios productos de carne y alimenticios en los Estados Unidos. La compañía vende productos de carne frescos, congelados, curados, ahumados, cocinados y enlatados.

La compañía también provee productos de pavo, así como productos nutricionales suplementos, azúcar y sustituto de azúcar, cremas, productos de sal y pimienta, aderezos, etc.

Tyson Foods

Se dedica a la producción, distribución, comercialización de pollo, carne, puerco, comida preparada, y productos relacionados. La compañía opera en 4 segmentos: Pollo, ARNE, puerco y comida preparada.

El segmento de pollo, procesa pollos vivos para venta como frescos, congelados, y productos con valor agregado.

La compañía comercializa sus productos en los Estados Unidos a detallistas, distribuidores, bodegas, comisiones militares, compañías de proceso de alimentos, cadenas de restaurantes o a sus distribuidores, etc.

Fue fundada en 1935 y tiene su matriz en Springdale, Arkansas.

Pilgrim's Pride

Produce productos avícolas en Los Estados Unidos, México y Puerto Rico.

La compañía ofrece productos de pollo preparado, como filetes de pechuga en porciones controladas, productos delicatessen, ensaladas, nuggets, pollo con hueso, pollo fresco entero o empacado; pollo congelado para exportación o uso doméstico, pavo y sus productos.

La compañía vende sus productos a tiendas de autoservicio, cadenas de restaurantes, procesadores de alimento, distribuidores, bodegas, etc.

¹ <http://biz.yahoo.com/ic/40/40363.html>

Tiene operaciones en Alabama, Arkansas, Georgia, Kentucky, Luisiana, North Carolina, Tennessee, Texas, Virginia, Pennsylvania, Puerto Rico y México.
Fue fundada en 1945 y tiene su base en Pittsburg, Texas.

Sanderson Farms, Inc.

Una compañía que integra procesos avícolas, se dedica a la producción, procesamiento, comercialización y distribución de productos de pollo frescos o congelados.
También ofrece 100 artículos de comida preparada que incluye, entradas congeladas de pollo, lasaña, comida de mar, etc.
Fue fundada en 1947 y tiene su base en Laurel, Mississippi.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de Perdue Farms es muy fuerte. Esto debido a la integración vertical que ha podido realizar, desde alimento para pollos, granos, las incubadoras, pollos, procesamientos, etc.

Poder de negociación de los compradores:

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo²

El poder de negociación de Perdue Farms con los compradores es amplio en algunos segmentos, pero no tanto en otros.

Cuando se refiere al segmento de mercado de detallistas nacionales, es alto, esto es debido a su alta calidad, reconocimiento de marca, preferencia del público, distribución, especificaciones del producto, entre otras.

En el segmento de mercados del servicio es baja a mediana, esto es porque apenas está entrando, hay mucha competencia, y apenas está adquiriendo experiencia en este segmento.

En el mercado internacional es mediana, debido a su calidad y a las circunstancias del entorno en donde está exportando.

Finalmente, con los megadetalistas, es de mediana a baja, pues por el nivel de volumen que consumen, los precios a los que venden, los puntos de ventas que poseen, hacen difícil la negociación habiendo muchos queriendo entrar, aun cuando Perdue Farms cumple perfectamente con todos los requerimientos.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La amenaza de ingresos de productos sustitutos no es muy fuerte, de hecho la participación de la industria avícola en el 2000 en Estados Unidos era de un 40%.

Se podría entonces decir que el pollo y sus derivados han sido un producto sustituto fuerte contra la carne de res y cerdo.

² <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm>

Análisis FODA

Fuerzas internas

- Perdue está verticalmente integrado, lo que significa que crían los pollos, los alimentan, incuban los huevos, seleccionan los pollos, construyen las granjas para los pollos, manufacturan su alimento, los cuidan, operan sus propias plantas procesadoras, distribuyen por camiones y comercializan. También venden aquellas partes que son consideradas desperdicio en el mercado estadounidense como las patas de pollos y las venden en China. Y finalmente, se encargan de convertir en composta la gallinaza y venderla como fertilizante.
- Avanzados tecnológicamente, como lograr mediante la selección de pollos una pechuga 20% más grande que la competencia.
- Sus aves son alimentadas orgánicamente sin hormonas ni aditivos.
- Venden ambos pollos y pavos pre-cocinados y frescos, y gran variedad de productos y porciones.
- Muy buenos paquetes de compensación a los trabajadores.
- Proporcionar beneficios que impiden que fuerzas externas afecten decisiones, como los sindicatos.
- Fuerte responsabilidad social con sus programas y código de ética.
- Consciencia ambiental y prevención así como tratamiento de desechos.
- Muy efectivos en mercadotecnia.
- Sistema cerrado de crianza de pollos, lo que les permite tener un mayor control en cuanto a manejo de enfermedades.
- *Joint ventures* con compañías para adquirir conocimiento y participación de mercado.
- Compensa internamente las tasas de crecimiento desacelerado automatizando sus procesos e impulsando la productividad de la mano de obra

Oportunidades

- Gran diversidad y tener mayor participación de mercado, doméstico e internacional.
- Incrementar la mercadotecnia a productos que promueven la salud que envuelven un fuerte nicho de mercado.
- Transportar vía avión para mantener más fresco el producto.
- Expandir los granos a nivel internacional.

Debilidades

- Su logística con la gran variedad de productos, cuyos retos son:
 - Expansión de Productos avícolas y el creciente número de clientes
 - La corta vida en anaqueles de los productos de pollo fresco
 - La incertidumbre del volumen que los consumidores comprarían en los días siguientes.
 - La vida de los productos se mide en días, y la producción debía estar ajustada a la demanda, pero la producción llevaba al menos 18 meses.

- Se desconoce cuándo los procesadores rivales pondrían un producto particular en oferta especial que redujeran las ventas a corto plazo.

Amenazas

- La mayoría de la competencia vende productos congelados más baratos
- El costo de criar Pollos de Perdue es arriba del promedio
- La sobreproducción de pollo ha reducido los precios, por lo que se ha reducido el margen.
- Gripe Aviar.
- Falta de transporte equipado para la distribución de pollos en el extranjero, en específico China.
- Constantes ataques de ambientalistas, asociaciones protectoras de animales en contra de la crueldad de los mismos.

Diagnóstico

Para el 2020 Perdue Farms tiene como visión

1. Ser la compañía líder de alimentos de calidad con \$20,000 millones de dólares en ventas.
2. Proveer soluciones de alimentos y servicios indispensables para satisfacer las necesidades previstas del cliente.
3. Crear para los consumidores una cartera de confiables productos alimenticios y agrícolas que será respaldada por múltiples marcas en el mundo.
4. Para sus asociados a escala mundial, el personal y el lugar de trabajo reflejarán su reputación de calidad, poniendo a Perdue entre los mejores lugares para trabajar.
5. Ser conocidos en la comunidad como un fuerte ciudadano corporativo, un socio comercial digno de confianza y un patrón favorito.
6. Y movidos por la innovación, por nuestro liderato de mercado y por nuestro espíritu creativo, reeditar ganancias líderes en la industria para los accionistas

Actualidad y retos

1. Ventas por 3.4 billones de dólares. Por lo que requerirá una expansión de su mercado, tanto nacional como internacional.
2. Los cada vez mayores requisitos de los clientes y las nuevas regulaciones exigen a las empresas redoblar esfuerzos en seguridad. Para ello, las empresas deben mejorar sus sistemas de rastreo, sobre todo en lo que respecta a los alimentos listos para su consumo.
Perdue Farms cuenta ya con una gran diversidad de productos con sus respectivas particularidades de transporte que podría resultar una problemática para una pronta respuesta, y reflejarse en pérdida de ventas.
Requiere de un sistema robusto que satisfaga sus necesidades de rastreo actuales y futuras para posibles expansiones.
3. Tiene ventas internacionales con: China, Japón, Rusia, Polonia, Europa Oriental
Pero ser respaldado por múltiples marcas en el mundo aun le falta, además de

falta de transporte equipado para la distribución de pollos en el extranjero, en específico China.

4. y 5. Demandas y multas en contra de Perdue Farms debido a violaciones en derechos de trabajadores o problemas de contaminación de algún tipo, se encuentran con facilidad en artículos por Internet. Sitios que publican a Perdue por su crueldad a los animales, labores monótonas y que causan problema de estrés a los trabajadores, excesos de desperdicios de sus procesos, etc.
 - a. Abril 11, 2003, Perdue Farms es multado por \$80,000 dólares en Virginia por el caso de contaminación en Virginia, y acordó aumentar el procesamiento de la planta de tratamiento de agua.
 - b. Agosto 7, 2002. Estuvo anunciado que Perdue Farms pagaría \$10 mdd para tranquilizar la demanda por 60,000 trabajadores en la compañía en 18 plantas por fracasar en compensar a los trabajadores en un trabajo en específico.
 - c. En mayo 9, 2002, Perdue acordó pagar \$2.4 mdd por una demanda por violaciones del acto Fair Labor Standard Act y la ley de salarios en Maryland. Esto a favor de 100 atrapadores de pollos. Perdue pagará \$1.7 mdd por tiempo extra a 27 miembros de United Food and Comercial Workers.¹
6. Con respecto a las ganancias, lo único que se sabe es que para el 2000, necesitaban alrededor de un dólar en capital nuevo de inversión para generar cada aumento de dos dólares en ingresos. Pero de innovaciones, han sido innovadores y los primeros en implementar varias cuestiones tecnológicas, lo cual no se puede dejar atrás.

¹ http://www.ufcw.org/press_room/fact_sheets_and_backgrounder/perduefacts.cfm

Planteamiento de soluciones factibles

Estrategias a seguir por el ciclo de vida del producto.

Para los clientes internos:

- Diseñar los nuevos roles y desempeños que se requiere de distintas funciones para asegurar que el producto o servicio tenga la asistencia que exige el tránsito por su madurez.
 - *Proteger la seguridad de los empleados y la integridad del procesamiento avícola.* Poner más énfasis en sus programas de bienestar a los trabajadores. Continuar con sus campañas de donación. Estar muy pendiente de focos rojos y entablar prontas negociaciones antes que éstas lleguen a juicios. También identificar posibles grillas para eliminarlas y que se contaminen el ambiente de trabajo.
- Activar la participación para lograr mejoras en el producto o servicio, ya sea en su calidad o por extensión de líneas.
 - Buscar meter una línea de productos orgánicos.
 - Incursionar más en productos listos para comer por la tendencia a no cocinar.
 - Poner atención a los productos congelados en los que sus competidores llevan la delantera, ya habiendo resuelto que la gente percibe los productos frescos como productos de calidad. Apoyarse en el congelamiento rápido para evitar que los productos pierdan su sabor y nutrientes.
- Estimular ideas y procesos para lograr el mayor aprovechamiento de la curva de la experiencia, la economía de escala, así como las oportunidades para reducir costos e incrementar utilidades, propias de las consecuencias de esta etapa del ciclo de vida.
 - *Mantener los costos ambientales a un nivel aceptable.* No es posible mantener una infraestructura como la que ostenta Perdue Farms si no es a través de mantener los costos. Los costos ambientales son muy importantes por la consciencia moral de la empresa, y si se ve de forma materialista, porque va la marca de por medio. Sin embargo, se deben de mantener estos costos controlables para poder seguir con el negocio.
- Fijar nuevos estándares para sistemas de incentivos, estímulos y premios por logros conseguidos según planes y presupuestos de ventas.
 - Actualmente cuentan con programas en los que los empleados participan en acciones de la compañía. Esto los incentiva pues entre más hagan por la empresa, más retribuirá a ellos.

Para los clientes externos:

- Realizar actividades de promoción de ventas, merchandising, marketing directo, concursos y eventos que alienten las compras y los consumos.
- Posicionar extensiones de líneas y variedad de surtidos, e incorporar probables nuevos usuarios.
- Extender los criterios de segmentación y explorar nuevos nichos de mercado.

- Perdue Farms podría enfocar aun más su mercadotecnia en productos saludables como la carne blanca de pollo. Actualmente seguimos en el *boom* de productos y servicios que contribuyen a una mejor figura, y es una tendencia que se debe aprovechar.
- Ampliar posibilidades de distribución.
 - Buscar posicionamiento en otros estados de Estados Unidos, ya sea mediante su sistema de *Joint venture* o colocando plantas directas para cubrir más mercado de sus productos frescos.
 - Aprovechar el trato de cadenas grandes de autoservicio que prefieren tratar con pocos proveedores grandes que con muchos pequeños.
- Acordar alianzas estratégicas y actividades de *co-marketing*.
 - Aventurar más en el mercado servicio de alimentos mediante alianzas estratégicas con cadenas de restaurantes. Este segmento de mercado tiene un 50% de participación en Estados Unidos de las aves de corral, y Perdue Farms sólo tiene el 20% del mismo.
 - El mercado extranjero aun tiene mucho potencial, puede seguir vendiendo en Asia, e inclusive aprovechar el problema que tiene de la gripe aviar para que consuman más sus pollos. Y el problema de transporte podría lograrlo haciendo alianzas más fuertes.
- Profundizar planes de fidelidad de clientes.

Seis barreras de entrada, según Porter, que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. Economías de Escala

La integración vertical como hasta ahora lo han realizado, para aprovechar costos y una buena integración de la economía de escala.

2. Diferenciación del Producto

Seguir poniendo énfasis en sus proyectos de investigación y desarrollo, para seguir teniendo la diferenciación de producto por uno de extrema calidad, pechugas de pollo más grandes, más blancas, manteniendo así la confianza del consumidor con las aves de corral; esto es a través de marketing y campañas a favor de los beneficios nutricionales y de salud que éstas ofrecen.

3. Inversiones de Capital

Debe estar muy ligado con inversión en sistemas de desarrollo e investigación, inversión en integración vertical y horizontal.

4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Invertir fuerte en campañas promocionales, y continuar con el desarrollo de nuevos nichos de mercado.

5. Acceso a los Canales de Distribución

- Considerar la posibilidad de hacer el transporte de aves vía aérea para aumentar así su tiempo en anaqueles, aunque se deberían considerar los costos beneficios de esta opción.
- Integración horizontal con empresas similares o que estén adentradas en otros tipos de mercado, para adquirir el *Know How* o los contactos adecuados para llegar al punto de venta.
- En cuestión de logística, Perdue Farms eligió el proveedor de software CAT2, quien elaboró una solución que incluía la monitorización de la planta y controles de calidad. La respuesta era la recopilación de datos a través de radiofrecuencia¹. El sistema localiza e identifica cualquier problema de forma rápida y con una exposición mínima al producto, además de señalar con precisión cualquier anomalía que vaya a exceder los límites establecidos.
 - Continuar con el desarrollo del programa de radiofrecuencia
 - Búsqueda constante de nuevos desarrollos que los vuelvan más eficientes.
 - Medios de transporte adecuados con constante vigilancia.

6. Política Gubernamental

- *Satisfacer a cada legislador que necesitaba demostrar a sus electores que estaba actuando con firmeza cuando se presentaban los problemas ambientales.* Esto es mediante el cumplimiento estricto de la ley, y seguir haciendo alianzas de investigación y desarrollo para seguir demostrando su interés en problemas ambientales y humanísticos.
- Hacer de sus puntos de inspección de calidad de las aves de corral (que son mayores a los establecidos por gobierno) sean un estándar.

Estrategias genéricas de Porter

Perdue Farms es líder en cuanto a su nivel de calidad y eficiencia, pero no se alinea a ser un líder en costo. Esto implicaría que todos sus esfuerzos se dirigieran a bajo costo en la industria avícola, y sin embargo, tiene un 20% más promedio en comparación de industrias similares.

Su mercadotecnia se ha enfocado en que la gente perciba a los productos de Perdue como productos preferentes, y por ello cobra precios preferentes. De ninguna manera esperaban que fueran conocidos por ser baratos, sino por tener la mejor calidad para el consumidor a un precio justo.

En lo que sí se puede considerar a Perdue como líder, es en que mantienen altas su eficiencia, bajo *stock*, su intolerancia al desperdicio, amplias formas de control, remuneraciones ligadas a medidas de eficiencia y reducción de costos y líneas abiertas de comunicación entre los trabajadores y la alta gerencia. Y una de las estrategias más exitosas de Perdue, es su integración horizontal, al obtener ventajas competitivas comprando empresas que le aporten el *know how* de segmentos de mercados desconocidos.

¹ <http://www.idtrack.org/sections/Industries/FoodDrink/Perdue%20Farm/view>

Pero a lo que se refiere a diferenciación, Perdue Farms ha sido muy exitoso, ya que produce sus productos, sus servicios son considerados como únicos, y son una industria amplia y dirigida al consumidor que es relativamente sensible al precio.

Perdue se ha convertido en una compañía líder en poner atención a lo que los consumidores necesitan, siguiendo tendencia como la salud y tener buena figura. Tiene su página con recetas e información nutricional, y está atento, con sus platillos precocinado, a familias trabajadoras que no tienen tiempo de cocinar.

Finalmente de acuerdo a las estrategias de Porter, la estrategia más fuerte de Perdue es el enfoque. Perdue tiene un excelente sistema de investigación y desarrollo que sigue las tendencias del mercado y realiza cambios que son benéficos para su crecimiento.

Perdue sabe que la calidad y eficiencia son la base de su operación. Su innovación e integridad de ser líder ha mantenido a sus clientes leales y con apreciación a la calidad en donde el precio no es considerado como primer factor.

Su habilidad a centrarse en grupos fuertes de investigación y desarrollo, les ha permitido penetrar y desarrollar nuevos mercados con relativa facilidad. Perdue tiene una alta penetración en publicidad en televisión. Su visión ha sido una buena guía y les ha permitido hacer una cadena de valor exitosa. La atención que han puesto en cada aspecto del negocio les ha sido probada exitosa y su estado financiero lo refleja con claridad.

Hoy en día, Perdue se está expandiendo con nuevas adquisiciones y líneas de producto. Su pensamiento innovador los lleva a ser líderes en todo lo que hacen. Debe seguir centrándose en la integración horizontal para expandirse en nichos de mercados no atendidos.

Está bien posicionada en el mercado y sigue creciendo con su investigación y desarrollo, conservando así la calidad y eficiencia, así como una fuerte penetración en la participación de mercado.

FUNDAMENTAR LA O LAS SOLUCIONES ELEGIDAS

Ciclo de Vida¹

El análisis del ciclo de vida del producto o servicio supone que estos tienen una vida finita; esto es parecido a lo que nos sucede a los seres vivos. Los productos y/o servicios tienen un ciclo de duración que comienza con su creación (nacimiento) y termina con el retiro del mercado (muerte).

Relacionándolo con los seres vivos, se puede decir que los productos y/o servicios tienen un periodo de crecimiento que siguen al nacimiento y un periodo de declinación que precede a la muerte.

Por tanto, el Ciclo de Vida es el proceso mediante el cual los productos o servicios que se lanzan al mercado atraviesan una serie de etapas que van desde su concepción hasta su desaparición por otros más actualizados y más adecuados desde la perspectiva del cliente.

Cuando se monitorean los resultados de muchos productos o servicios durante un período determinado, se descubre que el patrón de ventas más común sigue una curva consistente de introducción, crecimiento, madurez y declinación. Es obvio que al principio las ventas son muy bajas, se van aumentando de forma gradual y luego comienzan a decrecer.

Los bienes y servicios cumplen, desde sus orígenes hasta su desaparición, las siguientes etapas en su ciclo de vida: etapa previa; introducción; crecimiento; madurez; declinación; desaparición y retiro.

Etapas previas

En esta etapa, antes de su origen, se desarrollan, entre otros, los siguientes procesos de la vida del producto: concepción de la idea, desarrollo del proyecto, investigaciones anteriores a su producción masiva y lanzamiento, plan de negocios, etc.

Etapas de introducción

En esta instancia, una vez lanzado el producto al mercado, la empresa se ocupa a través del área de marketing, de todas las actividades necesarias para asegurar el plan de cobertura y penetración original previsto en los objetivos del proyecto.

Los esfuerzos mayores se concentran en: cobertura de canales de distribución; promoción, mercadeo; capacitación y supervisión de la fuerza de ventas; distribución física para su encuentro con los clientes; inicio de la comunicación publicitaria y, fundamentalmente, de su posicionamiento.

Existen varios indicadores para identificar esta etapa. En primer lugar, la cobertura gradual de los puntos de ventas seleccionados como metas. Luego, la rotación reducida de las existencias en los canales; su crecimiento gradual en volúmenes de ventas,

¹ <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id21.html>

repeticiones lentas de compras, así como su progresiva participación en el mercado. No pueden precisarse cifras exactas, ni válidas para todos los casos; pero las experiencias señalan que, cuando un producto ha logrado superar 10% de los objetivos fijados para su etapa de madurez, cuando alcanzará el máximo de la venta esperada, se ha logrado su introducción y comienza la etapa de crecimiento.

En esta etapa, la política de precios y el financiamiento deben ser estratégicamente decididos para facilitar la rápida penetración.

Etapa de crecimiento

En esta etapa, el producto completa su posicionamiento definitivo, consolidada su cobertura y comienza a aumentar su participación en el mercado.

Las señales que permiten identificar esta etapa son:

- Posicionamiento en el segmento definido.
- Diferenciación básica creciente.
- Grado de fidelidad o repetición de compras con sostenido avance.
- Muy buena cobertura en los canales de distribución.
- Penetración creciente en el mercado, pero con amplias oportunidades de avance (entre 10% y 95% del máximo objetivo establecido para cuando el producto llegue a su madurez).
- Contribución marginal superior a 25%.
- Utilidades brutas en crecimiento, pero aún bajas con relación a su potencial.
- Curva de aprendizaje en desarrollo.
- Cartera de clientes amplia, pero con posibilidades de extensión.
- Importante presión y respuesta competitiva.
- Avance sostenido para alcanzar el liderazgo en costos.
- Tendencia sostenida en crecimiento de ventas.
- Segmentos y nichos de mercado aún vírgenes, o con poca penetración.

Etapa de madurez

Cuando el producto ha alcanzado la máxima participación posible y pronosticada de su evolución en el mercado, se ha llegado a la etapa denominada de madurez. Las señales clave que reflejan esta etapa son, entre otras:

- Nivel óptimo de cobertura y penetración de mercado, con pocas posibilidades de crecimiento; finalización de la tendencia de crecimiento de ventas.
- Niveles máximos de contribución y rentabilidad final, firmes pero estabilizados.
- Máxima acción de la competencia para desplazar posiciones alcanzadas.
- Liderazgo y dominancia en los segmentos operados, o en el mercado total.
- Altos índices de fidelidad de clientes.
- Extensión amplia y casi total de líneas o variedades del producto.
- Marcas y usos de alto reconocimiento y profundo posicionamiento.
- Elevada rotación de inventarios en la empresa y los puntos de ventas.
- Carencia de requerimiento de inversiones adicionales para sostener posiciones logradas.

Etapa de declinación

Después de una meseta de alta participación y muy buenas ventas y utilidades en el mercado, todo producto o servicio, con el tiempo, tiende a decrecer en su evolución. Ello puede originarse en algunas, o varias, de las siguientes causas:

- Cambios en las conductas de los clientes y usuarios.
- Innovación tecnológica que marque la iniciación de un ciclo de obsolescencia.
- Errores estratégicos propios de la compañía.
- Modificaciones en las condiciones socioeconómicas del entorno.
- Leyes o disposiciones normativas.
- Influencias geopolíticas (caso MERCOSUR, Nafta, etc.)

Dentro del ciclo de la declinación, podemos reconocer tres instancias: pérdida de hasta 25% de las posiciones sustentadas precedentemente (ventas, participación de mercado, utilidades, etc.).

En el ciclo de declinación es posible intentar esfuerzos para desacelerar el ritmo de la caída, pero no más que ello, ya que, cuando se detectan las señales de su iniciación, el ciclo es irreversible y no se justifica, económicamente, realizar inversiones para detenerlo o revertirlo.

En la segunda parte de la declinación, hasta llegar a 50% de su caudal de madurez, el producto o servicio es todavía interesante para la empresa. Aporta buenos volúmenes de ventas, absorbe costos de estructura, quizá genera aún utilidades, complementa la línea de productos y sirve para atender a una clientela que le sigue siendo fiel, en cantidades significativas. Como esa instancia no requiere inversiones ni esfuerzos adicionales, al igual que la anterior debe ser acompañada y seguida con atención, porque es beneficiosa tanto para los intereses de la compañía como para los de sus clientes y distribuidores.

Ya en la tercera de las fases de la declinación, cuando se está superando 51% de las ventas y las utilidades precedentes, es necesario comenzar a programar el retiro del producto del mercado, ya que en estas circunstancias no se obtienen resultados económicos.

Etapa de desaparición y retiro

En su última fase de declinación, el producto está en la empresa pero no tiene vigencia en el mercado: los canales de distribución lo dan de baja en su comercialización, porque no existe demanda. Los compradores y los usuarios no lo aceptan por no adaptarse a sus expectativas y deseos.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter²

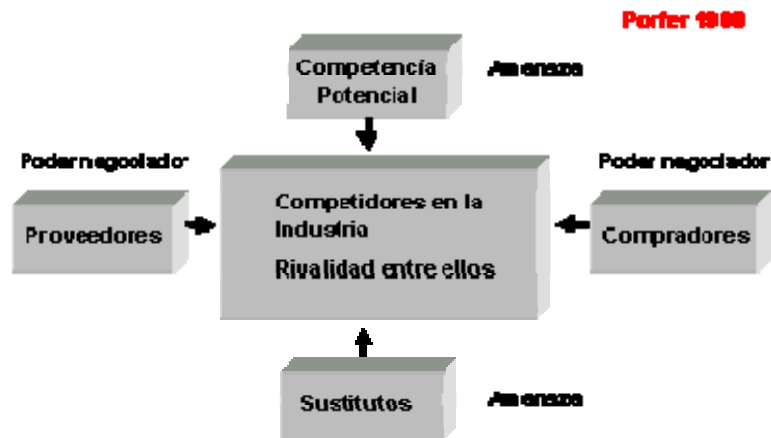
Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

² <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
3. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tenga fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial



Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

1. **Economías de Escala.** Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.
2. **Diferenciación del Producto.** Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan esta barrera.
3. **Inversiones de Capital.** Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes anti-monopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes anti-monopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí *Sun Tzu* nos advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

4. **Desventaja en Costos independientemente de la Escala.** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar esta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.
5. **Acceso a los Canales de Distribución.** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.
6. **Política Gubernamental** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo

fuertemente interconectado le está permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir como vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

El análisis FODA ³

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos.** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades.** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- **Análisis de Riesgos.** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

³ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

- **Análisis de Portafolio.** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. **Fortalezas Organizacionales Comunes.** Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
2. **Fortalezas Distintivas.** Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:
 - Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
 - Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
3. **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas.** Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno.** Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés.** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

El entorno visto en forma más amplia Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Las estrategias competitivas genéricas de Porter⁴

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la *Harvard Business School*, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- El liderazgo en costos totales bajos.
- La diferenciación.
- El enfoque.

El liderazgo en costos totales bajos

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70's, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Los clientes de rendimiento marginal se evitaban y se buscaba la minimización de costos en las áreas de investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad, personal y en general en cada área de la operación de la empresa.

Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado (se refiere a la participación en el mercado de una empresa con relación a su competidor más importante) u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir

⁴ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm>

entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado. Por aquella época, la estrategia de liderazgo en costo bajo fue el fundamento del éxito de compañías como Briggs & Stratton Corp., Texas Instruments, Black & Decker y Du Pont.

La diferenciación

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio algo que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y habían negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

El Enfoque

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ese mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (hoy sólo le distribuye a McDonald's).

CONCLUSIONES

Para poder establecer estrategias en una empresa, es indispensable conocer su misión, su visión, expectativas, valores; puesto que con ellos se pueden definir con exactitud los problemas, es decir, la diferencia entre lo que se tiene y lo que debería o se espera obtener.

Perdue Farms tiene muy claros estos rubros y sus alcances a lograr en un tiempo determinado, lo cual facilita el campo de acción.

A través de guías (en este caso utilicé el ciclo de vida del producto, análisis FODA, Modelo de las 5 fuerzas de Porter, Estrategias Genéricas de Porter) se pueden analizar con mayor exactitud los aspectos generales de una empresa, ubicarla internamente y en su entorno, dando así lugar a propuestas que la guíen o la direccionen hacia sus fines establecidos.

Como empresa, considero a Perdue Farms una empresa familiar ejemplar, en donde una transición de 3 generaciones no sólo ha sobrevivido, sino ha crecido y se considera exitosa. Que los valores y creencias de los dueños han sido transmitidas con exactitud de una forma institucional. Han sabido moverse en el mercado, seguir tendencias, apoyarse correctamente en la tecnología, y han sabido desarrollar cada área de trabajo, integrándose tanto vertical como horizontalmente.

Por último, considero a Perdue Farms como una empresa con congruencia en su filosofía y sus acciones, y que ha sabido tomar un rumbo fijo a lograr todo aquello que se propone.

BIBLIOGRAFIA

- <http://www.perdue.com/company/about/index.html> (Sitio oficial Perdue Farms)
- <http://www.perdue.com/company/history/tribute.html>(Sitio oficial Perdue Farms)
- <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id21.html> Ciclo de Vida del Producto
- <http://biz.yahoo.com/ic/40/40363.html> INDUSTRY CENTER, YAHOO FINANCE
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm> Modelo de “las 5 fuerzas” de Porter
- http://www.ufcw.org/press_room/fact_sheets_and_backgrounder/perduefacts.cfm Perdue Farms: Overview, UFCW
- <http://www.idtrack.org/sections/Industries/FoodDrink/Perdue%20Farm/view> [Granja Perdue Farms](#) La compañía avícola incrementa la seguridad de sus productos con la trazabilidad, ID Track
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm> Modelo de las 5 fuerzas de Porter
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm> Análisis FODA de Porter
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk15.htm> Las estrategias competitivas genéricas de Porter