

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de Abril de 1981



“INCUBANDO NEGOCIOS Y ALGO MAS”

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

## **MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**EDSON ROBERTO QUIRIARTE CISNEROS**

Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lectores: Mtro. Jorge Smeke Swaiman

Mtra: Rocío Gutiérrez Fernández

México, D.F.

2009



<b>ÍNDICE.....</b>	<b>2</b>
<b>HECHOS .....</b>	<b>3</b>
Participantes .....	3
Antecedentes.....	5
Misión, Visión y Valores.....	7
<b>DIAGNOSTICO .....</b>	<b>9</b>
Análisis de área funcionales .....	9
Marketing .....	9
Finanzas .....	13
Sistemas .....	14
Logística .....	14
Diseño Organizacional .....	14
Innovación de Procesos .....	16
Recursos Humanos .....	16
Medio Ambiente.....	16
<b>ANALISIS FODA .....</b>	<b>18</b>
<b>ANALISIS PORTER.....</b>	<b>22</b>
<b>CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO .....</b>	<b>25</b>
<b>ANALISIS BCG.....</b>	<b>28</b>
<b>PROPUESTAS DE SOLUCION.....</b>	<b>31</b>
Productos .....	31
Mercados .....	33
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>34</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>35</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>36</b>
<b>CIBERGRAFIA E IMAGENES .....</b>	<b>36</b>

## HECHOS

### *Participantes*

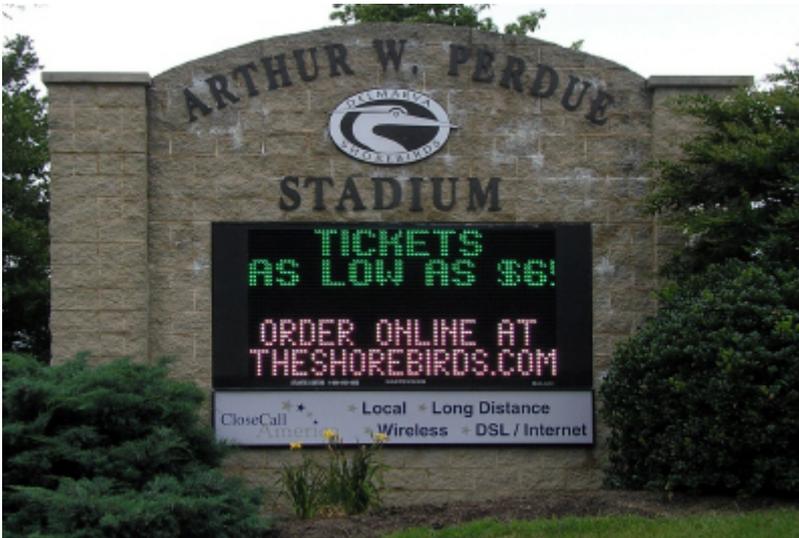
#### Arthur W. Perdue



Descendiente de franceses, agente de Railway Express con una promisoriosa carrera. Don Arthur como era conocido, era famoso por su interés en las personas y por su amor a la lectura y a la poesía, además de una dedicación al trabajo duro. El construyó su compañía basado en cuatro valores: Calidad, Integridad, Confianza y Trabajo en Equipo

Su legado:

- Perdue Farms
- Arthur W Perdue Foundation
- Arthur W Perdue Stadium



#### Franklin Parson Perdue



Hijo de Arthur, nace en 1920, campesino tímido e introvertido, asistió 5 años a una escuela de aula única, graduado de Wicomico School, asistió al State Teachers College, en Salisbury

Su legado

- Franklin Parson Perdue Business School in Salisbury, Maryland

### **Jim Perdue**



Hijo de Frank, creció dentro del negocio familiar, licenciatura en biología en Wake Forest University, maestría en biología marina por la University of Massachusetts y doctorado en criaderos piscícolas de la University of Washington en Seattle. Obtuvo una maestría ejecutiva de administración de empresas por la Salisbury State University.

Con un estilo de dirección que ponía a la gente en primer lugar

### **Tres generaciones**

“Perdue Farms ha sido una familia propietaria y operadora de su propia compañía desde 1920, nuestro crecimiento y éxito se debe a tres generaciones de líderes apasionados por la calidad, integridad y confianza” Jim Perdue



Jim, Frank y Arthur Perdue

### *Antecedentes*

1917, Arthur Perdue compra 50 gallinas leghorn por cinco dólares y empieza a vender huevos cerca del pueblo de Salisbury, iniciando el un negocio en el traspaso de la casa



1920, Raiway Express le pide a Arthur trasladarse a una estación más allá de la Eastern Shore, por lo que deja el empleo y se dedica de tiempo completo al negocio de los huevos





1924, compra algunos gallos leghorn para mejorar la calidad de su parvada, expande su mercado y empieza a hacer envíos a Nueva York

1939, Frank Perdue concluye sus estudios y comienza a trabajar de tiempo completo con su padre



1940, Perdue Farms se da a conocer por su calidad.

1950, Frank asume la dirección de la compañía, para ese entonces contaba ya con 40 empleados.

1952, las ventas suman seis millones de dólares.

1960, comienza la integración vertical de la empresa, construyendo sus primeras instalaciones de recepción y almacenamiento de granos y la primera planta de procesamiento de frijol de soya.

1967, las ventas crecen hasta los 35 millones de dólares. Frank determina que las ganancias estaban en el procesamiento de pollos.

1968, compra su primera planta procesadora a Swift and Company en Salisbury, renovaron esta planta y fueron capaces de procesar 14,000 pollos asaderos por hora.

1970 – 1980 expanden instalaciones rápidamente, una nueva planta de procesamiento y una planta de conversión de proteína en Virginia, una planta de procesamiento y una incubadora en Carolina del Norte, una planta de procesamiento en Delaware y molinos de alimento en Delaware y Carolina del Norte.

1970, implementan programas de investigación de alimentación y genética.

1971, inicia extensa campaña de publicidad, su slogan “Si usted quiere comer también como mis pollos, sólo tiene que comer mis pollos”.

1977, muere Arthur Pedue a los 91 años.

1980, expanden mercado hacia Virginia, Carolina del Norte y Georgia.

1980, compra Carroll’s Food’s, Purvis Farm, Shenandoah Valley Poultry Company.

1983, Jim Perdue se une a la compañía como practicante administrativo.

1988, primer año en números rojos.

1991, Frank cede el control directo de la compañía, Jim Perdue ocupa el cargo de Director General y Presidente.

1992, formaliza su segmento internacional, inicia operaciones en Puerto Rico, América del Sur, Europa, Japón, y China.

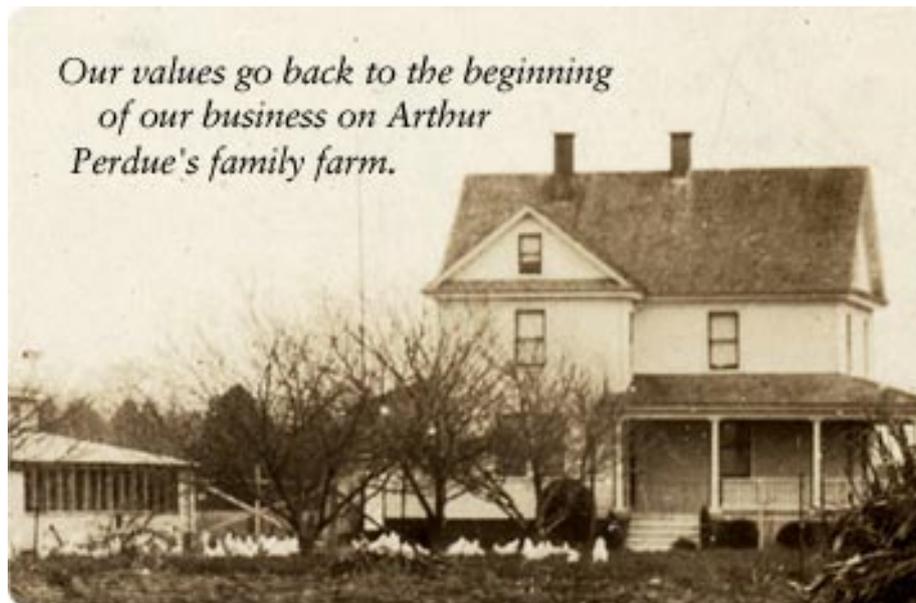


1999 – 2000, incrementan el uso de la tecnología y construyen centros de distribución para mejor atención de los clientes.

2000, ventas superiores a 2,500 millones de dólares y cerca de 20,000 empleados.

Actualmente Perdue farms, es el líder en los Estados Unidos en ventas de pollo “Premium”, tiene operaciones en 50 países.

### ***Misión, Visión y Valores***



Filosofía: “Crear un producto de calidad, estar atento a sus clientes, tratar con justicia a la gente y trabajar, trabajar duro, trabajar duro”. Arthur Perdue, 1920

“Para tener éxito, debemos tener un conjunto firme de creencias en las cuales apoyemos todas nuestras políticas y acciones... Nuestro énfasis en la calidad... La calidad no es un accidente” Frank Perdue, 1991

- **Misión:** Es lo que la empresa hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma.

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

- **Valores:** El valor es una cualidad que permite ponderar el valor ético o estético de las cosas, por lo que es una cualidad especial que hace que las cosas sean estimadas en sentido positivo o negativo.



*“Calidad, Integridad, Confianza, Labor de Equipo”*

- **Visión:** Es la idealización del futuro de la empresa.

“Ser la compañía líder de alimentos de calidad con 20,000 millones de dólares en ventas en 2020”

**Solgan actual: “Perdue Un compromiso familiar desde 1920”** Enero 2009

# DIAGNOSTICO

## *Análisis de área funcionales*

### Marketing

Publicidad enfocada a la principal promesa de valor, “CALIDAD”

Innovadores en el desarrollo de investigación de mercado y desarrollo de productos



#### 1. Target

Consumidores de nivel medio y alto poder adquisitivo al tener como principal diferenciador la calidad del producto el cual está asociado directamente con el precio

#### 2. Diversidad de productos

- Productos frescos y/o congelados (Uncooked)



[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Chicken Breast Tenderloins](#)



[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Chicken Breast Tenderloins](#)



[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Chicken Breast Tenderloins, Family Pack](#)



[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Chicken Breasts](#)





[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Chicken Breasts](#)



[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Chicken Breasts](#)



[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Chicken Breasts, 6 Individually Wrapped](#)



[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Chicken Breasts, Thin-Sliced](#)



[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Chicken Breasts, Thin-Sliced, Family Pack](#)



[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Chicken Thigh Filets](#)



[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Chicken Thighs, Freezer Ready Pouches](#)



[PERDUE® FIT & EASY® Fresh Ground Chicken Filet of Breast Meat](#)



**Pavo**

[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Turkey Breast Fillets](#)



[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Turkey Breast Tenderloins](#)



[PERDUE® FIT & EASY® Boneless, Skinless Turkey Breasts, Thin-Sliced](#)



[PERDUE® FIT & EASY® Fresh Ground Turkey Breast](#)



- **Productos procesados (Fully Cooked Product)**



[PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Grilled](#)



[PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Grilled](#)



[PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Grilled Italian Style](#)



[PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Grilled Italian Style](#)



[PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Grilled Italian Style](#)



[PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Grilled, 32 oz](#)



[PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Honey Roasted](#)



[PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Honey Roasted](#)



PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Honey Roasted, 27 oz.



PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Original Roasted



PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Original Roasted



PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Original Roasted, 27 oz.



PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Southwestern Style



PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Southwestern Style



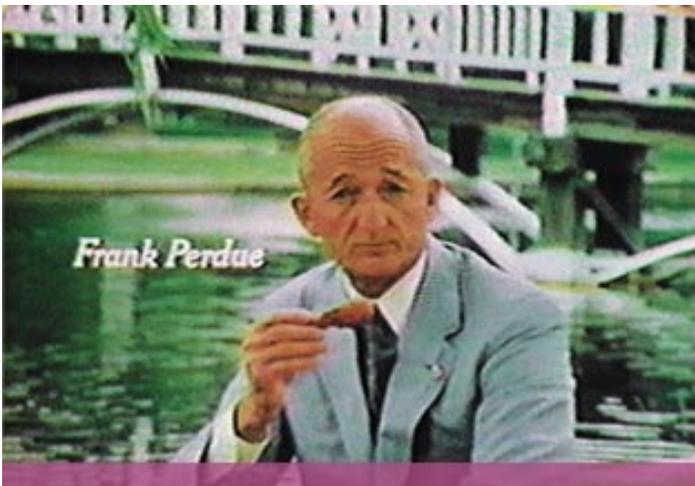
PERDUE® SHORT CUTS® Carved Chicken Breast, Southwestern Style, 27 oz.

Pavo



PERDUE® SHORT CUTS® Carved Turkey Breast, Oven Roasted

3. Publicidad





1971, selecciona a Scali, MacCae, Sloves como agencia de publicidad

1971, primera campaña de publicidad, primera empresa en conseguir buenos resultados en manejo de la marca de lo que en general se consideraba un producto básico

“No compre pechuga por libra, cómprelas por el nombre”

#### 4. Posicionamiento de la marca

Para 1972, 51% de los neoyorquinos conocía la marca

Marca Premium – “No todos los pollos son iguales”

Actualmente ocupa el 3er lugar en ventas (mercado de US) después de Tyson y Pilgrim’s Pride

#### 5. Participación de mercado

1968, 3% del mercado de pollos asaderos

1972, 1 de cada seis pollos en Nueva York era Perdue

#### 6. Competidores



Tyson Foods

70 años en el mercado, principal productor de productos procesados de pollo y otras carnes en US, ventas netas de \$26.8 billones usd, 107,000 empleados, ubicado en 90 países



Pilgrim’s pride

60 años en el mercado, líder del segmento detallista de productos de pollo en US y México, ventas netas de \$8.5 billones usd, procesa 45 millones de pollos a la semana, 48,000 empleados, ubicado en 80 países con 35 plantas procesadoras, cuenta con su propia red de distribución y con una infraestructura sólida



Sanderson Farm



60 años en el mercado, productora de pollo 100% natural (sin aditivos ni conservadores), ventas netas de \$1.47 billones usd, procesa 8.1 millones de pollos a la semana, 10,000 empleados



Hormel foods

117 años en el mercado, productor de alimentos procesados con líneas dedicadas a productos de pollo y pavo, ventas netas de \$6.7 billones usd

## 7. Mercado

Ventas detallistas generan el 60% de las ventas

Mostrador de carnes frescas

Mostrador delicatessen (plátanos preparados)

Alimentos congelados

Comidas totalmente reparadas

Alimentos 20%

Granos, semillas y oleaginosas 15%

Ventas internacionales 5%. Presencia internacional en más de 50 países, básicamente a través de la exportación

## Finanzas

### 1. Crecimiento

1952, ventas 6 millones usd

1967, ventas por 35 millones usd

1968, compran su primera planta procesadora

1977, ventas por 200 millones usd

1988, primer año en números rojos, por duplicación de procesos, y costos administrativos altos, los costos de los sistemas de información se dispararon al triple

1998, ventas por 180 millones usd

2000, ventas por 2,500 millones usd

Procedimientos conservadores de administración financiera:

- Deuda a largo plazo solo para proyectos de expansión y adquisiciones importantes
- Límite de adeudo, 55% del capital contable



## **Sistemas**

### 1. Innovaciones en la industria

1987, dotó de computadoras a los clientes para permitirles introducir directamente sus pedidos

### 2. Integración de procesos

Desarrolla un sistema que integra las diferentes facetas de las operaciones

2000, cuenta con comunicaciones en línea con cada uno de los clientes que permite conocer las estimaciones de venta así como los niveles de inventario, ayudando al mejor desarrollo del pronóstico de producción que lleva en promedio 18 meses

## **Logística**

### 1. Canales de distribución

Producto fresco

Productos nacionales congelados y procesados

Exportaciones

Bienes de consumo empacados

### 2. Innovación

Contacto directo con el cliente para conocer sus inventarios y optimizar la distribución así como para pronosticar con mayor exactitud la producción

### 3. Centralización de almacén

Distribución desde un solo punto de entrega

### 4. Tiempo de respuesta

Reducción en tiempos de entrega al poder programar con anticipación rutas

## **Diseño Organizacional**

La empresa está constituida a través de una integración vertical

La integración vertical es una teoría que describe un estilo de propiedad y control. Las compañías integradas verticalmente están unidas por una jerarquía y comparten un mismo dueño. Generalmente, los miembros de esta jerarquía desarrollan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común. Esa necesidad común proviene de generar economías de escala en cada compañía, y sinergias dentro de la corporación. Todo ello traducido en la búsqueda tanto de mayores utilidades como de generar mayor valor agregado partiendo del sector primario, hasta el consumidor final. Existen tres variedades de integración vertical: integración vertical hacia atrás, hacia delante y compensada.



- En la integración vertical hacia atrás, la compañía crea subsidiarias que producen algunos de los materiales utilizados en la fabricación de sus productos. Por ejemplo, una compañía automovilística puede poseer una empresa de neumáticos, una de vidrio y una de metal. El control de estas subsidiarias se justifica para crear un suministro estable de materiales y asegurar una calidad constante en el producto final.
- En la integración vertical hacia delante, la compañía establece subsidiarias que distribuyen o venden productos tanto para los consumidores como para su propio consumo. Como ejemplo, sería un estudio de cine que poseyera una cadena de teatros.
- En la integración vertical compensada, la empresa establece subsidiarias que le suministran materiales a la vez que distribuyen los productos fabricados.

Perdue Farms es una empresa constituida en cinco divisiones:



- **Perdue Foodservice**, provee productos de pollo y pavo.



- **Perdue Deli**, opera cuatro líneas de productos

Perdue Chicken wings

Perdue Hot Bar Solutions (chicken tenders)

Perdue Deli Case solutions

Perdue Rotisserie



- **Perdue International**, administra y desarrolla las operaciones fuera de los Estados Unidos



- *Perdue AgriBusiness*, opera la investigación y desarrollo de: granos, soya, alimentos para aves, y fertilizantes



- *Perdue AgriRecycle*, produce fertilizante orgánico a partir de los desechos de las aves

## **Innovación de Procesos**

Incorporación de nutriólogos para idear fórmulas alimenticias

Establecimiento de programas de investigación alimenticia y genética

Régimen libre de sustancias químicas y esteroides

Integración vertical de la empresa

## **Recursos Humanos**

1. Compromiso con las leyes laborales
2. Compromiso con sus empleados
  - Número importante de inmigrantes entre sus trabajadores, la empresa impartía clases de inglés para ayudarlos a integrarse tanto al trabajo con a la comunidad
  - Comité de ergonomía para evitar lesiones por postura y/o por estrés
  - Programa de bienestar y previsión social que incluía clínicas en 10 plantas
  - Desarrolla un programa para identificar, medir y mitigar el estrés entre los trabajadores de las plantas, disminuye 44% de los reclamos de los empleados, 7.7% de tiempo perdido, disminuye 80% la incidencia de casos graves de estrés y 50% cierto tipo de lesiones

## **Medio Ambiente**

1. Compromiso con las leyes ambientales
2. Metas alcanzadas
  - 1993, crea el comité de Agenda y Programación Ambientales



- Instituye procedimiento para reducir el desecho de los pollos en 50%
- Procesa, recicla y comercializa los desechos de los pollos transformados en fertilizantes, evitando así contaminación

## ANÁLISIS FODA

El Análisis FODA o SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, en inglés) es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. La situación interna se compone de 2 factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de 2 factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede aprovechar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede explotar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis FODA es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

- Análisis Externo (También conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")
- Análisis Interno
- Confección de la matriz FODA
- Determinación de la estrategia a emplear

### Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea, así que el análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político

De carácter legal

De carácter social

De carácter tecnológico

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o



hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan AMENAZAS para la organización y que pueden hacer más graves sus problemas.

### **Oportunidades**

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

### **Amenazas**

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

- **Análisis Interno**

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis FODA corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado entre otros.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

### **Fortalezas**

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

### **Debilidades**

Las Debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

- **Matriz FODA**

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Análisis FODA	Fortalezas	Debilidades
<b>Análisis Interno</b>	Capacidades distintas Ventajas naturales Recursos superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
<b>Análisis Externo</b>	Nuevas tecnologías Debilitamiento de competidores Posicionamiento estratégico	Altos riesgos - Cambios en el entorno

Con base en la información proporcionada, este sería el análisis FODA para Perdue Farms:

### **F**ORTALEZAS

- Definición y compromiso con los valores de la empresa
- Enfoque a la calidad
- Su estructura organizacional basada en la integración vertical que permite controlar todos los pasos y procesos
- Diversificación de productos
- Alianzas con empresas líderes al ingresar a nuevos mercados
- Sistemas de información integrados en los procesos de producción y distribución
- Buena imagen en el mercado
- Diversidad de productos a ofrecer en los diferentes pasos del proceso (granos, huevos, pollos, productos procesados, etc)
- Involucramiento con sus empleados, su comunidad y su medio ambiente
- Aprovechamiento de todas las materias primas en todas las etapas del proceso de producción
- Investigación y desarrollo de productos
- Cumplimiento con las leyes laborales y ambientales
- Cuentan con el “know how” de la industria



## OPORTUNIDADES

- Percepción positiva de la marca por parte del mercado
- Demanda creciente en nuevos mercados, comida orgánica, light, gourmet, dirigida a personas con alguna enfermedad (diabéticas, hipertensas, etc.),
- Demanda creciente de productos con base en nuevas materias primas (res, cerdo, etc.)
- Demanda de sus productos “alternos” (semillas, abono, etc.)
- Nuevos hábitos de consumo que demandan nuevos productos

## DEBILIDADES

- Tiempo de vida de sus productos en los anaqueles
- Tiempo de planeación y de producción (hasta 18 meses de anticipación para conocer los pronósticos)
- Administración financiera conservadora en un mercado altamente competido

## AMENAZAS

- Expectativas de los consumidores de producto más fresco
- Mercado altamente competitivo
- Barreras arancelarias y sanitarias
- Hábitos, costumbres y gustos diferentes en cada nueva región (internacional) de impacto
- Riesgos sanitarios (enfermedades de las aves)
- Productos sustitutos
- Incorporación en sus plantas de trabajadores indocumentados
- Aparición de productos con igual o mejor calidad a un mejor precio en mercados de otros países a los que se llega hoy en día
- Baja en la ventas (demanda) debido a la crisis financiera mundial
- Incertidumbre financiera mundial para nuevas inversiones

## ANALISIS PORTER

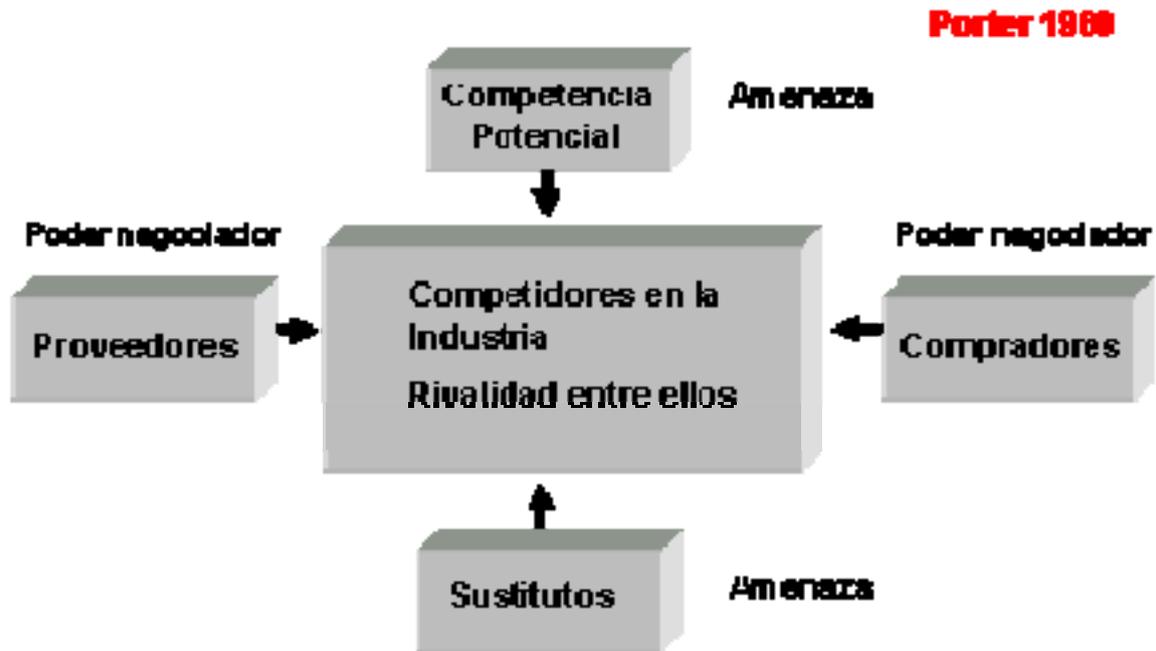
El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979 en su libro **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria.

El modelo de las fuerzas competitivas de Porter es probablemente una de las herramientas de uso mas frecuente en el desarrollo de la estrategia de negocio, es particularmente fuerte en la interiorización del pensamiento estratégico.

Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos 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, tengan 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 aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.
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 sindicalizarse.
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



El análisis de Porter para Perdue Farms es el siguiente:

### Amenaza de entrada de nuevos competidores

De acuerdo al target de Perdue, no es tan fácil la entrada de nuevos competidores principalmente por el nivel de inversión que se tiene que hacer.

Perdue tiene una diversidad de productos y de mercados lo cual complica que un competidor de forma integral puede aparecer

En el mercado internacional puede aparecer un competidor con similares características

### Rivalidad entre competidores

En el mercado de los Estados Unidos es alta, sobre todo considerando que Perdue es el tercer lugar dentro del nicho de productores y procesadores de aves

### Poder de negociación con los proveedores

Alta, Perdue es una compañía de integración vertical por lo cual puede negociar con facilidad con sus proveedores

### Poder de negociación con los compradores

Para el mercado detallista alto debido a su gran diversidad de productos



Para mercado de mayoreo bajo debido a la fuerte competencia tanto nacional como internacional

**Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Hay una gran amenaza de introducción de productos sustitutos usando diferentes materias primas (carne de otros animales), así como la aparición de nuevos productos procesados que cubran las nuevas necesidades de los diferentes mercados. Existe la amenaza de la aparición de productos con igual o mejor calidad a un mejor precio en mercados de otros países a los que se llega hoy en día

## CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida de un producto es un concepto asociado a las técnicas de la mercadotecnia o marketing. Las condiciones bajo las que un producto se va a vender van a cambiar a lo largo del tiempo. La gestión del ciclo de vida de un producto se refiere a la consideración de los diferentes estados que va a atravesar un producto a lo largo de su existencia. La tecnología que subyace en un producto o categoría de producto puede atravesar etapas similares.

Los productos suelen atravesar cinco etapas:

Etapas de desarrollo de un nuevo producto:

- Es muy caro
- No se perciben ingresos por venta
- Es un periodo de pérdidas netas

Etapas de introducción en el mercado

- Supone un costo muy alto
- El nivel de ventas es bajo
- El balance es de pérdidas netas

Etapas de crecimiento

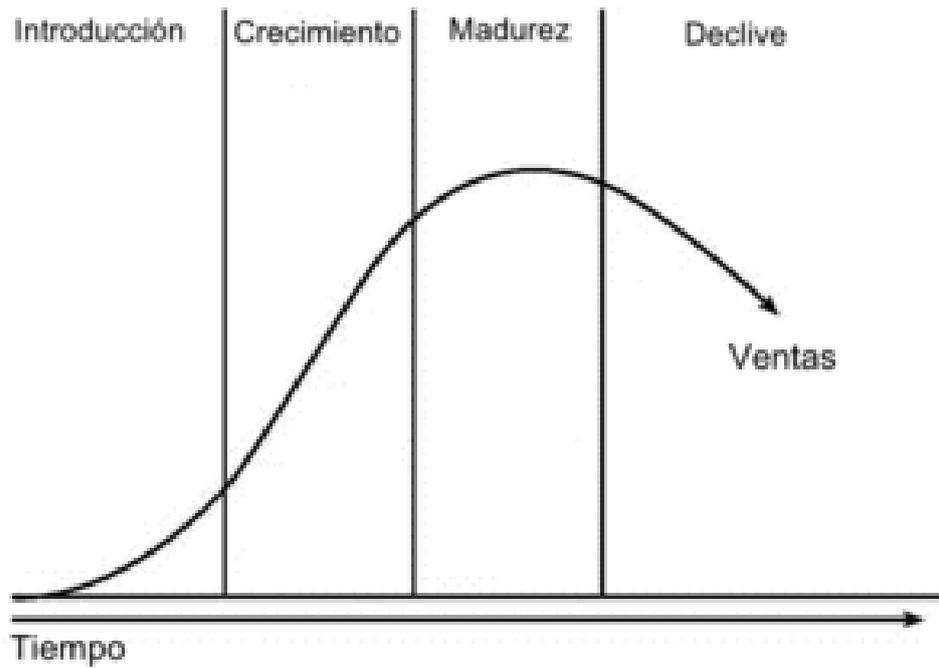
- Se reducen los costes debido a la realización de economías de escala
- Los volúmenes de ventas aumentan significativamente
- Le empiezan a percibir beneficios

Etapas de madurez

- Los costos son muy bajos
- Se alcanzan los niveles máximos de ventas
- Los precios tienden a caer debido a la proliferación de productos competitivos
- Se alcanza la mayor rentabilidad

Etapas de decadencia

- Las ventas caen
- Los precios bajan
- Los beneficios se reducen



### **Etapa de desarrollo**

Productos

- Alimentos procesados de fácil preparación

Mercado

- Internacional

### **Etapa de Crecimientos**

Productos

- Comidas delicatessen (alimentos preparados)

Mercados

- Internacional

### **Etapa de Madurez**

Productos

- Productos congelados
- Granos semillas y oleaginosas

Mercados

- Estados Unidos,



## **Etapa de Declive**

Productos

- Mostrador de carnes frescas

Mercados

- Algunas regiones de Estados Unidos

## **ANALISIS BCG**

El método más simple, cuantitativo y conocido de análisis de productos o centros de estrategia, es el desarrollado por el Boston Consulting Group, a finales de los años 60 y se materializa en la matriz de crecimiento-cuota de mercado. Este método es también conocido por Análisis BCG o Análisis Portafolio.

Este enfoque considera el cash flow (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos o centros de estrategia de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos.

Es importante que se consiga un equilibrio dentro de la empresa, para ello los productos excedentarios, que estén dando liquidez a la empresa, deben financiar a los deficitarios.

El enfoque del BCG parte de dos premisas:

La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costes fijos).

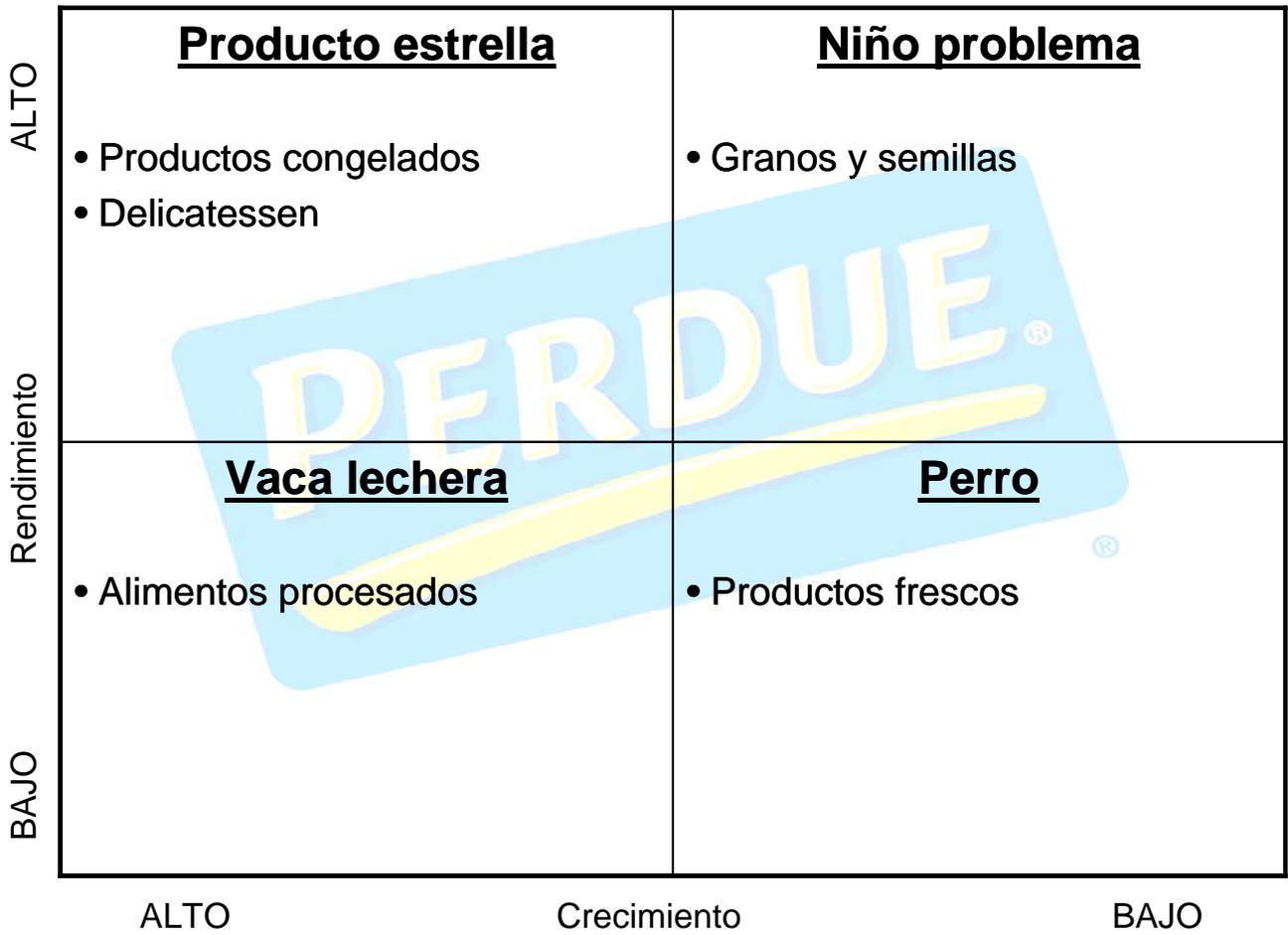
La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.

Así pues, la estrategia asociada a cada «centro de estrategia» vendrá determinada por los dos factores de los que depende el cash flow de la empresa, esto es, al ser el cash flow una función de la cuota de mercado relativa y de la tasa de crecimiento de la empresa o sector, las diferencias respecto a estos dos factores nos indicarán la estrategia a seguir.

A nivel operativo y con una adaptabilidad práctica, se puede utilizar el BCG para analizar la gama de productos de la empresa, los de la competencia e incluso las redes de franquicia. Una vez conocidas las variables que enmarca la matriz de crecimiento-cuota de mercado, el siguiente paso es la construcción de dicha matriz.

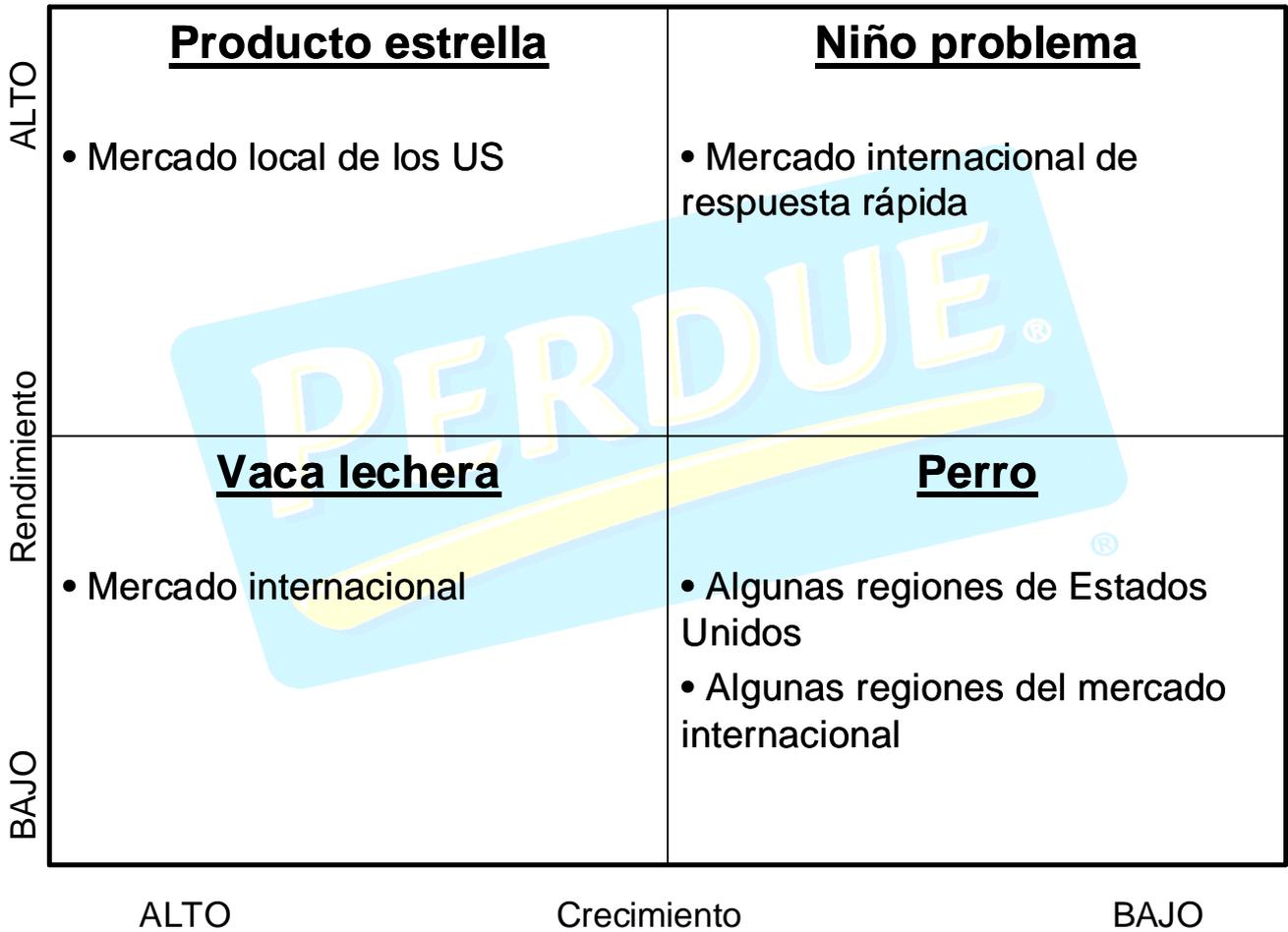


Gráfica BCG - Productos





Gráfica BCG - Mercados





## PROPUESTAS DE SOLUCION

### *Productos*

#### **Nuevas tendencias**

- **Alimentos orgánicos.** La comida orgánica no parece ser una moda pasajera. Se trata de un tipo de alimentación que protege la vida del planeta y la salud de los consumidores. En este sistema de nutrición, las frutas, legumbres y verduras orgánicas son cultivadas sin pesticidas y regadas con agua natural no tratada, es decir, no dañan de ninguna forma la tierra.

El ganado orgánico también recibe especial cuidado, goza del libre pastoreo. A los animales no se les suministran hormonas para que crezcan más rápido, se les permite cumplir cierto tiempo de vida y después se les sacrifica de forma rápida para que no segreguen sustancias nocivas producto del dolor o el temor.

La comida orgánica va más allá de una posición ideológica frente al sacrificio de animales y el cultivo sin pesticidas, es un cambio en la conciencia de consumo para con tu cuerpo y para con el mundo.

Sin duda la participación en este segmento de mercado puede resultar de gran beneficio para Perdue Farms, en su catálogo de productos no se hace mención de que la producción de sus pollos se hace a través de este tipo de proceso. Este podría ser explotado con mayor realce por parte de la marca, de igual manera deberá trabajarse más a fondo en el desarrollo de una línea específica con estas características.

Al día de hoy los dos principales líderes de la industria en los US no han comenzado a explotar este sector, lo cual también se convierte en una oportunidad para Perdue para ser el líder en este segmento

- **Alimentos Light.** La cultura moderna orienta a la personas a cuidar su aspecto físico, de ahí que los consumidores procuran ingerir la menor cantidad de grasas y azúcares que puedan reflejarse en un incremento en su peso y/o en su corpulencia física

**LIGHT.** Significa que contiene al menos 50% menos de grasa o 50% menos de calorías proporcionadas por la grasa que lo contenido normalmente en el alimento.

**FAT-FREE.** Menos de 0.5 gramos de la grasa total de la "referencia original".

Desarrollar una línea específica de estos productos, al día de hoy solo está trabajando con una línea de pavo (Fit & Easy) baja en grasa y sales con apenas 5 productos uno de ellos considerado como un alimento preparado, sin embargo si se compara la línea de Perdue con la de Pilgrim's Pride uno los dos principales competidores, ésta no está cubriendo las expectativas de un mercado con mayores necesidades; Pilgrim's Pride ha desarrollado la línea "Eat Well Stay Healthy" con 9 diferentes productos.

- **Alimentos preparados (Fully Cooked Products - FCP).**



Este es sin duda uno de los segmentos con mayor crecimiento debido a la complejidad del estilo de vida de estos días, Tyson ha diversificado su catálogo por encima de sus dos competidores. Al día de hoy Perdue tiene una línea de 15 diferentes productos FCP, mientras que Tyson el líder del mercado tiene 19 productos FCP más 6 productos enlatados mas 7 producto de los denominados “comidas completas”, esto sin contar 9 productos derivados de carne de res y 4 mas de carne de cerdo

- **Responsabilidad social.** Condiciones en las cuales se producen, se desarrollan y se sacrifican los pollos.

Para poder involucrarse en la producción orgánica, Perdue debe atender el cumplimiento de un sacrificio rápido y sin sufrimiento de los animales, de igual manera cada día mas se involucran las asociaciones defensoras de los derechos de los animales exhibiendo al público a los productores de incumplen con esto, lo cual puede convertirse en un mala imagen para seguir comercializando sus productos.

De igual manera las medidas ecológicas que se están llevando a cabo deben ser una carta de presentación hacia los consumidores, ya que lejos de generar contaminación se está contribuyendo con mejorar el medio ambiente utilizando al máximo en cada proceso la materia prima y procesando y reciclando los residuos que se generan

## **Nuevos productos**

- **Diversidad**

Perdue Farms tiene que ampliar su menú de productos, en cuanto a tipo de carne que actualmente utiliza como materia prima, la carne de res y cerdo parece ser la opción más inmediata debido a la demanda generalizada de estos productos, sin embargo no pueden dejarse de lado algunos otros tipos de carne que pudieran comercializarse a través de un mercado gourmet. La opción de nuevos productos se inclina realizarse a través de una producción de alimentos preparados y listos para comer, Tyson líder del mercado ya tiene productos tanto de carne de res como de cerdo así como la utilización de otros productos como arroz y papa.

- **Diferenciación**

Se deben definir cuales son las ventajas competitivas que tiene Perdue Farms las cuales fortalecerán siempre cualquier campaña, éstas podrían estar relacionadas con:

- La calidad como carta de presentación de Perdue, “La calidad no es un accidente” Jim Perdue
- Innovación de productos “siempre a la vanguardia”
- Innovación en nuevos segmentos de mercado “el que pega primero pega dos veces”
- Difusión de un mensaje que permita saber a la gente que el proceso de congelamiento no disminuye la calidad de su producto



## ***Mercados***

Presencia de los tres principales consumidores en los mercados internacionales:

Tyson, 90 países

Pilgrim's Pride, 80 países

Perdue Farms, 50 países

## **Nuevos mercados**

- Nuevas regiones de los Estados Unidos ya que el potencial en los Estados Unidos se encuentra principalmente en la zona este y medio oeste.
- Inversión mas agresiva, en mercados ya explorados por la competencia y con oportunidades de desarrollo de negocio
- Para la inversión en nuevos países se debe tomar en cuenta:
  - Analizar necesidades, cultura, costumbres, etc.
  - Joint venture con productores y/o distribuidores en nuevas y regiones y/o países
- Implementación en otras regiones (internacionales) de nuevas plantas de almacenamiento, producción y distribución lo que ayudaría a reducir tiempos y costos de respuesta en la producción y así como los tiempos de entrega
- Realizar un Joint Venture con productores y/o comercializadores locales en otras regiones y/o países

## **Nuevos negocios**

- Investigación y desarrollo en nuevas regiones (Internacionales)
- Investigación Genética, mejorar la producción, reducir los costos, incrementar la calidad



## CONCLUSIONES

Sin duda Perdue Farms cambió la forma de producir y comercializar pollos y alimentos relacionados, sin embargo la posición conservadora desde el punto de vista financiero los ha dejado al margen del crecimiento de sus principales competidores, en un mercado tan altamente competido se deben arriesgar recursos por llegar primero a nuevos mercados con nuevos productos, Perdue ha demostrado tener la capacidad suficiente en la investigación de mercados y en el desarrollo de productos, sin embargo esta ha sido frenada con una visión poco agresiva como negocio.

La estructura organizacional que tiene (integración vertical) le da un margen de maniobra por encima de algunos de sus competidores, esta ventaja competitiva debe ser explotada con mas fuerza para no seguir rezagándose en el la industria de alimentos (pollo). Además de la estructura Perdue cuenta con el “Perdue Innovation Center” para el desarrollo e investigación de nuevos productos, sin embargo su menú es el que menos alternativas ofrece de las tres principales marcas.

La decisión más importante que debe tomar Perdue si quiere cumplir su visión, es la de seguir siendo conservadores al momento de invertir y de generar nuevos negocios o bien modificar su visión por algo realmente alcanzable.



## RECOMENDACIONES

### **Inversión más agresiva**

Dejar a un lado la administración conservadora de la empresa y arriesgarse más para no rezagarse en una industria altamente competitiva y cada vez más globalizada, yo recomendaría tener como puntos a evaluar en caso de realizar una mayor inversión:

1. Crecimiento (alcance regional)  
Tener una mayor cobertura a nivel internacional, tal vez encuentre que algunos de los productos que están en la etapa de declive pueden ser rentables en otras regiones.
2. Diversificación  
Incluir nuevos productos en las diferentes líneas así como también incluir nuevas materias primas (carne de res, cerdo, etc.).

### **Nuevos mercados (Joint Venture)**

Buscar alianzas tanto regionales (US) como internacionales que le permita a Perdue tener una mayor cobertura, Perdue tiene el “know how” y la experiencia, solo hace falta la decisión. Perdue debe aprovechar su integración vertical para poder introducirse en los mercados internacionales en las diferentes etapas del proceso de producción.

### **Nuevas líneas de productos (el que pega primero pega dos veces)**

Comidas completas (lista para cocinar). El actual menú de Perdue contempla solo 15 diferentes productos mientras que el líder Tyson tiene 45 productos, sin duda y por el estilo y ritmo de vida actual, el consumo de estos productos cada día es mayor, hay que seguir creciendo y no rezagándose contra la competencia.

Usar carne de res y de cerdo. Evaluar si la empresa desea seguir exclusivamente en el mercado del pollo, de ser así enfocarse solamente en el punto anterior, de lo contrario debe evaluar desarrollar productos con otras materias primas, la carne de res y cerdo son las más recomendables debido a su aceptación en la mayoría de los mercados en los que actualmente Perdue tiene presencia, esto sin dejar de la evaluación del producto debido a las costumbres y las culturas a las que se está llegando.

Productos orgánicos. Ser los primeros será la principal ventaja competitiva, al día de hoy los tres principales competidores ofrecen productos “100% Naturales”, sin embargo ninguno ofrece un producto orgánico, otra de las ventajas que representa el tener una línea de estos productos es que la gente está dispuesta a pagar un sobre precio siempre y cuando reciba la calidad que está pagando. La cultura de la comida orgánica se ha globalizado, lo que le permitirá a Perdue Farms llegar a cualquier región donde ya tiene presencia reforzando su imagen de ser un producto con calidad “Premium”.

## BIBLIOGRAFIA

- Administración Estratégica, Hitt, Ireland, Hoskinsson, Ed. Cengage Learning 8ª Edición
- Marketing, Lamb Jr, Hair Jr, McDaniel, Ed. Cengage Learning 9ª Edición
- Teoría y Diseño Organizacional, Daft, Richard L, Ed Cengage, 9ª Edición
- Fundamentos de Administración Financiera, Block & Hirt, Ed. Mc Graw Hill, 12ª Edición
- Nuevo Producto, Schnarch, Alejandro, Ed. Mc Graw Hill, 3ª Edición

## CIBERGRAFIA E IMAGENES

- <http://www.marketing-xxi.com/analisis-de-la-cartera-producto-mercado-analisis-portfolio-o-bcg-20.htm> 4-12-08
- [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_Porter\\_de\\_las\\_cinco\\_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas) 4-12-08
- <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/admon/porter.htm> 4-12-08
- <http://www.perdue.com/> 28-01-09
- <http://www.tyson.com/> 28-01-09
- <http://www.pilgrimspride.com/> 28-01-09
- <http://www.sandersonfarms.com/> 28-01-09
- <http://www.hormelfoods.com/> 28-01-09
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Integraci%C3%B3n\\_vertical](http://es.wikipedia.org/wiki/Integraci%C3%B3n_vertical) 28-01-09
- <http://www.organicconsumers.org/espanol/100306organica.htm> 31-01-09
- <http://www.obesidad.net/spanish2002/default.htm> 31-01-09
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Misi%C3%B3n_empresarial) 2-02-09
- [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_FODA](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA) 7-03-09
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo\\_de\\_vida\\_del\\_producto](http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_de_vida_del_producto) 7-03-09