

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“ESTRATEGIA DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA AVICOLA EN ESTADOS UNIDOS CON CRECIMIENTO GLOBAL”

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

ALEJANDRO ENRIQUE CHÁVEZ GUERRA

Presidente: Mtra. Lucía Yfarranguerri Villareal

Lectores: Mtro. Angel Fernández Gomero

Mtra. María del Rocío Moro López

México, D. F.

2004

INDICE

I.- INTRODUCCION	1
II.- HECHOS	2
Cronología de la Empresa	2
Los hombres de la empresa	4
El mercado	5
Las operaciones	6
Las finanzas	6
Las cuestiones ambientales	7
III.- DEFINICION DEL O LOS PROBLEMAS	8
Oportunidades	8
Amenazas	9
IV.- ALTERNATIVAS DE SOLUCION	10
V.- ELECCION DE LA ALTERNATIVA	12
VI.- FUNDAMENTOS DE LA DECISIÓN	13
Formulación de las estrategias	13
Las Estrategias de Diversificación	14
VII.- CONCLUSIONES	16
VIII.- BIBLIOGRAFIA	17

I.- INTRODUCCION

Este trabajo pretende analizar la problemática y las posibles opciones sobre la viabilidad en el futuro de una empresa en el sector avícola en los Estados Unidos y su globalización.

Es por todos sabido que la demanda de productos alimenticios en forma básica, es decir que tienen que ser preparados antes de comerse tendera en el futuro a ser más pequeño dados todos los factores laborales y económicos que están trasformando a la sociedad en todo el mundo.

II.- HECHOS

Cronología de la Empresa

- 1917 Arthur W. Perdue compró 50 gallinas leghorn por un total de cinco dólares y empezó a vender huevos cerca del pequeño poblado de Salisbury, Maryland.
- 1920 Arthur Perdue entró en el negocio del huevo de tiempo completo.
- 1920 nació Franklin Parsons Perdue, el único hijo de Arthur Perdue.
- 1924 Mr. Arthur, compró algunos gallos leghorn (en 25 dólares) de Texas para mejorar la calidad de su parvada.
- 1939 Franklin Parsons Perdue trabaja de tiempo completo con su padre.
- 1940 Se conocía a Perdue Farms por sus productos de calidad y su trato justo en un mercado duro, altamente competitivo
- 1944 Mr. Arthur hizo a Frank socio completo en A.W. Perdue and Son. Inc.
- 1950 Frank asumió la dirección de la compañía, que empleaba a 40 personas.
- 1952 los ingresos de la firma habían llegado a seis millones de dólares por la venta de 2.6 millones de pollos tiernos asaderos
- 1950-1960 Perdue Farms comenzó a contratarse con otros para criar pollos para ellos
- 1967 Las ventas anuales habían crecido a unos 35 millones de dólares
- 1968 La compañía compró su primera planta procesadora. una operación de Swift and Company en Salisbury, y se convirtió en una operación verticalmente integrada que incubaba huevos, enviaba los polluelos a los criadores, compraba el grano y preparaba la mezcla de alimento, proveía alimento y arcilla absorbente a los criadores, además de procesar y enviar pollos asaderos al mercado.
- 1970-1980 Perdue Farms se expandió también geográficamente a áreas al norte de Nueva York -

Boston, Providence, Hartford y otras partes de Massachusetts, Rhode Island y Connecticut

- 1970 Perdue Farms estableció programas de investigación de alimentación y genética
- 1971 Perdue Farms inició una extensa campaña de marketing que presentaba a Frank Perdue
- 1977 Mr. Arthur murió a la edad de 91 años, dejando atrás una compañía con ventas anuales de cerca de 200 millones de dólares, una tasa de crecimiento anual promedio de 17% (comparada con el promedio de la industria de 1%)
- 1981 Frank Perdue estaba en Boston a invitación de la Babson College Academy of Distinguished Entrepreneurs, institución establecida en 1978 para reconocer el espíritu de la libre empresa y el liderazgo empresarial.
- 1980 Perdue Farms expandió su mercado hacia el sur, penetrando en Virginia, Carolina del Norte y Georgia. Así mismo, compró a CarroII's Foods, Purvis Farms, Shenandoah Valley Poultry Company y Shenandoah Farms. Las dos últimas adquisiciones ensancharon la línea de productos de la empresa para incluir el pavo. La compañía introdujo también una línea de productos de pollo fresco completamente cocinados, que incluían bollos (nuggets) de pechuga de pollo, croquetas y cortes finos y suaves de la marca Perdue Done It!
- 1983 James A. (Jim) Perdue, el hijo único de Frank, se unió a la compañía como un practicante administrativo, y pronto se convirtió en gerente de planta.
- 1980 Los últimos años de la década pusieron a prueba la fortaleza de Perdue Farms. La considerable expansión geográfica y de línea de producto de la compañía 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).
- 1988 Perdue Farms experimentó su primer año en números rojos, perdiendo hasta un millón de dólares por semana durante un periodo, en parte porque el cambio a las operaciones de unidades empresariales independientes llevó a la duplicación de esfuerzos y a costos

administrativos marcada mente altos.

- 1989 Frank Perdue celebró 50 años con Perdue Farms, Inc
- 1991 Frank cedió el control directo de la compañía y retrocedió a la posición de presidente del comité ejecutivo. Jim Perdue ocupó el cargo de director general y presidente de la junta directiva de la compañía.
- 1990 La década al mando de Jim Perdue, las iniciativas estratégicas de Perdue Farms en la de estaban dominadas por la expansión del mercado hacia el sur al interior de Florida y al oeste hacia lo que son Michigan y Missouri.
- 1992 La compañía formalizó su segmento internacional de negocios, para servir a clientes en Puerto Rico, América del Sur, Europa, Japón y China.
- 1998 Las ventas internacionales eran de 180 millones de dólares anuales; estas ventas se consideraban muy provechosas porque los clientes estadounidenses preferían la carne blanca, mientras los clientes de la mayoría de otros países preferían la carne oscura.
- 1990-2000 Uso acrecentado de la tecnología y la construcción de centros de distribución para servir mejor al cliente
- 2000 Perdue Farms tenía ingresos de más de 2500 millones de dólares y cerca de 20 000 asociados.

Los hombres de la empresa

Arthur W. Perdue, agente de Railway Express y descendiente de una familia de hugonotes franceses llamada Perdeaux,

Frank, un muchacho campesino tímido e introvertido, asistió cinco años a una escuela de aula única cerca de su hogar, se graduó de la Wicomico High School y asistió al State Teachers College, en Salisbury, dos años antes de volver a la granja en 1939 para trabajar de tiempo completo con su padre.

Aunque Jim creció dentro del negocio familiar, pasó casi 15 años esforzándose para obtener un título de licenciatura en biología de Wake Forest University, un grado de maestría en biología marina de la University of Massachusetts en Dartmouth, y un doctorado en criaderos piscícolas de la University of Washington en Seattle.

En 1983, Jim Perdue obtuvo un título de maestría ejecutiva de administración de empresas por la Salisbury State University y ocupó los cargos de gerente de planta, gerente de control de calidad divisional, y vicepresidente del proceso de mejoramiento de la calidad (QIP, quality improvement process) antes de asumir la presidencia de la junta directiva y la dirección ejecutiva.

El mercado

En los inicios de la industria avícola, el pollo se vendía a carnicerías y abacerías de barrio como un producto básico; esto es, los productores lo vendían, pero los carniceros lo cortaban y lo envolvían, y los compradores no tenían idea de qué empresa criaba o procesaba el pollo que ellos compraban.

En 2000, la composición y apariencia de los departamentos de carnes en los supermercados modernos.

Ahora había cinco ubicaciones distintas en la tienda para las aves de corral:

1. El mostrador de carnes frescas: para pollos enteros y piezas.
2. El mostrador de delicatessen (platicillos preparados): para pavo y pollos rostizados.
3. Las vitrinas de alimentos congelados: para artículos de congelamiento rápido por separado
4. Reemplazo de comida en casa: para entradas totalmente preparadas
5. Carnes enlatadas: para productos de pollo enlatados.

El segmento del servicio de alimentos consistía en una gran diversidad de clientes públicos y privados, incluidos restaurantes, cafeterías, hospitales, escuelas, reclusorios, aeropuertos e instituciones que servían comidas y, en consecuencia, eran compradores regulares de productos alimenticios.

La demanda inicial de productos Perdue en Rusia, Polonia y Europa Oriental fue bastante fuerte. Para el año fiscal de 1998, una considerable porción del volumen internacional de Perdue se estaba exportando a Rusia.

Las operaciones

Como parte de la rutina de la empresa se rastreaban ocho características mensurables: incubación, rotación, conversión de alimento, duración en estado fresco, rendimiento, aves por hora-hombre, utilización y grado.

La compañía empleaba a especialistas en ciencias de las aves, microbiología, genética, nutrición y ciencia veterinaria. La investigación de la empresa en el diseño de mezclas de alimentos había sido un factor contribuyente a la reducción del tiempo que tomaba criar pollos. En la década de los cincuenta, tomaba 14 semanas criar un pollo de 3 libras (1.35 kg); en 2000 ya sólo se requerían 7 semanas para criar un pollo de 5 libras (2.27 kg). A las tasas de conversión actuales, se requerían cerca de dos libras de alimento para producir una libra de pollo. El alimento representaba cerca de 65% del costo de la cría de un pollo. Los estudios indicaban que si Perdue Farms pudiera mejorar la tasa de conversión de alimentación de los pollos tan sólo 1 %, esto representaría un ingreso adicional estimado de 2.5-3 millones de dólares por semana o 130-156 millones de dólares al año.

Las finanzas

Perdue Farms, Inc.. era una empresa de propiedad privada y consideraba de su pertenencia su información financiera. Los datos financieros y de operación accesibles al público eran limitados. Los medios y los analistas del ramo industrial de las aves de corral situaban los ingresos de Perdue Farms para el año fiscal 2000 en cerca de 2500 millones de dólares y el número de sus asociados en casi 20,000. La revista Forbes había estimado las utilidades operativas del año fiscal 2000 de la compañía en cerca de 160 millones de dólares y las utilidades netas en unos 22 millones de dólares.

Las cuestiones ambientales

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

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

III.- DEFINICION DEL O LOS PROBLEMAS

Oportunidades

1. Positiva identificación de la marca y de los productos de Perdue Farms.
2. Oportunidad de crecimiento en las ventas de servicio de alimentos dado la pequeña porción del mercado que tiene cubierta Perdue Farms.
3. La oportunidad en un mercado nuevo de productos con valor agregado.
4. Posibilidad de seguir creciendo en el mercado de las aves, tratando de ganar mayor participación en el mercado.
5. Potencialidad de ventas en los mercados internacionales, en especial los europeos y asiáticos.
6. Economías de escala al estar integrada verticalmente.
7. Firme convicción en no utilizar elementos artificiales en los alimentos de las aves.
8. Fuerte inversión en tecnología e investigación.
9. Notables logros tecnológicos, que le dan a la empresa ventajas competitivas.
10. Finanzas conservadoras y sanas.
11. Innovación en tecnologías de información.
12. Innovación en centros de distribución y logística.
13. Coyuntura en lo hábitos de alimentación haciendo cambios hacia la carne de pollo y pavo.
14. Cambio en los hábitos de consumo debido al trabajo de las familias.
15. El reto de combinar la logística para toda la gama de productos.

Amenazas

1. Existía la creencia de que el mercado de la carne fresca de aves había tocado techo.
2. La disyuntiva de permanecer en el mercado con una imagen ya conocida en el mercado o reposicionarse y seguir creciendo.
3. Falta de experiencia en el mercado de servicio de alimentos.
4. Barreras arancelarias en los mercados internacionales
5. La tendencia de la industria avícola de integrarse verticalmente, corriendo el riesgo de no hacerlo de forma estratégica y controlada.
6. Al estar la empresa ligada financieramente a la familia, se tiene el peligro de no tener los recursos económicos suficientes para seguir creciendo hacia nuevos productos o en la diversificación de la empresa.
7. Riesgos de que el mercado de aves de corral cambie, siendo que la empresa no tenga nuevos productos que ofrecer al mercado.
8. Serios riesgos ambientales derivados del proceso de crianza de aves, con el riesgo de pérdida de imagen en el mercado.
9. Peligro de pérdidas por la corta vida de los productos en los anaqueles.
10. Riesgo de pérdidas de ventas por los cambios de hábitos alimenticios.
11. Peligro de ser absorbida por una compañía más grande.
12. Alta de regulación de las agencias federales de alimentos.
13. Pérdida de poder de negociación ante las grandes cadenas de venta minorista.
14. Viabilidad de sobrevivencia de la empresa en los próximos 20 años

IV.- ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Dadas las oportunidades que presenta la empresa es necesario continuar cultivándolas a favor de convertirlas todas en ventajas competitivas.

Con respecto a las amenazas:

1. Buscar nuevas opciones dentro de la industria de los alimentos, en especial el pollo y pavo, para contrarrestar los efectos de la disminución de las ventas del pollo fresco.
2. Reposicionar la imagen de la empresa, sin un cambio en los mensajes hacia el consumidor, ya que el cambiarla ocasionaría confusión entre los públicos consumidores.
3. Adquirir experiencia en los nuevos mercados en los cuáles la empresa esta incursionando, esto puede lograrse mediante la integración con empresas que si tengan experiencia en estos mercados y apoyarse con el conocimiento del sector en general que ya se tiene.
4. En cuanto a las barreras arancelaria que se encuentren en territorios internacionales, buscar aproximarse a países con lazos comerciales y posteriormente conquistar los mercados mas difíciles, no postergando la oportunidad por mucho tiempo.
5. En cuanto a la integración vertical, analizar estratégicamente las nuevas oportunidades de negocio, y buscar primordialmente alianzas con proveedores en la cadena de suministro, de manera tal que no se afecte la continuidad del negocio.
6. Buscar diversificación financiera en fuentes externas a la familia.
7. Buscar oportunidades de mercado en actividades paralelas a la principal actividad de la empresa.

8. Encontrar alternativas al problema de los desechos de las plantas procesadoras con el fin de no tener problemas de imagen ante los públicos compradores.
9. Encontrar el balance óptimo de suministro a los almacenes de venta al público para evitar pérdidas por vencimiento del producto.
10. Buscar mercado paralelos para tener siempre innovación en productos.
11. Estar al pendiente de los movimientos de la competencia en el sector para evitar ser absorbido por otras compañías del ramo.
12. Cumplimiento de las regulaciones federales.
13. Alianzas con las cadenas minoristas de forma tal que siempre el ganador sea el consumidor final.
14. Estrategia de viabilidad de la empresa para los próximos 20 años.

V.- ELECCION DE LA ALTERNATIVA

Todas las posibles soluciones han de tomarse en torno de cada una de las partes de la empresa que se encuentre involucrada, tal es el caso de marketing en el caso de la búsqueda de nuevas opciones de mercado y en el reposicionamiento de imagen, en logística en el caso de las barreras arancelarias en el mercado internacional, finanzas en cuanto a la diversificación financiera, operaciones en las cuestiones ambientales y de eficiencia.

Todo lo anterior debe ser analizado estratégicamente por la dirección general junto con todas las unidades de negocio, siempre buscando la viabilidad de la empresa en el futuro.

Tratando de centrarse en una alternativa que cubra todo el espectro de amenazas que tiene la compañía y viendo su viabilidad a futuro la alternativa sugerida es pensar en las estrategias diversificación, siendo las mas convenientes la integración horizontal y la concéntrica, es decir moverse en el campo de productos nuevos pero relacionados, adquiriendo acciones o el dominio total de empresas competidoras.

La forma en que se llevara a cabo la estrategia, es mediante la adquisición o fusión de pequeñas empresas competidoras ubicadas en plazas diferentes en las que actualmente se opera, estas empresas deberán ser productoras de bienes de consumo para la alimentación, preferentemente en el campo de la comida elaborada para consumo inmediato debiendo ser específicamente relacionada con el pollo o con el pavo.

VI.- FUNDAMENTOS DE LA DECISIÓN

Formulación de las estrategias¹

La formulación de las estrategias consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán. Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, cómo asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados extranjeros, si es recomendable fusionarse o constituir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Las Estrategias de Diversificación

La diversificación es un término que se puede utilizar con muchas acepciones. Diversificación implica las direcciones de desarrollo que puede tomar una organización a partir, simultáneamente, de sus mercados actuales y de los productos actuales. La diversificación ha sido estudiada tradicionalmente bajo dos amplias modalidades: diversificación relacionada y diversificación no relacionada.

- I. La **diversificación relacionada** consiste en desarrollarse más allá del producto y (mercado actuales, pero siempre dentro de los confines de la «industria» (es decir, de la misma cadena de valor) en la que se encuentra la empresa. La diversificación relacionada se puede producir de distintas maneras
 - La *integración hacia atrás* se refiere a la participación en actividades relacionadas con los inputs que necesita la empresa para realizar sus actividades actuales (es decir, hacia atrás en

¹Gerry Johnson y Kevan Acholes, “Dirección Estratégica” Prentice may, 1998, págs. 292-299

la cadena de valor). Por ejemplo, las materias primas, maquinaria y la mano de obra, son inputs importantes para cualquier empresa de sector manufacturero.

- La *integración hacia adelante* hace referencia al desarrollo de actividades que están relacionadas con la producción de la empresa (es decir, que están más adelante a lo largo de la cadena de valor), como el transporte, la distribución, las reparaciones y el mantenimiento. La **integración vertical** describe la integración, hacia adelante o hacia atrás, de actividades contiguas en la cadena de valor.
- La *integración horizontal* hace referencia al desarrollo de actividades con las que se compite, o que son directamente complementarias con las actividades que realiza la empresa. Por ejemplo, muchas organizaciones han descubierto que existen oportunidades en otros mercados para la explotación de sus competencias nucleares, pudiendo, tal vez, desplazar a los proveedores actuales o a nuevos entrantes.

II. La **diversificación no relacionada** es aquella en la que la organización va más allá de los confines de su industria actual. Históricamente la literatura sobre la diversificación ha estado dominada por una perspectiva en la que el entorno determinaba las opciones estratégicas. Así pues, la relación ha tendido a definirse en unos términos un tanto estrictos; las oportunidades que están mas allá de los productos actuales y de la base de mercado actual de la organización y fuera de la industria actual (es decir, de la cadena de valor) La diversificación no relacionada tiene que dividirse en tres categorías:

- Puede implicar una ampliación a *nuevos mercados y nuevos productos* mediante la

Estrategia de Negocio para una Empresa Avícola

explotación de las **actuales competencias** nucleares de la organización. Por ejemplo, el desarrollo global de un conjunto de empresas funcionará mejor si las filiales están relacionadas o son análogas, en el sentido de que estén adaptadas la «fórmula» de la dirección corporativa (de la empresa matriz), Este aspecto suele ser crucial, puesto que las competencias nucleares pueden estar vinculadas al conocimiento tácito y a las rutinas de la organización, y, por lo tanto, ser difíciles de imitar. Así, algunos conglomerados son buenos comprando empresas en apuros, reestructurándolas, y volviéndolas a vender. No serían buenos dirigiendo un imperio diversificado que no compartiera estas características comunes. A este tipo de diversificación se le llama también concéntrica.

- La diversificación mediante las competencias nucleares puede ir más allá de limitarse a entrar en mercados que ya existen: puede implicar la *creación* de auténticos nuevos mercados. Requiere un muy buen conocimiento del mercado y creatividad para satisfacer mejor las necesidades del mismo.
- La forma más extrema de diversificación no relacionada es aquella en la que se desarrollan *nuevas competencias* para nuevas oportunidades de mercado. No resulta sorprendente que este último extremo del espectro de la diversificación sea menos común. De hecho, si se tomara una definición totalmente estricta de la diversificación no relacionada, nunca se tendría en cuenta esta última posibilidad; casi siempre suele ser posible identificar algún grado de relación en el mercado, en los recursos o en las competencias, en cualquier oportunidad de desarrollo. Así pues, la cuestión real es saber el grado de relación, y el análisis que sigue a continuación debe hacerse desde esta perspectiva.

VII.- CONCLUSIONES

Las estrategias permiten que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

VIII.- BIBLIOGRAFIA

1. Mintzberg, H. y Brian Quinn, J. El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice Hall, segunda edición, (1993)
2. Gerry Johnson y Kevan Scholes Dirección Estratégica, Prentice Hall, quinta edición, (1998)