

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



"LA CALIDAD ANTE TODO"

CASO: PERDUE FARMS INC. RESPONDE A LOS RETOS DEL SIGLO XXI

Estudio de caso

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

Adán Eduardo Bonilla Dueñas

Director: Mtra, Graciela Saldaña H.
Lector : Mtro, Florentino Velásquez G.
Lectora : Mtra, Rocío Gutierrez F.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	
1. SITUACIONES DECISIONALES	4
2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	5
2.1 LA INDUSTRIA AVÍCOLA	5
2.2 LA COMPAÑÍA.....	7
2.3 MISIÓN, VALORES Y VISIÓN	7
2.4 POLÍTICA DE CALIDAD	8
2.5 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN	8
2.6 OPERACIONES Y TECNOLOGÍA	9
2.7 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	11
2.8 FINANZAS.....	11
2.9 MEDIO AMBIENTE.....	12
2.10 LOGÍSTICA E INFORMACIÓN	13
2.11 PRODUCTOS	13
2.12 MERCADO	16
2.13 COMPETENCIA.....	19
3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	20
3.1 VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS.....	20
3.2 UBICACIÓN DE LAS VARIABLES	21
3.3 POTENCIALIDADES	21
3.4 OPORTUNIDADES	22
3.5 DEBILIDADES	23
3.6 PELIGROS	23
4. CONSIDERACIONES SOBRE EL CASO	24
5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	24
6. CRITERIOS DECISIONALES:	25
6.1 FUNDAMENTOS PARA LA ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA.....	27
6.2 EVALUACIÓN CUANTITATIVA	28
7. ELECCIÓN DE ALTERNATIVA.....	29
CONCLUSIONES.....	30
BIBLIOGRAFIA	31
FUENTES DE DATOS	31

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se analiza el caso de estudio "Perdue Farms Inc. responde a los retos del siglo XXI". El caso de Perdue Farms se desarrolla en el año 2000, época en la cual el pollo (industria avícola) era la carne de mayor consumo en los Estados Unidos con una participación del mercado del 40%, en donde la dieta de sus habitantes estaba dividida en un consumo per cápita de 36.74 Kg (1libra = .45359 Kg)¹ de carne de pollo, 31.30 Kg de carne de res y 23.59 Kg de carne de cerdo.

Perdue Farms esta posicionada como una de las empresas más importantes de la industria avícola en Estados Unidos (principalmente en el noreste). La industria avícola en Estados Unidos es muy competitiva y se enfrenta a temas como el precio de los productos, las reglas sanitarias, los desechos, la calidad, logística, etc., hechos que serán comentados a lo largo de este trabajo.

El objetivo de este caso fue proponer y justificar una alternativa de solución para los retos que enfrenta Perdue Farms entre los cuales se encuentra el lograr sus objetivos del plan 2020 para conseguir ventas por 20 billones de dólares.

La herramienta utilizada para elegir la alternativa de solución fue la "metodología del caso", herramienta con la cual se hace un examen profundo siguiendo una serie de pasos para proponer alternativas de solución. Los pasos que se siguieron fueron: resumir las situaciones decisionales; hacer un diagnóstico situacional; justificar los criterios decisionales; desarrollo de alternativas de solución y finalmente la elección de una alternativa.

Con la finalidad de dar cumplimiento del requisito del programa de la Maestría en Administración se elige como opción de titulación, la exposición del presente estudio de caso, que corresponde a la evaluación recepcional tomando en cuenta que fui participe en dicho estudio y en consecuencia se expone el presente caso, como medio evaluatorio para tal fin.

¹ Los datos de medidas de peso se cambiaron de libras a kilogramos para su mejor comprensión en México donde el peso de un artículo se expresa en kilogramos.

1. SITUACIONES DECISIONALES

Como muchas otras empresas en el mundo, Perdue Farms empezó como una empresa familiar los resultados a través del tiempo han sido el reflejo de la ejecución y visión de 3 generaciones que se detallan a continuación en orden cronológico:

Arthur W. Perdue

En 1924 se da cuenta que el negocio en la avicultura esta en criar y vender pollos en vez de huevos, por lo que compra gallos Leghorn (nombre de raza) cerca del pequeño poblado de Salisbury en Maryland Estados Unidos, pronto expande su mercado a Nueva York y empieza a practicar pequeñas economías. El enfoque de estrategias y toma de decisiones de Arthur era centralizado.

Frank Perdue

Desde 1939 trabaja de tiempo completo con su padre (Arthur Perdue), en 1944 su padre lo hace socio completo de Perdue Farms. En 1950 Frank asume la dirección de la compañía, que ya contaba con 40 empleados, en 1952 las ventas de Perdue Farms llegan a 6 millones (dólares), y producen 2.6 millones de pollos tiernos asaderos.

En la década de 1960 a 1970 Perdue tuvo varios logros, uno de estos, fue el abrir la primera planta de procesamiento de alimentos para mantener a sus pollos, la empresa se da cuenta de que integrarse verticalmente como procesadores de pollo y no sólo como "criadores" de pollo, les daría más ganancias y compran compañías procesadoras de mediana capacidad.

En los 70's Frank desarrolló programas de investigación de alimentación y genética, realizó extensas campañas de marketing gastando hasta 80,000 dólares en publicidad televisiva, expandió también su mercado geográficamente al norte de Nueva York, Boston, Providence Hartford y Massachusetts. En 1977 muere Mr. Arthur, dejando una compañía con ventas de 200 millones (dólares) y tasas de crecimiento anual del 17%, producciones de 78,000 pollos por hora, 158.76 millones de kg de pollo al año.

En los 80's Perdue expandió su mercado hacia el sur (Virginia, Carolina del norte, Georgia), compró a Carroll's Foods, Shenandoah Valley Poultry Company, y expande su línea de productos. En 1983 Frank asiste al Quality College, de ahí que Frank desarrolló un enfoque participativo de los asociados en decisiones y operaciones.

Jim Perdue

En 1983 se unió como practicante administrativo a la empresa, en 1985 se reconoce a Perdue en "a passion for excellence", y 200 gerentes asisten al Quality College, se adopta el proceso de mejoramiento de la calidad.

En 1988 descentralizó la operación y creó varias unidades empresariales, duplicando esfuerzos y costos administrativos, Perdue tiene su primer año en números rojos. En 1989 pone en práctica la administración por equipos.

En 1990 Jim se enfocó aún más en la calidad y participa en los anuncios de la compañía, Perdue se expande más al sur hacia Florida, y al Oeste a Michigan y Missouri. En 1991 Frank cedió el control directo de la compañía a su hijo Jim Perdue. En 1992 Inicia el segmento internacional de ventas en Puerto Rico, Sudamérica, Japón y China para el año de 1998 las ventas Internacionales alcanzan los 180 millones de dólares.

En la década de los 90's se presentó el desarrollo tecnológico y construcción de centros de distribución. Para el año 2000 las ventas de Perdue alcanzan los 2500 millones de dólares y 20,000 asociados (empleados).

2. DESCRIPCION DEL NEGOCIO

2.1 LA INDUSTRIA AVÍCOLA

En la industria avícola de Estados Unidos participan cerca de 500 compañías con ingresos anuales de 40 billones de dólares. La industria es encabezada por Tyson Foods, Conagra Foods, Pilgrims Pride, Perdue Farms, entre otras, el 90 por ciento de la industria está distribuida en 50 grandes compañías, y el 75 por ciento en tan solo 10. A continuación se detallan las 50 compañías más grandes de la industria avícola de Estados Unidos.²

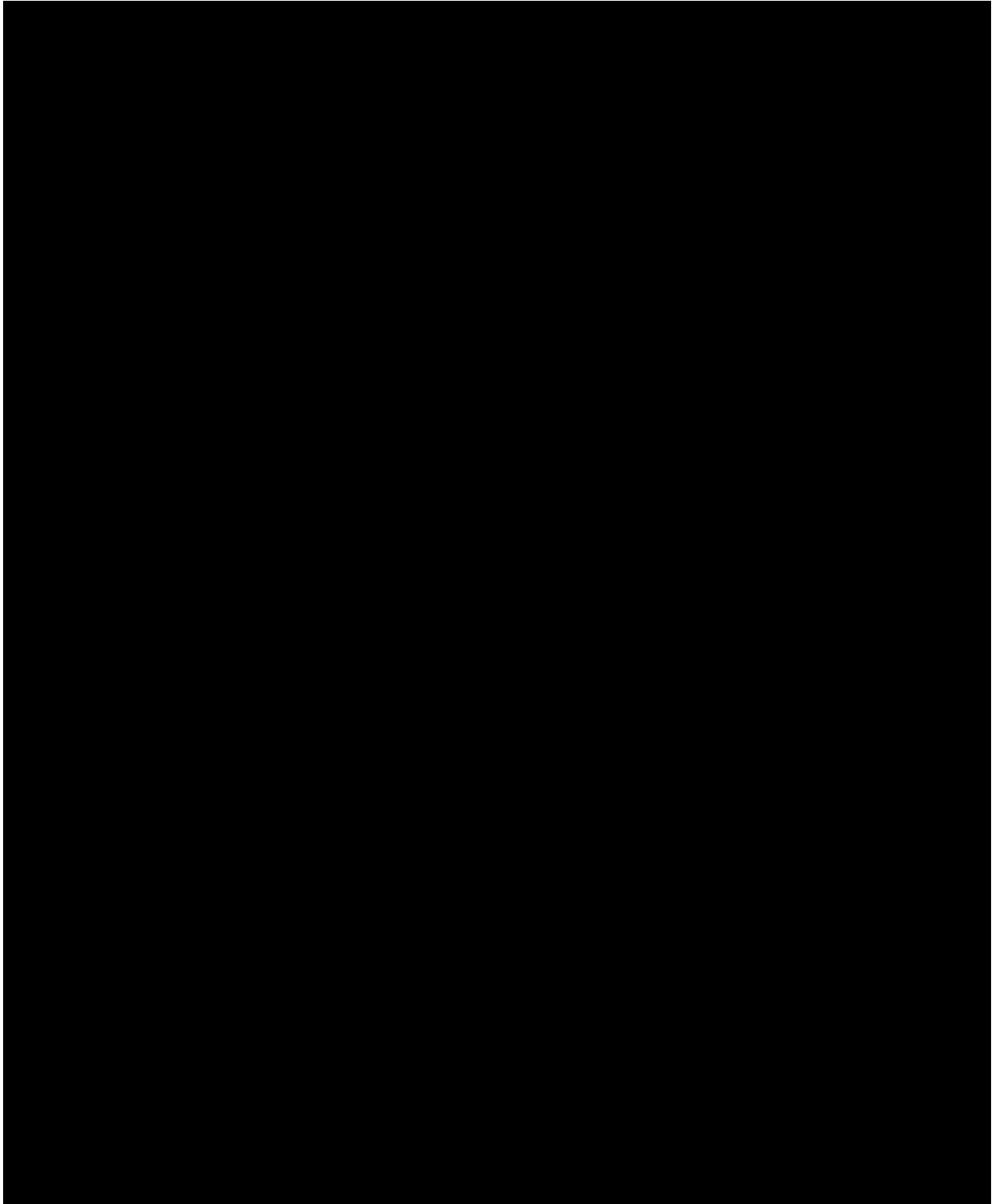
Desde el año 1999 a la fecha el comportamiento de la industria avícola en los Estados Unidos ha sido positivo con crecimientos constantes cada año, varios factores han contribuido a esto, como ejemplo el hecho que los consumidores busquen una alimentación más sana, menús rápidos de preparar a base de pollo. En este mismo periodo el precio de la carne roja y de cerdo (sus competidores como "carne") se han incrementado.³

² Meat Poultry staff, Top 50 survival skills, en línea, internet 1 de julio de 2002 disponible.
http://www.meatnews.com/Feature_Stories.asp?ArticleID=58890

³ Research and markets staff, Poultry in the United States, en línea, internet 23 September 2008.

Disponible en <http://www.researchandmarkets.com/reports/305427>

50 Compañías mas grandes de la industria avícola de Estados Unidos



No obstante en el año 2000 se observó la caída de la demanda de aves como platillo base, y ese año por el contrario se incremento la demanda de productos derivados como salchichas de pavo o pollo, pollo en piezas y pastrami. Actualmente todos los restaurantes de comida rápida tienen en su menú por lo menos un sándwich basado en productos avícolas.

La industria produce 9 billones de pollos para consumo, que pesan un promedio de 2.27 kg. Los grandes productores usan técnicas industriales, que han sido diseñadas para elaborar productos avícolas al menor costo posible. Esto involucra grandes operaciones para alimentar y distribuir las aves, y que el pollo fresco o sus partes se encuentren rápidamente en los súper mercados o en restaurantes.

La industria avícola estadounidense es una de las más tecnificadas del mundo, pues sus procesos de empaquetado y de transformación están sometidos a los más altos parámetros de calidad y sanidad.

En el año 2000 los avicultores de Estados Unidos producían más de 250 millones de gallinas ponedoras, cada una de las cuales produce un promedio de 250 huevos al año, de los que aproximadamente 70 por ciento se venden y consumen como huevos para plato.

Información de USA Poultry & Egg Export Council⁴ refiere que al salir de la unidad de producción, los huevos para consumo producidos en esa nación, pasan por un meticuloso sistema de limpieza, enfriamiento, clasificación, envasado y distribución.

2.2 LA COMPAÑÍA

Perdue Farms es una Compañía verticalmente integrada⁵ en sus procesos (ilustrado en la gráfica “operaciones verticalmente integradas de Perdue Farms”) y horizontalmente integrada en la parte humana, tienen una comunicación abierta entre mandos medios y altos.

Desde décadas atrás se ha enfocado en generar valor agregado al cliente, es decir compiten por diferenciación, lo que deriva en un constante gasto en investigación más que cualquier otro competidor de la industria avícola, por ejemplo fueron los pioneros en la reducción de tiempo en la crianza de pollos, en la venta de desechos de las aves (plumas, estiércol, etc.) y su matriz de productos está basada en las preferencias del consumidor.

2.3 MISIÓN, VALORES Y VISIÓN

Misión

“Realizar la calidad de la vida con grandes productos avícolas y alimenticios”, al tiempo que nos esforzamos por cumplir con nuestra misión recurrimos a nuestros valores para guiar nuestras decisiones.

Valores

A continuación se describen los valores de Perdue Farms:

⁴ Empresa no lucrativa, cuyo objetivo es incrementar las exportaciones de la industria avícola de Estados Unidos. en línea, internet 24 enero 2009 disponible en http://www.usapeec.org/about_default.cfm

⁵ Ampliación del alcance de las operaciones de una organización, mediante la compra de un proveedor o distribuidor que contribuirá a la producción eficiente del producto o el servicio primario ofrecido. Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, (Pearson Prentice Hall), glosario.

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 mutuo respeto. Se aprecia la habilidad y talento de cada individuo.

Labor de equipo: Valoramos una ética de trabajo y la capacidad de impulsarnos recíprocamente el éxito. Nos preocupa lo que otros piensan y alentamos su participación, creando una sensación de orgullo, lealtad, propiedad y familia.

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

2.4 POLÍTICA DE CALIDAD

Elaboraremos productos y brindaremos servicio que en todo tiempo cumplan o excedan las expectativas de nuestros clientes

No nos conformaremos con ser de igual calidad que nuestros competidores

Nuestro propósito es ser cada vez más superiores

La contribución a la calidad es una responsabilidad compartida por todos en la compañía

A través del tiempo el esfuerzo de Frank Perdue por la calidad se hizo legendario, de acuerdo al texto del caso de estudio. En 1992 se crea el índice de calidad, se crea el índice de satisfacción del cliente, y se crea el programa de calidad de la granja al tenedor.

2.5 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Como ya se ha mencionado, Perdue Farms inició como una empresa familiar. Durante la primera generación dirigida por Arthur Perdue la administración y toma de decisiones fue muy centralizada y en el ramo avícola los principales ejecutivos tenían poca educación formal.

En la segunda generación Frank Perdue empezó con un mismo estilo de liderazgo centralizado y su lema era "se necesita un hombre duro para hacer un pollo tierno", pero con el paso del tiempo cambio por un enfoque participativo de los asociados en decisiones y operaciones, lo cual ayudo a hacer la transferencia del poder a su hijo (tercera generación) Jim Perdue de una manera ordenada y sin incidencias.

Jim por su parte tiene un estilo de dirección que ubica a la gente en primer lugar, y la compañía se centra en lo que él llamo las 3 "p's". Por su siglas en ingles people (gente), products (productos), y profitability (rentabilidad).

En Perdue Farms las características del tipo de trabajo (físicamente demandante, a veces tenso y desagradable) llevó a sensibilizar a Jim Perdue sobre este tema, por lo cual con su lema "la gente en primer lugar" aumentó las oportunidades de progreso de los trabajadores en especial los hispanos, instituyó una serie de programas como el de impartir clases del idioma inglés para los no angloparlantes, programas de salud, etc.

2.6 OPERACIONES Y TECNOLOGÍA

Perdue Farms desde sus inicios hasta la fecha se ha negado a que sus pollos sean congelados y ha presentado Crecimientos anuales en ventas del 17% comparado con crecimientos del 1% promedio de la industria.

Perdue Farms se enfoca en la calidad y eficiencia, practica la administración de la calidad total⁶, y como ya se ha mencionado la empresa está integrada verticalmente, criando sus pollos, produciendo su alimento, procesándolo, empaquetándolo y distribuyéndolo (transportes propiedad de Perdue). Siguiendo estas rutinas:

- Incubación
- Rotación
- Conversión de alimento
- Duración en estado fresco
- Rendimiento aves x hora hombre
- Utilización y grado

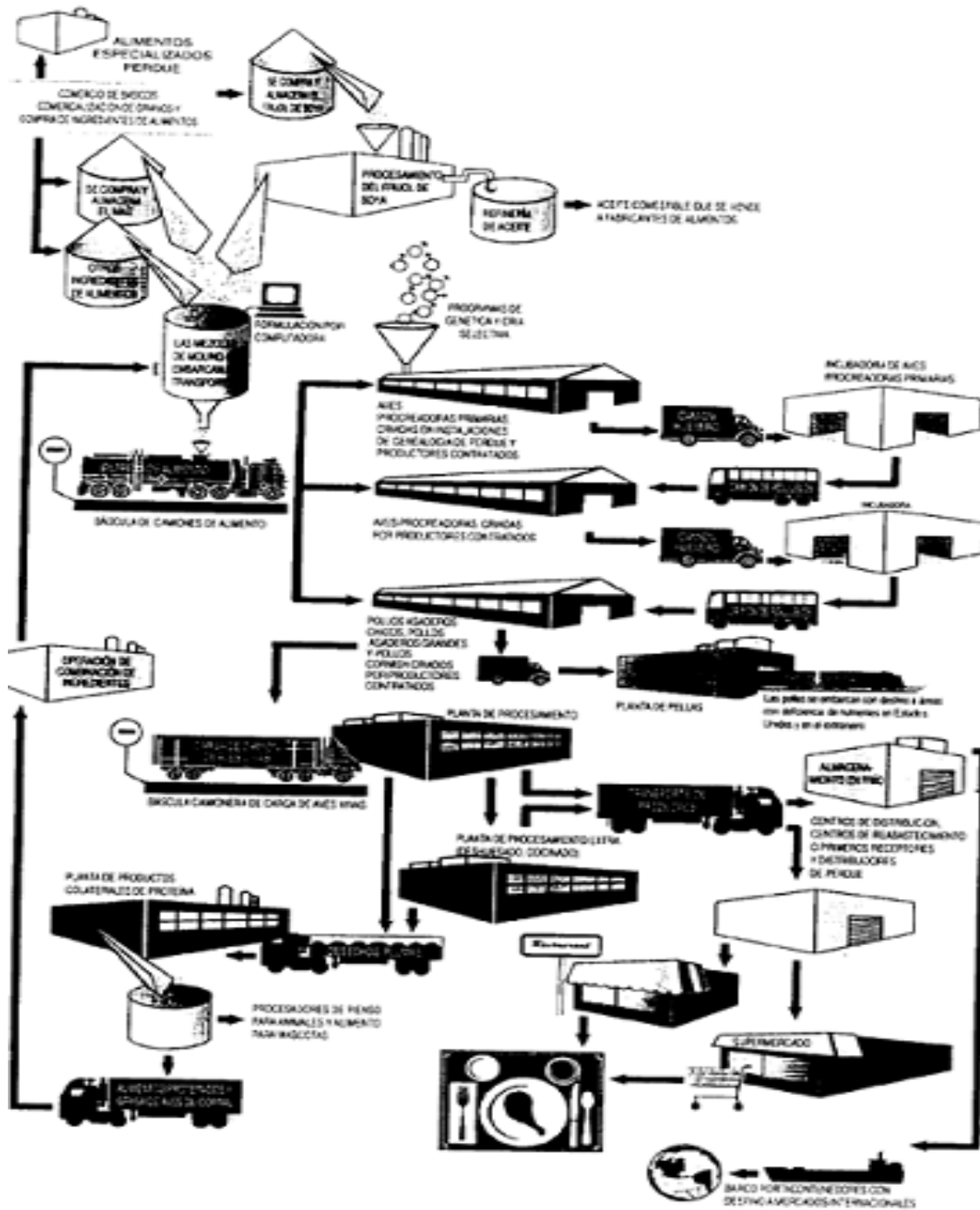
A continuación se mencionan las unidades de negocio que tiene Perdue Farms.

- 19 incubadoras de huevos
- 12 molinos de alimentos de aves
- 21 plantas procesadoras
- Su propia flotilla de transporte

Está muy enfocado a la eficiencia al minimizar desperdicios genera economías de escala. A Continuación se presenta el flujo de las operaciones de Perdue Farms verticalmente integradas.

⁶ Estrategia de toda la organización para mejorar continuamente la calidad de todos los procesos, productos y servicios de la organización. Philip Kotler , Dirección de Marketing, Pearson Prentice Hall

Operaciones verticalmente integradas de Perdue Farms



Fuente: Caso de Estudio “Perdue Farms Inc. Responde a los retos del siglo XXI”, año 2000

2.7 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Líder de la industria, con el mayor porcentaje de inversión en investigación y desarrollo comparado con sus principales competidores⁷, Perdue está enfocado a la calidad y el valor agregado.

Su mayor logro fue el programa de cría selectiva para aumentar el volumen de la pechuga de las aves de corral y el rendimiento de la carne blanca de sus parvadas, tiene el más extenso y costoso programa de vacunación.

- Primeros en tener un laboratorio para definir la calidad de las cajas de aves de corral de sus proveedores.
- Mejoró en 20% sus entregas de 1987 a 1993, debido a la inversión en investigación y desarrollo
- Primeros en industrializar la gallinaza y comercializarla.
- En 1950 un pollo se criaba en 14 semanas en el 2000 tan solo en 7 semanas
- En el 2006 el promedio de la industria de Estados Unidos para criar un pollo es de 35 a 45 días ⁸

2.8 FINANZAS

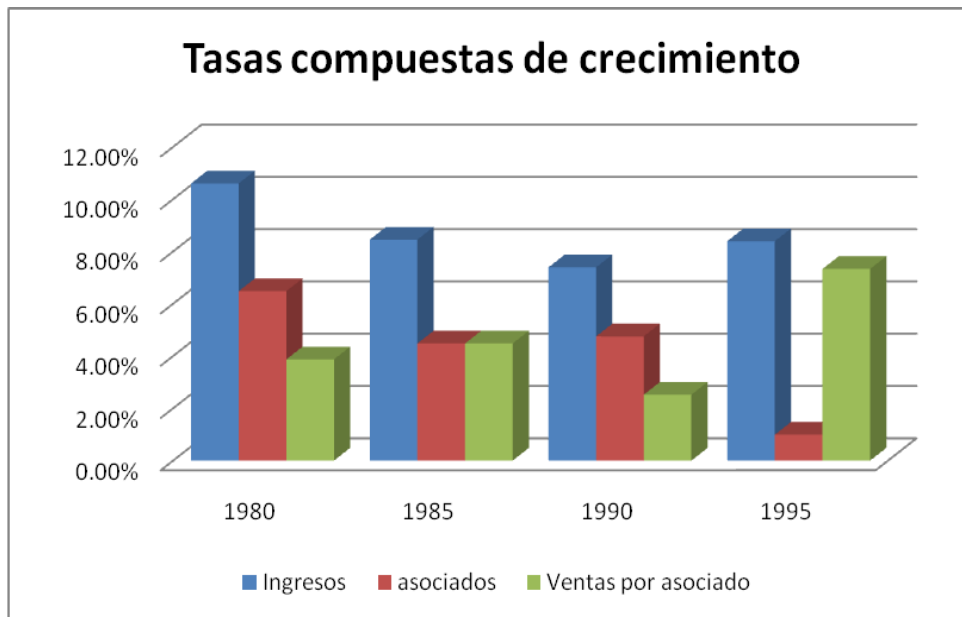
Perdue es una empresa privada y es celosa de su información financiera, por lo que no hay detalle referente a los las acciones, activos, etc. Sin embargo en el caso de estudio se comenta que la mayoría (más del 51%) de las acciones está en manos de la familia Perdue.

Información año 2000

- Ingresos 2500 millones de dólares
- Asociados 20,000
- Utilidades operativas 160 millones de dólares
- Utilidades netas 22 millones de dólares
- 1980-2000 cada 1.6% de aumento en ingresos requería 1% en Asociados
- 1995-2000 cada 8.4% de aumento en ingresos requería 1% en Asociados
- Empresa rentable cada año (excepto 1988 y 1999)
- Procedimientos conservadores de administración financiera

⁷ Fuente: Caso de Estudio "Perdue Farms Inc. responde a los retos del siglo XXI", año 2000

⁸ Donald E. Conner, Poultry Industry in Alabama, en línea, internet 7 de noviembre de 2008 disponible en: <http://www.encyclopediaofalabama.org/face/Article.jsp?id=h-1650>



Fuente: Caso de Estudio "Perdue Farms Inc. Responde a los retos del siglo XXI" año 2000

2.9 MEDIO AMBIENTE

Para todos los procesadores de aves de corral el cuidado del medio ambiente implica un reto constante. Los detractores del ramo avícola afirman que criar, matar y procesar aves de corral es nocivo para trabajadores, para el medio ambiente y cruel para las aves, además de señalar que en la industria las condiciones de los gallineros, y desechos de las plantas son mal manejados por la industria avícola en general.

Por consiguiente en Estados Unidos la industria avícola está regulada por las siguientes instituciones:

Institución	Función
U.S. Food and Drug Administration	Inspecciona la seguridad del producto
U.S. Department of agriculture	Vigila la llegada de las aves de corral a plantas de procesamiento
Environmental protection Agency	Vigila el tema de los desechos
Occupational Safety and Health Administration	Ve por la seguridad de los empleados

Para hacer frente al tema ambiental Perdue Farms crea en 1993 el comité ambiental interno encargado de vigilar cuestiones como agua de desecho, agua de temporal, desecho sólido, reciclamiento de desechos de aves, bio sólidos, salud y seguridad humana. A la fecha estos son los logros de Perdue en cuestiones ambientales:

- Mantener la confianza de los consumidores de aves de corral
- Asegurar que las aves se mantengan sanas
- Proteger la seguridad de los empleados y la integridad del procesamiento avícola
- Mantener los costos ambientales en un nivel aceptable.

2.10 LOGÍSTICA E INFORMACIÓN

En el periodo de 1990-2000 debido al crecimiento en volumen y productos se tuvo que hacer un esfuerzo por mejorar las capacidades de los sistemas logísticos, para esto se crearon sistemas para rastrear inventarios de producto, recortar tiempos entre pedido y entrega. Resolviendo 2 de los principales problemas que tiene la industria que son:

- La corta vida de los productos de pollo fresco en los anaqueles
- La incertidumbre del volumen de compra de los consumidores en días siguientes.

El actual sistema de información de Perdue le permite a sus clientes una interacción más fácil con Perdue, aminorar costos en procesos, también integra de manera eficiente los procesos de la compañía, incluye las operaciones de granos y semillas, las instalaciones de incubadora y cría, las más de 20 plantas de procesamiento, más de 400 productos, los centros de distribución, y la interacción con los segmentos de mercado.

En la logística existen varios factores que complican la operación de Perdue como son:

- La demanda en servicio de alimentos es más variable y corta en su planeación que la de la industria.
- Ofertas de rivales que afectan la venta de corto plazo
- Clima
- Entregas de producto fresco en gran volumen
- Integridad de la temperatura en los transportes nacionales y de exportación
- Los clientes de productos empacados exigen tiempos cortos de entrega

Lo anterior describe la difícil tarea que implica competir en el mercado avícola de los Estados Unidos y que gracias a la mejora continua en sus sistemas de logística Perdue puede seguir compitiendo contra los grandes.

2.11 PRODUCTOS

Los principales productos son:

- Pollo fresco
- Pollo crudo
- Pollo pre-cocido
- Pollo congelado (no vendían antes)
- Aves de corral cocinadas o ahumadas,
- Otras aves como pájaros, patos, gansos y gallinas
- Pollo y pavo totalmente cocidos
- Partes de pollo y pavo crudas
- Partes de pollo y pavo preparadas

El pollo en el año 2000 tenía una participación del 65% de la industria, carnes procesadas 25%, y el pavo 10%. Perdue es líder en calidad y eficiencia, pero no en costos, están orientados a que el consumidor pague un poco más por un mejor producto, solo vende pollo fresco no congelado, los pollos son alimentados orgánicamente sin ningún aditivo en su dieta.

A continuación se detalla la cartera de productos de Perdue Farms por segmento de mercado.

Productos
Por lo regular las subclases varían en tamaños y sabores, pero manejan el mismo concepto base de marca o parte del ave

Segmento de Productos detallistas sin Cocer			
Ave	Marcas/ Partes	Observaciones	Sub clases
Pollo fresco	Perfect portions	Pechuga sin hueso	8
Pollo y pavo fresco	Feat and easy		16
Pollo	Oven stuffer	Piezas completas	4
Pollo y pavo	Seasons	Listos para cocinar	5
Pollo	Tender & tasty	Completo y cortado	32
Pollo y pavo	Ground Burger & sausage		16
Pollo y pavo	Legs & thighs		23
Pollo	Wings		17
Pollo	Parts & combo parts		10
Pollo fresco	Fresh chicken		3
Pavo	Complete turkey		1
Pavo	Turkey Parts		10
Pollo y pavo	Congelados		12
		Total Productos	157

Segmento de Productos detallistas Totalmente cocidos			
Ave	Marcas/ Partes	Observaciones	Sub clases
Pollo	Breaded chicken		13
Pollo	Baked breaded chicken		5
Pollo	Fun shaped nuggets		6
Pavo	Turkey meat balls		1
Pollo	Frozen chicken		28
Pollo y pavo	Meal time starters		5
Pollo y pavo	Sandwich builders	Rebanadas	5
		Total Productos	63

Servicio de alimentos	
Pavo	
10 marcas o divisiones, generando varias subclases por cada marca	10
Pollo	
10 marcas o divisiones, generando varias subclases por cada marca	10
Rebanadas	
3 marcas o divisiones, generando varias subclases por cada marca	3
Pollo fresco	
3 marcas o divisiones, generando varias subclases por cada marca	3
Total marcas	26

Delicatessen	
Pavo	
8 marcas o divisiones, generando varias subclases por cada marca	8
Pollo	
10 marcas o divisiones, generando varias subclases por cada marca	10
Pollo fresco	
5 marcas o divisiones, generando varias subclases por cada marca	5
Rebanadas	
3 marcas o divisiones, generando varias subclases por cada marca	3
Total marcas	18

Internacional
PERDUE® TURKEY PRODUCTS
Carving Classics® Pan Roast & RTC Turkey
Oven Prepared Turkey Breasts
Specialty Turkey Breasts
Cured Dark Meat Turkey Products
Perdue® Turkey: Burgers, Meatballs, Filets, Franks and more
Reduced Sodium Turkey Products
Rolls Diced & Julienne Turkey
Sliced Turkey Products
Turkey Sausage
Perdue® Advantage and Shenandoah® Turkey Breasts

PERDUE® FURTHER PROCESSED CHICKEN PRODUCTS
Specialty Chicken
Bone-In Breaded Chicken
Bone-In Roasted Chicken
Chicken Filets – Breaded
Chicken Filets – Un breaded
Chicken Specialties – Boneless
Breaded Chicken Tenderloins & Breast Strips
Formed Chicken Products
Chicken Wings
Cornish Hens
Popcorn Chicken
Boneless Wings
SANDWICH BUILDERS Sliced Meats
Sandwich Builders® Sliced Beef
Sandwich Builders® Sliced Ham
Sandwich Builders® Sliced Poultry
PERDUE® FRESH CHICKEN PRODUCTS
Refrigerated Portion Control
Rotisserie Chicken
Yellow Roaster Products
Marcas o partes internacional 28
Granos
No disponible

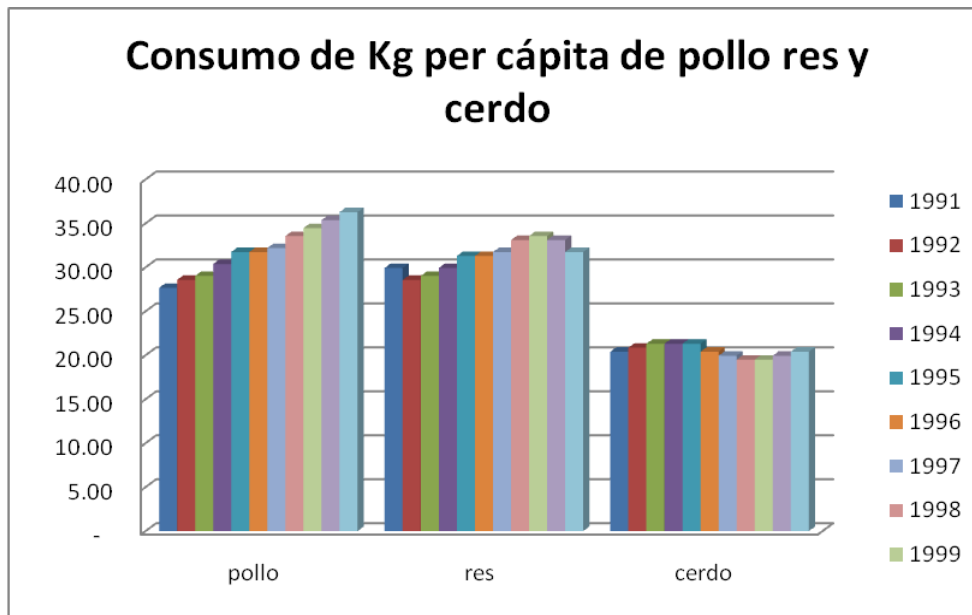
Fuente: www.perdue.com

2.12 MERCADO

Perdue Farms al igual que toda la industria avícola no solo compiten entre ellos, también compiten contra los demás tipos de carne que el consumidor puede incluir en su dieta, las principales carnes dentro de las preferencias del consumidor estadounidense son la carne de pollo, res y cerdo.⁹

A continuación se presenta una gráfica del consumo por tipo de carne en Estados Unido de 1990 a 1999.

⁹ Fuente: Caso de Estudio “Perdue Farms Inc. Responde a los retos del siglo XXI”



Fuente: Caso de Estudio “Perdue Farms Inc. Responde a los retos del siglo XXI”

A continuación se describen cada uno de los segmentos de mercado en los cuales participa Perdue Farms.

Segmento detallista (Estados Unidos)

En este segmento los grandes autoservicios prefieren comprar todo el pollo y derivados a pocos proveedores, esto es aprovechado por empresas como Perdue, abajo se listan como se exhiben los productos en los puntos de venta del segmento detallista.

- Mostrador carnes frescas: pollos enteros y piezas
- Mostrador delicatessen: pavos y pollos rostizados
- Vitrinas de alimentos congelados: piernas, alones, pechugas, etc.
- Reemplazo de comidas: entradas totalmente preparadas (short cuts)
- Carnes Enlatadas: productos de pollo enlatados

Segmento de Servicio de Alimentos

Este segmento es sensible a la marca, los clientes se guían a veces por el precio bajo, es un segmento que sigue creciendo rápido a una tasa del 50% (año 200), la estrategia de Perdue fue comprar compañías con experiencia en este ramo. A continuación se enlistan los clientes de este segmento.

- Clientes públicos y privados
- Restaurantes
- Cafeterías
- Hospitales
- Escuelas
- Reclusorios

- Aeropuertos
- Instituciones que sirven alimentos

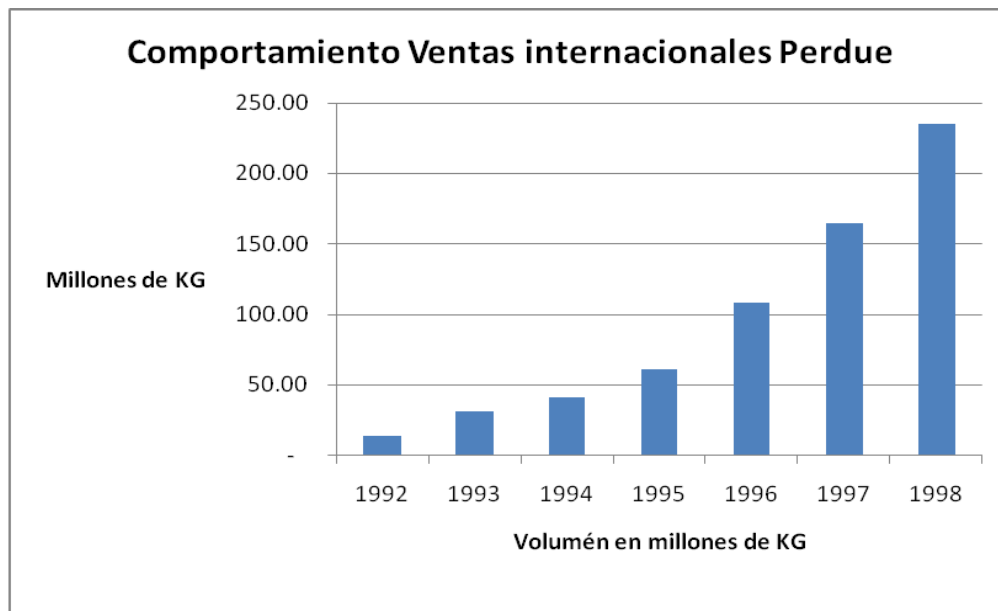
Segmento Internacional (aves de corral)

La historia de Perdue Farms en este segmento inicia a principios de 1990, incursiono en países donde se consumían otras partes y tipos de pollo (como patas, carne oscura, etc.) diferentes a las que Perdue estaba acostumbrado a vender en los Estados Unidos.

Perdue se encontró con barreras para entrar a ciertos mercados como los impuestos y derechos de exportación en países como China, Japón, Rusia y Ucrania

En China Perdue vende principalmente patas de Pollo, En Rusia el negocio fue empeorando conforme crecía la crisis económica de los años 90's.

Actualmente Perdue tienen una gran variedad de productos para el segmento internacional (detallados en el último cuadro de la cartera de productos)

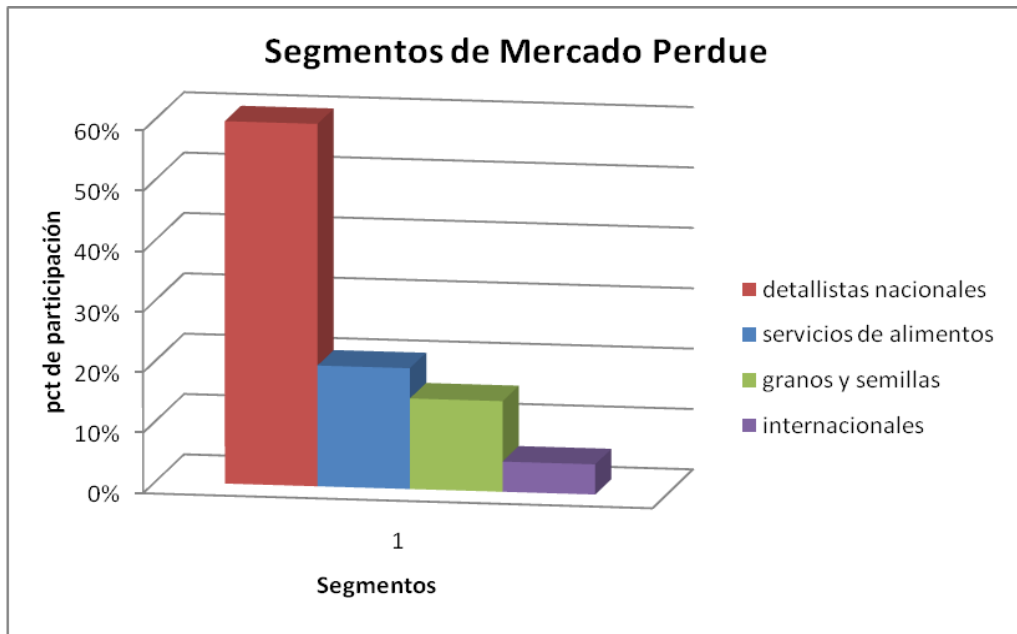


Fuente: Caso de Estudio “Perdue Farms Inc. Responde a los retos del siglo XXI”, año 2000

Segmento de granos y semillas

El segmento de granos y semillas surge por la necesidad de manejar los excedentes de la producción de alimentos de los pollos, Perdue se dio cuenta de que era un mercado en el que podía ingresar por tener la tecnología y logística para hacerlo. Representa el 15% de las ventas de Perdue (ilustrado en la gráfica “segmentos de mercado Perdue”).

A continuación se muestra el porcentaje de participación de cada segmento para Perdue Farms



Fuente: Caso de Estudio “Perdue Farms Inc. Responde a los retos del siglo XXI”, año 2000

Los productos de Perdue Farms compiten por diferenciación y están enfocados en convencer al consumidor de pagar un poco más por un pollo de mayor calidad.

2.13 COMPETENCIA

En la industria avícola la demanda se crea en base al crecimiento poblacional y mercados de exportación, la productividad en esta industria depende de la eficiencia de la distribución, ya que una vez que el producto está terminado se convierte en un “Las grandes compañías tienen commodity”.

Economías de escala y buena distribución, las pequeñas compañías compiten satisfaciendo a delimitadas aéreas geográficas o produciendo un producto en especial. El promedio anual que produce un empleado en las grandes compañías es de 150,000 dólares. Los principales países exportadores son: Estados Unidos, Australia, Argentina y Brasil.

Entre los 10 principales competidores de Perdue dentro del Mercado de Estado unidos Encontramos por orden de importancia a:

- 1 Tyson Foods, Inc.
- 2 ConAgra Foods
- 3 Excel Corp. (Cargill, Inc.)
- 4 Smithfield Foods, Inc.
- 5 (Farmland Industries, Inc.)
- 6 Sara Lee Packaged Meats
- 7 Hormel Foods Corp.
- 8 (Kraft Foods) Oscar Mayer and Pizza
- 9 Pilgrim's Pride Corp.

3. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

A continuación se mencionan las variables internas y externas que afectan las oportunidades, potencialidades, debilidades y peligros (análisis OPEDEPO) que se apreciaron en la lectura del caso de negocio (año 2000) y en las fuentes citadas en el desarrollo e investigación del presente caso de estudio.

3.1 VARIABLES INTERNAS Y EXTERNAS

VARIABLES INTERNAS	VARIABLES EXTERNAS
Calidad	Precios
Insumos (integración vertical)	Gustos consumidor
Tecnología	Mercados internacionales
Valor Agregado (diferenciación)	Competencia
Capacidad Productiva	Posicionamiento de marcas
Management	Acuerdos de retailers con competidores
Cartera de Productos	Ofertas competidores
Logística	Vías de comunicación
Tiempos de producción	Escases alimentos (para la cría de aves)
Manejo Desperdicios	Enfermedades aviarias
Eficiencia horas hombre	Exigencias clientes ("business to business")
Investigación y desarrollo	Crecimiento segmento de servicio de alimentos
Gasto en marketing	Quiebra de competidores
Sucesión en Presidencia	Mercados no Saturados
Medidas sanitarias y ambientales	Productos sustitutos
Costos	Reducción de márgenes en segmentos de mercado
	Exceso de oferta en algunas regiones de USA
	Tendencias del mercado

3.2 UBICACIÓN DE LAS VARIBALES

OPORTUNIDADES	POTENCIALIDADES
Cartera de Productos Tiempos de producción Manejo Desperdicios Investigación y desarrollo Crecimiento segmento de servicio de alimentos Quiebra de competidores Tendencias del mercado Mercados no saturados Mercados internacionales	Calidad Tecnología Insumos (integración vertical) Valor Agregado (diferenciación) Logística Eficiencia horas hombre Capacidad Productiva Medidas sanitarias y ambientales Managment
PELIGROS	DEBILIDADES
Gustos consumidor Competencia Escases alimentos (para la cría de aves) Enfermedades aviarias Vías de comunicación Posicionamiento de marcas Reducción de márgenes en segmentos de mercado Excesos de oferta en algunas regiones de U.S.A. Precios Acuerdos retailers con competidores Ofertas competidores Productos sustitutos Exigencias clientes business to business	Sucesión en presidencia Gasto en marketing Costos

A continuación se desarrollan los cuadrantes del análisis "OPEDEPO", considerado que al gunas variables son claras y no necesitan mayor desarrollo

3.3 POTENCIALIDADES

Tecnología

- Compañía tecnológicamente avanzada
 - Investiga más que todos los competidores juntos
 - Primera empresa en usar básculas digitales para garantizar pesos a los clientes.
 - Tiene laboratorios analíticos y microbiológicos con los últimos adelantos para el análisis de alimentos y el producto terminado

Logística

- Menor riesgo de que se descomponga el pollo ya que las entregas son hechas en camión

Medidas Sanitarias y Ambientales

- Conciencia ecológica acerca de temas como desechos y prevención del medio ambiente
- Tiene clínicas médicas en todas sus plantas para la previsión social de sus trabajadores.

- Pionero en el manejo de desechos, (remitirse al apartado de medio ambiente de este trabajo)

Calidad, insumos

- Líderes en innovación, integridad y calidad
- Las aves se alimentan de manera orgánica
- De acuerdo al caso de estudio Perdue no utiliza alimentos alterados genéticamente
- Las envolturas de sus productos transmiten su imagen de productos sanos y de calidad
- Fuente: www.perdue.com

3.4 OPORTUNIDADES

Mercados no saturados

- En el oeste medio de Estados Unidos, aún hay mercados por explorar y expandir.

Cartera de productos y tendencias del mercado.

- Gran diversidad de productos, que ha cambiado con el gusto de los consumidores,
Fuente: www.perdue.com
- Sigue las tendencias del mercado
 - Primera generación: dejó de vender huevos y empezó a vender pollos
 - Tienen comunicación con los gerentes de restaurantes, hoteles y demás clientes del segmento servicio de alimentos para ver las preferencias del consumidor.
 - Cuando el consumidor de Estados Unidos prefería comprar comida rápida a preparar una comida en casa, Perdue incursionó en el segmento de entradas totalmente preparadas (short cuts), para quedarse con parte de este segmento
 - Perdue ha sabido aprovechar las preferencias de los segmentos a través de su historia, por ejemplo el consumo de patas de pollo en China fue bien aprovechado en su momento.
- El Consumo Per cápita anual en Estados Unidos presenta crecimientos constantes desde 1960, y en el último dato que es del año 2004 se tenía un consumo 37.92 Kg por persona.¹⁰

Mercados internacionales

- Mantener su calidad y eficiencia en la ejecución de los planes de expansión y desarrollo de mercados como el internacional.

Crecimiento segmento de servicio de alimentos

- Se han incrementado sus ventas en el Mercado de servicio de alimentos, ya que este sigue creciendo.¹¹

Quiebra de competidores

- Actualmente Pilgrims Pride se encuentra en Quiebra y está tratando de reorganizarse, bajo las leyes de Estados Unidos, antes de pasar a una liquidación por quiebra total¹².

¹⁰ Fuente: David Harvey, Poultry year book (Tabla 82)

¹¹ Fuente: David Harvey, Poultry year book (Tabla 73)

¹² Lonnie "Bo", Reorganization en línea, internet 24 enero 2009 disponible <http://www.pilgrimspride.com/reorganization/default.aspx>

Las oportunidades citadas fueron el resultado de hacer un análisis durante la lectura del caso y las fuentes de consulta mencionadas durante este trabajo

* * En varios puntos mencionados como "fuerzas" se tomo como fuente: El Caso de Estudio "Perdue Farms Inc. Responde a los retos del siglo XXI", año 2000

3.5 DEBILIDADES

Gasto en marketing:

- De acuerdo a la lectura del caso, Perdue gasta un porcentaje de sus ingresos en publicidad, lo que podría traducirse en un gasto innecesario sobre todo en los segmentos donde ya esta posicionado.

Sucesión

- Hasta el momento esta gran empresa familiar no ha tenido problemas en las 3 generaciones que han llevado el control, pero no se ve un plan de sucesión para la última generación.

Costos

- El costo de criar un ave esta por arriba del promedio de la industria, por lo que tienen que transmitir este efecto al precio de venta.
- Se enfoca mucho en siempre darle al cliente lo que pide, y esto a veces puede incrementar los costos

Las debilidades citadas fueron el resultado de hacer un análisis durante la lectura del caso.

3.6 PELIGROS

- Se están reduciendo los márgenes de ganancia en la industria
- Exceso de oferta en algunas regiones
- La competencia es dura en la industria con 53 fuertes competidores
- Diversificarse demasiado
- Las enfermedades que afectan a las aves como la influenza ¹³

Vías de comunicación

- Tener que embarcar por avión para mantener el pollo fresco, no congelado

Productos sustitutos

- La gran variedad de Productos sustitutos que pueden encontrarse para los tipos de comida preparada, short cuts, etc. que vende Perdue.

Los peligros citados fueron el resultado de hacer un análisis durante la lectura del caso y las fuentes de consulta mencionadas durante este trabajo.

¹³ Poultry site staff, ThePoultrySite Quick Disease Guide en línea, internet 10 de noviembre de 2008 disponible: <http://www.thepoultrysite.com/diseaseinfo>

4. CONSIDERACIONES SOBRE EL CASO

La empresa como tal tiene más retos que problemas, definiendo reto como al objetivo difícil de llevar a cabo algo y que constituye por ello un estímulo y un desafío para quien lo afronta y problema como el conjunto de hechos o circunstancias que dificultan alcanzar un fin¹⁴.

En Perdue Farms la misión y visión se han transmitido de generación en generación hasta el actual presidente de la compañía (Jim Perdue), lo cual nos habla de la fortaleza que tienen en estos 2 puntos, pero las estrategias de largo plazo y desarrollo de mercado(s) necesitan ser revisadas y evaluadas ya que el mencionado plan del 2020 tiene un objetivo en ventas de 20 billones de dólares.

En el año que se desarrolla el caso (2000) sus ventas eran de 2.5 billones de dólares, en el año 2007 fueron de 4.8 billones de dólares ¹⁵ .por eso necesita ser evaluado si Perdue puede bajo los actuales planes y estrategias y circunstancias llegar a cumplir su objetivo del 2020 teniendo que manejar los hechos como el que las ventas de aves de corral van en decremento y es el segmento fuerte de Perdue, derivado de esto Perdue tiene 3 principales retos que son los siguientes:

- A. Como mantenerse en los segmentos fuertes a pesar de la reducción de márgenes
- B. Hacia dónde dirigir los recursos: a mercados en crecimiento pero con "riesgo", o a mercados más seguros y con fortalezas pero con márgenes decrecientes
- C. En un futuro no muy lejano la sucesión de Jim Perdue

5. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Alternativas punto "A"

1. Utilizar el servicio al cliente para diferenciarse más de sus rivales, entregar al cliente como cuando y donde el quiera, que le sea tan fácil, que no quiera hacer negocio con nadie más. Se plantea el servicio al cliente el cual se refiere a restaurantes hoteles, aeropuertos, etc. ya que es un mercado creciente y pujante, por ejemplo todos los restaurantes de comida rápida como Mc Donald's tienen algún producto de pollo en su menú y es donde Perdue puede aprovechar su calidad de diferenciación en productos "listos para cocinarse".

Como bien se menciona en el punto "A" las ventas de aves de corral presentan márgenes cada vez menores y un crecimiento moderado por eso se debe apostar por otros segmentos como el de servicio al cliente.

Alternativas Punto "B"

1. Abrir plantas adicionales para atender la demanda de productos pre cocidos, dirigidos al segmento delicatessen, congelados y remplazos de comida casera.

¹⁴ Diccionario de la Real Academia Española, 22ª Edición

¹⁵ Forbes staff, America's Largest Private Companies en línea, internet 10 de noviembre de 2008 disponible http://www.forbes.com/business/lists/2008/21/privates08_Perdue_W8L7.html

2. Dejar de ver al mercado internacional como un acertijo paradójico e incursionar de lleno con la apertura de plantas, aprovechando tratados, o comprando a procesadores locales. Esta posibilidad se plantea ya que fuertes competidores de Perdue en Estados Unidos ya han llevado a cabo el incorporarse a otros países, y quizás cuando Perdue quiera entrar a esos mercados le va resultar muy difícil, por ejemplo Pilgrims Pride tiene una venta en México de más de 500 millones de dólares¹⁶.
3. Expandirse en Estados Unidos en las regiones donde tiene poca o "0" Presencia, y que no estén tan saturados de competidores.

Este punto ya lo está desarrollando Perdue, pero de una manera de poco riesgo, en el 2005 abrieron una nueva planta procesadora en Georgia planeando invertir hasta 149 millones de dólares para el año 2009 y generando más de mil empleos¹⁷, Perdue esta expandiéndose de manera muy moderada hacia los estados vecinos o no muy lejanos de Maryland, pero parece no arriesgar mucho del otro lado de la costa en Estados Unidos.

Alternativas Punto "C"

1. Dejar de ser una empresa privada para convertirse en pública

La razón de plantear esta alternativa es por que Jim ya tiene más de 50 años y la sucesión podría convertirse en un problema para Perdue, otro punto es que para cumplir el objetivo de crecimiento en ventas para el 2020 difícilmente lo podrá lograr contando solo con su capital privado, deberán plantearse la posibilidad de convertirse en una empresa pública para recaudar fondos necesarios para un crecimiento más agresivo, y para en un mediano plazo buscar la sucesión de Jim.

6. CRITERIOS DECISIONALES:

A continuación se mencionan los criterios decisionales para elegir la alternativa de solución que tenga un mayor impacto para que Perdue Farms pueda cumplir principalmente su objetivo del Plan 2020 (tener ventas de 20 billones de dólares).

Porcentaje de crecimiento por tipo de segmento

- Porcentaje de crecimiento del segmento detallista nacional
- Porcentaje de crecimiento del segmento servicio de alimentos
- Porcentaje de crecimiento del segmento internacional
- Porcentaje de crecimiento del segmento granos y semillas

¹⁶ Pilgrims Pride Corporation, BMO Capital Markets

¹⁷ Perry GA., Perdue Farms Plans Major Expansion in Georgia en línea 10- de noviembre de 2008, disponible en <http://www.expansionmanagement.com/cmd/articleDetail/articleId/16542/default.asp>

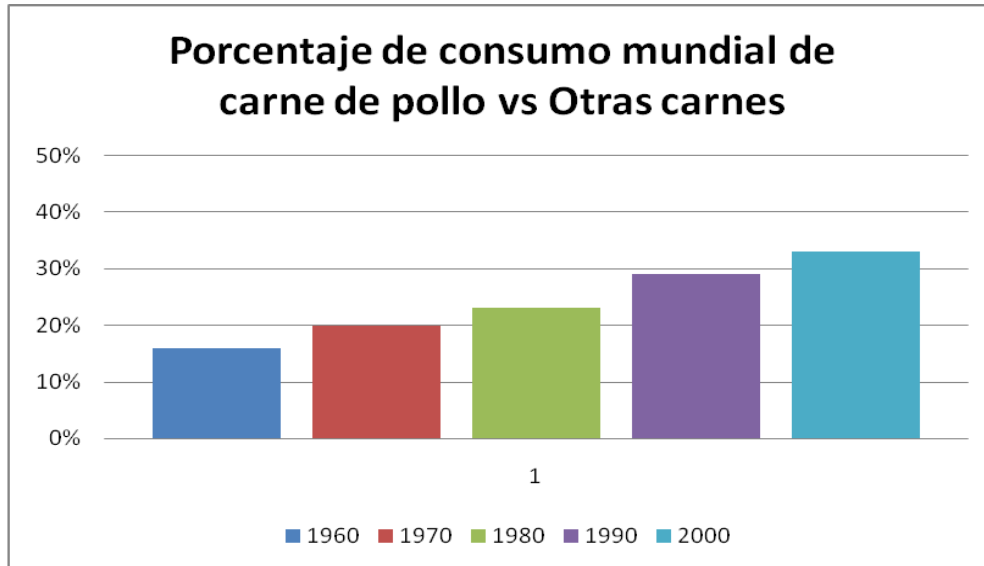
Desarrollo de nuevo productos

Comprar competidores

Desarrollar otras líneas de negocio basadas en aprovechar sus potencialidades.

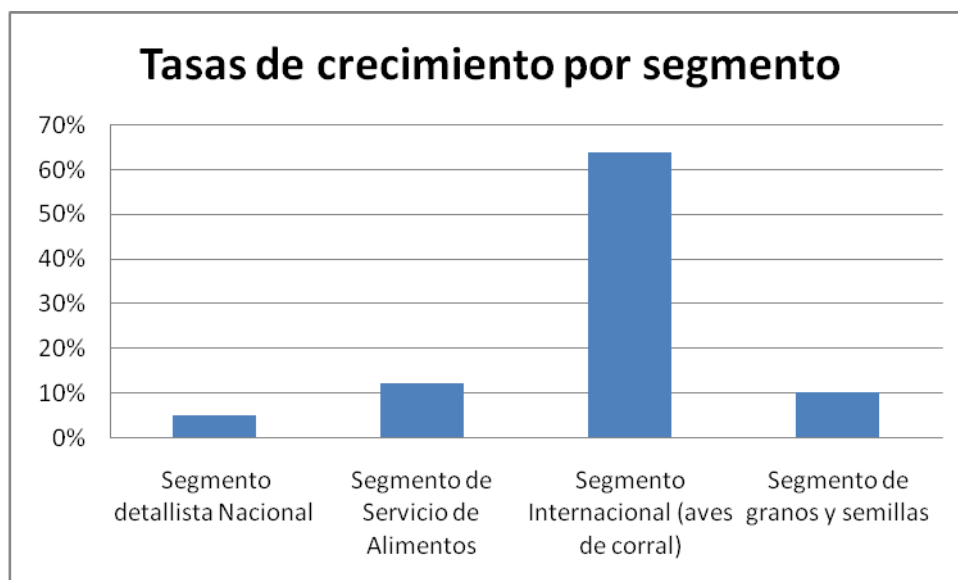
El criterio decisonal elegido fue el porcentaje de crecimiento en el segmento internacional, por las razones mencionadas a continuación.

1. El mercado internacional tiene crecimientos constantes desde hace varios años.



Fuente: Caso de Estudio “Perdue Farms Inc. Responde a los retos del siglo XXI”, año 2000

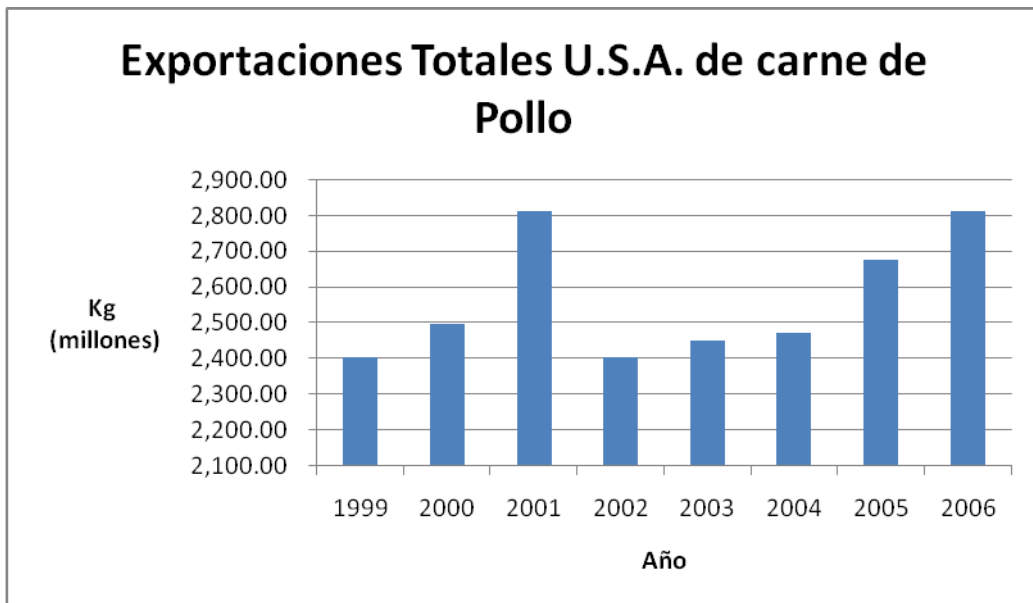
2. Es el segmento con más crecimiento de Perdue (pero dentro de sus segmentos es el de menor participación)



Fuente: Caso de Estudio “Perdue Farms Inc. Responde a los retos del siglo XXI”, año 2000

3. Probabilidad que en algunos países los procesadores locales cuenten con tecnología menos avanzada que la de Perdue Farms.

4. Puede aprovechar Tratados internacionales de libre comercio.
5. La competencia ya está exportando cantidades importantes, Perdue no debe quedarse atrás.
6. La tendencia hacia una alimentación más sana comiendo más carne blanca y menos roja y de cerdo, es una tendencia mundial.
7. Experiencia en mercados como China, Rusia.
8. Las exportaciones de Estados Unidos de pollo siguen en aumento.



Fuente: Keith Jones , Animal products markets in 2005 and forecast for 2006, en línea, <http://www.ers.usda.gov>

6.1 FUNDAMENTOS PARA LA ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA

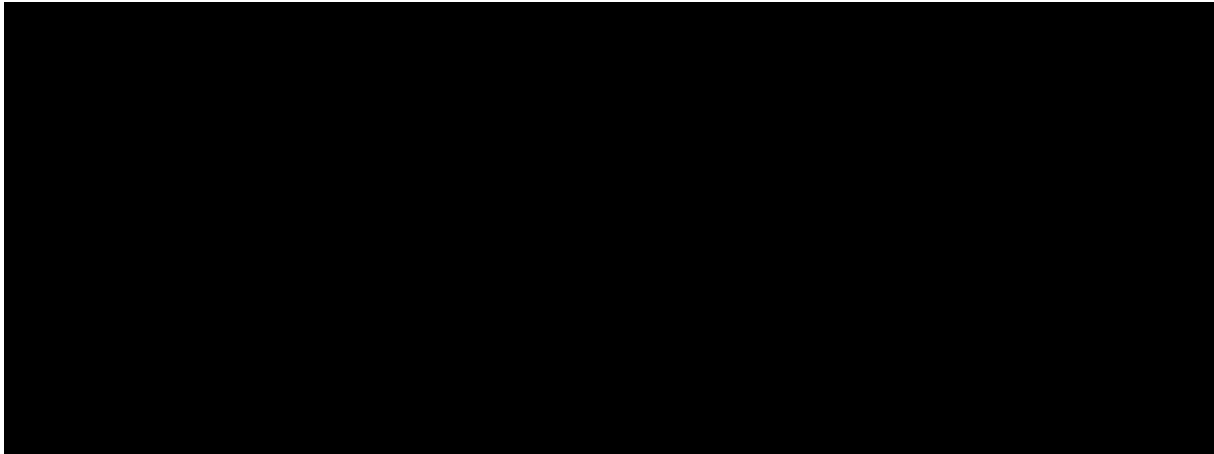
La decisión fue tomada enfocándonos en cual de las alternativas tendría un mayor impacto en los ingresos de la empresa, considerando que las exportaciones es un segmento que puede ser desarrollado y Perdue podría ver el resultado de haber invertido en un mediano plazo, por lo que no debe descuidar los segmentos estrella, y los que también siguen creciendo dentro de Estados Unidos como es el servicio de alimentos. Por eso en las proyecciones presentadas se observa un cambio en la participación de la cartera de productos de Perdue por segmento en el periodo de tiempo 2000-2020.

Los datos duros mostrados en este trabajo sustentan que el mercado de exportación para Perdue Farms es un mercado atractivo, por el crecimiento constante de las exportaciones de pollo de Estados Unidos y la prueba está en el éxito que tienen empresas como Tyson y Pilgrims en el Mercado de México por citar un ejemplo.

Perdue puede copiar el modelo de éxito que ha implantado en los Estados Unidos, para implantarlo en otros países.

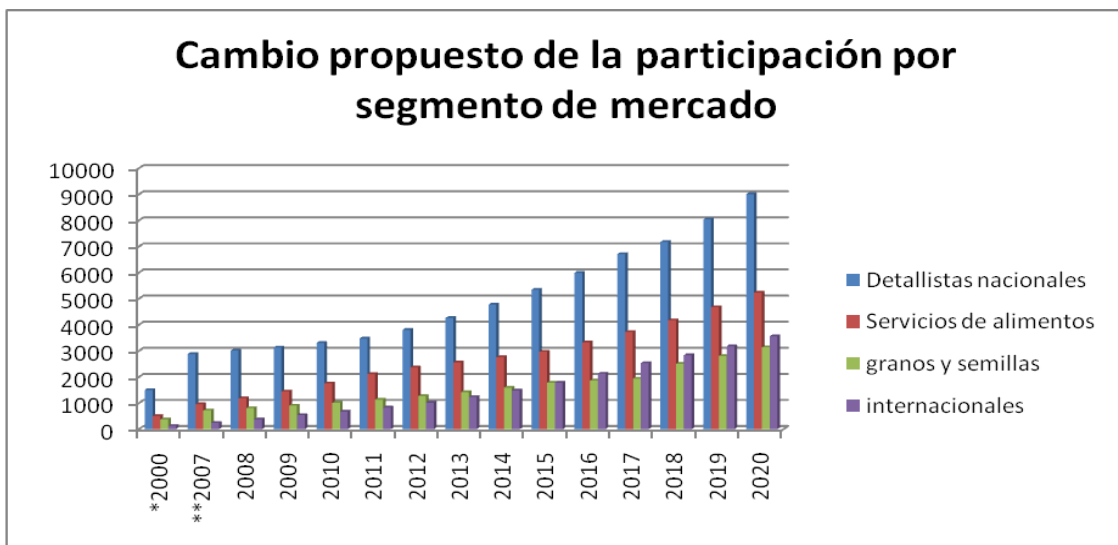
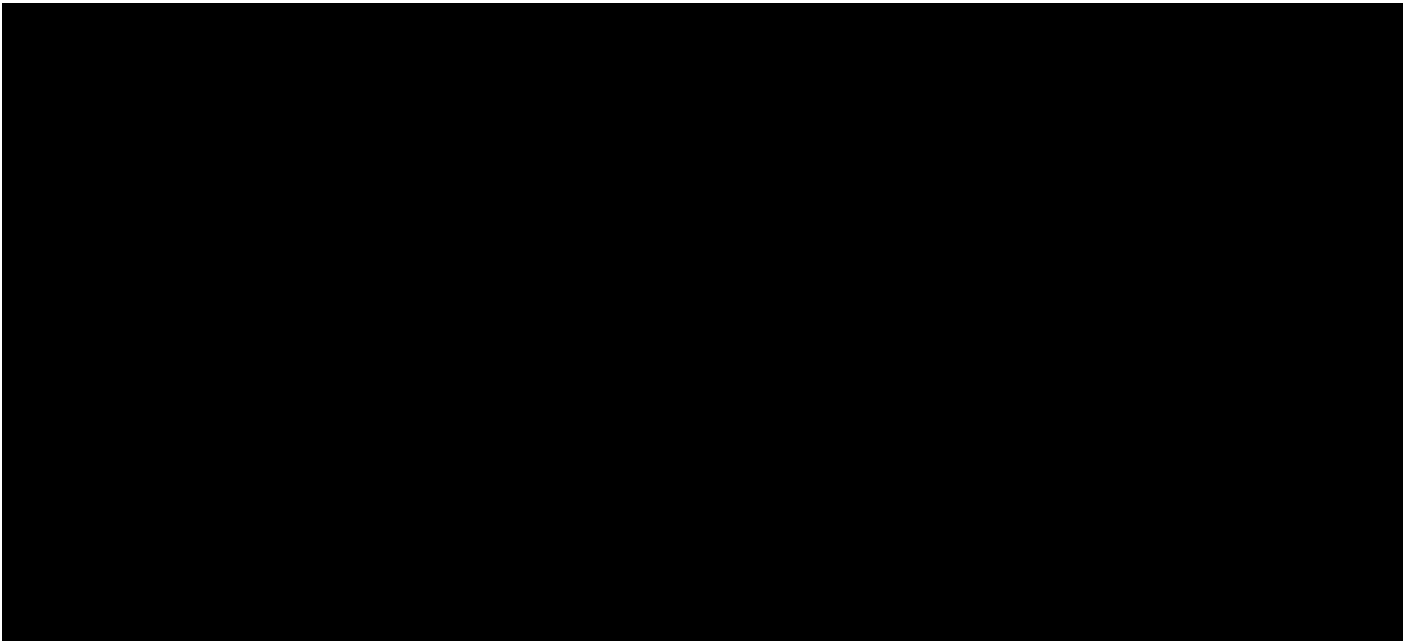
6.2 EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Durante el desarrollo y resolución del caso fue muy difícil tener acceso a la información financiera de Perdue Farms, los datos presentados a continuación se obtuvieron del sitio de “The Financial Management Association International” (FMA) (<http://www.fma.org>), que es una institución líder en desarrollar y distribuir información financiera para la toma de decisiones, los miembros de esta institución incluye a académicos y estudiantes alrededor del mundo. En estos cuadros se proyecta que se necesita un crecimiento constante de 12% (el promedio de crecimiento de Perdue del periodo 2000-2007 es 13% según Forbes), el siguiente cuadro y gráfica muestra el cambio en participación de los segmentos propuesto.



En estos cuadros se proyecta como se podría llegar a cumplir la meta del plan “2020” de Perdue cuyo objetivo es tener ventas por 20 billones de dólares, se proyecta cumplir el plan apoyándose principalmente en el crecimiento del mercado internacional.

A continuación se presenta la gráfica del cuadro anterior:



7. ELECCIÓN DE ALTERNATIVA

La alternativa que se considera más importante desarrollar en este caso es la colocación de los recursos hacia los mercados más pujantes en crecimiento, y en los cuales los competidores ya han puesto sus ojos desde hace tiempo, hablamos de mercado internacional, donde se tienen crecimientos de 64% en el 2000.

CONCLUSIONES

- Tomando en cuenta el crecimiento que tuvo la empresa entre el 2000 y 2007 de un 13% promedio Perdue está en la posición de poder cumplir su objetivo del Plan 2020, pero necesita diversificar sus recursos de acuerdo al estudio realizado en el presente trabajo.
- El objetivo de alcanzar ventas por 20 billones de dólares en el año 2020 es viable si se colocan correctamente los recursos, ya que en los segmentos fuertes de Perdue se están reduciendo los márgenes.
- La alternativa elegida para cumplir este objetivo fue la de invertir más recursos en el mercado internacional, esta elección está fundamentada con datos duros de instituciones confiables como el departamento de agricultura de Estados Unidos, los datos del propio caso de negocio, y la investigación hecha en diferentes sitios citados en las fuentes de datos.

BIBLIOGRAFIA

Stoner, Freeman, Gilbert, Administración, Pearson Prentice Hall.

Philip Kilter , Dirección de Marketing, Pearson Prentice Hall.

FUENTES DE DATOS

- 1.0 Sitio oficial de Perdue Farms
<http://www.perdue.com>
- 2.0 World Poultry
www.worldpoultry.net
- 3.0 U.S. Department of agriculture
<http://www.usda.gov>
- 4.0 The financial management association
<http://www.fma.org/>
- 5.0 Meat Poultry
<http://www.meatnews.com/index.asp>
- 6.0 Food marketing institute
<http://www.fmi.org/>
- 7.0 USA Poultry & Egg Export Council
<http://www.usapeec.org>
- 8.0 Research and markets
<http://www.researchandmarkets.com>
- 9.0 Sitio oficial Pilgrims Pride
<http://www.pilgrimspride.com>
- 8.0 Revista Forbes
<http://www.forbes.com>