

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**UNIVERSIDAD
IBEROAMERICANA**
CIUDAD DE MÉXICO

“En Perdue Farms Inc., el pollo es primero”

Estudio de caso

Que para obtener el grado de

Maestra en Administración

Presenta

Laura Marcela Gálvez y Núñez

Mtro. Jorge Smeke Zwaiman **Director**

Mtro. Angel Fernández Gomero **Revisor**

Mtra. María del Rocío Moro López **Revisora**

Ciudad de México

2004

CONTENIDO

	INTRODUCCIÓN	5
1.	DESARROLLO	10
1.1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	10
1.1.1.	Inicios	10
1.1.2.	Diseño organizacional	10
1.1.3.	Mercadotecnia	10
1.1.4.	Operaciones y desarrollo	11
1.1.5.	Finanzas	12
1.1.6.	Medio ambiente	12
1.1.7.	Logística e información	13
1.1.8.	Momentos clave para el crecimiento	14
1.1.9.	Objetivo empresarial	16
1.1.10.	Visión	16
1.1.11.	Misión	17
2.	ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	18
2.1	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO: ¿QUÉ VENDEN?	18
2.2.	INDUSTRIA A LA QUE PERTENECE: MERCADO PRIMARIO	18
2.3.	MERCADO SECUNDARIO	18
2.4.	EL MERCADO	18
2.4.1.	Tendencias del mercado	18
2.4.2.	Tendencias en el consumo de productos de fuente animal	20
2.4.2.1.	Consumo de pavo	20
2.4.2.2.	Consumo de pollo	20
2.4.2.3.	Consumo carnes rojas	21
2.4.2.4.	Consumo de huevo	21
2.4.2.5.	Consumo de lácteos	22
2.5.	LOS COMPETIDORES	23
2.5.1.	ConAgra Foods Inc. [NYSE: CGA]	23
2.5.2.	Tyson Foods Inc. [NYSE: TSN]	24
2.5.3.	Pilgrim's Pride Corporation [NYSE: PPC]	25
2.5.4.	Gold Kist Inc.	25
2.5.5.	Wayne Farms LLC.	26
2.5.6.	Foster Poultry Farms	26

2.6.	LOS PRODUCTOS	27
2.6.1.	La cartera de productos	27
2.6.1.1.	Estrellas	27
2.6.1.2.	Perros	28
2.6.1.3.	Incógnitas	28
2.6.1.4.	Vacas	28
2.6.2.	Valor de la marca	29
2.6.3.	Marcas Perdue	29
2.6.4.	Necesidades básicas que satisfacen	29
2.6.5.	Otras necesidades	29
2.6.6.	Atributos de la cartera de productos	30
2.6.7.	Beneficios para el consumidor	30
2.6.8.	Valor agregado	30
2.6.9.	Clientes actuales (mercado primario)	30
2.6.10.	Clientes potenciales	30
2.6.11.	Mercado de servicio de alimentos	30
2.6.12.	Mercado detallista	31
2.6.13.	Mercado internacional	32
2.6.14.	Mercado de operadores y proveedores	32
2.7.	EL ENTORNO	33
2.7.1.	La matriz FLOA de Perdue	33
2.7.2.	Oportunidades	33
2.7.3.	Amenazas	34
2.7.4.	Fuerzas	35
2.7.5.	Limitaciones	37
2.8.	VENTAJAS COMPETITIVAS	37
2.9.	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	37
2.9.1.	Amenaza de nuevas entradas	37
2.9.2.	Poder de negociación de los compradores	38
2.9.3.	Poder de negociación de proveedores	38
2.9.4.	Amenaza de productos sustitutos	38
2.9.5.	Rivalidad entre los competidores	39
2.10.	REVISIÓN DE ESTRATEGIAS	39
2.11.	PROBLEMÁTICA DETECTADA	41
2.12.	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y SU ANÁLISIS	41

2.12.1.	LOS PRODUCTOS	42
2.12.1.1.	Nuevos productos	43
2.13.	TERRITORIO	44
2.14.	LOS SERVICIOS	45
2.14.1.	Nuevos negocios	45
2.15.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	46
2.16.	MERCADOTECNIA	48
2.17.	OPERACIÓN Y LOGÍSTICA	49
3.	ELECCIÓN DE LÍNEAS ESTRATÉGICAS	50
4.	CONCLUSIONES	52
4.1.	Perdue a futuro	53
4.2.	La genética: un instrumento poderoso	53
5.	BIBLIOGRAFÍA	55
5.1.	Fuentes en Internet	55
6.	ANEXOS	57
	Anexo 1. Presencia de Perdue y sus competidores en EUA	57
	Anexo 2. Cuadro comparativo sector industrial	59
	Anexo 3. Matriz de la posición estratégica	63
	Anexo 4. Modelos de estructura organizacional	68

INTRODUCCIÓN

Perdue Farms Inc., nació como una empresa americana privada familiar -fundada en el año de 1920 en Salisbury- manteniéndose así hasta el día de hoy. Ha sido dirigida por tres generaciones de emprendedoresⁱ que al paso de los años se convirtieron en exitosos empresarios. Su compromiso y estilo de dirigir han logrado que Perdue Farms Inc., se encuentre posicionada en la industria alimentaria como la compañía más grande en la zona del Noreste y la quinta más grande en los Estados Unidos dedicada a la producción de pollo y pavo para el consumo humanoⁱⁱ.

Bien afirman algunos analistas sobre este emporio familiar: “Perdue Farms pone a temblar hasta las aves más gordas” ya que es una de las compañías más sólidas en el mercado del pollo; con más de 20 mil empleados, llega a vender cada semana más de 48

ⁱArthur W. Perdue

En 1920, mismo año en que nació su hijo Frank, Arthur W. Perdue realizó su idea de crear su propio negocio. Hizo a un lado su carrera en el ramo de los ferrocarriles en la costa rural del Este de Maryland para vender huevos. Creía en la honestidad, integridad y calidad. Fue reconocido por su interés en las personas, por su frugalidad y dedicación al trabajo duro. Se mantuvo activo en el negocio hasta la edad de 91 años.

Frank Perdue

En 1939, Frank Perdue deja la universidad a la edad de 19 años para unirse al negocio familiar como el tercer empleado de tiempo completo de la compañía. Frank nutrió a la empresa durante el periodo de crecimiento continuo; invirtió en infraestructura para alimentación y expandió el negocio al introducir la venta de pollos frescos, también desarrolló una raza de pollos para crianza. A través de una campaña de publicidad en la que él mismo anunciaba su empeño y compromiso con la calidad, logró hacer de Perdue una marca de renombre asociada con la calidad.

Jim Perdue

Creció en medio del negocio familiar pero no decidió entrar en el mismo de manera directa. En 1983, su padre lo convence para que regrese al negocio familiar; se incorpora en la base de los trabajadores en entrenamiento. Después de trabajar en diferentes puestos en casi todas las áreas del negocio y adquirir su grado de maestría en Administración, Jim se convierte en el Presidente del Consejo y se vuelve el portavoz de las campañas de publicidad de la compañía.

ⁱⁱ Fuente: http://www.hoovers.com/perdue/--ID_40363--/free-co-factsheet.xhtml

millones de libras de productos de pollo y cerca de 4 millones de libras de productos de pavoⁱⁱⁱ.

Estamos frente a una empresa verticalmente integrada^{iv} y es ahí donde reside una de sus grandes ventajas competitivas; ello le permite a Perdue Farms controlar todos los pasos de la crianza para luego procesarlos, transportarlos y colocarlos entre sus clientes.

Su éxito no es gratuito, Perdue ha tenido que enfrentar diferentes retos de varios tipos que incluyen entre otros, el logístico, el ambiental y el tecnológico. La empresa sabe que no puede desacelerar el paso: requiere de un trabajo constante para detectar sus limitaciones y las amenazas que pueden afectarle; conocer las necesidades de sus clientes, las siempre cambiantes tendencias del mercado y descubrir las oportunidades que le permitan, entre otras cosas, sobrevivir en un ambiente muy competitivo, mantener el crecimiento y, lograr una mayor participación en el mercado.

Con Jim Perdue su actual Director, la empresa ha decidido enfocarse en el valor agregado de sus productos y en el servicio de comidas que es un mercado creciente. Jim cree que el éxito de su empresa estriba en satisfacer las necesidades del cliente con productos de calidad en donde los empleados tienen mucho que ver. Sabemos también que gracias a la tecnología e infraestructura que hoy tiene, todavía cuenta con amplias

ⁱⁱⁱ Fuente: http://www.hoovers.com/perdue/--ID_40363--/free-co-factsheet.xhtml

^{iv} Integración vertical: tiene el ciclo completo de la producción de pollo fresco bajo su control. La integración horizontal busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. La Estrategia de Integración horizontal es aplicable cuando: la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región y verse afectada por el gobierno federal por “tender notoriamente” a reducir la competencia. La organización compite en una industria que está creciendo. Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas. La organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida. Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria están disminuyendo. Ejemplos de Integración horizontal. Renault adquirió recientemente Volvo para convertirse en el tercer fabricante de autos en Europa. *Mattel, Inc.*, fabricante de la *Barbie*, *Hot Wheels* y los juguetes *Disney*, adquirió *Fisher-Price*, su rival fabricante de juguetes, para superar a *Hasbro* como la compañía más grande del mundo. Fuente: http://usuarios.lycos.es/edecena/Admon/Planificacion/Estrategias/int_horizo.htm

posibilidades en el mercado del pollo y pavo fresco y sus derivados pero también en el negocio de granos y aceites vegetales^v y en otros como el mercado de comida para mascotas.

A pesar del buen desempeño que la empresa ha tenido durante las diferentes gestiones de la familia Perdue, también ha tenido descalabros^{vi}. En el periodo en el que fue elaborado el estudio de caso, Perdue ya ha logrado recuperarse de una fuerte caída, sin embargo, este tipo de situaciones no necesariamente podemos considerarlas atípicas: las empresas arriesgan y van trazando “el mapa” de las decisiones y diseñan la ruta de acción para el futuro pero no todas las decisiones son acertadas por tanto, deben saber cuándo y cómo virar el timón para enmendar el rumbo y continuar en el mercado. Hoy el cliente es el que manda y Perdue no debe demeritar este aspecto, por el contrario, tiene que poner más énfasis en sus estrategias de orientación al cliente para continuar siendo exitosa.

Como vemos en el caso, la dimensión personal de sus directivos y la organizacional están entrelazadas; ambas han definido el rumbo de esta empresa familiar; tan es así que la decisión de hacia dónde ir nuevamente no escapa a este binomio. La Dirección de Perdue actual tiene la ventaja de que ahora está más cerca de sus clientes y sabe que requiere de

^v Es la empresa americana número 20 en la producción de productos oleaginosos. Fuente: http://www.hoovers.com/perdue/--ID__40363--/free-co-factsheet.xhtml

^{vi} Como el ocurrido en la década de 1980 cuando la expansión geográfica y de línea de producto llevó a una firma consultora a concluir que el espacio de control de la alta dirección era demasiado amplio, por lo que era recomendable que la empresa formara varias unidades empresariales estratégicas descentralizadas (cada una responsable de dirigir sus propias operaciones) Poco después el mercado de pollos declinó y luego se estabilizó por un tiempo. Perdue comenzó a perder dinero. Los analistas argumentan que esto se debió en parte por el cambio a las operaciones de unidades empresariales independientes, a la duplicación de esfuerzos y costos administrativos marcadamente altos. Los costos de información administrativa se triplicaron. La expansión de la empresa a los productos de pavo y preparados de pollo, en los que se tenía poca experiencia contribuyeron a las pérdidas. El problema se resolvió cuando Frank Perdue decide enfocarse a la compañía, concentrándose en la eficiencia de las operaciones, mejorando las comunicaciones a través de todos los segmentos y prestando atención a los detalles. Fuente: Perdue Farms Inc. responde a los retos del siglo XXI. Rubenson George C. y Shipper Frank. Salisbury University. 2001. Pág. 3

flexibilidad, de concebir los movimientos estratégicos en su estructura y de implementar nuevos programas y proyectos de desarrollo para la continuidad.

Ahora la Dirección de Perdue se está preparando para el futuro; sus estimaciones apuntan que las ventas del servicio de alimentos, las ventas internacionales y las de grano y semillas oleaginosas sigan creciendo. Perdue no está equivocada pero deberá enfrentar la incertidumbre y sopesar los retos que conlleva cada movimiento para decidir^{vii}.

Este trabajo tiene como objetivo principal puntualizar una propuesta para el crecimiento que sea acorde a la realidad de la empresa y afín con su misión y visión.

Para lograrlo, realicé un reconocimiento tanto en su interior como en su entorno para detectar problemas y para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados y presentes, como las tendencias a futuro.

Como recursos metodológicos utilicé los elementos importantes de la Planeación Estratégica como el análisis FLOA, la matriz BCG, las cinco fuerzas de Porter y la revisión de estrategias y ventajas competitivas; también investigué el desempeño de las empresas competidoras para colocar a Perdue en perspectiva y recurrí a algunos elementos clave de la Mercadotecnia para establecer las acciones a seguir.

El trabajo se enfoca en mayor medida en analizar el mercado primario (producción de alimentos frescos de pollo y pavo) para proponer el desarrollo y diversificación de productos destinados a segmentos específicos dentro del territorio actual. Esta es la estrategia central que consideré de gran potencial para alcanzar mejores resultados y

^{vii} Una de las formas de bajar la incertidumbre es saber leer la interacción que se da entre los indicadores externos e internos y de tener la habilidad para actuar de manera *pro activa* configurando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y las oportunidades. Fuente: Administración. Stoner James. Ed. Prentice Hall. Pág. 325.

cumplir con el reto que Perdue se ha impuesto: “ser la compañía líder de alimentos de calidad con 20 mil millones de dólares en ventas en el 2020”.

1. **DESARROLLO**

1.1. **DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

1.1.1. **Inicios**

En 1920, Perdue Farms, Inc. inicia sus primeras operaciones con la venta de huevo, lo que permitiría a los Perdue después de unos años, darse cuenta que en aquel entonces, el verdadero negocio estaba en la venta de pollos frescos. Al darle ese giro al negocio, comenzaron a crecer y a expandirse. A través de los años Perdue ha logrado convertirse en una empresa integrada verticalmente que le permite ser más competitiva para enfrentar los embates de sus competidores, controlar su producción y mantener su estabilidad financiera.

1.1.2. **Diseño Organizacional**

En cuanto a la Administración, Perdue ha pasado de ser una empresa con una gestión altamente centralizada promovida por Frank Perdueⁱ y donde los empleados sólo eran parte de un engranaje a una empresa que pone énfasis en la participación del empleado en cuestiones de calidad y decisiones de operación. La apertura a la mayor participación de sus llamados “asociados” en las decisiones ha sido impulsada por Jim Perdue desde que se convirtiera en el Director Ejecutivo y Presidente de la junta directivaⁱⁱ.

1.1.3. **Mercadotecnia**

“Una mordida extra en cada pechuga”. Las estrategias de Marketing han estado centradas en el pollo basándose en la diferenciación por la calidad y las cualidades que hay que buscar al comprar un pollo fresco. La promesa básica está en obtener un pollo de calidad superior, de pechuga más grande con un saludable color dorado.

Las tendencias de consumo en el segmento del mercado detallista han modificado la composición y apariencia de los departamentos de alimentos en los grandes supermercados

ⁱ quien retenía la autoridad de la toma de decisiones o la delegaba en muy pocos empleados de confianza a quienes había conocido de toda la vida y de quienes esperaba que cumplieran con su trabajo.

ⁱⁱ Las metas de la compañía se centran en las tres p's: *people, products and profitability*.

y Perdue se ha ido adaptando con nuevos productosⁱⁱⁱ. El reto de Marketing es hacer que los clientes crean que los productos Perdue, frescos o congelados, son confiables y de la mejor calidad. El segmento de mercado de servicio de alimentos^{iv} no es un cliente asiduo de Perdue ya que prefieren proveedores que cumplan sus especificaciones a los precios más bajos. Es un mercado nada despreciable ya que acaparan el 50% de las ventas totales de aves de corral en Estados Unidos. Para Perdue representa sólo el 20% de sus ventas. Perdue comenzó exportando productos de especialidad^v para atender el segmento internacional de las aves de corral. En el 98 exportaba productos de corral a China, Japón, Rusia y Ucrania^{vi}.

1.1.4. Operaciones y desarrollo

Sus operaciones están centradas mayormente en la calidad; con el enfoque de la Administración Total de Calidad (TQM) definieron el índice de satisfacción al cliente, y estipularon 52 factores para medirla. Han incluido en la publicidad el índice de calidad de materias primas.

Perdue gasta en investigación y desarrollo más que cualquier otro procesador de aves de corral. Su logro más importante es su programa de cría selectiva para aumentar el tamaño de la pechuga. También se ha anotado puntos con el diseño de mezclas de alimentos para la reducción del tiempo que toma criar pollos: sólo 7 semanas. Uno de sus

ⁱⁱⁱ Mostrador de carnes frescas: para pollos enteros y piezas. Mostrador *delicatessen* con platillos preparados: pavo y pollo rostizado. Vitrinas con alimentos congelados: piernas, alones, pechugas de pollo; productos empanizados y cocinados como piernas y alones búfalo y pollos, pavos y gallinas Cornuelles. Reemplazo de comida en casa: entradas preparadas y otras que se venden con ensaladas y postres. Carnes enlatadas: para productos de pollo enlatadas.

^{iv} Compuesto por clientes públicos y privados, incluidos restaurantes, cafeterías, hospitales, escuelas, reclusorios, aeropuertos e instituciones que sirven comidas y que son compradores regulares de productos alimenticios.

^v Patas de pollo dirigidas a los clientes en China.

^{vi} Entre las economías de la APEC, Estados Unidos provee la mayoría de las exportaciones avícolas. Hong Kong, China y Tailandia son otros líderes exportadores. Los líderes importadores de las economías de la APEC son Rusia, China, Japón y Hong Kong. Fuente: La cadena productiva de la industria avícola. Marzo 1999. *Asian Pacific Economic Cooperation*. APEC.

retos es resolver la tasa de conversión de alimentación de pollos para obtener un ingreso adicional de entre 130 y 156 millones de dólares al año. Su departamento de Investigación y Desarrollo está dedicado casi en su totalidad a dar servicio a la División Internacional y puede diseñar productos específicos solicitados por los clientes del exterior en cuanto a sabor, textura, apariencia y empaque.

1.1.5. Finanzas

En materia de Finanzas la información es limitada. Sabemos que utiliza los sistemas de la administración financiera tradicional: financia el reemplazo del activo existente y el crecimiento normal con sus ganancias retenidas y su flujo de efectivo interno.

También sabemos que la mayoría de las acciones están en manos de la familia y con un reducido número de acciones en manos de ejecutivos titulares. La tasa de crecimiento es decreciente en la venta de aves de corral y reflejan la desaceleración del desarrollo de la industria. Perdue ha logrado tasas de crecimiento anual que varían significativamente por segmento de mercado: 5% pollo al detalle; 12% productos de pollo y pavo para el servicio de alimentos; ventas internacionales 64% y granos y semillas oleaginosas 10%. Desde el 2000, Perdue se ha mantenido estable en la generación de ingresos.

1.1.6. Medio ambiente

Es uno de los factores que inciden mayormente en el desempeño de las industrias de productos frescos de este tipo. Perdue ha dado pasos en este sentido: creó un Comité de Programas Ambientales para supervisar asuntos álgidos como el tratamiento de aguas de desecho y de temporal, el desecho peligroso y sólido, el reciclamiento, los biosólidos y la salud y seguridad humanas. Cuenta con procedimientos que reducen el desecho en 50% y vende la fracción líquida a una procesadora de alimentos para mascotas. El restante 50% se recicla con un proceso de derretimiento. La presión gubernamental es alta y las

regulaciones son estrictas. Perdue ha tenido de inyectar recursos para sortear los constantes retos en esta materia. Por otro lado, vemos que ha podido colocar la venta de pellas de estiércol con agricultores maiceros en EUA. Los precios oscilan entre 25 y 30 dólares por tonelada de fertilizante.

Los grupos de salud y defensores de animales también inciden en gran medida; Perdue se ha asegurado de establecer políticas que le permitan proteger la seguridad de sus empleados, mantener sanas a sus aves y mantener los costos ambientales en un nivel aceptable.

1.1.7. Logística e información

Perdue ha ido adaptando los sistemas de información para lidiar con un mayor número de clientes, más puntos de venta y demandas de producto crecientes. Esto es importante ya que además de apoyar el crecimiento, le ofrece una ventaja competitiva sobre las marcas avícolas rivales.

“Venderlo u olerlo”, es otro de los retos que tiene enfrente esta compañía ya que el pollo fresco tiene una corta vida en anaqueles^{vii}. También se enfrenta a proveer el volumen de productos adecuado a corto plazo. Ahora sus operaciones logísticas están incluyendo los productos congelados y procesados^{viii}; las exportaciones y los productos empacados (frescos, preparados y *delicatessen*) por lo que precisan de un sistema de administración efectivo en la cadena de suministros que incluya todas las facetas de la crianza y producción, las incubadoras, las plantas de procesamiento (400 productos en 20 ubicaciones), los centros de distribución y las entregas a distribuidores, supermercados, a

^{vii} La vida en anaqueles se mide en días, y por tanto los procesadores deben mantener los niveles de producción ajustados a la demanda y asegurarse que los productos salen y entran de manera oportuna y que mantienen un surtido equilibrado.

^{viii} La temperatura es un factor crítico de éxito.

los clientes de servicio de alimentos y al mercado de exportación^{ix}. En años recientes construyeron “Centros de Reabastecimiento”^x para fortalecer la infraestructura de distribución.

1.1.8. Momentos clave para el crecimiento

El recuento facilita conocer el desempeño de la empresa y los movimientos estratégicos que ha realizado en diferentes momentos de su historia^{xi}.

Un hecho que marcaría el despegue de Perdue en el 68 fue la compra de su primera planta procesadora^{xii}, con lo que se convirtió en una empresa verticalmente integrada que incubaba huevos, enviaba los polluelos a los criadores, compraba el grano y preparaba la mezcla de alimento, proveía de alimento y arcilla a los criadores, además de procesar y enviar pollos asaderos al mercado. Se equipó a esta planta con máquinas capaces de procesar 14 mil pollos asaderos por hora. Se incorporaron nutriólogos a la empresa para idear formulas de alimentación a fin de que las aves alcanzaran más rápidamente su potencial de crecimiento; se incluyeron veterinarios en el personal para mantener sanas a las parvadas de aves.

En el curso de la década de los setenta, Perdue se expande geográficamente al norte de Nueva York, Boston, Providence, Hartford y otras partes de Massachussets, Rhode Island y Connecticut; se abre una nueva planta de procesamiento de pollos asaderos y una planta de conversión de proteína en Virginia; una planta de Procesamiento y una incubadora en

^{ix} Para atender este proceso se creó en la estructura un puesto ejecutivo: Vicepresidente de administración de la cadena de suministros.

^x Puntos intermedios de inventario entre las plantas y los clientes. Aquí los productos salidos de la línea de producción se dirigen al centro más cercano a los establecimientos de atención al cliente en los que se recibían las órdenes de pedido. Todos los envíos se hacen del inventario de los centros de reabastecimiento.

^{xi} Para una información más detallada sobre este aspecto ir a la página de Perdue: www.perdue.com

^{xii} una operación con *Swift and Company* en Salisbury.

Carolina del Norte; una planta de procesamiento en Delaware, y molinos de alimento en Delaware y Carolina del Norte.

En 1970 establece programas de investigación de alimentación genética mediante la cría selectiva desarrollando un pollo con más pechuga blanca que el pollo típico.

En 1971 inicia su primera campaña de Marketing que fue una de las primeras en conseguir buenos resultados con manejo de marca de un producto básico.

En 1980 Perdue expande su mercado hacia el sur, penetrando en Virginia, Carolina del Norte y Georgia. Compró Carroll's Foods, Purvis Farms, Shenandoah Valley Poultry Company y Shenandoah Farms. Con ello ensancha su línea de productos e incluye al pavo. Introdujo una línea de productos de pollo fresco completamente cocinados que incluyen nuggets, croquetas y cortes finos de la marca Perdue *Done It*.

En 1991 con Jim Perdue las iniciativas estratégicas estaban dominadas por la expansión del mercado hacia el sur al interior de Florida y al oeste hacia Michigan y Missouri.

En 1992 la compañía formalizó su segmento internacional para servir a clientes en Puerto Rico, América del Sur, Europa, Japón y China.

En 1996 entra al mercado de Detroit y St. Louis.

En 1998 compra Gol Pak Co. en Tennessee para penetrar el segmento del servicio de alimentos. Establece una *Joint Venture* con una compañía china llamada Dah Chong Hong, para construir un complejo especializado en el procesamiento de pollo. La planta está cerca de Shangai, China.

En el 2000 se acrecentó el uso de la tecnología y construyeron centros de distribución en diferentes regiones.

La división de granos y productos oleaginosos adquiere Cargill's Seaford, Del., y Chesapeake, Va., ambas incluyen infraestructura para procesar granos y soya; su adición tiene como finalidad fortalecer el negocio internacional.

En la actualidad esta compañía vende en el Este, Medio Oeste y Sur de Estados Unidos y sus exportaciones incluyen a más de 50 países^{xiii}.

1.1.9. **Objetivo empresarial**

Perdue tiene como objetivo empresarial *ser el líder en la venta de pollos asaderos y los productos derivados del pollo* y concentra sus esfuerzos en mantener la calidad de su producción así como en mejorar continuamente la eficiencia y el servicio^{xiv}.

Este objetivo tiene su base en la filosofía inicial de Arthur Perdue “Crear un producto de calidad, estar atento a los clientes, tratar con justicia a la gente y trabajar duro, trabajar duro.”

1.1.10. **Visión**

“Ser la compañía líder de alimentos de calidad con 20 mil millones de dólares en ventas en el 2020”.

Su Visión incluye ofrecer beneficios para sus clientes, consumidores, asociados, comunidades y accionistas^{xv}.

^{xiii} Fuente: www.hoovers.com

^{xiv} Perdue es un negocio agrícola que opera criaderos, fábricas de alimento para aves, plantas de producción y reproducción y plantas de procesamiento principal y secundario. La división de granos y semillas para aceite opera dos plantas de procesamiento de soya, tres plantas de conversión de proteínas, dos fábricas de mezclado de ingredientes, dos refinerías de aceite comestible y una red de almacenamiento de granos. Las aves reproductoras son provistas por fincas de reproducción. Perdue mejora continuamente su reproducción a través de un proceso natural de reproducción selectiva; sus laboratorios de investigación procuran mejorar los procesos y productos y la flota de camiones está conectada a los centros de despacho y distribución por medio de satélite. Fuente: <http://www.perdue.com/international/pdf/Hispanic.pdf>

^{xv} Para sus clientes: proveer soluciones de alimentos y servicios indispensables para satisfacer sus necesidades. Para sus consumidores: una cartera de confiables productos alimenticios y agrícolas que será respaldada por múltiples marcas en el mundo. Para sus asociados: a escala mundial, su personal y su lugar de trabajo reflejarán la reputación de calidad, poniendo a Perdue entre los mejores lugares para trabajar. Para sus comunidades: ser conocidos en la comunidad como un fuerte ciudadano corporativo, un socio comercial

1.1.11. Misión

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

Perdue está interesada en proveer a sus clientes con pollos asaderos y los productos derivados del pollo que cumplan con las más altas normas de calidad. Desean ser reconocidos como la empresa líder en calidad y servicio, superando las expectativas de sus clientes, asociados y accionistas. Lograrlo implica mantener una tradición basada en el orgullo de saber que sus productos son los mejores; en crecer a través de la innovación; en sostener la integridad en la administración del negocio, en el compromiso con el trabajo en equipo y en la mejora continua en los procesos de producción^{xvi}.

La misión de esta compañía es fuerte y clara pero requiere de la revisión de sus estrategias a corto, mediano y largo plazo que le permitan el crecimiento y una mayor participación en el mercado.

digno de confianza y un patrón favorito. Para sus accionistas: movidos por la innovación, por su liderazgo de mercado y por su espíritu creativo, redituar ganancias líderes en la industria. Fuente: Caso Perdue Farms Inc. 2001. Pág. 6.

^{xvi} Fuente: www.perdue.com

2. ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

2.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO: ¿QUÉ VENDEN?

Productos para el consumo humano de alta calidad.

2.2. INDUSTRIA A LA QUE PERTENECE: MERCADO PRIMARIO

Esta compañía se encuentra posicionada en la Industria Alimenticia por estar dedicada a la producción animal para el consumo humano.

2.3. MERCADO SECUNDARIO

Perdue está metida en la Industria Agrícola por tener intereses en la producción de granos y aceites vegetalesⁱ.

2.4. EL MERCADO

Las economías de consumo masivo que en el siglo XX produjeron un mundo de abundancia para muchos, encaran el siguiente desafío frente al siglo XXI: no sólo habrán de enfocarse en la acumulación de bienes, por el contrario, deberán enfocarse en una mejor calidad de vida para todos, con un mínimo de daño al ambienteⁱⁱ”.

2.4.1. Tendencias del mercado

En términos generales, el consumidor está buscando dietas sanas que le permitan perder peso o mantenerlo, prevenir enfermedades y lograr el bienestar físico. Ahora el conteo de carbohidratos, la limitación de grasas y las porciones modificadas son tendencias

ⁱ La compañía compra granos de los granjeros locales y agentes de ventas para el procesamiento de los mismos. Produce alimentos de soya para animales y aceites crudos de soya en dos plantas y tiene una refinería para de aceites vegetales para el consumo humano. Tiene tres plantas de conversión de proteínas que manufacturan para el ganado e ingredientes para comida de mascotas. Sus molinos procesadores de alimentos mezclan productos alimenticios con base proteínica. Con oficinas en EUA y en Canadá tienen operaciones y transacciones de negocios que le permite vender y comprar ingredientes en el mercado domestico e internacional.

ⁱⁱ <http://www.worldwatch.org/features/consumption/sow/trendsfacts/2004/02/04/#2>. *The economies of mass consumption that produced a world of abundance for many in the twentieth century face a challenge in the twenty-first: to focus not on the indefinite accumulation of goods but instead on a better quality of life for all, with minimal environmental harm.*

populares para perder peso. Las personas saben que un buen balance entre la variedad de nutrientes y la actividad física permiten gozar de un peso estable y una buena salud en general.

Se ha presentado un rápido crecimiento en la demanda de “comida natural” a la que los americanos llaman comida orgánica y se ha detectado que *están utilizando lo que comen para determinar un estilo de vida con una visión particular de un mundo en el que quieren vivir. (Food Marketing Institute).*

Los consumidores están buscando *mayor diferenciación* y variedad en sus elecciones para comer y beber, buscan también un servicio más rápido y la conveniencia. (*Nation's Restaurant News, 2003 Outlook & Forecast*).

Según el FMI los consumidores con ingresos menores buscan precio justo (52%) mientras que los que tienen ingresos superiores les interesa *la conveniencia y la calidad* (48%).

El mercado de los productos étnicos ha crecido rápidamente y ha influido en la forma de alimentación de los americanos nativos; ahora consumen más comida étnica que unos años atrás. Estos aspectos demográficos están empujando al mercado hacia una segmentación más pronunciada.

Los americanos aceptan más los productos con biotecnología que han sido genéticamente modificados (GM). 57% de los consumidores piensan que en un futuro no muy lejano tendrán un impacto benéfico para combatir el hambre y para satisfacer las necesidades específicas del consumidor.

2.4.2. Tendencias en el consumo de productos de fuente animal

2.4.2.1. Consumo de pavo

El pavo se adapta a diferentes planes alimenticios. Es de buen sabor y con buen contenido proteínico. 3 onzas de pavo sin hueso y piel contienen 26 gramos de proteína; 1 gramo de grasa y 0 gramos de grasa saturada. Esto es 8 por ciento más de proteína que la misma cantidad que la pechuga de pollo sin hueso y piel o un corte delgado de carne. Se ha convertido en una buena opción para aquellos consumidores que buscan platillos sanos, de buen sabor y con bajo contenido graso.

2.4.2.2. Consumo de pollo

Al igual que el consumo de pavo y pescadoⁱⁱⁱ, el del pollo ha ido en aumento lo cual refleja la búsqueda de productos saludables a la hora de seleccionar los alimentos^{iv}. El consumo anual per cápita en EUA está proyectado para aumentar en un 20.7% entre 2000 y 2010. (*USDA Baseline Projections*). La variedad de productos que puedan ser llevados en las manos (*Handheld chicken varieties*) está creciendo sobre todo el resto de los productos de pollo. (*NPD Foodservice Information Groupsm: CREST® 2002*). Los productos tipo *Grab-and-go* están acaparando el 22% de todos los segmentos de la industria alimenticia (*FoodService Information Sector, September 15, 2002*). Con la preferencia de los consumidores por los productos sanos desde el año del 94, las ventas de pollo llegaron a estar por arriba de las ventas de la carne roja. El promedio anual de consumo de pollo es

ⁱⁱⁱ El consumo de pescado a nivel mundial se ha mantenido estable. Los países desarrollados son los principales consumidores de este producto: Estados Unidos, La Unión Europea, China, Japón; estos países contribuyen con el 50% de las negociaciones de este producto. Fuente:

http://r0.unctad.org/infocomm/comm_docs/docs/projectp/docsgamb/gambiaper2.pdf

^{iv} Por ejemplo: en países como Singapur, el consumo de pollo ha erosionado el tradicional consumo de pescado. Los estudios realizados se refieren a la diferencia en el precio y a que el pollo es un buen sustituto para la carne blanca del pescado. Fuente: <http://www.singstat.gov.sg/ssn/feat/1Q98/feat2.pdf>

mayor a las 80 libras por persona al año y la tendencia es que este número crecerá (*FoodService Information Sector*, September 15, 2002).

2.4.2.3. Consumo carnes rojas

A pesar de que su consumo ha declinado en los últimos 25 años, la carne roja sigue siendo la primera opción que los consumidores escogen como fuente de proteínas. Según los analistas, la tendencia de consumo de carne aumentará durante las próximas décadas. Se atribuye a la combinación de variables como el crecimiento poblacional en el mundo, la preferencia por las zonas urbanas para vivir, el cambio en la dieta diaria, el aumento en el ingreso per cápita y en la alta elasticidad en la demanda. Los consumidores como en otros productos alimenticios de proteína animal también buscan comer saludable, mezclar y variar productos con valor agregado^v.

2.4.2.4. Consumo de huevo^{vi}

^v <http://www.ca.uky.edu/agc/pubs/ip/ip58f/ip58f.htm>

^{vi} (...)After adjustment for age, smoking, and other potential cardio vascular disease risk factors, we found no evidence of an overall significant association between egg consumption and risk of cardio vascular disease or stroke in either men or women. The relative risks across categories of intake were less than 1 per week (1.0), 1 per week (1.06), 2 to 4 per week (1.12), 5 to 6 per week (0.90), for men; and less than 1 per week (1.0), 1 per week (0.82), 2 to 4 per week (0.99), 5 to 6 per week (0.95), and > or =1 per day (0.82) for women. In subgroup analyses, higher egg consumption appeared to be associated with increased risk of cardio vascular disease only among diabetic subjects (RR of CHD comparing more than 1 egg per day with less than 1 egg per week among diabetic men, 2.02, and among diabetic women. **CONCLUSIONS:** *These findings suggest that consumption of up to 1 egg per day is unlikely to have substantial overall impact on the risk of CHD or stroke among healthy men and women.* The apparent increased risk associated with higher egg consumption among diabetic participants warrants further research.

Fuente:http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&list_uids=10217054&dopt=Abstract

El consumo de huevo^{vii} se ha incrementado gracias a los resultados de los últimos estudios científicos que han descubierto que su ingesta regular no es factor para disparar el colesterol ni las enfermedades cardiovasculares en personas sanas. Con la tecnología los productores de huevo –Pylgrim’s Pride a la cabeza-- han logrado procesarlo con vitaminas y ácidos grasos como el Omega3 y Omega6, lo cual abre las posibilidades para una extensa línea de productos benéficos para la salud humana. Los consumidores han visto con buenos ojos la introducción de este tipo de productos y con ello las ventas se han visto favorecidas. El consumo de huevo tradicional ha disminuido en un 37%^{viii} mientras que el consumo del huevo procesado se incrementó en un 88%.

2.4.2.5. Consumo de lácteos^{ix}

El calcio se ha convertido en uno de los ingredientes más importantes de una buena nutrición en el siglo XXI ya que es un nutriente con múltiples propiedades. El calcio es reabastecido por el cuerpo humano a través de los alimentos que lo contienen y los lácteos son la mejor fuente para su obtención. El calcio ya es reconocido por su papel en la salud

^{vii} Estados Unidos está dentro de los cuatro productores más importantes de huevo con una producción de más de 2 mil millones de toneladas; sus competidores son Japón, China y México.

^{viii} De 275.9 a 174.2 huevos.

^{ix} Desde 1988, El americano promedio consume más helados de leche y yogurts además de otros productos congelados. La tendencia actual de comer fuera de casa y el incremento en el consumo de alimentos procesados está reflejándose en el consumo de lácteos: el uso de cereales con leche está declinando ya que muchos deciden hacerlo fuera de casa. Al mismo tiempo hay una explosión de refrescos y jugos en lata, agua embotellada con empaques más fáciles de manejar que los que utilizan para los lácteos, provocando gran competencia por las preferencias. Los productos con valor agregado como los lácteos bajos en grasa y con sabores en presentación individual y en empaque manejable han permitido la adaptación a las tendencias que están afectando a todos los mercados de alimentos. Por otro lado el consumo de *snaks* entre comidas se ha incrementado, son populares el queso, el helado y el yogurt. Las tiendas étnicas están creando oportunidades para quesos fuertes y quesos mexicanos e italianos. Y por último los productos *Low-Fat*, son la preferencia de los consumidores preocupados por factores de salud.

Fuente: <http://www.ca.uky.edu/agc/pubs/ip/ip58e/ip58e.htm>

de huesos y dientes^x. El consumo de estos productos se verá favorecido a medida que la generación de *Baby Boomers* continúe envejeciendo. Estas personas buscarán mantener su salud en los años que están por venir.

2.5. LOS COMPETIDORES^{xi}

2.5.1. ConAgra Foods Inc. [NYSE: CGA]

Es una empresa internacional diversificada de alimentos que llena los refrigeradores, congeladores y alacenas con sus productos. Es una de las compañías productoras de alimentos más importantes en EUA que ofrece comida empacada y congelada. Es también una de las compañías más grandes que proveen productos alimenticios de anaquel, productos del mar y lácteos. Sus ventas anuales son de \$14, 522 millones.

De 70 marcas que tiene más de 35 marcas son famosas. El consumidor puede escoger entre una amplia variedad, por tanto no es difícil entender que esta compañía es parte del estilo de vida de los americanos.

Algunas de sus marcas atienden el mercado de Servicio de Alimentos compuesto por restaurantes de franquicias, hoteles, escuelas y otras instalaciones y sirven también al mercado internacional. Su centro de operaciones se encuentra en Omaha Nebraska. La compañía de granos de ConAgra y una unidad de negocios tienen su centro de operaciones en Minneapolis. 25 de sus marcas venden cada una más de \$100 millones, incluyendo *Healthy Choice, Banquet, Blue Bonnet, Butterball, Hunt's, Orville Redenbacher's, Peter Pan, Marie Callender's, Van Camp's, Hebrew National* y *Slim Jim*.

^x Nuevas evidencias sugieren que el calcio puede aminorar el deterioro de huesos, el control de la presión arterial y reducir el riesgo de cáncer.

^{xi} Los Competidores de Perdue Farms fueron escogidos bajo el criterio que compiten en el mismo sector, buscan ganarse los mismos dólares y pelean por la misma participación en el mercado y además son empresas verticalmente integradas.

Healthy Choice es la marca más fuerte en toda la Unión Americana posicionada con sus productos saludables. Originalmente introdujo una línea de cenas congeladas pero actualmente ofrece a sus consumidores más de 300 productos que se venden en tiendas de abarrotes y en muchas tiendas de comida donde se promueve la salud; tiene ventas anuales por aproximadamente \$1.5 billones.

La compañía en este año se encuentra en proceso de vender sus segmentos en la agricultura para producir sólo alimentos empacados. Uno de sus movimientos ya realizados fue la venta de su negocio de pollos a Pilgrim's Pride; aunque hoy no representa una competencia directa para Perdue si maneja productos sustitutos que pueden afectarla; no hay que perderla de vista ya que es posible que en cualquier momento pueda resurgir pues tiene el conocimiento para hacerlo.

2.5.2. Tyson Foods Inc. [NYSE: TSN]

Es la compañía más fuerte de la Industria; fue fundada en 1935 y tiene su sede en Springdale, Arkansas; es la empresa más grande del mundo en el procesamiento y venta de pollo, res y puerco y la segunda empresa de alimentos enlistada por la revista Fortune. Produce una amplia variedad de marcas con productos con base proteínica y prepara productos alimenticios para el consumo interno y para más de 80 países. Tyson Foods es líder en el mercado detallista y en el mercado de servicios de alimentos. La empresa es pública y tiene aproximadamente 120 mil miembros y 300 plantas; cuenta con oficinas en 26 Estados de la Unión Americana y 22 países. Sus ventas anuales alcanzan los 24,549 millones de dólares. Su estrategia de segmentación y desarrollo de marcas le ha valido ser la número uno.

2.5.3. **Pilgrim's Pride Corporation [NYSE: PPC]**

Es la segunda empresa más grande del sector en los Estados Unidos, después de Tyson Foods y la segunda en México. Compró la empresa de pollos de ConAgra. Las operaciones de Pilgrim's Pride incluyen la crianza, incubación, crecimiento, procesamiento, distribución, y mercadotecnia para productos de pollo y pavo. Los productos preparados de aves de corral son vendidos bajo la marca *Pilgrim's Pride* y *Wampler Foods* a restaurantes, tiendas de abarrotes y al mercado de productos congelados. También vende pollo fresco entero y en piezas. La compañía vende sus productos en Norte América, Europa del Este y Asia. Su Director Lonnie "Bo" Pilgrim y su familia tienen el 61% de las acciones. Sus ventas anuales alcanzan los 2,619.6 millones de dólares. Tiene 24,800 empleados y crea fuentes de trabajo para más de 40 mil. Procesa más de 2.8 billones de libras de pollo, 387 millones de libras de pavo y 50 millones de huevos procesados para consumo cada año a través de su línea *Egg Plus*. Su centro de operaciones se encuentra en Pittsburg Tx. Su Visión: *To be a World Class Food Company... Better Than The Best*. Su Misión: *Our Job Is Outstanding Customer Satisfaction. Every day.*

2.5.4. **Gold Kist Inc^{xii}**

Está ranqueada dentro de las 7 compañías más grandes de la industria y la única cooperativa enfocada en la producción de pollo. Más de 2,300 familias de granjeros en el Sureste producen 14 millones de pollos a la semana mismos que son vendidos bajo el nombre de Gold Kist Farms y con etiquetas de las cadenas de supermercados más fuertes. Los pollos de Gold Kist se encuentran en las cadenas de comida rápida, en múltiples

^{xii} GK está interesada en ser la empresa local más grande con fuertes exportaciones. Sus operaciones están basadas en alimentos proteínicos del puerco y el pollo. Tienen productos congelados, frescos, preparados además de especialidades para el consumo de los mercados externos. Trabajan para detallistas, servicios de alimentos y el mercado internacional.

restaurantes, forman parte de los almuerzos de los niños en edad escolar y es ingrediente básico de la línea de comidas congeladas. Sus criadores y empleados generan productos de pollo para el consumo interno y para otros países. Los granjeros por contrato se encuentran en Georgia, Alabama, Florida, Tennessee, Carolina del Norte y Carolina del Sur. Cuenta con nueve divisiones, que incluyen 11 plantas procesadoras, 19 incubadoras, 12 molinos para alimentos, 10 centros de distribución y 3 plantas para otros productos. Emplea a más de 16 mil personas. Los productos de la compañía son vendidos a sus clientes distribuidos en todo el territorio americano. 8% de su producción es exportada a diferentes países alrededor del mundo.

2.5.5. Wayne Farms LLC.

Es la quinta empresa más grande. Es una subsidiaria del grupo Conti, antes conocida como Continental Grain Company, fundada en Bélgica en el año de 1813. Desde 1944 opera en los Estados Unidos y tiene su corporativo en New York City. ContiGroup tiene siete negocios diferentes: Wayne Farms LLC, ContiBeef LLC, ContiLatin, Premium Standard Farms, Asian Industries, ContiChem LPG y ContiInvestment. Cada año ContiGroup y sus subsidiarias producen procesan y mercadean mas de dos billones de libras de pollo, carne, puerco y pescado; generan también productos alimenticios para animales y harinas comestibles.

2.5.6. Foster Poultry Farms

Es la compañía más importante en la costa oeste de EUA^{xiii}. Al igual que el resto de las empresas aquí presentadas, está verticalmente integrada para el proceso de producción de carne de pollo y pavo para el consumo humano, que se venden bajo la marca Foster Farms.

^{xiii} [Map](http://www.fosterfarms.com) Phone: 209-394-7901 Fax: 209-394-6342 <http://www.fosterfarms.com>

Además de la crianza y procesamiento de estas aves para tiendas de abarrotes y para la industria del servicio de alimentos, la compañía también muele sus propios alimentos. Es la número uno en su estado natal; compró las operaciones de su rival local Zacky Farms, lo cual la ha fortalecido y la ha hecho más grande. Max y Verda Foster fundaron la compañía en 1939; al igual que Perdue, sigue en manos de la familia quienes además operan una compañía de productos lácteos de otro familiar: Foster Dairy Farm. Su centro de operaciones se encuentra en Livingston, California. ([Ver presencia de Perdue y sus competidores en EUA y Territorios donde no están posicionados](#)) ([Ver Cuadro comparativo empresas del sector](#)).

2.6. LOS PRODUCTOS

Son el punto toral de las actividades de Perdue y por tanto merecen una revisión más detallada.

2.6.1. La Cartera de productos (Matriz de BCG^{xiv})

2.6.1.1. Estrellas^{xv}

1. Pollo congelado y preparado

Speciality Chicken	Bone In Roasted Chicken
Bone In Breades Chicken	Chicken Filets Breaded
Chicken Filets Unbreaded	Chicken Specialities Boneless
Breaded Chicken Tenderloins & Strips	Formed Chicken Products

^{xiv} *Boston Consulting Group*. útil para analizar la cartera de negocios de una empresa; se enfoca en tres aspectos: ventas, el crecimiento de un mercado y si demanda o produce dinero con sus operaciones. Su meta consiste en encontrar el equilibrio entre las unidades de negocios que producen dinero y aquellas que lo consumen. Fuente: *Administración*. Stoner James. Pág. 299.

^{xv} Es un producto con una gran participación relativa del mercado, en un mercado que crece con rapidez. Debe de ser bastante rentable. No obstante, la necesidad de seguir invirtiendo con objeto de seguir el crecimiento veloz del mercado, puede consumir más efectivo del que se tiene en el presente. *Administración*. Stoner James. Pág. 300.

Miscellaneous Products

Chicken Wings

2. Pavo congelado y preparado

Carving Classics / Pan Roast & RTC

Classic Oven Prepared Turkey Breasts

Classic Specialty Turkey Breasts

Cured Dark Meat Turkey Products

Miscellaneous Turkey Products

Reduced Sodium Turkey Products

Rolls Diced & Julienne Turkey

Sliced Turkey Products

Turkey Breakfast Sausage Products

Las tendencias del mercado apuntan a que estos productos se conviertan en los mejores. Se espera que crezcan a un ritmo acelerado^{xvi}.

2.6.1.2. **Perros**^{xvii}

1.La carcaza y residuos procesados del pollo que se venden en pellas

2.6.1.3. **Incógnitas**^{xviii}

1. Granos y semillas oleaginosas^{xix}

2. La venta de huevo procesado para el consumo humano

2.6.1.4. **Vacas**^{xx}

Pollo fresco (commodity)^{xxi}

^{xvi} Fuente: Caso Perdue Farms Inc. 2001. Pág. 10

^{xvii} El producto perro de la matriz BGC es una participación baja en el mercado con una tasa de crecimiento baja del mercado. *Administración*. Stoner James. Pág. 299.

^{xviii} El producto incógnita tiene un flujo de efectivo negativo y grande. Aquí también caben las unidades de negocios que tiene una participación relativamente pequeña en un mercado que crece con rapidez; puede ser una empresa incierta y costosa. El veloz crecimiento del mercado puede obligar a grandes inversiones. El crecimiento del segmento del mercado puede ofrecer oportunidades emocionantes si se llega a encontrar la estrategia de negocios indicada y los fondos para ejecutarla.

^{xix} Un nuevo frente de competidores al que se enfrentaría esta división está compuesto por: ConAgra Foods; Archer Daniels Midland Co.; Monstanto Co.; Mitsubishi Co.; Bunque Limited; CHS Inc.; Sentex Systems Limited; GrowMarc Inc

^{xx} El producto vaca tiene flujo de efectivo positivo grande. Tiene una participación relativamente grande en el mercado, en un mercado con crecimiento lento es a la vez rentable y fuente de excedentes de efectivo. El lento crecimiento del mercado no requiere de fuertes inversiones para conservar su posición en el mercado. Fuente: *Administración*. Stoner James. Pág. 301.

Refrigerated Portion Control

Rotisserie Chicken

Yellow Bird

Cornish Hens

La mezcla de productos permite darnos cuenta que hay muchas posibilidades aun por explorar^{xxii}. Podemos notar que su línea de productos es más escasa que las de sus competidores más fuertes.

2.6.2. Valor de la marca

Perdue es una marca posicionada por la calidad en sus productos.

2.6.3. Marcas Perdue

En la actualidad Perdue maneja 6 marcas^{xxiii}

PERDUE® utilizada para aves enteras

PRIME PARTS® para partes del pollo

OVEN STUFFER® rostizados, pavos y gallinas de Cornuelles

Otros productos frescos incluyen la línea de productos de pollo sazonados, el pollo en pedacería, las hamburguesas de pavo y el pavo preparado

FIT 'N EASY® maneja la línea de cortes de aves sin piel ni hueso

SHORT CUTS® y Ed & Joan DeLuca® manejan las aves cocidas completamente.

2.6.4. Necesidades básicas que satisfacen

Salud y alimentación

2.6.5. Otras necesidades

^{xxi} Los analistas de la industria avícola en el 2000 creían que el mercado de las aves de corral fresco habían tocado techo, llegando al punto más alto alcanzable. Caso Perdue Farms Inc.

^{xxii} Una secuencia de éxito en la matriz implica invertir dinero de las vacas y los perros con más éxito en las interrogantes para convertirlas en estrellas al aumentar su participación en el mercado. Con el tiempo, cuando el ritmo de crecimiento del mercado disminuye, las estrellas se convierten en vacas y generan excedentes de efectivo que se puede invertir en la siguiente generación de interrogantes. Fuente: *Administración*. Stoner James. Pág. 300.

^{xxiii} Tyson maneja más de 30 marcas.

Calidad y presentación

La seguridad en el consumo

Precio justo

Frecuencia y accesibilidad para encontrar productos en múltiples puntos de venta

La variedad en opción de productos

2.6.6. Atributos de la cartera de productos^{xxiv}

Conveniencia, frescura, calidad, facilidad y comodidad en encontrarlos, diferentes porciones y presentaciones, precio justo, saludables y confiables.

2.6.7. Beneficios para el consumidor

Seguridad, calidad, precio justo, satisfacción o garantía de devolución de su dinero, varias presentaciones y variedad de opciones.

2.6.8. Valor agregado

Sabor, variedad, consistencia, conveniencia.

2.6.9. Clientes actuales (mercado primario)

Perdue trabaja para servir al mercado de detallistas, el mercado de servicio de alimentos y clientes internacionales.

2.6.10. Clientes potenciales

Aunque Perdue ya está atendiendo a los siguientes tres mercados puede hacerlo mejor, profundizando en la segmentación:

2.6.11. Mercado de servicio de alimentos

^{xxiv} Los productos dirigidos a este sector son: los frescos, marinados, preparados, *Delicatessen* de pollo y pavo.

En el mercado de servicio de alimentos vemos que su participación en ventas es del 20%. Por su potencial, es el punto de partida para la propuesta de este trabajo ya que las tendencias nos hablan que el crecimiento será sostenido.

Algunos clientes a los que no hay que dejar de lado son los Restaurantes dedicados al sector de alimentación saludable (*Healthy Foods*); Restaurantes de comida rápida y franquicias de alimentación, los Restaurantes Étnicos así como los establecimientos que ofrecen productos procesados como salsas, condimentos, aderezos y guarniciones en polvo de fácil preparación.

La segmentación y diversificación de la línea de productos será por tanto, un asunto estratégico para Perdue. Su competencia ya está haciéndolo y mucho mejor al dividir el mercado más profundamente. Como por ejemplo:

Escuelas y universidades, Tiendas *delicatessen*, Industria hotelera, Industria de banquetes, Tiendas de conveniencia, Cadenas regionales, Hospitales, Asilos, Centros para Adultos mayores (*Meals on Wheels*) y el Ejército.

2.6.12. Mercado detallista

También Perdue atiende este sector; incluye a las empresas dedicadas a la venta de embutidos y carnes frías, *delicatessen* y tiendas gourmet y venta de productos en rebanadas. Están aquí los supermercados que ofrecen productos procesados, pero al igual que el mercado anterior, a Perdue le falta ponerle más atención.

En el mercado de los productos Dely se tiene conocimiento que los jamones tienen una penetración del 44%, el pavo 40%, el roast beef 22% y el bologna 21%, el salami 17%, mientras que el pollo sólo 7%, el pastrami y corn beef 6% y los patés el 5%. Los productos del pavo de Perdue tienen aquí un gran potencial para posicionarse en este sector.

2.6.13. Mercado internacional

Perdue está ya en este camino lo que le ha servido para obtener ganancias mayores a las esperadas con productos de exportación. Es un hecho que pueden crecer aún más: sus competidores atienden a más de 80 países exportando desde los Estados Unidos. Para Perdue será recomendable exportar con mayor agresividad y colocar los productos que en EUA no son bien recibidos. Tiene muchas posibilidades si establece *Joint Ventures* y alianzas estratégicas en países en donde el idioma y otras variables culturales sean una barrera de entrada para Perdue. En este caso pueden estar los mercados del oriente donde la tasa de consumo es muy alta (China, Tailandia y Japón). Puede optar por establecer instalaciones en regiones clave para su expansión internacional. Otras variables que deberá tomar en cuenta para ser eficaz son: el tipo de empaque tropicalizado; las etiquetas bilingües; conocer los sazones y los sabores preferidos; cumplir con las normas y certificaciones requeridas por el gobierno y la religión, además de otras variables sociales. Por último será importante para Perdue tomar en cuenta las porciones de acuerdo al peso y las medidas que sus clientes y consumidores requieren.

En el siguiente Mercado no tenemos información si Perdue está ya dando servicio mientras que sus competidores ya lo hacen.

2.6.14. Mercado de operadores y proveedores

Para Tyson representa una ventaja competitiva atender a toda la gama de negocios y proveedores de alimentos. Según las expectativas del mercado éstos crecerán consistentemente y Tyson quiere ser reconocido como el conglomerado más calificado y competitivo para estas empresas y compartir con ellas su crecimiento.

La segmentación de negocios de Tyson se presenta a continuación:

Grandes empresas

Pequeñas y medianas empresas

Mujeres empresarias

Emprendedores discapacitados

Veteranos

Veteranos de Vietnam

Emprendedores (3era. edad)

Para estos segmentos ha creado diferentes marcas que a su vez cuentan con diversas líneas de productos.

2.7. EL ENTORNO^{xxv}

2.7.1. La matriz FLOA de Perdue^{xxvi}

2.7.2. Oportunidades

- Diversificar y ampliar productos para atender al mercado doméstico e internacional.
- Segmentar todavía más su mercado de consumidores.
- Ampliar su participación en el mercado doméstico (por ejemplo: zona alta del oeste medio de EUA) e internacional.
- Fortalecer su imagen como una empresa dedicada a la producción y elaboración de productos saludables de alta calidad y con tecnología desarrollada por ellos.
- Incrementar las ventas a través de la diversificación, la profundidad y presentación de las líneas de productos para el sector de alimentos.

^{xxv} Se analizan en detalle una serie de variables, situaciones o condiciones exógenas que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro. Por efectos académicos y de profundidad del análisis se recomienda subdividir los aspectos superestructurales de los correspondientes al entorno específico del sector industrial; el análisis de la atmósfera ambiental y del entorno específico son parte de un todo, sin embargo se propone una metodología que de manera analítica reconozca dos grandes dimensiones del entorno, que a su vez contienen componentes interconectados e interrelacionados entre sí.

^{xxvi} Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características de una empresa en particular y el entorno en el cual compete. El FLOA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, departamento, empresa, área funcional, etc. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación del programa de estrategias para ser incorporadas en el plan estratégico. Dado que en este caso la herramienta FLOA se está utilizando con fines estratégicos (largo plazo) debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito futuro de la organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas de manera objetiva y realista, así como las oportunidades y amenazas claves del entorno.

- Expandir su presencia en el mercado internacional de granos y semillas oleaginosas.
- Adquirir ganancias a través del procesamiento de los desechos como la gallinaza o el estiércol de las aves en forma de pellas comercialmente viables.
- La posibilidad de la adquisición de marcas, comprando a los pequeños productores y empresas del ramo, buscando ganar mayor mercado.
- Desarrollo de tecnologías.

2.7.3. Amenazas

- Muchas compañías compiten por el mercado con productos congelados que cuestan menos dinero al consumidor.
- El crecimiento en sus ventas de pollo es sólo del 5% debido a la falta de amplitud en su línea de productos congelados.
- La sobre oferta de pollo fresco puede afectar los precios al mayoreo, presionándolos a la baja, lo que reduce los márgenes de utilidad.
- La competencia es fuerte en el mercado de los pollos asaderos con al menos 53 compañías peleando por lo mismo y 5 pisándole los talones.
- Los mercados pueden ser penetrados por otros competidores.
- La entrada a los mercados extranjeros tiene repercusiones por el pago de derechos e impuestos que se tazan para las importaciones y que van del 45 al 70%.
- La fuerza de los grupos detractores ejercen fuertes presiones que afectan el desempeño del sector industrial desde el punto de vista ambiental, ya que consideran a los gallineros industriales nocivos para la seguridad humana.

- Mayores reglamentaciones en los diferentes pasos del ciclo productivo, aseguramiento de la integridad física de los empleados y en el procesamiento avícola.
- Las enfermedades o epidemias a las que están expuestas las aves.
- Aumento en el consumo de productos sustitutos.

2.7.4. Fuerzas

- Perdue está integrada verticalmente.
- Venden los restos considerados desperdicios.
- El costo de la crianza de pollos está por debajo del promedio nacional, ayudados con su manejo de economías a gran escala.
- Tecnológicamente está equipada y cuenta con el equipo de punta para desarrollo de productos: 20% más pechuga que el resto de los productos del mercado.
- Ciclo más corto para la crianza de aves^{xxvii}.
- Cuentan con 52 factores para medir la calidad frente a sus competidores.
- Se utiliza la cría selectiva para mejorar la calidad de la raza de las aves y para que rinda la carne blanca de pechuga.
- Conocimiento de su competencia a través del análisis de sus productos para asegurar la mejora continua.
- Venden pollo y pavo crudo pero también lo venden precocinado.
- Tienen buenos paquetes de compensación con sus trabajadores y son reconocidos como asociados^{xxviii}.

^{xxvii} son alimentadas orgánicamente y no se les alimenta con aditivos químicos; el alimento reduce el tiempo de crecimiento del pollo.

- No tienen sindicato.
- Mantienen un ambiente de trabajo amigable.
- Líder en la calidad de productos de la industria.
- El mayor productor de pollos en el Noreste de EUA y el quinto productor más grande de EUA.
- Cuentan con su propia flotilla de transporte.
- Conocen todos los aspectos del negocio.
- Sistema de información para operar el negocio.
- Sistema de gestión TQM (cuentan con Misión, Visión y Objetivos)
- Mantienen el gasto indirectos bajos y la calidad arriba.
- Busca la diversificación horizontal para convertirse en uno de los principales productores de la Industria del pollo asadero.
- Preocupada por la responsabilidad social, cuentan con código de ética.
- Está interesada en el medio ambiente^{xxix} y el manejo del desperdicio y la prevención.
- Tiene una imagen reconocida por sus consumidores.
- Tienen programa de Marketing.
- Cumplen con las normas y restricciones impuestas por el gobierno.
- Hay mayor participación de los empleados en las cuestiones de calidad y toma de decisiones manteniéndose abiertos a las recomendaciones de los mismos.

^{xxviii} lo que promueve el sentido de pertenencia a la empresa, logrando una menor rotación de personal, una fuerza de trabajo más contenta, saludable, productiva y estable. Fuente: Perdue Farms Inc.

^{xxix} Dentro de la estructura organizacional de la empresa crearon un departamento dedicado a los servicios ambientales, encargándose de dar cumplimiento al 100% de las reglamentaciones ambientales; al reciclamiento e industrialización de los desechos de la producción logrando un aprovechamiento de esto

2.7.5. Limitaciones

- Su mayor volumen de ventas está en los pollos frescos no congelados^{xxx}.
- Políticas de empaque y de transporte (su alcance de transportación es de un día).
Los envíos se hacen en camión sólo empacados en hielo, por lo que el radio de entrega está limitado a la entrega de un día para otro.
- El sistema de Marketing y el de producción no parecen adaptarse rápidamente a las tendencias y preferencias de los consumidores^{xxxi}.
- La fuerza de trabajo estaba conformada por un gran porcentaje de trabajadores indocumentados, lo que la expone a multas por parte de las autoridades.
- La estructura organizacional no está de acuerdo a sus necesidades de crecimiento para enfrentar a la competencia.
- Es una empresa aún centralizada en su toma de decisiones dada la estructura administrativa actual.

2.8. VENTAJAS COMPETITIVAS

- Verticalmente integrada
- Cumple con las normas de control de calidad más estrictas
- Variedad y calidad en sus productos
- Utiliza tecnología de punta
- Prestigio de marca
- Cubre una amplia zona de la costa este de los Estados Unidos

2.9. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

2.9.1. Amenaza de nuevas entradas

^{xxx} mercado primario.

^{xxxi} Las tendencias dicen que lo que más se venderá son los productos congelados y preparados.

La amenaza parece que es baja por las barreras de entrada que se tienen y por la economía de escala que manejan. Dichas barreras son fuertes, mucho debido a los costos de entrada al negocio y los costos que representa ser exitoso. Perdue tiene además la ventaja sobre empresas entrantes por su acreditación con la calidad en las operaciones que realiza. Perdue posee el control en sus operaciones de producción como la tecnología, materiales, equipo y el conocimiento y experiencia en el negocio. Gracias al programa de investigación y desarrollo continúan mejorando su desempeño en la industria.

2.9.2. Poder de negociación de los compradores

Los consumidores tienen fuerte poder de negociación ya que cuentan con una gran variedad de opciones y marcas para escoger entre productos precocidos, frescos, asados y sin huesos.

2.9.3. Poder de negociación de proveedores

Perdue es muy fuerte en este aspecto al ser una empresa integrada. En prácticamente todo su ciclo de producción no depende de proveedores ya que es productor de casi todas sus materias primas. En las necesidades de suministro, Perdue tiene la capacidad de llegar a buenas negociaciones debido a su alto volumen de producción y su manejo de economía de escala. También ha establecido relaciones de negocios con sus distribuidores y asociados.

2.9.4. Amenaza de productos sustitutos

Los productos sustitutos para la industria de los pollos son el puerco, las carnes rojas y los pescados y mariscos. Estos productos representan una amenaza real para la compañía. Los compradores tienen la opción de alternar entre esta gama de productos y recurrir ellos en cualquier momento que lo deseen.

2.9.5. Rivalidad entre los competidores^{xxxii}

El mercado de los pollos asaderos es muy competido. Como empresa grande tendría como reto convertirse en un corporativo como Tyson, ConAgra y Pilgrim's las compañías con mayor participación en el mercado con productos de pollo y pavo.

Frente a sus competidores más cercanos, destaca Gold Kist, que se acerca al mismo rango de ventas, con productos similares y con presencia en los mismos territorios que Perdue. Cuenta con ventajas competitivas similares y está ampliando su participación en los mercados secundarios de Perdue como el desarrollo de tecnologías para pequeños productores.

2.10. REVISIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias genéricas de Porter, especifican que para obtener ventajas competitivas las empresas se deben enfocar en precios bajos, en la diferenciación y en el enfoque al cliente.

Analizando el caso Perdue podemos ver que esta compañía utiliza la estrategia de diferenciación pero al analizarla más de cerca también podemos reconocer que requiere de mayor enfoque al cliente y que puede mejorar su desempeño a través de la alta segmentación (**Ver Matriz de la posición estratégica**).

Perdue es líder en calidad y eficiencia pero no es líder en precios bajos. Ser líder en este aspecto implicaría que la empresa dirige sus esfuerzos en tener los productos más baratos de toda la industria. Perdue, por el contrario, se ha posicionado como una empresa

^{xxxii} Para Perdue será más complejo competir en los segmentos donde sus competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y tengan costos fijos altos. La rivalidad generalmente se expresa en: guerras de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias y mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, lo que a la postre termina beneficiando a los compradores o a otros sectores industriales como la publicidad.

que vende productos de gran calidad por los que el cliente debe pagar un sobreprecio justo por ello.

Sabemos de Perdue es altamente eficiente por su consolidación vertical, procura encontrar soluciones para mantener los costos bajos, recicla el desperdicio, controla la calidad, ofrece beneficios adicionales a sus empleados y abre líneas de comunicación entre ellos y los ejecutivos. La estrategia de integración vertical de la empresa ha sido fundamental para controlar de manera eficiente todo el proceso de producción asegurando la calidad desde la incubación, el desarrollo de las aves, la rotación de animales, conversión de alimento, duración en estado fresco, rendimiento, aves por hora hombre, grado o calificación de calidad y la optimización en el uso de los recursos.

Con su estrategia de expansión Perdue adquirió nuevas empresas que le han permitido ensanchar la línea de productos incluyendo el pavo pero además le facilitó extender su territorio.

Las metas de la empresa, diseñadas por Jim Perdue, están concentradas en lo que él llamó las tres P's: *people* (gente) *products* (productos) y *profitability* (rentabilidad).

El éxito de la empresa está basado en ofrecer productos de calidad a los consumidores y estos factores dependen en mucho del compromiso de los asociados para lograrlo. El equilibrio de esta trilogía es de vital importancia para el éxito.

El programa de investigación y desarrollo es muy importante ya que los pone al frente de sus competidores reales y potenciales ya que entre otras cosas, apoya a su estrategia de diferenciación por calidad. Este programa debiera ser ampliado a toda la red de producción y no sólo atender al mercado internacional.

Otra de sus estrategias es mantener la posesión de la empresa en su mayoría en poder de los integrantes de la familia. Es tema de otro trabajo si la empresa debe o no abrirse a la inversión pública.

Una estrategia que han sabido mantener es el trabajo realizado para tender líneas de cooperación con autoridades, grupos ambientalistas y funcionarios estatales. A través de ella, ha mantenido su renombre por buscar la preservación de la granja familiar, brindar un suministro de alimentos seguros y proteger el ambiente.

2.11. PROBLEMÁTICA DETECTADA

La tasa de crecimiento para el mercado de aves de corral frescas es descendiente lo que refleja la desaceleración de esta industria. En contraste, las tendencias indican que la venta de productos de especialidad de pollo y pavo para el segmento de mercado de servicios de alimentos va en aumento.

Para continuar el crecimiento y enfrentar a la competencia, Perdue tiene enfrente el reto de mantener contentos a sus clientes actuales pero también conocer y atender las necesidades de los mercados potenciales para lograr que los consumidores que los componen, se conviertan en sus clientes constantes.

Dada su infraestructura vertical, Perdue podría aprovechar y optimizar la capacidad de producción que tiene, incursionando con más agresividad en el sector de servicios de alimentos, para agenciarse mayores ingresos.

2.12. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Y SU ANÁLISIS^{xxxiii}

(Movilizar, traducir, alinear, motivar y gobernar)

^{xxxiii} Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente *análisis de situación* y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos -a los cuales nos enfrenta la realidad en la práctica-, por lo que el diseño de planes de contingencia, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

2.12.1. LOS PRODUCTOS

Perdue debe hacer caso a variables determinantes del entorno como son los factores que están cambiando la forma de consumir en los Estados Unidos y otros países desarrollados: la salud, el sabor y la conveniencia.

Aunque la carne de res y de puerco siguen siendo las reinas en el consumo, el pollo, el pavo, el pescado y los frijoles, han incrementado su curva de consumo, reflejando la conciencia del consumidor por seleccionar alimentos más sanos y esto puede ser muy bien aprovechado por Perdue.

La diversificación de productos y la creación de marcas no ha sido del todo desarrollada como lo han hecho sus competidores lo cual pone en desventaja a Perdue. Aunque ya está incursionando en el mercado de pollos preparados y congelados, no tienen la misma fuerza como con el pollo fresco. La producción de Perdue actual en este sentido no está satisfaciendo las tendencias del mercado^{xxxiv} y ha desaprovechado el prestigio que ha desarrollado a través de sus productos frescos.

Su estrategia para el desarrollo de productos tendrá necesariamente que estar más enfocada al cliente por lo que requieren de un estudio cuidadoso para que pueda hacer la segmentación del mercado y definir las estrategias para cada segmento^{xxxv}.

Perdue cuenta con seis marcas que atienden a sus clientes ya citados. En este rubro todavía puede ampliarse en gran medida al estar más especializada y enfocada

^{xxxiv} Por ejemplo: se ha descubierto que los consumidores comen más alimentos proteínicos durante el desayuno y la comida lo que puede orientar el tipo de productos que Perdue puede desarrollar y promocionar para atender estas necesidades.

^{xxxv} *Something for Every Segment* es una de las estrategias de acción de Tyson y ha creado y participado en una gran variedad de programas ofreciendo alternativas para cada segmento. Otra manera de ver lo que hacen es revisando su trabajo con Escuelas y su línea *Kid Friendly*. Para los niños manejan Marcas y conceptos dirigidos a este segmento. Están interesados en las Universidades y han posicionado sus Marcas *Chicken to go* con productos de pollo preempacados a los que adicionan productos promocionales. Fuente: www.tyson.com

a sectores de consumo más específicos y posicionarse en el mercado a través de la diversificación de productos y marcas.

2.12.1.1. **Nuevos productos**

Tyson y Pilgrim's Pride tienen un conocimiento muy profundo del mercado lo que les ha facilitado segmentarlo y a partir de ello, diferenciar las estrategias de venta para cada caso. Perdue requiere por tanto, conocer con mayor detalle la composición y la estructura del mercado en su territorio actual y profundizar en las preferencias del consumidor.

Una vez que esta compañía conozca el mercado entonces podrá desarrollar los productos que sean competitivos que cuenten con los atributos clave que la han posicionado por años. Con ello Perdue estará satisfaciendo más eficazmente las necesidades y gustos de sus consumidores finales.

Es necesario que Perdue haga cambios en sus políticas de Servicio al cliente. Tomo como ejemplo a Pilgrim's Pride, compañía que mantiene canales de comunicación directa con sus clientes para la configuración de líneas de producto. Sus clientes tienen acceso a un equipo de expertos que se aseguran que el o los productos sean innovadores, de calidad, consistencia y seguros^{xxxvi}. Otro ejemplo es Tyson: tienen un programa al que han llamado *Made in Order* para atender las necesidades especiales de sus clientes del servicio de alimentos.

El desarrollo y la innovación de productos son necesidades clave para que Perdue sea más competitiva y para hacerle frente a su competencia.

^{xxxvi} Los equipos de trabajo están conformados por microbiólogos, ingenieros de procesos, científicos en alimentación, analistas financieros y otros profesionales que entran y salen del proyecto según convenga. Pilgrim's Pride está expandiéndose a través de la inversión en pequeños pueblos y zonas rurales de la zona mencionada y ofrece mejores salarios y prestaciones a sus trabajadores y asociados.

Aunque tienen nuevos productos, no se ve en su estructura un área específica dedicada al desarrollo de los mismos y que apoye a cada división; sería conveniente que lo hicieran sistemáticamente y en coordinación con el área de Marketing y Ventas para mantenerse vigentes y con productos que cubren las necesidades de los consumidores reales y potenciales.

La revisión de los productos a través de la matriz BCG nos dejó ver que algunos pueden cambiar de lugar. Por ejemplo: el huevo; la tecnología actual ha permitido que éste sea procesado y con ello ha logrado abrirle a las empresas nuevos campos de negocio. En la historia de Perdue el huevo es un producto relegado en sus primeros años y hoy las ganancias que está dándole a Pilgrim's Pride no son nada despreciables.

2.13. TERRITORIO

Ver a Perdue en perspectiva me permitió vislumbrar que se encuentra en un mercado altamente competido por empresas igual o más poderosas que ella. Es una empresa que por su ubicación ha logrado incursionar en el mercado de la costa este de los Estados Unidos y con presencia en 15 estados de la unión americana.

Su expansión sin ser agresiva ha ido en aumento a través del tiempo; podemos notar que los territorios locales cercanos donde no tiene presencia están ya en manos de sus competidores que tienen la misma o mejor capacidad y tecnología que ellos. En la costa este de los Estados Unidos se concentra la presencia de los grandes adversarios. En los movimientos que Perdue pretenda hacer para atender al mercado de servicio de alimentos, seguramente tendrá que enfrentar en todos sentidos a los gigantes. Esto se resume en la necesidad de mayor inversión destinada a las plantas de procesamiento y producción de pollo; ampliar la flotilla para transportación; crear una campaña muy fuerte de

mercadotecnia para abrirse paso; desarrollar productos específicos para cada zona y estar dispuesta a enfrentar los movimientos tácticos que realicen las otras empresas^{xxxvii}.

El riesgo que supone es alto y la inversión también. No quiero decir con esto que Perdue no debe continuar su expansión territorial, lo puede y lo debe hacer, no obstante, creo que Perdue aún tiene un amplio potencial de desarrollo en los territorios en los que ya es líder y donde ya está posicionada.

Es muy recomendable que continúe incursionando en los mercados internacionales. En aquellos países en los que no tenga tanta experiencia sería conveniente que continúe buscando alianzas estratégicas para incursionar en ellos, como la que tiene con Jian Nang Feng (JNF) en Shangai. Estas alianzas le servirán para conocer los mercados locales y segmentarlos tomando en cuenta las diferencias culturales que existen entre un país y otro; con ello pueden disminuir el riesgo de fracasar.

2.14. LOS SERVICIOS

2.14.1. Nuevos negocios

Perdue se ha dedicado a servirse a sí misma lo cual la ha llevado a dejar de lado diferentes oportunidades de negocio. Obviando la necesidad de cubrir sus necesidades y medir su capacidad antes que otra cosa, Perdue podría ofrecer el servicio de transportación especializada que pudiera estar enfocado al mercado de productos congelados y perecederos para clientes potenciales. Entre ellos están los productores minoristas del sector agroindustrial que no cuentan con la infraestructura para el traslado de sus productos.

^{xxxvii} Pilgrim's Pride está expandiéndose a través de la inversión en pequeños pueblos y zonas rurales de la zona mencionada y ofrece mejores salarios y prestaciones a sus trabajadores y asociados.

Perdue cuenta con el desarrollo de tecnología que ha dedicado a la investigación y desarrollo. Es importante que este aspecto esté más enfocado a sus clientes para cubrir sus necesidades más rápida y eficientemente.

Si bien es cierto que ésta debiera ser la prioridad de Perdue también lo es que su conocimiento y experiencia podría abrirle oportunidades de negocio en sectores industriales que no cuentan con tecnología y que es indispensable para operaciones similares. El servicio de asesorías, asistencia técnica y desarrollo de tecnología para pequeños y medianos productores puede ofrecerse de manera integral o parcial es decir, seccionarse en los diferentes procesos de la producción de aves de corral o bien de la producción de aceites. Ya sus competidores están incursionando en este negocio; Gold Kist lo hace a través de una subsidiaria denominada LUKER Inc. Desde 1968, provee a pequeños y medianos empresarios con el diseño, la fabricación e instalación de plantas y equipos de producción; también ofrecen mantenimiento y asesoría para la industria agrícola^{xxxviii}.

Perdue puede atender otras necesidades del sector al que pertenece con la venta de fórmulas de alimentación para aves de corral.

Otro negocio que está empezando a surgir es el bio-refinamiento que está convirtiéndose en una alternativa para sustituir los aceites petroquímicos. Esta industria está utilizando el desperdicio agroindustrial para producir combustibles y puede llegar a ser un sustituto muy importante^{xxxix}.

2.15. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL^{xl}

^{xxxviii} <http://www.lukerinc.com/>

^{xxxix} La Universidad de Georgia está involucrada en este proyecto: <http://www.uga.edu/>

^{xl} Está conformada por tres divisiones integradas en la estructura. La división más desarrollada es la detallista contrastando con la división de alimentos de especialidad y la división de granos y semillas oleaginosas. En la estructura vemos que el Marketing está ubicado en la división detallista y en el mercado internacional por lo que se requiere de cambios estratégicos en esta área que incluya la división de semillas y oleaginosas y la división de alimentos de especialidad.

Con su estructura actual, continuamente corre el riesgo de que el personal de la base de la pirámide no conozca las estrategias ni los aspectos centrales para el desempeño exitoso y por tanto, dejar de contribuir con trabajo y con ideas. El personal de esta base está conformado mayoritariamente por inmigrantes lo que pone a la empresa en riesgo legal y de recibir sanciones. Es un punto rojo que Perdue tendrá que enfrentar más eficientemente.

El estilo actual de la Dirección de Jim Perdue ha permitido la apertura en la toma de decisiones y ha establecido una política donde el “empleado es primero” para mantener una fuerza de trabajo estable y productiva. Me parece que esta iniciativa es muy acertada ya que abre los canales de comunicación y crea un ambiente de trabajo más amigable. Pero será importante afinar el oído para lo que sus asociados y socios del negocio tienen que decir para el crecimiento y buen desempeño de la compañía. Para poner en marcha el plan propuesto de este trabajo, Perdue debe comunicar y sobre todo motivar a su personal para emprender los cambios.

Tomando como premisa que continuar con la estrategia de diversificación y segmentación es lo adecuado, Perdue tendrá que hacer ajustes que le lleven a lograr sus metas corporativas como por ejemplo, hacer cambios en sus estrategias de Servicio al cliente para estar más cerca de sus clientes y conocerlos mejor y por tanto, tendrá que ajustar su estructura para mejorar su relación con ellos y atenderlos como ninguna otra compañía.

División de semillas y oleaginosas: recepción, almacenamiento, comercialización de granos, trituración de semillas, refinación de frijol de soya, conversión de proteína, ingredientes y comercio de alimento, dirección y enfoque general de la división.

División detallista: operaciones de ave asadera, preempacada, rostizable y blanca y/o jumbo; producción viva y criaderos.

División de alimentos de especialidad (alimentos procesados): Aquí son más fuertes las tendencias de mercado para crecer y vemos que en la estructura actual, esta división no tiene la fuerza suficiente para enfrentar esta tendencia.

La renovación organizacional puede hacerse de tres formas que van desde lo más simple hasta un crecimiento mayor: por la creación de otras divisiones dentro de la estructura actual; por unidades de negocio y por la creación de subsidiarias ([Ver modelos de estructura](#)).

En una nueva estructura, es aconsejable que Perdue plantee la posibilidad de instalar un Consejo de Administración que incluya a personas expertas y con perfil multidisciplinario para optimizar el gobierno corporativo que puede traerle beneficios como: mejoras en áreas críticas, detectar problemas que impiden el logro de objetivos estratégicos, generar confianza y tener diferentes opiniones para decidir el rumbo a tomar. El Consejo podría vigilar activa y permanentemente la sucesión de la Dirección General así como establecer las políticas de gobierno de la empresa.

A diferencia de sus competidores, Perdue no cuenta con una Fundación o Asociación no lucrativa por lo que nada impediría que lo hiciera. Contribuye a fortalecer su buena imagen, tener una mayor presencia y ganar mercado a través de los pequeños productores y consumidores potenciales que se acerquen por esta vía. El sector educativo y universitario podría y debería estar incluido con lo que beneficiaría a las comunidades en donde se encuentra presente. En este esquema Perdue podría crear un Centro de Desarrollo e Investigación abierto a la comunidad con diferentes programas que pueden ejecutarse desde su interior.

2.16. MERCADOTECNIA

Ha comenzado a poner mayor énfasis en el desarrollo de productos, lo que puede traducirse en que busca mejorar las ventas por la mejora o modificación de productos y servicios. Tendría que implementar un estudio de mercado que le permita mejorar su estrategia de segmentación y conocer mejor a sus clientes potenciales, satisfacer más

eficazmente a los que actualmente tiene y conocer las preferencias y tendencias siempre cambiantes del mercado. De acuerdo a los productos que maneja recomiendo que se consideren los siguientes criterios de segmentación:

Estilo de vida	Psicográficos	Ingresos
Demográficos	Geográficos	

Con el conocimiento adquirido podrá elegir entre uno o varios segmentos y aprovechar la imagen corporativa favorable que tiene. Como sabemos, cada segmento requiere de un proceso de Marketing específico que involucra el desarrollo de nuevos productos, darlos a conocer, distribuirlos y venderlos. La segmentación le permitirá abrir otros canales complementarios que no han tocado techo en las mismas áreas geográficas donde ya tiene presencia además de optimizar el uso de las plantas y la tecnología actual.

2.17. OPERACIÓN Y LOGÍSTICA

La estrategia de desarrollo del sistema de información en línea entre los distribuidores, clientes y asociados con la empresa, facilitó el trabajo de logística de pedidos y entregas a tiempo, sin tener productos caducos o escasez. Sin duda alguna Perdue tiene que seguir desarrollando sistemas de información y logística más eficaces que le ayuden a funcionar adecuadamente en su interior y que redunde en una mejor y más rápida cobertura de las necesidades específicas de cada segmento.

3. ELECCIÓN DE LINEAS ESTRATÉGICAS

Para lograr el crecimiento es importante para Perdue tomar una posición para continuar su expansión y creo que una buena alternativa es seguir una estrategia diferenciada de productos de pollo y pavo para el mercado de servicio de alimentos.

Al revisar la matriz de la cartera de productos, es recomendable que los productos vaca den el soporte económico para incrementar la participación en el mercado de los productos estrella.

Perdue deberá mantener la calidad y lograr que a través de la campaña de publicidad, el consumidor esté convencido de que todos los productos de pollo y pavo de sus marcas ya sean frescos, congelados o procesados, son de alta calidad, con más carne, fáciles de preparar y listos para el consumo.

Para identificar los nuevos productos, éstos tendrán que ir acompañados de marcas acordes al segmento que se atiende con ellos resaltando uno o varios de los aspectos de la campaña de publicidad arriba mencionada.

Perdue tendrá que cumplir lo que promete y poner a disposición de los segmentos de servicios de alimentos del mercado nacional, productos de pollo y pavo de calidad, con valor agregado, a precios justos, en cantidad suficiente y en los puntos de venta en donde ya es conocido para después dar paso a inundar los sitios en donde aun no lo es, mejorando los puntos críticos en su sistema de información, en las áreas de desarrollo de productos, las plantas productoras, las áreas de empaque y las rutas de transportación para entregas a tiempo.

La estructura más conveniente para dar inicio al cambio es la que integra a las Unidades de Negocio¹. En este formato, he incluido tres unidades de negocio básicas: de semillas y granos, alimentos de especialidad y productos frescos. Cada una cuenta con áreas especializadas en Marketing, ventas, operaciones y calidad, enfocados a cada unidad de negocio.

Una vez superada esta primera etapa para el crecimiento, Perdue puede continuar promoviendo de manera paralela, los servicios que tienen alta factibilidad de convertirse en los nuevos negocios como es la transportación especializada, la venta de tecnología, el soporte técnico, el bio-refinamiento de aceites y la venta de fórmulas de alimentación para aves de corral.

¹ Aunque pareciera que la estructura de Divisiones es la menos costosa, ésta no tendría la capacidad para atender las necesidades crecientes de cada sector de negocio. Lo que provocaría que no se lograra el crecimiento en la medida que Perdue pretende. La subsidiaria involucra un costo más alto, requiere de constitución de nuevas empresas con costos legales y fiscales nuevos y por tanto es descartada como opción para el momento actual de Perdue.

4. CONCLUSIONES

La posición tomada para el crecimiento está basada en las oportunidades descritas en el FLOA; entre ellas está la diversificación de productos basada en la segmentación de mercado doméstico, apoyándose en una campaña de publicidad que le ayude a fortalecer su imagen dando entrada a los nuevos productos desarrollados en función de las necesidades de los clientes.

Para aprovechar las oportunidades Perdue cuenta con fuerzas como la integración vertical, lo que ayuda a reducir costos y reducir los ciclos en la crianza al manejar economía de escala y el desarrollo de sus propias fórmulas de alimentación; la tecnología desarrollada por Perdue la ayuda a que sus pollos sean 20% más pechuga comparados con otros productos del mercado y por tanto a ser reconocida por los consumidores por la calidad. Su compromiso con este último aspecto la han colocado como la empresa que ofrece productos altamente confiables y es por tanto una fuerza que por ningún motivo debiera descuidar.

Con el reconocimiento y aprovechamiento de oportunidades y fuerzas, Perdue puede enfrentar las amenazas generadas por los movimientos de su competencia, el descenso de la curva de consumo de pollo asadero y el aumento del consumo de productos sustitutos.

En cuanto a las limitaciones, la elección tomada en este trabajo le permite a Perdue apostar por los productos congelados y procesados de pollo y pavo sin descuidar la producción de pollos asaderos, lo cual le obliga a poner atención -entre otros aspectos- en el desarrollo de productos, en las políticas de atención al cliente, en los empaques y transporte de todas las líneas actuales y por venir.

La segmentación ayudará a Perdue a conocer a sus clientes potenciales y a tener más contacto con ellos, detectando sus necesidades y preferencias para cubrirlas con productos nuevos.

Perdue puede adoptar una nueva estructura organizacional, hacerlo así ampliará su margen de maniobra, la dotará de una mayor flexibilidad y le ayudará a descentralizar la toma de decisiones.

Por último sugiero que Perdue redoble esfuerzos por que su personal esté debidamente *alineado*ⁱ para emprender el cambio e invertir en proporcionarle el soporte tecnológico y de información para llevarla a ser una compañía más efectiva.

Según Robert Kaplanⁱⁱ las empresas del siglo XXI no establecen la estrategia desde una sola perspectiva sino desde una visión holística en donde la experiencia y el conocimiento de cada área son tomados en cuenta para definir el rumbo. Me parece que aquí hay un foco rojo importante para Perdue: cualquiera que sea el mapa de estrategias, -que puede ajustarse o volverse a repensar-, habría que prestar atención a los procesos internos para evitar una ejecución e implantación deficientes.

4.1. Perdue a futuro

4.2. La genética: un instrumento poderoso

La tecnología ha revolucionado todos los campos; en la industria avícola ésta ha permitido que las empresas del sector sean más eficaces y cumplir con sus metas corporativas. Quizá el descubrimiento más importante del siglo XX fue empezar a leer el

ⁱ Término utilizado por Robert Kaplan para determinar la necesidad crucial de que los empleados conozcan y puedan comprometerse a seguir el mapa de estrategias.

ⁱⁱ incluye los planes financieros para incrementar las utilidades, las estrategias enfocadas en el cliente es decir, en los servicios, los productos y los mercados meta, las centradas desde una perspectiva interna donde cuentan la calidad de los procesos de operación, de producción e innovación y las estrategias que impulsan el capital humano, de información y la generación de conocimientos. Tomado de su libro: *Strategy Maps. Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business, 2003.

código básico que controla la vida. El reto más importante que vamos a enfrentar en el siglo XXI es qué hacer con esos conocimientos. En la actualidad ya hay empresas en este sector que están dedicando sus esfuerzos al desarrollo de productos a través de la biotecnología. Estas empresas buscan romper el paradigma existente y provocar el cambio, abriendo nuevas perspectivas para un futuro no muy lejano.

A través de las plantas biotecnológicas y la transgénesisⁱⁱⁱ están investigando cómo mejorar la industria del pollo tomando como base la manipulación genética para encontrar las aplicaciones útiles para cualquier área del ciclo productivo, como la producción de granos, la conversión de alimentos o el desarrollo de crías.

En la actualidad todavía hay amplios sectores que rechazan el uso de la ingeniería genética sin embargo, mucho se debe a la desinformación o la ignorancia; lo cierto es que la ciencia no se para y siempre existirán aquellos que estén dispuestos a apostar.

Perdue tiene una tradición en el desarrollo de tecnología y por tanto no deberá menospreciar este campo ya que las expectativas para su aplicación son muy vastas. Con ella podrá innovar, eficientar tiempos, bajar costos y mejorar la producción a gran escala que redundará en un mejor servicio y atención a sus clientes.

ⁱⁱⁱ es la introducción de DNA exógeno al genoma animal para dotarlo con propiedades mejoradas e incluso nuevas.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Enríquez Cabot Juan. *El reto de México: Tecnología y Fronteras en el siglo XXI. Una propuesta radical*. Ed. Planeta. México, 2000.
- Hill Charles W. *International Business. Competing in the Global Marketplace*. Ed. McGraw Hill. 3rd. Edition. EUA, 2000.
- Kotler Philip. *Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control*. Ed. Diana Técnico. 4ta. Edición. México, 1988.
- Mapcal S.A. *La ventaja competitiva. Guías de Gestión de la pequeña empresa*. Col. *The Successful Small Business*. Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid, España, 1997.
- Norton Bob e Irving Ray. *Estrategia en una semana*. Ed. Panorama. México, 2001.
- Ries Al y Trout Jack. *Las 22 leyes inmutables del Marketing*. Ed. Mc Graw Hill. México, 1995.
- Stoner James A.F. *Administración*. Ed. Prentice Hall. 6ta. Edición. México, 1998.

5.1. Fuentes en Internet

<http://www.eatchicken.com/>

Food Marketing Institution: <http://www.fmi.org/> Food Service and Inspection Service:

<http://www.fsis.usda.gov/OA/consedu.htm>

United States Department of Agriculture: <http://www.usda.gov/>

US Environmental Protection Agency:

<http://www.epa.gov/pesticides/biopesticides/index.htm>

Animal and Plant Health Inspection Service: <http://www.aphis.usda.gov/>

US Food and Drug Administration: <http://vm.cfsan.fda.gov/~lrd/biocon.html>

www.perdue.com

www.tyson.com

www.pilgrimspride.com

www.goldkist.com

Territorios de las principales empresas del sector

Estados de la Unión Americana donde tienen presencia	
Perdue Farms	15
Tyson Foods	31
Pilgrim's Pride	17
Gold Kist Inc.	6

Estados de la Unión Americana donde NO tienen presencia
AK - Alaska
CO - Colorado
MA - Massachusetts
MI - Michigan
MN - Minnesota
MT - Montana
NV - Nevada
NH - Nueva Hampshire
ND - Dakota del Norte
OH - Ohio
OR - Oregon
RI - Rhode Island
VT - Vermont
WY - Wyoming

CUADRO COMPARATIVO DEL SECTOR INDUSTRIAL

	Gold Kist	Pilgrim's Pride	Tyson	ConAgra	Perdue
Estrategias	Dirigirse en tres formas al mercado a través de la salud, el placer y presentación y empaque para el segmento de mercado que requiere llevar la comida a casa ya preparada o comer fuera de casa	Se dirige principalmente al segmento de alimentos preparados.	Amplia segmentación del mercado, con lo que define estrategias precisas para dirigirse a cada uno.	Hacer productos alimenticios de anaquel, del mar y lácteos. Enfocados al mercado de Food Service; atienden a restaurantes de franquicias, hoteles, escuelas y otras instalaciones. Sirven al mercado internacional.	Elabora productos de calidad de pollo y pavo frescos. Ha comenzado a incursionar en el mercado de congelados y alimentos preparados.
Marcas	Big Value Early Bird Gold Kist Farms Medallion	Pilgrim's Pride Sin más información	Tiene más de 30 Marcas entre ellas: The Roost Crac In Up Coop Du Jour Casa del Pollo 100% Organic	Tiene más de 30 marcas que incluyen Healthy Choise, Hunt's, Banquet and Butter Ball.	PERDUE® para aves enteras PRIME PARTS® para partes del pollo OVEN STUFFER® rostizados, pavos y gallinas de Cornuelles Otros productos frescos incluyen la línea de productos de pollo sazonados, el pollo en pedacería, hamburguesas de pavo y pavo preparado FIT 'N EASY® línea de cortes de aves sin piel ni hueso. SHORT CUTS® y Ed & Joan DeLuca® con aves cocidas completamente.
Productos	Sin datos	Sin datos	28,000	Sin datos	400
Líneas de productos	Pollo fresco y congelado. Productos preparados. Food Service Internacional.	Chicken Fresh Chicken (Chillpack) Ready to Cook Fully coked Turkey The Deli Roast Deli breasts Legacy fully cooked turkey breasts. Heritage sandwiches and deli	Nature's Farm (organic fresh chicken) Tyson (beef, chicken, pork) Tyson Holly Farms Weaver Prepared Foods Culinary Foods (specialty pasta and meat dishes) Dorskocil (value-added meats for pizza industry)	Sin datos	Fresh Poultry Chicken parts (Prime Parts) Cornish hens Ground chicken Roasters and turkeys (Oven Stuffer) Seasoned chicken Skinless, boneless poultry cuts (Fit 'N Easy) Turkey burgers Turkey sausage

		platters Gourmet Valley Pride Turkey Burgers Fat Free White Turkey Burger 100% Pure Turkey Burgers Barbeque Turkey Burgers Specially Seasoned Turkey Burgers EggsPlus Salads The Hollywood Wrap Devilered Tuna Roasted Pepper Brioche Toast Points Circus Chicken Salad Club Wrap German Tuna Salad Sesame Chicken Salad Piquant Chicken Salad BBQ Club Japanese Tuna Salad Deviled Tuna Salad Club Quesadilla Amish Chicken Salad Club Bruschetta Paradise Platter Thai Chicken Salad Tropical Jamaican Chicken Salad Cobb Chicken Salad French Tuna Nicoise Salad	Lady Aster (entrees) Mallard's Foods (refrigerated pasta products) Mexican Original (flour and corn tortilla products) Processed Meats Continental Deli Iowa Ham Jordan's Russer Wright		Fully Cooked Poultry Cutlets Nuggets (Fun Shapes) Rotisserie-style chicken (TenderReady) Tenders Otros: Pet food ingredients Vegetable oils
--	--	---	---	--	--

		<p>Italian Chicken Salad</p> <p>Tarragon and Thyme Chicken Salad</p> <p>Tuna Scallion Baguette</p> <p>Fiesta Tostado</p> <p>Gluten Free Products</p>			
Zona de influencia	En el Noreste de EUA	Zona Este de EUA Principalmente en West Virginia, Mayfield, Hope, Arkansas Pittsburg y Texas.	Zona Centro y Este de EUA.	Sin datos	En la costa Este y Noreste de EUA
Mercado Primario	Mercado alimentario.	Mercado alimentario.	Mercado alimentario.	Mercado alimentario.	Mercado alimentario.
Mercado Secundario	Venta de tecnología y servicios técnicos para pequeños productores.	Sin datos	Transportación Investigación y desarrollo agropecuario	Productos agrícolas	Venta de granos y semillas oleaginosas.
Ventas	1,855.1 millones de dólares	2,619.3 millones de dólares distribuidos así: - Alimentos preparados EUA. 42.7%. - Pollo fresco: 17.9% - México 20.5% - Vtas.. Int. 10.4% - Huevos y otros 8.5%	24,549 millones de dólares	19,839.2 millones de dólares.	2,700 millones de dólares
Ventajas competitivas	Integración vertical Desarrollo de plantas y establecimiento de plantas para pequeños productores, a quienes les vende su tecnología y su asistencia técnica.	- Integración vertical. - Investigación y desarrollo de alimentos sanos y de calidad. - Alto nivel de experiencia en el proceso . - Se ha incrementado en un 80% la capacidad en el proceso de cocinado recientemente. Disminución de costos, por lo tanto precios más bajos.	Su amplio conocimiento del mercado Su desarrollo de marcas y productos dirigidos a segmentos específicos Su capacidad de respuesta. El posicionamiento de la marca. El desarrollo de tecnología y sistemas de información.	La más grande productora de comida: pollo, carne y productos de anaquel.	Integración vertical. Cumplen con las normas de control de calidad más estrictas Utilizan tecnología de punta La crianza selectiva Mezclas de alimentos Prestigio de marca
Núm. de empleados	17,000	24,800	120,000	39,000	20,000

Análisis

Estrategia: Está introduciendo productos congelados y alimentos preparados para el mercado de servicio de alimentos principalmente. Los competidores ya están atendiendo de mejor manera. Esto nos permite decidir que Perdue tiene la necesidad de segmentar y diversificarse para competir mejor.

Marcas: Sus competidores tienen más de 30 marcas para atender a los consumidores mientras que Perdue sólo 6. En función a la elección tomada de la segmentación, Perdue tiene necesidad de crear nuevas marcas que identifiquen a los nuevos productos.

Productos: Aunque no se tienen muchos datos, podemos ver la gran diferencia en el desarrollo de productos entre Tyson (28 mil) y Perdue (400). Con el crecimiento propuesto, se tendría que aumentar la cantidad de productos de pollo y pavo, y con las nuevas áreas de negocio aumentaría también la variedad de productos para seguir creciendo.

Zona de influencia: En el territorio de Perdue existe la presencia de otros productores de pollo, sin embargo Perdue tiene un posicionamiento que permitirá introducir la diversificación de sus productos e incursionar en campos en donde aun no tiene presencia o donde sus competidores ya están establecidos.

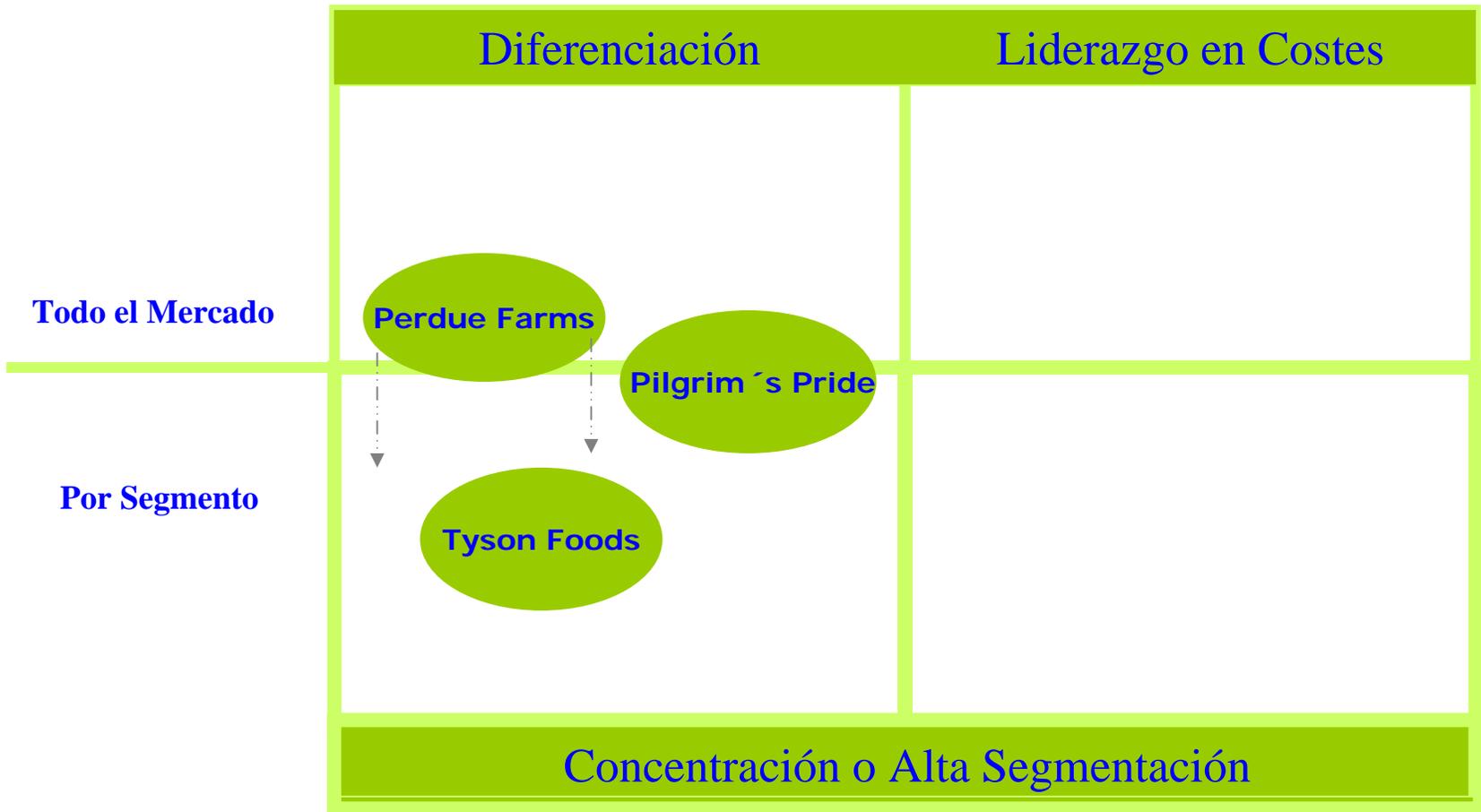
Mercado primario: Todas las compañías están ubicadas en el mismo sector.

Mercado secundario: Perdue tiene posibilidades de nuevos negocios como los ya mencionados al final de la propuesta. En el cuadro se puede ver que prácticamente todas las compañías están incursionando en nuevos campos de negocio.

Ventas: En la búsqueda de crecimiento está incluido el incremento de las ventas para llegar a cumplir con su Misión.

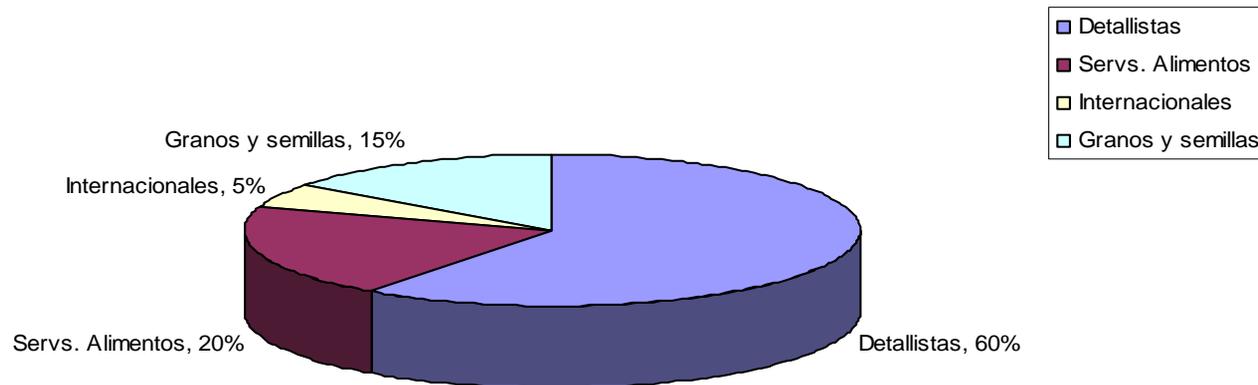
Ventajas competitivas: Todas empresas están integradas verticalmente; las ventajas que destacan a Perdue son su control de calidad y la cría selectiva para aumentar el tamaño de la pechuga.

Marketing y Posición Estratégica



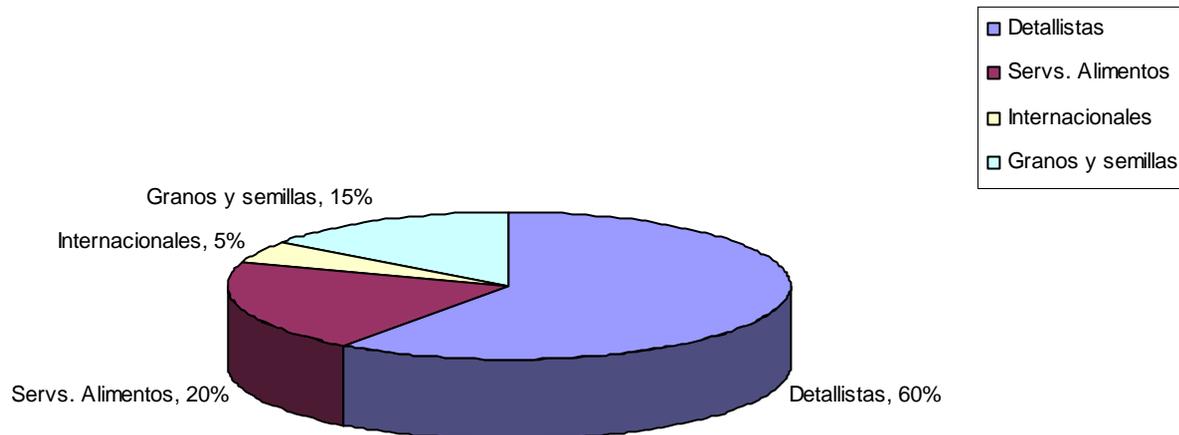
Con la elección tomada, Perdue comenzará a tener mayor penetración en el mercado doméstico por segmento

Integración actual de ventas por sector



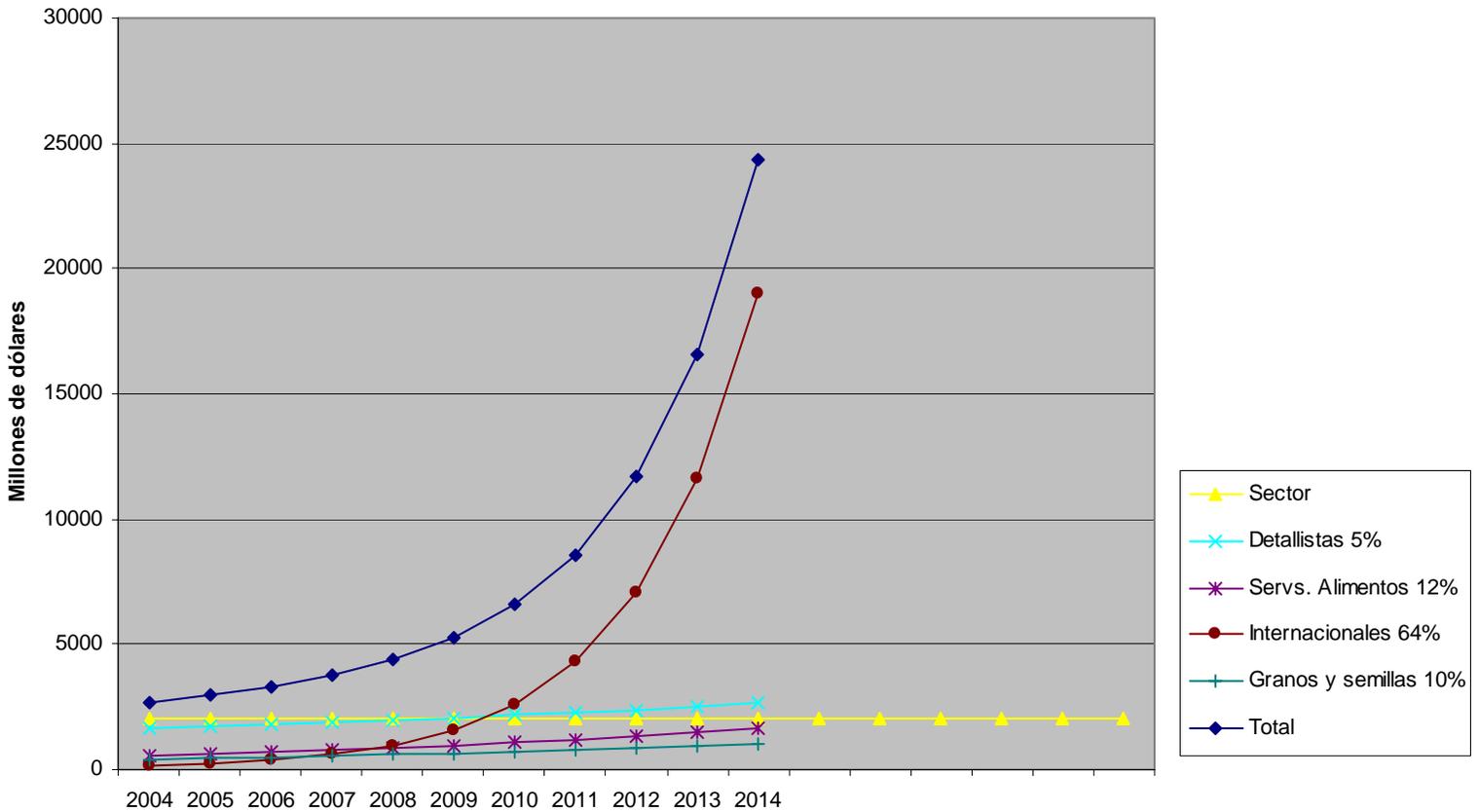
Su principal ingreso está dado por las ventas de pollo fresco seguido del servicio de alimentos. Esta estructura de ventas no considera las tendencias del mercado actual.

Integración de ventas por sector propuesta



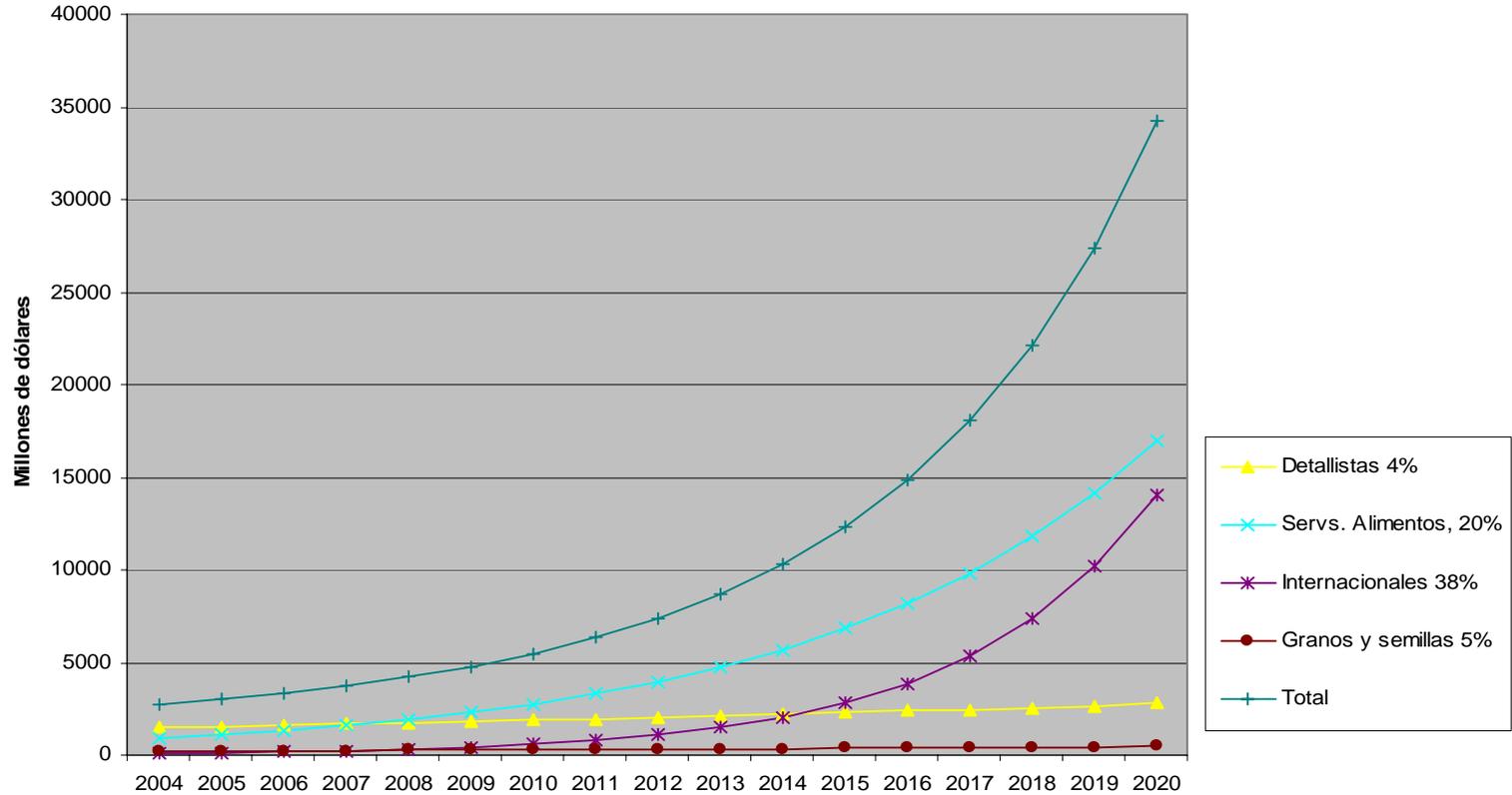
Esta propuesta está de acuerdo con la tendencia marcada por el mercado, consideramos conveniente dar un mayor impulso a las ventas del sector de servicios de alimentos apoyándonos en los ingresos obtenidos del sector en el que Perdue está mejor posicionada (Detallista).

Crecimiento de ventas proyectado por Perdue



Aparentemente es una buena proyección ya que la meta se alcanza en el 2014, sin embargo, la tendencia del mercado nos dice que los crecimientos estarán dados de otra manera. Ventas: 24, 367 md

Crecimiento de ventas por sector propuesto



En esta propuesta la meta se alcanza en el 2018 y está determinada de acuerdo a la nueva mezcla de productos y a las tendencias del mercado. Ventas: 22,144 md. En este mismo año, de acuerdo a la proyección inicial de Perdue las ventas serían de 144,835 md situación poco apegada a la realidad del mercado.

Consejo de Administración

Comisario

Director General

Unidades de negocio

Unidades de Semillas y Granos

Marketing

Venta

- detaillista
- internacional
- servicios al cliente

Operaciones

- servicios técnicos
- producción
- compras

Calidad

- Servicios ambientales
- Investigación y Desarrollo

Unidad de Alimentos de Especialidad

Marketing

Venta

- detaillista
- internacional
- servicios al cliente

Operaciones

- servicios técnicos
- producción
- compras

Calidad

- Servicios ambientales
- Investigación y Desarrollo

Unidad de Productos Frescos

Marketing

Venta

- detaillista
- internacional
- servicios al cliente

Operaciones

- servicios técnicos
- producción
- compras

Calidad

- Servicios ambientales
- Investigación y Desarrollo

Administración y Finanzas

Planeación Corporativa

Recursos Humanos

Tesorería

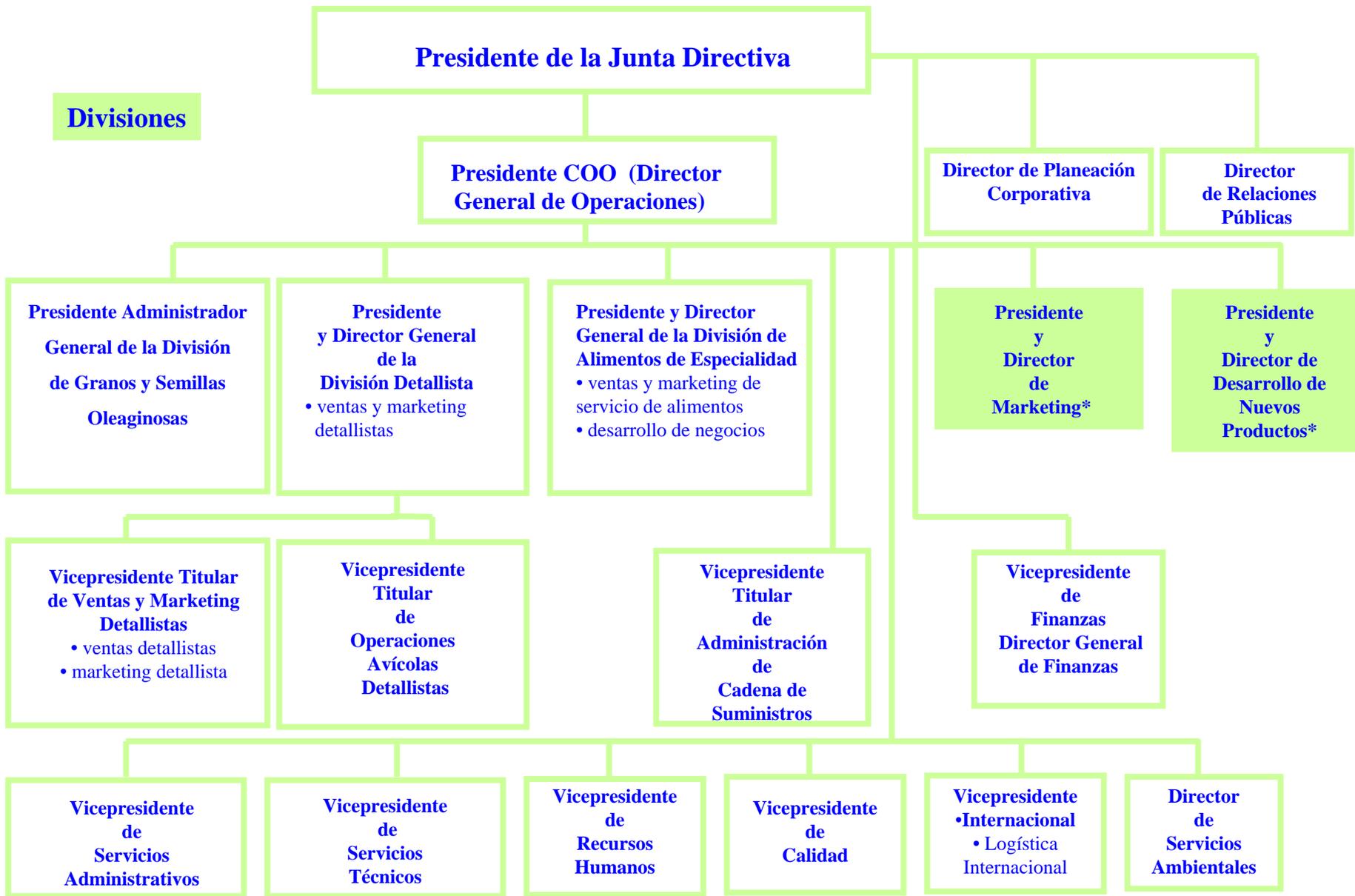
Informática

Desarrollo de Software

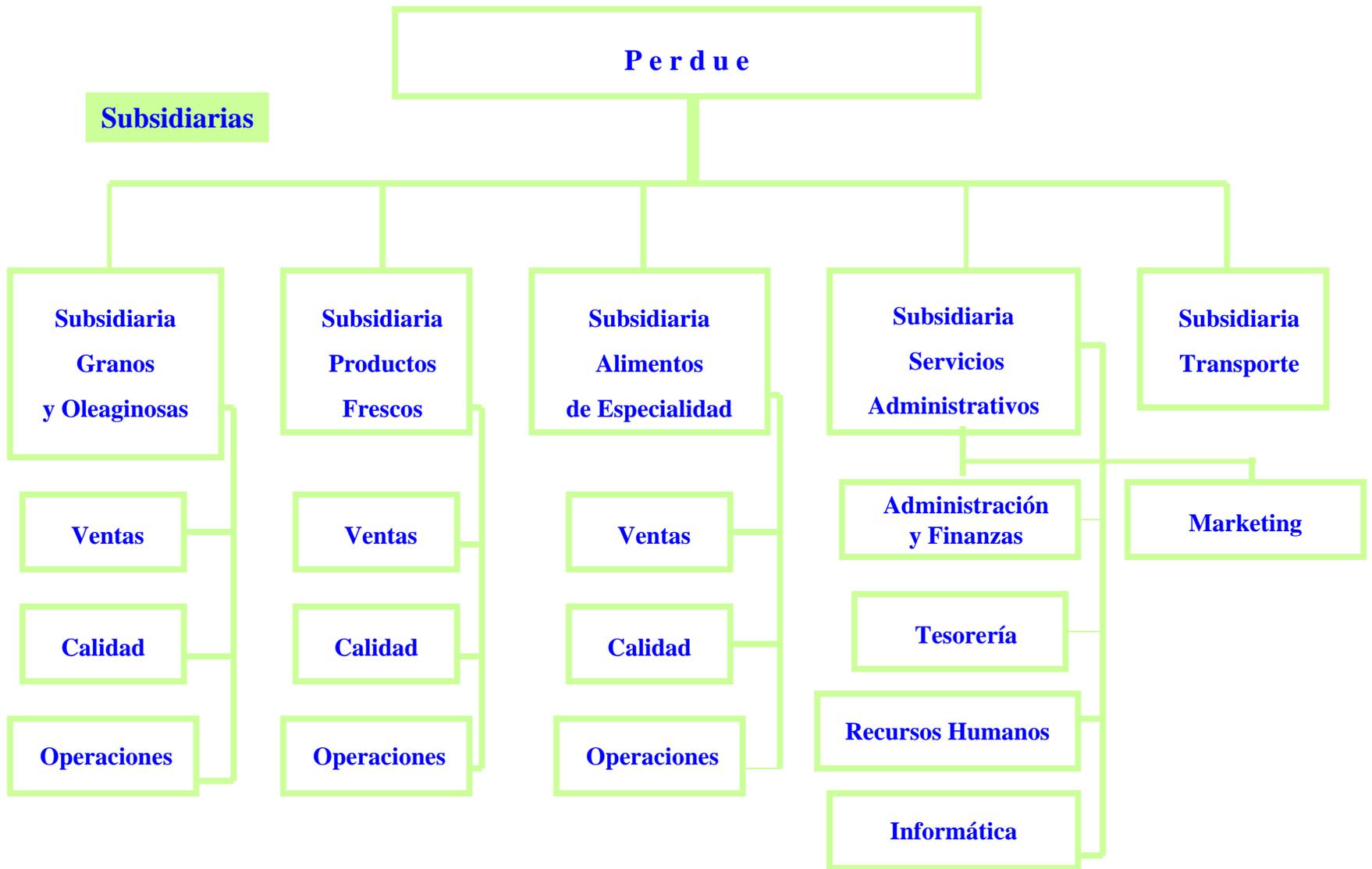
Mantenimiento y asistencia técnica

Ventajas

- Cada Unidad puede tener sus especialistas
- La creación del Consejo de Administración puede abrir posibilidades de inversión o establecer nuevas estrategias con diferentes visiones de negocio.



*** Áreas sugeridas**



Subsidiarias

- Ventajas**
- Establecer estrategias por operaciones intercompañía
 - Bajar costos
 - Crecer ofreciendo servicios y ventas a terceros