

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



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

ESTUDIO DE CASO

Que para otorgar el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

ERIKA ILIANA GARCIA PAXTIAN

Director de tesis: Jorge Smeke Zwaiman

Lector/Revisor: Jose Antonio Cerro Castiglione

Lector Revisor: Manuel F. Bravo Borrego

MÉXICO, D.F.

2005

ÍNDICE

1.- Marco de Referencia	3
2.- Síntesis de los hechos relevantes	6
2.1.- Datos históricos	6
2.2.- Datos financieros	7
3.- Análisis de la situación objeto de estudio	9
Análisis FODA	9
4.- Diagnóstico de la Situación de la Empresa Descrita	13
5.- Propuesta de alternativas posibles para acciones futuras	16
6.- Evaluación de alternativas propuestas mediante la aplicación de herramientas cualitativas y cuantitativas para la toma de decisiones	22
Tabla 1: Consecuencias a corto y mediano plazo	23
Tabla 2: Consecuencias a largo plazo	23
7.- Compromiso de elección de una o varias de las alternativas propuestas	25
8.- Fundamento de la alternativa seleccionada	27
Referencias bibliográficas	29

1.- Marco de Referencia

Perdue Farms es una empresa fundada en 1917 dedicada a la producción de aves de corral, es la 3ª empresa más grande en su ramo en Estados Unidos y la más grande en el Noreste de Estados Unidos, con base en Salisbury, Maryland y con 20,000 empleados.

Desde sus inicios Perdue Farms ha sido una empresa que se ha adaptado a las necesidades de sus clientes, ofreciendo nuevos productos y servicios. Empezó vendiendo huevo y al darse cuenta de que el futuro estaba en la venta de pollos cambio su negocio a la venta de éste.

Actualmente es una empresa verticalmente integrada, ya que hace desde la mezcla del alimento para pollos, hasta la distribución de sus productos en los supermercados, pasando incluso por la transformación de los desperdicios en alimento de mascotas.

Perdue Farms produce más de 46 millones de libras de productos de pollo y 4 millones de libras de productos de pavo a la semana.

Los productos que fabrica son:

- ❖ Pollo marinado
- ❖ Pollo rebanado
- ❖ Nuggets de pollo
- ❖ “Ground chicken”
- ❖ Hamburguesas de pavo
- ❖ Salchichas de pavo
- ❖ Aceite vegetal
- ❖ Grano

Las marcas de Perdue Farms son:

- ❖ Perdue
- ❖ Prime Parts
- ❖ Oven Stuffer
- ❖ Fit 'N Easy
- ❖ Ed & Joan DeLuca
- ❖ Short Cuts

La política principal de Perdue Farms es realizar productos de calidad y en torno a ello gira la estrategia principal de la empresa.

Perdue tiene fuertes competidores con estrategias de mercado muy diferentes y algunas de ellas con mayor variedad de productos, sus principales competidores son:

- ❖ Cargill, Incorporated
- ❖ China National Cereals, Oils & Foodstuffs
- ❖ ConAgra Foods, Inc.
- ❖ ContiGroup Companies, Inc.
- ❖ Foster Farms
- ❖ Gold Kist
- ❖ Hormel Foods
- ❖ Keystone Foods LLC
- ❖ Pilgrim's Pride Corporation
- ❖ Sanderson Farms, Inc.
- ❖ Smithfield Foods, Inc.
- ❖ Tyson Foods, Inc.

Perdue Farms ha sido una empresa tradicionalmente exitosa, en el 2004 reportó ganancias de 2,800 millones de dólares con un incremento del 3.7% sobre el 2003. Sin embargo como toda empresa exitosa no debe confiarse y debe realizar estrategias a corto, mediano y largo plazo que le permitan continuar con la preferencia de sus clientes.

2.- Síntesis de los Hechos Relevantes

2.1 Datos Históricos:

Arthur Perdue inició en 1917 la venta de huevos como negocio lateral y en 1920 decide dedicarse 100% a este negocio.

Empieza practicando pequeñas economías mezclando su propio alimento para aves y utilizando cuero de zapatos viejos para las bisagras de los gallineros.

En 1940 Mr. Arthur y Frank (su hijo) comprendieron que el futuro estaba en vender pollos, no huevos y cambian el giro de su empresa a la venta de pollos.

En 1944 Mr Arthur hizo a Frank socio completo, quien asumió la dirección de la compañía, en ese entonces con 40 empleados.

En 1952 los ingresos de la firma llegaban a 6 millones de dólares por la venta de 2.6 millones de pollos tiernos y asaderos.

En 1960 Perdue Farms construye sus instalaciones de recepción y almacenamiento de granos y la primera planta de procesamiento de frijol de soya.

Arthur Perdue estaba convencido que la ventaja competitiva de sus productos era la calidad y podía por ello venderse con un precio preferente, por lo que en 1968 inicia campañas de Marketing resaltando este valor, siendo el mismo es el portavoz de su compañía.

En 1988 Perdue Farms tuvo su primer año en números rojos debido a los altos costos administrativos y de sistemas de información provenientes de la descentralización de la empresa en varias unidades empresariales, cada una de ellas responsable de dirigir sus propias operaciones.

En 1991 Frank Perdue cedió el control de la compañía a su hijo Jim, quien había estudiado Licenciado en Biología, Maestría en Biología Marina, Doctorado de Criaderos Piscícolas y una Maestría Ejecutiva de Administración de Empresas. El estilo de dirección de Jim era basado en la gente, productos y rentabilidad.

De 1990 a 2000 los analistas de la industria avícola auguraban que a pesar de que el mercado de las aves de corral fresco estaba en su mejor momento, esto iba a cambiar a favor de los productos de pollo congelados y preparados, por lo que Perdue Farms lanza nuevos productos adecuados a las exigencias del mercado, tales como alimentos preparados, hot dogs de pavo, etcétera.

A principios de 1990 Perdue Farms se expande internacionalmente, vendiendo productos que en Estados Unidos no puede vender debido a las costumbres alimenticias, tal es el caso de China en donde les gustan las patas de pollo y la carne oscura, todo lo contrario al mercado de Estados Unidos donde ven esto como alimento para desperdicio.

También en los 90s se presenta el problema de la contaminación ambiental, según Organismos Ambientalistas Gubernamentales, esto es consecuencia a un gran número de procesadores avícolas operando en un área limitada, lo cual ocasiona la generación de demasiado fósforo el cual contaminaba los ríos aledaños. Por lo que actualmente tiene que enfrentar demandas por contaminación y realizar numerosas investigaciones para su defensa.

2.2.- Datos Financieros:

Las acciones en su mayoría están en manos de la familia y muy pocas pertenecen a los ejecutivos titulares.

Perdue Farms ha alcanzado ventas de 2.8 billones de dólares y en el 2004 reportó ganancias de 2,800 millones de dólares, con un incremento del 3.7% sobre el 2003, con utilidades operativas de 160 millones de dólares y utilidades netas de 22 millones de dólares y con tan sólo 20,000 asociados.

Desde sus inicios Perdue Farms ha sido rentable cada año, a excepción de 1988, debido a los costos de la descentralización de la empresa y 1996, debido al impacto de los altos precios del maíz.

3.- Análisis de la Situación Objeto de Estudio

A continuación se presenta un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas para entender la situación de Perdue.

Análisis FODA

Fortalezas

Reducción de costos y operación eficiente:

- ❖ Perdue Farms reduce costos y opera eficientemente al ser una empresa verticalmente integrada, ya que hace desde la mezcla del alimento para pollos, hasta la distribución de sus productos en los supermercados.
- ❖ Perdue Farms tiene poca rotación de empleados, ya que busca la satisfacción y seguridad de los empleados en su empresa, lo cual contribuye a que los empleados trabajen eficientemente con pocos picos en la curva de aprendizaje, disminuyendo así costos.

Propuesta de valor al cliente:

- ❖ Perdue Farms está muy bien posicionado en el mercado como un producto de calidad.
- ❖ Perdue Farms ha detectado las necesidades de sus clientes importantes, por ejemplo sabe que Wal Mart requiere tener la cantidad exacta del producto en el momento preciso.
- ❖ Perdue Farms está invirtiendo en sistemas de información que le ayuden a tener un buen manejo de inventario con una excelente distribución y le permita abarcar varios puntos de entrega en un solo pedido.

Aumento de participación de mercado:

- ❖ Perdue Farms ha aumentado su participación de mercado al ofrecer productos, como alimentos precocidos, embutidos, alimento para mascotas.
- ❖ Perdue Farms ha ampliado sus ventas al mercado internacional

Campañas de publicidad eficaces:

- ❖ Perdue siempre ha tendido campañas de publicidad eficaces que llegan al mercado objetivo y posicionan a Perdue como una empresa con productos de calidad y socialmente responsable.

Oportunidades

Atención de nuevos mercados:

- ❖ Perdue Farms sólo cubre la parte Noreste de Estados Unidos, por lo que puede ampliar su cobertura atendiendo a más regiones de Estados Unidos.
- ❖ Perdue Farms puede diversificar sus productos para atender nuevos mercados, por ejemplo alimentos preparados o alimentos libres de grasa.
- ❖ Perdue Farms puede vender sus productos a cadenas de restaurantes y llegar al cliente final con estrategias de Mercadotecnia, para que sean ellos quienes lo pidan en los restaurantes.

Reducción de costos:

- ❖ Perdue Farms puede utilizar su experiencia en el mercado internacional para hacer economías de escala, por ejemplo, ser una empresa descentralizada, posicionarse como un producto de calidad.

Incremento de ganancias:

- ❖ Actualmente Perdue Farms podría hacerse una empresa pública para incrementar su capital.

Debilidades

Cobertura geográfica limitada:

- ❖ La distribución de los productos es únicamente hecha a través de trailers por lo que no llega a lugares lejanos.
- ❖ Sólo vende sus productos en el Noreste de Estados Unidos.

Costos operativos altos del mercado internacional:

- ❖ Los costos de operación del mercado internacional son altos, debido a la lejanía de los mercados, a que deben trasladarse los productos en corto tiempo para que lleguen frescos, lo cual implica altos costos.

Oferta limitada de productos:

- ❖ Perdue Farms sólo vende alimentos frescos pero no congelados.
- ❖ Sólo vende 8 productos, mientras que algunos de sus competidores venden hasta 30 productos agrupados en consumo, congelados, refrigerados, alternativos, servicio de alimentos, ingredientes.¹

Amenazas

Contaminación ambiental:

- ❖ Los problemas de contaminación ambiental pueden posicionar mal en el mercado a Perdue Farms y perder el liderazgo, además de las pérdidas monetarias que puede tener si legalmente lo acusan de ser el causante de la contaminación de los ríos.

¹ Business Review Sites, United Kingdom, <http://www.food-business-review.com> Estudio de la compañía: ConAgra Foods, Inc

Reducción de participación de mercado:

- ❖ Los productos de Perdue tienen un precio alto, lo cual puede ocasionar sensibilidad del mercado a precio de los productos y esto lleve a Perdue no tener la preferencia del cliente.

Bajo poder de negociación:

- ❖ El 60% de los ingresos de Perdue Farms proviene de los detallistas nacionales, siendo su principal cliente Wal Mart, lo cual puede convertirse en amenaza si las mayor parte de sus ganancias proviene de un solo cliente, ya que esto le da bajo poder de negociación, tiene que aceptar las exigencias de Wal Mart y además si llegara a perder este cliente perdería la mayor parte de sus ingresos.

Análisis:

Según el análisis FODA podemos detectar los siguientes 6 problemas:

1. Contaminación ambiental.
2. Sensibilidad del cliente por el precio alto.
3. Los costos de operación de las ventas internacionales altos.
4. El mayor porcentaje de sus ingresos proviene de un solo cliente, Wal Mart.
5. Cobertura geográfica limitada
6. Oferta limitada de productos

4.- Diagnóstico de la Situación de la Empresa Descrita

Perdue Farms es una empresa que ha sabido adaptarse a las necesidades y requerimientos del mercado y debido a ello ha logrado el liderazgo que ahora tiene, sin embargo los clientes actuales son muy sensibles a precio y existe la amenaza de perder su preferencia, por lo que si Perdue Farms desea continuar con su estrategia de calidad y a un precio alto debe ofrecer al cliente una oferta de valor por la cual el cliente este dispuesto a pagar más.

Perdue Farms ha lo largo de historia se ha encontrado con situaciones difíciles las cuales ha sabido resolver exitosamente, sin embargo actualmente se enfrenta con algunos problemas hacia los cuales debe volcar sus recursos para la solución exitosa de ellos y continuar así con su liderazgo.

Los problemas que desde mi punto de vista son los que Perdue Farms debe resolver, son los siguientes:

Problema 1: Contaminación ambiental.

Históricamente la gallinaza se enviaba al relleno sanitario, lo cual a la larga produjo la contaminación de los ríos, ya que el exceso de fósforo en el mar ocasionaba la contaminación y la muerte de los peces.

Los organizaciones gubernamentales en pro del ambiente, tales como la FDA (Food and Drug Administration), la USDA (US Department agriculture) tienen un estricto control sobre los procesos de producción de las empresas avícolas, como Perdue Farms, ellos argumentan que las empresas grandes son las que ocasionaban la contaminación de los ríos. Perdue Farms puede sufrir cuantiosas pérdidas si no resuelve este problema, ya sea encontrando algún método para reducir la contaminación que genera o comprobando a través de investigaciones que ellos no son los responsables de esta contaminación.

Problema 2: Reducción de participación del mercado.

Debido a que hay numerosos competidores en el mercado el cliente se ha vuelto muy sensible al precio, por lo que si Perdue Farms desea continuar con precios un poco más elevados debido a su característica de calidad debe encontrar un valor agregado por el cual el cliente esté dispuesto a pagar un poco más.

Problema 3: Costos operativos altos del mercado internacional.

Los costos de distribución y venta de productos en mercados internacionales son muy altos debido a la lejanía de estos, debe hallar la manera de reducir dichos costos para tener mayores ganancias.

Problema 4: Bajo poder de negociación con Wal Mart.

Perdue debe pulverizar su cadena de distribución de productos, el tener a Wal Mart como cliente puede ser una ventaja pero también un riesgo muy grande, ya que las ganancias que recibe Perdue Farms a través de éste son cuantiosas sin embargo su poder negociación es escaso y esto puede ocasionar costos elevados y un bajo retorno de inversión.

Además si Perdue Farms no diversifica su canal de distribución lo hace muy débil y sensible a los cambios y exigencias de Wal Mart.

Problema 5: Cobertura geográfica limitada.

Perdue Farms tiene sólo cobertura en el Noreste de los Estados Unidos, por lo que no está explotando un mercado cautivo que es el resto de los Estados Unidos.

Debido a que buscan que el producto siempre sea fresco y pueda consumirse en un corto plazo, la distribución de sus productos es únicamente a través de trailers por lo que no llegan a lugares lejanos.

Problema 6: Oferta limitada de productos.

Perdue ofrece una limitada variedad de productos, ya que sólo vende alimentos frescos pero no congelados. Sólo vende 8 productos mientras que algunos de sus competidores venden hasta 30 productos. Esta escasa variedad de productos es una limitante para que Perdue aumente su participación de mercado y además conquiste nuevos mercados.

5.- Propuesta de alternativas posibles para acciones futuras

Problema 1: Contaminación ambiental.

Propuesta de solución:

Se han realizado estudios de U.S Geological Survey, los cuales indicaron que la gran mayoría de los nutrientes que afectaban a Chesapeake Bay procedían de los ríos que no fluían a través de las regiones de producción avícola de Costa Oeste, donde se encuentra Perdue Farms.

Perdue también realizó investigaciones sobre la transformación de los desechos en fertilizantes, los estudios más alentadores dicen que se puede reutilizar un tercio del estiércol.

Desde mi punto de vista para resolver este problema Perdue debe realizar los siguientes estudios:

- ❖ Estudios sobre la causa de la contaminación de los ríos
- ❖ Estudios sobre la reutilización de los desechos
- ❖ Invertir en métodos para reutilizar desechos

Perdue debe trabajar en conjunto con las organizaciones gubernamentales realizando investigaciones sobre las causas de la contaminación de los ríos y el ambiente; trabajar en conjunto significa llegar a acuerdos de porcentajes de inversión para los estudios y buscar una solución conjunta.

Ahora bien debe utilizar una de sus fortalezas que es la realización de campañas de publicidad de manera eficiente, estas campañas pueden ser orientadas al consumidor para situarse como una empresa socialmente responsable, así como también donde muestre el resultado de los estudios y se vea que Perdue no es responsable de la contaminación.

Problema 2: Reducción de participación de mercado.

Propuesta de solución:

El producto de Perdue Farms tiene un precio alto por lo que lo hace sensible a las preferencias del cliente, por lo que debe buscar la reducción de sus costos principales, para que sus precios no sean demasiado altos. Los costos que puede reducir son los siguientes:

- ❖ Distribución
- ❖ Costos de embarque
- ❖ Entregas oportunas
- ❖ Reducción de Inventarios
- ❖ Disminución de desperdicios a través de:
 - Adecuada temperatura
 - Sistema de inventarios

También debe invertir en un sistema de información que permita:

- ❖ La integración de todos sus negocios
 - Manejo de inventarios
 - Control de rutas

Perdue Farms debe realizar campañas de marketing a través de las cuales llegue al cliente final, de tal forma que se posicione en su mente como un producto de calidad y con una oferta de valor diferenciada, de tal forma que el mismo cliente exija en los supermercados o restaurante no solo productos de calidad, sino productos Perdue.

Problema 3: Costos operativos altos del mercado internacional.

Propuesta de solución:

Perdue Farms tiene costos altos por la venta de sus productos en el mercado asiático, esto se debe a la lejanía del mercado y además de que los productos deben de llegar en un corto periodo para que sean frescos.

Perdue debe hacer economías de escala en los países donde comercializa sus productos, de tal forma que la obtención de la materia prima, la producción y la distribución la realice en dichos países, todo esto con la finalidad de reducir los costos y ser más eficientes. Además cada subsidiaria debe ser una empresa descentralizada y responsable de sus costos y ganancias.

Perdue Farms debe buscar la diversificación a través de mercados internacionales cercanos a Estados Unidos de América, para reducir los costos por la lejanía. Por ejemplo, podría invertir en México, Brasil, Chile, los 3 son países cercanos a USA, por lo que los costos de distribución son más bajos que Asia. Los 3 países tienen un mercado selecto que aprecian la calidad de los productos por lo que Perdue Farms puede utilizar esta ventaja competitiva.

Problema 4: Bajo poder de negociación con Wal Mart.

Propuesta de solución:

Es importante ofrecer a Wal Mart los requisitos que pide a sus proveedores, tales como, oportunidad y frecuencia de entrega, precios bajos, altos volúmenes de entrega. Sin embargo Perdue Farms no debe volcar todos sus esfuerzos hacia un sólo cliente ya que si así lo hiciera le daría todo el poder de negociación a Wal Mart, teniendo que aceptar todas sus peticiones, tales como bajos precios, volúmenes de entrega inalcanzables, frecuencias de entrega tan constantes que incurran en altos costos de operación para

Perdue y si por algún motivo decidiera ya no tener como proveedor a Perdue Farms, este último tendría pérdidas incuantificables.

Por lo anterior Perdue Farms debe buscar nuevos clientes, tales como cadenas de suministros e incluso debe buscar el pulverizado, esto puede ser abasteciendo a restaurantes y pequeñas tiendas de servicio.

Una excelente distribución para Perdue Farms es el de las cadenas de restaurantes y pequeñas tiendas de autoservicios, ambos están dispuestos a comprar productos de calidad si los consumidores se los piden, para ello Perdue debe hacer campañas publicitarias orientadas a estos consumidores, de tal forma que ellos pidan los productos y los supermercados y restaurantes tengan que consumirlos.

Si Perdue a través de campañas publicitarias lograra posicionarse en la mente de los consumidores podría incluso poner en la carta de los Restaurantes el nombre de sus productos como parte de un producto. Por ejemplo puede poner en la carta:

- ❖ Pechuga de pollo Perdue o
- ❖ Alitas Perdue

De tal forma que los Restaurantes buscarían comprarle a Perdue sus productos por el empuje que hace el consumidor.

Problema 5: Cobertura geográfica limitada.

Propuesta de solución:

Perdue Farms puede ampliar la cobertura de la venta de sus productos en el resto de Estados Unidos invirtiendo en el establecimiento de fábricas que estén en diversos puntos de Estados Unidos o incluso puede adquirir pequeñas empresas avícolas que estén en puntos importantes del mercado Estadounidense, de tal forma que no tenga que empezar desde cero.

Para darse a conocer en el resto del país debe hacer campañas publicitarias que hagan alarde de sus años de experiencia en el Noreste de Estados Unidos, así como de su liderazgo en esta zona debido a su calidad.

Problema 6: Oferta limitada de productos.

Propuesta de solución:

Las ganancias de Perdue vienen en su mayoría del segmento avícola y dentro de éste en especial de la venta de pollo. Perdue ha limitado la diversificación de sus productos en comparación con sus competidores, tales como Tyson Foods, Gold Kist and Hormel.

Tyson Foods, por ejemplo, además de los productos avícolas, tiene de res y de puerco.

Gold Kist, quien es su mayor competidor¹, tiene productos de puerco.

Cabe mencionar que Perdue sólo vende 8 productos, mientras que algunos de sus competidores venden hasta 30 productos agrupados en consumo, congelados, refrigerados, alternativos, servicio de alimentos, ingredientes.

Teniendo una oferta limitada de productos hace que Perdue tenga una desventaja competitiva con el resto de sus competidores.

Perdue debe invertir en la creación de nuevos productos buscando la satisfacción de los gustos de los clientes actuales, tales como, hot dogs de salchichas de pavo o pollo, embutido de pavo, comida preparada, comida libre de grasas, etcétera.

Perdue Farms debe hacer estudios de investigación de mercado, para conocer los hábitos y preferencias de estos clientes, por ejemplo:

- ❖ La comida preparada la compran por lo general personas que trabajan tiempo completo y no tienen tiempo para cocinar, seguramente a este mercado le gustaría que la forma de preparar los alimentos fuera lo más rápido y fácilmente posible. La

¹ Perdue Farms Incorporated, Perfil de la compañía, Código de referencia: 1307, fecha de publicación: Mayo del 2005, Datamonitor, Business Review.

ventaja competitiva para Perdue Farms en este punto es la calidad, ya que hay muchos alimentos preparados pero la mayoría de ellos no se posiciona como el mejor sabor y calidad, por lo que Perdue puede utilizar su característica de calidad para llegar a este mercado e incluso a un precio superior al resto de los productos, ya que este mercado no es sensible a precio, está dispuesto a darse pequeños lujos.

Perdue también debe entrar con una oferta diferenciada en los segmentos de consumo, congelados, refrigerados, alternativos, servicio de alimentos, ingredientes.

6.- Evaluación de alternativas propuestas mediante la aplicación de herramientas cualitativas y cuantitativas para la toma de decisiones

De acuerdo a mi experiencia laboral cuando se tienen varias tareas a la vez, se deben priorizar para realizar su estrategia y ejecución, la forma en que hace es evaluando cuál de ellas afecta directamente al crecimiento del negocio. Por lo que para poder decidir cual de los 6 problemas detectados en Perdue Farms se debe resolver primero identifiqué 4 variables que afectan directamente al negocio, las cuales son:

- ❖ Pérdidas económicas: Significa que el problema ocasiona pérdidas monetarias no relacionadas con ventas, tales como multas, indemnizaciones, etc.
- ❖ Afecta a ventas: Quiere decir que el problema en cuestión puede ocasionar una baja en las ventas.
- ❖ Afecta a la participación de mercado: Quiere decir que el tener la presencia del problema en cuestión puede hacer que la participación de Perdue en el mercado sea menor.
- ❖ Afecta el Retorno de Inversión (ROI): Quiere decir que el problema en cuestión puede hacer que las ganancias de Perdue disminuyan.

Tomando en cuenta las variables anteriores podemos analizar la resolución del problema desde 2 perspectivas:

1. A corto y mediano plazo
2. A largo plazo

Las 2 tablas siguientes muestran la evaluación de cada problema en cada una de dichas perspectivas, tomando en cuenta las 4 variables que afectan directamente al negocio.

Tabla 1: Evaluación del problema a corto y mediano plazo

PROBLEMAS	Pérdidas económicas	Afecta a ventas	Afecta la participación de Mercado	Afecta a ROI	Suma de variables que lo afectan
Contaminación ambiental	Si	No	No	No	1
Reducción de participación del mercado	No	Si	Si	Si	3
Costos operativos altos del mercado internacional	Si	No	No	Si	2
Bajo poder de negociación con Wal Mart	Si	No	No	Si	1
Cobertura geográfica limitada	No	No	Si	No	1
Oferta limitada de productos	No	Si	Si	No	2

Tabla 2: Evaluación del problema a largo plazo

PROBLEMAS	Pérdidas económicas	Afecta a ventas	Afecta la participación de Mercado	Afecta a ROI	Suma de variables que lo afectan
Contaminación ambiental	Si	Si	Si	Si	4
Reducción de participación del mercado	No	Si	Si	Si	3
Costos operativos altos del mercado internacional	Si	Si	Si	Si	4
Bajo poder de negociación con Wal Mart	Si	Si	Si	Si	4
Cobertura geográfica limitada	No	Si	Si	Si	3
Oferta limitada de productos	No	Si	Si	Si	3

De acuerdo a las tablas anteriores, a corto y mediano plazo la prioridad de resolución de los problemas es la siguiente:

1. Reducción de participación del mercado debido a que el cliente es sensible a precio.
2. Costos operativos altos del mercado internacional y Oferta limitada de productos.
3. Contaminación ambiental, Bajo poder de negociación con Wal Mart y Cobertura geográfica limitada.

A largo plazo la prioridad de resolución de los problemas es la siguiente:

1. Contaminación ambiental, Costos operativos altos del mercado internacional y Bajo poder de negociación con Wal Mart.
2. Reducción de participación del mercado debido a que el cliente es sensible a precio, Cobertura geográfica limitada y Oferta limitada de productos.

Referencias Bibliográficas

- ❖ Perdue Farms Incorporated

<http://datamonitor.com>

Perfil de la compañía

Código de referencia: 1307

Fecha de publicación: Mayo de 2005

- ❖ <http://www.perdue.com>

- ❖ <http://www.food-business-review.com>