

# LA INDUSTRIA AVÍCOLA ESTADOUNIDENSE ANTE LOS RETOS DEL SIGLO XXI

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**“LA INDUSTRIA AVICOLA ESTADOUNIDENSE ANTE LOS RETOS DEL  
SIGLO XXI”.**

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

**SERGIO RODRÍGUEZ DOMÍNGUEZ**

Presidente: Mtro. Florentino Velásquez Garaña

Vocal: Mtro. Ángel Fernández Gamero

Secretario: Mtra. María del Rocío Moro López

México D.F.

2004

## ÍNDICE

	<b>Capítulo</b>	<b>Pág.</b>
I.	Introducción	3
II.	Hechos relevantes (Análisis de la situación)	6
III.	Definición del problema	27
IV.	Alternativas de solución	28
V.	Elección de una alternativa	30
VI.	Conclusiones	32
VII.	Bibliografía	35

## I. INTRODUCCIÓN

Perdue Farms, Inc. es el más grande productor de alimentos de ave en el Noreste Estadounidense (Costa Este) y el cuarto más grandes en los Estados Unidos. Sus productos de pollo y pavo de marca se venden a casi un 40% de la población total de dicho país y las operaciones internacionales de Perdue exportan productos a más de 50 países en todo el mundo. Así mismo es también una de las 20 compañías de granos más grandes en los Estados Unidos.<sup>1</sup>

Actualmente cuenta con:

**Tabla 1**

Ingresos	2,500 millones de dólares.
Asociados	20,000 asociados
Utilidades operativas	160 millones de dólares.
Utilidades netas	22 millones de dólares.

Es una compañía privada y familiar, cuya sede está ubicada en Salisbury, Maryland, fundada por Arthur W. Perdue en 1920 como una granja productora de huevos y aves para el consumo propio.

Perdue es un negocio agrícola verticalmente integrado que opera criaderos, fábricas de alimento para aves, plantas de producción y reproducción y plantas de procesamiento principal y secundario que producen más de 48 millones de libras de productos de pollo y casi 4 millones de libras de productos de pavo cada semana.

### ANTECEDENTES (Las Tres Generaciones de Perdue).

Arthur W. Perdue

---

<sup>1</sup> [www.perdue.com](http://www.perdue.com)

- Era un hombre dedicado al trabajo duro, preocupado por la gente, planificador, cauteloso y conservador, creyente de la honestidad, integridad y calidad.
- En 1917 era Agente de la Railway Express, mismo año en que compra 50 gallinas Leghorn (5 Dólares) e inicia un negocio alterno vendiendo huevos en un pequeño poblado de Salisbury.
- En 1920 deja Railway Express, nace Frank Parsons Perdue y se dedica de tiempo completo al negocio.
- En 1924 compra gallos Leghorn (25 Dólares) y expande su negocio. Inicia envíos a Nueva York. Mezcla su propio alimento y construye sus propios gallineros, por lo cual su negocio no tiene deudas y prospera.
- En 1944 hace socio a su hijo Frank y en 1950 deja el control de la compañía.
- Muere en 1977 a la edad de 91 años.

#### Frank Parson Perdue

- Nace en 1920, tímido e introvertido, pero a la vez con un carácter muy fuerte y obsesionado por la calidad de sus productos.
- A los 10 años cuidaba a 50 gallinas de su propiedad y ganaba dinero trabajando junto con sus padres.
- En 1939 regresa a trabajar de tiempo completo a la granja, como el tercer empleado de tiempo completo.
- En 1940 inicia con la venta de pollos.

- En 1944 se convierte en socio completo de A. W. Perdue and Son, Inc.
- En 1950 Frank asumió la dirección de la empresa con 40 personas.
- En 1991 Frank sede el control a su hijo Jim, mientras el continúa en campañas publicitarias.

James A. Perdue.

- Hijo de Frank Perdue, creció en el negocio familiar sin embargo decidió no hacer su carrera en éste, estudió Lic. En Biología y Maestro en Biología Marina de la Universidad de Massachussets y doctorado en Criaderos Piscícolas en la U. de Washington.

Jim más parco, educado y gentil se enfocó en las operaciones, dio mayor devoción al control de calidad y más apego a la planeación estratégica.

- En 1983 regresó a Perdue con el título de Maestro en Administración y se incorporó como practicante administrativo.
- En 1990 es nombrado Vicepresidente de la Junta de Directores.
- En 1991 se convierte en Director General y Presidente de la Junta Directiva.
- En 1992, formaliza el segmento internacional en Puerto Rico, América del Sur, Europa, Japón y China.

## II. HECHOS RELEVANTES (Análisis de la situación)<sup>2</sup>.

### DATOS RELEVANTES.

- En 1950, La compañía comienza a hacer contratos con los agricultores del área de Salisbury para aumentar su capacidad de pollos asaderos, que son posteriormente vendidos en subasta.
- En 1952, logró generar ingresos por 6 millones de la venta de 26 millones de pollos e inicia la integración vertical de la compañía con:
  - Su propia incubadora
  - Mezcla sus propios alimentos
  - Molino de alimentos
- En 1967 con ventas anuales de 35 millones de dólares se observó que las ganancias estaban en el procesamiento del pollo.
- En 1968 por primera vez, vende su propio producto fresco directamente al mercado minorista.

Comienza una campaña limitada de publicidad en radio que enfatiza la calidad de la marca de pollos para asar PERDUE.

Compra su primer planta procesadora verticalmente integrada.

- Incuba huevos
- Enviaba polluelos a criadores
- Compraba grano y preparaba la mezcla del alimento
- Provee alimento y arcilla absorbente a criadores

---

<sup>2</sup> Planeación Estratégica (Lo que todo Director debe saber), George A. Steiner

- Procesa y envía pollos asaderos al mercado.
  - Incorpora a Nutriólogos para desarrollar fórmulas para crecimiento
  - Incorpora a Veterinarios para mantener sanas a las parvadas.
- A principios de los 80's una Firma Consultora concluyó que el espacio de control de la alta dirección era muy amplio, recomendando la formación de unidades empresariales estratégicas y descentralizadas, cada una responsable de sus operaciones.
  - En 1988 fue el primer año con números rojos. Perdían hasta 1 millón por semana debido al cambio de operaciones. Incapacidad de esfuerzos y costos administrativos y de información, poca experiencia con el pavo y preparados de pollo. Frank decidió reenfocarse hacia la eficiencia de las operaciones, mejora de comunicaciones y atención a los detalles.
  - En 1992 La compañía formaliza su segmento de negocios de comida a nivel internacional, con clientes en Puerto Rico, Sudamérica, Europa, Japón y China.

### MISIÓN, VALORES Y VISIÓN.<sup>3</sup>

La **Filosofía** de Arthur W. Perdue: *Crear productos de calidad, atención a los clientes, ser justo y trabajar duro.*

Para Frank Perdue, los **Factores de éxito** de la empresa fueron:

1. *Tener un conjunto firme de creencias en las que se apoyan las políticas y acciones.*
2. *Énfasis en la calidad, que es el único ingrediente absolutamente necesario de las compañías más exitosas del mundo.*

---

<sup>3</sup> Caso de estudio: Perdue Farms, Inc: Responde a los retos del siglo XXI.



## MISIÓN

*Mejorar la calidad de vida con lo mejor en comida  
y productos agrícolas.*

## VALORES

- **Calidad:** Valorar las necesidades de los clientes. Trabajando con seguridad, para elaborar alimentos seguros y mantener el nombre de Perdue en alto.
- **Integridad:** Haciendo lo correcto y viviendo conforme a nuestros compromisos.
- **Confianza:** Confianza otros y trato respetuoso.
- **Labor de equipo:** Fuerte ética en el trabajo y capacidad de ayuda reciproca.

## VISIÓN

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

## 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.*

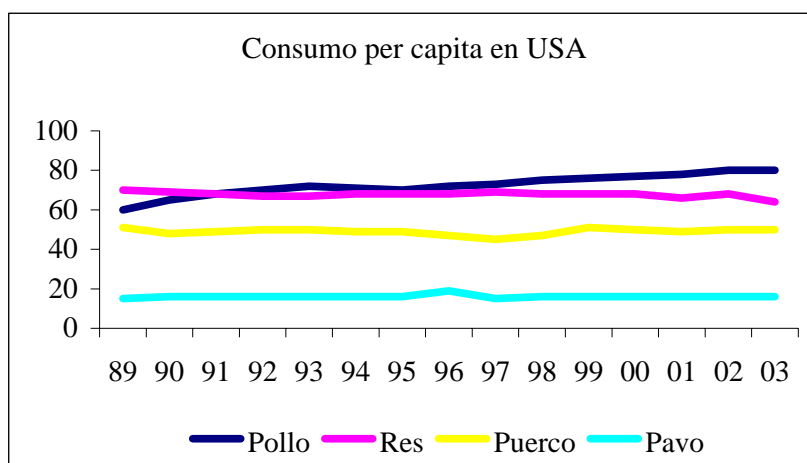
*Nuestro compromiso es el de ser progresivamente superiores.*

*La contribución a la calidad es responsabilidad de compartida por todos en la organización  
Perdue.*

## CAMBIOS EN EL ENTORNO (Tendencias de la Industria).

La creciente popularidad de productos avícolas se debe a cuestiones de nutrición (con menos grasa y colesterol) y económicas (costo del producto). En USA, la demanda de carne blanca de pechuga es tan grande que la carne oscura se vende con descuento o se embarca a ultramar.

**Grafica 1**



En 1997, las exportaciones avícolas tenían el record de 2,500 millones de dólares, para 1998, cayeron en un 6% debido a condiciones temporales de la economía Rusa y de ciertos países asiáticos.

Se presentó una caída en la demanda de aves enteras como platillo base de las comidas e incremento en la demanda de productos más procesados (hot dogs de pavo o pollo, pavo o pollo rebanado, etc.). Los supermercados venden pollos rostizados y casi todos los restaurantes de comida rápida cuentan con al menos un sándwich basado en productos avícolas.

La industria avícola se empezó a consolidar al comprar procesadoras pequeñas, en 2000 había 35 empresas avícolas mayores en Estados Unidos y se espera una disminución a 20 o

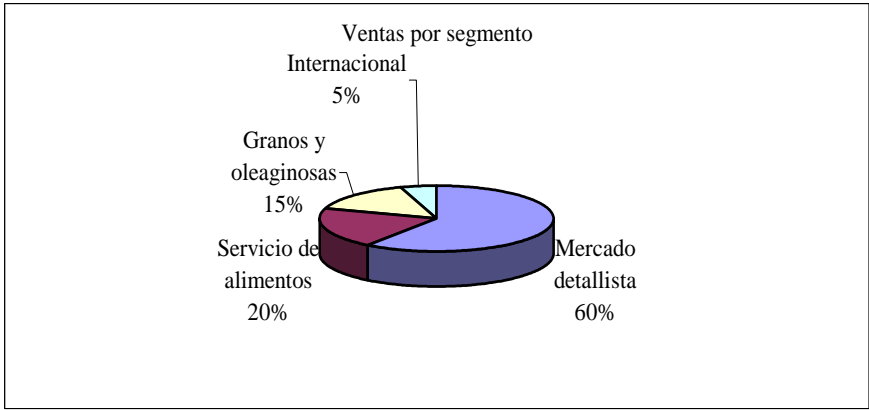
25 para el 2010; esto debido a la desaceleración de la economía estadounidense que dificulta a las empresas a operar con ganancias.

Además que los grandes consumidores como Sam's Club prefieren tratar con unas cuantas empresas procesadoras.

1. SEGMENTOS O DIVISIONES.

Perdue dividió sus operaciones en cuatro segmentos y los cuales han presentado los siguientes cambios significativos:

Grafica 2



I. Mercado detallista Nacional.

Para 2000 los pollos de Perdue estaban en todos lados, en éste mismo año las aves de corral frescos tocaron techo y se esperaba un incremento en pollos preparados y congelados.

Actualmente, sobresalen los productos fáciles y rápidos de preparar (con valor agregado), debido al cambio radical en la composición y apariencia de los departamentos de carne en los supermercados en cinco ubicaciones:

- a. *Mostrador de carnes frescas*: pollos enteros y en piezas.
- b. *Mostrador de delicatessen y platillos preparados*: pavo y pollo rostizados.
- c. *Vitrina de alimentos congelados*: piernas, alones y pechugas de pavo, productos empanizados y cocinados.
- d. *Reemplazo de comida en casa*: totalmente preparados, se venden con ensalada y postre.
- e. *Carnes enlatadas*: pollo enlatado.

## II. Servicio de alimentos.

Este segmento cuenta con muchos clientes públicos y privados (restaurantes, hospitales, escuelas, reclusorios, aeropuertos e instituciones) que sirven comidas; creció muy rápido, aproximadamente son el 50% de las ventas totales de aves de corral en USA, aunque para Perdue sólo representa el 20% de sus ingresos.

Buscan que sus proveedores se apeguen a las especificaciones y les ofrezcan precios más bajos.

## III. Internacional.

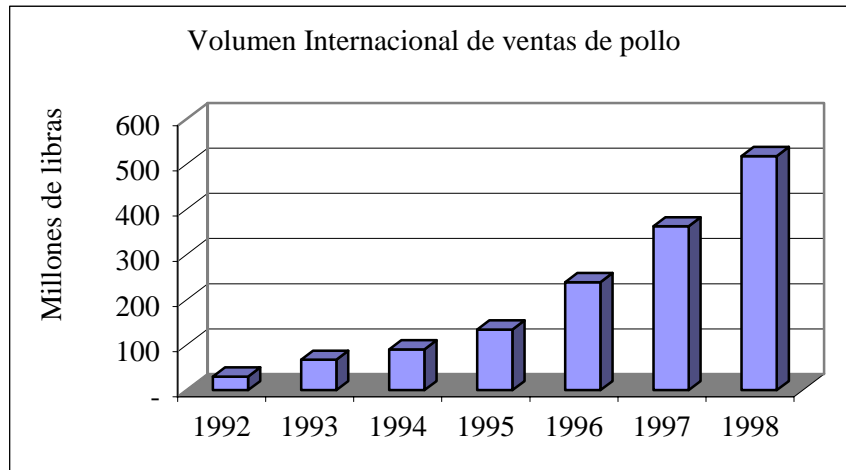
A principios de los 90's empezó a exportar patas de pollo a China, dado que en Estados Unidos no se autorizaban para consumo humano. En 1992 era un negocio de 30 millones de libras por año.

Para 1998 era un negocio de más de 500 millones de libras y generaba 140 millones de dólares en China, Japón, Rusia y Ucrania.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Caso de estudio: Perdue Farms, Inc: Responde a los retos del siglo XXI.

**Grafica 3**



Este es el sector que presenta el mayor crecimiento anual, sobrepasando por mucho a los otros tres.

#### IV. Granos y oleaginosas.

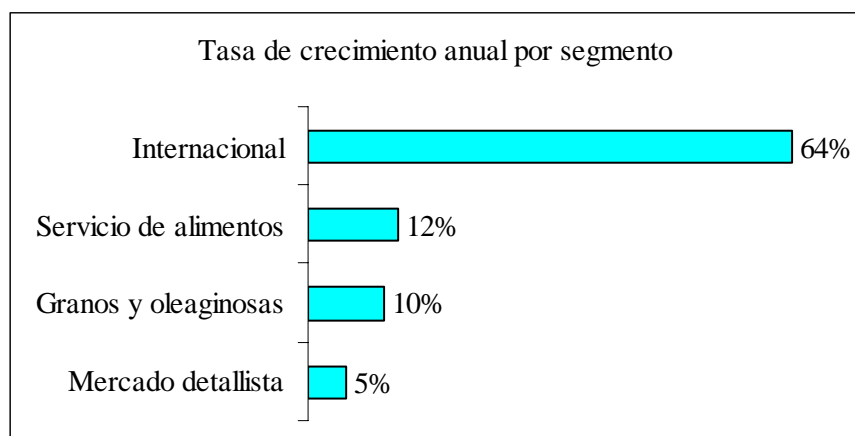
Esta división opera dos plantas de procesamiento de soya, tres plantas de de conversión de proteínas, dos fabricas de mezclado de ingredientes, dos refinерías de aceite comestible y una red de almacenamiento de granos.

Este segmento no presenta grandes cambios, ya que se dedica principalmente al procesamiento de los granos que compra a los agricultores y distribuidores locales para la manufactura y venta de alimento para aves, con lo cual abastece las necesidades de sus criadores al darles las mejores mezclas de alimentos para sus aves, aunque comercializa alimentos para aves y otros animales.

## 2. FINANZAS.

En este renglón se vislumbran variaciones significativas en la tasa de crecimiento de la industria anual por segmento, debido a la desaceleración global de la industria.

**Grafica 4**



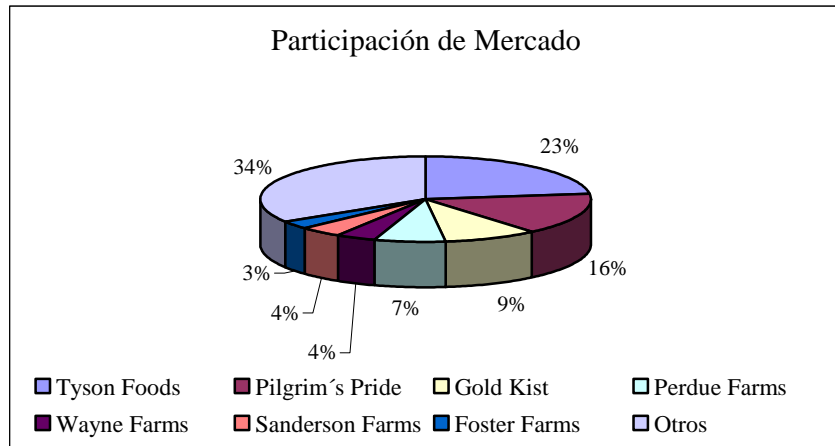
### ANALISIS DE LA COMPETENCIA

Actualmente Perdue es la cuarta empresa de procesamiento de pollos a nivel nacional en Estados Unidos, a pesar de que fue la compañía que se fundó primero que Tyson y Pilgrim's Pride,<sup>5</sup>

Esto se puede deber a varios factores, tales como la agresividad de sus principales competidores en cuanto a desarrollo de nuevos productos, mejor y mayor publicidad, unión o compra de otros competidores, tal es el caso de Pilgrim's Pride quien compra a Conagra Foods.

<sup>5</sup> Pilgrim's Pride 2003 Annual Report ([www.pilgrimspride.com](http://www.pilgrimspride.com)).

**Grafica 5**



En el caso de los otros que aparecen en la grafica, cabe señalar que este renglón lo conforman 34 compañías pequeñas o locales.

En cuanto a las ventas por compañía para el año 2003, estas se dividieron de la siguiente manera:

**Tabla 1**

<b>Compañía</b>	<b>Ventas (Millones de dólares)</b>	<b>Empleados</b>
Tyson Foods <sup>6</sup>	\$ 25,500.00	120,000
Pilgrim's Pride <sup>7</sup>	\$ 5,000.00	42,000
Gold Kist <sup>8</sup>	\$ 1,800.00	18,000
Perdue Farms <sup>9</sup>	\$ 2,500.00	20,000

En este cuadro se nota claramente como debido a la diversificación de productos de Tyson, ellos para el 2003, ya lograron rebasar la meta que tiene como objetivo para el 2020 Perdue.

<sup>6</sup> www.tysonfoodsinc.com

<sup>7</sup> www.pilgrimspride.com

<sup>8</sup> www.goldkist.com

<sup>9</sup> www.perdue.com

## FUERZAS DE PERDUE FARMS

### 1. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

El estilo de dirección impuesto por Jim Perdue, primero es la gente, lo cual esta muy de acuerdo con las metas de la compañía enfocadas en las 3 p's: Gente (**P**eople), **P**roducto y Rentabilidad (**P**rofitability).

Satisfacer las necesidades del cliente con producto de calidad y éstos a su vez dependen de los asociados, ya que ellos se esfuerzan en asegurar la calidad de los productos y tener clientes satisfechos.

Su método es reunir ideas e información de las personas y maximizar la productividad transmitiéndolas a través de la organización.

La institución de programas como:

- Clases de inglés
- Obtención de diploma de secundaria
- Programa de bienestar o previsión social (10 clínicas en las plantas) con médicos profesionales.

Lo cual le ha permitido tener un clima organizacional bastante agradable, lo cual es importante en el hecho de frenar la rotación del personal, ya que se deben sentir mayor pertenencia hacia la compañía.

### 2. MARKETING.



*Imagen de calidad de sus productos:* Frank Perdue inició con el marketing dándoles un sello de calidad Premium de pollo y precio Premium, para convencer a los clientes de que no todos los pollos eran iguales y promover a las aves como de calidad superior, pechuga más grande y color dorado.

En 1994, Se hacen varios comerciales de televisión, protagonizados por Jim y Frank Perdue, estrenan la “Tercera Generación” de publicidad en la que Jim Perdue asume el papel de portavoz. Los comerciales son considerados como una de las mejores campañas de publicidad para transición y son bien recibidos por los consumidores.

### 3. SEGMENTOS O DIVISIONES.

#### *I. Mercado detallista Nacional.*

Aquí es donde Perdue tiene su mayor fortaleza, debido al conocimiento y experiencia que tiene en este mercado, sin embargo éste ya es muy maduro y presenta la menor tasa de crecimiento anual.

#### *II. Granos y oleaginosas*

Esta división es una gran fuerza para Perdue, ya que le permite además de producir, mezclar y comercializar exitosamente sus aceites, granos y alimentos para mascotas y animales de cría, autoabastece a sus criadores del alimento adecuado para los pollos que posteriormente va a procesar y vender.

### 4. OPERACIONES.

La calidad y experiencia es el método y una de sus fuerzas principales, Perdue está muy comprometido con la administración total de calidad (TQM), con esto presta mayor atención a los detalles.

Maximizó la **Integración Vertical** de la compañía para poder controlar cada detalle del proceso y asegurar la calidad del producto:

- Cría y empolla sus propios huevos (19 incubadoras)
- Selecciona a sus criadores por contrato.
- Construye gallineros diseñados con Ingeniería Perdue.
- Formula y manufactura sus propias semillas (12 molinos de alimentos de aves, 1 molino alimentos especiales, 2 operación de mezcla)
- Supervisa el cuidado y alimentación de los pollos.
- Opera sus plantas de procesamiento (21 procesadoras y extraprocadoras)
- Hace envíos y entregas por medio de su flotilla de camiones.
- Comercializa productos.

Esto le permite minimizar el desperdicio y mantener un estrecho control sobre la eficiencia de operación.

Rutinariamente se validan ocho características: incubación, rotación, conversión de alimento, duración de estado fresco, rendimiento, aves por hora-hombre, utilización y grado.

Tiene una política estrictamente aplicada de que no se puede alimentar ni inyectar con nada artificial a las aves, un régimen libre de sustancias químicas y esteroides a los pollos de corta edad vacunados contra enfermedades.

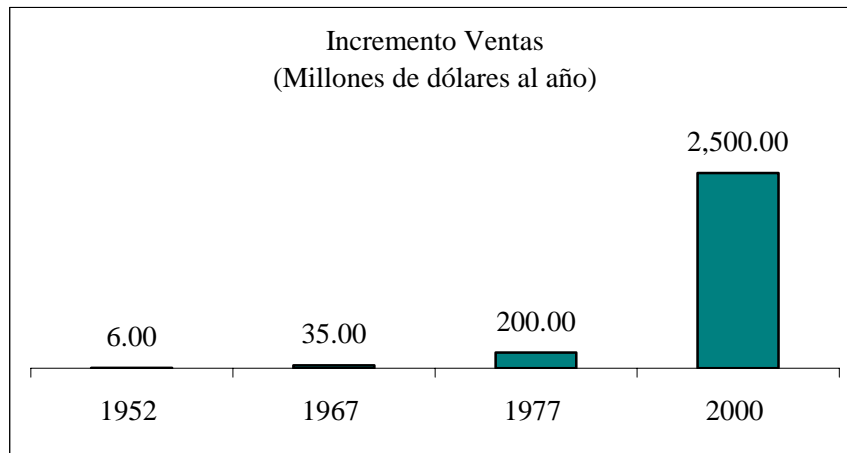
Utiliza la **Cría Selectiva** para mejorar la calidad de la raza y para hacer rendir más carne blanca de pechuga.

Compara y analiza productos de sus competidores. Los asociados califican a los productos de las procesadoras rivales y reportan los resultados a los ejecutivos titulares.

## 5. FINANZAS

El incremento sostenido en las ventas es una gran fuerza para Perdue.

**Grafica 6**



También utiliza procedimientos conservadores de administración financiera:

- Retención de ganancias y utilización de sus flujos de efectivo internos para reemplazo del activo y crecimiento normal.
- Deuda a largo plazo para financiar proyectos de expansión y adquisiciones (Bancos nacional y extranjeros, compañías de seguros). Límite de endeudamiento, 55% del capital contable.
- Estrategia de endeudamiento: igualar los activos vigentes con los vencimientos de pasivos y tener una mezcla de adeudos de tasa fija y tasa variable: un dólar de capital de inversión nuevo para generar un aumento de dos dólares en ingresos.

## 6. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

Es el líder en el uso de investigación y tecnología, para dar productos de calidad a través de:

- *Programa de cría selectiva:* aumentar el tamaño de la pechuga y el rendimiento de carne blanca de sus parvadas a través del empleo de especialistas en ciencias de las aves, microbiología, genética, nutrición y ciencia veterinaria.
- *Diseñó la mezcla de alimentos:* para reducir el tiempo de crianza de los pollos.

**Tabla 2**

<b>Año</b>	<b>Tiempo requerido</b>	<b>Peso del pollo</b>
1950	14 semanas	3 lb.
2000	7 semanas	5 lb.

Además, Perdue:

- Investiga más que todos sus competidores juntos.
- Cría pollos con más carne de pechuga que cualquier otra ave de la industria.
- Primera empresa en usar basculas digitales.
- Primeros en empacar productos de pollo.
- Primeros en industrializar la gallinaza o estiércol en forma de pellas comercialmente viables.

## DEBILIDADES DE PERDUE FARMS

### 1. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

Tenía una estructura muy centralizada, él tomaba casi todas sus decisiones o las delegaba a unos cuantos hombres de toda su confianza.

## 2. SEGMENTOS DE SERVICIO DE ALIMENTOS.

Su principal debilidad en este segmento es la falta de experiencia en el mismo, por lo cual a tenido que adquirir empresas que tengan la suficiente experiencia en este segmento.

## 3. SEGMENTO INTERNACIONAL.

Su debilidad es la falta de conocimiento de las culturas de los diferentes países a los cuales exporta su producto, por lo cual tuvo que crear una sociedad con Jiang Nan Feng, para montar una procesadora en Shangai y ayudar al desarrollo de mercados locales.

## 4. SISTEMAS DE LOGISTICA E INFORMACIÓN.

Se presenta un severo esfuerzo en las capacidades de logística de Perdue, debido a la expansión de productos avícolas y al creciente número de clientes, lo cual limita la capacidad de la compañía y no representa una ventaja competitiva.

Existen dos principales problemas:

- a. *La corta vida de anaquel (pollo fresco)*. Esta se mide en días, se necesita niveles de producción ajustados a la demanda del cliente y entrega oportuna a las tiendas.
- b. *Incertidumbre en volumen de compra de los consumidores*. El estimar los requerimientos en forma demasiado conservadora, puede generar excesivos agotamientos indeseados de existencias en los supermercados o bien una estimación muy generosa podría conducir a productos caducos.

Es muy difícil hacer pronósticos, ya que los procesadores necesitan conocer con 18 meses de anticipación la cantidad de pollos que se requieren para determinar el tamaño de las parvadas, suministro de incubadoras y contratación de criadores.

Por otro lado es difícil saber si sus competidores pondrán un producto en oferta especial que redujera las ventas a corto plazo, ni cuando el clima adverso u otras eventualidades podrían causar vaivenes en las ventas.

Históricamente se guiaban por tendencias pasadas de la demanda y por contactos en la industria para estimar ventas y requerimientos de la producción.

## OPORTUNIDADES DE PERDUE FARMS

### 1. SEGMENTOS O DIVISIONES.

#### I. Mercado detallista Nacional.

Debido a que este mercado ya es muy maduro, se esperaba un incremento en el consumo de pollos preparados y congelados, por lo cual Perdue debe de empezar a hacer los cambios que considere convenientes en este sentido para no quedarse fuera del mercado.

Además se tenía un conflicto con la frase “pollo tierno y fresco” debido a la venta de productos congelados y preparados, por lo cual buscaron ampliar aun más la idea de la calidad de los productos a través de la confianza en la marca y hacer que los clientes creyeran que los productos Perdue frescos o congelados, seguían siendo confiables y de calidad asequible.

#### II. Servicio de alimentos.

En este segmento no son muy sensibles a la marca, sino que prefieren mayor apego a las especificaciones y precios más bajos. Lo cual la hace una opción más lejana para Perdue, ya le es difícil renunciar a la calidad por ofrecer un precio más bajo.

### III. Internacional.

No todos los asiáticos tienen bien definido el concepto de pollo de marca (Premium) y dificulta a Perdue aprovechar la calidad de sus productos.

Los mercados internacionales eran un acertijo paradójico a pesar de que sus ingresos crecieron exponencialmente en 5 años (5% de los ingresos totales), además de que el pollo es un producto popular y las diversas culturas valoran diferentes partes éste.

Los asiáticos prefieren la carne oscura casualmente es la que menos se consume en Estados Unidos, esto hace que se disponga de la carne que no se pueda vender ahí.

Otro problema radica en los camiones para la entrega en China, ya que no tienen refrigeración lo cual limita los tiempos de entrega, por la descongelación del producto.

## 2. CUESTIONES AMBIENTALES.

Hay cinco grandes retos para Perdue:

- a) Mantener la confianza del consumidor de aves de corral
- b) Asegurar que las aves se mantengan sanas.
- c) Proteger la seguridad de los empleados e integridad del procesamiento avícola.
- d) Satisfacer a cada legislador para mostrar su actuación firme ante electores.
- e) Mantener costos ambientales a un nivel aceptable.

### 3. SISTEMAS DE LOGISTICA E INFORMACION.

Las operaciones de logística se complican más debido a los requerimientos de los distintos canales de distribución:

- a) Entregas de producto fresco en gran volumen: oportunidad y frecuencia críticas para asegurar frescura y maximizar vida de anaquel. Disminución de costos a través de entregas en grandes cantidades.
- b) Productos nacionales congelados y procesados. La temperatura es crítica; trailer de temperatura dual y compactación de carga.
- c) Exportaciones. Integridad de temperatura, gran volumen y bajos costos de embarque son básicos.
- d) Bienes de consumo empacados (frescos, preparados y delicatessen). Los clientes requieren tiempos cortos entre el pedido y la entrega mientras la compañía requiere mantener costos bajos de entrega.

Se presentan tres metas para el nuevo sistema de logística e información:

- a) Facilitar y hacerle más deseable al cliente hacer negocios con Perdue.
- b) Facilitarle a los asociados el trabajo.
- c) Aminorar el costo del proceso tanto como fuera posible.



Otro reto importante es el diseñar un sistema de distribución que pueda organizar con eficiencia (en un solo camión) cientos de pedidos de clientes de más de 400 productos diferentes preparados y procesados en más de 20 plantas a través del sureste.

## AMENAZAS DE PERDUE FARMS

### 1. SEGMENTOS INTERNACIONAL.

A pesar de que la demanda inicial en Polonia y Europa del Este fue muy fuerte, sin embargo, para 1998 y debido a la crisis económica en Rusia, hizo que las exportaciones a éste país en el 2000 bajaran considerablemente y aunada a la corrupción hicieron que Perdue no invirtiera para levantar el negocio ruso de exportaciones.

Otra barrera para el aumento de exportaciones son los derechos e impuestos que deben de pagar, por ejemplo:

- En China, los derechos de importación para aves son del 45% para naciones favorecidas y el 70% para no favorecidas. Además de un 17% de IVA a la exportadora, así mismo para Rusia, lo cuál es un impedimento para la obtención de buenos márgenes de ganancias.<sup>10</sup>

### 2. CUESTIONES AMBIENTALES.

Las regulaciones ambientales son un reto constante, ya que algunas organizaciones señalan que el criar, matar y procesar aves es peligroso para los trabajadores, inhumano para las aves y nocivo para el ambiente e inclusive inseguro para los consumidores.

---

<sup>10</sup> Caso de estudio: Perdue Farms, Inc: Responde a los retos del siglo XXI.

En 1993, creó un Comité de Agenda y Programación Ambientales, para proporcionar a todos los lugares de trabajo la visión, dirección y liderazgo para ser buenos ciudadanos corporativos, desde la perspectiva ambiental actual y futura.

Dicho comité supervisa la actuación en áreas como desecho de agua, agua de temporal, deshecho peligroso, desecho sólido, reciclado, biosólidos, salud y seguridad humanas.

Creó compostadoras para deshacerse de aves muertas y despojos de las mismas con lo cuál en pocos días se reducían a un producto final similar a la tierra.

La industria avícola también se enfrenta a una serie de regulaciones tales como:

- FDA (Administración de alimento y medicamentos de USA), que inspecciona la seguridad del producto.
- El USDA (US Department of Agriculture) vigila la llegada de las aves de corral a las plantas de procesamiento y después de las matanzas busca rastros de enfermedades del género. Examinan plantas, equipo, procedimiento y al personal para la observación de reglamentos sanitarios.
- La Academia Nacional de Ciencias, recomendaba inspecciones adicionales a las de la FDA.
- EPA (Agencia de Protección Ambiental) revisaba la eliminación de desechos.

El principal problema que enfrentan los procesadores es la eliminación de desechos (gallinaza) ya que la gran mayoría de la producción avícola se lleva a cabo en un área geográfica limitada. Para lo cual se buscó reducir el desecho en un 50% al vender la fracción líquida a una procesadora de alimentos para mascotas y el otro 50% se recicla por un proceso de derretimiento.

También hay otras organizaciones cuyos reglamentos impactan a la industria avícola tales como:

- OSHA (Administración de seguridad y salud en ocupación) para la seguridad del empleado, inspección de violaciones para la seguridad del trabajador.
- INS (Servicio de inmigración y naturalización) para trabajadores indocumentados. Efectuaba inspecciones periódicas para detectar trabajadores indocumentados; se estima que son hasta el 78% de la fuerza de trabajo en las plantas.

### III. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Derivado del análisis de la empresa se vislumbran varios retos o problemas que debe enfrentar<sup>11</sup>:

1. El principal problema es hacia donde se van a dónde dirigir los recursos de la empresa en un futuro rico en oportunidades pero con riesgo, dado que en los sectores en los cuales tiene sus mayores fortalezas son los que presentan las tendencias de crecimiento menores.
2. Referente a los sistemas de logística e información, a pesar de que han invertido considerables sumas de dinero con la finalidad de poder servir mejor a sus clientes, es necesario estar siempre en busca de nuevas alternativas que les permitan minimizar sus costos y eficientar su operación constantemente.
3. Finalmente y debido a que esta es una empresa netamente familiar en la cual se hereda la dirección de la misma no se señala a un posible sucesor de Jim, ya que aparte de que es la 3ª. Generación al mando de la compañía, no se habla acerca de su familia y de alguien de ésta que lo pudiera sustituir.

---

<sup>11</sup> Planeación Estratégica (Lo que todo Director debe saber), George A. Steiner

#### **IV. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.**

Las alternativas de solución que se presentan para los problemas arriba descritos son las siguientes:

- I. En cuanto hacia a donde dirigir los recursos de la empresa, se puede continuar como hasta ahora, es decir, manejándose mayoritariamente en el segmento detallista.

O bien buscar una mayor penetración en el servicio al cliente a través de la distribución y en el desarrollo de los mercados internacionales, que son los que presentan las mayores tasas de crecimiento.

Lo señalado en el punto anterior lo puede hacer a través de alianzas estratégicas con alguno de sus competidores y en el caso de los mercados internacionales con procesadores locales.

- II. Se puede optimizar el servicio con el que cuentan sus actuales centros de distribución para fortalecer la infraestructura de distribución al servir tanto a los intermedios del inventario, las plantas de procesamiento y los clientes.

Los productos salen de la línea de producción a las plantas de procesamiento, de ahí a los centros de reabastecimiento y congelamiento más cercano a los clientes para que posteriormente los camiones hagan las entregas de manera individual.

También se pueden consolidar las entregas de varios clientes cercanos en un mismo transporte.

Además de buscar la mejora continua del sistema de administración de la cadena de suministros el cual fue una inversión multimillonaria para la compañía, por medio de

un pronóstico la demanda de cada uno de los productos de la compañía para convertirlos en un calendario y horario de producción optima.

- III. En este caso la opción más viable es la de buscar la institucionalización de la empresa que si bien es una de las 100 empresas familiares más importantes en el mundo, actualmente les esta costando trabajo tomar algunas decisiones importantes y para alcanzar el objetivo que tienen marcado de 20,000 millones de dólares en ventas es necesario buscar nuevas alternativas para el negocio.

Esto se podría llevar a cabo sí Jim Perdue, nombra a un Director General de la compañía que reporte directamente al consejo de administración que en este caso debería ser presidido por él mismo.

## V. ELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA.

Dentro de los problemas que se presentan en esta compañía, el que requiere de una solución prioritaria es el de hacia a donde van a dirigir sus recursos por lo cual, a continuación se describe la alternativa de solución óptima y el fundamento de la misma.

La alternativa ideal es la de buscar el desarrollo de la empresa a través de atacar a los segmentos que a la fecha no han sido atendidos de manera prioritaria por Perdue y que son los que presentan las tasas de crecimiento más grandes, además de consolidarse en los sectores en los cuales tiene una mayor experiencia y fuerza.

En este sentido creo que la empresa tiene la suficiente experiencia en los mercados internacionales, como para poder enfocar a estos gran parte de sus baterías, ya que este es el mercado que ha reportado un mayor crecimiento en los últimos años.

*Segmento Detallista.* En este segmento debe buscar consolidar o incrementar su posición, a través de alianzas estratégicas o de adquisiciones de algunos de sus competidores (los más pequeños).

También buscaría enfocarme un poco más hacia la comida preparada y congelada que es la que actualmente tiene un mayor auge, aunque con esto renuncie a la tradición familiar de tener pollos frescos y tiernos, pero sin perder la calidad que los caracteriza.

Así mismo sería interesante el poder aprovechar sus canales de distribución y ampliar su línea de productos, quizá a la carne de res y de cerdo, esto con la finalidad de incrementar sus ventas, para esto pudiera comprar a alguna empresa que se dedique a esto como lo ha hecho en el pasado con aquellas empresas en las que no tiene experiencia.

*Segmento de Servicios de alimentos.* Como ventaja competitiva se debe buscar el hacerse indispensable para los clientes bajando el costo del producto y entregándolo exactamente

como, donde y cuando quiera. Esto para que sea fácil y no quiera hacer negocios con nadie más.

Las decisiones de compra del cliente y la rentabilidad de la compañía giran a menudo en torno a uno o dos centavos por libra. Un factor importante del costo es la ubicación de las instalaciones de procesamiento.

Así mismo sería importante desarrollar una línea de productos que no sea de calidad Premium, y que tenga costos más accesibles.

*Segmento Internacional:* Se debe iniciar con el desarrollo de nuevas estrategias para unirse con algunos procesadores de alimentos en el extranjero, sobre todo en aquellas naciones en las que aun no tienen tanta fuerza como podría ser Latinoamérica, ya que el consumo de pollo en estos países también es alto debido principalmente al costo del pollo en relación con otro tipo de carne.

Además de buscar incrementar su presencia en países como China, que es el país que presenta el mayor crecimiento económico y poblacional actualmente.



## VI. CONCLUSIONES

Lo que a simple vista se aprecia es que ésta es una compañía muy exitosa, con más de 80 años en el mercado y que siempre ha estado enfocada al 100% en la calidad de sus productos, como su principal ventaja.

Esto lo logra ya que las tres personas que hasta ahora han estado al frente de la compañía, han estado comprometidas con ésta y como se señala en su política de calidad Perdue se formó sobre un cimiento de calidad.

En este sentido se apegan totalmente a lo que describen en su Misión.

Otro factor que ha coadyuvado en la búsqueda de la calidad es la integración vertical de las operaciones de la empresa, con lo cual están pendientes de cada uno de los pasos del proceso de producción de las aves, además de que disminuye considerablemente sus costos y hace que la empresa sea más rentable.

En relación a la *Organización y los Estilos de Dirección*, Perdue ha sufrido varios cambios a este respecto pero se ha podido a acoplar a cada uno de ellos:

Con Arthur, el estilo de dirección era el de Hombre Orquesta, es decir, él era quien tomaba absolutamente todas las decisiones de la empresa y decidía la estrategia a seguir de la compañía.

Siempre fue muy conservador ya que a pesar de que si empezó a expandir su negocio, fue hasta que Frank le propuso cambiar al procesamiento del pollo que el negocio inició un crecimiento realmente importante.

Con Frank, quien tenía un carácter mucho más fuerte se empezó a crecer considerablemente el negocio y si bien su estilo de dirección era muy similar al de su padre, sin embargo, él

era mucho más emprendedor, ya que con él se inició el desarrollo de nuevos productos, la expansión hacia nuevos territorios y la adquisición y construcción de nuevas plantas.

También con él se busca incrementar la calidad de los productos y ser mejores que su competencia, a través del desarrollo de nuevas tecnologías y métodos para mejorar el aspecto y tamaño de los pollos.

Con él se inicia una transición importante hacia una organización en la que hace participar en mayor medida a la gente, lo cual hace más fácil el cambio de dirección a su hijo Jim.

Con Jim la empresa consolida los cambios en la organización en diversas unidades empresariales estratégicas, además que él se está más enfocado en la gente y en la participación de la misma en la toma de decisiones, ya que como se señala él basa su estrategia en las 3 p's: Gente, Producto y Rentabilidad.

Con Jim se inicia la segmentación de la empresa y se internacionaliza a la empresa, en esta época se consolida a Perdue como una de 40 mayores empresas de alimentos en los Estados Unidos.

En relación a la *Mercadotecnia*, creo que ésta fue una de las primeras empresas en utilizar efectivamente a la mercadotecnia y a la publicidad en los Estados Unidos para darse a conocer e incrementar considerablemente sus ventas.

Sin embargo creo que en relación a sus principales competidores, que son los líderes en el mercado aún les falta más que hacer en cuanto a una publicidad un poco más agresiva y que lo de a conocer a nivel mundial.

En relación a las *Divisiones o Segmentos* en los que se ha conformado Perdue, tratando de adicionar algún comentario adicional a lo ya descrito en la alternativa de solución, considero que estos han sufrido importantes cambios a excepción del segmento de granos que más o menos se conserva estable, creo que Perdue no ha podido reaccionar tan

rápidamente a los cambios en las tendencias y esto se puede deber a que es una empresa muy tradicionalista y que les es difícil adaptarse a los cambios y tomar riesgos.

Por lo que se refiere a la *Investigación y Desarrollo*, Perdue es líder en este aspecto y siempre busca tener mejores productos, alimentos y tecnologías que permitan acercarse más a los clientes y cumplir con los aspectos que marcan las diferentes asociaciones reguladoras en los Estados Unidos.

En relación a las *Cuestiones Ambientales*, como señalo Jim Perdue “No solo tenemos que cumplir con leyes ambientales como existen ahora, sino hay que ver a futuro para asegurar que no nos depare una sorpresa. Tener la certeza de que la política ambiental es real, que esta respaldada y que hacemos lo que decimos que vamos a hacer”.

Por lo cual se ve la intención de respeto a las leyes y búsqueda de tecnologías que permitan el cumplimiento de las mismas.

En lo que respecta a las *Finanzas* se ve que es una empresa sana, la cual no tiene deudas importantes, que tiene importantes inversiones en bienes inmuebles y que tiene políticas fiscales y financieras sanas, aunque quizás muy conservadoras lo cual no les ha permitido escalar más en la Industria a al cual pertenecen.

En cuanto a las *Tendencias de la Industria*, creo que están un poco alejados de las tendencias que marca el mercado, ya que como señale con anterioridad siguen buscando generar mayores ganancias del segmento de detallistas nacionales el cual tiene el menor crecimiento anual de los cuatro, por lo cual es de suma importancia buscar diversificarse más y atacar a los segmentos con las mayores tasas de crecimiento.

## **VII. BIBLIOGRAFIA.**

### **PLANEACIÓN ESTRATEGICA.**

Lo que todo Director debe saber

George A. Steiner

Trigésima primera reimpresión

Editorial. Compañía Editorial Continental (CECSA).

México, 2004

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

Roberto Hernández Samperi

Carlos Fernández Collado

Pilar Baptista Lucio

Segunda impresión

Editorial. Mc. Graw Hill

México, 2001

### **MARKETING (Un enfoque global)**

E. Jerome McCarthy

William D. Perreault, Jr.

13a. Edición

Editorial Mc. Graw Hill

México

### **DIRECCIÓN DE MARKETING**

Philip Kotler

1ª. Edición

Editorial Prentice Hall

México

## **PERDUE FARMS, INC: RESPONDE A LOS RETOS DEL SIGLO XXI**

(Caso de estudio)

George C Rubenson

Frank Shipper

Salisbury State University

Copyright, 2001

### **INTERNET.**

www. perdue.com

www. tysonfoodsinc.com

[www.pigrimspride.com](http://www.pigrimspride.com)

www.goldkist.com

www. fosterfarms.com

www.poultryegg.org

<http://diario.com.mx/nota.asp?notaid=0bdd128ea21d481cddf93a54815802dc>