

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“ORIGEN, CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE PERDUE FARMS”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

LUIS ALBERTO RIVERA LOPEZ

Director: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

Lector: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lector: Mtra. María del Rocío Mercedes Gutiérrez Fernández

México, D.F.

2011

Síntesis de los Hechos Relevantes	3
Historia	3
Misión, Valores y Visión	6
Administración y Organización	6
Mercadotecnia	7
<i>El segmento del mercado detallista nacional</i>	8
<i>El segmento del mercado del servicio de alimentos</i>	9
<i>El segmento internacional de la industria de aves de corral</i>	9
Operaciones	10
Investigación y Desarrollo	10
Finanzas	11
Cuestiones Ambientales	12
Sistemas de Logística e Información	14
Tendencias de la Industria	16
El Futuro	18
Análisis de la Situación Objeto de Estudio	19
La Empresa	20
<i>Producción</i>	20
<i>Ventas</i>	21
<i>Recursos Humanos</i>	22
<i>Tecnología y Sistemas</i>	23
<i>Ecología</i>	23
<i>Mercadotecnia</i>	24
<i>Finanzas</i>	26

<i>Los beneficios de permanecer como empresa privada para Perdue Farms</i>	26
<i>Fuentes alternativas de capital para Perdue</i>	27
<i>Los beneficios de convertirse en una empresa pública</i>	27
El Mercado	29
<i>Estudio de mercado sobre los consumidores de pollo 2005</i>	29
Principales Competidores	42
<i>Gold Kist Inc.</i>	48
Situación Nacional	52
<i>La economía de los Estados Unidos</i>	52
<i>El Mercado Doméstico</i>	53
Impacto de la Gripe Aviar	61
<i>Conclusiones y Líneas de Acción</i>	64

Síntesis de los Hechos Relevantes

Historia

En **1917**, Arthur W. Perdue compró 50 gallinas *Leghorn* por \$5¹ y empezó a vender huevo cerca de Salisbury, Maryland. En **1920** dejó su empleo en una compañía ferroviaria y se dedicó de tiempo completo al negocio del huevo. En ese mismo año, nació su único hijo, Franklin Parsons Perdue.



En **1924** compró algunos gallos *Leghorn* en \$25 para mejorar la calidad de su parvada. Pronto expandió su mercado de huevos y empezó a hacer envíos a Nueva York. Practicando pequeñas economías, se mantuvo libre de deudas y prosperó.

Para cuando su hijo Frank tuvo 10 años, ya cuidaba cerca de 50 gallinas y ganaba dinero con la producción de huevo.

Frank asistió a una escuela de aula única cerca de su hogar; se graduó de la Wicomico High School y asistió al Teachers College en Salisbury. Finalmente volvió en **1939** a la granja para trabajar de tiempo completo.

Para **1940** Perdue Farms ya era conocido por sus productos de calidad. La compañía comienza a vender pollos cuando Arthur y Frank comprenden que el futuro está en la venta de pollos, no de huevo.



En **1950**, Frank asumió la dirección de la compañía, que empleaba a 40 personas.

Para **1952**, los ingresos de la firma llegaron a seis millones de dólares por la venta de 2.6 millones de pollos tiernos asaderos. Durante ese período, la compañía empezó a integrarse verticalmente y además empezó a contratar productores para criar pollos para Perdue.

En la década de los **60**, Perdue siguió integrándose verticalmente al construir sus primeras instalaciones de recepción y almacenamiento de granos.

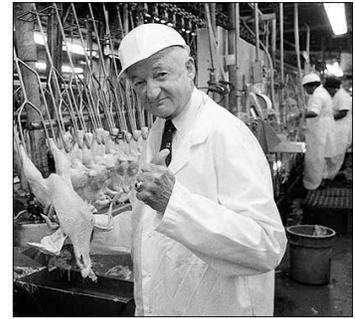
Para **1967**, las ventas habían crecido por unos 35 millones de dólares al año.

En **1968** la compañía compró su primera planta procesadora y se convirtió en una operación verticalmente integrada. La nueva planta se equipó con máquinas capaces de procesar 14,000 pollos asaderos por hora. Se incorporó a nutriólogos a la empresa para que idearan

¹ Todas las cifras del caso están presentadas en dólares americanos

fórmulas de alimentación que permitieran a las aves alcanzar más rápidamente su potencial de crecimiento.

El esfuerzo organizado de Frank Perdue en pos de la calidad se hizo legendario dentro y fuera del ramo avícola. Desde el primer lote de aves que se procesó, las normas de Perdue Farms eran más altas que las que el gobierno federal requería para los pollos grado A.



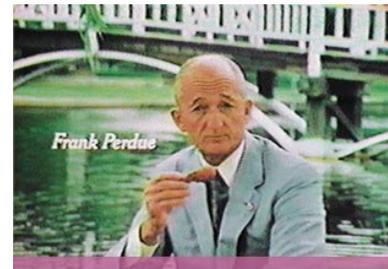
Desde el principio, Frank Perdue se rehusó a permitir que sus pollos asaderos se congelaran para su embarque, argumentando que esto daba lugar a huesos negros poco apetecibles y a pérdida de humedad y sabor al cocinarlos. Los pollos de Perdue se enviaban frescos al mercado, lo que justificaba los anuncios de la compañía en ese tiempo, de que solo vendía “pollos tiernos y frescos”. Sin embargo, esta política limitaba el mercado de la firma a las ubicaciones a las que se podía entregar de un día para otro desde la costa este de Maryland.



Entre **1970** y **1980** Perdue Farms se expandió también a áreas al norte de Nueva York.

En **1970** Perdue estableció programas de alimentación y genética. Mediante la cría selectiva desarrolló un pollo con más carne blanca de pechuga que el pollo típico.

En **1971** Perdue Farms inició una extensa campaña de marketing que presentaba a Frank Perdue. En los primeros anuncios, Frank



decía “si usted quiere comer tan bien como mis pollos, solo tiene que comer mis pollos”. La campaña fue una de las primera en conseguir buenos resultados con el manejo de marca de lo que se consideraba normalmente como un producto básico.

En **1977**, Arthur murió a la edad de 91 años, dejando atrás una compañía con ventas anuales de cerca de 200 millones de dólares, una tasa anual de crecimiento de 17%, el potencial de procesar 78,000 pollos asaderos por hora y una producción anual de casi 350 millones de libras.

Durante los primeros años de la década de los **80**, Perdue Farms expandió su mercado hacia el sur, penetrando en Virginia, Carolina del Norte y Georgia. A través de diversas adquisiciones, incluyeron en su línea de productos al pavo, una línea de productos de pollo completamente cocinados (Perdue Done it!). En ese momento, Jim Perdue, el único hijo de Frank se unió a la compañía como practicante administrativo.



Sin embargo, los últimos años de la década de los **80** puso a prueba la fortaleza de la compañía. La considerable expansión geográfica y de la línea

de productos, llevó a una compañía consultora a determinar que el espacio de control de la alta dirección era demasiado amplio y recomendó formar varias unidades estratégicas empresariales descentralizadas.

En **1988** Perdue Farms experimentó su primer año con números rojos, debido en parte a la contracción del mercado y al costo asociado con el cumplimiento de las recomendaciones de la consultora, además de la ampliación de la línea de productos hacia áreas en donde no se tenía experiencia.

En ese entonces, Frank Perdue determina reenfocar a la compañía, concentrándose en la eficiencia de las operaciones, mejorando las comunicaciones internas y prestando estrecha atención a los detalles.

En 1991, Frank cedió el control directo de la compañía y retrocedió al puesto de Presidente del Comité Ejecutivo. Jim ocupó entonces el cargo de Director General y Presidente de la Junta Directiva de la empresa. Más parco, gentil y formalmente educado, su gestión se caracterizó por enfocarse en las operaciones, una expansión estratégica hacia el sur de los Estados Unidos y lentamente también, hacia el Oeste.



En **1992**, se formalizó el segmento internacional de la compañía, sirviendo a clientes en Puerto Rico, América del Sur, Europa, China y Japón. Seis años después, las ventas del sector internacional eran de 180 millones anuales.

Las ventas de servicio de comida al mercado de clientes comerciales se convirtieron también en un mercado importante. Las nuevas líneas de productos detallistas se enfocaron a lo que la dirección consideraba artículos de valor agregado: productos individuales de congelado rápido, productos de reemplazo de comida casera y productos para tiendas *delicatessen*.

Los años **1990 a 2000** vieron también el uso acrecentado de tecnología y la construcción de centros de distribución para servir mejor al cliente.

En **2000** Perdue tenía ingresos de más de 2,500 millones anuales y cerca de 20,000 empleados.

Misión, Valores y Visión

La filosofía de Arthur Perdue era “crear un producto de calidad, estar atentos a sus clientes, tratar con justicia a la gente y trabajar duro, trabajar duro”.

Administración y Organización

De **1950** a **1991**, Frank Perdue fue la fuerza principal detrás de la estrategia y el crecimiento de Perdue Farms. Durante esos años la industria avícola disfrutó de un crecimiento comparativamente fuerte en volumen. Muchos ejecutivos de la industria surgieron de la operación durante la infancia del ramo. Un gran número de ellos no tenía educación formal. Perdue Farms no se alejó de lo habitual en este tema.

La estructura de organización de la compañía era altamente centralizada. Frank Perdue retenía la autoridad en la toma de decisiones o la delegaba en unos pocos hombres de confianza. En general se esperaba que los trabajadores cumplieran con su trabajo.

Sin embargo, al paso del tiempo, Frank aflojó las riendas, haciendo cada vez más énfasis en la participación del empleado en cuestiones de calidad y decisiones de operación; los empleados llegaron a ser conocidos como “asociados”. Los analistas externos consideran que este involucramiento de los empleados en la toma de decisiones fue fundamental para que la transición de liderazgo de Frank a Jim fuera fluida y libre de incidentes.

Jim Perdue tenía un estilo de dirección que ponía a la gente en primer lugar. Las metas de la compañía se centraban en lo que Jim conocía como las 3 Pes.: *People, Products and Profitability* (Gente, Productos y Rentabilidad). Creía que el éxito en las empresas se basaba en satisfacer necesidades del cliente con productos de calidad, pero que eso dependía también de los asociados.

Una parte clave de la política de “los empleados primero”, era el esfuerzo de crear y mantener una fuerza de trabajo estable y productiva, tarea difícil en una industria en la que muchos trabajos eran físicamente demandantes. Un número considerable de los asociados de Perdue eran inmigrantes hispanoparlantes, con escaso dominio del inglés, a menudo con muy poca instrucción escolar y carentes de los cuidados básicos de la salud. Con el fin de aumentar las oportunidades de progreso entre ellos, Perdue Farms instituyó varios programas.

Para lidiar con el esfuerzo físico, la empresa tenía un comité de ergonomía en cada planta. Contaba así mismo con un impresionante programa de previsión social, que incluía clínicas en 10 plantas.

Mercadotecnia

En los inicios de la industria avícola, el pollo se vendía a carnicerías y abacerías de barrio como un producto básico.

Frank Perdue estaba convencido de que se podían obtener mayores ganancias si los productos de su firma pudieran comercializarse como calidad preferente o *premium* y venderse a precio preferente. Pero la única forma en que el concepto de calidad preferente funcionaría, era que se pudiera convencer a los clientes de que no todos los pollos eran iguales, lo cual significaba que los pollos de Perdue se tenían que diferenciar y que era preciso “enseñar” a la gente qué cualidades preferentes tenían que buscar.



La innovadora estrategia de mercadotecnia de Frank Perdue era promover a los pollos de Perdue Farms como aves de calidad superior, de pechugas más grandes, con un saludable color dorado.

En **1968**, Perdue Farms gastó \$50,000 en publicidad radiofónica. Un año después, Frank agregó \$80,000 en publicidad televisiva al presupuesto de radio de la empresa. Aun cuando los primeros anuncios de TV incrementaron las ventas, Frank decidió que la agencia de publicidad con la que trataban no estaba a la altura de uno de los dogmas básicos de Perdue: “la gente con la que usted trata debe ser tan buena en lo que hace, como usted, en lo que hace usted”.

En abril de **1971**, seleccionó a Scali, McCabe y Sloves como la nueva agencia publicitaria de Perdue Farms. McCabe decidió que Frank debería ser el portavoz de la compañía. Al principio, Frank se resistió, pero acabó por aceptar, y nació la campaña basada en “se requiere un hombre duro para hacer un pollo tierno”. Los anuncios rindieron frutos. En **1968**, Perdue Farms daba cuenta de alrededor de 3% del mercado de pollos asaderos de Nueva York. Para **1972**, uno de cada seis pollos comidos en Nueva York era Perdue y 51% de los neoyorquinos reconocían la marca Perdue Farms. Frank opinaba que el éxito de los anuncios radicaba en que “el producto cumplía la promesa del anuncio y era muy superior al de la competencia”. Para la década **1990 a 2000**, el pollo de marca estaba en todas partes. Sin embargo los analistas de la industria avícola en **2000** creían que el mercado de las aves frescas de corral había tocado techo, llegando al punto más alto alcanzable, mientras que se esperaba que las ventas de productos de pollo preparados y congelados siguieran creciendo a un ritmo saludable.



La dirección de Perdue esperaba que las ventas del servicio de alimentos, las internacionales y las de grano y semillas siguieran creciendo como un porcentaje de los ingresos totales de la compañía.

El segmento del mercado detallista nacional

En **2000**, los clientes de abacería detallista buscaban con creciente afán, productos fáciles y rápidos de preparar. Ahora había 5 ubicaciones distintas en las tiendas para las aves de corral:

1. El mostrador de carnes frescas: para pollos enteros y piezas.



- 2.El mostrador de delicatessen: para pavos y pollos rostizados.

3. Las vitrinas de alimentos congelados.

4. Reemplazo de comida en casa: para entradas totalmente preparadas.



5. Carnes enlatadas.

Ya que Perdue Farms había usado siempre la frase “Pollo tierno y fresco” como pieza central de su estrategia de mercadotecnia, el creciente interés del consumidor en productos de valor agregado y productos de pollo congelados planteaba un conflicto con los temas de mercadotecnia del pasado.

Un punto de vista era que el atractivo del termino “pollo tierno y fresco” provenía de la impresión de los clientes de que la “calidad” y la “frescura” se asociaban estrechamente. Otra apreciación era que la “confianza de la marca” era el problema real, en cuyo caso el reto de la mercadotecnia era hacer que los clientes creyeran que los productos Perdue frescos o congelados eran de la mejor calidad.

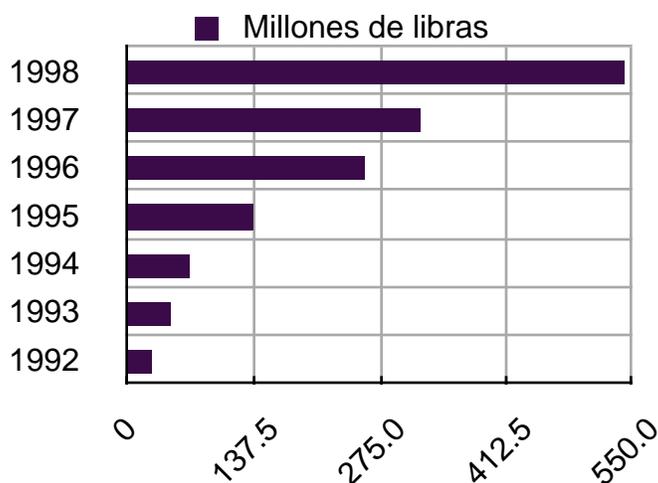
El segmento del mercado del servicio de alimentos

El segmento del servicio de alimentos consistía en una gran diversidad de clientes públicos y privados, incluidos restaurantes, cafeterías, hospitales, escuelas, reclusorios, aeropuertos e instituciones que servían comidas y en consecuencia eran compradores regulares de productos alimenticios. En la historia del ramo, la gran mayoría de estos clientes no habían sido sensibles a la marca, pues preferían hacer negocios con proveedores de alimentos que cumplieran con sus estrictas especificaciones a los precios más bajos; sin embargo como los consumidores norteamericanos hacían cada vez un número mayor de sus comidas fuera de casa y las ventas del supermercado tradicional se estaban estancando, Perdue compró en septiembre de **1998** a la empresa Gol-Pack Corporation, especializada en este segmento, con 1,600 empleados e ingresos por \$200 millones al año.

El segmento internacional de la industria de aves de corral

A principios de la década de los **90**, Perdue Farms empezó a exportar productos de especialidad, como las patas de pollo, dirigidos a los clientes en China. Para **1992**, las ventas internacionales, consistentes principalmente en patas, se habían convertido en un pequeño pero redituable negocio como se puede ver en la siguiente gráfica:

Volumen de las ventas al mercado internacional de pollo asadero, Perdue Farms 1992-1998



Para servir mejor a mercados de exportación, se instaló una planta congeladora junto al mar en Newport News, Virginia. Con esto, las aves de corral recién procesadas se ponían directamente en los muelles para su embarque, reduciendo los costos de procesamiento y ayudando a compensar los costos agregados del embarque a Asia.

Mostrando congruencia con la importancia que este segmento adquirió al paso de los años, Perdue se asoció con Jiang Nan Feng, con el fin de montar una pequeña planta de procesamiento en Shanghai.

Operaciones

Dos palabras resumían el método Perdue de realizar las operaciones: *Calidad y Eficiencia*, con más énfasis en lo primero que en lo segundo. Perdue Farms estaba muy comprometida con la observancia de los principios de la Administración Total de la Calidad (TQM). La empresa había optado de manera consciente por la máxima integración vertical, con el fin de controlar cada detalle del proceso y asegurar mejor la calidad del producto. El control total del proceso formaba la base de las pretensiones de Frank Perdue, de que las aves de corral de Perdue Farms eran en verdad de calidad *premium*. La completa integración vertical permitía también que se minimizara el desperdicio y mantuviera un estrecho control sobre la eficiencia de operación.

Perdue tenía una política estrictamente aplicada de que no se podía alimentar ni inyectar con nada artificial a las aves. Para comparar la calidad de sus productos de aves de corral y rastrear la calidad en la industria, la compañía compraba y analizaba con regularidad los productos de sus competidores.

Investigación y Desarrollo

Perdue Farms era un reconocido líder de la industria en el uso de la investigación y la tecnología. La compañía gastaba en investigación, como porcentaje de sus ingresos, más que cualquier otro procesador de aves de corral. El logro más significativo de Investigación y Desarrollo de la compañía era su programa de cría selectiva para aumentar el tamaño de la pechuga y el rendimiento de carne blanca de sus parvadas.

La empresa tenía el más extenso y costoso programa de vacunación de la industria. La investigación de la empresa en el diseño de mezclas de alimentos había sido un factor contribuyente a la reducción del tiempo que tomaba criar pollos. En la década de los **50**, tomaba 14 semanas criar un pollo de 3 libras; en **2000**, ya sólo se requerían 7 semanas para criar un pollo de 5 libras. Esta ganancia en eficiencia se debía principalmente a los avances en la tasa de conversión del alimento para pollos. A las tasas de conversión actuales, se requerían cerca de 2 libras de alimento para producir una libra de pollo. Los estudios indicaban que si Perdue Farms pudiera mejorar la tasa de conversión de alimentación tan solo 1%, esto representaría un ingreso adicional estimado de \$2.5 a \$3 millones por semana, es decir \$130 a \$156 millones al año.

Finanzas

Perdue Farms, era una empresa de propiedad privada y consideraba de su pertenencia su información financiera. La mayoría de las acciones estaban en manos de la familia, con un limitado número de acciones en propiedad de ejecutivos titulares. Los medios y los analistas del ramo industrial de las aves de corral situaban los ingresos de Perdue Farms para el año fiscal 2000 en cerca de 2,500 millones de dólares y el número de sus asociados en casi 20,000. La revista Forbes estimó las utilidades operativas del año fiscal 2000 de la compañía en cerca de 160 millones y las utilidades netas en unos 22 millones.

La tasa compuesta de crecimiento de la firma en ingresos había decrecido lentamente durante los últimos 20 años, reflejando la desaceleración general en la industria de las aves de corral. Sin embargo, las tasas de crecimiento anual de la empresa variaban significativamente por segmentos de mercado:

1. Segmento de pollo al detalle: **5%**
2. Ventas de productos de pollo y pavo al segmento de servicio de alimentos: **12%**
3. Ventas internacionales: **64%**
4. Ventas de grano y semillas oleaginosas: **10%**

Sin embargo, al paso del tiempo, y sin duda motivado por el énfasis en la calidad y la supervisión a las operaciones, Perdue se volvió una empresa más eficiente, como se puede ver en la siguiente tabla:

Tasas Compuestas de Crecimiento de Perdue Farms 1980-2000

	Ingresos	Asociados	Ventas/Asociado
Últimos 20 años	10.60%	6.48%	3.87%
Últimos 15 años	8.45	4.48	4.48
Últimos 10 años	7.39	4.75	2.52
Últimos 5 años	8.39	0.99	7.33

Perdue había compensado internamente las tasas de crecimiento desacelerando automatizando sus procesos e impulsando la productividad de la mano de obra. En tanto que el período **1980-2000**, cada aumento del 1.6% en los ingresos requería un aumento del 1% en el tamaño de la fuerza laboral, en el lapso **1995-2000**, la compañía pudo hacer que crecieran sus ingresos cerca de 8.4% por cada 1% de incremento en la fuerza de trabajo.

Aunque no estaba claro todavía qué papel representaba el escape de nitrógeno y fósforo, procedentes de los desechos de las granjas vertidos a la bahía, en el brote de *Pfiesteria Piscicida* en la Costa Este, las organizaciones reguladoras creían que el microorganismo se daba un festín con las algas que proliferaban cuando había demasiado nitrógeno y fósforo presentes en el agua. En ese momento, los criadores por contrato eran responsables del uso de la gallinaza de sus gallineros. Sin embargo, los reguladores querían hacer responsables a las empresas avícolas de toda la eliminación de desechos, acción a la que la industria avícola se oponía firmemente. Siguiendo a la publicidad negativa y a la extensa investigación tanto de los procesadores avícolas como de las agencias reguladoras del Estado sobre el brote, el estado de Maryland aprobó la *Water Quality Act* (Ley de Calidad del Agua) de **1988**, en la que se exigía la adopción de planes para la administración de nutrientes.

Perdue Farms, en colaboración con una empresa especializada en reciclaje, estaba en busca de una solución por la cual las empresas avícolas procesaran el exceso de gallinaza para transformarla en pellas utilizables como fertilizante fuera de las regiones avícolas. Los defensores de este procedimiento estimaban que se podían vender hasta 120 mil toneladas (casi un tercio del excedente de nutrientes del estiércol producido cada año en la Península Delmarva) a agricultores maiceros en otras partes de Estados Unidos. Los precios de \$25 a \$30 por tonelada del fertilizante convertido en pellas, permitirían una pequeña utilidad.

Los ejecutivos de Perdue Farms y los funcionarios de la industria avícola, creían que la solución a los problemas ambientales planteaba por lo menos 5 grandes desafíos a los procesadores avícolas:

- * Mantener la confianza del consumidor de aves de corral.
- * Asegurar que las aves de corral se mantuvieran sanas.
- * Proteger la seguridad de los empleados y la integridad del procesamiento avícola.
- * Satisfacer a cada legislador que necesitara demostrar a sus electores que estaba actuando con firmeza cuando se presentaban los problemas ambientales.
- * Mantener los costos ambientales a un nivel aceptable.

Sistemas de Logística e Información

El creciente número de productos y clientes durante los últimos años, sometió a un severo esfuerzo las capacidades del sistema existente de logística de Perdue Farms, el cual se había creado en tiempos en que había muchos menos productos y volumen y menos puntos de entrega. Estos esfuerzos limitaban la capacidad de la compañía para mejorar los niveles de servicio.

En general, las compañías de procesamiento avícola se enfrentaban a dos problemas de logística:

1. La corta vida en anaqueles de productos de pollo frescos.
2. La incertidumbre del volumen que los consumidores comprarían en los próximos días.

La vida en anaquel de los productos avícolas frescos se mide en días, lo que hacía importante que los procesadores mantuvieran los niveles de producción estrechamente ajustados a la demanda del cliente, y se aseguraran que las entregas llegaran a las tiendas de manera oportuna. Por otra parte, estimar los requerimientos de producto en forma demasiado conservadora podía dar lugar a excesivos agotamientos indeseados de existencia en los supermercados. Sin embargo, la contraparte conduciría a estimados generosos, productos no vendidos y pérdidas para Perdue Farms.

El pronóstico siempre ha sido un problema en la industria avícola, pues los productores necesitan conocer con cerca de 18 meses de anticipación, la cantidad de pollos asaderos que se requerirán en el mercado, de manera que puedan determinar con precisión el tamaño de las parvadas de suministro y contratar a los criadores necesarios.

Por ellos, históricamente las empresas se rigen por tendencias pasadas de la demanda.

Aún cuando la expansión de la línea de productos había complicado la tarea de predicción, la disminución de las líneas de producto fresco y su sustitución por producto congelado proveía una bien recibida flexibilidad.

En **1987**, se dotó a los asociados del servicio a cliente, de computadoras para permitirles introducir directamente los pedidos. En los años **1990-2000**, se crearon sistemas que rastreaban los inventarios de cada producto y esto ponía a los despachadores en contacto directo con cada camión de la flotilla, proporcionando en tiempo real información sobre las rutas y tiempos de entrega. En **2000**, el grupo de tecnología de la información de la compañía dirigía sus esfuerzos a establecer comunicaciones en línea con cada uno de los clientes de la empresa, con el objetivo de acortar el tiempo transcurrido entre pedido y entrega.

Las operaciones de logística de la empresa se complicaban aún más por los diferentes requerimientos para los distintos canales de distribución:

1. Entregas de producto fresco en gran volumen.

2. Productos nacionales congelados y más procesados.
3. Exportaciones.
4. Bienes de consumo empacados (frescos, preparados, y *deli* o *delicatessen*).

Perdue Farms había comprado recientemente un sistema de costo multimillonario de tecnología de la información, que representaba el mayor gasto en activo intangible en la historia de la compañía.

Las metas del nuevo sistema eran:

* Facilitar y hacerle más deseable al cliente hacer negocios con Perdue Farms.



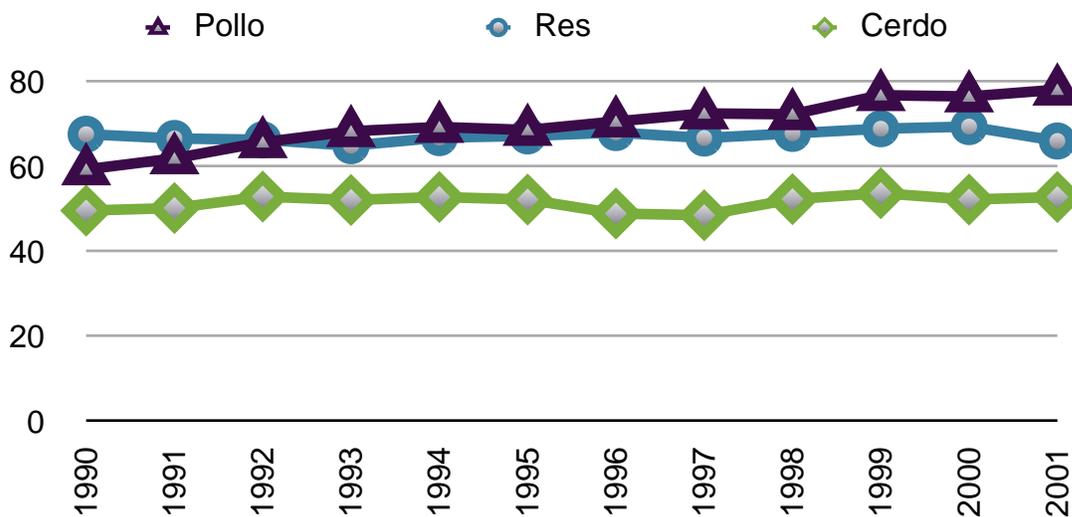
*Facilitarle a los asociados de Perdue Farms conseguir que se hiciera el trabajo.

*Aminorar el costo del proceso tanto como fuera posible.

Además, la compañía emprendió la construcción de “Centros de Reabastecimiento”. Los pronósticos de la demanda de cada uno de los productos de Perdue se convirtieron en un calendario y un horario de producción optimizado. Conforme los productos salían de la línea de producción, eran dirigidos de las plantas de procesamiento de la

compañía a los centros de reabastecimiento y congelamiento más cercanos a los establecimientos de atención al cliente en los que se habían recibido o se esperaban recibir los pedidos.

Todos los envíos a clientes se hacían ya desde estos centros.

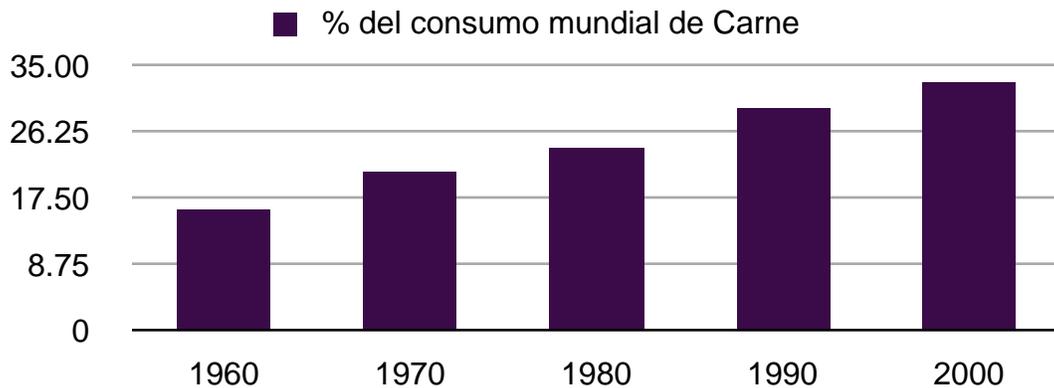


Tendencias de la Industria

En 2000, el pollo era la carne de mayor consumo en Estados Unidos, con una participación de mercado de 40%².

El pollo se estaba convirtiendo además en la carne de mayor consumo en el mundo. En 1997, las exportaciones avícolas de Estados Unidos tenían un récord de 2,500 millones de dólares.

La creciente popularidad de los productos avícolas se atribuía a cuestiones de nutrición y económicas.



Otra de las tendencias de la industria era la caída de la demanda de aves enteras como platillo base de las comidas caseras y la demanda ascendente de productos avícolas más procesados para el consumo hogareño o los restaurantes. Los hot-dogs de salchichas de pavo o pollo, el pavo o pollo rebanado y completamente cocido y el pastrami de pavo, podían hallarse en la mayoría de las vitrinas de productos *deli*. Muchos supermercados vendían pollos calientes de roscaría. Casi todos los restaurantes de comida rápida tenían por lo menos un sandwich basado en productos avícolas. Muchos



restaurantes de clase alta presentaban productos avícolas que se les enviaban congelados o parcialmente preparados para hacer más rápida la preparación del platillo en el restaurante.



La industria avícola se estaba consolidando a medida que las compañías mayores del ramo eliminaban a las procesadoras menores locales o regionales comprándolas. En **2000**, había unas 35 empresas avícolas mayores en Estados Unidos,

² http://www.nass.usda.gov/Publications/Statistical_Highlights/2001/tables/livestock_1.htm y http://www.nass.usda.gov/Publications/Statistical_Highlights/2000/stathi2000.pdf

pero se esperaba que este número se redujera a 20 o 25 para **2010** o antes. Había varias razones para la consolidación de la industria. La demanda estadounidense en desaceleración y la capacidad de procesamiento en exceso habían generado presiones en el precio a la baja que le dificultaban a las empresas menores operar con ganancias. Además, las mejoras en la eficiencia a menudo requerían grandes desembolsos de capital. Por último, los megadetallistas como Sam's Club y Royal Ahold preferían tratar con unas cuantas empresas procesadoras grandes en vez de contratar a numerosas procesadoras pequeñas para cumplir con sus requerimientos.

El ramo industrial avícola, por otra parte se regulaba en diversos frentes. La *U.S. Food and Drug Administration* (FDA), inspeccionaba la seguridad del producto. El *U.S. Department of Agriculture* (USDA), vigilaba las aves de corral. La *National Academy of Science* (Academia Nacional de Ciencias), había recomendado inspecciones intensivas y adicionales de muestras seleccionadas estadísticamente de productos avícolas.

Todas las industrias de la carne estaban experimentando creciente escrutinio de la *Environmental Protection Agency* (EPA, Agencia de Protección Ambiental) en relación con la eliminación de desechos.

No obstante los problemas ambientales más difíciles que la industria avícola tenía que enfrentar eran los provenientes del gran número de procesadoras avícolas que operaban en un área relativamente limitada. Como ya se expuso, los altos niveles de producción avícola en una zona geográfica reducida intensificaban los problemas de eliminación de la gallinaza. A consecuencia de eso, las altas concentraciones de estiércol de las aves de corral, podían resultar en un excesivo derrame de fósforo en los arroyos y ríos. Entre otras organizaciones gubernamentales cuyos reglamentos tenían un impacto en la industria estaba la *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA, Administración de Seguridad y Salud Laboral) para la seguridad del empleado, y el *Immigration and Naturalization Service* (INS, Servicio de Inmigración y Naturalización) para los trabajadores indocumentados.

El Futuro

Perdue Farms planeaba utilizar el servicio al cliente para diferenciarse aun más de sus rivales. El objetivo estratégico era hacerse indispensable al cliente bajando el costo del producto y entregándolo exactamente donde, cuando y como el cliente lo requería. Según Jim Perdue, Perdue Farms "...quiere que sea tan fácil hacer negocios con nosotros, que el cliente no tenga razón para hacer negocios con alguien más".

En el negocio de las aves de corral, las decisiones de compra del cliente, así como la rentabilidad de la compañía giraban a menudo en torno a 1 o 2 centavos por libra menos. Uno de los factores del costo era la ubicación de las instalaciones de procesamiento. Históricamente, Perdue había sido una compañía de la costa este, pero en **2000**, le costaba alrededor de 1.5 centavos más por libra criar aves en la costa este que lo que le costaría en Arkansas.

A este hecho se le agrega la consolidación que las cadenas de supermercados estaban sufriendo, no solo para competir con Wal-Mart y Royal Ahold, sino para tener mayor poder de compra en el trato con los proveedores.

Siguiendo la tendencia del mercado, Perdue Farms planeaba abrir varias plantas de productos avícolas precocinados y fáciles de preparar. Un reto que encaraba la empresa era el diseñar un sistema de distribución que pudiera organizar la entrega, en un solo camión, de cientos de pedidos de clientes de más de 400 productos diferentes que se manejaban y que se procesaban en más de 20 plantas en el sureste de Estados Unidos.

Los ejecutivos de Perdue veían los mercados internacionales como una especie de acertijo paradójico. Por un lado los ingresos internacionales de Perdue habían crecido de un insignificante negocio lateral en **1994** a cerca de 140 millones en **1999**. El producto avícola era popular en muchos países, y la demanda estaba creciendo. Por otro lado, las diversas culturas valoraban diferentes partes del pollo y tenían preferencias diferentes en cuanto al color, preparación y sazónamiento de la carne. Las partes que no estaban en demanda en un país particular, tenían que venderse a precios severamente rebajados, usarse como alimento para animales de otro género, o embarcarse congelados con destino a un mercado diferente en el que hubiera demanda, y esta demanda en algunos mercados de otros países, era sumamente volátil.

Los ejecutivos de Perdue Farms veían el futuro rico en oportunidades para la compañía, pero ninguna de ellas exenta de riesgo , y había que elegir a donde se dirigirían los recursos de la compañía.

Análisis de la Situación Objeto de Estudio

A continuación, se analiza la situación de Perdue Farms desde una perspectiva más amplia que la que nos da el caso. Las fuentes empleadas son principalmente, internet, bibliografía, entrevistas a productores y consumidores del producto. Con el objetivo de mantener el estudio en límites de tamaño manejable, se analizarán 6 áreas fundamentales para el desarrollo de la empresa:

1. La Empresa
 - 1.1. Producción
 - 1.2. Ventas
 - 1.3. Recursos Humanos
 - 1.4. Tecnología y Sistemas
 - 1.5. Mercadotecnia
 - 1.6. Finanzas
2. El Mercado
3. Competencia
 - 3.1. Principales Competidores
4. Situación Nacional
5. Situación Internacional
6. Impacto de la Gripe Aviar en el Mercado de Productos Avícolas

Además es importante mencionar que la información del caso se limita, en la mayoría de las veces a los primeros años de la década de 2000, especulando incluso sobre situaciones que a lo largo del tiempo se han resuelto o aclarado de manera diferente a lo que suponía el caso, así que el análisis que se hará a continuación tiene como objetivo responder a las siguientes preguntas sobre el futuro de la empresa, tomando evidentemente como futuro los años que siguen al 2006. Las preguntas son:

- I. ¿Cuáles son las decisiones en cuanto a la administración de la empresa para garantizar su crecimiento y viabilidad?

- II. ¿Cuál es la mejor estrategia financiera para la empresa, concretamente respecto a la conveniencia de permanecer como una empresa privada o volverse pública?
- III. ¿Cuáles son los segmentos de mercado que se deben atender para continuar creciendo?
- IV. ¿Qué debe hacer la empresa respecto a sus operaciones y nuevas inversiones?
- V. ¿Cuáles son las acciones que debe emprender la empresa respecto a la salud de sus consumidores y a la responsabilidad con el medio ambiente?

La Empresa

En menos de 100 años, la familia Perdue convirtió a Perdue Farms en una de las más grandes empresas avícolas de Estados Unidos. A pesar de sus modestos inicios, Perdue ocupa hoy la 2a. posición en ese país respecto a millones de libras de pollo procesadas, únicamente detrás de Tyson Foods.

Producción

Perdue se ha caracterizado por ser una empresa que busca poder atender la demanda de sus productos de manera oportuna y sin que el consumidor compre un producto de la competencia por no encontrar productos de Perdue Farms.

A pesar de que hay cientos de ejemplos acerca de la manera en que Perdue logra dicho objetivo, sus esfuerzos se pueden sintetizar en dos acciones clave:

- * Expansión constante de prácticamente todos sus sitios de producción, procesamiento, almacenamiento y distribución, lo cual incluye una compra estratégica de reservas territoriales para facilitar este crecimiento.
- * Introducción de tecnología y automatización de los procesos productivos.

Para ejemplificar los dos puntos anteriores, a continuación mencionamos ejemplos de ambas acciones:

1. En el año 2000, después de cinco años de investigaciones, dos años de exploración respecto a la implementación de la mejor tecnología y seis meses de pruebas piloto intensivas, Perdue se convirtió en una de las primeras empresas en el mundo en automatizar las operaciones de captura de pollos vivos. A pesar de que la automatización de este proceso implica que los trabajadores que anteriormente lo hacían, quedaron sin empleo, un vocero de la compañía anunció que estas personas tendrán oportunidad de nuevos empleos en la misma.



2. La compañía ha iniciado en los últimos doce meses expansiones en sus plantas de Tennessee, con una inversión aproximada de \$17 millones, que creará 400 puestos nuevos de trabajo y Georgia, en donde creará aproximadamente mil nuevos empleos con una inversión entre 2005 y 2009 de 146 millones de dólares.
3. Al final de la década de los noventas se crearon 15 bodegas en el puerto de Hampton Roads. Estas bodegas requirieron 30,000 horas de trabajo al año adicionales para los empleados de los puertos.



Ventas

Existe realmente poco que analizar respecto a la forma en que Perdue vende su producto. Su sistema de producción verticalmente integrado, que se extiende hasta la distribución del producto, evita que las decisiones de terceros, ajenos a la empresa, pongan en peligro la entrega oportuna, y en caso de escasez en determinada área geográfica, la empresa puede de inmediato destinar recursos de otros centros de distribución para cubrir el faltante.

Quizá la innovación más grande en esta área fue la construcción de centros de distribución regionales y el equipamiento con tecnología GPS de sus vehículos distribuidores con el objeto de que su sistema de logística los tenga en todo momento localizados y asegure horas y días de entrega a los clientes, sobre todo en productos frescos.

Por otra parte, los sistemas de incentivos, comisiones y premios a los vendedores finales pueden ser negociados con los mismos, salvo en el caso de los megavendedores como Wal-Mart, que al tener un volumen extremadamente alto de compra de productos, puede imponer condiciones y exigir descuentos y trato preferencial para sus tiendas.

Esta es una de las áreas en donde se puede innovar de manera significativa, buscando acercar el producto al consumidor por canales no tradicionales para este mercado, como la venta por internet de productos premium y su posterior distribución por mensajería especializada, ofreciendo quizás productos complementarios.

Recursos Humanos

Es importante resaltar, que a pesar de ser una compañía que mantiene la información interna reservada, se han conocido casos en los que Perdue acepta responsabilidad por las condiciones en ocasiones adversas, en las que sus empleados trabajan. Para muestra, comentamos estos casos:

1. Adicionalmente a construir “Centros de Bienestar” en todas sus plantas para atender lesiones y accidentes en el trabajo, Perdue ha logrado que en las 22 comunidades en donde tiene presencia en los Estados Unidos, cerca de 40 hospitales firmen acuerdos con la empresa para atender a sus empleados en enfermedades y accidentes que requieran trato especializado para ellos y sus familias. Adicionalmente un número importante de médicos de práctica privada tienen contratos con Perdue, con el mismo objetivo.
2. Los “Centros de Bienestar” en cada una de las plantas de Perdue no sólo ofrecen primeros auxilios en caso de accidente o lesión. También ofrecen medicina preventiva, como exámenes de detección de cáncer temprano, y proveen tratamiento para enfermedades crónicas, como diabetes e hipertensión. Los empleados tienen acceso a los centros de bienestar mediante el pago subsidiado de una cantidad para recuperar los costos. Además pueden acudir a los centros dentro de horas de trabajo, sin temor a perder sueldo por ausentismo.
3. Perdue introdujo también una opción para que sus empleados puedan extender la cobertura de los servicios médicos corporativos e incluir servicios dentales, oculares y pólizas de vida. Todo esto se hace con el objetivo de satisfacer las necesidades de las familias de los trabajadores y ha logrado disminuir la rotación de personal en la empresa de manera significativa³.
4. Hace unos años, Perdue aceptó arreglar fuera de la corte una demanda presentada por trabajadores respecto a salarios perdidos en tiempo de “equipamiento”. Los trabajadores demandaban que el tiempo antes y después de sus turnos, en el que se visten y equipan con los implementos de seguridad necesarios, fuera reconocido como parte de su jornada laboral. Después de negociaciones intensas, Perdue aceptó pagar \$20 millones a cerca de 60 mil trabajadores, quienes a partir de ese momento, recibirían este beneficio de manera permanente⁴.

Actualmente, Perdue cuenta con más de 20,000 empleados y en el 2005 creció en 11.1% respecto al total de sus asociados.

³ www.ebn.com (employee benefits news) y www.dol.gov (Departamento del Trabajo de Estados Unidos)

⁴ www.processedfood.com/industrynews con información de businesswire.com

Tecnología y Sistemas

Uno de los proyectos de diversificación más ambiciosos de Perdue Farms es la asociación con las empresas Northeast Biofuels y BOC Gases para instalar una planta de producción de etanol.

El proyecto implica una inversión de \$140 millones de dólares que producirá más de 100 millones de galones por año, convirtiéndola en la tercera planta más grande de Estados Unidos.

El etanol es un producto que se obtiene del maíz a través de varios procesos químicos, y que tiene diversos usos como combustible alternativo. Actualmente los estados de Nueva York y Connecticut requieren que toda la gasolina que se venda en sus territorios contenga el 10% de etanol. La tendencia de las armadoras automotrices y las cada vez más estrictas regulaciones ambientales, indican que el etanol será sumamente demandado en los próximos años.

Un subproducto del proceso de fabricación del etanol es el bióxido de carbono, para el que existe también un mercado importante. BOC Gases es el vendedor más grande del mundo de gases industriales, por lo que este producto representará también una fuente importante de ingresos para la alianza.

Perdue Farms tendrá la responsabilidad de comprar, transportar y almacenar los requerimientos de maíz de la nueva empresa.

Los estimados iniciales de Perdue presupuestan proveer a la planta con 40 millones de galones de maíz por año⁵.

Con este tipo de inversiones diversificadas, Perdue Farms utilizará su conocimiento en la industria del maíz para incursionar en mercados con gran perspectiva al futuro.

Ecología

Un aspecto fundamental en las operaciones de Perdue es la atención al medio ambiente. Para propósitos prácticos, la empresa tiene una doble obligación en este aspecto: primero, el respeto a las estrictas normas ambientales de la Agencia de Protección al Medio Ambiente de Estados Unidos (EPA); segundo un trabajo ambiental proactivo en el que la imagen de la empresa que respeta el entorno, le favorece sin duda ante sus consumidores.

Para ilustrar las acciones que de manera voluntaria, o bien obligados por las autoridades, Perdue ha emprendido en favor del medio ambiente mencionamos a continuación algunas:

1. En conjunto con la empresa AgriRecycle, formó Perdue AgriRecycle, compañía dedicada a la fabricación de pellas recicladas a partir de gallinaza, es decir el desecho orgánico de

⁵ The Valley News, abril 10, 2004

las aves, y que una vez procesado en su fábrica ubicada en el condado de Sussex, en Delaware se convierten en fertilizantes para diversos cultivos.

2. En la planta que la empresa tiene en Georgetown, recientemente se amplió la instalación de tratamiento de aguas residuales. Con esta ampliación, dicha planta puede tratar un flujo de 2.25 millones de galones por día. En comparación, existen sistemas municipales en los Estados Unidos que tienen únicamente una vigésima parte de esa capacidad. Otra ventaja de esta planta es que limita el nitrógeno a 8 mg/litro, lo que está muy por debajo de las normas de la EPA.
3. En diversas ocasiones Perdue ha aceptado sin necesidad de ir a litigio, pagar compensaciones a gobiernos locales y estatales que presumen la existencia de violaciones a normas ambientales. Un ejemplo de esto son los 25,000 dólares que la empresa pagó por una violación a los reglamentos de contaminación atmosférica en Milford, Delaware por la instalación de un boiler con exhalaciones al medio ambiente. La multa fue pagada y el proyecto corregido a satisfacción de las autoridades. Otro caso que ejemplifica este punto son los \$80,000 que pagó a la EPA por un exceso en el volumen de descargas de aguas residuales en la planta de Accomac, Virginia hacia el arroyo Parker, mismo que descarga hacia la bahía de Metompkin. A partir de este incidente, Perdue estableció un sistema de medición permanente de las descargas al arroyo y presentó un proyecto para la ampliación de la planta de tratamiento de aguas residuales.

Mercadotecnia

Un breve análisis de la situación respecto a la mercadotecnia de la empresa nos arroja la siguiente información:

Concepto	Definición
Mercado Total	Estados Unidos y aproximadamente 40 países en todo el mundo
Tipo de Mercado	Venta al detalle para el consumidor final
Mercados Alternos	Procesamiento de desperdicio para venta, venta de productos derivados
Tipo de Producto	Consumo primario
Tipo de Bienes	De conveniencia, comparación (en Estados Unidos, al existir más marcas de pollo, pavo y sus derivados)
Clasificación del Producto	Alimentos>Carnes>Aves de Corral>Pollo y Pavo
Productos Sustitutos	Pescado, Mariscos, Carnes Rojas
Estrategia Utilizada	Precio-Calidad

Concepto	Definición
Necesidades del Mercado	Higiene, Sanidad, Calidad, Nutrición, Sabor
Canal de Distribución	Integrado (Productor>Procesador>Detallista>Consumidor)
Etapa del Producto en el CVP	Madurez
Estrategia de Promoción	Vocero Institucional

La estrategia de mercadotecnia manejada por Perdue Farms tiene un elemento adicional, pues muchos de los niños que escucharon o vieron por primera vez a Frank Perdue anunciando “Se necesita un hombre fuerte para hacer un pollo tierno”, hoy en día han criado familias cuyos hijos y nietos recuerdan con claridad el mensaje y lo reviven hoy al ver a Jim Perdue como vocero de la empresa.

Finanzas

Una de las decisiones de mayor relevancia que Perdue Farms tendrá que tomar en el futuro cercano, es la de encontrar una manera de financiar el crecimiento necesario para alcanzar la meta planteada por Jim Perdue, de obtener ventas por \$20 billones para el año 2020. Para esto se vislumbran 2 posibles escenarios: el permanecer como una empresa privada, o bien, lanzar una Oferta Pública Inicial (Initial Public Offering, IPO) y convertir a la empresa en una corporación pública. A continuación se analizan las ventajas y desventajas de cada escenario.

Los beneficios de permanecer como empresa privada para Perdue Farms

Perdue ha sido una empresa de propiedad y administración privada desde 1920. Las razones por las que se ha mantenido de esta manera son muchas; sin embargo, estas son las que parecieran ser las más relevantes, de acuerdo a un análisis de la Universidad de Salisbury:

1. Control: La familia Perdue tiene completo control sobre todos los aspectos de la administración de la compañía.
2. Sucesión y negociaciones controladas: La historia de la compañía demuestra que la familia Perdue siempre ha estado al frente, de Arthur a Frank y posteriormente a Jim. Este es un aspecto que difícilmente estarán dispuestos a perder.
3. Privacidad y perspectiva de la información: Siendo una empresa privada, Perdue no está obligada a dar información alguna sobre sus operaciones o resultados. Esto puede ser percibido como una ventaja sobre sus competidores que si hacen pública su información.
4. Protección contra compras hostiles: Al ser una compañía privada, Perdue no puede ser adquirido por competidores que busquen consolidar su mayoría accionaria contra la voluntad de la familia Perdue.
5. Flexibilidad empresarial: Al controlar la compañía, la familia Perdue puede decidir emprender proyectos filantrópicos, ecológicos o tecnológicos, que financieramente pudieran no ser atractivos para los inversionistas si la compañía fuera pública.
6. Aislamiento de la presión de los mercados: Al no tener accionistas a los cuales responder, Perdue Farms se libra de la presión de tener que tomar decisiones basadas en la necesidad de obtener buenos "números" para que los accionistas se mantengan satisfechos.

Fuentes alternativas de capital para Perdue

Sin acceso a los estados financieros de Perdue, es imposible saber con certeza si la empresa requiere de capital adicional y cuanto, para alcanzar la visión y las metas de Jim Perdue respecto a obtener ventas por \$20 billones⁶ en 2020. Ya que se ha analizado en la sección anterior que el permanecer como empresa privada tiene sus ventajas, analicemos ahora las fuentes alternativas de financiamiento:

1. Deuda privada: Para que la compañía alcance sus metas y permanezca privada, la contratación de deuda tradicional puede ser la única opción. Sin embargo, dado el nivel de crecimiento que Perdue desea para sus operaciones, prácticamente siete veces más ventas que actualmente, es cuestionable si podrá tener acceso a la cantidad requerida de capital para las expansiones necesarias, a través del mercado bancario tradicional.
2. Fusión con otra empresa: Es viable encontrar una empresa, ya sea del ramo avícola o bien una financiera, interesada en el proyecto. Perdue representa un socio atractivo y el retorno sobre la inversión deberá ser igual.
3. Financiamiento por sus empleados: Perdue puede recurrir a una oferta privada de acciones a los empleados⁷, figura regulada en la que el fondo de pensiones de los empleados de Perdue se utiliza para financiar el crecimiento requerido, a cambio de acciones que no se pueden vender y que se capitalizan en caso de que el empleado deje de trabajar en Perdue.

Los beneficios de convertirse en una empresa pública

Una segunda opción para Perdue Farms es convertirse en una empresa pública a través de una IPO. A pesar de lo que se aclaró en los párrafos anteriores, esta opción presenta situaciones que deben ser consideradas por la dirección de la empresa:

1. Acceso rápido a capital: Esta decisión le daría acceso al mercado de valores, no sólo en Estados Unidos, sino es un requisito para poder financiar futuras expansiones al extranjero de la misma manera.
2. Crecimiento a través de adquisiciones: Si bien el camino de Perdue hacia la obtención de su meta puede pasar por el crecimiento de sus operaciones, principalmente en mercados en los que produce ahora únicamente para consumo propio, como la producción de granos y aceite de grano, una opción más rápida es a través de adquisiciones, para las cuales requerirá de capital de manera rápida y constante, exactamente como se puede obtener si se vuelve pública. Primero, las acciones de la compañía se vuelven activos que se pueden utilizar para las adquisiciones. Segundo, el número de compañías a adquirir

⁶ 1 billón en Estados Unidos = 1,000 millones

⁷ Employee Stock Ownership Plan (ESOP)

crece de manera exponencial, pues es prácticamente imposible que una empresa privada adquiera a una pública.

3. Credibilidad y publicidad: Algunos investigadores afirman que al volverse pública, la imagen de la compañía mejora. Para lograr sus metas, Perdue debe buscar cruzar con sus productos al oeste del Mississippi y establecer una presencia formidable en todo el país y probablemente en otros mercados extranjeros. Al convertirse en pública, la empresa gana credibilidad con “megavendedores” como Wal-Mart y Costco, quienes lo pueden ayudar en esos mercados.
4. Información y monitores: Jensen y Murphy (1990) argumentan que la presión del mercado induce a la alta dirección a tomar mejores decisiones. Las reacciones del mercado al desempeño de la empresa y a las decisiones corporativas pueden influenciar a Perdue a ser aún más eficiente y enfocarse a obtener el máximo beneficio de las inversiones.
5. Liquidez: Este aspecto es uno de los más interesantes de este análisis. La fortuna de la familia Perdue está estimada como una de las más grandes de Estados Unidos. Una parte sustancial de dicha fortuna se encuentra en el valor de Perdue Farms. Si la compañía permaneciera privada, es probable que los ingresos de la familia disminuyeran de manera importante para poder financiar la expansión de la empresa con recursos generados dentro de la misma. Es posible incluso, que los dueños tuvieran que aportar capital adicional. En caso de que uno o más miembros de la familia no estuvieran de acuerdo en estos supuestos, una IPO pudiera otorgar la liquidez necesaria sin afectar el patrimonio de la familia.
6. Compensación para empleados: Al competir Perdue en un mercado tan reñido y con tantos participantes de nivel, se vuelve indispensable ofrecer a sus empleados opciones accionarias⁸. El hecho de que los empleados posean acciones, no sólo les da una tranquilidad financiera, sino que también refuerza su sentido de pertenencia y minimiza la posibilidad de que otras compañías rivales “pirateen” a sus empleados clave.

⁸ Employee Stock Option (ESO)

El Mercado

Cada año, las diversas asociaciones de productores avícolas realizan estudios de mercado para determinar una serie de factores que les permitan orientar mejor su actividad, con el objetivo de satisfacer a sus consumidores, atender nuevos segmentos de mercado y prever tendencias que pudieran ser benéficas o dañinas para la industria. A continuación, haremos un recuento de las más recientes encuestas y estudios de mercado para conocer cual es la situación actual del mismo.

Estudio de mercado sobre los consumidores de pollo 2005

Este estudio, realizado por Watt Poultry USA, tuvo como objetivo encontrar respuestas a las siguientes ideas:

1. Frecuencia y penetración en el mercado del hecho de comer pollo en casa, comer pollo fuera de casa y ambas situaciones combinadas.
2. Frecuencia de consumo de pollo de acuerdo a la frecuencia de consumo de personas, frecuencia baja, media y alta.
3. Penetración en el mercado de tipos específicos de productos de pollo.

La metodología de la encuesta fue entrevista cara a cara, en 1,004 hogares, con un conteo inicial de 524 mujeres y 480 hombres, cifra que fue rebalanceada a 517 mujeres y 483 hombres. Los encuestados fueron todos mayores de 18 años.

La entrevista se realizó entre los días 3 y 5 de junio de 2005.

Dentro de los hechos relevantes de la encuesta, podemos destacar que 694 personas son las encargadas de comprar las provisiones para su hogar y 86 personas comparten la responsabilidad con alguien más. Los restantes 220 no tienen injerencia en la compra de víveres para sus hogares.

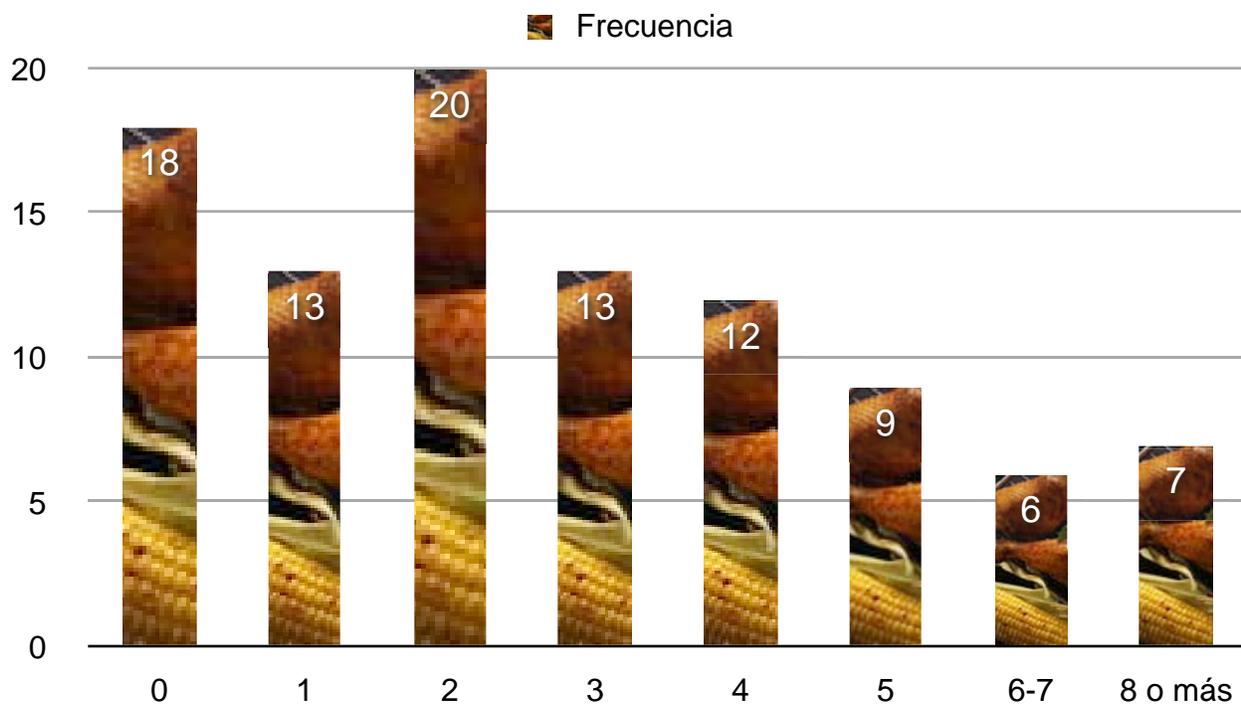
La distribución de los encuestados, se hizo de acuerdo a la siguiente tabla:

Región	% Encuestas
Nueva Inglaterra	4
Atlántico Medio	15
Centro Noreste	14
Centro Noroeste	9
Atlántico Sur	20

Región	% Encuestas
Centro Sureste	6
Centro Suroeste	9
Montaña	6
Pacífico	17
Total	100

Ahora conoceremos las preguntas formuladas, así como las respuestas consolidadas:

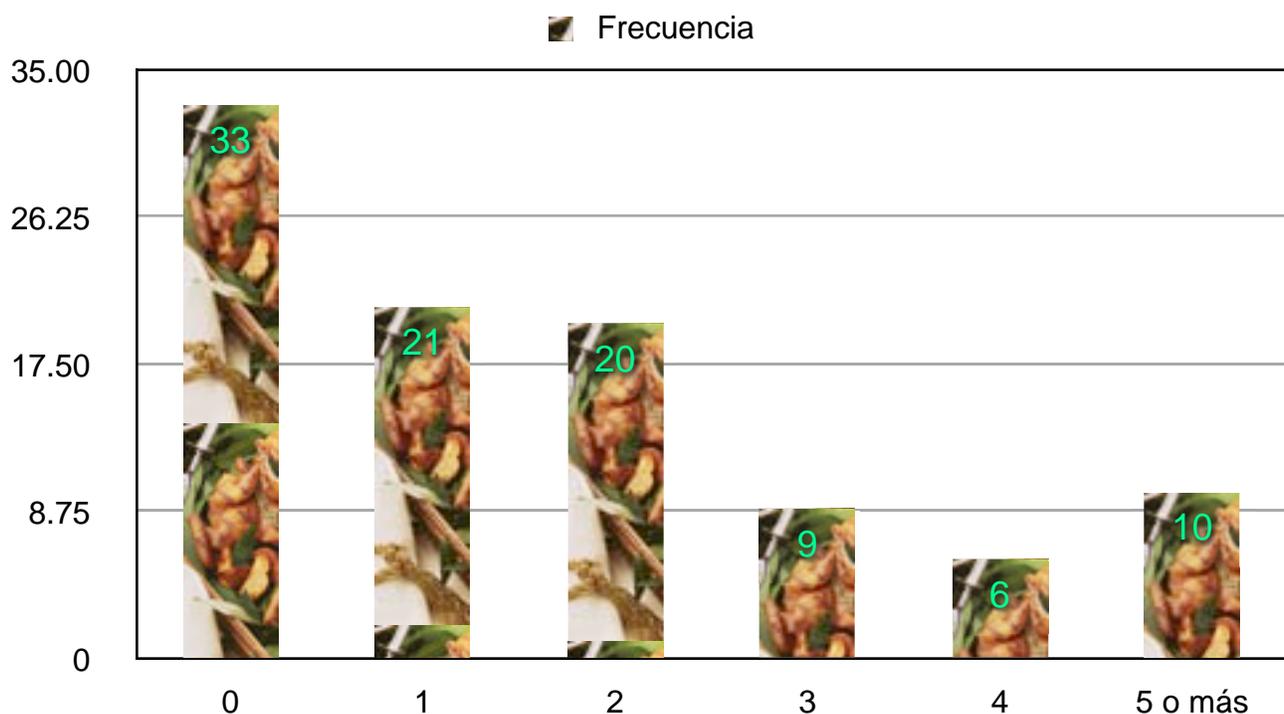
Pregunta 1: ¿De todas las comidas que ha usted hecho en las últimas dos semanas, incluyendo comidas en forma (desayuno, comida y cena) así como snacks, cuántas veces comió pollo comprado en supermercado o alguna tienda de conveniencia? (Se incluyen las respuestas referentes a pollo fresco, congelado o preparado)



Nota: El 2% no contestó.

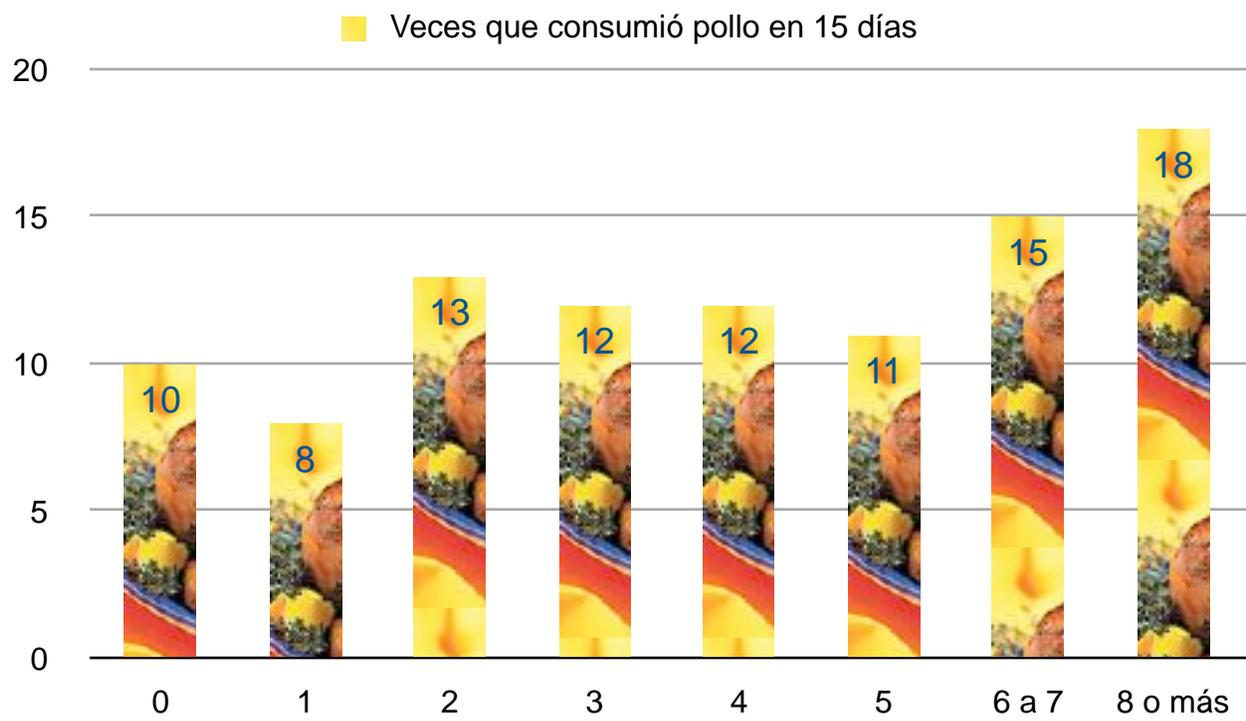
Consumo	Veces en 2 semanas
Ligero	0-1
Medio	2-3
Alto	4 en adelante

Pregunta 2: ¿De todas las comidas que ha usted hecho en las últimas dos semanas, incluyendo comidas en forma (desayuno, comida y cena) así como snacks, cuántas veces comió pollo comprado en un restaurante, restaurante de comida rápida, tienda de comida para llevar o cafetería de empresa? (Se incluyen en las respuestas comidas preparadas con pollo, sandwiches o productos de pollo y platillos con algún elemento de pollo)



Nota: 1% no contestó.

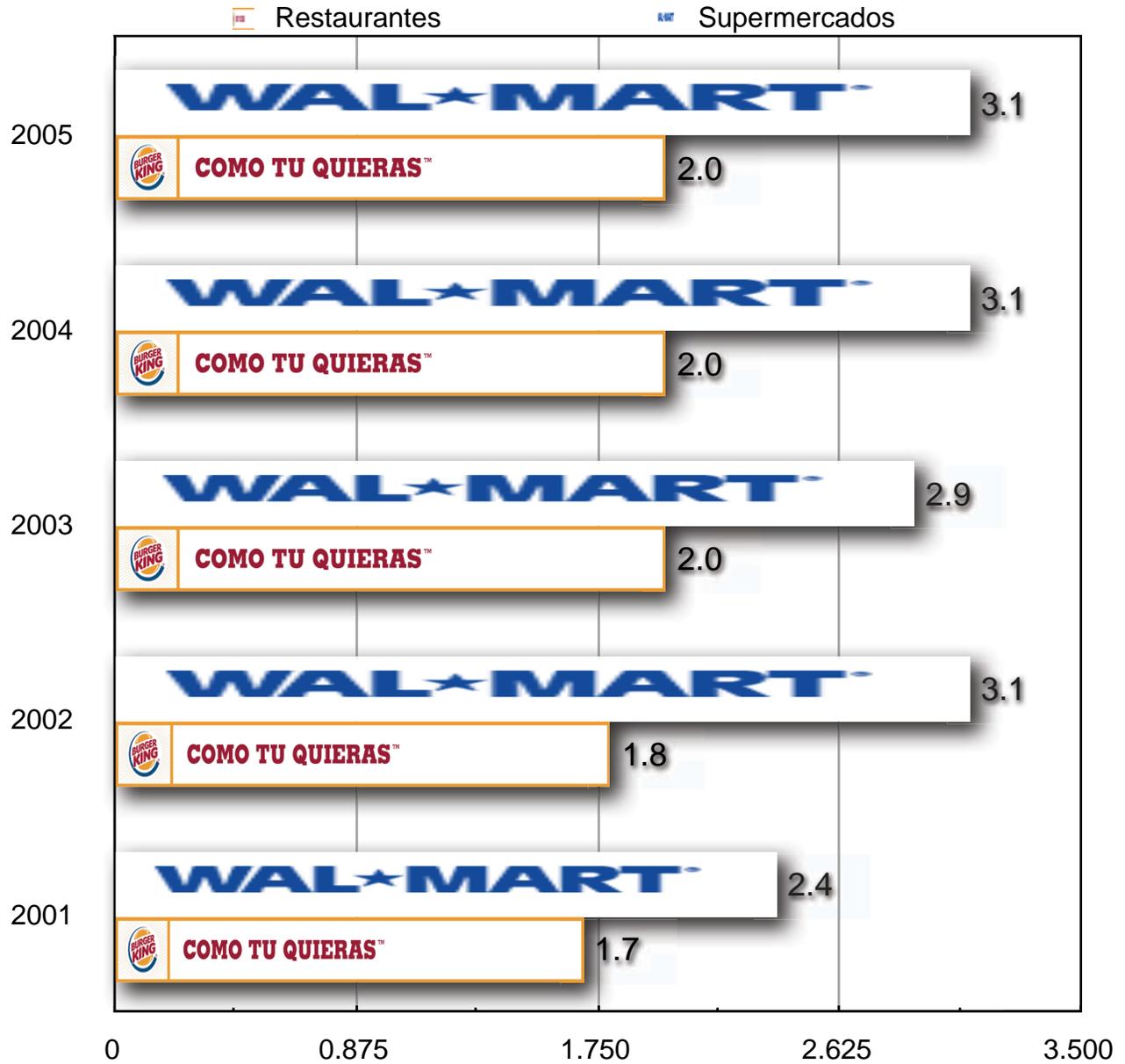
Consumo	Veces en 2 semanas
Ligero	0-1
Medio	2-3
Alto	4 en adelante



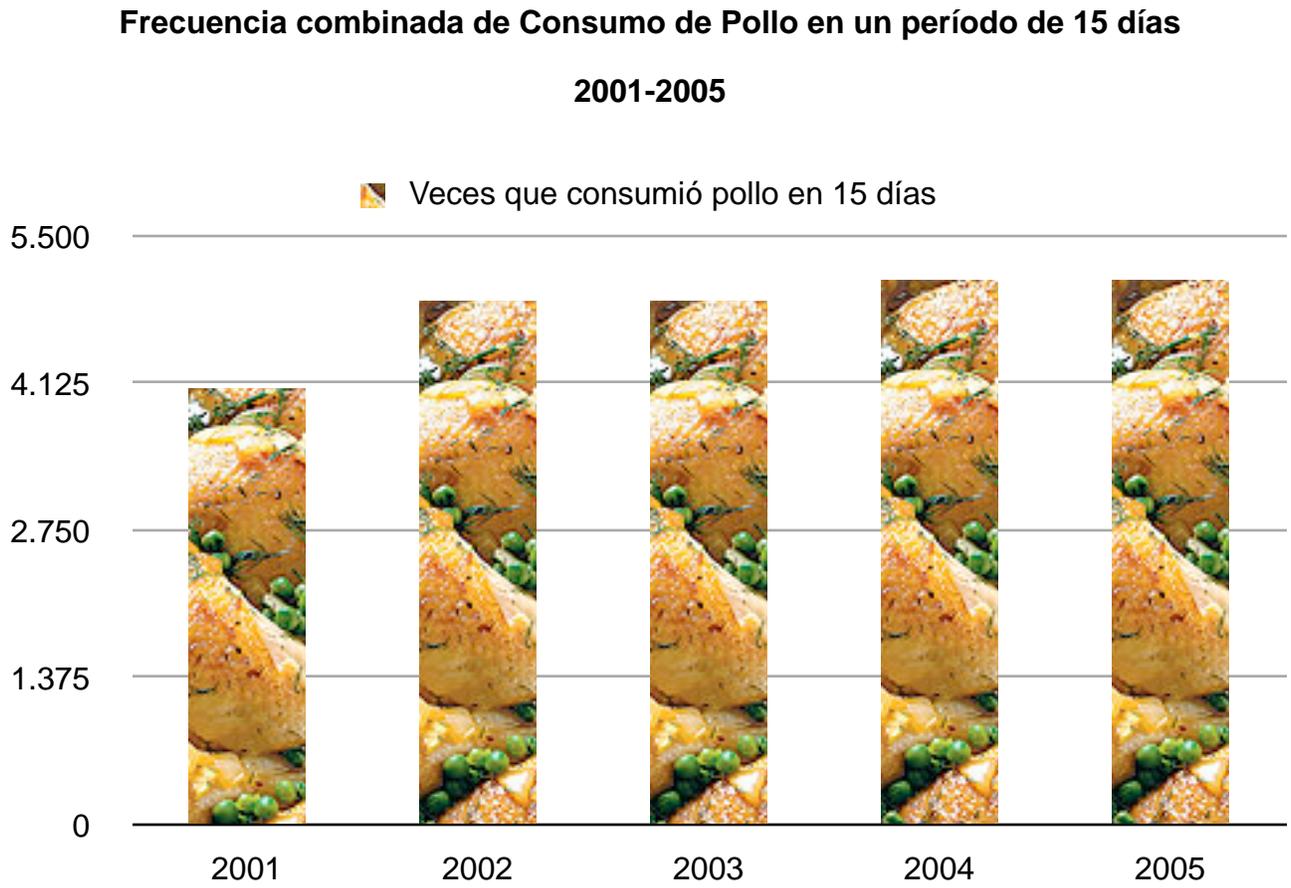
Nota: Menos de 1% no contestó.

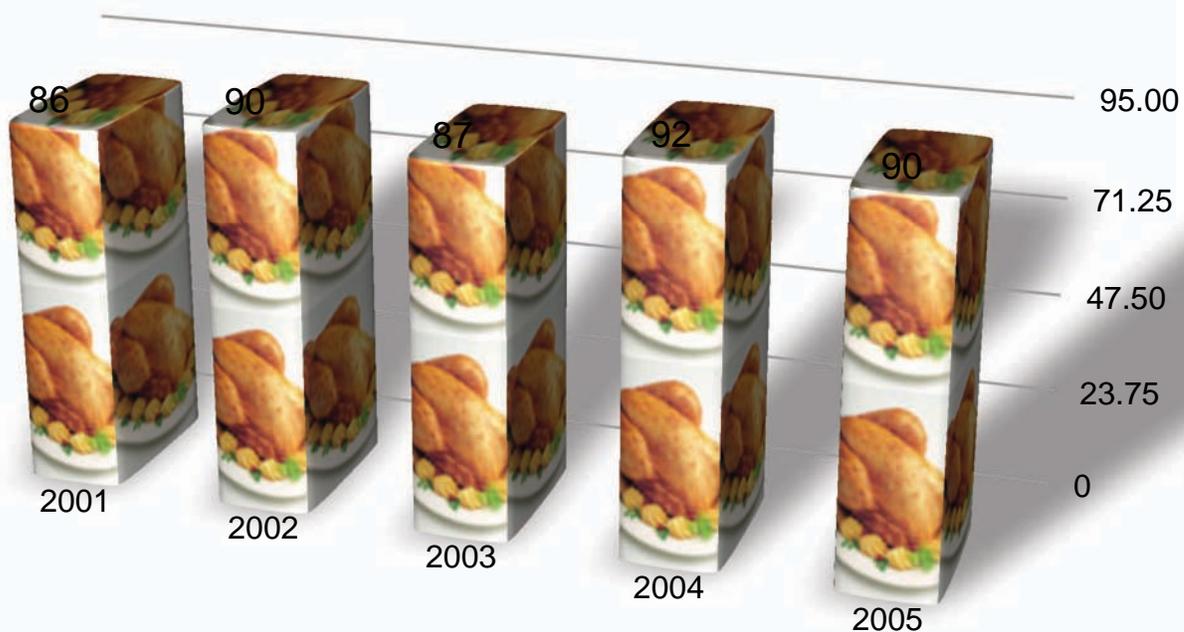
Ahora bien, si combinamos ambas respuestas y hacemos un comparativo de la combinación, respecto a los últimos 5 años, podemos observar que la tendencia de consumo ha tenido un ligero crecimiento y mantenimiento en dicho período:

Frecuencia del Consumo de Pollo comprado en Supermercados vs. comprado en Restaurantes 2001-2005 (Veces que el encuestado consumió pollo en 15 días)



Entonces, si combinamos ambos datos encontramos la siguiente gráfica:





Porcentaje de consumidores que comieron pollo en un período de 15 días 2001-2005

Además, las encuestas nos muestra las preferencias de los consumidores por ciertos productos de pollo. Mostramos a continuación datos sobre el mes anterior a la encuesta (junio de 2005).

Porcentaje de encuestados que comieron productos específicos de pollo durante el último mes

Producto específico que consumieron	Porcentaje
Ensalada fresca de pollo	35
Fajitas de pollo	30
Pollo rostizado de un supermercado, tienda de conveniencia o club de compras	28
Alitas de pollo picantes o búfalo	26
Nuggets de pollo	25
Sandwich de restaurante de comida rápida	25
Comida congelada de pollo	24
Pollo rostizado de restaurante	17
Bisquet de desayuno con pollo	6
Ningún	16

Tabla de Productos Preferentemente Consumidos por Hombres y Mujeres

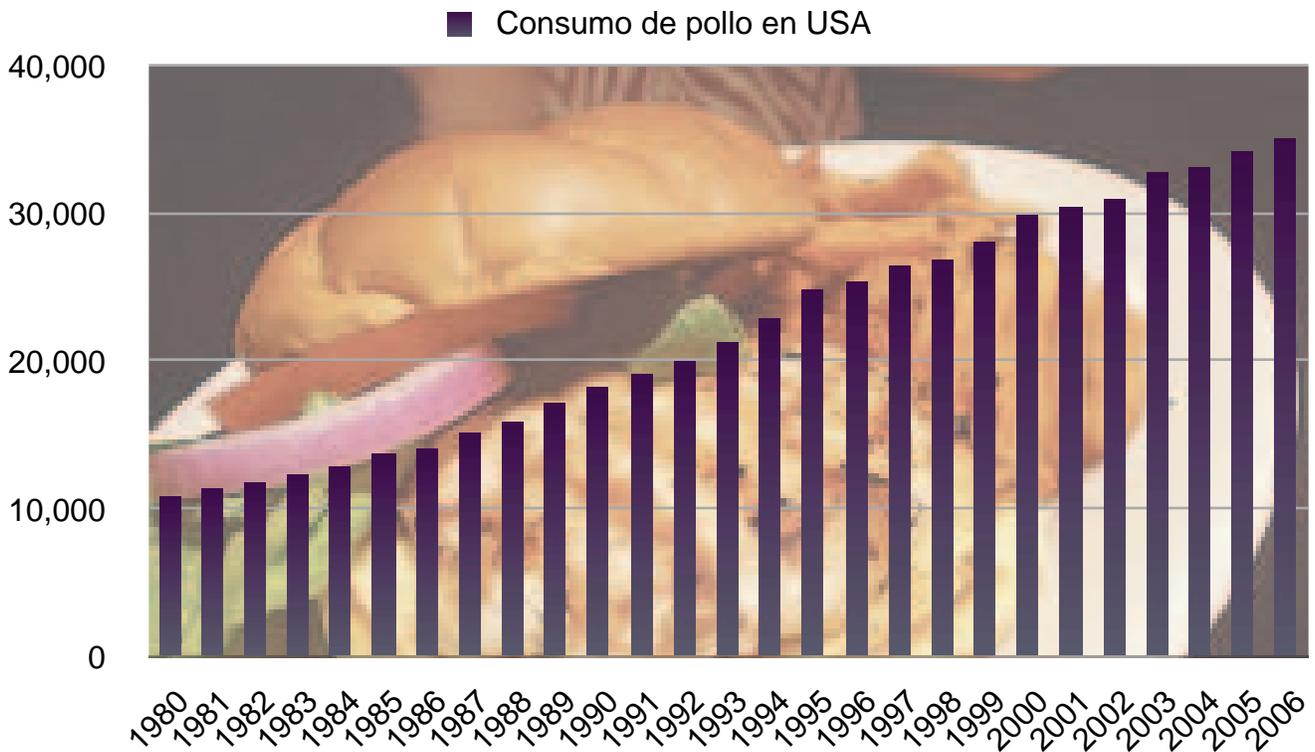
Producto consumido en los últimos 30 días	♀	♂
Alitas de pollo picante o búfalo	22	31
Pollo rostizado de restaurant	13	22
Bisquet de desayuno de pollo	4	8
Ensalada fresca de pollo	39	30

Consumo de productos de pollo, según ingreso

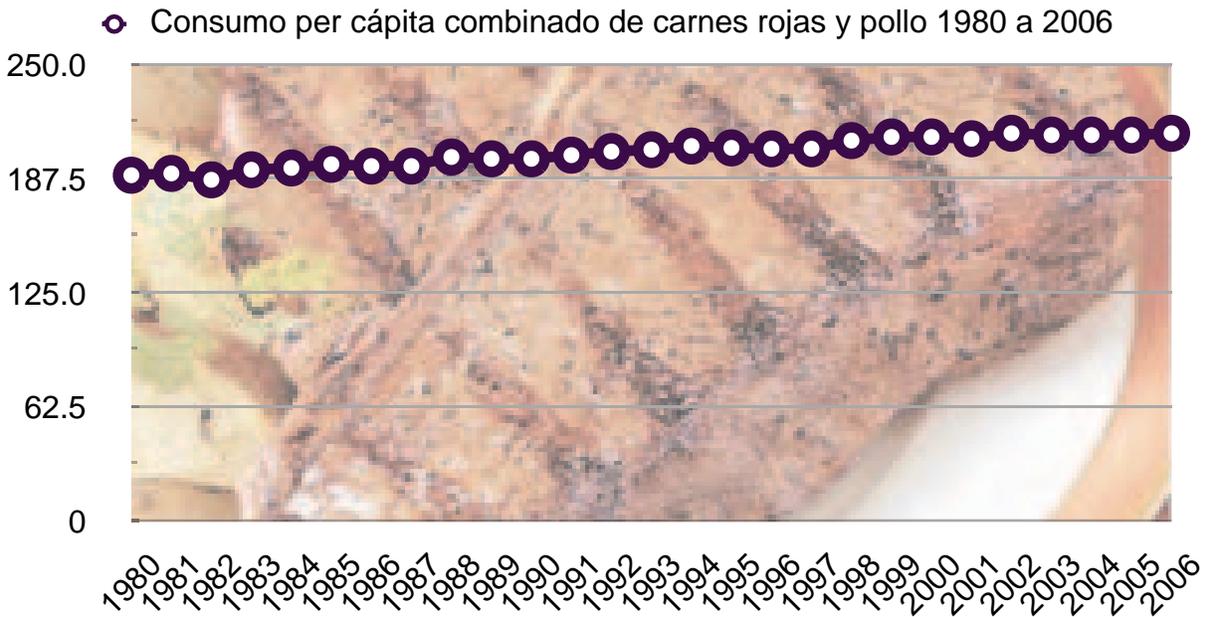
Ingreso anual del hogar	Platillo con mayor probabilidad de consumo
Menos de \$20,000	Fajitas de pollo y nuggets de pollo
\$30,000 a \$49,999	Sandwich de pollo de comida rápida
\$30,000 a \$39,999	Comida congelada de pollo
Más de \$50,000	Ensalada fresca con pollo

MAPA DE CONSUMO POR REGIÓN

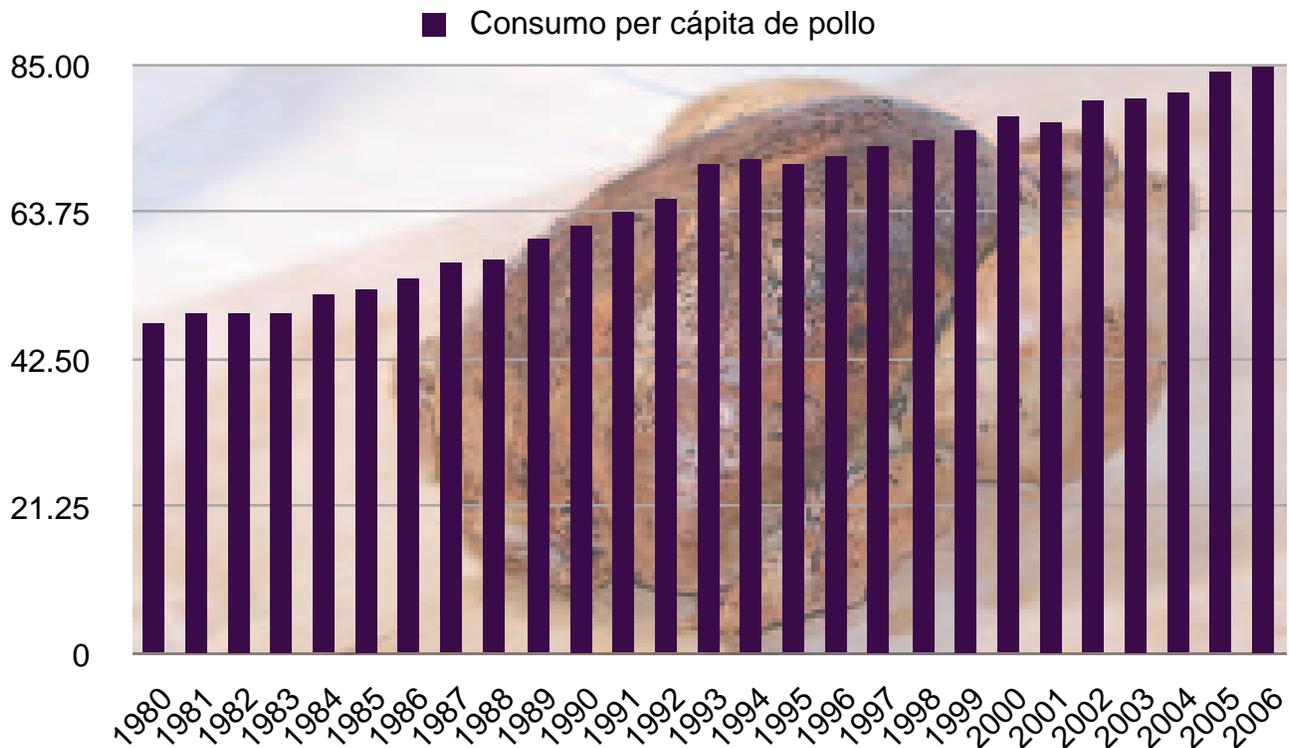




Se reitera que el consumo de pollo, en particular, ha tenido una tendencia histórica a la alza.



Al igual que el consumo de carne en general en Estados Unidos desde 1980 a la fecha.



El consumo por persona de pollo, en consecuencia también ha repuntado.

Conclusiones:

- Las personas con ingresos mayores, y más educación con niños en casa tienden a consumir más pollo.
- Continuará el crecimiento observado desde 1980 respecto al consumo de carnes, y en particular de pollo.
- El consumo de pollo ha crecido en promedio 4% por año en los últimos 25 años.
- De 1998 a 1999, el incremento en el consumo de pollo fue de 7%, el más alto registrado.

Además de observar lo anterior, y tener todos los signos de que se atiende un mercado en expansión, la empresa ha tenido una serie de campañas de publicidad que han tenido éxito, siguiendo la tendencia histórica de la compañía.

En el 2002, y con el objeto de determinar el rumbo de sus campañas publicitarias, Perdue Farms realizó un estudio de mercado, que además de varios aspectos que se han cubierto ya en las páginas anteriores, preguntó a los encuestados lo siguiente:

PREGUNTA: El pollo tiene varios atributos que me gustaría que usted calificara. Para cada uno de los atributos que le menciono a continuación, dígame si está usted:

1. Completamente de acuerdo
2. Algo de acuerdo
3. Algo en desacuerdo
4. Completamente en desacuerdo

Los atributos presentados son:

Es más económico	Es conveniente y fácil de preparar
Tiene mejor sabor	La calidad integral es mejor
Es más sano	Es más fresco
Es más versátil, se puede cocinar de muchas formas	Está disponible en muchas presentaciones
Es bajo en grasa	Es más suave

La encuesta fue realizada por la empresa PKS Research Partners. El método de levantamiento fue el de entrevista telefónica, conducidas entre el 31 de mayo y el 22 de junio de 2002. Participaron 1007 personas mayores de 18 años, de los cuales 529 eran mujeres y 478 hombres.

De los encuestados que respondieron “completamente de acuerdo” y “algo de acuerdo”, Perdue Farms cruzó datos con el tipo de consumidor (Ligero, Medio, Alto y No Consumidor) para crear la siguiente tabla:

Atributo	Total	Alto	Medio	Ligero	No Consume
Es versátil, se puede cocinar de muchas formas	96	98	96	96	84
Es conveniente y fácil de preparar	90	95	90	89	60
Es más sano	84	89	80	82	66
Es más bajo en grasa	84	87	79	93	64
Es más económico	81	86	78	82	63
Está disponible en muchas presentaciones	81	86	80	77	63
Es más suave	81	86	80	89	54
La calidad integral es mejor	80	85	80	84	52
Es más fresco	77	83	71	77	56
Tiene mejor sabor	74	79	71	69	53
Respuestas Totales	1077	577	246	89	95

De esto, obtenemos resultados importantes:

- Las mujeres tienen mayor propensión a estar de acuerdo en que el pollo es versátil, es más sano, es más económico, y sabe mejor.
- Por otra parte, aquellos entrevistados más jóvenes, entre 18 y 24 años, son mejor propensos a estar de acuerdo en que el pollo es versátil, bajo en grasa, o es económico.
- Los encuestados con un mayor ingreso por hogar (arriba de \$50,000), así como aquellos con edades entre 25 y 49, son significativamente más propensos a estar de acuerdo con que el pollo es más sano.
- Los encuestados con mayores ingresos están en desacuerdo que el pollo “sea más suave”.
- Los encuestados entre 35 y 49 años de edad son los más propensos a estar de acuerdo con que el pollo “sabe mejor”.

Principales Competidores



ConAgra Foods Inc.

Es una compañía empacadora de comida que atiende una gran variedad de clientes en el sector alimenticio. A través del tiempo, la empresa, que fue creada en 1919, ha crecido a través de adquisiciones de otras empresas, sus propias operaciones y el desarrollo de nuevas marcas y productos.

ConAgra Foods se encuentra en el proceso de implementar iniciativas de mejora operacional que tienen como objetivo generar un crecimiento de las utilidades por ventas, incrementar los márgenes de ganancia y expandir los retornos sobre el capital a través del tiempo. Muchas iniciativas de mejora enfocadas a mercadotecnia, eficiencia en las operaciones y procesos de negocios llevan ya varios años en proceso.

Históricamente, la empresa reporta los resultados de sus operaciones en tres partes:

- El segmento de los productos de venta al detalle
- El segmento de servicio de comida a clientes deportivos
- El segmento de ingredientes para comida

En el último trimestre fiscal de 2006, la compañía, impulsada por cambios en su estructura administrativa, empezó a reportar sus resultados en cuatro partes:

- Comida para consumidores al detalle
- Comida para el mercado internacional
- Comida e ingredientes
- Comercio e impulso de materias primas

La empresa compite en prácticamente todo el mercado de alimentación y se enfoca en agregar valor para sus clientes, quienes a su vez venden a los canales de comida al detalle, servicios de comida corporativos e ingredientes de comida.

Los reportes del segmento de comida para consumidores al detalle incluye alimentos con marca propia, alimentos con marcas fabricadas especialmente para clientes y comidas hechas bajo pedido, mismos que son vendidos a través de canales de venta al menudeo y ventas corporativas. Los productos incluyen una gama de alimentos congelados, fríos y estables a temperatura de estante. Las marcas más importantes son Chef Boyardee, Marie

Callender's, Healthy Choice, Orville Redenbacher, Slim Jim, Hebrew National, Kid Cuisine, Reddi Wip, VanCamp, Libby's, LaChoy, The Max, Manwich, David's, Ro*Tel, Angela Mia, Mama Rosa, Hunt's, Wesson, Act II , Snack Pack , Swiss Miss, Pam, Egg Beaters, Blue Bonnet, Parkay, y Rosarita.

El segmento de comida e ingredientes incluye comida e ingredientes con marcas propias que se venden a servicios de comida corporativa y fabricantes de comida procesada. Los principales productos de este segmento son derivados de la papa, granos molidos, vegetales deshidratados y aderezos, mezclas y sabores que se venden a procesadores de alimentos bajo las marcas ConAgra Mills, Lamb Weston, Gilroy Foods y Spicetech.

El segmento de comercio e impulso de materias primas incluye la obtención, rotulación y empaque, comercialización, mercadotecnia y distribución de "commodities" agrícolas y energéticas.

El segmento de comida para mercados internacionales incluye productos alimenticios de marca que son distribuidos a través de diferentes canales de venta en América del Norte, Europa y Asia. Dichos productos incluyen una variedad de presentaciones desde congelados, hasta estables en anaquel, pasando por productos refrigerados. Las marcas más representativas de este segmento son Orville Redenbacher's, Act II, Snack Pack, Chef Boyardee, Hunt's, and Pam.

El 28 de mayo de 2006, ConAgra Foods y sus subsidiarias tenían aproximadamente 33,000 empleados, la mayoría de ellos en los Estados Unidos.



Tyson Foods Inc.

Comenzó sus operaciones en 1937, fue creada en Arkansas en 1947 y refundada en Delaware en 1986. La compañía y sus subsidiarias, producen, distribuyen y comercializan carne y productos de pollo, res y cerdo, comidas preparadas y productos relacionados.

La compañía ha realizado una serie de adquisiciones, incluyendo la compra de IBP en el 2001.

Además de ser una de las compañías procesadoras de pollo, res y cerdo más grandes de Estados Unidos, también es una empresa pública, es decir, sus acciones se cotizan en el mercado de valores y es la compañía de comida incluida en el Fortune 500 con el mayor número de marcas conocidas por los consumidores.

La empresa opera un proceso de producción de aves totalmente integrado. A través de su subsidiaria, Cobb-Vantress, Tyson es el proveedor número uno de polluelos para cría en el mundo. Tyson invierte en investigación para el desarrollo de polluelos para cría, lo que permite que la compañía pueda desarrollar en sus parvadas, las características naturales que los consumidores encuentran más deseables. la empresa está también involucrada en la producción de alimento para ganado bovino en pie y cerdo, y en la fabricación de cortes primarios y subprimarios de carne a partir de ganado bovino y porcino en canal, productos listos para empacar y productos de res y cerdo listos para cocinarse.

La empresa produce también una serie de productos frescos, productos con valor agregado, congelados y refrigerados.

Todos los productos de Tyson son promocionados y vendidos a distribuidores nacionales y regionales de comida al menudeo, vendedores regionales de comida al mayoreo, distribuidores de carne, clubs de precios, al ejército, a compañías de procesamiento de alimentos, a cadenas nacionales o regionales de restaurantes o bien que dan servicio a restaurantes, operadores de servicios de comida corporativos, como comedores de fábricas y de escuelas, tiendas de conveniencia, hospitales y otros vendedores.

Las operaciones de pollo de la empresa incluyen el procesamiento de pollo vivo en productos de pollo frescos, congelados y de valor agregado.

Las operaciones de reses incluyen el procesamiento de ganado en pie, la elaboración de cortes primarios y subprimarios a partir de ganado en canal y la elaboración de productos listos para empacarse.

Las operaciones de comida preparada fabrican y mercadean productos congelados y refrigerados.

Los otros segmentos de negocio de la compañía incluyen el grupo de logística y otras actividades no relacionadas con alimentos.

Tyson exportó a más de 80 países en el año fiscal 2005. Sus principales clientes internacionales estuvieron en Canadá, China, la Unión Europea, Japón, México, Puerto Rico, Rusia, Taiwan y Corea del Sur.

Al 1 de octubre de 2005, la empresa contaba con 114,000 empleados.



Pilgrim's Pride Corporation

Fue creado en Texas en 1968 y refundado en Delaware en 1986, y es la empresa sucesora a una sociedad fundada en 1946 como una tienda de comida para ganado. Produce pollo en Estados Unidos y México, y es el productor más grande de Puerto Rico. En el primer país, produce tanto pollo como pavo fresco y procesado mientras que en los otros dos, sólo produce pollo fresco.

A través de integración vertical Pilgrim's Pride controla la cría, nacimiento y crecimiento de sus pollos. También controla el procesamiento, preparación, empaque y venta de sus líneas de productos.

Su operación se basa en tres segmentos de negocio generadores de reporte:

Producción y venta de productos de pollo

Producción y venta de productos de pavo

Otros productos

Su segmento de pollo incluye venta de productos fabricados por la empresa y de compras para revender en Estados Unidos, Puerto Rico y México. El segmento de pavo incluye también productos manufacturados por la empresa, comprados para revender y operaciones de distribución, únicamente en los Estados Unidos. Su segmento de "otros productos" incluye la distribución de productos no relacionados con la producción avícola, que son comprados a terceras empresas y vendidos a tiendas independientes y restaurantes de comida rápida. También se incluye en esta categoría las ventas de huevo, alimento, productos proteínicos y otros artículos algunos de los cuales son producidos por la empresa.

Los productos de pollo de la compañía consisten fundamentalmente en:

Productos preparados de pollo, por ejemplo filetes de pechuga de tamaño controlado, bistecs y fajitas, productos delicatessen, ensaladas, nuggets y hamburguesas y partes de pollo todavía con hueso. Estos productos se venden ya sea refrigerados o congelados y pueden presentarse totalmente cocinados, parcialmente cocinados o crudos.

Pollo fresco el cual es refrigerado entero o en piezas, para venderse a la industria de servicios de comida, pre-marinado o sin marinar. El pollo fresco también incluye listas para empacarse, pollos enteros y partes de pollo en charolas, bolsas u otros empaques listos y etiquetados para venderse en tiendas de conveniencia.

Los productos de pavo son: salchichas de pavo, carne de pavo, jamones, carne de pechuga de pavo, ensaladas y hamburguesas de pavo.

Pavo fresco que incluye hamburguesas de pavo y aves enteras y congeladas, así como, pavos enteros deshuesados.

Otros productos son otros tipos de carne vendidos por los centros de distribución como un servicio a los clientes que compran productos de Pilgrim's Pride en esos lugares.

Los clientes principales de los productos de pollo y pavo son operadores de servicios de comida como cadenas de restaurantes, procesadores de alimentos y otras instituciones.

Al primero de octubre de 2005 la empresa empleaba aproximadamente 35,400 personas en Estados Unidos y 5,150 en México.



Gold Kist Inc.

Una empresa de Delaware, tiene su cuartel general en Atlanta, Georgia, es una empresa integrada productora de aves para consumo humano en los Estados Unidos, que provee más del 9% de la carne de ave consumida en ese país. Otras operaciones de la compañía incluyen una compañía de seguros cautiva, que da servicio principalmente a las operaciones de Gold Kist, y una compañía de diseño, fabricación e instalación de plantas de tratamientos de aguas residuales para las industrias productoras de carne, aves, químicos y madera.

Gold Kist es una compañía verticalmente integrada que produce pollo fresco congelado y procesado. La compañía tiene la facilidad de producir líneas de productos de pollo específicas para las necesidades de sus clientes. Ha lanzado productos nuevos e innovadores con valor agregado y procesamiento adicional en coordinación cercana con sus proveedores y clientes en la industria del servicio de comidas.

Sus productos principales son aves enteras, aves en partes, piezas y productos con procesamiento adicional en varias formas incluyendo paquetes frescos de pollo conservado en hielo, paquetes refrigerados y congelados.

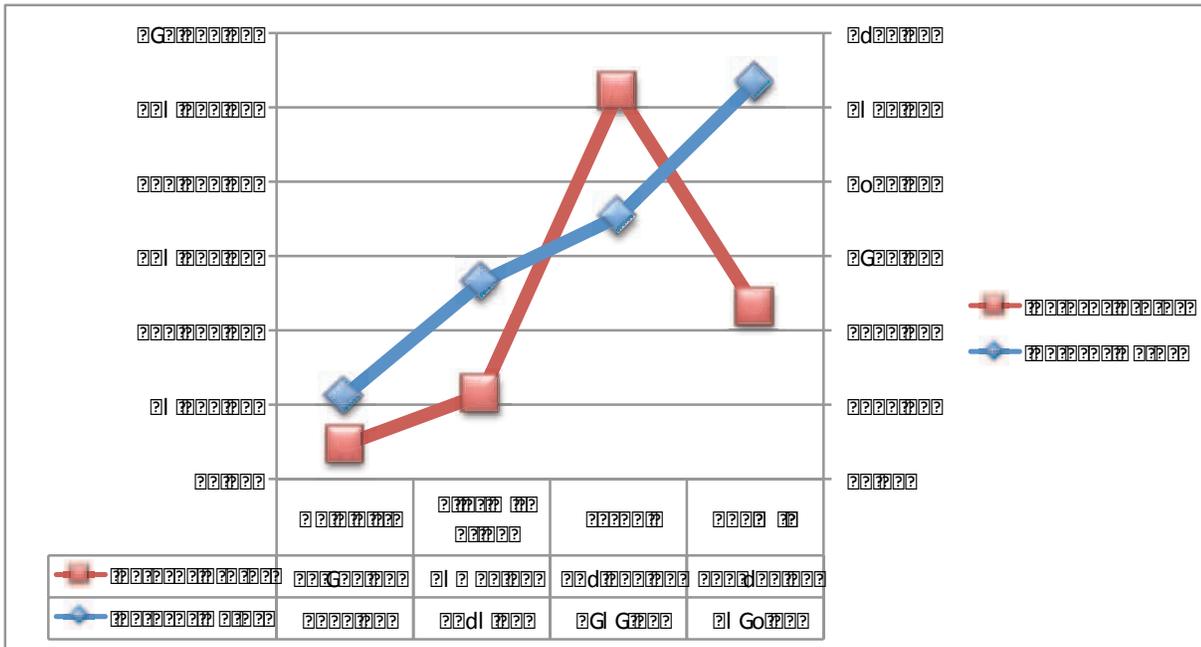
Sus operaciones están organizadas en varias divisiones, cada una comprendiendo uno o más de sus complejos de producción. Cada complejo opera en un área geográfica distinta, e incluye parvadas para consumo, parvadas de producción, una o más incubadoras, un molino de granos, una planta procesadora de aves, oficinas administrativas e instalaciones de transporte.

La compañía mantiene sus propias parvadas de producción para generar sus propios huevos para cría. Gold Kist entrega sus polluelos a granjas de crecimiento, en donde se crían hasta que alcanzan la edad de seis a ocho semanas.

Al primero de octubre de 2005 Gold Kist tiene aproximadamente 16,500 empleados de tiempo completo.

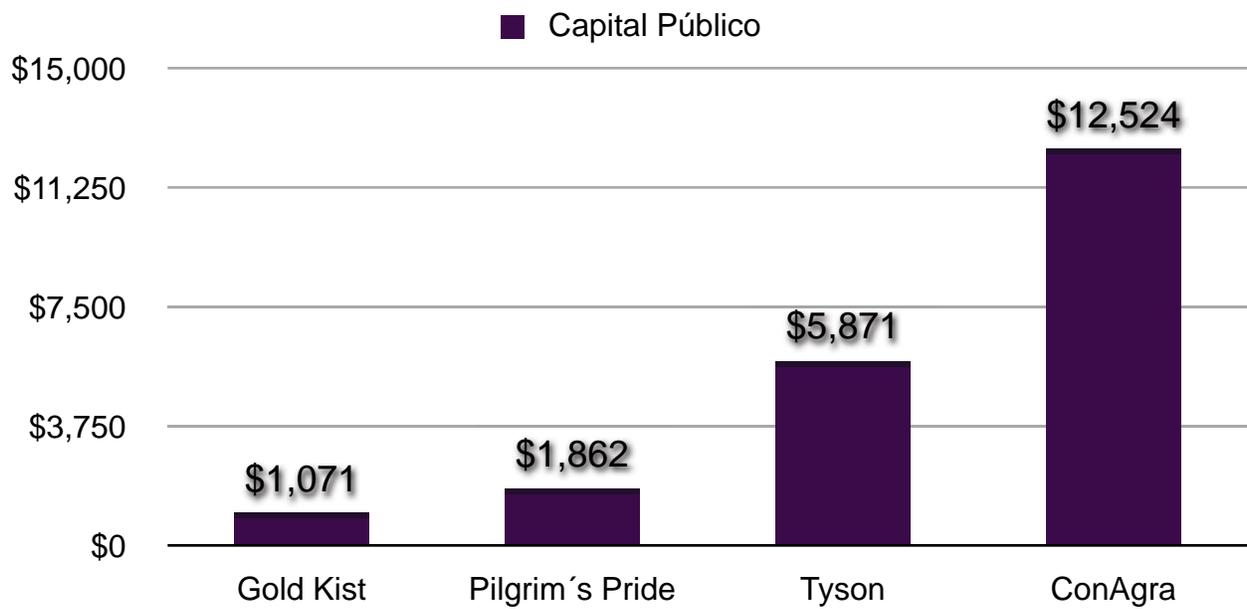
Comparación de los Principales Competidores 2005

Ingresos Brutos vs. Ingresos Netos

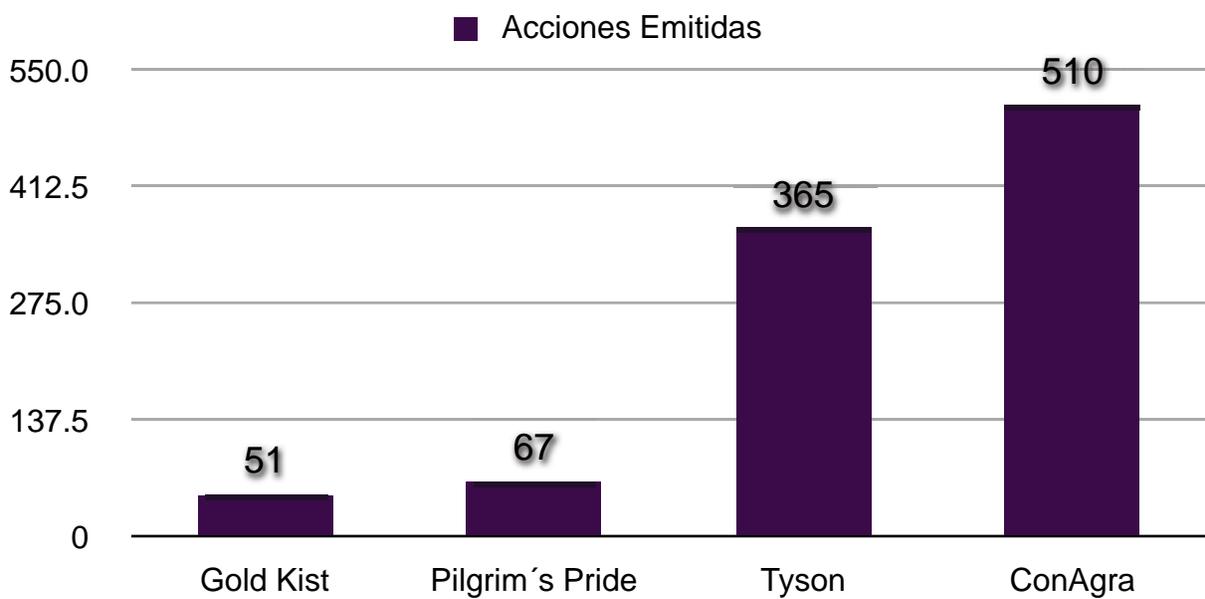


Cifras en millones de dólares.

Es importante mencionar que Perdue Farms tuvo en este mismo período, ventas por \$3,500 millones de dólares, y sus ventas crecieron 16.7% respecto al año anterior. En 2006 GoldKist fue adquirido por Pilgrim's Pride.



Cifras en millones de dólares



Cifras en millones de acciones

A pesar de que pareciera que el tamaño de ConAgra es enorme en comparación con las demás empresas, cabe mencionar que ésta atiende el mercado de los productos avícolas con 3 empresas subsidiarias, Butterball Turkey Company, especializada en pavo y sus derivados, ConAgra Broiler Company y Professional Food Systems, las tres con ventas anuales combinadas de \$1,098 millones de dólares.

Así pues, después de una comparación entre las empresas consideradas los principales competidores de Perdue Farms, podemos decir que cada una se ha diversificado en giros diferentes. Si bien existe en este momento, una oferta de Pilgrim's Pride por Gold Kist, ésta ha sido rechazada hasta el momento. En caso de concretarse, Pilgrim's mejoraría notablemente su cobertura y capacidad de producción, por lo que las iniciativas de Perdue deberán considerar el escenario probable, de una oferta que los accionistas de Gold Kist acepten, o bien que se intente una compra hostil.

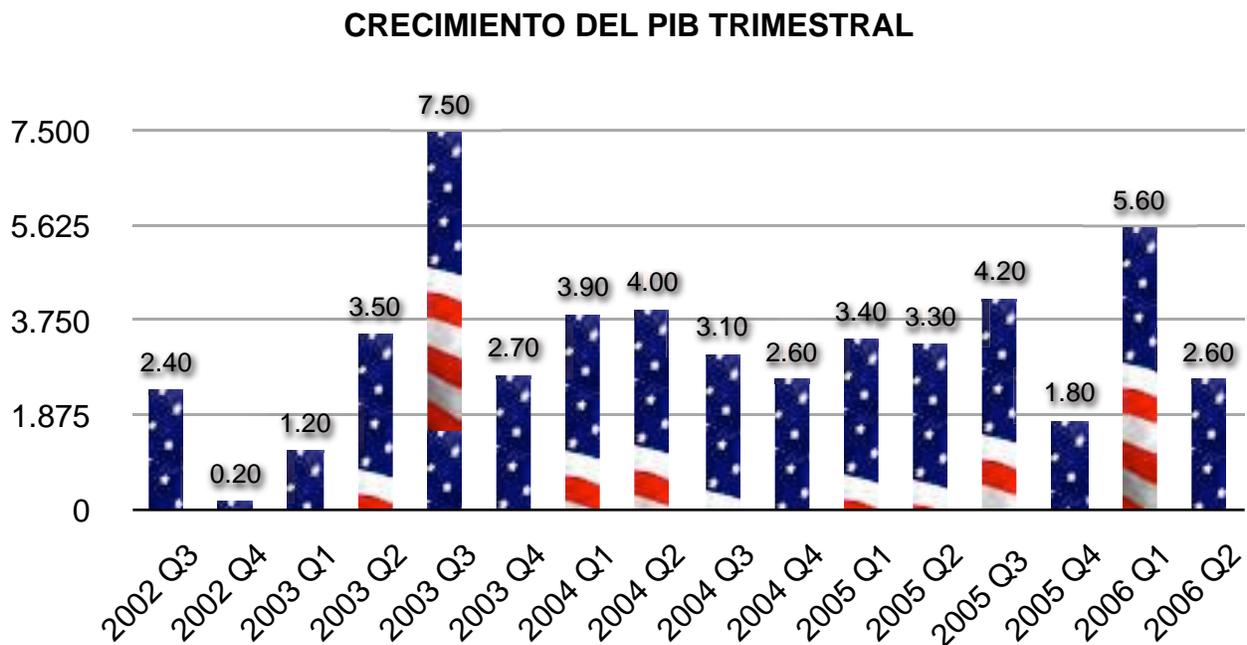
La industria es demasiado complicada para que se espere la aparición de otro competidor, y en un momento dado, se puede asumir que Perdue Farms está acostumbrada a vivir con competidores de la talla de estas empresas, aunque debe estar en constante vigilancia respecto a las intenciones de expansión de las mismas hacia su mercado, y a su vez buscar maneras de penetrar en regiones en las que estas empresas le superan en presencia y por lo tanto en ventas.

Situación Nacional

La economía de los Estados Unidos

Datos relevantes sobre la economía de Estados Unidos en 2006:

- Desde el primer trimestre del 2006, la economía norteamericana creció 5.6%, lo cual es mayor que cualquier país industrializado.



- El salario nominal promedio de los norteamericanos creció 4.1% en lo que va del año, lo cual es mejor que el punto más alto alcanzado en la época de los 90's.
- El ingreso real después de impuestos ha crecido en 15% desde enero. La productividad ha crecido 2.5% en los últimos 4 trimestres.⁹

⁹ www.whitehouse.gov/infocus/economv/

- El índice Dow Jones estableció récords máximos en tres días consecutivos en la semana del 9 al 13 de octubre de 2006.

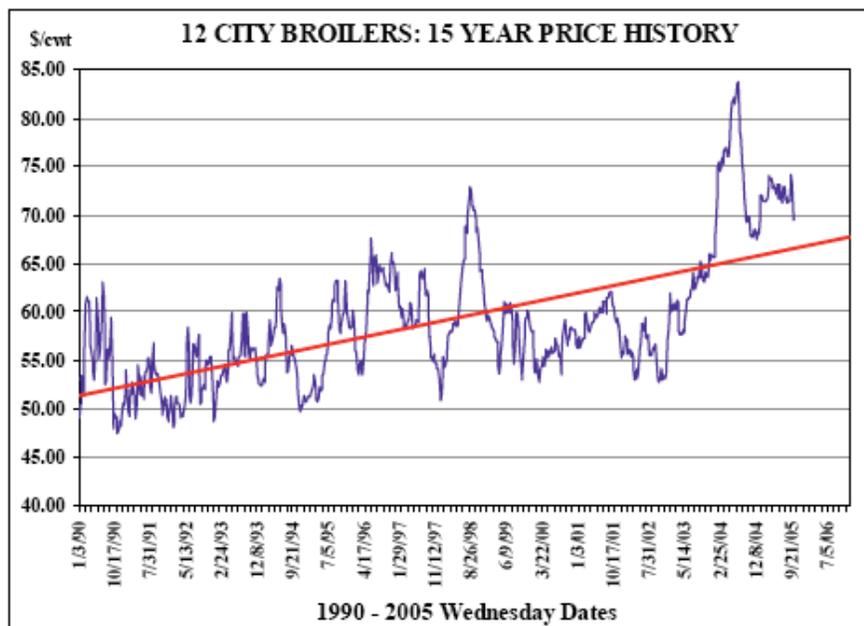
DOW JONES INDUSTRIAL AVERAGE - 12 previous months



- El índice de confianza de los consumidores se ha mantenido hacia la alza. Al 18 de octubre de 2006, el índice era de 104.5, congruente con la tendencia a la alza observada en meses pasados.

El Mercado Doméstico

De acuerdo a un estudio realizado por Steiner Consulting Group, y presentado a finales del 2004 a los principales proveedores de aves para consumo humano en Estados Unidos, la situación del mercado en ese país, tomando en cuenta factores que afectan de manera indirecta el consumo del producto en diversos grados, era la siguiente:



La gráfica refleja el precio en centavos por libra en 12 ciudades representativas del comportamiento del mercado de aves para consumo humano en Estados Unidos. Los datos se extienden por un período de 14 años, desde 1990. Se puede determinar en este período una tendencia estable. De la gráfica, se obtiene información importante.

1. La tendencia del precio de venta del producto es definitivamente estable hacia la alza.
2. Discriminando las medidas de desviación estándar y varianza, los últimos dos años presentan los aumentos de precios más considerables de todo el período.

Al finalizar cómo se llegó a esta situación, debemos analizar los siguientes datos:

Al comparar los productos avícolas con equivalentes de res y cerdo, acercándonos lo más posible a productos con los mismos contenidos nutricionales y de tamaño de porción equivalente, se construye la tabla siguiente, en donde dos cortes de res calidades Choice y Select, un corte de cerdo #2, se comparan con la misma porción promedio de pollo con precio promediado en 12 ciudades, su equivalente en pechuga de pollo sin piel y deshuesada, es decir con un proceso adicional.

Al realizar el estudio, Steiner Consulting Group determina que estos son productos sustituto, es decir, el ama de casa o comprador puede optar por cualquiera de ellos, dependiendo de los atributos que esté buscando en un momento dado.

Así, en la primera tabla, podemos observar que mientras el precio del pollo para consumo humano en 12 ciudades y el pavo congelado es equivalente al corte cerdo #2, tanto el pavo congelado como la pechuga de pavo fresca tienen un precio similar de los cortes de res Choice y Select.



De 1999 a 2005, tomando en consideración el precio únicamente, los tres productos más baratos son pavo congelado, el corte de cerdo -2 y el pollo para consumo humano. Si a esto le agregamos, los beneficios que la carne de ave presenta sobre el resto de los cárnicos, sobre todo el de cerdo, la ventaja para la industria avícola comienza a establecerse.

Si a esto adicionamos, que el principal mercado para Perdue Farms, es Estados Unidos, país en el que la economía es estable y los principales indicadores económicos presentan un crecimiento sostenido, como se demostrará más adelante, el vender un producto con beneficios para la salud, comparado con productos sustituto y alternativos que son caros, obtenemos una nueva ventaja para los productores de aves.

HISTORIAL DE PRECIOS Y PRONÓSTICO PARA VARIOS PRODUCTOS “BARÓMETRO”

PRODUCTO	1999	2000	2001	2002	2003	2004	% cambio 2003	2005	% cambio 2004
Corte de Res USA calidad Choice	111.14	117.47	122.98	115.40	144.28	148	2.69	146	-1.179
Corte de Res calidad Select	101.99	108.80	114.66	108.95	130.95	136	3.53	132	-2.58
Corte de cerdo No. 2	53.41	64.02	66.86	53.54	58.77	73	23.94	70	-3.78
Aves para consumo humano en 12 ciudades	58.04	56.17	59.13	55.49	62.02	79	27.09	76	-3.37
Pechuga de pollo deshuesada sin piel	158.55	136.63	136.28	133.94	156.27	215	37.43	197	-8.42
Pavo congelado 16/22	67.36	66.54	62.20	58.43	59.98	69	14.82	70	1.63
Pechuga de pavo fresca	179.47	173.34	167.20	152.15	133.90	189	41.52	182	-4.13

2004 y 2005 son pronósticos de Steiner Consulting

De la tabla anterior, podemos derivar más información, para establecer una base de comparación respecto a los productos que estamos analizando, y llegar a la conclusión que los precios de los productos avícolas tienen una tendencia a la alza, pero si los comparamos con las demás carnes, como son res y cerdo, sus precios no se han disparado, o salido de proporción.

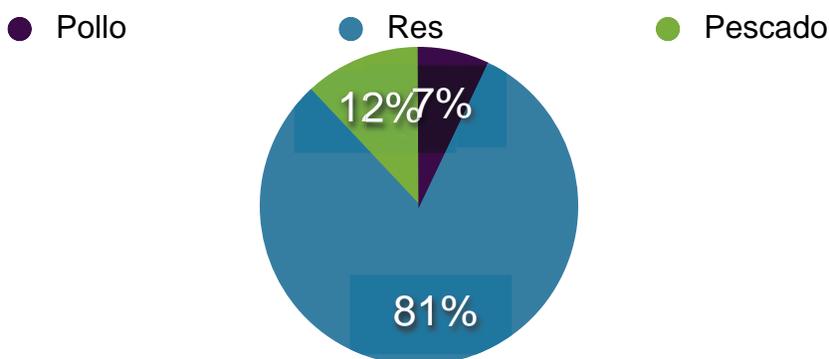
Por ello, la conclusión que podemos obtener de estos datos es que a partir de 2004, el mercado del pollo y el pavo resultó sumamente atractivo.

HISTORIAL DE PRECIOS Y PRONÓSTICO PARA VARIOS PRODUCTOS BARÓMETRO

PRODUCTO	Benchmark: Promedio 5 años	2003	% cambio vs. benchmark	2004	% cambio vs. benchmark	2005	% cambio vs. benchmark
Corte de Res USA calidad Choice	113.09	144.28	28%	148	31%	146	29%
Corte de Res calidad Select	105.41	130.95	24%	136	29%	132	25%
Corte de cerdo No. 2	57.54	58.77	2%	73	27%	70	22%
Aves para consumo humano en 12 ciudades	58.37	62.02	6%	79	35%	76	30%
Pechuga de pollo deshuesada sin piel	149.98	156.27	4%	215	43%	197	31%
Pavo congelado 16/22	63.54	59.98	-6%	69	8%	70	10%
Pechuga de pavo fresca	167.74	133.90	-20%	189	13%	182	8%

Consumo de carne en máximo histórico¹⁰

Hoy más que nunca, Estados Unidos es una nación de consumidores de carnes. En 2000, el consumo total de carne (res, aves y pescados), alcanzó 195 libras (peso equivalente de la carne deshuesada y sin grasa excedente) per cápita, 57 libras por arriba de la misma medición en 1950. Cada estadounidense consumió en promedio, 7 libras más de carne roja que en la década de los 50's, **46 libras más de aves**, y 4 libras más de pescados y mariscos.



¹⁰ <http://www.usda.gov/factbook/chapter2.htm#meat>

Podemos por supuesto notar la gran diferencia que existe entre el aumento del consumo de carne de aves respecto a las otras dos, pues es responsable del 81% de dicho incremento.

Por otra parte, el aumento en el ingreso de los consumidores y el incremento de hogares con dos ingresos, y el precio de las carnes en la década de los 90's, que al quitar la inflación estuvieron en su nivel más bajo en 50 años, explican el gran incremento en el consumo de carnes. Además, las industrias productoras han ofertado al consumidor cientos y cientos de productos con marca, con procesamiento adicional y por lo tanto valor agregado, para el beneficio del cliente final, al igual que un gran número de productos para operadores de servicio de comidas.

La preocupación nutricional sobre la grasa y el colesterol han redituado en la producción de animales con menos grasa a partir de la década de los 50's, la eliminación de más grasa en los cortes de carne de res en 1986, la comercialización de una gran cantidad de productos procesados de carne de res entera y molida con menos grasa incorporada, y la sustitución que hicieron los consumidores de la carne roja por carne de aves a partir de los 70's, hicieron que las carnes redujeran su contribución a la grasa total de la cadena alimenticia.

Finalmente, a pesar de los consumos récord de los años recientes, la proporción de grasa aportada por carne de res, aves y pescados y mariscos, en el consumo total alimenticio de los habitantes de Estados Unidos cayó de 33% en 1950 a 26% en el 2000.

Algunas otras consideraciones finales al mercado doméstico.

La matanza de aves permanecerá sin cambio, ya que los lotes de huevos y parvadas primerizas son entre 6 y 8% menores que hace algunos años.

Los precios de la pechuga de pavo fresca presentan niveles de entre 40 y 70% arriba de los encontrados en los últimos 5 meses.

Los altos precios del maíz seguirán siendo un impulsor de los precios del pavo.

Los precios del pollo presentan una tendencia definitivamente a la alza. Las razones son:

- Fuerte demanda de los consumidores.
- Precios altos para las carnes competidoras, como res y cerdo.
- Un crecimiento de la oferta moderado (menos del 2%).
- Altos precios del maíz para alimento.

Algunas consideraciones respecto a la situación del mercado.

- Las provisiones de carne de res aumentaron en 2005, ya que ese país exportó más ganado en pie.
- Las exportaciones de carne de res estadounidense empezarán a repuntar después de 3 años sin demanda en varios de sus mercados internacionales, entre ellos Japón, debido a casos de la enfermedad de las "Vacas Locas" detectados en un cargamento a Japón en

2003. A esta fecha, Japón, que había levantado la prohibición a la importación de carne norteamericana a finales de 2005, la volvió a imponer en enero de 2006.¹¹

- Los precios de la carne de res estadounidense fueron ligeramente más bajos en 2005 que en 2004.
- Las provisiones de carne de cerdo establecieron récords máximos en 2004 y 2005.
- Los precios de la carne de cerdo bajaron aproximadamente 8.4% en 2005.

¹¹ www.taipeitimes.com/news/world/archives/2006/07/26/2003320470

Situación Internacional

Analizando datos recientes sobre el dólar americano, comparado con las principales monedas del mundo, podemos determinar la posibilidad de que las empresas de Estados Unidos tengan facilidad o no para exportar. Recordemos que un dólar débil beneficia a los exportadores, mientras que lo contrario los limita.

Hasta el 18 de octubre de 2006, el comportamiento de las principales divisas en el mundo frente al dólar fue el siguiente:¹²

Código	Divisa	Última Cotización	Mínimo en 1 año	Máximo en 1 año	Índice	Ancho de Banda
JPY	Yen Japonés	119.09	110.02	120.94	83.1	9.9
CHF	Franco Suizo	1.2721	1.2019	1.3257	56.7	10.3
CAD	Dólar Canadiense	1.1379	1.099	1.1961	40.1	8.8
MXN	Peso Mexicano	10.827	10.416	11.462	39.2	10.0
EUR	Euro Europeo	0.7791	0.772	0.8572	31.8	11.0
GBP	Libra Inglesa	0.5355	0.5236	0.5835	19.8	11.4

Última cotización es el volumen de la divisa que se puede obtener con 1 dólar estadounidense. Índice es la posición del dólar estadounidense relativa a su mínimo de 1 año (igual a 0) y su máximo en el mismo año (igual a 100). Un índice alto indica una tendencia de apreciación, mientras que un índice bajo indica una tendencia de depreciación. Ancho de Banda es la diferencia en porcentaje del máximo en un año relativo al mínimo en ese mismo año.

De esta tabla, podemos concluir que el dólar está en posición favorable en este momento prácticamente frente a todas las divisas comparadas, excepto el yen, mercado que finalmente, no es prioritario hoy para Perdue.

Mientras esto beneficia definitivamente a los proyectos de Perdue que tengan como objetivo los mercados internacionales, sobre todo los europeos, debemos también analizar otro aspecto: qué ha pasado en el último año respecto a estas monedas, de manera que una decisión de atender nuevos mercados no se tome con base en información incompleta. En la siguiente tabla, podemos observar que la tendencia es similar en mediciones realizadas en los últimos 360, 90 y 30 días.

¹² The University of British Columbia, Sauder School of Business, Pacific Exchange Rate Service en fx.sauder.ubc.ca/usd/analysis

Código	Divisa	1 Año	90 días	30 días	Tendencia	Índice
JPY	Yen Japonés	3.0	1.9	0.9	+	103
MXN	Peso Mexicano	0.0	-0.3	-0.9		100
CHF	Franco Suizo	-2.3	2.3	1.4		97.7
CAD	Dólar Canadiense	-3.5	0.3	1.9		96.5
EUR	Euro Europeo	-4.6	1.0	1.3		95.4
GBP	Libra Inglesa	-6.3	-1.0	0.5	-	93.7

Tendencia se refiere a la apreciación (+) o depreciación (-) del dólar estadounidense frente a las demás divisas. El Índice es el valor del dólar estadounidense relativo a su valor hace 1 año, y estableciendo ese valor como la base=100.

Impacto de la Gripe Aviar

Una de las principales amenazas que sufren, en este momento, todos los productores de productos de pollo en el mundo, es la **Gripe Aviar**. El fenómeno es comparable al que se vivió hace algunos años con la enfermedad llamada de las “**Vacas Locas**”, iniciado en Inglaterra y que en su momento afectó a varios otros países, incluyendo a Estados Unidos, al detectarse en un embarque de producto a Japón. Esta situación provocó que este país impusiera un embargo a las importaciones de carne de res de Estados Unidos, que hasta la fecha no se ha levantado.

Por otro lado, la Gripe Aviar tiene su origen en Asia. Es una enfermedad causada por el virus de influenza A, y puede afectar a todos los tipos de aves.

La última aparición de esta enfermedad en Estados Unidos se dio en 2004 en Texas¹³, infectando a pollos de granja. Sin embargo fue rápidamente controlada y se determinó que la cadena de enfermedad presentada era H5N2 HP, diferente a la presentada en Asia, H5N1, que es la que se puede contagiar a humanos. Desde el 2003 y hasta la fecha, se han reportado más de 200 casos de infección y 100 casos de muerte de humanos por la infección de esta cadena de la Gripe Aviar. No hay hasta el momento, casos de Gripe Aviar reportados en aves criadas en Estados Unidos.¹⁴

Con relación a este fenómeno, Perdue Farms ha difundido varios comunicados de prensa, de los cuales se reproducen los más significativos a continuación:

Comunicado de prensa de Perdue Farms, 5 de enero de 2006¹⁵

“Perdue Farms informa que a partir del 16 de enero de 2006, el 100% de las parvadas de Perdue serán examinadas para encontrar cadenas del virus de la gripe aviar antes de procesarlas. Esta ampliación de nuestras pruebas es una medida adicional para dar confianza a nuestros consumidores y clientes.

Perdue tomará parte en el programa de pruebas voluntarias del Consejo Nacional del Pollo, en el que las compañías participantes toman entre sí pruebas de sus parvadas mientras estas permanecen aún en sus granjas. Las pruebas serán hechas usando los protocolos del Plan Nacional de Mejora Avícola, establecido mediante alianzas estatales y federales. Cualquier parvada que se detecte con el virus de la Gripe Aviar será de inmediato y humanamente destruida en la granja, además de ser reciclada de manera ambientalmente amigable. Ninguno de estas aves será enviada a la planta procesadora, o podrá entrar a la cadena alimenticia de alguna otra forma.

¹³ <http://www.avianinfluenzainfo.com/background.html>

¹⁴ http://www.oie.int/download/AVIAN%20INFLUENZA/A_AI-Asia.htm

¹⁵ http://www.perdue.com/company/news/press_release.html?id=1131

Las parvadas de Perdue están ya, protegidas por los rigurosos programas de bioseguridad y sanidad avícola. Realizar pruebas al 100% de nuestras aves, simplemente añade una nueva medida de confianza”

Independientemente de la posición de la empresa, el Centro para Control de Enfermedades de Estados Unidos (Center for Disease Control, CDC), recientemente emitió un boletín de prensa en donde se da a conocer cual es la situación actual respecto a la Gripe Aviar en Estados Unidos¹⁶. En este boletín, se especifica que la cadena de la enfermedad “A” es decir, la cadena H5N1, presentada en Asia y algunas partes de Europa, el Oriente Medio y Africa, no presenta signos de disminuir en el corto plazo. Afirma que la infección parece haberse establecido de manera permanente en algunas de estas áreas, por lo que el contagio de seres humanos, principalmente con los que manejan aves de corral o salvajes enfermas, se seguirá presentando.

Por otra parte, el CDC afirma que el contagio del virus de persona a persona ha sido muy raro, limitado y sin poder ser probado por evidencia científica. De la misma manera, no se ha encontrado evidencia que indique que una mutación del virus, ya sea en humanos o aves que se haya presentado, sin que este disminuya la importancia de la enfermedad de manera significativa.

Otra causa de preocupación para el CDC, es el hecho de que parece no existir inmunidad natural humana al H5N1. Aún más, casos de la enfermedad en Vietnam y Tailandia, han mostrado resistencia a medicamentos antivirales, por lo que si el virus puede establecerse de manera efectiva y sostenida en una comunidad, sólo dos medicamentos actualmente disponibles, oseltamivir y zanamivir, podrían hacerle frente. A pesar de que los esfuerzos para desarrollar una vacuna contra la Gripe Aviar están avanzados, el tiempo en el que ésta vacuna puede estar disponible para consumo masivo es todavía largo.

La recomendación del Centro es tratar la enfermedad con el mayor de los cuidados, y monitorear su mutación y capacidad de infectar otras especies, como felinos y algunos otros mamíferos. Estados Unidos mantiene en vigor una prohibición a la importación de aves provenientes de regiones en donde se hayan presentado casos de H5N1. La prohibición incluye animales vivos o muertos, productos derivados de aves, incluyendo huevos en incubación desde cualquier país con casos documentados. Esta información fue publicada en julio de 2006.

Para atender muchos de los puntos que el CDC menciona, y poder dar a los consumidores confianza sobre esta situación, Perdue publicó en julio de 2006, un boletín de prensa en forma de “Preguntas y Respuestas”¹⁷. La información contenida es la siguiente:

¹⁶ <http://www.cdc.gov/flu/avian/outbreaks/current.htm>

¹⁷ http://www.perdue.com/company/news/press_release.html?id=1136

Pregunta: ¿Debo estar alarmado por las noticias acerca de la Gripe Aviar Asiática?

No. La cadena de la Gripe Aviar Asiática de la que se habla en las noticias, la Gripe Aviar altamente contagiosa H5N1, nunca ha sido encontrada en los Estados Unidos, todos los productos PERDUE vendidos en el país vienen de aves criadas en granjas familiares en Estados Unidos. Nuestras aves son criadas en instalaciones con ambiente controlado, en donde se les protege de tener contacto con portadores potenciales del virus; mantenemos estrictos procedimientos de bioseguridad durante toda la vida de las aves y monitoreamos cuidadosamente la salud de todas las parvadas. Esto es muy diferente respecto a algunas partes de Asia, en donde la cría de aves se realiza en contacto directo con humanos.

P: ¿Debe preocuparme el consumir productos avícolas?

Absolutamente no, porque la Gripe Aviar no es un problema de contaminación alimenticia. No hay casos de personas infectadas por comer carne de ave, aun en Asia. Además, el cocinar adecuadamente los productos elimina cualquier germen presente, incluyendo del de la Gripe Aviar. Por supuesto, recomendamos seguir métodos apropiados para el manejo y preparación de los alimentos, incluyendo lavar sus manos, evitar contaminación entre alimentos, cocer adecuadamente y congelar los sobrantes de manera rápida.

P: ¿Si la Gripe Aviar no ha llegado a los Estados Unidos, por qué existe tanta preocupación?

En casos muy raros, la cadena asiática ha infectado a humanos, pero no se transmite fácilmente de ave a humano; sólo las personas que han tenido contacto cercano con aves infectadas se han enfermado. Si bien hasta el momento el virus no ha mostrado la habilidad para pasar de persona a persona, teóricamente podría mutar hacia una forma en la que se expanda a través de personas enfermas. Es esta posibilidad la que preocupa a las organizaciones de salud.

P: ¿Qué se está haciendo para proteger a las parvadas norteamericanas?

Estados Unidos tiene múltiples líneas de defensa para prevenir la introducción de la Gripe Aviar al país, incluyendo prohibición en la importación de aves y productos derivados provenientes de los países afectados y una vigilancia agresiva a las aves migratorias y parvadas domésticas.

P: ¿Perdue importa aves de otros países?

No. Todos los productos Perdue vendidos en Estados Unidos provienen de aves criadas en este país. De hecho, menos del 1% de las aves que se venden en Estados Unidos son importadas y todas vienen de países libres de Gripe Aviar.

P: ¿Cómo puedo estar seguro que las aves Perdue que compré estaban sanas?

Nuestros productores, veterinarios y supervisores de parvadas monitorean la salud de cada parvada. Nuestro sistema de monitoreo asegura la detección de cualquier enfermedad que afecte nuestras aves. Además de nuestros muchos sistemas de calidad y seguridad en los alimentos, inspectores del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos están presentes en todas nuestras plantas para asegurar la integridad de los productos Perdue.

Conclusiones y Líneas de Acción

Después del análisis realizado, a continuación se presentan en esta sección las recomendaciones que se proponen a la alta dirección de la empresa. Estas propuestas, tienen como objetivo atender de manera prioritaria 5 áreas, que son:

1. Administración

Es evidente para quien esto escribe, que existen muchos ingredientes para que Perdue Farms haya logrado pasar de ser una empresa familiar en 1920 a ser un conglomerado de más de 20,000 empleados en la actualidad; sin embargo considero que el principal de ellos tiene mucho que ver con el hecho de que la familia Perdue ocupa no sólo, el cargo, más alto dentro de la empresa, sino que también controla posiciones estratégicas dentro de la operación y el Consejo de Administración de la misma. Se percibe a lo largo de este estudio, el orgullo por la empresa que en 1920 inició Mr. Arthur, y sus descendientes, en su momento Frank, actualmente Jim y la cuarta generación de Perdues que hoy en día trabajan dentro de la organización tienen, ya no, un interés financiero. En su momento, Forbes calificó la fortuna de la familia entre las 300 más grandes de Estados Unidos. Así que asumo, que gran parte de la motivación de esta familia para seguir trabajando es el orgullo de un legado construido mediante esfuerzo y dedicación de varias generaciones.

Por otra parte, el hecho de que la organización crezca desde dentro, garantiza que los puestos directivos son ocupados por personas que han desarrollado su carrera en Perdue Farms, en contacto con alguno de los tres personajes más relevantes de acuerdo a su generación y que seguramente han hecho su patrimonio gracias al trabajo en Perdue, le da a la empresa fuerza desde dentro para emprender cambios que sin duda serán aceptados por la alta dirección si son apoyados por la familia, y transmitidos a los niveles inferiores de decisión y operación.

- **Mantener el control de la empresa.**
- **Continuar creciendo desde dentro.**
- **Preservar y mejorar en la medida de lo posible, los programas de bienestar para los empleados y sus familias.**
- **Incorporar a la cultura organizacional a aquellas empresas que sean adquiridas por la organización.**

2. Finanzas

Quizá sea esta área, la más complicada respecto a la decisión que en un futuro deberá tomar la alta dirección de la empresa. Para poder alcanzar la meta planteada por Jim Perdue de obtener \$20 billones en ventas para el 2020, sin duda se requieren inversiones, ampliaciones y compras estratégicas. El capital necesario para ello es sin duda, considerable.

Es necesario entonces tomar una decisión: ¿conservar la empresa privada o lanzar una IPO y volverla pública para poder financiar el crecimiento? Si bien el objetivo de mantener el control de la empresa en manos de la familia, se puede lograr aún si la empresa se vuelve pública, como ya se anotó en el análisis financiero, el riesgo de una compra hostil siempre está latente. Así pues, y pensando en que el camino hacia convertirse en una empresa pública es un sendero sin retorno, la recomendación en el área de finanzas es la siguiente:

- **Buscar el financiamiento necesario para fundear la expansión a través de alguno de los métodos que le permitan a la empresa permanecer privada. De preferencia explorar métodos en los que se comparta el riesgo con una tercera parte, como los empleados o un socio estratégico.**
- **Sólo en caso de que no se alcance el monto necesario, considerar la IPO.**

3. Mercado

A pesar de que la amenaza de la Gripe Aviar sigue siendo grave, Perdue Farms tiene en este momento un mercado potencial enorme por atender. Como lo demuestran las tendencias presentadas en este estudio, el pollo gana terreno cada vez más en Estados Unidos como la fuente de proteína más importante y saludable. Las carnes alternativas que hace unos años comenzaron a desarrollarse como sustitutos a las tradicionales, como avestruz, rana toro y camarón cultivado, no han tenido el impacto que se esperaba. Así pues creo que la tendencia creciente para el consumo de pollo se mantendrá, y será necesario para Perdue seguir estas líneas de acción:

- **Buscar atender el mercado doméstico de Estados Unidos en lugares de la costa oeste y el centro del país, sobre todo en regiones como la costa (California) el centro sur (Texas, Louisiana), el centro (Georgia), en donde el consumo de aves es importante.**
- **Aprovechar la creación de valor agregado en un producto genérico, para atender nuevos países y segmentos de mercado dispuestos a pagar más por un producto de calidad y sobre todo “sano”; Algunos de estos lugares pueden ser países de Europa y el segmento B en el nivel de ingresos de algunos países latinoamericanos.**
- **Buscar capturar los mercados que los países asiáticos están perdiendo por la Gripe Aviar, aún si esto significa crear líneas de producto más económicas, sin perder la identidad de la marca, sacrificando por ejemplo, procesamiento adicional.**

4. Operaciones y Nuevas Inversiones

Teniendo como experiencia 86 años en la industria del pollo, y más de 50 en operaciones integradas relacionadas, es difícil que un análisis tan general como este arroje propuestas de mejora en el área de operaciones. Me parece que la fortaleza de las recomendaciones que se pueden hacer es señalar lo que Perdue puede lograr con el conocimiento adquirido a lo largo de estos años, y que puede redituarse en alianzas estratégicas e ingresos adicionales para la empresa:

- **Continuar con la iniciativa de producción de etanol como combustible alternativo en otras localidades además de la ya descrita en este documento.**
- **Aprovechar esa alianza estratégica y pensar en inversiones que reconvirtan equipos consumidores de combustible como gasolina, diesel y electricidad en consumidores de etanol, que se puede obtener a precio preferencial.**
- **Continuar con la producción de pellas y pensar en ampliarla.**
- **Explorar nuevas formas de maximizar la utilización de activos ya existentes, como el tratar aguas residuales de empresas cercanas o incluso de municipalidades para obtener ingresos adicionales.**
- **Reforzar la presencia de la empresa en Asia, especialmente en China.**
- **Analizar la posibilidad de entrar a mercados de alta rentabilidad y crecimiento a partir de las materias primas existentes, como el de suplementos alimenticios, energéticos y para deportistas.**

5. Salud y Ecología

Respecto a este punto, lo único razonable a recomendar es continuar asegurando el bienestar de los consumidores, la sustentabilidad de la operación de la empresa protegiendo el medio ambiente en donde hace negocios y en general, mantener una imagen de empresa responsable en todos los sentidos. Lo que la empresa puede hacer es lo siguiente:

- **Involucrar a los consumidores en visitas de “Inspección” a los sitios de producción, plantas tratadoras de agua y de disposición de desechos sólidos, para poder explotar el resultado de dichas visitas como publicidad de la responsabilidad social de la empresa.**
- **Financiar proyectos de recuperación ecológica, de flora, fauna y medio ambiente y buscar identificar a la marca como defensora de un tema relevante (delfines, ballenas, selva amazónica, capa de ozono).**
- **Mantener estándares más estrictos que los que solicitan las autoridades en materia de ecología e inspección sanitaria de sus plantas y productos.**

Así pues, el futuro para Perdue Farms parece promisorio, sin que esto implique, que esté exento de riesgos. La empresa tiene todo el potencial para mantenerse como una de las más importantes en Estados Unidos, y en un momento dado, si las condiciones se cumplen, ser una de las empresas más relevantes en su ramo en el mundo.