

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“UN HOMBRE DURO PARA UN POLLO SUAVE”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
Presenta:

CARLOS CÉSAR CRUZ DÍAZ CÓRDOBA

Director de Tesis: Mtra. Lucía Yfarraguerri Villarreal
Revisores de tesis: Mtro. Florentino Velázquez Garaña
Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

México, D.F.

2004

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN	3
2 HECHOS	4
3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA POR SECTOR	15
4 ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	27
5 ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA	34
6 FUNDAMENTO DE LA ALTERNATIVA	34
7 CONCLUSIONES	36
8 BIBLIOGRAFÍA	37

Un Hombre duro para un pollo suave

1 Introducción:

El objetivo de este trabajo es el análisis del caso “Perdue Farms Inc. responde a los retos del siglo XXI” preparado por George C. Rubenson y Frank Shipper ambos de Salsbury State University. La metodología implica un proceso de indagación caracterizada por un examen detallado, comprehensivo y de profundidad¹ en el que se incluyen los pasos de análisis de los hechos, detección del o los problemas principales y además se hace una propuesta de acción a la pregunta planteada al final del caso en dónde los ejecutivos de Perdue Farms se plantean hacia dónde dirigir los recursos de la compañía.

¹ Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores, Eduardo García Jiménez, **Metodología de la investigación cualitativa**, (España: Ediciones Aljibe, 1999), 92.

2 Hechos:

Relevantes cronológicos:

Perdue Farms es una empresa familiar iniciada en 1924 como un pequeño negocio que producía y comercializaba huevos, posteriormente fue cambiando la estrategia y de giro aprovechando así las oportunidades de mercado.

La empresa fundada por Arthur Perdue siempre se ha distinguido por contar con políticas bien definidas que se han seguido consistentemente a lo largo de la historia que señala el caso. Como ejemplos:

- Integración vertical.
- Explorar nuevos nichos de mercado.
- Énfasis en la calidad y el cliente.
- Trato justo al personal.
- Trabajo.
- Respeto al medio ambiente.
- Respeto y colaboración con las autoridades.

Arthur tuvo la visión de cambiar el giro del negocio después de 20 años de haber iniciado y cambió la producción de huevo por la producción de pollos. En 1950 se

efectuó la primera sucesión de poder en la compañía cuando Frank, el hijo de Arthur asumió la dirección.

Durante el periodo de Frank como director se dieron cambios fundamentales en la compañía que no solo trazaron el camino de la misma sino marcaron pauta para toda la industria avícola en Estados Unidos.

- 1968 comenzaron a tercerizar el proceso de crianza de pollos.
- 1970 incursionaron en la genética para mejorar las crías de sus pollos y obtener mas pechuga.
- 1971 se logro posicionar la marca “Perdue” en un producto que hasta ese momento solo era un “comoditie” (sin duda su mayor logro).
- 1980s ingresaron al mercado del pavo y alimentos cocinados.

En 1991 se da la segunda transición del control de la compañía hacia la tercera generación. El enfoque de la compañía se vierte hacia las operaciones y la planeación estratégica. La compañía se expandió a otros mercados y países. Bajo la dirección de Jim, Perdue Farms ha invertido fuertes cantidades en actualización de tecnología de la información.

Jim gestionó varias prestaciones para los empleados tales como:

- Inglés para los no angloparlantes.
- Apoyo para el estudio de la secundaria (high school).
- Comité de ergonomía.
- Servicio médico para los asociados y sus familias.

Relevantes por sector:

a) Administración y gestión.

La primera generación encabezada por el fundador Arthur Perdue se caracterizó por una centralización del poder. Arthur era el “hombre orquesta” y administraba todas las áreas de la empresa. Siendo un negocio familiar, Arthur incorporó a su hijo Frank desde que era un niño y posteriormente lo nombró socio hasta que su hijo asumió la dirección de la compañía dando lugar a la siguiente generación.

La segunda generación fue similar a la primera en cuanto a la centralización del poder y decisiones. Frank delegaba poco y cuándo lo hacía era sólo en personas muy allegadas que habían iniciado junto con la compañía. Posteriormente, Frank comenzó a delegar responsabilidades y decisiones en cuestiones de calidad y operación.

Incluso, sus colaboradores pasaron de ser llamados empleados a ser asociados. Este cambio en la administración permitió, según analistas, hacer una transición más sencilla hacia su hijo Jim.

Jim Perdue, la tercera generación. A diferencia de su padre y su abuelo, él si cuenta con una amplia educación formal y por ende, su estilo de administración cambió la forma de hacer las cosas en Perdue Farms. Dividió la administración por funciones y se enfocó en lo que llamó las 3 P's; Gente (people), Producto (product) y Rentabilidad (profitability) poniendo especial énfasis en la gente bajo el razonamiento “si los asociados están primero, se esforzarán por asegurar la calidad y clientes satisfechos”².

b) Mercadotecnia (comunicación hacia el cliente).

Perdue Farms siempre había manejado el concepto de pollo “tierno y fresco”. Aún con productos congelados la percepción del cliente no cambió.

Quizá el logro más grande fue poder darle marca a un producto que siempre había sido considerado como un “comoditie”.

² George Rubenson, Frank Shipper, Perdue Farms, Inc.: respnde a los retos del siglo XXI. Caso de estudio, Salisbury State University- Copyright 2001.

La marca logró diferenciarse de los demás competidores con atributos perceptibles y altamente apreciados por el consumidor tales como pechuga más grande y color dorado de la carne.

Los comerciales televisivos que más impacto tuvieron fueron protagonizados por Frank Perdue en persona a inicios de los 70's.

Además de haber logrado una excelente comunicación hacia sus clientes y consumidores, Perdue se fue acercando y al consumidor y adaptando sus productos y distribución conforme el mercado y los hábitos cambiaban.

Para el mercado detallista se introdujeron presentaciones de piezas individuales congeladas por separado, productos ya cocinados y platillos preparados.

Para el servicio de alimentos, la estrategia competitiva es el precio y para poder competir este segmento en el que la compañía tenía poca experiencia, decidieron adquirir una compañía especializada en este ramo. Esto lo hicieron por el rápido crecimiento que se estaba dando en este sector. El comercio internacional resultó atractivo por la posibilidad de desplazar producto que no tenía mercado en Estados Unidos pero sí en otros países. Para ello se prepararon instalando una planta en

Virginia. Además se asoció en China con un productor para comenzar a comercializar en ese país y lograr sinergia con sus operaciones en Estados Unidos.

c) Operaciones.

Calidad y eficiencia son las palabras que resumen la forma de operar de Perdue Farms. Basados en herramientas como TQM (Total quality management) se enfocaron en escuchar a sus clientes y en buscar la mayor integración vertical posible; esto les permitía tener el control de la calidad en la mayoría de sus procesos a diferencia de sus competidores en los cuales era común la tercerización.

La integración vertical incluía las operaciones de:

- Criaba y empollaba sus huevos.
- Seleccionaba sus criadores por contrato. (outsourcing).
- Construía y diseñaba sus gallineros.
- Manufacturaba su propio alimento.
- Supervisaba el cuidado y alimentación de sus pollos.
- Operaba sus plantas de procesamiento.
- Distribuía sus productos.
- Comercializaba sus productos.

Una de las cosas que lograron con esta amplia integración vertical era minimizar el desperdicio y mantener una alta eficiencia en la operación. Tenían identificados 8 indicadores de la operación:

- Incubación.
- Rotación
- Conversión de alimento.
- Duración en estado fresco.
- Rendimiento.
- Aves/hr-hombre.
- Utilización.
- Grado.

Contaban con una política bien establecida de alimentación a las aves libre de sustancias artificiales químicas y esteroides. Además tenían un programa de vacunación y cría selectiva. Esto se reforzaba con capacitación continua a todos los asociados.

d) Investigación y desarrollo.

Siempre se caracterizó por ser líder en la industria en este rubro. Su presupuesto era el más alto en toda la industria, con el propósito de desarrollar tributos que les permitieran diferenciarse del resto de la competencia. Esto les permitió desarrollar:

- Cría selectiva.
- Programas de vacunación.
- Investigación en conjunto con la USDA.
- Cría de pollos en tiempo récord. Se redujo el tiempo promedio de 14 semanas para 3 libras a 7 semanas para pollos de 5 libras.
- Mejora en la tasa de conversión de alimento. 2 libras de alimento = 1 libra de pollo.

e) Finanzas.

Siendo una operación familiar y privada, los datos al público eran limitados. La mayor parte de las acciones eran parte de la familia. Aunque la tasa de crecimiento en ventas traía una tendencia decreciente, las tasas de crecimiento de cada sector de la compañía variaban mucho entre sí, siendo las más altas las ventas internacionales (64%) y las ventas de productos de pollo y pavo al servicio de alimentos (12%). Las ventas de pollo al detalle que hasta el año 2000 era su negocio principal, tenían la tasa más baja (5%).

Esto último buscaron compensarlo automatizando sus procesos para mejorar la productividad.

Su administración financiera era conservadora. Su crecimiento normal era financiado con medios propios. Se utilizaba deuda de largo plazo para adquisiciones y proyectos de expansión. Existía una política de apalancamiento que fijaba como límite de deuda hasta el 55% del capital contable asegurando siempre la solvencia para cubrir sus obligaciones.

f) Cuestiones ambientales.

También en este rubro, Perdue Farms estableció una política bien definida que reforzó con hechos.

- En 1993 creó un comité ambiental.
- Lograron reducir los desechos de la crianza hasta un 50% y vender la procién líquida.
- Colaboró con la OSHA para combatir padecimientos ocupacionales en sus asociados.
- Trabajó con instituciones de investigación para reducir los desechos de gallinaza.

g) Sistemas de logística e información.

Esta área fue sometida a un severo esfuerzo debido a que aquí tenían que ser soportados los esfuerzos de innovación, crecimiento y mejoras en el nivel de servicio en los cuales están basadas parte de las iniciativas de innovación.

La planeación de la demanda juega un papel importante ya que por la duración completa del proceso se tiene que planificar la producción con 18 meses de anticipación existiendo dos problemáticas principales, la corta vida de anaquel y la incertidumbre de la demanda.

El proceso de tecnificación en los sistemas de información se inició en forma intensiva en 1987 cuando se dotó de computadoras a los vendedores. La década de los 90's se implantó el rastreo de inventarios y en el 2000 se buscó la integración con el cliente para acortar los tiempos de pedido y entrega.

Además se invirtió recientemente en un sistema de multimillonario de tecnología de información (se asume ERP) que implicó 18 meses de implantación y capacitación a 1200 colaboradores. El objetivo de Jim Perdue es asegurarse que a los clientes les sea tan fácil hacer negocios con su compañía que no encuentren razón para buscar otro proveedor. También se busca facilitar el trabajo a los asociados y disminuir costos operativos.

h) Tendencias en la industria.

El pollo sigue siendo la carne más popular en Estados Unidos y todo el mundo con tendencia positiva de crecimiento tanto por aspectos nutricionales como económicos.

El segmento de aves está creciendo más en productos procesados y decreciendo en aves enteras. Esto como consecuencia en los cambios de los hábitos alimenticios.

La industria se está concentrando en grandes compañías, esto principalmente como consecuencia de la disminución en precio y la preferencia de grandes detallistas por negociar con pocos proveedores grandes.

i) Futuro.

La base del crecimiento está en la diferenciación, principalmente en cuanto a servicio al cliente se refiere. Tienen como objetivos estratégicos el bajo costo y la entrega dónde, cómo y cuándo el cliente lo desee. Es un mercado muy sensible al precio por lo que buscan producir dónde les sea más barato.

Se tiene pensado continuar con el crecimiento de plantas preparadoras de productos avícolas.

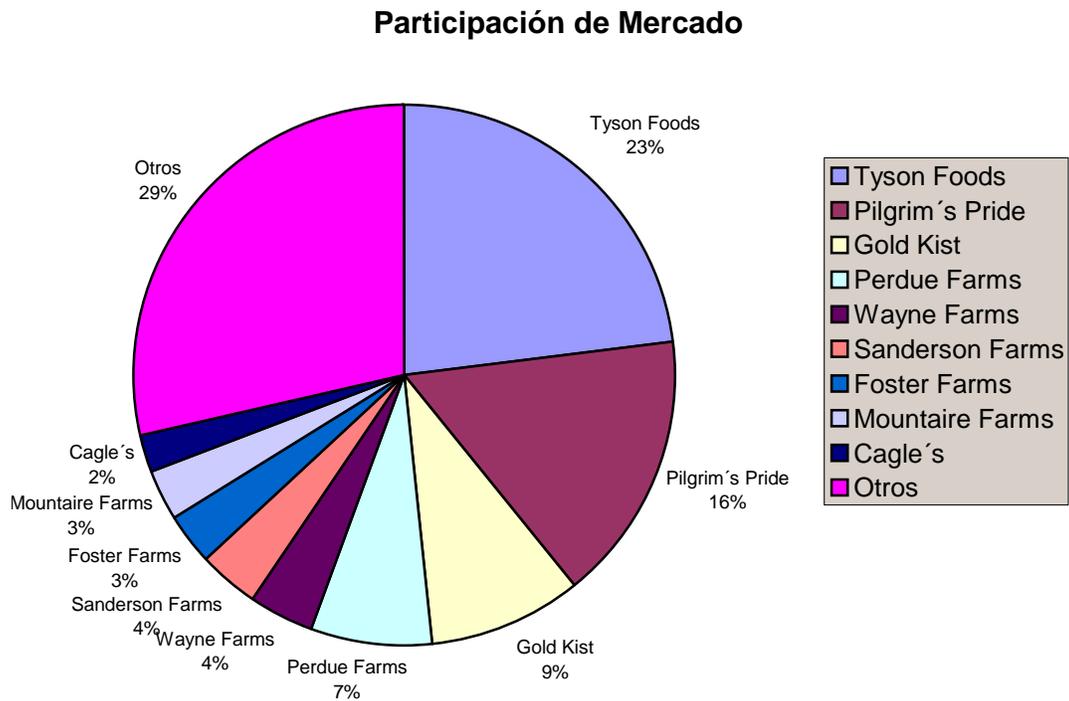
3 Definición del problema por sector.

Como parte introductoria al análisis se mencionarán algunos aspectos de la industria de pollos y derivados en Estados Unidos para situar la posición de Perdue Farms.

Tomando como parámetro de comparación las ventas anuales por pollo y derivados, Perdue se encuentra hasta el cierre de 2003 en la quinta posición vendiendo una tercera parte de lo que vende el líder Tyson Foods que posee casi una quinta parte del mercado. En el siguiente gráfico se observa la dispersión del mercado³:

³ Pilgrim's Pride Yearly Report., en línea internet 26 de julio de 2004, disponible en <http://ir.thomsonfn.com/InvestorRelations/PubReports.aspx?partner=Mzg0TVRBME1EZz1QJFkEQUALSTO&product=MzgwU1ZJPVakWQEQUALSTOEQUALSTO>.

Gráfico 1.



Cabe hacer mención que Pilgrim's Pride que tenía el 8.5% del mercado, adquirió la totalidad de la división de pollos de ConAgra, que tenía el 7.8% del mercado con esto Pilgrim's Pride se convirtió en el segundo productor en Estados Unidos.

Otro dato importante en la industria es que la mayoría de las empresas son familiares y aún se encuentran bajo control de miembros de la familia. En todos los casos de los cuatro principales se tiene una fuerte integración vertical. A continuación se presenta una tabla con algunos hechos importantes de los 4 principales fabricantes que controlan el 55.5% del mercado.

Tabla 1

Compañía	Vtas anuales 2003 (Billones USD)	% de participación (pollo)	Año de Fundación	Tipo
Tyson Foods ⁴	\$24,549 (todas las divisiones)	23.0	1935	Familiar
Pilgrim's Pride	\$5,000 (consolida compra de ConAgra)	16.3	1946	Familiar
Gold Kist ⁵	\$1.8	9.1	1933	Cooperativa
Perdue Farms ⁶	\$2.5	7.1	1924	Familiar
Bachoco ⁷ (solo referencia)	\$1.0 (2002)	6.2	1952	Familiar

Si bien, Perdue Farms ha crecido en forma consistente a lo largo de su historia, considero que el problema principal consiste en la que Perdue Farms continúe siendo uno de los “jugadores” importantes en el mercado de pollo y derivados en Estados Unidos puesto que otros competidores están creciendo de manera más rápida y la concentración del mercado es cada vez mayor. Esto representa un reto porque de

4 Tyson Foods Inc. Annual Report. , en línea internet 2 de agosto de 2004, disponible en www.tysonfoodsinc.com/corporate/info/today.asp

5 Goldkist: Our History , en línea internet 2 de agosto de 2004, disponible en www.goldkist.com/company/index.asp, y <http://www.goldkist.com/company/history.asp>.

6 Perdue Farms history & corporate news, en línea 20 de julio de 2004, disponible en http://www.perdue.com/corporate/about_perdue.asp?link=1-

7 Informe anual “Industrias Bachoco”, en línea internet 11 de agosto de 2004, disponible en www.bachoco.com.mx/spanish/inversionistas/anuales.asp.

continuar con la tendencia de crecimiento y participación que actualmente tiene la compañía, esta terminará siendo comprada por alguno de los participantes más grandes.

A continuación se presenta el análisis por cada sector de la compañía y se señalan los aspectos que considero que deben reforzarse para sustentar el crecimiento.

a) Administración y gestión.

Gestión de Arthur Perdue: De acuerdo con la información proporcionada en el caso, Arthur tuvo la visión de iniciar un negocio propio que, en un principio centro sus objetivos en la venta de huevo al menudeo. Se mantuvo libre de deudas (filosofía que se mantiene actualmente) y comenzó a pequeña escala a practicar la integración vertical mezclando su propio alimento así como la mejora en la raza de sus aves. Desde el principio también buscó la expansión agregando un nuevo gallinero cada año. 20 años después de iniciado el negocio y con un prestigio y un mercado extenso, los Perdue se dieron cuenta que debían cambiar el enfoque del negocio hacia la producción y comercialización de pollos. Todas estas acciones que efectuó Arthur durante su gestión son estrategias que se han mantenido vigentes durante toda la vida de la empresa. Estas se resumen en:

- Integración vertical.
- Re- inversión de utilidades para crecimiento.

- Bajo apalancamiento.
- Seguir la tendencia del mercado.
- Calidad de producto y servicio.

Frank Perdue: Su visión fue darse cuenta que el negocio se encontraba en el procesamiento de aves y a la expansión del negocio, iniciativas que su padre Arthur no había querido tomar. Además la administración de Frank se distingue por:

- Investigación y desarrollo.
- Énfasis en la calidad.
- Posicionamiento de la marca.
- Expansión a otros giros de negocio.

Jim Perdue: Sólo lleva 13 años al frente de la compañía, si periodo se distingue por:

- Enfoque en operaciones.
- Desarrollo de logística.
- Tecnología de información.
- Descentralización del poder.
- Enfoque en “la gente”.

Con base a lo que se investigó de las compañías del ramo, la mayoría ha seguido un patrón de desarrollo similar. En todos los casos hay una fuerte integración vertical incluyendo la fabricación del alimento. Todas han seguido las tendencias de crecimiento en la industria, y en especial Tyson Foods marcó tendencia al adelantarse en su incursión al mercado de productos preparados de pollo y listos para cocinar. A diferencia de Perdue y Pilgrim's Pride, Tyson Foods y Gold Kist manufacturan y comercializan otros tipos de carnes tales como cerdo y res.

b) Mercadotecnia:

A mi manera de ver, la forma en la que se ha manejado la mercadotecnia de Perdue ha sido conservadora y basada mucho en aspectos afectivos. Esto la sitúa como una empresa con tradición pero poco innovadora comparada con sus competidores. Los productos que tienen son muy parecidos a los de la competencia. La calidad del producto que se describe en el caso puede explotarse aún más como argumento de venta haciendo hincapié en la frescura, la cantidad de pechuga y sobre todo en la seguridad del alimento libre de químicos y estrógenos.

Por lo que muestra el organigrama de 2000, las áreas de mercadotecnia se encuentran por separado en cada área de comercialización y no tienen relación directa con el director de planeación. Considero que se pueden perder oportunidades de sinergia entre estas áreas.

c) Operaciones:

Hasta años recientes se efectuó una división en la operación para la administración de cada área, sin embargo considero que la concentración de poder y centralización en las dos primeras administraciones restringieron el crecimiento de la compañía con el afán de no perder el control cercano de la operación.

Son notables los esfuerzos realizados en materia de seguridad personal y en seguridad del alimento. Además de una buena imagen ante las autoridades del ramo OSHA, EPA y USDA, cuentan con la acreditación en seguridad de alimentos llamada HACCP (hazard analysis critical control points), herramienta originalmente desarrollada por la NASA para asegurar que sus astronautas no sufran ninguna intoxicación por alimentos durante los viajes.

d) Investigación y desarrollo:

En el caso se hace mucho énfasis en este rubro. Analizando el mercado y la información de los líderes Tyson y Pilgrim's Pride ambos se jactan también de ser líderes en la industria. Tyson hace énfasis continuo en su sistema de innovación y basan su incremento en ventas dentro de 5 años en la venta de nuevos productos con

valor agregado para el cliente, principalmente en el ramos de almuerzos y cenas preparadas.

Pilgrims Pride menciona tener el mejor laboratorio de investigación y desarrollo en la industria, e incluso menciona en su página de internet que cuentan con logros importantes en el tiempo de crianza de un pollo (al igual que Perdue).

Considero que este rubro para Perdue es esencial para mantenerse en la competencia pero no ha sido punta de lanza en el negocio puesto que hay quienes lo han hecho mejor.

e) Finanzas:

La política financiera conservadora en el rubro de apalancamiento permitió que la empresa se mantuviera libre de costos financieros onerosos pero limitó el ritmo de su crecimiento al de las utilidades re invertidas. Esto da tranquilidad al director pero puede que se hayan perdido oportunidades de expansión por seguir cabalmente se política.

f) Ambientales:

Considero que la compañía ha hecho lo que se debe hacer en congruencia con su filosofía y valores enunciados en la política correspondiente. El resto de las empresas líderes del ramo también han seguido este camino que refuerza la confianza de sus consumidores.

g) Sistemas de logística e información:

Según lo menciona el caso, estos factores han sido limitantes en el crecimiento en productos y servicio al cliente. El área de logística comenzó a rezagarse con respecto al crecimiento de la compañía. De igual forma, la tecnología de información aparentemente “tardó en llegar”. Asumo que el proyecto multimillonario de tecnología de información a la que se refieren en el caso es un ERP que, quizá debieron implantar 10 años antes.

h) Tendencias del mercado:

Se han seguido las tendencias del mercado, pero Perdue Farms no ha marcado tendencias en los últimos años. La cantidad de alimentos preparados por Tyson es mucho mayor. Tan sólo en el 2003 Tyson ofreció 100 nuevos productos, la mayoría de ellos son platillos preparados, mucho más acorde a los hábitos de consumo de su público. Perdue ha ingresado lentamente en esta tendencia.

i) Futuro:

Definitivamente se debe acelerar la incursión a platillos preparados sin dejar las fortalezas que le dan prestigio a su marca. El mercado demanda productos más saludables y Perdue puede explotar no sólo las cualidades del pollo sobre otras carnes sino además las características de sus productos con respecto a los demás pollos.

Arthur Perdue tuvo visión y transformó un pequeño negocio familiar en una gran empresa esto logró teniendo claridad de su enfoque desde el principio.

Philip Kotler menciona: ⁸”sólo unas cuantas compañías están orientadas de verdad hacia el mercado y el cliente”. “Para mala fortuna, muchas empresas están orientadas hacia las ventas, hacia el producto, o su orientación es tecnológica”. Arthur siempre tuvo claro que su negocio era para satisfacer al cliente y el lo tradujo internamente con el término “calidad”.

Esto ha permitido que sus clientes estén dispuestos a pagar un sobreprecio por la calidad de los pollos de Perdue Farms que ha permitido que esta compañía tenga márgenes de utilidad 50 % arriba del promedio de la industria.

⁸ Philip Kotler, Dirección de mercadotecnia, traducción de Arturo Córdova Just (México: Ed. Pearson Educación, 1996), 735, 24.

En Perdue Farms existe una gran congruencia entre lo que dicen y hacen, es decir “viven” su filosofía y valores. Sin embargo, considero que esto ha limitado su crecimiento en comparación con los otros grandes participantes en el ramo a pesar de ser la empresa más antigua. Esto está bien desde el punto de vista de Arthur Perdue que según lo menciona el caso, no estaba ávido de expansión y fue hasta 1968 cuando iniciaron con su primer planta procesadora, 44 años después de haber iniciado el negocio. A continuación se presenta un cuadro donde resumo algunas filosofías y políticas de Perdue Farms que han limitado su expansión y ponen en juego su visión 2020 , “ Ser líder de alimentos de calidad con 20 000 millones de dólares en ventas”.

Tabla 2

Política / Filosofía	Limitación en crecimiento
Comercializar únicamente producto fresco no congelado que se dio durante los primeros años.	Limitó su expansión geográfica al ritmo en el que pudieron invertir en más plantas procesadoras hasta que se dieron cuenta que la “percepción del cliente en cuanto a frescura no se veía limitada por este método de conservación. Actualmente sólo tienen presencia importante en la costa este de Estados Unidos, pero no están en el “top of mind” de todo el país como el caso de Tyson.

Centralización de la autoridad y poder.	Esto limitó el tamaño de la compañía a la capacidad de dirigir y tomar decisiones por parte de Arthur y posteriormente de Frank. Considero que el intento fallido de 1988 les hizo retrasarse una década con respecto a sus competidores.
Promoción interna de ejecutivos.	Aunque era una tendencia común en la industria. El caso menciona que el perfil educativo de los ejecutivos era bajo. No necesariamente un buen criador puede ser un buen administrador.
Límite de endeudamiento.	El límite establecido de apalancamiento ha limitado la toma de riesgos de expansión. Tanto Tyson Foods como Pilgrims Pride han logrado una mayor participación de mercado. Esta política debe cambiar, de lo contrario Perdue terminará siendo comprada. Tan sólo la división de pollos que Pilgrim's Pride compró a ConAgra, era tan grande como Perdue Farms.

4 Alternativas de solución:

Existen cuatro tipos de estrategias:

- a) Estrategias de crecimiento: Buscan obtener operaciones de mayor tamaño y ampliarlas.
- b) Estrategias de atrincheramiento: Disminuyen el tamaño y/o campo de acción de las operaciones.
- c) Estrategias de estabilidad: Intentan mantener las operaciones ya existentes.
- d) Estrategias combinadas: Persiguen dos o más de las anteriores al mismo tiempo⁹.

En el caso se menciona que la visión de Perdue Farms para el año 2020 es “ser compañía líder de alimentos de calidad con 20 000 millones de dólares en ventas”. Esto implicaría crecer casi 10 veces sus ventas del 2003 en un periodo de 17 años. Esto supone fuertes acciones de crecimiento.

Planteando textualmente la problemática del caso “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 adónde se dirigirían los recursos de la empresa”.

⁹ John Schermerhorn, **Administración**, traducción de Manuel Salazar (México: Ed. Limusa Wiley, 2003), 165.

Como herramienta para contestar esta interrogante se propone el siguiente análisis FODA. Este está sustentado con la información del caso, y lo investigado en otras fuentes de información.

Tabla 3

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Prestigio de la marca. • Enfoque al cliente. • Margen de utilidad. • Integración vertical. • Buena relación con las autoridades. • Congruencia con sus valores. • Producto diferenciado (pechuga de pollo). • Bajo apalancamiento. • Presencia en China. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado territorialmente limitado. • Gran diferencia en participación de mercado con respecto a los dos más grandes. • Retraso en infraestructura logística y tecnología de información. • Poca presencia en platillos preparados. • Poca internacionalización. • Ejecutivos con bajo nivel de profesionalización.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia creciente de consumo de carne de pollo. • Percepción saludable de pollo, pavo y derivados. • Mercados globales. • Desarrollo de productos de consumo “on the go”, saludables, listos para cocinar. • Extensión a otros territorios y países. Especialmente crecer en China y la India. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja en los precios de venta del pollo. • Posible compra por parte de competidores mayores. • Concentración de clientes y competidores.

De acuerdo a este análisis FODA propongo las siguientes iniciativas que deberán ser consideradas para la planificación estratégica que les permitan alcanzar su visión.

Inversión en expansión: De acuerdo al FODA, existen grandes oportunidades de expansión en ventas por el aumento de tendencia al consumo de esta carne en Estados Unidos. Dado a que es un mercado tendiendo a la madurez, deberán buscar comprar

otros competidores o fusionarse con competidores de dimensiones similares a las de ellos. De lo contrario, terminarán siendo comprados por alguna de las empresas más grandes. Considero que debe diversificarse en otros alimentos tal y como lo hacen sus competidores. Con esto podrían aumentar sus ventas y aprovechar mejor parte de su infraestructura.

De acuerdo a la tendencia, el mercado mundial de aves y derivados va en crecimiento y vale la pena ser partícipes de esta oportunidad. El caso no lo menciona pero considero que Perdue Farms debe incursionar en el mercado de cárnicos derivados del avestruz.

En el extranjero, deben aprovechar la presencia que ya tienen en China. El creciente poder adquisitivo de los chinos demandará una mayor cantidad y calidad de bienes y servicios y Perdue Farms tiene una excelente oportunidad en ese país.

Uno de los riesgos de esta alternativa es la tendencia a la baja de los precios de la carne de pollo, situación que pondría en riesgo la recuperación de la inversión. De igual forma, el retraso que tienen en sistemas de logística puede ser factor para que se alcancen los objetivos de venta y satisfacción de los clientes.

Modernización de su infraestructura logística y de Tecnología de Información:

Ya sea por inversión o por tercerización, pero no pueden retrasar las oportunidades de expansión por carecer de una infraestructura acorde a los planes de la compañía. Lo

inmediato es llevar estos rubros al nivel que les permita cumplir sus objetivos de corto plazo, pero deben establecerse las bases para el crecimiento esperado y dejar que estos factores vuelvan a ser limitantes para el crecimiento.

Llevar a cabo la modernización requiere inversión, pero es indispensable para que este rubro deje de ser debilidad y se convierta en una fortaleza que permita afrontar las oportunidades del mercado.

Endeudamiento: Debe revisarse esta política de endeudamiento para que esto no limite las oportunidades de adquisiciones e inversión. Se tendrá que hacer análisis encada inversión para que se decida si se financia con fondos propios o por préstamos. Debe considerarse la posibilidad de ofrecer más acciones al mercado bursátil para financiar su crecimiento y compartir riesgo.

Las principal desventaja de aumentar el nivel de apalancamiento es la posible pérdida de control absoluto que actualmente tiene la familia Perdue sobre la compañía.

Gobierno corporativo: Aunque el caso no hace mención directa, interpreto que el consejo de administración está integrado por familiares principalmente. Esto aunado a la poca información pública de la compañía puede ser un factor que limite la inversión de terceros en la empresa. Propongo un gobierno integrado por consejeros externos que reciban como remuneración participación acciones de Perdue Farms.

Integración Vertical: En el caso se menciona que se buscó la mayor integración vertical posible con el afán de controlar y asegurar la calidad del producto final. Propongo que se analice cada uno de los negocios integrados como una operación independiente. Puede ser no sean los mejores ejecutando cada uno de los pasos y quizá se obtendría mejor calidad y costo si lo hiciera un tercero.

Es un hecho todos los competidores tienen una fuerte integración vertical, pero considero que controlar tantas operaciones puede distraer a la dirección del objetivo principal.

Integración Horizontal: Consiste en incursionar en otros productos cárnicos de origen diferente a pollo. Esto permitiría atender otros mercados aprovechando parte de la infraestructura y estructura organizacional ya presente. Esto puede traer consigo crecimiento en ventas y no estar sujeto únicamente a las tendencias del pollo y derivados.

El riesgo que conlleva esta estrategia es la tendencia decreciente en el consumo de carne de res y cerdo en Estados Unidos, lugar donde se tiene la mayor parte de la infraestructura. Esto los llevaría a una “pelea” muy fuerte por un mercado en el que no tienen experiencia.

Mercadotecnia: En Estados Unidos la tendencia de alimentos saludables ha demostrado ser muy redituable en términos económicos si se explota comercialmente

en forma correcta, basta con mencionar todos los productos “light”, “lite”, reducidos en grasa, libres de colesterol, altos en fibra, libres o bajos de ácidos grasos trans y actualmente los productos “low carb”.

En el caso del pollo se debe hacer énfasis en las propiedades de menor grasa y colesterol que otros tipos de carne. Además Perdue debe comunicar mejor al consumidor la frescura de sus productos y la alimentación libre de químicos y hormonas que proporciona a sus pollos.

Internacionalización: Antes de hablar de globalización, Perdue debe aprovechar su infraestructura para buscar otros mercados, en especial con los miembros del TCLAN. Esto debe hacerse desarrollando platillos preparados o productos cocinados desarrollados para estos mercados. Esto lo viene haciendo desde hace tiempo Tyson ofreciendo productos congelados diferenciados en clubes de precios.

Investigación y desarrollo: Se debe poner especial énfasis en el desarrollo de productos listos para consumirse y con connotación saludable. Esta área estratégica de la compañía debe trabajar muy de cerca con el área de mercadotecnia interpretando claramente las tendencias de consumo y traduciéndolas en propuestas de productos innovadores que les permitan ventajas competitivas ante los principales participantes en este mercado. Además, el área de investigación y desarrollo debe asesorar a mercadotecnia para que esta última haga publicidad en las cualidades

nutricionales, saludables y amigables al medio ambiente que ha logrado Perdue Farms.

5 Elección de la alternativa:

Teniendo como objetivo el cumplimiento de la visión, Perdue debe invertir en corto plazo en los rubros de logística, mercadotecnia e investigación y desarrollo.

De manera simultánea se debe formar un equipo interno de analistas en donde participen tanto directivos como consejeros para analizar las alternativas a mediano plazo de compra de competidores más pequeños quizá como Wayne o Sanderson Farms o bien la alianza estratégica¹⁰ con Goldkist o Pilgrim's Pride que permitiría tener una participación de mercado tan grande como los líderes.

6 Fundamento de la alternativa:

El plan de acción inmediato consiste en aumentar la inversión en las áreas operativas mencionadas en el inciso anterior debe proporcionar en participación de mercado y flujo de efectivo sin aumentar sustancialmente la inversión en capital.

¹⁰ Stephen Robbins, Mary Coulter, Administración, Traducción de Manuel Ortiz Staines (México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996), 123.

La alternativa de compra de participantes más pequeños tiene el riesgo de representar una disminución en sus utilidades de operación en corto plazo y hasta que se consolide la compra y se establezcan las operaciones eliminando funciones duplicadas.

Recomiendo también que se analice la alianza estratégica¹¹. Con esto se compartirían los costos de investigación y desarrollo e inversiones de expansión. Tiene la desventaja que las decisiones también son compartidas y pueden existir conflictos de intereses o propósitos que dañen la relación. Esto es lo que debe evaluar el equipo interno de analistas.

La alternativa de la integración horizontal no se recomienda a corto plazo. Principalmente por la tendencia de consumo decreciente y la falta de experiencia en este mercado. Se recomienda la formación de un equipo de análisis para esta alternativa y dependiendo de las conclusiones, que se plantee como propuesta hacia el consejo de administración.

11 Stephen Robbins, Mary Coulter, **Administración**, Traducción de Manuel Ortiz Staines (México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996), 123.

7 Conclusiones:

Definitivamente hay que apostar a la estrategia de crecimiento mencionada en el párrafo anterior. Se hace hincapié en los equipos de análisis para las alternativas de inversión y/o alianza porque la historia de la compañía ha demostrado que los Perdue son muy conservadores en decisiones de este tipo y considero que difícilmente se tomaría una decisión de inversión que sobrepasara el límite de capacidad de pago de la compañía.

La visión y estrategias de crecimiento deben ser apoyadas integrando miembros de consejo con amplia experiencia en los negocios. De lo contrario creo que difícilmente se mantendrán entre los principales “jugadores” en mercado de pollo y derivados.

8 Bibliografía y otros recursos:

Bibliografía:

Gregorio Rodríguez Gómez, Javier Gil Flores, Eduardo García Jiménez, **Metodología de la investigación cualitativa**, (España: Ediciones Aljibe, 1999), 92.

Philip Kotler, **Dirección de mercadotecnia**, traducción de Arturo Córdova Just (México: Ed. Pearson Educación, 1996), 735, 24

John Schermerhorn, **Administración**, traducción de Manuel Salazar (México: Ed. Limusa Wiley, 2003), 165.

Stephen Robbins, Mary Coutler, **Administración**, Traducción de Manuel Ortiz Staines (México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996), 123.

Otros recursos

George Rubenson, Frank Shipper, **Perdue Farms, Inc.: respnde a los retos del siglo XXI**. Caso de estudio, Salisbury State Univiersity- Copyright 2001.

Pilgrim's Pride Yearly Report., en línea internet 26 de julio de 2004, disponible en <http://ir.thomsonfn.com/InvestorRelations/PubReports.aspx?partner=Mzg0TVRBME1EZz1QJFkEQUALSTO&product=MzgwU1ZJPVAKWQEQUALSTOEQUALSTO>

Tyson Foods Inc. Annual Report. , en línea internet 2 de agosto de 2004, disponible en www.tysonfoodsinc.com/corporate/info/today.asp

Goldkist: Our History , en línea internet 2 de agosto de 2004, disponible en www.goldkist.com/company/index.asp, y <http://www.goldkist.com/company/history.asp>.

Perdue Farms history & corporate news, en línea 20 de julio de 2004, disponible en http://www.perdue.com/corporate/about_perdue.asp?link=1-

Informe anual “Industrias Bachoco, en línea internet 11 de agosto de 2004, disponible en www.bachoco.com.mx/spanish/inversionistas/anuales.asp.