

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“PERDUE FARMS, INC. RESPONDE A LOS RETOS DEL S XXI”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

OMAR JACOBO VÁZQUEZ RAMÍREZ

DIRECTOR: Mtro. Manuel Bravo Borrego

LECTOR 1: Mtra. María Caridad Mendoza Barrón

LECTOR 2: Rocío Gutiérrez Fernández

México, D.F.

2011



Universidad Iberoamericana Seminario de Estrategia Competitiva

Perdue Farms, Inc.

**Responde a los retos del
siglo XXI**

**Omar Jacobo Vázquez Ramírez
126349-A**



INDICE

1. Justificación	3
2. Antecedentes	4
2.1 La industria avícola en los Estados Unidos	
2.2 Descripción de la empresa	
3. Descripción de los hechos	17
4. Análisis de los hechos	28
5. Definición del problema	33
6. Marco teórico	35
7. Planteamiento de soluciones	39
8. Fundamentación de la solución elegida	41
9. Marco de aplicación	44
10. Conclusión	58
11. Recomendaciones	60
12. Bibliografía	62

1. JUSTIFICACION

Perdue Farms se ha caracterizado desde sus inicios como una empresa familiar con un modelo de administración muy centralizado que por muchos años le ha permitido tener un crecimiento explosivo dentro de la industria avícola en los Estados Unidos. Desde su fundación las acciones que ha emprendido la compañía han estado fundamentadas en una serie de valores como la calidad, integridad, confianza y trabajo en equipo lo que le ha permitido diferenciarse de sus competidores dentro y fuera del país. Así mismo, se ha destacado como una empresa que ha sido innovadora en todos los sentidos sobre todo en cuanto al proceso de integración vertical y de publicidad se refiere, ya que ha perseguido en todo momento ofrecer productos de calidad innovando hasta el punto de que el director ejecutivo de la empresa ejerza como el principal portavoz de Perdue Farms reafirmando con esto su compromiso en ofrecer productos diferenciados que cuenten con un excelente nivel de servicio a clientes y consumidores.

Sin embargo, en fechas recientes se ha enfrentado a una serie de retos que la ha llevado a cuestionar su modelo de negocio tales como: cambios en los patrones de consumo, legislaciones ambientales y de inmigración cada vez más estrictas, consolidación de la industria avícola, esquemas de distribución rentable de sus productos, exigencias de los supermercados entre otros.

Dados estos antecedentes, el presente trabajo busca identificar el principal problema que enfrenta Perdue Farms y presentar alternativas de solución que le permita aprovechar las oportunidades que se le presentan ante un mercado más competido y complejo.

2. ANTECEDENTES

2.1 La industria avícola en los Estados Unidos

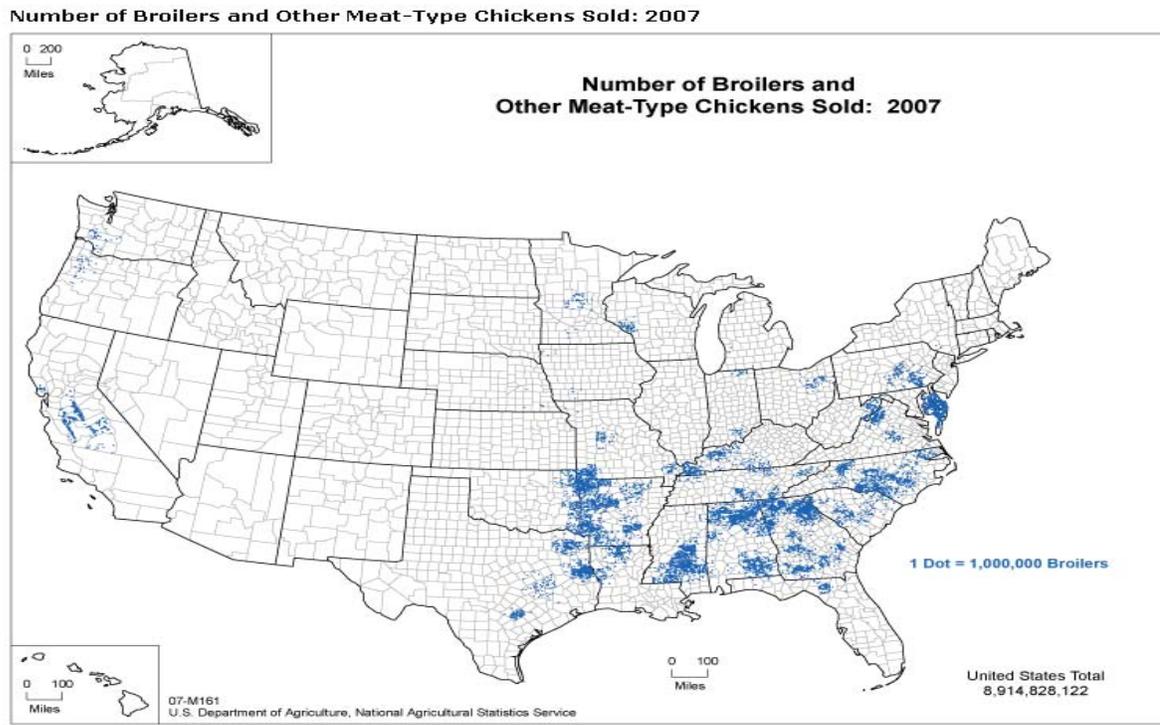
Estados Unidos es el mayor productor mundial avícola y el segundo en la producción de huevo y exportación de carne de pollo en el mundo. La producción de carne de aves asciende a más de 43 billones de libras anuales y de ellas 80% corresponde a pollo y 20% a pavo y otras aves. El valor total de las granjas avícolas exceden los \$20 billones de dólares en donde la producción de pollo representa la mayor parte de este valor, seguido por la producción de huevo, pavo y otras aves.

La producción de pollo está concentrada en un grupo de estados que abarca desde Delaware, la parte sur de la costa del Atlántico hasta Georgia, la parte oeste hasta Alabama, Mississippi y Arkansas. El principal estado productor es Georgia seguido de Arkansas, Alabama, Mississippi y Carolina del Norte.

La mayor parte de la producción de pollos se realiza bajo contrato con un procesador de pollo. El criador normalmente suministra los gallineros con todo lo necesario incluyendo: calefacción, sistemas de circulación de aire, alimentación y agua, así como la mano de obra requerida para criar a los pollos. El procesador de pollo suministra los polluelos, alimento, medicinas y veterinarios. El procesador establece los programas de transportación de las aves desde la granja criadora a la planta procesadora. En muchos casos, el procesador también suministra la gente que coloca los pollos dentro de las cajas para que sean transportadas a las plantas procesadoras (rastros). (Figura1)

FIGURA 1

Número de pollos y otras aves tipo pollo vendidos en los Estados Unidos en el 2007



Fuente: U.S. Department of Agriculture, National Agricultural Statistics Service

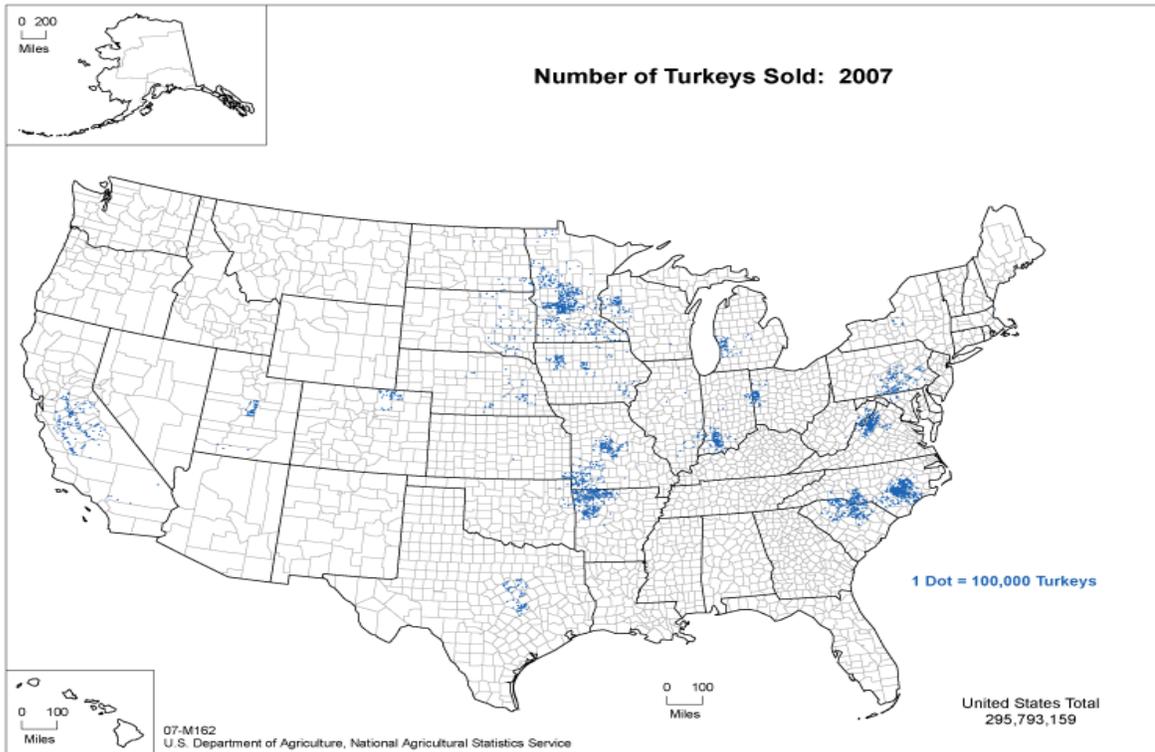
La industria del pavo de los Estados Unidos produce más de un cuarto de billón de aves anualmente con un peso promedio por ave de 25 libras. La producción de pavo está más dispersa geográficamente hablando que la de pollo. Los cinco principales estados productores son: Minnesota, Carolina del Norte, Missouri, Arkansas y Virginia. (Figura 2)

Los Estados Unidos es por mucho el mayor productor mundial de pavo, seguido de la Unión Europea. Aunque las exportaciones representan un volumen significativo de las ventas, Estados Unidos es el mayor consumidor per cápita de pavo en el mundo.

FIGURA 2

Número de pavos vendidos en el 2007

Number of Turkeys Sold: 2007



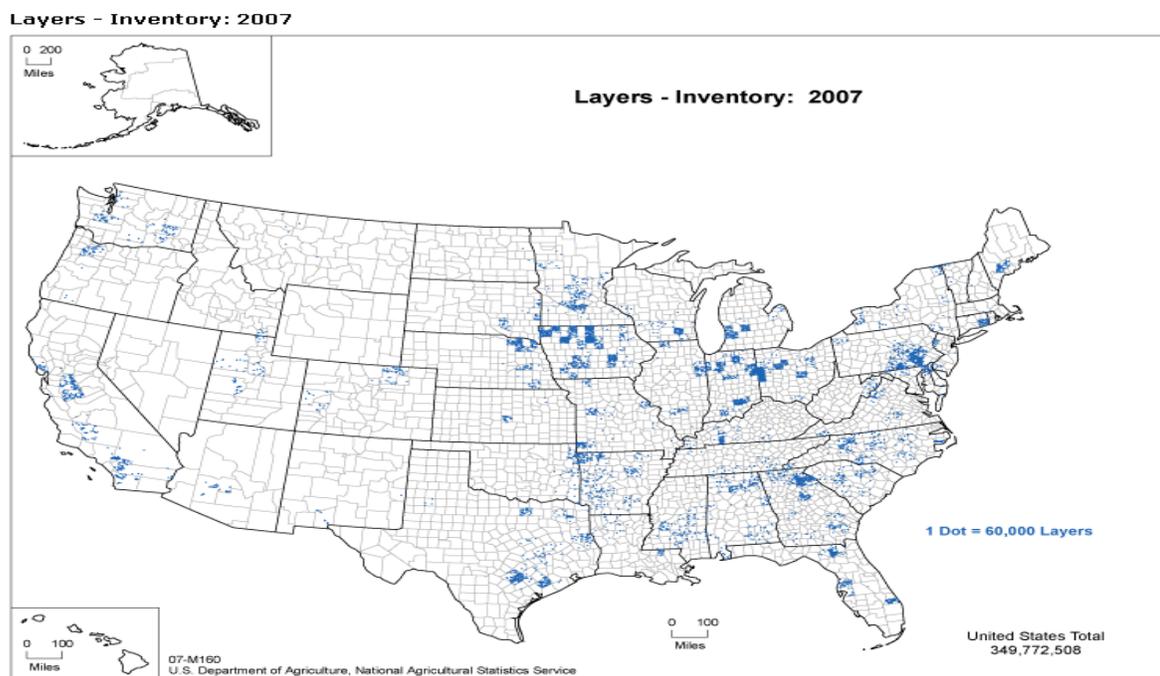
Fuente: U.S. Department of Agriculture, National Agricultural Statistics Service

Las plantas productoras de huevo en los Estados Unidos producen más de 90 billones de huevos anualmente. Más del 75% de la producción de huevo es para consumo humano (mercado de huevo de mesa). El remanente de la producción es para las granjas avícolas (incubadoras). Estos huevos se utilizan para suministrar aves productoras de huevo, así como criar polluelos en las granjas avícolas. Los cinco principales estados productores de huevo son: Iowa, Ohio, Pennsylvania, Indiana y Texas. (Figura 3)

La mayor parte de la producción de huevo de mesa se consume domésticamente. La exportación de huevo y sus derivados representan una parte mínima de la producción total de esta industria en los Estados Unidos. El consumo per cápita de huevo y sus derivados es de alrededor de 250 huevos por persona.

FIGURA 3

Granjas productoras de huevo en el 2007



Fuente: U.S. Department of Agriculture, National Agricultural Statistics Service

2.2 Descripción de la empresa

Perdue es una de las compañías líderes en producción avícola en los Estados Unidos de América, es la marca número uno de pollo Premium en la región este de los Estados Unidos y es sinónimo de productos de calidad alrededor del mundo. Ofrece productos agrícolas y de servicios a clientes y consumidores en más de 100 países.

Sus ventas totales rondan alrededor de los \$4.6 billones de dólares lo que la ubica como la tercera compañía avícola de los Estados Unidos de América.

¿Qué compañía son?

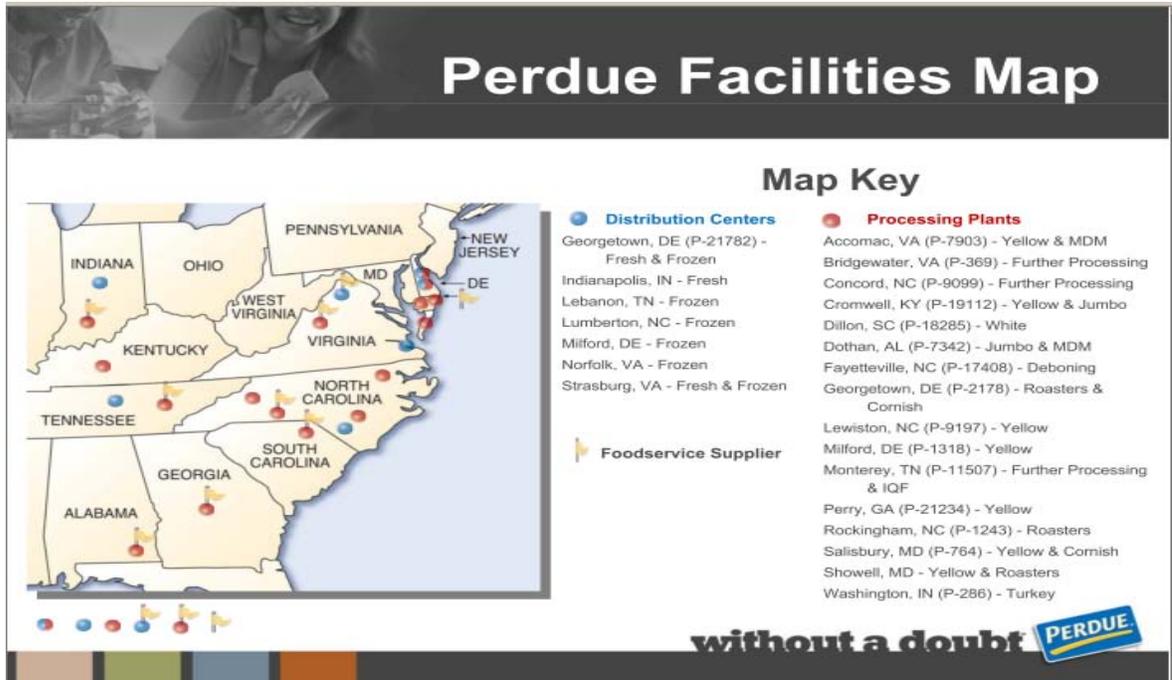
Perdue es una empresa familiar con un fuerte compromiso con la calidad y la innovación, su director es Jim Perdue quien es la tercera generación de la familia responsable de administrar la empresa. La compañía se fundó basada en el valor de la confianza en 1920. Hoy su visión es ser la marca más confiable en productos agrícolas y alimenticios.

Su oficina corporativa se localiza en Salisbury, Maryland y está enfrente de donde se encontraba la primera granja familiar de Perdue, donde criaban a sus primeras camadas de pollos. La granja es un recordatorio de la herencia de la compañía y los valores que guían la toma de decisiones actualmente. Sus valores de calidad, integridad, confianza y trabajo en equipo son compartidos por sus más de 20,000 empleados a lo largo de la empresa.

La empresa fomenta el cambio en todas sus maneras posibles, buscando ante todo el proceso de mejora continua e invirtiendo en tecnologías y oportunidades que permitan el avance exitoso de la empresa manteniendo en todo momento sus valores.

FIGURA 4

Ubicación de las plantas de Perdue Farms



Fuente: Página internet Perdue Farms (www.perdue.com)

Productos alimenticios

La marca PERDUE otorga la garantía de ofrecer productos alimenticios de alta calidad. Ofrece desde pollos enteros o sus piezas listas para cocinar hasta alimentos preparados, cuentan con una amplia gama de productos para el hogar o los restaurantes, así como alimentos innovadores que ofrecen soluciones alimenticias para las familias con restricciones de tiempo.

Cuenta con una **división de productos de venta al detalle** que son vendidos en cadenas de autoservicios líderes, clubes de precios y bodegas desde Maine hasta Florida, ampliando su cobertura actualmente hacia el sureste y medioeste del país, con lo que abarca

un 40% del total de la población del país. Ofrece de manera permanente un portafolio de productos de valor agregado, convenientes y con alta calidad a sus consumidores en todo el país.

Cuenta con una **división de servicios alimenticios** que ofrece productos avícolas y de carne en rebanadas que es distribuida a nivel nacional a cientos de puntos de venta de producto terminado como hoteles, escuelas, hospitales, etc. Los clientes de la división de servicio de alimentos incluyen las cadenas de restaurantes más reconocidas a nivel nacional, el ejército de los Estados Unidos de América, así como distribuidores nacionales y regionales que venden a restaurantes locales y otros consumidores institucionales y comerciales. Así mismo, vende aceites vegetales, lecitina y otros ingredientes a las empresas manufactureras más grandes del país.

Servicios y productos agrícolas

Además de comprar grano para sus propias plantas productoras de alimento para aves, vende granos, aceites vegetales, productos agrícolas y “*commodities*” a nivel nacional e internacional.

Sus operaciones de manufactura de alimentos crean un mercado competitivo para los granos que son comercializados localmente, así como con sus programas de mercadeo de granos apoya a los agricultores a maximizar sus ingresos por la venta de los mismos.

Cuenta con varias subsidiarias como:

- **Venture Milling:** que desarrolla proteínas para ganado incluyendo PROVAAL para la industria lechera.

- **Perdue Fats and Proteins, LLC:** que opera plantas convertidoras de proteína y vende alimentos Premium para mascotas.
- **Heritage Breeders, LLC:** vende una línea de pollos vivos a otras empresas avícolas.
- **Perdue Bioenergy, LLC:** está enfocada a la búsqueda de oportunidades de energías renovables.
- **Perdue Agrirecycle:** que es una alianza estratégica, convierte el estiércol de pollo en fertilizante que son vendidos a consumidores, horticultores y campos de golf donde son utilizados principalmente para el cuidado de los jardines y el pasto.

Coproductos

Las plantas convertidoras de proteína manufacturan ingredientes de alta calidad para alimento de ganado y premium para mascotas y están en la búsqueda continua de encontrar nuevas maneras de ofrecer productos de valor agregado.

Presencia Global

Sus productos son vendidos en más de 100 países, a través del establecimiento de alianzas estratégicas, lo que le ha permitido que sus operaciones internacionales de alimentos elaboren productos de alta calidad, así como cumplir con las exigencias de los mercados locales en cuanto a sabor, textura y empaque y todo esto con el respaldo de la marca Perdue. La empresa está certificada por la USDA como un exportador directo de “*commodities*” agrícolas. En el puerto de Chesapeake cuenta con una bodega que le permite

cargar producto terminado en barcos que parten a diferentes lugares del mundo. Los productos que exporta son: granos, frijol de soya y aceite.

Proceso de Integración Vertical

Perdue es conocida como un agronegocio que está integrado verticalmente, lo que significa que la compañía está involucrada en cada paso de la cadena de suministro, desde la producción de huevo e ingredientes para la alimentación de pollos hasta el procesamiento, distribución y mercadeo de los productos terminados. Esta integración le permite asegurar la calidad de sus productos en cada eslabón de la cadena de producción.

Su proceso de integración consta de:

- Granjas genéticas
- Granjas de empollamiento
- Incubadoras
- Plantas productoras de alimento para aves
- Granjas de crianza
- Plantas procesadoras y productoras de alimentos
- Distribución y transportación

Unidades de negocio

- Servicio de alimentos

- Comercio al detalle
- Alimentos delicatessen
- Operaciones internacionales
- Agronegocios
- Agrirecycle

Misión

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

Visión

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

Perdue en el año 2010

- **Clientes:** proveer soluciones de alimentos y servicios indispensables para satisfacer necesidades previstas del cliente.
- **Consumidores:** una cartera de productos alimenticios confiables y agrícolas que será respaldada por múltiples marcas en el mundo.
- **Empleados:** a escala mundial, el personal y lugar de trabajo reflejarán la reputación de calidad poniendo a Perdue entre los mejores lugares para trabajar.

- **Comunidades:** ser conocidos en la comunidad como un fuerte ciudadano corporativo, un socio comercial digno de confianza y un patrón favorito.
- **Accionistas:** movidos por la innovación, por su liderazgo en el mercado y por su espíritu creativo con lo que reeditarán ganancias líderes en la industria.

Valores

- Calidad
- Integridad
- Confianza
- Labor de equipo

Biografía de los directores

Arthur W. Perdue

En 1920, el mismo año en el que nació su hijo Frank, Arthur W. Perdue completó su plan para abrir su propio negocio. Renunció a una prometedora carrera como agente de trenes en la zona rural del este de Maryland para arrancar su negocio de venta de huevo.

El señor Arthur, como todos lo llamaban, fue un hombre muy religioso, lo que le llevó a tener un gran interés por la gente, caracterizado por una gran sencillez, así como un amor por la lectura, la poesía y el trabajo duro. El estableció los valores de calidad, integridad, confianza y trabajo en equipo sobre los cuales se fundó la compañía. El señor Arthur estuvo activo en Perdue hasta su muerte en 1977 a la edad de 91 años.

Franklin Parson “Frank” Perdue

Nació en Salisbury Maryland y por muchos años fue el director ejecutivo de Perdue Farms que es una de las empresas avícolas más grandes de los Estados Unidos de América.

Perdue Farms fue fundada en 1920 por Arthur Perdue junto con su esposa, Pearl Perdue, quienes criaban un pequeño grupo de pollos, su hijo Frank se unió a la compañía a los 19 años después de abandonar el colegio. Ahora reconocido como un visionario, a través de sus actividades promocionales, Frank Perdue logró por medio de campañas publicitarias convertir a Perdue en una de las marcas mejor reconocidas de pollo en los Estados Unidos de América. Años después dejó el puesto a su hijo Jim Perdue en 1991.

Frank empezó ayudando a su padre a la temprana edad de 10 años ganando \$20 USD al mes. A pesar de su éxito inicial en el negocio avícola, Frank soñaba con una carrera en el beisbol.

En 1939, a la edad de 19 años, Frank abandonó el colegio para unirse como el tercer empleado de su padre y en 1950 tomó el liderazgo del negocio llevando a la empresa a niveles de crecimiento fenomenales. Invirtió en la creación de procesadoras de granos, molinos, refinerías de soya y plantas procesadoras que permitieron a la compañía expandirse en la industria avícola.

Perdue Farms desarrollo un alto nivel de especialización en la alimentación de aves logrando que estas tengan un color dorado en su piel.

Publicidad

En 1971, Perdue Farms se embarcó en una gran campaña publicitaria a través de un contrató que realizó con la compañía de Scali, McCabe Scoves. La agencia publicitaria desarrolló el concepto de presentar a Frank Perdue en los comerciales de la compañía con el slogan “Se requiere un hombre duro para producir un pollo tierno”, lo que se convirtió en un acto radical para aquel entonces, ya que era muy difícil que un director ejecutivo fuera el portavoz de una empresa. El primer comercial, grabado en el parque de la ciudad de Salisbury, fue rankeado por “Advertising Age” como una de las mejores campañas del año. Fue tan exitosa esta campaña que él continuo apareciendo en más de 200 comerciales de la compañía, aunque se reconoce que era una persona muy penosa. Los comerciales fueron muy conocidos porque Perdue alentaba a los consumidores a levantar cualquier queja o insatisfacción con los productos de la compañía, por lo que generalmente terminaba diciendo “Diga lo que tenga que decir, yo puedo con eso”.

A través de la publicidad, Perdue es reconocida como la primera marca de pollo en el país.

Educación

Asistió a la universidad estatal de Salisbury cuya escuela de negocios lleva su nombre, sin embargo la abandonó durante su primer año de estudios para unirse a su padre como su tercer empleado.

En palabras de Frank “Todo mi éxito se lo debo a mi padre quien me enseñó todo, él me enseñó acerca de la honestidad, integridad y confiabilidad, me enseñó a ser una persona de palabra así como un gusto por la calidad.”

Jim Perdue

Como su padre, Frank, Jim se crió dentro del negocio familiar pero no quiso trabajar de manera inmediata en él, decidió primero estudiar biología marina, de hecho se graduó con un doctorado en acuicultura. En 1983, aceptó la invitación de su padre para regresar al negocio familiar, uniéndose como gerente en entrenamiento. Después de pasar por diferentes áreas de la empresa y haber obtenido su grado de maestría, Jim se convirtió en director ejecutivo de Perdue Farms y también fungió como el portavoz publicitario que inició su padre.

Jim ha guiado a la empresa a través de una etapa de continuo crecimiento y cambio manteniéndose firme a los valores heredados por su padre y abuelo.

“Estoy orgulloso de los valores de esta empresa sobre todo el referente a la calidad que es compartido por todos nuestros empleados y granjas avícolas asociadas, juntos estamos construyendo los fundamentos de calidad todos los días” explicó Jim en una entrevista.

3. DESCRIPCION DE LOS HECHOS

1917 Arthur W. Perdue compró 50 gallinas *leghorn* por un total de cinco dólares y empezó a vender huevos en el poblado de Salisbury, Maryland. Con este hecho nace Perdue Farms.

1939 Frank Perdue se integra de tiempo completo a la empresa.

1940 Perdue Farms, ya es reconocida por sus productos de calidad y trato justo dentro de un mercado altamente competitivo. Este año Arthur y Frank deciden empezar a vender pollos frescos viendo más futuro que en la venta de huevo.

1950 Frank asume la dirección de la compañía que empleaba 40 personas.

1952 Los ingresos de la empresa ascienden a \$6 millones de dólares y 2.6 millones de pollos tiernos asaderos. Durante este periodo, la compañía empezó a integrarse verticalmente operando su propia incubadora, mezclando sus propias fórmulas de alimentos para las aves y molino de alimentos.

1950-1960 Perdue Farms comenzó a contratar granjas para la crianza de pollos. Proporcionando polluelos y alimento a los criadores, la compañía podía controlar mejor la calidad.

1967 Las ventas ascienden a \$35 millones de dólares. Para Frank le queda claro que las ganancias estaban en el procesamiento de pollos.

1968 Perdue Farms compró su primera planta procesadora.

1970 La empresa inicia su expansión geográfica hacia Boston, Providence, Hartford, Massachusetts, Rhode Island y Connecticut.

1971 Perdue Farms inicia una extensa campaña de marketing que presentaba a Frank Perdue; se crea el slogan “Si usted quiere comer tan bien como mis pollos, sólo tiene que comer mis pollos”. Con esta campaña la empresa logra muy buenos resultados en el manejo de marca de un artículo que se consideraba un producto básico.

1977 Arthur W. Perdue muere a los 91 años, dejando una compañía con ventas de \$200 millones de dólares, una tasa de crecimiento anual promedio de 17%, procesamiento de 78,000 pollos asaderos por hora y una producción anual de casi 350 millones de libras.

1980 Inicia su expansión de mercado hacia el sur penetrando en Virginia, Carolina del Norte y Georgia, así mismo compró a Carroll's Foods, Purvis Farms, Shennadoah Valle Poultry Company y Shenandoah Farms.

1983 El único hijo de Frank, Jim Perdue se une a la compañía como practicante administrativo y pronto se convirtió en gerente de planta.

1987 Una empresa consultora recomienda a Perdue Farms a formar varias unidades empresariales estratégicas descentralizadas debido a la considerable expansión geográfica y de línea de producto de la compañía.

1988 Perdue Farms experimentó su primer año con pérdidas de alrededor de un millón de dólares por semana debido al cambio a las unidades empresariales independientes. Frank Perdue decidió reenfocar a la compañía concentrándose en la eficiencia de las operaciones.

1991 Frank Perdue se convierte en presidente del comité ejecutivo y su hijo Jim Perdue toma el puesto de director general de la compañía enfocándose más al control de la calidad y al proceso de planeación estratégica. Jim empieza a aparecer en los comerciales de la empresa y continúa su expansión hacia la Florida, Michigan y Missouri.

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

1998 Las ventas internacionales ascienden a \$180 millones de dólares anuales que se convierten en un porcentaje de participación importante, ya que los clientes internacionales prefieren la carne oscura a diferencia de los clientes estadounidenses que gustan por la carne blanca. Así mismo, las ventas de servicio de comida a consumidores comerciales se convierte en un mercado importante, se introducen líneas de producto detallistas de valor agregado como: productos individuales de congelado rápido, de reemplazo de comida casera y para tiendas delicatessen bajo la marca Fit'n Easy.

2000 Perdue Farms tiene ingresos de más de \$2,500 millones de dólares y cerca de 20,000 asociados.

Administración y organización

- De 1950 a 1991, Frank Perdue fue la fuerza principal detrás de la estrategia y el crecimiento de Perdue Farms. Bajo su dirección se creó el slogan de “se requiere un hombre duro para hacer un pollo tierno”. La estructura organizacional durante este periodo era totalmente centralizada.
- Jim Perdue toma el puesto de director en 1991 y se caracteriza por tener un estilo de dirección que ponía a la gente en primer lugar con metas centradas en: la gente, productos y rentabilidad.

Marketing

- Frank Perdue enfocó los esfuerzos de la empresa en comercializar productos de calidad diferenciada (Premium) que se pudieran vender a un precio preferente por lo que procede a diferenciar los productos de pollo de Perdue Farms.

- **1968** Perdue Farms gastó \$50,000 dólares en publicidad radiofónica y en 1969 Frank Perdue agregó \$80,000 dólares en publicidad televisiva.
- **1971** Frank Perdue selecciona a Scali, McCabe, Sloves como agencia publicitaria para Perdue Farms y Frank se convierte en el portavoz de la empresa a través de los comerciales que se lanzan. Se crea la frase **“Se requiere un hombre duro para hacer un pollo tierno”**. Su campaña fue un éxito al pasar de un 3% de participación de mercado de Nueva York en 1968 a 20% de 1972.
- **2000** Los analistas de la industria avícola creían que el mercado de las aves de corral fresco había tocado techo mientras que se esperaba que la venta de productos de pollo preparados y congelados siguiera creciendo. En este año las ventas se distribuían de la siguiente manera: detallistas nacionales generaban el 60% de los ingresos, servicio de alimentos 20%, ventas internacionales 5% y el de granos y semillas 15%.

El segmento de mercado detallista nacional

- En el año 2000 los clientes prefieren comprar productos con valor agregado por lo que en los supermercados se abren cinco mostradores distintos para las aves de corral: carnes frescas, delicatessen (platillos preparados), alimentos congelados, reemplazo de comida en casa y carnes enlatadas.

El segmento de mercado del servicio de alimentos

- El segmento de servicio de alimentos abarcaba el 50% de las ventas totales de aves de corral en los Estados Unidos y sólo el 20% de los ingresos de Perdue Farms

provenían de esta categoría, por lo que la empresa decide enfocarse más a este segmento de mercado por su potencial y dada su falta de experiencia en este ramo en septiembre de 1998 decide comprar Gol-pack Corporation con base en Tennessee con 1,600 empleados y ventas por \$200 millones de dólares al año.

El segmento internacional de la industria de las aves de corral

- **1990** Perdue Farms empieza a exportar productos de especialidad como las patas de pollo a China que eran consideradas un manjar exquisito en ese país.
- **1992** Las ventas internacionales principalmente de patas de pollo se había convertido en un redituable negocio de 30 millones de libras por año (16.6 millones de kg.)
- **1998** Perdue Farms generaba más de \$140 millones de dólares en ingresos y exportaba anualmente más de 500 millones de libras de productos de aves de corral a **Puerto Rico, América del Sur, Europa, China, Japón, Rusia y Ucrania.**
- La dirección de la empresa consideraba a **Japón** un mercado excelente, ya que los consumidores estaban dispuestos a pagar un precio preferente por productos de pollo con calidad.
- Los **consumidores asiáticos prefieren la carne oscura** que no se vende en Estados Unidos, sin embargo **NO habían acogido el concepto de pollo de marca, lo que dificultaba a Perdue aprovechar la calidad preferente de sus productos.**

- Para servir mejor a los mercados internacionales abre una planta congeladora en Newport, Virginia con el fin de reducir los costos de procesamiento y de embarque a Asia que rondaban en 2/3 de centavo de dólar por libra por carga de envío.
- La exportación de aves de corral a los mercados asiáticos presentaba dificultades como en el caso de China donde los camiones no cuentan con refrigeración, lo cual limitaba los tiempos de tránsito de bodega a tienda o el problema que se presentó en Rusia donde un embarque había sido confiscado indebidamente usando documentos falsificados.
- **1998** Fuerte venta de productos a Rusia, Polonia y Europa Oriental, sin embargo en el 2000 la demanda se cayó por la crisis Rusa y la corrupción en ese país lo que obligó a Perdue a no comprometer una inversión de capital considerable para levantar su negocio ruso de exportación.
- Los derechos e impuestos de importación se convierten en una barrera para las exportaciones sobre todo en China en donde existían aranceles a la importación de aves de corral de 45% para las naciones favorecidas y 70% para las no favorecidas, así como un impuesto al valor agregado del 17%. Por lo anterior, Perdue Farms crea una alianza con Jian Nan Feng para establecer una planta de procesamiento en Shanghai con el fin de vender carne de pollo oscura en China.

Operaciones

- Perdue Farms había optado de manera consciente por la máxima integración vertical, a fin de controlar cada detalle del proceso y asegurar mejorar la calidad del producto.
- La completa integración permite a la empresa mantener el desperdicio al mínimo y contar con un estrecho control sobre la eficiencia de la operación.
- Se definieron 8 indicadores principales: incubación, rotación, conversión de alimento, duración en estado fresco, rendimiento de aves por hora-hombre, utilización y grado.

Investigación y Desarrollo

- La investigación de la empresa en el diseño de mezclas de alimentos le permitió reducir los tiempos para criar pollos, ya que en la década de 1950 tomaba 14 semanas criar un pollo de 1.35 kgs. y en el 2000, ya sólo se requerían 7 semanas para criar un pollo de 2.27 kgs.
- El alimento representa el 65% del costo de la cría de un pollo, por lo que en un estudio que realizaron descubrieron de que si podían mejorar la tasa de conversión de alimentación de los pollos en un 1% esto representaría un ingreso adicional de \$2.5-3 millones de dólares por semana.

Finanzas

- **2000** Las ventas ascendieron a \$2,500 millones de dólares, utilidades operativas de \$160 millones, utilidades netas de \$22 millones y un total de 20,000 empleados.
- La tasa compuesta de crecimiento de la firma en ingresos había estado decreciendo lentamente durante los pasados 20 años reflejando la desaceleración general en el crecimiento total de la industria de aves de corral.
- Tasas de crecimiento anual de la empresa:
 - Segmento de pollo al detalle: 5%.
 - Ventas de productos de pollo y pavo al segmento de servicio de alimentos: 12%.
 - **Ventas internacionales: 64%.**
 - Ventas de grano y semillas oleaginosas: 10%.
- En el periodo 1980-2000 cada incremento de 1.6% en los ingresos requería un aumento de 1% en el tamaño de la fuerza de trabajo, en el lapso 1995-2000 la compañía hizo que crecieran sus ingresos 8.4% por cada 1% de incremento en la fuerza de trabajo.
- **1988** Pérdidas en la empresa debido a la sobreproducción en la industria y a costos administrativos más altos.
- **1996** Pérdidas debido al impacto de los altos precios del maíz.

- El límite meta de adeudo era de 55% del capital contable.
- La administración definió que requería un dólar en capital nuevo de inversión para generar cada aumento de dos dólares en ingresos.

Cuestiones ambientales

- Abril 1993 la compañía creó un Comité de Agenda y Programación Ambientales cuya misión era proporcionar a todos los empleados lugares de trabajo seguros y limpios, así mismo era responsable de temas como: el agua de desecho, el agua de temporal, el desecho peligroso, el desecho sólido, el reciclamiento, los biosólidos y la salud y seguridad humanas.
- A principios de 1990 la Dirección de Seguridad y Salud Ocupacionales de Carolina del Norte mandó comparecer a Perdue Farms por daños por estrés o tensión repetitiva en sus plantas de procesamiento en Lewinston y Robersonville.
- En 1997, el organismo *Pfiesteria piscicida*, un microbio tóxico provocó la muerte y lesiones a enormes cantidades de peces a lo largo de Chesapeake Bay en Maryland. Los indicios señalaban como probable causa el desagüe o salida de estiércol de las instalaciones avícolas del área.
- Perdue Farms junto con AgriRecycle Inc. de Springfield Missouri encontraron una solución para procesar el exceso de estiércol de pollo y convertirlo en pellas utilizables como fertilizante. Con este procedimiento estimaban que se podrían vender hasta 120,000 toneladas a agricultores maiceros de Estados Unidos. Con

precios de \$25 a \$30 dólares por tonelada del fertilizante obtendrían una pequeña utilidad.

Los sistemas de logística e información

- Las compañías de procesamiento avícola se enfrentan a dos problemas de logística: la corta vida en anaqueles de los productos de pollo fresco y la incertidumbre del volumen que los consumidores comprarían en los días siguientes.
- Perdue Farms compró un sistema de tecnología de la información.
- Perdue decidió crear al vicepresidente titular de administración de la cadena de suministros para fortalecer esta área.

Tendencias de la industria

- **2000** El pollo era la carne de mayor consumo en Estados Unidos con una participación de 40% del mercado, un consumo anual per cápita de 37 kilos de carne de pollo, 31 kilos de carne de res y 23 kilos de carne de cerdo. El pollo se estaba convirtiendo en la carne de consumo más popular del mundo.
- **1997** Las exportaciones avícolas de Estados Unidos tenían el record de \$2,500 millones de dólares.
- **1998** Las exportaciones estadounidenses cayeron 6% y la disminución se atribuyó a las condiciones temporales en la economía rusa y a las economías de ciertos países asiáticos.

- La creciente popularidad de los productos avícolas se atribuía a cuestiones de nutrición y económicas, ya que contenían menos grasa y colesterol. Otra tendencia 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 en el hogar o en restaurantes.
- La industria avícola se estaba consolidando. En el 2000 había unas 35 empresas avícolas en Estados Unidos, sin embargo se esperaba que estas disminuyeran a 20-25 para el 2010 o antes. Las razones por las que se estaba consolidando la industria son: la demanda estadounidense en desaceleración, la capacidad de procesamiento en exceso habían generado presiones de precio a la baja que le dificultaban a las empresas menores operar con ganancia y los supermercados como Sam's Club y Royal Ahold que preferían tratar proveedores grandes.
- Los problemas ambientales más difíciles de la industria eran los referentes a los altos niveles de producción avícola en un área geográfica limitada lo que dificultaba la eliminación del estiércol de pollo.

4. ANALISIS DE LOS HECHOS

Perdue Farms durante muchos años tuvo un crecimiento exponencial en todos los sentidos, ya que pasó de ser una pequeña granja a una empresa grande con gran presencia en los Estados Unidos. Este crecimiento fue posible gracias a la visión de Arthur Perdue quien siempre vio la manera de generar negocio, no sólo a través de la venta de huevo, sino por medio del pollo entero, producto del cual generó toda una compañía integrada de

manera vertical que abarcó desde la investigación para seleccionar los mejores genes para criar pollos hasta su distribución y comercialización en el punto de venta, al integrarse de esta manera pudo controlar la calidad en sus procesos y productos valor del cual siempre cultivó Arthur Perdue y que prevalece hasta hoy en día.

Además de su distinción por la calidad también logró diferenciar sus productos y poder crear un pollo Premium que se distinguía de los demás por sus características físicas, de sabor, frescura y disponibilidad en todo momento.

En el año 2000 Perdue definió su política de calidad en donde engloba su misión, valores y visión siendo en esto último que quiere **“Ser la compañía líder de alimentos de calidad con \$20, 000 millones de dólares de ventas en el 2020”**. Esta política la definió como su filosofía principal para continuar teniendo éxito en los próximos años y que se basa en un conjunto de creencias en donde basa todas sus políticas y acciones.

Sin embargo, en los últimos años la empresa ha enfrentado una serie de dificultades y presiones que han afectado el crecimiento de sus ventas:

- En el año 2000 la industria avícola en USA había alcanzado su punto más alto de crecimiento en especial el mercado detallista, que representa para **Perdue el 60% de sus ingresos y que refleja sólo un 5% de crecimiento anual**. Este fenómeno se presenta debido a que los consumidores estaban dejando de preparar sus alimentos en casa y preferían consumir fuera de sus hogares por lo que las ventas del supermercado tradicional se estaban estancando. Aunado a esto se estaba incrementado la demanda de productos avícolas más procesados (*deli*)

- Crecimiento del segmento de mercado del servicio de alimentos, en especial el restaurantero, ya que muchos restaurantes de clase alta ofrecen platillos a base de pollo que se les enviaban congelados o parcialmente preparados para hacer más rápida la preparación de los mismos, lo que ha provocado un cambio en la conducta del consumidor, lo que llevó a Perdue a adquirir en septiembre de 1998 la empresa Gol Pack Corporation con el objetivo de ganar experiencia en este segmento que representa 20% de las ventas de la empresa.
- La tasa de crecimiento de ventas de Perdue ha venido disminuyendo en los últimos años (Figura 5) hasta llegar a un nivel de **8.39%**, si mantuviera este ritmo de crecimiento alcanzaría en el **2020 ventas por \$12,523 millones de dólares** (Figura 6), lo que representa un gran problema para la empresa para alcanzar su objetivo de tener **ventas de \$20,000 millones de dólares en el año 2020**.

FIGURA 5

Tasas compuestas de crecimiento de Perdue Farms 1980-2000			
	Ingresos	Asociados	Ventas por asociado
	%	%	%
Pasados 20 años	10.6	6.48	3.87
Pasados 15 años	8.45	4.48	4.48
Pasados 10 años	7.39	4.75	2.52
Pasados 5 años	8.39	0.99	7.33

Fuente: Caso de Negocio

FIGURA 6

PROYECCION DE VENTAS PERDUE FARMS CRECIMIENTO PROMEDIO 8.39% (Miles de Millones de USD)										
2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
\$ 2,500	\$ 2,710	\$ 2,937	\$ 3,184	\$ 3,451	\$ 3,740	\$ 4,054	\$ 4,394	\$ 4,763	\$ 5,162	\$ 5,595
2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
\$ 6,065	\$ 6,574	\$ 7,125	\$ 7,723	\$ 8,371	\$ 9,073	\$ 9,835	\$ 10,660	\$ 11,554	\$ 12,523	

Fuente: Caso de Negocio

- Cuestiones ambientales como la contaminación con el organismo *Pfiesteria piscicida* en la bahía Chesapeake debido a las altas concentraciones de nitrógeno y fósforo que provenían de las granjas avícolas ubicadas en la delta del Delmarva, lo cual afectaba la percepción de la empresa ante la comunidad repercutiendo negativamente en sus ventas.
- La consolidación de la industria avícola en USA, que se espera pase de 35 a 20 empresas para antes del 2010, sin embargo con este proceso de consolidación se ha generado un problema de exceso de capacidad de producción lo que ha provocado **presiones a la baja de los precios** de esta industria combinado con la desaceleración de la demanda en el país repercutiendo negativamente en las ventas y ganancias de la empresa.
- La política de precios bajos por parte de los supermercados como Sam's Club, Walmart, Target o Royal Ahold ha provocado que disminuyan los márgenes de ganancia de la empresa, los cuales se ubican alrededor del .88% en el año 2000 (**Figura 7**). Así mismo, estos clientes buscan proveedores confiables, seguros y que estén

dispuestos a cumplir con los requerimientos que se les pide generando gastos adicionales que repercuten en las utilidades de la empresa.

FIGURA 7

Análisis Estado de Resultados Año 2000		
Concepto	Miles USD	%
Ventas	\$ 2,500,000	
Utilidades Operativas	\$ 160,000	6.40%
Utilidades Netas	\$ 22,000	0.88%

Fuente: Caso de Negocio

- Presiones en el sistema logístico de la empresa debido a la enorme expansión del negocio al contar con una mayor número de clientes, productos y puntos de venta, lo que ha derivado en dos problemas principales: la corta vida en anaquel de los productos de pollo fresco y la incertidumbre del volumen que los consumidores comprarían en los días siguientes, lo que ha obligado a la empresa a coordinar de manera estrecha los niveles de producción, demanda y niveles de inventario de sus clientes.
- Alta volatilidad en los mercados de exportación tales como Rusia y China debido a la falta de infraestructura en los países destino, corrupción, altos derechos e impuestos de importación lo que ha afectado los niveles de ventas y rentabilidad de la empresa. Por otro lado, los reglamentos de USA no permitía que se importaran productos de pollo, lo que dificultaba a la empresa mover los excedentes de carne blanca de pechuga

excedente de Shanghai a USA y otros países, lo que se convertía en pérdidas para la empresa.

5. DEFINICION DEL PROBLEMA

El principal problema que observo en Perdue es su dificultad para hacer crecer las ventas, ya que su nivel de crecimiento en Estados Unidos ha venido disminuyendo en los últimos 20 años, al pasar de 10.60% en 1980 a 8.39% en el año 2000 cuando reportó ventas por \$2,500 millones de dólares, lo que a este nivel de crecimiento le impedirá alcanzar su meta de \$20,000 millones en el 2020. Con el nivel de crecimiento actual estaría alcanzando en el 2020 ventas por \$12,500 millones cumpliendo sólo con el 63% de la meta para ese año.

Otro factor que ha repercutido en las ventas de Perdue ha sido la disminución en el crecimiento del consumo de pollo y pavo en los Estados Unidos como se muestra a continuación:

FIGURA 8

Producción, consumo y comercio internacional de carne de res, cerdo y aves

**Summary:
Major Traders and U.S. Trade of Beef, Pork, and Poultry**

	2006	2007	2008	2009	2010 (p)	2011 (f)	Percent Change 2010 to 2011
Production							
Beef and Veal /1	57,751	58,618	58,600	57,356	57,323	57,358	0.1%
Pork /1	95,377	94,013	97,743	100,399	103,223	104,514	1.3%
Broiler and Turkey /2	69,464	73,663	77,053	77,320	81,012	83,328	2.9%
Total	222,592	226,294	233,396	235,075	241,558	245,200	1.5%
Consumption							
Beef and Veal /1	56,994	58,133	57,975	56,668	56,544	56,493	-0.1%
Pork /1	95,109	93,849	97,853	100,268	102,953	104,392	1.4%
Broiler & Turkey /2	69,251	73,325	76,124	76,779	79,975	82,226	2.8%
Total	221,354	225,307	231,952	233,715	239,472	243,111	1.5%
Imports							
Beef and Veal /1	6,815	7,158	6,899	6,697	6,779	6,901	1.8%
Pork /1	4,886	5,073	6,196	5,512	5,758	6,152	6.8%
Broiler and Turkey /2	6,846	7,561	8,285	8,016	8,348	8,328	-0.2%
Total	18,547	19,792	21,380	20,225	20,885	21,381	2.4%
Exports							
Beef and Veal /1	7,502	7,570	7,490	7,322	7,609	7,747	1.8%
Pork /1	5,224	5,161	6,148	5,642	6,013	6,313	5.0%
Broiler and Turkey /2	7,113	7,957	9,069	8,750	9,337	9,453	1.2%
Total	19,839	20,688	22,707	21,714	22,959	23,513	2.4%
U.S. Exports							
Beef and Veal /1	519	650	856	878	1,043	1,123	7.7%
Pork /1	1,359	1,425	2,117	1,857	1,917	2,121	10.6%
Broiler and Turkey /2	2,609	2,926	3,464	3,335	3,319	3,220	-3.0%
Total	4,487	5,001	6,437	6,070	6,279	6,464	2.9%
U.S. Market Share (%) of Exports Among Major Traders							
Beef and Veal /1	7%	9%	11%	12%	14%	14%	
Pork /1	26%	28%	34%	33%	32%	34%	
Broiler and Turkey /2	37%	37%	38%	38%	36%	34%	
Combined	23%	24%	28%	28%	27%	27%	

Fuente: USDA-FAS attache reports, oficial statistics, and results of office research.

1/ 1,000 Metric Tons (Carcass weight equivalent)

2/ 1,000 Metric Tons (Ready to cook equivalent)

Analizando la información anterior se muestra un declive en el crecimiento en el consumo de pollo al pasar de un **5.88% en el 2007 a 2.81% en el 2011** siendo su año más crítico el 2009.

FIGURA 9

Consumo de Pollo en USA (miles TM)						
Año	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Consumo TM	69,251	73,325	76,124	76,779	79,975	82,226
Crecimiento		5.88%	3.82%	0.86%	4.16%	2.81%

Fuente: Caso de negocio

Por otro lado, otros factores que están afectando la industria avícola en los Estados Unidos y por ende los niveles de venta de Perdue son:

- Aumento en el número de competidores extranjeros, así como mayor competencia interregional producto de la consolidación de empresas.
- Regulaciones actuales y futuras en la administración sustentable de desechos en los próximos veinte años.
- El impacto de las regulaciones gubernamentales en cuanto al nivel de desempeño de los contratos en la industria avícola.
- Falta de personal en las empresas procesadoras.

6. MARCO TEORICO

El planteamiento teórico para la solución de la problemática detectada en la compañía Perdue Farms se basa en la **PLANEACION ESTRATEGICA** como herramienta fundamental para adecuar la estrategia de negocio a seguir por parte de la empresa en los próximos años y de esta manera cumplir con sus objetivos de largo plazo.

Perdue ha seguido desde su fundación una estrategia genérica de **DIFERENCIACION DE PRODUCTO**, la cual le funcionó adecuadamente durante varios años en Estados Unidos, sin embargo a fechas recientes se ha enfrentado a una serie de retos que le ha dificultado cumplir sus objetivos y sobre todo a una serie de riesgos producto de la estrategia que ha seguido como se muestra a continuación.

FIGURA 10

RIESGOS DE ESRATEGIAS GENERICAS

LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACION	ENFOQUE DE SEGMENTO
<p>El costo de liderazgo no es sostenible:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores imitan. • Tecnología cambia. • Otras bases para el liderazgo en costos se acaban. 	<p>La diferenciación no es sostenible:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores imitan. • Las bases para diferenciar se vuelven menos importantes para los compradores. 	<p>La estrategia puede ser imitada. El segmento objetivo se convierte estructuralmente menos atractivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La estructura se desgasta. • La demanda desaparece.
<p>No se puede diferenciar.</p>	<p>No se puede competir por</p>	<p>Los competidores enfocados en el “<i>target</i>” saturan el</p>

	costos.	segmento:
		<ul style="list-style-type: none"> • Las diferencias entre segmento se hacen pequeñas. • Las ventajas de una línea amplia de producto se incrementa.
Se pueden obtener mayores reducciones de costo al atacar determinados segmentos.	Se puede obtener una mayor diferenciación al atacar determinados segmentos.	Nuevas empresas con estrategia de enfoque subsegmentan la industria.

Fuente: Free Press Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, p.21. Adapted with the permission of the Free Press, a division of Simon & Schuster, from Competitive Strategy: Creating and Sustaining Superior Performance, by Michael E. Porter

Lo que se propone como solución es adecuar la estrategia existente de Perdue Farms con el fin de que alcance su objetivo de ventas para el 2020 y de esta manera aproveche las oportunidades que se le presentan en diferentes segmentos.

Como tal la planeación estratégica considera dos componentes que existen en cualquier decisión estratégica: objetivos de largo plazo y la gran estrategia a seguir. Dado

lo anterior existen 15 grandes estrategias que pueden implementar las empresas, las cuales otorgan dirección en las acciones a seguir y son la base de esfuerzos coordinados y sostenidos enfocados en lograr los objetivos de largo plazo.

FIGURA 11

15 GRANDES ESTRATEGIAS

Crecimiento concentrado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de producto	Innovación	Integración horizontal
Integración vertical	Diversificación concéntrica	Diversificación de conglomerado	<i>Turnaround</i>	Desinversión
Liquidación	Bancarrota	<i>Joint venture</i>	Alianza estratégica	Consortio

Cualquiera de estas estrategias pueden servir como base para lograr los grandes objetivos de largo plazo de una empresa, sin embargo una compañía que participa en diferentes industrias, negocios, líneas de producto o grupos de clientes, usualmente combinan diferentes estrategias.

Siendo Perdue una empresa que ya participa en otros países, se analizarán las consideraciones estratégicas que debe de seguir con el objetivo de definir de manera exitosa una estrategia enfocada a los mercados internacionales.

De tal manera que se fundamentará la solución propuesta en base a lo siguiente:

1. Análisis FODA
2. Orientaciones estratégicas para las empresas globales.
3. Complejidad el entorno global.
4. Diferencias entre los factores que afectan la administración estratégica en Estados Unidos comparado con las operaciones internacionales.
5. Planeación estratégica global: industrias multidentificadas o globales.
6. Modelo de requerimientos de mercado y características de producto.
7. Opciones de estrategia internacional.
8. Estrategias competitivas para las empresas en mercados internacionales.

7. PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES

Con el objetivo de que Perdue pueda crecer a un mayor ritmo y cumplir su meta de ventas de \$20,000 millones de dólares en el 2020 se propone las siguientes alternativas de solución:

1. Reforzar su segmento de servicio de alimentos que representa el 20% de sus ventas con niveles de crecimiento anual del 12%, el cual se puede dar a través de crecimiento orgánico o de la adquisición de empresas rentables y bien posicionadas en este ramo que le permitan ganar experiencia a Perdue.
2. Definir una estrategia que le permita aprovechar el segmento de ventas internacionales que muestra niveles de crecimiento del 64% con buenos márgenes

de ganancia, lo cual se puede dar a través de realizar una mezcla de actividades de exportación de nicho, alianzas estratégicas (*joint ventures*) y contar con subsidiarias en otros países.

3. Desinvertir paulatinamente del segmento de pollo al detalle que aunque representa el 60% de las ventas de Perdue muestra el menor nivel de crecimiento 5% de todos los segmento debido al cambio en los patrones de consumo, la desaceleración de la economía de Estados Unidos y la caída en el consumo de pollo en el mercado doméstico.
4. Trasladar sus operaciones a estados de la unión americana donde el costo de producción sea menor al contar con condiciones más favorables en cuanto al costo de la mano de obra, cumplimiento de las leyes ambientales federales y estatales, así como acceso a materias primas a un mejor precio como el maíz y la soya, lo que le permitiría mejorar su márgenes de costo de ventas y utilidades.
5. Incrementar su integración vertical sobre todo hacia el área comercial en donde podría abrir o comprar cadenas de restaurantes líderes que vendan sus productos aprovechando el crecimiento de este segmento y contar con un mayor control y margen de utilidad sobre sus productos.
6. Crear una unidad de negocio de agroalimentos a través de la consolidación de su empresa AgriRecycle, Inc, y su segmento de ventas de grano y semillas oleaginosas, ya que de esta manera puede ofrecer soluciones integrales tanto para los agricultores a través de la venta de fertilizantes y granos como de ganaderos con el fin de ofrecer productos enriquecidos para la cría de animales.

8. FUNDAMENTACION DE LA SOLUCION ELEGIDA

Con el objetivo de incrementar las ventas de Perdue y que pueda cumplir con su meta de \$20,000 millones de dólares en el 2020, se propone que opte por la alternativa de solución 2: **definir una estrategia a largo plazo que le permita aprovechar el segmento de ventas internacionales.**

Esta alternativa de solución está fundamentada en que se pueden aprovechar oportunidades de crecimiento en otros países en donde existe un alto consumo per cápita de pollo y condiciones de producción locales que no satisfacen los niveles de consumo como se muestra en las siguientes tablas:

FIGURA 12

Consumo per cápita de pollo en países seleccionados (kilos por persona)

Broiler Meat: Per Capita Consumption Selected Countries						
Kilograms Per Person, Ready to Cook Equivalent						
	2007	2008	2009	2010	Oct 2011	Apr 2011
Per Capita Consumption						
Argentina	30.0	31.4	32.4	33.7	36.0	36.1
Australia	33.9	34.7	35.0	35.5	35.5	35.5
Brazil	38.1	39.7	40.4	45.4	40.8	47.3
Canada	29.9	30.0	29.7	29.7	30.0	29.8
Chile	29.6	28.3	28.9	31.3	32.0	31.7
China	8.6	9.0	9.1	9.2	9.5	9.6
Colombia	22.3	24.0	24.1	24.2	24.0	24.1
EU-27	17.0	17.4	17.7	17.8	18.0	18.1
Hong Kong	36.1	36.2	37.3	43.0	47.0	47.0
India	2.0	2.2	2.2	2.3	2.3	2.3
Indonesia	3.5	3.6	3.7	3.8	3.8	3.8
Iran	22.4	22.2	23.2	24.8	24.8	25.4
Japan	15.3	15.1	15.6	16.3	16.1	16.5
Korea, South	12.9	12.7	14.0	15.3	15.1	15.5
Kuwait	50.7	65.8	75.4	59.9	65.8	58.9
Malaysia	38.9	38.6	37.7	37.3	37.2	37.2
Mexico	28.2	29.8	29.3	29.7	29.8	30.0
Philippines	7.2	7.6	7.9	8.4	8.1	8.4
Russia	18.6	20.1	21.2	21.0	19.6	20.8
Saudi Arabia	36.8	37.6	40.6	42.6	42.4	43.8
South Africa	28.8	29.3	29.4	30.8	30.9	31.2
Taiwan	26.3	25.7	25.2	28.0	27.1	27.1
Thailand	12.4	11.9	12.3	12.5	13.3	12.8
Ukraine	13.2	17.7	17.1	17.2	17.8	17.1
United Arab Emirates	54.9	63.8	63.1	59.1	62.3	59.4
United States	45.1	44.2	42.1	43.4	43.6	44.5
Venezuela	32.3	36.6	29.9	30.0	31.1	30.2
Vietnam	5.2	6.4	6.1	7.2	6.6	7.5
Yemen	10.3	9.9	11.0	10.9	9.8	10.8

Fuente: USDA-Foreign Agricultural Service-Office of global analysis

FIGURA 13

Niveles de producción y consumo de pollo en países seleccionados

Broiler Meat Selected Countries Summary						
1,000 Metric Tons (Ready to Cook Equivalent)						
	2007	2008	2009	2010	2011 Oct	2011 Apr
Production						
China	11,291	11,840	12,100	12,550	13,000	13,200
Brazil	10,305	11,033	11,023	12,312	11,750	12,925
EU-27	8,320	8,594	8,756	9,095	9,000	9,185
Mexico	2,683	2,853	2,781	2,809	2,850	2,850
India	2,240	2,490	2,550	2,650	2,700	2,700
Russia	1,410	1,680	2,060	2,310	2,125	2,520
Argentina	1,320	1,430	1,500	1,600	1,800	1,750
Iran	1,423	1,450	1,525	1,600	1,650	1,650
Thailand	1,050	1,170	1,200	1,280	1,380	1,380
South Africa	1,159	1,240	1,250	1,290	1,300	1,300
Others	11,098	11,377	11,613	11,932	12,017	12,031
Total Foreign	52,299	55,157	56,358	59,428	59,572	61,491
United States	16,226	16,561	15,935	16,563	16,637	16,792
Total	68,525	71,718	72,293	75,991	76,209	78,283
Total Dom. Consumption						
China	11,415	11,954	12,210	12,457	12,890	12,990
Brazil	7,384	7,792	8,032	9,132	8,301	9,616
EU-27	8,358	8,564	8,692	8,779	8,870	8,920
Mexico	3,061	3,281	3,264	3,344	3,388	3,414
Russia	2,630	2,834	2,966	2,923	2,720	2,887
India	2,239	2,489	2,549	2,649	2,699	2,699
Japan	1,945	1,926	1,978	2,063	2,035	2,090
Iran	1,464	1,460	1,542	1,660	1,680	1,720
South Africa	1,394	1,428	1,443	1,514	1,515	1,530
Argentina	1,200	1,270	1,327	1,395	1,505	1,509
Others	13,636	14,606	14,917	15,748	15,954	16,084
Total Foreign	54,726	57,604	58,920	61,664	61,557	63,459
United States	13,582	13,428	12,940	13,463	13,670	13,930
Total	68,308	71,032	71,860	75,127	75,227	77,389

Fuente: USDA-FAS attache reports, oficial statistics, and results of office research.

FIGURA 14

Niveles de producción y consumo de pavo en países seleccionados

Turkey Meat Selected Countries Summary
1,000 Metric Tons (Ready to Cook Equivalent)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011 Oct
Production						
EU-27	1,858	1,790	1,830	1,795	1,815	1,795
Brazil	353	458	465	466	485	510
Canada	163	170	180	167	165	167
Russia	19	25	37	40	45	55
Mexico	14	15	15	11	13	15
South Africa	5	7	7	8	8	8
China	4	5	5	5	6	6
Others	4	4	nr	nr	nr	nr
Total Foreign	2,420	2,474	2,539	2,492	2,537	2,556
United States	2,543	2,664	2,796	2,535	2,484	2,489
Total	4,963	5,138	5,335	5,027	5,021	5,045
Total Dom. Consumption						
EU-27	1,841	1,769	1,835	1,801	1,820	1,805
Brazil	197	281	261	302	321	345
Mexico	197	211	212	155	158	165
Canada	144	150	163	151	148	154
Russia	110	100	102	84	70	65
South Africa	39	47	38	34	34	34
China	21	35	50	32	31	31
Others	23	23	nr	nr	nr	nr
Total Foreign	2,572	2,616	2,661	2,559	2,582	2,599
United States	2,295	2,401	2,431	2,360	2,266	2,238
Total	4,867	5,017	5,092	4,919	4,848	4,837

Fuente: USDA-FAS attache reports, oficial statistics, and results of office research.

FIGURA 15

Países con potencial para exportación identificados por los productores de pollo

TABLE 4. Countries Identified by Poultry Producers and Specialists as Having Growth Potential as U.S. Export Markets (% of Respondents)

Countries	Producers' Response	Countries	Specialists' Response
China/Hong Kong	68%	Russia	69%
Russia	53%	China/Hong Kong	65%
Mexico	47%	Japan	63%
Canada	32%	Mexico	56%
Korea	26%	Korea	44%
Singapore	26%	Middle East	42%
Japan	21%	Estonia	38%
Caribbean	16%	Ukraine	38%
European Union	16%	Poland	36%
Middle East	16%	European Union	33%
Poland	16%	Singapore	33%
Ukraine	16%	Caribbean	31%
Estonia	11%	Latvia	30%
Latvia	11%	Canada	21%

Fuente: Journal of International Food & Agribusiness Marketing, Issues affecting U.S. poultry industry and international poultry trade.

En resumen los países donde debe de enfocar su estrategia de ventas internacionales son:

- **Proximidad geográfica:** México, Canadá, Brasil, Chile y Venezuela.
- **Alto consumo per cápita:** Kuwait, Emiratos Arabes Unidos, Arabia Saudita, Hong Kong, Malasia y Sudáfrica.

9. MARCO DE APLICACION

Como se planteó en el marco teórico la solución planteada está fundamentada en la aplicación de la planeación estratégica y las consideraciones estratégicas que deben de seguir las empresas multinacionales. Por lo que a continuación se desarrolla el plan de acción que debe de seguir Perdue para el desarrollo de su estrategia.

9.1 Análisis FODA de PERDUE FARMS.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">▪ Modelo de integración vertical▪ Fuerte imagen de marca y posición en el mercado doméstico▪ Canales de distribución	<ul style="list-style-type: none">▪ Retiro recurrente de productos del mercado lo que afecta la imagen de la empresa▪ Alta dependencia del mercado de los Estados Unidos

<p>diversificados</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuenta con economías de escala 	
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Creciente demanda por biocombustibles ▪ Alta demanda por productos elaborados y comidas fuera de casa ▪ Crecimiento en marcas libres ▪ Crecimiento de la población latina en Estados Unidos ▪ Países con alto consumo per cápita de pollo ▪ Expansión a nivel global del segmento de servicio de alimentos 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alza en los salarios de la mano de obra en los Estados Unidos lo que afecta los márgenes de la empresa ▪ Regulaciones ambientales muy estrictas ▪ Tendencia hacia el vegetarianismo en Estados Unidos ▪ Brote de gripa aviar

9.2 Selección de la orientación estratégica a seguir

Las empresas multinacionales típicamente implementan una de estas cuatro orientaciones en sus negocios internacionales.

Orientaciones estratégicas de las empresas globales

	Etnocéntrico	Policéntrico	Regiocéntrico	Geocéntrico
Misión	Rentabilidad (viabilidad)	Aceptación pública (legitimidad)	Rentabilidad y aceptación pública	Igual que regiocéntrica
Gobierno	Centralizado y con toma de decisión de arriba a abajo	De arriba abajo (cada subsidiaria decide los objetivos locales)	Negociado mutuamente entre las regiones y las subsidiarias	Negociado mutuamente a todos los niveles de la empresa
Estrategia	Integración global	Responsabilidad nacional	Integración regional y responsabilidad nacional	Integración global y responsabilidad nacional
Estructura	Divisiones de producto jerárquicas	Divisiones de área jerárquicas con unidades nacionales autónomas	Organización de producto y regional ligada a través de una matriz	Red de organizaciones

Cultura	País de origen	País anfitrión	Regional	Global
Tecnología	Producción en masa	Producción en bache	Manufactura flexible	Manufactura flexible
Mercadotecnia	Desarrollo de producto determinado principalmente por las necesidades de los clientes del mercado de origen	Desarrollo de productos locales basado en las necesidades domésticas	Estandarizar en una región pero no en todas	Producto global con variaciones locales
Finanzas	Repatriación de utilidades al país de origen	Retención de utilidades en el país anfitrión	Redistribución dentro de la región	Redistribución global
Recursos humanos	Personal del país de origen capacitado para ocupar puestos clave en cualquier	Personal local capacitado para ocupar puestos clave en su país	Personal regional capacitado para ocupar puestos clave en cualquier país	La mejor gente del mundo capacitada para ocupar puestos clave en cualquier parte

	parte del mundo		de la región	del mundo
--	------------------------	--	--------------	-----------

Fuente: Adapted from Balaji S. Chakravarthy y Howard V. Perlmutter, “Strategic Planning for a Global Business” Columbia Journal of World Business, Summer 1985, pp. 5

Dada la historia, características empresariales, valores, principios y filosofía de Perdue **el enfoque estratégico a seguir es el etnocéntrico**, ya que los valores y prioridades de la empresa madre deben de guiar la toma de decisiones estratégicas de todas sus operaciones.

9.3 Factores a considerar en la complejidad del entorno global

La planeación estratégica global es más compleja que la doméstica, por lo que hay cinco factores que contribuyen a su complejidad y que Perdue debe de considerar:

- Las empresas globales enfrentan múltiples ambientes políticos, económicos, legales, sociales y culturales, así como diferentes niveles de cambio dentro de cada uno de ellos.
- Las interacciones entre los ambientes nacionales y extranjeros son complejos debido a los temas de soberanía de los países y las grandes diferencias entre las condiciones sociales y económicas.
- La separación geográfica, cultural, diferencias nacionales y las variaciones en las prácticas de negocio todas tienden a provocar dificultades en la comunicación y esquemas de control entre el corporativo y las subsidiarias.

- Las empresas multinacionales enfrentan una gran competencia debido a las diferencias en las estructuras industriales.
- Las empresas multinacionales están restringidas en cuanto a la selección de sus estrategias debido a los diferentes bloques regionales y económicos tales como: NAFTA, Unión Europea, etc.

9.4 Diferencias a considerar entre los factores que afectan la administración estratégica en Estados Unidos comparado con las operaciones internacionales

FACTOR	OPERACIONES EN ESTADOS UNIDOS	OPERACIONES INTERNACIONALES
Idioma	Inglés de manera universal	Idioma local requerido en la mayor parte de las situaciones
Cultura	Relativamente homogénea	Muy diversa entre y dentro de los países
Política	Estable y relativamente sin importancia	Muy volátil y muy importante
Economía	Relativamente uniforme	Grandes variaciones entre los países y dentro de sus regiones

Interferencia del gobierno	Mínima y razonablemente predecible	Amplía y sujeta a cambios rápidos
Mano de obra	Mano de obra calificada disponible	Mano de obra calificada escasa que requiere capacitación y rediseño de métodos de producción
Financiamiento	Mercados financieros bien desarrollados	Mercados financieros poco desarrollados y flujos de capital sujetos a control gubernamental
Acceso a la información	Información fácil de obtener	Información difícil de obtener y con un alto costo
Publicidad	Muchos medios disponibles y con pocas restricciones	Medios limitados, muchas restricciones y altos índices de analfabetismo que dificulta la publicidad impresa
Dinero	Dólares norteamericanos	Necesario cambiar de una moneda a otra y problemas generados por los tipos de cambio y restricciones

		gubernamentales
Transportes	Entre las mejores del mundo	En la mayoría de los casos inadecuado
Control	Control centralizado	Control centralizado no funciona
Contratos	Se cumplen y respetan	Pueden ser evitados y renegociados si una de las partes está insatisfecha
Relaciones laborales	Fácil despido de trabajadores	Despido de trabajadores no tan fácil; puede haber participación de los trabajadores en la administración del negocio, uso de medios políticos

FUENTE: Adapted from R.G. Murdick, R.C. Moor, R.H. Eckhouse and T.W. Zimmerer Business Policy: A Framework for Analysis 4th. Ed. (Columbus, OH; Grid, 1984, p. 275)

9.5 Planeación estratégica global

Con el fin de que Perdue implemente la estrategia propuesta debe de definir el tipo de planeación que va a seguir de acuerdo a cualquiera de los siguientes dos criterios:

Industrias multidomésticas

Es aquella que segmenta su competencia por país, por lo que aunque una empresa sea global la competencia es diferente de un país a otro. En este tipo de industrias las subsidiarias deben de ser administradas como entidades distintas, por lo que cada subsidiaria debe ser autónoma en su toma de decisiones respecto a las condiciones locales del mercado.

Factores a considerar:

- La necesidad de contar con productos customizados que satisfagan las preferencias de los consumidores locales.
- Fragmentación de la industria con muchos competidores en cada mercado.
- Falta de economías de escala de las empresas que participan en esa industria.
- Canales de distribución únicos por país.
- Baja dependencia tecnológica de las subsidiarias de la casa matriz

Industria Global

Es aquella en donde la competencia cruza las fronteras, es decir de manera global. En este tipo de industria, el movimiento estratégico que realice una empresa en un país será afectado por su posición competitiva en otro. En este sentido debe de maximizar sus capacidades a través de una estrategia global.

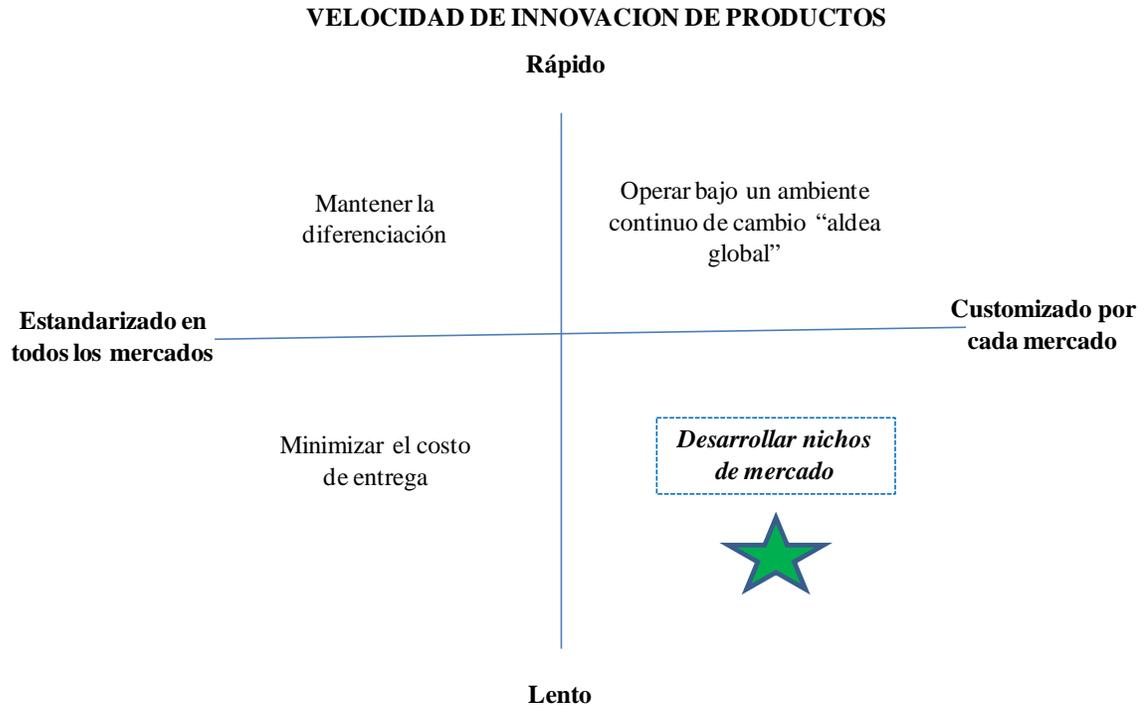
Factores a considerar

- Economías de escala de las empresas que participan en la industria.
- Un alto nivel de gasto en investigación y desarrollo en productos que requieren más de un mercado para recuperar los costos de desarrollo.
- La presencia en la industria de empresas globales que otorgan consistencia de productos y servicios en el mercado
- La presencia de productos homogéneos en los diferentes mercados, lo que reduce la customización de productos por mercado. La presencia de un pequeño grupo de competidores globales.
- Un bajo nivel de regulación comercial y de inversión directa.

Por lo que de acuerdo al análisis realizado de Perdue, sus antecedentes comerciales, empresariales, toma de decisiones y modelo empresarial la planeación que debe de seguir es de **industria mult-doméstica** sobre todo por la necesidad de adecuar los productos a cada uno de los mercados, competencia fraccionada con muchos competidores en cada mercado y canales de distribución diferentes por país. De esta manera podrá enfrentar de manera más eficiente a sus competidores y cumplir con las necesidades de sus clientes y consumidores.

9.6 Modelo de requerimientos de mercado y características de producto

El siguiente modelo expone el grado de customización de los productos a vender en mercados externos, por lo que se clasificará a Perdue en función de su portafolio de productos del segmento internacional:



Fuente: Lawrence H. Wortzel, 1989 International Business Resources Book (Strategic Direction Publishers, 1989)

En el cuadrante indicado con la estrella se clasifican a los productos del **segmento internacional de Perdue** porque debe de cubrir las necesidades en cada uno de los mercados que quiera participar por lo que debe de adecuar sus artículos de acuerdo a las preferencias locales, por otro lado no requiere de un alto nivel de innovación como el de otras industrias como la de computadoras o celulares; sin embargo es importante resaltar que Perdue se apoya mucho en la investigación y desarrollo pero ésta está más enfocada a mejorar el rendimiento de la carne de los pollos (genética y alimentos) que al lanzamiento continuo de nuevos productos.

Productos dentro del cuadrante de desarrollar nichos de mercado:

PERDUE® FURTHER PROCESSED CHICKEN PRODUCTS

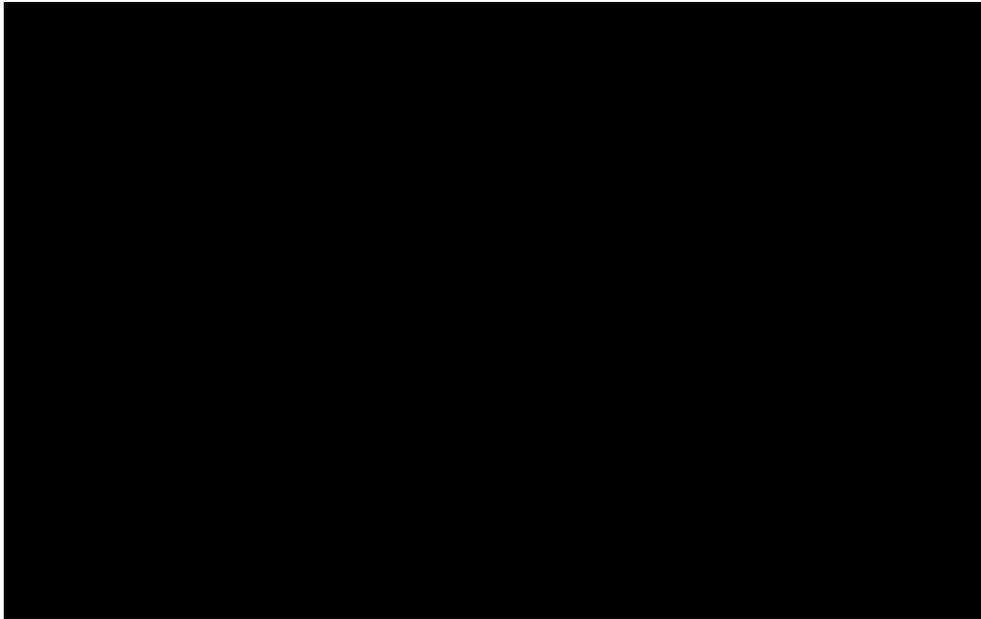
- Specialty Chicken Breasts
- Roasted Bone-In Chicken
- Breaded Chicken Breast Filets
- Fully Cooked Chicken Breast Filets
- Fully Cooked Chicken Specialties
- Chicken Tenderloins
- Chicken Wings
- Ready-To-Cook Marinated Chicken Filets
- Cornish Hens
- Miscellaneous Chicken Products
- Breaded, Formed and Value Line Products

PERDUE® TURKEY PRODUCTS

- Lower-Sodium Turkey Breasts
- Raw Roast Poultry
- Oven-Roasted Turkey Breasts
- Signature Turkey Breasts

- Seasoned Dark Meat Turkey Products
- Burgers, Franks, Sausages and More
- Rolls and Diced Turkey
- Sliced Meats Products
- Shenandoah® Turkey Breasts
- Pan-Roasted Turkey

9.7 Opciones de estrategia internacional



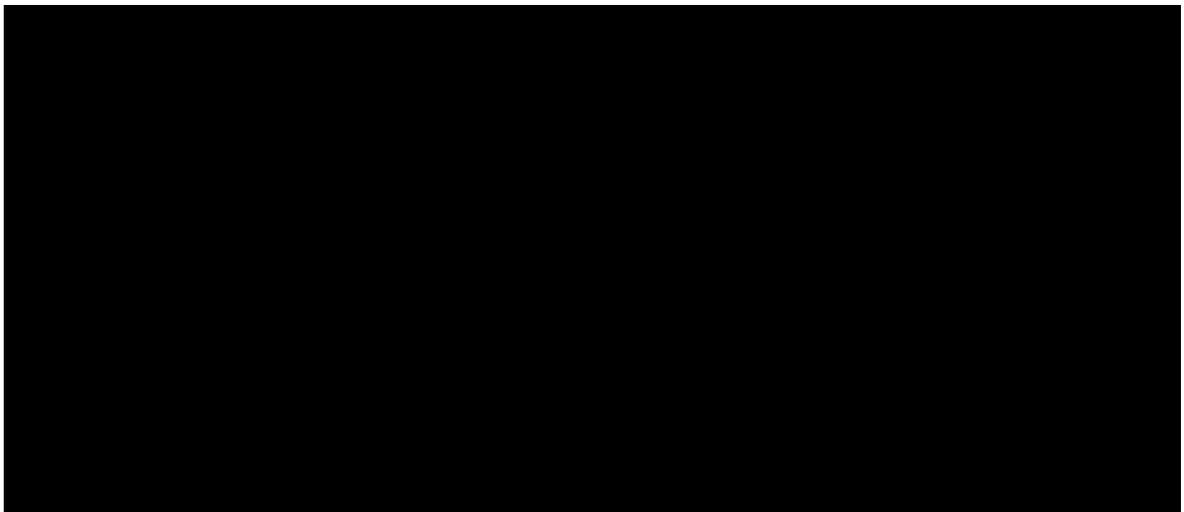
Fuente: Adapted from Michael E. Porter “Changing Patterns of International Competition”
California Management Review, Winter 1986, p. 19

De estas opciones la estrategia a seguir es la basada en **exportación con marketing descentralizado**. La razón principal por la que se recomienda esta estrategia es por la

experiencia que ya cuenta Perdue en exportar a otros mercados y lo que se propone es que continúe con esta actividad con el fin de que en un futuro pueda evolucionar a otras como el abrir alguna planta en los países considerados con potencial.

9.8 Estrategias competitivas para las empresas en mercados internacionales.

El siguiente nivel de desarrollo de la estrategia es el seleccionar la estrategia competitiva a seguir en los mercados extranjeros.



Este modelo se basa en dos grandes factores que se deben considerar para la estrategia de Perdue:

- **Complejidad de mercado:** número de factores críticos que se requieren para tener éxito en un determinado mercado.
- **Diversidad:** se refiere a la amplitud de línea de productos de la empresa.

Por lo que de acuerdo al portafolio de productos y las complejidades que se deben de atender en los mercados, se propone que en el corto plazo Perdue combine lo siguiente:

siga con sus actividades de exportación, continúe con la *Joint Venture* que tiene en China y establezca nuevas en otros países con empresas que tengan un sólido conocimiento y reputación con el fin de que complementen a Perdue como una empresa internacional. Para el mediano plazo se propone que pueda adquirir una empresa líder en algún mercado consolidando su presencia global.

Es importante resaltar que el eje principal de esta estrategia serán las *Joint Ventures*, dadas las características de este tipo de asociaciones que no generan un alto riesgo y permiten generar sinergias con empresas extranjeras fortaleciendo la presencia de Perdue en los mercados internacionales.

10. CONCLUSION

Después del análisis realizado y de dar solución a la problemática identificada, se propone ejecutar la estrategia que a continuación se explica con el objetivo de que Perdue pueda vender \$20,000 millones de dólares en el 2020.

De acuerdo a la solución planteada se propone que Perdue ejecute una estrategia a corto y mediano plazo que le permita aprovechar el segmento de ventas internacionales, ya que cuenta con un gran potencial para la empresa, al representar sólo el 5% de sus ventas, niveles de crecimiento del 64% y adecuado márgenes de ganancia, para lo cual puede realizar una mezcla de actividades de exportación de nicho, alianzas estratégicas (*Joint Ventures*) y contar con subsidiarias en otros países.

Por lo que de acuerdo, al marco teórico de la planeación estratégica y considerando las 15 grandes estrategias se propone implementar la de *Joint Venture*, la cual se

recomienda ejecutar desde un alto nivel con patrocinio ejecutivo hasta consolidarla como una estrategia internacional basada en la exportación y *joint ventures* con marketing descentralizado como se planteó en el marco de aplicación.

La razón por la que se propone esta estrategia es con el fin de capitalizar sus ventas en los mercados que actualmente atiende, así como atender otros países que cuentan con un alto potencial. Un punto importante que se propone es que Perdue establezca compañías comerciales con empresas locales de los mercados domésticos que cuenten con la experiencia, contactos, conocimiento de mercado y sensibilidad cultural para realizar los negocios y de esta manera complementarse con las fortalezas de la compañía.

La implementación que se propone en el transcurso del tiempo es de la siguiente manera:

- **Corto plazo (< 1 año):** continuar sus actividades de exportación en los mercados de Rusia, Japón y Ucrania que son mercados maduros donde puede consolidar su marca. Fortalecer su *Joint Venture* con Jian Nan Feng en el mercado Chino con el fin de empezar a implementar otras fortalezas de Perdue como lo es la calidad, mercadotecnia y servicio a clientes. Es importante resaltar que en este mercado existe un gran potencial para que implemente su negocio de Agrirecycle dadas las condiciones comerciales del país donde se puede vender el fertilizante a un gran número de agricultores. Por otro lado, la proximidad geográfica y el tratado de libre comercio de América del Norte se propone que establezca alianzas con empresas reconocidas de los siguientes países: México y Canadá. En América del sur también se recomiendan *Joint Ventures* en los países de Brasil, Chile y Venezuela.

- **Mediano plazo (1-5 años):** los siguientes países son los que tienen el mayor consumo per cápita de pollo en el mundo por lo que se recomienda operar por medio de *Joint Ventures* y posteriormente adquirir una empresa reconocida en el mercado destino. Países: Hong Kong, Emiratos Arabes Unidos, Arabia Saudita, Malasia, Sudáfrica y Kuwait.

En conclusión la estrategia definida para Perdue Farms es: **establecer alianzas estratégicas internacionales que permitan capitalizar las oportunidades de negocio en mercados extranjeros de alto potencial con el fin de cumplir con las metas de ventas y rentabilidad establecidas por la compañía al 2020.**

11. RECOMENDACIONES

Después del análisis realizado a Perdue Farms y a la industria avícola de Estados Unidos se encontró que la empresa enfrenta otras condiciones que también dificultan el cumplimiento de sus metas tanto a nivel comercial como operativo, por lo que se recomienda que la compañía se enfoque también en definir planes de acción en los siguientes frentes:

- Regulaciones ambientales cada vez más estrictas enfocadas a la industria avícola en particular en la zona de Chesapeake Bay.
- Mercados de commodities muy volátiles en particular los precios del maíz y frijol de soya que han incrementado sus precios de manera exorbitante y que representan estos dos insumos el 66% de su costo de producción, ya que se utiliza para la alimentación de las aves.

- Combustibles los cuales también han aumentado de manera excesiva lo que genera presiones en los costos de producción y de distribución de la empresa.

Sólo a través de un mecanismo de cobertura de commodities es como la empresa se puede proteger ante las grandes variaciones de los mercados, ya que al comprar posiciones a futuro la empresa estará garantizando un precio adecuado que permita cumplir con los presupuestos de producción y ventas de la empresa.

Por otro lado, en cuanto al tema medio ambiental la empresa debe de participar con Organizaciones No Gubernamentales, el gobierno, sociedad y universidades con el fin de encontrar soluciones en común que permitan reducir el impacto de esta industria al medio ambiente, una gran iniciativa que puede ser replicada en otros países donde la empresa tenga operación es Agrirecycle, ya que permite cerrar el ciclo de vida de la producción de pollo al regresar al ambiente los nutrientes necesarios para la producción de los granos que son necesarios para la alimentación de los pollos.

Para concluir es importante que la empresa no pierda el enfoque de mercado y de calidad que la ha caracterizado hasta ahorita con el fin de que siga siendo exitosa no solo en Estados Unidos sino también en otros mercados internacionales.

12. BIBLIOGRAFIA

- Abdala, Mario y Castellot, Rafael. (1995) *Plan de Negocios para la Exportación*. Estado de México, México: Tec. de Monterrey Campus Estado de México.
- Canning, Kathie. (2006). Good Citizen. *The National Provisioner*. pp. 92-94.
- Gerhart, Kenneth (1999). *Turning Poultry Litter into Fertilizer Products*. Biocycle. pp. 49-50.
- Hanacek, Andy. (2010). *Perdue`s Green Giants*. *The National Provisioner*. pp. 23-33.
- Mintzberg, Henry; Quinn, James B. and Voyer, John. (1997). *El Proceso Estratégico Conceptos, Contextos y Casos*. Distrito Federal. Mexico: Prentice Hall.
- Noonan, Chips. (1999). *The CIM Handbook of Export Marketing A practical guide to opening and expanding markets overseas*. Londres, Inglaterra: Butterworth & Heinemann.
- Resnick, John. (2009). Family Business Legends. *Family Business*. pp. 20-25.
- Robinson, Richard and Pearce II, John. (2003). *Strategic Management Formulation, Implementation and Control*, New York, NY. USA: McGraw-Hill Irwin.
- Young, Barbara. (2002). Foodservice Resolution. *The National Provisioner*. pp. 12-18.

Cibergrafía

- CME Group. *Chicago Mercantile Exchange*. USA. Disponible en: <http://www.cmegroup.com>. (Consulta 14/05/2011).
- EIA. *US Energy Information Administration*. USA. Disponible en: <http://www.eia.gov/>. (Consulta 20/06/2011).
- FAO. *Food and Agriculture Organization of the United Nations*. USA. Disponible en: <http://www.fao.org/>. (Consulta 19/07/2011).
- FAS. *USDA Foreign Agricultural Service*. USA. Disponible en: <http://www.fas.usda.gov/>. (Consulta 14/05/11)
- Food Safety and Inspection Service. *International Requirements for American Exports*. USA. Disponible en: http://www.fsis.usda.gov/regulations_&_policies/Index_of_Import_Requirements_by_Country/index.asp#meat&poultry. (Consulta 11/05/2011).
- Perdue. *Perdue Home Page*. USA Disponible en: <http://www.perdue.com/>. (Consulta 14/05/11).
- United States Department of Agriculture. *Economic Research Service Briefing Rooms*. USA. Disponible en: <http://www.ers.usda.gov/Briefing/>. (Consulta 14/05/2011).
- USDA. *United States Department of Agriculture*. USA. Disponible en: <http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome>. (Consulta 11/05/2011).

- US Poultry. *US Poultry & Egg Association*. USA. Disponible en: <http://www.poultryegg.org/>. (Consulta 11/05/2011).
- Universidad Iberoamericana. *Biblioteca Electrónica (Academic Search Complete-EBSCO)*. México. Disponible en: <http://www.uia.mx>. (Consulta: 14/05/2011).