

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**“PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO DE CRECIMIENTO
PARA UNA EMPRESA AVÍCOLA ESTADOUNIDENSE”**

ESTUDIO DE CASO

que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

MIGUEL ÁNGEL POBLANNO MERCADO

Director de Tesis
Mtro. Manuel Bravo Borrego

Lectores
Mtro. Jorge Smeke Zwaiman
Mtro. José Antonio Cerro Castiglione

Ciudad de México, 2007

Tabla de contenidos

Índice de Tablas.....	3
I – Introducción.....	4
II - Hechos importantes.....	5
Historia.....	5
Misión, Visión y Valores.....	6
Administración y organización.....	7
Mercadotecnia.....	7
Mercado detallista de los EEUU.....	7
Mercado de servicios de alimentos.....	8
Mercado internacional.....	8
Operaciones.....	9
Investigación y desarrollo.....	9
Finanzas.....	9
Cuestiones ambientales.....	10
Sistemas de logística e información.....	11
Tendencias de la industria.....	12
Futuro.....	12
III – Definición del problema.....	12
IV – Marco teórico – Planeación estratégica.....	13
Qué es la planeación estratégica.....	13
Beneficios de la planeación estratégica.....	15
V – Planteamiento de soluciones.....	17
Expansión a otros estados de EEUU.....	19
Expansión a otros mercados internacionales.....	19
Expansión, reducción o enfoque a determinados segmentos de negocio.....	20
Financiamiento privado o público.....	20
Intensidad de la inversión en investigación y desarrollo.....	20
Intensidad de la inversión en tecnología.....	20
Adquisición de empresas competidoras o complementarias.....	21
Inversión en nuevas instalaciones.....	21
Producción en otros estados u otros países.....	21
Conservar o cambiar el modelo operacional de integración vertical.....	21
VI – Fundamentación de la solución elegida.....	22
De dónde ha venido el crecimiento y de dónde queremos que venga.....	22
El negocio tradicional de Perdue.....	22
El segmento de servicio de alimentos.....	22
El segmento internacional.....	22
¿Debería Perdue volverse una empresa pública?.....	23
Crecimiento en los mercados domésticos.....	23
Crecimiento hacia mercados internacionales.....	24
Modelo de Operación, Investigación y Desarrollo, Tecnología de Información.....	24
VII – Solución elegida.....	24
VIII – Recomendaciones.....	26
IX – Bibliografía.....	27

Índice de Tablas

Tabla 1 – Tasas compuestas de crecimiento 1980-2000.....	10
Tabla 2 - Crecimiento anual requerido para lograr la Visión	17
Tabla 3 – Participación y crecimientos por segmento de negocio.....	17
Tabla 4 - Análisis FODA.....	18

I – Introducción

El presente trabajo es el planteamiento estratégico para lograr el crecimiento de Perdue Farms, empresa avícola estadounidense que mantiene una posición de liderazgo en el mercado de procesamiento de aves de corral en el noreste de los EEUU y que también tiene presencia en Puerto Rico, Sudamérica, Europa, Japón y China.

El caso se sitúa en 2000 y se aborda con una perspectiva de planeación estratégica. Para emitir las recomendaciones se toman en cuenta la visión de la compañía, sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas, así como el desglose de los hechos.

En las recomendaciones se busca alcanzar el objetivo que nos plantea la Visión de ser una empresa que venda 20,000 millones de dólares al cierre del ejercicio de 2020. Asimismo se justifican los motivos para seguir el curso de acción propuesto.

El presente documento incluye con una sección de hechos relevantes donde se desglosa la historia y particularidades de Perdue; un apartado de la definición del problema, que justamente plantea el desafío de proponer una estrategia para alcanzar el “objetivo 2020”; en la sección del marco teórico se analizan los conceptos más relevantes para el planteamiento de las alternativas de solución; se dedica un espacio a la discusión de soluciones donde se reflexiona acerca de las posibilidades e implicaciones de tomar decisiones sobre ciertas variables; se elabora el fundamento de selección de la solución; y finalmente se emiten recomendaciones alrededor de la solución propuesta.

Existen otros aspectos del análisis que merecen atención específica, como el tema de la sucesión o la conversión de Perdue hacia una empresa pública que cotice en bolsa. Otros derroteros que merecen atención individual son las consideraciones laborales en una industria que emplea un porcentaje alto de inmigrantes a la luz del reciente endurecimiento de la postura del gobierno de los EEUU frente a la migración latinoamericana hacia su país. Sin duda otros temas que, al igual que los anteriores, debe abordarse en un estudio posterior, es el análisis detallado del financiamiento al crecimiento, o cómo asegurar el liderazgo en calidad que ha distinguido a la compañía.

II - Hechos importantes

Historia

- > Empresa familiar que comienza en 1917 como un negocio colateral de Arthur Perdue de venta de huevos, quien en 1920 se dedica de tiempo completo a esta actividad. En este mismo año nace Franklin Perdue.
- > Se establece en la Península Delmarva en Maryland (EEUU).
- > En 1924 Arthur expandió su negocio a NY.
- > Franklin (Frank) Perdue
 - o Nace en 1920
 - o Hijo de Arthur.
 - o Con formación académica formal sin especializarse en negocios.
- > James (Jim) Perdue
 - o Hijo de Frank.
 - o Con estudios formales de Administración de Empresas.
 - o Se integra a Perdue Farms en 1983 y desarrolla una carrera en diferentes puestos hasta que en 1991 toma la posición de Presidente de la Junta Directiva y Director Ejecutivo.
- > Perdue gana reputación por la calidad de sus productos (1940).
- > Para 1940 el foco del negocio cambia de la venta de huevos a la venta de pollos.
- > En 1950 Frank toma la dirección de Perdue.
- > Durante la década de los 50s Perdue comenzó a integrarse verticalmente. También comenzó a contratar terceros para que criaran pollos para ellos; Perdue podía controlar la calidad de los pollos.
- > Para 1968 Perdue entró al negocio del procesamiento de pollos que era el segmento que presentaba mejores márgenes y crecimientos. Perdue continuó con la estrategia de integrar verticalmente sus operaciones, ahora, desde la incubación de los huevos, hasta el envío de los pollos asaderos al mercado.
- > Incorporaron nutriólogos para mejorar las fórmulas de alimentación de los pollos. También incorporaron veterinarios para mantener sanas a las aves.
- > Los estándares de calidad de Perdue han sido superiores incluso a las especificaciones gubernamentales de los EEUU.
- > En la década de los 70s Perdue se expandió hacia el norte de NY (Massachusetts, Rhode Island y Connecticut). También crecieron su presencia en Virginia, Carolina del Norte y Delaware.
- > Fue en la misma década de los 70s que Perdue logró desarrollar un pollo con más carne blanca de pechuga.
- > En 1971 la compañía inició una campaña de publicidad con la que logró explotar el uso de la marca en un producto considerado como básico.
- > Para 1977 la compañía facturaba 200 millones de dólares y registraba un crecimiento promedio del 17% vs. 1% de la industria.

- > Para los 80s Perdue expandió operaciones de venta hacia el sur (Carolina del Norte, Virginia y Georgia). También compraron compañías del ramo, algunas de las cuales les facilitaron la entrada al segmento del pavo.
- > En los 80s Perdue también introdujo una línea de pollo cocinado bajo la marca *Perdue Done It!*
- > James (Jim) Perdue, hijo de Frank, se unió a la empresa en 1983.
- > A finales de los 80s Perdue se separó en varias unidades empresariales. Este cambio supuso un ejercicio perdedor en 1988 debido al alto costo de la reestructura y a la duplicación de funciones administrativas. A consecuencia de lo anterior el equipo directivo se enfocó en la eficiencia de las operaciones, en la mejora de las comunicaciones a través de todos los segmentos y en la atención a los detalles.
- > En 1991 Jim asume la dirección de la compañía poniendo especial atención a las operaciones, al control de la calidad y a la planeación estratégica.
- > Durante la década de los 90s Perdue se expandió hacia Florida, Michigan y Missouri.
- > En 1992 la empresa formaliza sus operaciones internacionales sirviendo a los mercados de Puerto Rico, América del Sur, Europa, Japón y China.
- > En 1998 las ventas internacionales ascendían a 180 millones de dólares anuales. Perdue desplazaba por el canal de las ventas internacionales la producción de carne más oscura que no es popular en EEUU y sí lo es en otras geografías.
- > Otro segmento de mercado para Perdue son las ventas de servicio a consumidores comerciales con productos de congelado rápido, productos de reemplazo de comida casera y productos para tiendas deli. Utilizan la marca *Fit'n Easy* para estos productos.
- > La década de los 90s también marcó un uso acrecentado de la tecnología para las operaciones de Perdue.
- > En 2000 Perdue tenía ingresos por más de 2,500 millones de dólares y cerca de 20,000 empleados (asociados).

Misión, Visión y Valores

- > La misión de la empresa es: *Realzar la calidad de la vida con grandes productos alimenticios y agrícolas.*
- > La visión es: *Ser la compañía líder de alimentos de calidad con 20,000 millones de dólares en ventas en 2020.*
- > Los valores: *Calidad, Integridad, Confianza y Labor de equipo.*

Administración y organización

- > La filosofía de la empresa cuida la calidad del producto, la atención a los clientes, el trato justo a la gente y el trabajo duro.
- > En su declaración de visión tienen en consideración a los clientes, los consumidores, los empleados, las comunidades y los accionistas.
- > Perdue sigue siendo una empresa familiar.
- > De 1950 a 1991 Frank concentró la toma de decisiones de la empresa. Este periodo coincide con uno de alto crecimiento de la industria avícola.
- > Gradualmente Frank permitió la toma de decisiones a niveles operativos.
- > La sucesión de Frank hacia Jim sucedió en 1991.
- > El estilo directivo de Jim considera importantemente a la gente. Política de “los empleados primero”.
- > El tipo de trabajo que ofrece la industria avícola es muy demandante físicamente.
- > Un número considerable de los empleados son inmigrantes hispanos.
- > Perdue ha instrumentado programas de apoyo a los empleados hispanos.
- > Perdue cuida las condiciones de salud en el trabajo a través de un comité de ergonomía, además de un programa de previsión social.
- > El organigrama de Perdue Farms se encuentra en el Anexo C.

Mercadotecnia

- > Perdue Farms se alejó del posicionamiento tradicional de la comercialización del pollo asadero y explotó el uso de la marca.
- > Perdue fue pionera en la inversión en posicionamiento de marca en la industria avícola; esto supuso para Perdue una posición de liderazgo en el mercado.
- > Frank fue durante muchos años el portavoz oficial de la empresa en la publicidad; Jim ha sucedido a Frank en esto.

Mercado detallista de los EEUU

- > Los hábitos de consumo de los consumidores americanos han cambiado significativamente. Las tiendas de autoservicio juegan un papel protagónico en el estilo de vida americano.
- > Existen hasta cinco ubicaciones distintas en las tiendas para las aves de corral: carnes frescas, deli, alimentos congelados, reemplazo de comida en casa, carnes enlatadas.
- > Los detallistas buscan productos de preparación rápida y fácil.

Mercado de servicios de alimentos

- > Consiste en diversos clientes públicos y privados dedicados a la venta de comidas. Compradores regulares.
- > Clientes sensibles al precio.
- > Los hábitos de consumo de los americanos impulsan el crecimiento de este segmento. Cada vez más comidas fuera de casa. Este efecto está alentando el crecimiento del segmento tradicional.
- > Segmento que registra tasas de crecimiento más importantes.
- > Este segmento representa el 50% de las ventas de aves de corral.
- > Los ingresos de Perdue provenientes de este segmento sólo representan el 20%.
- > En 1998 Perdue adquiere Gol-Pak Corporation, compañía con experiencia en este segmento.

Mercado internacional

- > A principios de los 90s Perdue comenzó a exportar a China.
- > En 1992 el volumen de exportaciones era de 30 millones de libras, para 1998, esta cantidad ascendió a 517.5 millones de libras exportadas a China, Japón, Rusia y Ucrania.
- > Las preferencias de los consumidores asiáticos por la carne más oscura compensa la marcada preferencia del mercado americano por la carne más blanca.
- > El mercado asiático aún no ha acogido la idea de la compra de aves de corral por marca.
- > Se ha construido una planta procesadora en la costa de Virginia para acortar los tiempos de procesamiento y compensar los costos de transporte a Asia.
- > El costo de envío es de 2/3 de centavo de dólar/libra/carga de navío.
- > La transportación terrestre en China difícilmente cuenta con cámaras refrigeradas.
- > La caída de la economía rusa en 2000 impactaron fuertemente en el volumen exportado de Perdue.
- > La corrupción en Rusia ha hecho renuente a Perdue a invertir en este país.
- > Los impuestos a la importación de aves de corral en China son del 45% para naciones favorecidas y 70% para naciones no favorecidas, más un 17% de impuestos adicionales. Estas imposiciones erosionan los márgenes de ganancia.
- > Perdue Farms se ha asociado con JNF para trabajar el mercado chino.
- > Existe una ventaja competitiva en China al criar las aves en el territorio chino.
- > China es también una potencial fuente de aprovisionamiento de carne de pollo blanca para el mercado americano una vez que se libere la regulación respectiva.

Operaciones

- > Énfasis en calidad y eficiencia.
- > Perdue es una empresa con la máxima integración vertical a fin de controlar cada detalle del proceso y asegurar la calidad del producto.
- > Perdue cría y empolla sus huevos; subcontrata algunos criadores para el proceso de crecimiento de los polluelos; construye gallineros con tecnología propia; formula y manufactura sus propias semillas; supervisa el cuidado y alimentación de los pollos; tiene sus propias plantas de procesamiento; se encarga de la distribución.
- > La alta integración vertical permiten a Perdue minimizar el desperdicio y aumentar la eficiencia.
- > Perdue Farms es una empresa que hace una inversión importante en iniciativas de calidad.
- > Las aves no pueden ser inyectadas ni alimentadas con algo artificial.
- > Continuamente se hacen comparaciones vs. los productos de los competidores.

Investigación y desarrollo

- > Invierte en investigación más que cualquier competidor (como porcentaje de sus ingresos).
- > El objetivo de esta inversión es lograr la diferenciación del producto en base a calidad y valor.
- > El logro más significativo en I&D es el programa de cría selectiva para aumentar el tamaño de la pechuga y el rendimiento de carne blanca.
- > Tienen el programa de vacunación más extenso y costoso de la industria.
- > Colaboran en investigaciones de agencias americanas y extranjeras.
- > El diseño de mezclas alimenticias ha logrado reducir el tiempo de crianza de lo pollos.
- > El alimento representa el 65% del costo de crianza de un pollo.
- > Si Perdue puede mejorar la tasa de conversión en 1%, esto representaría un ingreso adicional de 2.5 a 3 millones de dólares por semana.

Finanzas

- > Perdue es una empresa familiar de propiedad privada.
- > Para 2000 los ingresos de la compañía eran de 2,500 millones de dólares y empleaban a 20,000 personas; se estima que las utilidades operativas fueron de 160 millones de dólares y las utilidades netas de 22 millones de dólares.
- > La tasa compuesta de crecimiento de la empresa había estado decreciendo durante los pasados 20 años como reflejo de la desaceleración generalizada de la industria.

	Ingresos	Asociados	Ventas por Asociado
Pasados 20 años	10.60%	6.48%	3.87%
Pasados 15 años	8.45%	4.48%	4.48%
Pasados 10 años	7.39%	4.75%	2.52%
Pasados 5 años	8.39%	0.99%	7.33%

Tabla 1 – Tasas compuestas de crecimiento 1980-2000

- > La desaceleración se había compensado internamente con la automatización de los procesos e impulsando la productividad de la mano de obra.
- > Mientras que en el periodo 1980-2000 cada aumento del 1% en la fuerza de trabajo producía 1.6% de aumento en los ingresos, en el lapso 1995-2000 esta relación fue de 1:8.4.
- > Sólo dos años la empresa ha arrojado resultados negativos: 1988 debido a la sobreoferta en el mercado y 1996 impactado por el alto precio del maíz.
- > Perdue utiliza las ganancias retenidas y flujos de efectivo internos para financiar el reemplazo del activo existente y el crecimiento normal.
- > La deuda a largo plazo (procedente de bancos nacionales y extranjeros y compañías de seguros) se utiliza para los proyectos de expansión y adquisiciones importantes.
- > El límite de adeudo es el 55% del capital contable.
- > La estrategia de adeudo es igualar las partidas vigentes de activo con los vencimientos de pasivo y tener una mezcla de adeudos de tasa fija y tasa variable.
- > Se requiere un dólar de capital nuevo de inversión para generar cada aumento de dos dólares en ingresos.

Cuestiones ambientales

- > Para atender cuestiones ambientales, la empresa formó el Comité Guía Ambiental en 1993.
- > El problema de la eliminación de la gallinaza es un gran reto para la industria.
- > Perdue ha diseñado procesos que reducen el desecho en 50%; vende la fracción líquida y el resto lo elimina en un proceso de derretimiento.
- > En 1991 se inició un proceso de mejora de la ergonomía en el trabajo.
- > El programa redujo en 44% el número de reclamaciones de indemnización de los trabajadores; disminuyó los reportes de tiempo perdido a sólo 7.7% del promedio del ramo; aminoró 80% la incidencia de casos graves de estrés; y disminuyó 50% ciertos tipos de lesiones.
- > Perdue también ha trabajado en el reciclado de gallinaza para transformarlo en fertilizante.
- > Se estima que se pueden vender 120,000 toneladas del fertilizante a razón de \$25 a \$30 dólares por tonelada. ($120,000 \times 25 = 3\text{MUSD}$).

- > El tema ambiental imponía grandes desafíos a los procesadores avícolas: mantener confianza del consumidor, la salud de las aves, la seguridad de los empleados, la integridad del proceso avícola, percepción política, mantener costos bajo control.

Sistemas de logística e información

- > El sistema de logística de Perdue fue creado cuando la compañía comercializaba menos productos, tenía menos puntos de entrega y el volumen era menor.
- > La expansión de productos y el crecimiento de clientes rebasaron las capacidades del sistema.
- > Los problemas de logística del ramo son: la corta vida en anaquel de los productos y la incertidumbre de la demanda.
- > La atención que debía prestarse a esta situación limitaban las capacidades de la empresa para mejorar los niveles de servicio, apoyar el crecimiento e introducir servicios innovadores con los que pudieran diferenciarse.
- > Los procesadores necesitan estimar la demanda con 18 meses de anticipación para incubar las parvadas y contratar a los criadores.
- > El producto congelado ofrece una mayor flexibilidad en el pronóstico.
- > En 1987 el departamento de servicio al cliente contaba con computadoras para ingresar directamente los pedidos de éste.
- > En la década de los 90s se crearon sistemas que rastreaban los inventarios de cada producto en tiempo real.
- > Se está haciendo un esfuerzo para acortar el tiempo de entrega a través de la comunicación en línea con los clientes.
- > En la entrega de producto fresco son críticas la oportunidad y la frecuencia de las entregas. Las entregas en grandes cantidades reducen este costo.
- > En los productos congelados y más procesados la integridad de la temperatura es crítica.
- > En las exportaciones las variables críticas son la integridad de la temperatura, el gran volumen y los costos de embarque bajo.
- > En los empacados los productos se diferencian por la naturaleza de los mismos y por los servicios relacionados.
- > Recientemente se ha adquirido un sistema de administración de la cadena de suministro.
- > Se han construido centros de reabastecimiento para fortalecer la infraestructura de distribución.
- > La planta de Virginia (exportación) se ha ampliado y se instaló un nuevo equipo de congelación.
- > Ha sido posible “desglosar” el proceso de procesamiento del pollo en diversas localidades.

Tendencias de la industria

- > El pollo es la carne de mayor consumo en los EEUU con 40% de participación. También se está convirtiendo en la más popular del mundo.
- > Su popularidad se debe a sus cantidades reducidas de colesterol y grasa.
- > En EEUU la demanda por la carne blanca es muy alta; todo lo contrario de la oscura, que tiene que llegar a venderse con descuento.
- > Está cayendo la demanda de aves enteras y creciendo la de productos más procesados.
- > La industria se está consolidando; las compañías más grandes están comprando a las pequeñas.
- > En EEUU existe una capacidad instalada que excede la demanda.
- > Las grandes cadenas de autoservicio prefieren negociar con pocos grandes proveedores.
- > Los requerimientos de salubridad y ambientales se vuelven cada vez más estrictos.
- > Otras agencias gubernamentales que también imponen restricciones a Perdue son la Administración de la Seguridad y la Salud en la Ocupación y el Servicio de Inmigración.
- > Se estima que esta industria emplea trabajadores extranjeros indocumentados hasta en 78% de su fuerza de trabajo.

Futuro

- > Perdue Farms quiere diferenciarse a través de su servicio al cliente, haciéndose indispensable bajando los costos y haciendo entregas cómo, dónde y cuándo se quiera.
- > Cuesta 1.5 centavos de dólar/lb. más criar aves de corral en la costa este que hacerlo en Arkansas.
- > Las cadenas de autoservicio también se están consolidando para poder competir mejor y lograr mejores precios con los proveedores.
- > Perdue planea abrir varias plantas adicionales de cocina.

III – Definición del problema

Con toda la historia, fortalezas, debilidades, entorno, oportunidades y amenazas, ¿cuál es el rumbo estratégico que debe seguir Perdue Farms para asegurar el cumplimiento de la Visión?

IV – Marco teórico – Planeación estratégica

Si el entorno mundial fuera completamente estable o predecible no existiría la preocupación de planear. Sin embargo, el mundo actual de los negocios es altamente cambiante y existen pocas empresas o industrias que puedan darse el lujo de no planear su futuro.

La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios de conseguirlo^a.

Qué es la planeación estratégica

Para poder situar apropiadamente el proceso de planeación debemos comenzar por ubicar que la planeación estratégica es una función y responsabilidad de todo directivo a todos los niveles dentro de una organización. Sin embargo, es obvio que las responsabilidades de la planeación de los directores variarán en forma importante de acuerdo con los diferentes tipos de organización y niveles organizacionales^b.

Existen dos tipos de dirección, la dirección estratégica, que se lleva a cabo a los niveles más altos de la estructura organizacional; y la dirección operacional, que la ejecutan todos los demás. La dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional.

Uno de los deberes principales de todo alto ejecutivo es plantear e implantar la estrategia, Peter Drucker dice: el deber de pensar en la misión del negocio, es decir hacerse la pregunta “¿qué es nuestro negocio y que debería ser?” Esto nos lleva al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategia y planes y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana. Obviamente esto sólo puede hacerlo un órgano de la empresa que pueda visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos y las necesidades actuales y futuros, y que pueda distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados clave^c.

Marvin Bower, durante mucho tiempo director de McKinsey, identifica catorce procesos directivos que son ilustrativos de la trascendencia del proceso de planeación en las empresas, los procesos son:

1. Establecimiento de objetivos.
2. Estrategia de la planeación.
3. Establecimiento de metas.
4. Desarrollar la filosofía de la compañía.

^a Ackoff, *Un Concepto de Planeación de Empresas*, Pág. 13.

^b Steiner, *Lo que Todo Director Debe Saber*, Pág. 12.

^c Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), Pág. 611.

5. Establecer las políticas.
6. Planear la estructura de la organización.
7. Proporcionar el personal.
8. Establecer los procedimientos.
9. Proporcionar las instalaciones.
10. Proporcionar el capital.
11. Establecimiento de normas.
12. Establecer los programas directivos y los planes operacionales.
13. Proporcionar información controlada.
14. Motivar a las personas.

Podemos observar que todos los procesos listados forman parte de un proceso serio de planeación estratégica. Es también importante destacar que estos procesos son responsabilidad del nivel directivo de las organizaciones.

Steiner nos invita a reflexionar en la diferencia entre la anticipación intuitiva y la planeación estratégica. Considero que ambas tienen mucho valor y que la combinación es la que resulta muy positiva; aprovechar la estructura del método de planeación formal y volver flexible este ejercicio permitiéndole al directivo a utilizar su intuición para ejecutar ajustes durante la operación.

Lo anterior también nos hace pensar que la planeación no es un evento que deba ocurrir con cierta periodicidad, sino que es una práctica que sucede todos los días en las empresas. A título personal y apoyado en mi experiencia con procesos de planeación, considero que esto es uno de los puntos más relevantes: las empresas deben estar inmersas en un proceso diario de planeación y evaluación del avance. Esto no implica generar un nuevo plan todos los días, lo que sí implica es que la organización debe ser consciente de qué está persiguiendo, por qué y qué tan cerca está de conseguirlo; es justamente esto lo que dará fuerza al plan, las organizaciones deben vivir diariamente su plan estratégico.

Steiner define la planeación estratégica apoyándose de cuatro puntos de vista:

1. El porvenir de las decisiones actuales. La planeación es lograr un estado futuro tomando decisiones hoy.
2. Proceso. La planeación es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr las metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. La planeación es un proceso continuo.
3. Filosofía. La planeación es una actitud, una forma de vida, es un proceso mental, un ejercicio intelectual constante.
4. Estructura. Un sistema de planeación formal tiene tres tipos de planes fundamentales: planes estratégicos; programas a mediano plazo; presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Por su parte, Ackoff nos dice que la planeación:

1. Es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es una toma de decisiones anticipada.
2. Es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes: un sistema de decisiones.
3. La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

En una diferenciación entre planeación estratégica y táctica, Ackoff primero no señala la relatividad de los conceptos, pero abunda al indicarnos que:

1. Cuanto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será.
2. Cuantas más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será.
3. La planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos.

Existen diferentes modelos propuestos para realizar una planeación estratégica. Debe destacarse que no existe un modelo universal y que cada empresa debe adaptar estos modelos a sus necesidades únicas.

A pesar de lo anterior considero que hay elementos indispensables que deben tomarse en cuenta para que este proceso arroje resultados favorables. Estos elementos incluyen:

1. Expectativas de todos los involucrados o afectados en la iniciativa empresarial. Esto no limita a los accionistas, pasa por empleados, comunidad, ejecutivos, gobierno, medio ambiente, entre otros.
2. Información acerca del desempeño histórico.
3. Evaluación de la situación actual y del ambiente (FODA).
4. Misión, Visión, Objetivos.
5. Medios: políticas, programas, procedimientos.
6. Recursos.
7. Programas o planes a mediano plazo.
8. Programas o planes a corto plazo.
9. Control. Cómo se medirá el avance.

Beneficios de la planeación estratégica

Las empresas encuentran numerosos beneficios al embarcarse en un proceso continuo de planeación estratégica.

Es una herramienta esencial para cumplir las responsabilidades de la alta dirección. Es precisamente el nivel directivo más alto responsable de imaginar el futuro de la empresa y

conducirla hacia allá; sin un proceso serio, estructurado y periódico e imaginar ese futuro y de evaluar la distancia que nos separa, jamás podría cumplirse esa misión.

La planeación estratégica obliga a los directivos a plantearse y contestarse preguntas importantes debidas esencialmente a que el entorno en el cual opera la empresa cambia de forma constante. Este ejercicio mental posibilita a las organizaciones a conocerse más, conocer mejor su medio ambiente y facilita la tarea de proyección del futuro.

La simulación de futuro que nos ofrece el ejercicio sistemático de planeación estratégica es de gran valor para poder ajustar las decisiones y así alcanzar el estado deseado. A su vez, esta disciplina exige el establecimiento de objetivos que deberán ser fijados por los directivos en un ejercicio de comprensión de su empresa y entorno.

Las organizaciones podrán conocer los peligros y oportunidades que enfrentan, así como volverse más conscientes de las fuerzas y debilidades que la empresa ha desarrollado a lo largo del tiempo.

La planeación estratégica sienta la estructura para la toma de decisiones en toda la empresa y también fija las bases para medir el desempeño de la organización.

Al emprender una práctica de planeación estratégica, las empresas también abren canales de comunicación muy útiles; es en sí, un proceso continuo de capacitación a los directivos, al forzarlos a comprender mejor su empresa, su operación y su entorno, además de aportarles un método estructurado de resolución de problemas y trabajo en equipo.

A pesar de los beneficios antes descritos la planeación estratégica no es trivial y enfrenta diversos problemas que el ejecutivo deberá enfrentar y sortear.

Algunos de estos problemas son: la resistencia interna, el temor al cambio; el costo de la planeación, desde el tiempo que se le invierte, hasta la asesoría para conducirla; la dificultad del proceso; las tensiones organizacionales al hacer un autoanálisis.

V – Planteamiento de soluciones

Para plantear las posibles soluciones según el marco de la planeación estratégica, comenzaremos por retomar la visión de Perdue hacia 2020:

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

Concediendo el hecho de los alimentos de calidad analicemos el crecimiento compuesto necesario para llegar de 2,500 a 20,000 millones de dólares en el tiempo estipulado:

	Crecimiento anual compuesto 10.96%										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ventas	2,500	2,774	3,078	3,415	3,789	4,204	4,665	5,176	5,743	6,373	7,071
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Ventas	7,846	8,706	9,659	10,718	11,892	13,195	14,641	16,245	18,025	20,000	

Tabla 1 - Crecimiento anual requerido para lograr la Visión

De la proyección de la Tabla 2 se desprende que el crecimiento anual compuesto que se requiere para conseguir la Visión es de 10.96%.

Este es un crecimiento que puede considerarse alcanzable, sin embargo, hay que considerar que Perdue participa en tres diferentes negocios^a que han reportado los siguientes crecimientos:

Segmento	Participación	Crecimiento
Pollo al detalle	60.6%	5.0%
Pollo y pavo al servicio de alimentos	20.0%	12.0%
Ventas internacionales	19.4%	64.0%
Grano y semillas	60.6% ^a	10.0%

Tabla 2 – Participación y crecimientos por segmento de negocio

Si consideráramos que los crecimientos anteriores son permanentes no hay necesidad de planear ya que el objetivo está asegurado desde ahora. La tasa compuesta de crecimiento derivada de la ponderación de los segmentos comienza en 17.8% y llega a ser hasta de 63.9% (Ver Supuesto 1 del Anexo A) y para el 2020 Perdue sería una empresa de 9.5 billones de dólares en ventas^b.

Es evidente que el supuesto anterior no es sostenible, existen fuerzas del entorno que hacen improbable que puedan sostenerse las tasas de crecimiento, especialmente la del negocio internacional.

^a Para efectos del análisis y propuestas, los segmentos de Pollo al Detalle y Granos y Semillas se consideran uno solo y se toma el crecimiento del primero.

^b Billones según el concepto mexicano, millones de millones.

Para plantear soluciones viables refirámonos primero al análisis de Fuerzas y Debilidades de Perdue así como a la identificación de Oportunidades y Amenazas que presenta el entorno:

<p>Fuerzas</p> <ul style="list-style-type: none"> > Calidad de los productos > Posicionamiento y fuerza de la marca > Diversificación hacia el segmento internacional > Modelo operativo de integración vertical y tercerización > Investigación y desarrollo > Relación Fuerza de Trabajo-Aumento de Ingresos 1:8.4 > Sistemas de logística e información > Proceso de procesamiento de pollo desglosado 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> > Toma de decisiones centralizada en los Perdue > Contribución proporcional baja del mercado de Servicio de Alimentos > La tasa de crecimiento ha disminuido > Costo de financiamiento > Infraestructura de transporte en mercados internacionales
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> > Cambio de los hábitos alimenticios en EEUU > Crecimiento y participación relativa en el mercado de Servicio de Alimentos > Preferencia de Asia por la carne oscura > Ventajas fiscales por criar pollo en China > Aprovechamiento de carne blanca desde China > Mejora de tasas de conversión de alimento > El pollo es la carne más popular > Crecimiento en la demanda de productos procesados > Criar en Arkansas > Consolidación de las cadenas de autoservicio 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> > Cambio de los hábitos alimenticios en EEUU > Empleados indocumentados > Incertidumbre legal en mercados internacionales > Tasas impositivas y compensatorias en mercados internacionales > Caída de la demanda de aves enteras > En EEUU hay capacidad instalada en exceso > Regulaciones ambientales cada vez más estrictas > Consolidación de las cadenas de autoservicio

Tabla 3 - Análisis FODA

Ahora enlistaremos los elementos sobre los cuáles podríamos tomar decisiones:

1. Expansión a otros estados de EEUU.
2. Expansión a otros mercados internacionales.
3. Expansión, reducción o enfoque a determinados segmentos de negocio.
4. Financiamiento privado o público.
5. Intensidad de la inversión en investigación y desarrollo.
6. Intensidad de la inversión en tecnología.
7. Adquisición de empresas competidoras o complementarias.
8. Inversión en nuevas instalaciones.

9. Producción en otros estados u otros países.
10. Conservar o cambiar el modelo de operación (integración vertical).

Expansión a otros estados de EEUU

Las ventajas de esta opción es que, en realidad, la presencia de Perdue se limita a sólo un puñado de estados en el este de EEUU; el potencial de crecimiento a través del ingreso a otros mercados en la misma unión americana es evidente.

Adicional a lo anterior, y a diferencia de lo que sucede con mercados internacionales, las variables críticas de éxito están en un grado de control superior y la infraestructura para la realización del negocio es buena. También hay que considerar el cambio de hábitos alimenticios de la población estadounidense que impulsa el crecimiento del consumo de la carne de pollo.

Por otro lado, las cuestiones importantes a considerar en esta toma de decisión son que el mercado avícola está en consolidación y que existe una capacidad de producción instalada en exceso.

Expansión a otros mercados internacionales

Los puntos positivos de esta alternativa es que el crecimiento que Perdue ha logrado en este segmento del negocio es el más importante (64%). A través de esta opción también se abre un canal de comercialización cruzada de los tipos de carnes, por un lado, carne blanca para el mercado de EEUU y carne oscura para el mercado asiático. Además en China existen beneficios por criar las aves en territorio nacional.

Sin embargo, esta alternativa supone inversiones más cuantiosas y logística más complicada. La infraestructura de transporte de perecederos, por ejemplo, está subdesarrollada en China.

Otro factor importante a considerar son las tasas impositivas y compensatorias que los diferentes países cargan al producto importado.

Tampoco podemos dejar de lado la incertidumbre legal de los mercados emergentes; el efecto de la corrupción es una circunstancia que debe sopesarse a conciencia antes de tomar una decisión de inversión.

Expansión, reducción o enfoque a determinados segmentos de negocio

Perdue podría decidir abandonar el segmento que reporta menor crecimiento, sin embargo, es el segmento que mayor aportación a las ventas tiene.

Por otro lado, podría olvidarse del negocio internacional que es el más complejo, aunque es el que mayor crecimiento ha reportado.

Hay que observar que la demanda por aves enteras está cayendo mientras que la demanda por productos procesados va en aumento, aunque esto último supone una complejidad mayor en el manejo de variedad de productos, marcas y canales de comercialización entre otros.

La aportación a Perdue del negocio de servicio de alimentos está por debajo del promedio de la industria.

Financiamiento privado o público

Al ser una empresa privada Perdue no tiene acceso a fuentes baratas de financiamiento a través de la bolsa de valores.

La compañía debe cuestionarse las posibilidades de crecimiento cuando el costo de financiamiento estará por encima de empresas públicas que le compiten.

Intensidad de la inversión en investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo han dado ventajas competitivas a Perdue, pero es una inversión muy alta. ¿Debería seguir esta política?

A través de esta disciplina la empresa puede mejorar la tasa de conversión de alimentos que representa un ingreso anual adicional de hasta 158 millones de dólares por cada punto porcentual extra de conversión.

Intensidad de la inversión en tecnología

Es sin duda un rubro de gasto importante en la hoja de resultados de Perdue, sin embargo, en un ambiente globalizado, extremadamente competitivo y en consolidación no puede minimizarse el valor de contar con tecnología que diferencie la oferta integral de Perdue.

Adquisición de empresas competidoras o complementarias

El mercado está en consolidación. Las cadenas de autoservicio también lo están haciendo y quieren menos proveedores que sean más grandes, capaces y ágiles. Perdue es una compañía que ya ha adquirido otras compañías; tiene experiencia en fusiones.

En contrapunto, la capacidad de producción instalada en EEUU rebasa la demanda existente.

Inversión en nuevas instalaciones

Analicemos este punto con la óptica inversa del anterior si hablamos de EEUU. A menos de que no existiera una instalación equivalente que pueda llegar vía alguna adquisición fusión, no sería recomendable hacer estas inversiones considerando que existe capacidad instalada de sobre en el país.

En el plano internacional se deben considerar los factores impositivos, políticos, de financiamiento y el potencial de mercado antes de tomar esta decisión.

Producción en otros estados u otros países

Arkansas ofrece costos menores en la crianza de las aves, aunque se debe considerar el costo de mover la producción de un estado a otro. Esta decisión no debería tomarse aislada sino a la luz de la decisión de expandirse a otros estados o no.

La producción en otros países para aprovechar la venta cruzada de tipos de carnes es una alternativa muy interesante aunque debe considerarse la infraestructura y logística necesaria para el transporte de percederos así como las condiciones impositivas, sanitarias, legales y de financiamiento que se han expuesto a lo largo de esta sección.

Conservar o cambiar el modelo operacional de integración vertical

La integración vertical ofrece beneficios evidentes en el control de la calidad y en la minimización del desperdicio.

En la otra mano, esta filosofía de operación supone costos mayores para poder emparejarse a los mejores de cada especialidad.

VI – Fundamentación de la solución elegida

El objetivo fundamental de esta propuesta es lograr que Perdue Farms facture 20,000 millones de dólares al cierre del ejercicio 2020.

En el Supuesto 1 del Anexo A observamos que si los crecimientos fueran constantes se lograría el objetivo sin necesidad de mayor esfuerzo. Sin embargo la realidad es muy diferente y sabemos que enfrentaremos grandes retos en este camino hacia el 2020. También sabemos que en este trayecto encontraremos diversas oportunidades, que de ser aprovechadas, facilitarán el logro de la visión.

La solución elegida se basa en las siguientes consideraciones y decisiones:

De dónde ha venido el crecimiento y de dónde queremos que venga

El negocio tradicional de Perdue

Representa el 60% de las ventas de la compañía, aunque es un segmento que ha registrado crecimientos decrecientes en los últimos años.

Este negocio no debe abandonarse por la contribución actual que representa a la compañía; por la reputación que se ha construido alrededor de él; porque, aunque pequeño, reporta un crecimiento; y porque existen mercados que aún no se han explotado.

El segmento de servicio de alimentos

Es definitivamente la opción en la que deben enfocarse principalmente los recursos de la compañía desde el punto de vista de los canales de comercialización.

La contribución relativa de este segmento para Perdue es sólo del 20% cuando el promedio de la industria es del 50%. A la vez, Perdue tiene fortalezas que puede capitalizar en este segmento, como lo es el uso innovador de las tecnologías de información para acercarse a sus clientes, así como la capacidad de la empresa de desglosar el proceso de procesamiento del pollo.

El segmento internacional

Si bien el segmento internacional ha reportado a Perdue los crecimientos más importantes debemos observar precaución al hacer inversiones en este negocio.

Para empezar, los crecimientos son tan grandes porque se parte de una base muy pequeña. Por otro lado, este segmento requiere de inversiones considerables en

infraestructura, y se debe tomar en cuenta también, las complicaciones legales, impositivas y de financiamiento que la empresa debe enfrentar para ingresar exitosamente en estos mercados.

Si lugar a dudas Perdue deberá continuar en este negocio aunque no deberá apostar sus baterías más importantes aquí. Deberá ser extremadamente cauto y conservador en la evaluación de mercados y realizar inversiones sólo cuando se reúnan las condiciones apropiadas a efecto de controlar el riesgo lo más posible.

Por encima de todas las consideraciones anteriores debemos agregar el efecto de la relación 1:8.4 entre el aumento de personal y el aumento de ingresos que crea un efecto multiplicador a las inversiones en capital humano.

¿Debería Perdue volverse una empresa pública?

Sin duda el convertirse en una empresa pública significaría para Perdue el acceso a capitales más baratos para poder emprender una cantidad mayor de iniciativas de crecimiento. Sin embargo, supondría para la compañía entrar un una dinámica y escrutinio que puede causar tensión innecesaria. Otro tema que florece de la mano de éste es el de la sucesión.

Este trabajo no evalúa estos escenarios y es un planteamiento que deberá responderse en otro análisis de la situación.

Para efectos del problema planteado asumiremos que Perdue continúa siendo una empresa privada que tiene acceso a créditos. No abundaremos en el costo de éstos ni las implicaciones respectivas.

Crecimiento en los mercados domésticos

Ya se ha discutido el tema del segmento de servicio de alimentos; sin lugar a dudas la empresa debe invertir ahí para lograr un crecimiento.

Perdue es una empresa exitosa pero que tiene presencia en tan solo 12 estados de la unión americana. Véase el Anexo B.

Con la experiencia, prestigio, modelo operativo y tecnología que posee Perdue debe expandirse a nuevos estados el este de los EEUU. Los ejes de este crecimiento deben ser los costos de crianza en Arkansas; la posibilidad de la empresa de hacer un procesamiento desglosado de sus productos, esto implica que no necesariamente deben hacerse inversiones cuantiosas; y la consolidación de la industria que representa la posibilidad de hacerse de compañía más pequeñas que les brinden, o bien la presencia y

experiencia del nuevo mercado, o las instalaciones necesarias para establecer la operación rápidamente.

Crecimiento hacia mercados internacionales

Perdue debe apostar, aunque con cautela, a estos mercados. El apalancamiento de sus tecnologías y experiencia son un factor crítico de éxito que debe explotar.

Perdue tiene el desafío de convertirse en una verdadera empresa mundial.

Modelo de Operación, Investigación y Desarrollo, Tecnología de Información

El modelo de operación de la compañía es lo que sustenta su oferta de calidad. Por el momento no debe variar. Si bien la especialización y tercerización ofrecen ventajas de costos, la diferenciación competitiva de una empresa no debería salir de casa. Perdue debe conservar su modelo de integración vertical tal como está hoy.

Otro factor diferenciador es la investigación y desarrollo. A través de esta práctica se ha logrado mejorar la especie del pollo, se han conseguido mejorar las tasas de conversión de alimento y hasta se ha generado un nuevo ingreso por el procesamiento de la gallinaza. Sin duda deberán continuar las inversiones en este rubro.

Finalmente, las tecnologías de información, son también un elemento que distingue a Perdue. Para enfrentar el tipo de comercialización empresarial actual y el desafío de controlar una operación global, la compañía deberá mantenerse a la vanguardia.

VII – Solución elegida

En el Supuesto 2 del Anexo A se hace una proyección que busca lograr el objetivo 2020 además de conseguir que el negocio de Servicio de alimentos represente el 50% de las ventas domésticas, y que éstas a su vez representen el 65% de las ventas totales.

En la proyección observamos que el crecimiento requerido es muy similar al propuesto de la Tabla 2. La línea de color en el rubro de Ventas representa en rojo cuando no se alcanza el supuesto del crecimiento requerido para la visión 2020 y en verde cuando lo iguala o supera; podemos ver, que finalmente, el objetivo se alcanza, aunque – evidentemente- puede superarse.

El Supuesto 3 del mismo Anexo parte del supuesto anterior para ajustar los crecimientos considerando tan solo un 5% de crecimiento en el negocio tradicional debido a que es el segmento que está decreciendo; un 20% al segmento de Servicio de alimentos porque es evidente que ahí hay una oportunidad subaprovechada; y un 40% inicial al segmento internacional anticipando que los crecimientos fuertes no pueden ser sostenibles ya que la base previa será cada vez mayor y que la política de evaluación de estas inversiones será conservadora.

Los crecimientos expuestos son para el primer lustro de planeación y posteriormente se asumen crecimientos menores teniendo en cuenta que el horizonte de planeación a largo plazo no puede ser estimado con precisión y asumiendo que no se realizaran ajustes correctivos en el mediano plazo. Aun así el objetivo 2020 puede lograrse.

Con lo anterior si la empresa sigue operando como hasta ahora, pone foco en servicio de alimentos y es cuidadosa en sus inversiones en los mercados internacionales alcanzará la meta; aunque estaría desaprovechando oportunidades para crecer más.

El Supuesto 4 propone una estrategia de revigorización del segmento del detalle. Se estima una ganancia anual sostenida de 1.5% en su crecimiento y se estabiliza durante el segundo lustro. Con esta alternativa se alcanza el objetivo de una forma más holgada.

El Supuesto 5 proyecta la incursión en nuevos estados conforme a lo propuesto en la sección anterior (*Crecimiento en los mercados domésticos*).

Se calcula un impacto positivo del 1% de crecimiento tanto en el segmento de detalle como en servicio de comidas cada dos años tomando en cuenta el tiempo de incursión y estabilización en cada nuevo estado. Se proponen cuatro bienios en donde en cada periodo se incorpora un nuevo estado.

Debido a los recursos que deberán destinarse a la apertura de nuevos estados, el crecimiento internacional se ha revisado a la baja con su correspondiente disminución de recursos asociados.

Finalmente el Supuesto 6 ofrece el cálculo de la combinación de los supuestos 4 y 5.

La solución elegida es el Supuesto 6.

VIII – Recomendaciones

- > Perdue debe expandir sus operaciones a otros estados del este americano aprovechando los costos menores de crianza en Arkansas.
- > Para ejecutar esta expansión deberá considerar la compra de empresas existentes en los estados elegidos.
- > Deberá aprovechar y explotar su capacidad de procesamiento desglosado
- > Es necesario que realice un aumento de personal del 1% y que ubique esas plazas en la expansión en los segmentos de servicio de alimentos e internacional.
- > Perdue deberá desarrollar un plan de revigorización de su segmento de detalle.
- > Debe continuarse la expansión internacional aunque siendo cautelosos.
- > Las inversiones en investigación y desarrollo deben continuar.
- > La tecnología de información debe continuar siendo punta de lanza en la diferenciación del servicio hacia los clientes.
- > Finalmente, Perdue tiene que mantener su modelo de integración vertical.

Las proyecciones están hechas hasta el 2020 pero a partir del segundo lustro los supuestos de crecimiento fueron disminuidos considerablemente.

Lo más importante de este plan es revisar permanentemente su avance y ajustarlo frecuentemente.

IX - Bibliografía

Ackoff, Russell
Cápsulas de Ackoff.
Limusa. México. 2005.

Ackoff, Russell
Un Concepto de Planeación de Empresas.
Limusa. México. 2004.

Joyce, William; Noria, Nitin; Roberson, Bruce.
What (Really) Works.
HarperBusiness. EEUU. 2003.

Kotler, Philip; Jain, Dipak; Maesincee, Suvit.
El Marketing se mueve.
Paidós Empresa. España. 2002.

Magretta, Joan
Qué es el Management.
Empresa Activa. España. 2003.

Stanton, William; Etzel, Michael; Walter, Bruce.
Fundamentos de Marketing.
McGraw-Hill. Undécima edición. México. 2000.

Steiner, George
Lo que Todo Director Debe Saber.
CECSA. Trigésima primera reimpresión. México. 2004.

Van Horne, James; Wachowicz Jr., John
Fundamentos de Administración Financiera.
Prentice Hall. Undécima edición. México. 2002.

www.perdue.com

Anexo A - Proyecciones de ventas al 2020

Proyección de ventas para llegar a 20,000 MUSD en 2020																					
Crecimiento anual compuesto	10.96%																				
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	2,500	2,774	3,078	3,415	3,789	4,204	4,665	5,176	5,743	6,373	7,071	7,846	8,706	9,659	10,718	11,892	13,195	14,641	16,245	18,025	20,000

Supuesto 1 - Proyección de ventas considerando que se mantienen las tasas de crecimiento de cada segmento																					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Detallista + semillas	1,516	1,592	1,671	1,755	1,843	1,935	2,031	2,133	2,240	2,352	2,469	2,593	2,722	2,858	3,001	3,151	3,309	3,474	3,648	3,831	4,022
Servicio de alimentos	500	560	627	702	787	881	987	1,105	1,238	1,387	1,553	1,739	1,948	2,182	2,444	2,737	3,065	3,433	3,845	4,306	4,823
Internacional	484	794	1,302	2,135	3,502	5,744	9,419	15,448	25,334	41,548	68,139	111,749	183,268	300,559	492,917	808,384	1,325,750	2,174,231	3,565,738	5,847,811	9,590,410
Ventas	2,500	2,946	3,601	4,593	6,131	8,559	12,438	18,686	28,812	45,287	72,162	116,081	187,938	305,599	498,362	814,273	1,332,125	2,181,138	3,573,231	5,855,948	9,599,255
Crecimiento real		17.8%	22.2%	27.6%	33.5%	39.6%	45.3%	50.2%	54.2%	57.2%	59.3%	60.9%	61.9%	62.6%	63.1%	63.4%	63.6%	63.7%	63.8%	63.9%	63.9%
Participación por segmento																					
Detallista + semillas	60.6%	54.0%	46.4%	38.2%	30.1%	22.6%	16.3%	11.4%	7.8%	5.2%	3.4%	2.2%	1.4%	0.9%	0.6%	0.4%	0.2%	0.2%	0.1%	0.1%	0.0%
Servicio de alimentos	20.0%	19.0%	17.4%	15.3%	12.8%	10.3%	7.9%	5.9%	4.3%	3.1%	2.2%	1.5%	1.0%	0.7%	0.5%	0.3%	0.2%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%
Internacional	19.4%	27.0%	36.2%	46.5%	57.1%	67.1%	75.7%	82.7%	87.9%	91.7%	94.4%	96.3%	97.5%	98.4%	98.9%	99.3%	99.5%	99.7%	99.8%	99.9%	99.9%
Crecimientos por segmento																					
Detallista + semillas		5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Servicio de alimentos		12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%	12.0%
Internacional		64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%	64.0%

Supuesto 2 - Proyección de ventas para lograr una mezcla determinada por canales de comercialización																					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Detallista + semillas	1,516	1,630	1,753	1,886	2,028	2,181	2,346	2,523	2,714	2,919	3,139	3,376	3,631	3,905	4,200	4,517	4,858	5,225	5,619	6,044	6,500
Servicio de alimentos	500	568	646	735	835	949	1,079	1,227	1,395	1,586	1,803	2,049	2,330	2,649	3,011	3,423	3,892	4,424	5,029	5,718	6,500
Internacional	484	553	632	723	826	944	1,079	1,233	1,409	1,611	1,841	2,104	2,405	2,748	3,141	3,590	4,103	4,689	5,359	6,125	7,000
Ventas	2,500	2,752	3,032	3,343	3,689	4,075	4,504	4,983	5,518	6,115	6,783	7,529	8,365	9,302	10,352	11,530	12,852	14,338	16,008	17,886	20,000
Crecimiento real		10.1%	10.2%	10.3%	10.4%	10.4%	10.5%	10.6%	10.7%	10.8%	10.9%	11.0%	11.1%	11.2%	11.3%	11.4%	11.5%	11.6%	11.6%	11.7%	11.8%
Participación por segmento																					
Detallista + semillas	60.6%	59.2%	57.8%	56.4%	55.0%	53.5%	52.1%	50.6%	49.2%	47.7%	46.3%	44.8%	43.4%	42.0%	40.6%	39.2%	37.8%	36.4%	35.1%	33.8%	32.5%
Servicio de alimentos	20.0%	20.7%	21.3%	22.0%	22.6%	23.3%	24.0%	24.6%	25.3%	25.9%	26.6%	27.2%	27.9%	28.5%	29.1%	29.7%	30.3%	30.9%	31.4%	32.0%	32.5%
Internacional	19.4%	20.1%	20.9%	21.6%	22.4%	23.2%	24.0%	24.7%	25.5%	26.3%	27.1%	27.9%	28.7%	29.5%	30.3%	31.1%	31.9%	32.7%	33.5%	34.2%	35.0%
Crecimientos por segmento																					
Detallista + semillas		7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%	7.6%
Servicio de alimentos		13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.7%
Internacional		14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%

Supuesto 3 - Proyección de ventas para lograr una mezcla determinada por canales de comercialización considerando factibilidad de crecimiento de cada segmento																					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Detallista + semillas	1,516	1,592	1,671	1,755	1,843	1,935	2,012	2,093	2,176	2,263	2,354	2,424	2,497	2,572	2,649	2,729	2,783	2,839	2,896	2,954	3,013
Servicio de alimentos	500	600	720	864	1,037	1,244	1,431	1,645	1,892	2,176	2,502	2,753	3,028	3,331	3,664	4,030	4,232	4,443	4,665	4,899	5,144
Internacional	484	678	942	1,300	1,781	2,422	2,907	3,488	4,186	5,023	6,028	6,630	7,293	8,023	8,825	9,708	10,193	10,703	11,238	11,800	12,390
Ventas	2,500	2,869	3,333	3,919	4,661	5,601	6,350	7,226	8,254	9,462	10,884	11,808	12,819	13,926	15,138	16,467	17,208	17,985	18,799	19,652	20,546
Crecimiento real		14.8%	16.2%	17.6%	18.9%	20.2%	13.4%	13.8%	14.2%	14.6%	15.0%	8.5%	8.6%	8.6%	8.7%	8.8%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%	4.5%
Participación por segmento																					
Detallista + semillas	60.6%	55.5%	50.1%	44.8%	39.5%	34.5%	31.7%	29.0%	26.4%	23.9%	21.6%	20.5%	19.5%	18.5%	17.5%	16.6%	16.2%	15.8%	15.4%	15.0%	14.7%
Servicio de alimentos	20.0%	20.9%	21.6%	22.0%	22.2%	22.5%	22.8%	22.9%	23.0%	23.0%	23.3%	23.6%	23.9%	24.2%	24.5%	24.6%	24.7%	24.8%	24.9%	24.9%	25.0%
Internacional	19.4%	23.6%	28.3%	33.2%	38.2%	43.2%	45.8%	48.3%	50.7%	53.1%	55.4%	56.2%	56.9%	57.6%	58.3%	59.0%	59.2%	59.5%	59.8%	60.0%	60.3%
Crecimientos por segmento																					
Detallista + semillas		5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	3.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%	2.0%
Servicio de alimentos		20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Internacional		40.0%	39.0%	38.0%	37.0%	36.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%

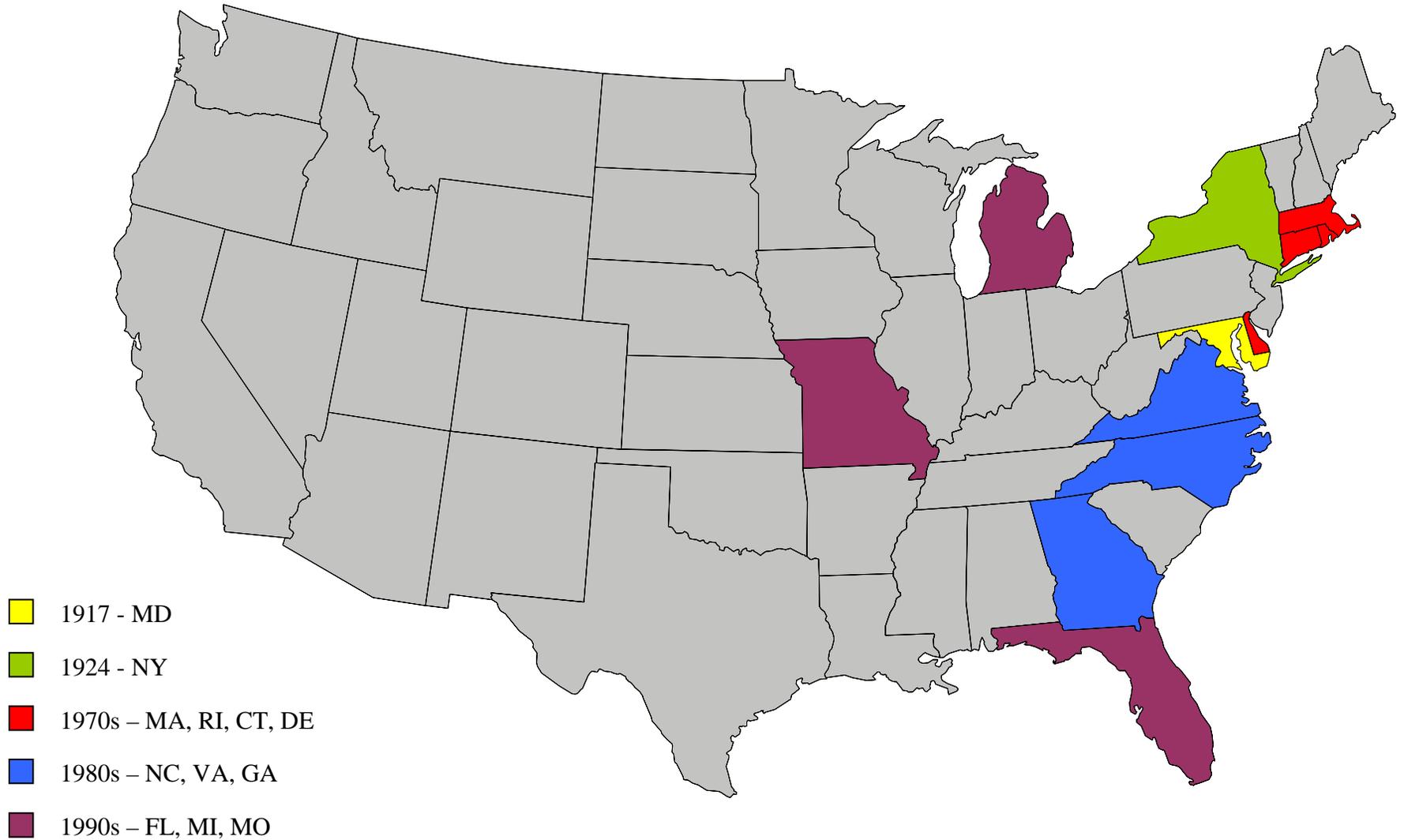
Anexo A - Proyecciones de ventas al 2020

Supuesto 4 - Proyección de ventas considerando factibilidad de crecimiento de cada segmento además de vigorizar la venta al detalle																					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Detallista + semillas	1,516	1,592	1,679	1,780	1,896	2,028	2,191	2,366	2,555	2,760	2,980	3,159	3,349	3,550	3,763	3,988	4,148	4,314	4,486	4,666	4,852
Servicio de alimentos	500	600	720	864	1,037	1,244	1,431	1,645	1,892	2,176	2,502	2,753	3,028	3,331	3,664	4,030	4,232	4,443	4,665	4,899	5,144
Internacional	484	678	942	1,300	1,781	2,422	2,907	3,488	4,186	5,023	6,028	6,630	7,293	8,023	8,825	9,708	10,193	10,703	11,238	11,800	12,390
Ventas	2,500	2,869	3,341	3,944	4,714	5,695	6,528	7,499	8,633	9,959	11,510	12,542	13,670	14,903	16,251	17,726	18,573	19,460	20,390	21,364	22,386
Crecimiento real		14.8%	16.4%	18.0%	19.5%	20.8%	14.6%	14.9%	15.1%	15.4%	15.6%	9.0%	9.0%	9.0%	9.0%	9.1%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%	4.8%
Participación por segmento																					
Detallista + semillas	60.6%	55.5%	50.3%	45.1%	40.2%	35.6%	33.6%	31.5%	29.6%	27.7%	25.9%	25.2%	24.5%	23.8%	23.2%	22.5%	22.3%	22.2%	22.0%	21.8%	21.7%
Servicio de alimentos	20.0%	20.9%	21.5%	21.9%	22.0%	21.8%	21.9%	21.9%	21.9%	21.9%	21.7%	21.9%	22.2%	22.3%	22.5%	22.7%	22.8%	22.8%	22.8%	22.9%	23.0%
Internacional	19.4%	23.6%	28.2%	33.0%	37.8%	42.5%	44.5%	46.5%	48.5%	50.4%	52.4%	52.9%	53.4%	53.8%	54.3%	54.8%	54.9%	55.0%	55.1%	55.2%	55.3%
Crecimientos por segmento																					
Detallista + semillas		5.0%	5.5%	6.0%	6.5%	7.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	8.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	6.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%	4.0%
Servicio de alimentos		20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Internacional		40.0%	39.0%	38.0%	37.0%	36.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%

Supuesto 5 - Proyección de ventas considerando factibilidad de crecimiento de cada segmento además de iniciar operaciones en estados vecinos																					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Detallista + semillas	1,516	1,592	1,671	1,772	1,878	2,009	2,150	2,322	2,508	2,733	2,979	3,188	3,411	3,650	3,905	4,179	4,388	4,607	4,837	5,079	5,333
Servicio de alimentos	500	600	720	871	1,054	1,286	1,569	1,930	2,374	2,943	3,650	4,380	5,256	6,307	7,568	9,082	10,444	12,011	13,813	15,885	18,267
Internacional	484	605	756	946	1,182	1,477	1,773	2,128	2,553	3,064	3,676	4,044	4,448	4,893	5,383	5,921	6,217	6,528	6,854	7,197	7,557
Ventas	2,500	2,797	3,148	3,588	4,114	4,773	5,492	6,379	7,434	8,740	10,306	11,612	13,115	14,850	16,856	19,182	21,049	23,146	25,504	28,161	31,157
Crecimiento real		11.9%	12.5%	14.0%	14.6%	16.0%	15.1%	16.2%	16.5%	17.6%	17.9%	12.7%	12.9%	13.2%	13.5%	13.8%	9.7%	10.0%	10.2%	10.4%	10.6%
Participación por segmento																					
Detallista + semillas	60.6%	56.9%	53.1%	49.4%	45.6%	42.1%	39.1%	36.4%	33.7%	31.3%	28.9%	27.5%	26.0%	24.6%	23.2%	21.8%	20.8%	19.9%	19.0%	18.0%	17.1%
Servicio de alimentos	20.0%	21.5%	22.9%	24.3%	25.6%	26.9%	28.6%	30.3%	31.9%	33.7%	35.4%	37.7%	40.1%	42.5%	44.9%	47.3%	49.6%	51.9%	54.2%	56.4%	58.6%
Internacional	19.4%	21.6%	24.0%	26.4%	28.7%	31.0%	32.3%	33.4%	34.3%	35.1%	35.7%	34.8%	33.9%	33.0%	31.9%	30.9%	29.5%	28.2%	26.9%	25.6%	24.3%
Crecimientos por segmento																					
Detallista + semillas		5.0%	5.0%	6.0%	6.0%	7.0%	7.0%	8.0%	8.0%	9.0%	9.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	7.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Servicio de alimentos		20.0%	20.0%	21.0%	21.0%	22.0%	22.0%	23.0%	23.0%	24.0%	24.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
Internacional		25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%

Supuesto 6 - Proyección de ventas considerando factibilidad de crecimiento de cada segmento vigorizando venta al detalle e iniciando operaciones en estados vecinos																					
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Detallista + semillas	1,516	1,592	1,679	1,797	1,932	2,105	2,316	2,571	2,853	3,196	3,579	3,937	4,331	4,764	5,240	5,764	6,053	6,355	6,673	7,007	7,357
Servicio de alimentos	500	600	720	871	1,054	1,286	1,569	1,930	2,374	2,943	3,650	4,380	5,256	6,307	7,568	9,082	10,444	12,011	13,813	15,885	18,267
Internacional	484	605	756	946	1,182	1,477	1,773	2,128	2,553	3,064	3,676	4,044	4,448	4,893	5,383	5,921	6,217	6,528	6,854	7,197	7,557
Ventas	2,500	2,797	3,156	3,614	4,168	4,869	5,658	6,628	7,780	9,203	10,906	12,361	14,035	15,964	18,191	20,767	22,714	24,894	27,340	30,088	33,181
Crecimiento real		11.9%	12.8%	14.5%	15.3%	16.8%	16.2%	17.1%	17.4%	18.3%	18.5%	13.3%	13.5%	13.7%	14.0%	14.2%	9.4%	9.6%	9.8%	10.1%	10.3%
Participación por segmento																					
Detallista + semillas	60.6%	56.9%	53.2%	49.7%	46.3%	43.2%	40.9%	38.8%	36.7%	34.7%	32.8%	31.9%	30.9%	29.8%	28.8%	27.8%	26.6%	25.5%	24.4%	23.3%	22.2%
Servicio de alimentos	20.0%	21.5%	22.8%	24.1%	25.3%	26.4%	27.7%	29.1%	30.5%	32.0%	33.5%	35.4%	37.4%	39.5%	41.6%	43.7%	46.0%	48.2%	50.5%	52.8%	55.1%
Internacional	19.4%	21.6%	24.0%	26.2%	28.4%	30.3%	31.3%	32.1%	32.8%	33.3%	33.7%	32.7%	31.7%	30.7%	29.6%	28.5%	27.4%	26.2%	25.1%	23.9%	22.8%
Crecimientos por segmento																					
Detallista + semillas		5.0%	5.5%	7.0%	7.5%	9.0%	10.0%	11.0%	11.0%	12.0%	12.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
Servicio de alimentos		20.0%	20.0%	21.0%	21.0%	22.0%	22.0%	23.0%	23.0%	24.0%	24.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
Internacional		25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	25.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	10.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%

Anexo B – Expansión de Perdue en los EEUU



Anexo C -Organigrama Perdue Farms en 2000

