

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial  
del 3 de Abril de 1981



“CONSIDERACIONES SOBRE ESTRATEGIAS PARA LOGRAR UN  
INCREMENTO EN VENTAS DE UNA EMPRESA AVÍCOLA AMERICANA”

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

## **MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**ARTURO MANUEL ESCOBAR SEPULVEDA**

Director: Mtro. Manuel Bravo Borrego

Lectoras: Mtra. Rocío Gutiérrez Fernández

Mtra. Caridad Mendoza Barrón

México, D.F.

2009

## **CONTENIDO**

<u>I ANTECEDENTES Y SITUACION DE LA EMPRESA</u> .....	4
Filosofía de la Empresa.....	5
Administración y Organización.....	6
Marketing.....	6
Mercado Detallista.....	6
Servicio de Alimentos.....	7
Segmento Internacional.....	7
Operaciones.....	7
Investigación y Desarrollo.....	8
Finanzas.....	8
Cuestiones Ambientales.....	8
Sistemas de Logística e Información.....	9
Tendencias de la Industria.....	9
El Futuro.....	10
Industria Avícola Internacional Actual.....	11
<u>II MARCO CONCEPTUAL</u> .....	11
Planeación Estratégica.....	11
Características de la Planeación Estratégica.....	11
Estrategias de Mercado “Michael Porter”.....	12
<u>III DIAGNOSTICO</u> .....	13
Participación de Mercado en 2007 de las empresas avícolas americanas..	13
Tasa Compuesta Anual de Crecimiento.....	15
Proyección de Crecimiento Esperado contra real año 2007.....	16
Análisis FODA.....	17

<u>IV DEFINICION DE PROBLEMAS</u> .....	19
<u>V PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES Y FUNDAMENTOS</u> .....	20
1. Expansión a otros estados de E.U. e impulso a exportaciones.....	20
2. Ventaja competitiva (Diferenciación) y crecimiento del sector de Servicios de alimentos.....	21
3. Adquisición de empresas del mismo ramo (competidores).....	22
<u>VI CONCLUSION</u> .....	23
<u>VII BIBLIOGRAFIA</u> .....	24
<u>VIII ANEXOS</u> .....	26
Ilustración 1 Proyección del Consumo Per Cápita.....	26
Ilustración 2 Gráfica del Consumo Per Cápita.....	26
Ilustración 3 Proyección Producción Total, Exportaciones y Consumo.....	27
Ilustración 4 Gráfica Producción Total.....	28
Ilustración 5 Gráfica Exportaciones.....	28
Ilustración 6 Gráfica Consumo Total.....	29
Ilustración 7 Organigrama Perdue Farms en el año 2000.....	30



## **ANTECEDENTES Y SITUACION DE LA EMPRESA<sup>1</sup>**

- ✓ En 1917, Arthur W. Perdue compró 50 gallinas leghorn por un total de \$5 dólares y empezó a vender huevos cerca de un pueblo llamado Salisbury, Maryland.
- ✓ En 1920 nace su hijo único Franklin Parsons Perdue.
- ✓ En 1924, Arthur compro algunos gallos leghorn a 25 dólares cada uno y empezó a expandir su mercado haciendo envíos a Nueva York. Siempre se mantuvo libre de deudas practicando pequeñas economías.
- ✓ Para 1940, ya se conocía a Perdue Farms por sus productos de calidad y su trato justo en un mercado duro, altamente competitivo.
- ✓ Mr. Arthur y su hijo Frank comprendieron que el futuro era el vender pollos y no huevos. En 1944 Mr. Arthur hizo socio a su hijo Frank y en 1950 asumió la dirección de la compañía con ya 40 empleados.
- ✓ En 1952 los ingresos de la firma habían llegado a 6 millones de dólares que correspondían a la venta de 2.6 millones de pollos asaderos. En este mismo período, la compañía empezó a integrarse verticalmente operando su propia incubadora, mezclando sus propias fórmulas para el alimento de las aves y manejando su propio molino de alimento.
- ✓ En 1967 las ventas anuales habían crecido a unos 35 millones de dólares, sin embargo esto era producto de la venta por el procesamiento de pollos.
- ✓ Perdue era muy cuidadoso en cuanto a la calidad de sus pollos ya que desde el primer lote de aves, las normas eran más altas que las que el gobierno federal requería para los pollos (Grado A).
- ✓ Sin embargo la política de no permitir el congelamiento de sus pollos por que perdían el sabor, los limitaba mucho a solo ubicaciones a las que se les podía dar servicio de un día para otro
- ✓ En 1970 estableció programas de investigación de alimentación y genética. Desarrollo un pollo con más carne blanca de pechuga que el pollo típico.

---

<sup>1</sup> ANTECEDENTES.- Se citan como aparecen en el Caso "Perdue Farms, Inc.: responde a los retos del siglo XXI"

- ✓ En 1977 muere Arthur y la compañía alcanzaba ventas anuales de cerca de 200 millones de dólares, una tasa de crecimiento anual promedio de 17%.
- ✓ Durante los primeros años de la década de 1980, Perdue Farms expandió su mercado comprando otras compañías lo que lo hizo incluir en su línea de productos el pavo, también se incluyeron líneas de producto de pollo fresco cocinados como nuggets, croquetas y cortes finos y suaves de la marca Perdue Done It!.
- ✓ En 1983 Jim Perdue el único hijo de Frank se unió a la compañía como gerente de planta.
- ✓ En 1988, Perdue Farms experimentó su primer año en números rojos, perdiendo hasta un millón de dólares por semana durante un período, esto debido a la descentralización que requería duplicación de esfuerzos y a costos administrativos altos, por otro lado la poca experiencia en productos como el pavo y preparados de pollo lo llevaron a tener estas pérdidas.
- ✓ En 1991, Jim Perdue ocupó el cargo de Director General.
- ✓ Las ventas de servicios de comida a consumidores comerciales se convirtieron también en un mercado importante. Las nuevas líneas de producto detallistas se enfocaron en lo que la dirección consideraba artículos de valor agregado: productos individuales de congelado rápido, productos de reemplazo de comida casera y productos para tiendas de delicatessen. La etiqueta "Fit 'n Easy", se aplicaba a productos de pollo y pavo sin piel y deshuesados- se presentaba como un atractivo para los consumidores conscientes de los aspectos nutritivos.
- ✓ Los años 1990-2000 acrecentaron el uso de la tecnología y la construcción de centros de distribución para servir mejor al cliente. En 2000, Perdue Farms tenía ingresos de más de 2,500 millones de dólares y cerca de 20,000 asociados.

## **FILOSOFIA DE LA EMPRESA**

Misión: "Realzar la calidad de la vida con grandes productos alimenticios y agrícolas"

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

La filosofía de Arthur Perdue era "crear un producto de calidad y estar atento a sus clientes". Jim Perdue afirmaba que el éxito de la empresa estaba en la creencia de producir con "CALIDAD".

Perdue Farms quiere diferenciarse de los demás, esto es, bajando el costo y entregándoselo exactamente como, donde y cuando quiere el cliente, Jim decía hacer el negocio fácil para que los clientes no tengan razón alguna de cambiar. "Elaboraremos productos y brindaremos servicios que en todo tiempo cumplan o excedan las expectativas de nuestros clientes"

## **ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN**

Como lo plantea el caso la estructura de organización en el año 2000 era altamente centralizada, Frank retenía la autoridad de la toma de decisiones o la delegaba a algunos hombres de confianza. Sin embargo aflojó riendas e hizo más participe al empleado en cuestiones de calidad y decisiones de operación (Véase Ilustración 7).

La mayoría de los empleados de Perdue en ese entonces eran inmigrantes hispanohablantes. La empresa impartía clases para estos con el objeto de tener mayor contacto con el idioma inglés

## **MARKETING**

En los inicios de la empresa, el pollo se vendía a carnicerías y los compradores no sabían que empresa criaba o procesaba el pollo.

La firma gastó 50,000 dólares en publicidad radiofónica en 1968 y en 1969 agregó 80,000 dólares en publicidad televisiva. Esto logró incrementar ventas. Finalmente se decidió que Frank debería ser el portavoz de la compañía. En 1968, esto rindió frutos y se tenía el 3% del mercado de pollos asaderos de NY.

Para la década de 1990-2000 el pollo estaba en todas partes, pero para el año 2000 se creía que el mercado de las aves de corral había tocado techo mientras que los productos de pollo preparados y congelados se esperaba siguieran creciendo. La venta a detallistas generaba 60% de los ingresos en el año 2000, ventas de servicio de alimentos 20%, ventas internacionales 5% y el grano y las semillas oleaginosas contribuían con el 15% restante.

## **MERCADO DETALLISTA**

En 2000 buscaban productos fáciles y rápidos de preparar (productos con valor agregado). Había 5 ubicaciones para las aves de corral:

- 1) Mostrador de carnes frescas.- Pollos enteros.
- 2) Mostrador delicatessen.- (platos preparados para pollo y pavo)
- 3) Vitrinas de alimentos congelados.- para artículos de congelamiento rápido.
- 4) Reemplazo de comida en casa.
- 5) Carnes enlatadas.

Con esto había un reto en donde Perdue con los productos de rápida preparación no podían ser congruentes con la promesa de pollos tiernos y frescos ya que estaban congelados.

## **SERVICIO DE ALIMENTOS**

Consistía en restaurantes, hospitales, cafeterías, escuelas, etc. En donde sacrificaban la calidad por un precio bajo. Sin embargo como los consumidores norteamericanos hacían un porcentaje cada vez mayor de sus comidas fuera de casa y las ventas de supermercado se estaban estancando, Perdue estaba obligado a atender este segmento ya que este crecía al 50% de ventas totales de aves de corral mientras que para Perdue significaba solo su 20%. Y con su inexperiencia en este mercado tuvo que comprar empresas que tuvieran experiencia en este mercado como fue con Gol-Pak Corporation.

## **SEGMENTO INTERNACIONAL.**

En la década de los 90's Perdue empezó a exportar patas de pollo a China en donde era un manjar exquisito y en EU no se aprobaba como alimento para consumo humano

Por otro lado en cuanto al mercado asiático, Japón era un mercado importante ya que estos eran muy sensibles a la calidad y estaban dispuestos a pagar un precio preferente.

Sin embargo, el mercado asiático principalmente China tenía sus problemas para la exportación ya que los camiones no contaban con refrigeración.

Los derechos e impuestos eran una barrera, en China, las tasas de derechos de importación para aves de corral eran de 45% para naciones favorecidas mientras que para las desfavorecidas era de 70% y además China gravaba con un IVA de 17%.

## **OPERACIONES**

Dos palabras resumían las operaciones de Perdue: calidad y eficiencia, con más peso la calidad. Perdue había optado por la integración vertical <sup>2</sup>de su empresa cubriendo todos los procesos con el fin de conservar la calidad del producto, esto a su vez permitía minimizar el desperdicio y eficiencia en la operación. No se permitía inyectar químicos a los pollos y desde pequeños los vacunaban para evitar enfermedades.

---

<sup>2</sup> La **integración vertical** es una teoría que describe un estilo de propiedad y control. Las compañías integradas verticalmente están unidas por una jerarquía y comparten un mismo dueño. Generalmente, los miembros de esta jerarquía desarrollan tareas diferentes que se combinan para satisfacer una necesidad común. Esa necesidad común proviene de generar economías de escala en cada compañía, y sinergias dentro de la corporación. Todo ello traducido en la búsqueda tanto de mayores utilidades como de generar mayor valor agregado partiendo del sector primario, hasta el consumidor final.

La integración vertical , consultado en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Integraci%C3%B3n\\_vertical](http://es.wikipedia.org/wiki/Integraci%C3%B3n_vertical): Fecha de consulta: Noviembre 2, 2008

## **INVESTIGACION Y DESARROLLO**

La compañía gastaba más en investigación que cualquier otro procesador de aves de corral, el logro mayor fue el criar aves que aumentara el tamaño de pechuga, usaba básculas digitales para garantizar pesos a los clientes, primeros en empaquetar en charolas para horno de microondas, definían la calidad de las cajas de diferentes proveedores, probaban los pollos de sus competidores atendiendo 52 factores de calidad, mejoró 20% entregas a tiempo, construyó laboratorios analíticos y microbiológicos, desarrollaron procedimientos administrativos para la seguridad de los alimentos, industrializaron la gallinaza o estiércol de aves de corral en forma de pellas. Antes se tomaba 14 semanas criar un pollo de 1.35 kg, en 2000 solo se requerían 7 semanas para criar un pollo de 2.27kg. El 65% del costo de una cría de pollo era el alimento. Los estudios indicaban que si cambiaban un 1% la tasa de conversión del alimento habría un ingreso adicional anual de 130-156 millones de dólares al año.

## **FINANZAS**

Mantienen sus estados financieros limitados al acceso al público, la mayoría de las acciones estaban en manos de la familia. Se habían hecho pronósticos sobre las utilidades netas para el año 2000 decían que era de 22 millones de dólares.

Las tasas de crecimiento por segmento eran de: 5% pollo al detalle; 12% venta de pollo y pavo a servicio de alimentos, 64% ventas internacionales, 10% venta de grano y semillas oleaginosas.

Desde su fundación Perdue había sido una empresa rentable a excepción de 1988 y 1996; la de 1988 se debió a la sobreproducción y los altos costos administrativos por una empresa descentralizada y en 1996 por el alto costo del maíz.

Financiaba el reemplazo del activo existente y el crecimiento normal utilizando ganancias retenidas y flujos de efectivo internos. La deuda a largo plazo se usaba para la expansión y adquisiciones importantes, los acreedores eran bancos nacionales y extranjeros así como compañías de seguros. El límite meta de adeudo era 55% del capital contable. Se decía que por cada dólar de inversión se generaba un aumento de dos dólares en ingresos.

## **CUESTIONES AMBIENTALES**

Los derechos animales protestaban contra las condiciones de los gallineros industriales. Se creó un comité para que todas las áreas de trabajo de Perdue cuidaran los aspectos ambientales tales como el agua de desecho, reciclamiento, etc.

Perdue había instituido procedimientos que reducían el desecho en 50%.

En 1997, el organismo *Pfiesteria piscicida* detectó que un microbio estaba matando peces o lesionándolos, esto debido al estiércol de los pollos que generaba nitrógeno y fósforo en el suelo y esto al erosionarse causaba la muerte de tales.



Se han presentado demandas y multas en contra de Perdue Farms debido a problemas de contaminación, tal fue el caso en abril del 2003, donde fue multado por \$80,000 dólares en Virginia por el caso de contaminación y en el cual acordó aumentar el procesamiento de la planta de agua<sup>3</sup>

### **SISTEMAS DE LOGÍSTICA E INFORMACIÓN**

La enorme expansión de productos avícolas y el crecimiento de clientes durante los últimos años obligó a la compañía a mejorar sus sistemas logísticos, en particular se enfrentaban a 2 problemas logísticos; la corta vida en anaqueles de los productos de pollo fresco y la incertidumbre del volumen que los consumidores comprarían en los días siguientes.

Por otro lado el volumen de entrega conservadora podía dar lugar a excesivos agotamientos indeseados de existencias en los supermercados y esto lo veían cadenas como Wal-Mart como ventas perdidas, también podía darse el caso que no se vendieran productos y que estos se volvieran caducos transformándose en pérdidas para Perdue.

### **TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA**

En 2000, el pollo era la carne de mayor consumo en Estados Unidos con una participación de mercado del 40% (81 libras de carne de pollo, 69 libras de carne de res y 52 libras de carne de cerdo); 37,31 y 23 kg, respectivamente. Aún cuando las exportaciones estadounidenses cayeron 6% en 1998 atribuidas a las condiciones temporales en la economía rusa y de otros países asiáticos.

El mercado avícola estaba creciendo por cuestiones de nutrición y económicas, estos contenían menos grasa y colesterol.

La caída de la demanda de aves como platillo base de comidas caseras y la ascendente demanda de productos avícolas más procesados para consumo hogareño o restaurantes.

Casi todos los restaurantes de comida rápida tenían un sándwich basado en productos avícolas. A muchos restaurantes de clase alta se les enviaba congelados o parcialmente preparados para hacer más rápida la preparación del platillo.

La demanda estadounidense en desaceleración y la capacidad de procesamiento en exceso habían generado presiones de precio a la baja que le dificultaba a las empresas menores operar con ganancia. Además las mejoras a la eficiencia requerían grandes desembolsos de capital.

---

<sup>3</sup> Perdue Farms Overview, consultado en:

[www.ufcw.org/press\\_room/fact\\_sheets\\_and\\_backgrounder/perduefacts.cfm](http://www.ufcw.org/press_room/fact_sheets_and_backgrounder/perduefacts.cfm); Fecha de consulta:

Noviembre 12, 2008

El ramo industrial avícola se regulaba en varios frentes. La U.S. Food and Drug Administration (FDA, Administración de alimentos y medicamentos de E.U.), inspeccionaba la seguridad del producto. El USDA (U.S. Department of Agriculture), vigilaba las aves de corral a su llegada a las plantas de procesamiento. Después de la matanza un inspector de la USDA revisaba al ave en busca de enfermedades y la que no cumpliera con las normas se destruía bajo supervisión del USDA, también se examinaba la planta, el equipo los procedimientos de operación y al personal.

Todas las industrias de la carne experimentaban creciente escrutinio de la Environmental Protection Agency (EPA, agencia de Protección Ambiental), en relación con la eliminación de los desechos. Los problemas ambientales más difíciles que la industria avícola tenía que enfrentar eran los provenientes del gran número de procesadoras avícolas que operaban en una área relativamente limitada, esto es al ser limitada el área se producía altos niveles de gallinaza que se eliminaba y esto contenía fósforo y nitrógeno y el estiércol del ave, con esto existía un derrame importante de estos dos a los ríos y arroyos, con el potencial resultado de enfermedades acuáticas y degradación en la calidad del agua, también se descubrió que no todo venía del derrame del estiércol sino también provenía de ríos que no fluían a través de las regiones de producción avícola.

Había una organización gubernamental Occupational Safety and Health Administration (OSHA, Administración de la Seguridad y la Salud en la Ocupación) para la seguridad del empleado y el Immigration and Naturalization Service (INS, Servicio de Inmigración y Nacionalización) para trabajadores indocumentados, el problema era que los trabajadores en la industria avícola indocumentados iba de un 3 a un 78% de la fuerza de trabajo, obviamente corrían un gran riesgo ya que podían ser severamente multados.

## **EL FUTURO**

Perdue Farms quería diferenciarse de los demás, esto es, bajando el costo y entregándoselo exactamente como, donde y cuando quería el cliente, Jim decía hacer el negocio fácil para que los clientes no tengan razón alguna de cambiar.

Este negocio giraba a menudo en 1-2 centavos por libra (0.453 kg) menos y esto se debía a las instalaciones y Perdue era de Costa Este pero en 2000 le costaba alrededor de 1 ½ centavos más por libra criar aves de corral en la costa este que si estuviera en Arkansas, esto era por diferencias en costo de mano de obra, costo de observancia a leyes ambientales federales y estatales, costos de ciertos recursos (grano para el alimento).

Las cadenas de supermercado se estaban consolidando no solo para competir mejor con Wal-Mart y con Royal Ahold sino para tener mayor poder de compra con proveedores de alimentos y abacería.

Para responder a la creciente demanda de productos avícolas precocinados y fáciles de preparar, Perdue Farms planeaba abrir varias plantas adicionales de cocina. Estas servirían para mejorar y

servir a las necesidades del cliente así como suministrar a los supermercados. Un reto era el poder llevar en un solo camión más de 400 productos diferentes.

Los ejecutivos de Perdue veían a los mercados internacionales como un acertijo ya que en algunos países valoraban más que en otras partes del pollo y que a lo mejor en otros lugares lo ocupaban para alimentar animales.

Los ejecutivos en Perdue Farms veían el futuro de la empresa rico en oportunidades pero ninguna de ellas exenta de riesgo y había que elegir a donde se dirigían los recursos de la empresa.

## **INDUSTRIA AVÍCOLA INTERNACIONAL ACTUAL**

Estados Unidos es el mayor productor de carne aviar en el mundo con el 22% de la oferta. En carne de aves el primer exportador es Brasil, seguido de Estados Unidos; juntos poseen el 73% del comercio<sup>4</sup>.

Por otro lado en la misma página se anuncia una disminución de importación de producto avícola de Rusia en 2009 y esto afectaría muchísimo a las compañías avícolas estadounidenses<sup>5</sup>.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **PLANEACION ESTRATEGICA<sup>6</sup>**

Steiner, define la Planeación Estratégica formal así.

“La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicos, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía”.

### **CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION ESTRATEGICA**

- Es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma muy eficiente.

---

<sup>4</sup> Cifras de importación y exportación avícolas, consultado en:

<http://www.eluniverso.com/2008/05/31/0001/71/73BDEB3FCEB0465EB21CE3D9F1FC4C4A.html>

Publicado Mayo 31, 2008: Fecha de consulta: Noviembre 20, 2008.

<sup>5</sup> Rusia cambia las reglas del juego, consultado en:

<http://wattpoultry.com/IndustriaAvicola/Article.aspx?id=27364> Publicado el 27/Octubre/2008: Fecha de consulta: Noviembre 20, 2008.

<sup>6</sup> George A. Steiner, PLANEACION ESTRATEGICA Lo que todo director debe saber, Págs. 21; 52 y 53; Editorial CECSA

- Exige al director que formule y conteste preguntas clave para su compañía, y a las cuales debería prestar atención.
- Simula el futuro en papel, no solo es relativamente económica, sino que también permite a las empresas tomar mejores decisiones acerca de las medidas a tomar.
- Estimula el desarrollo de metas apropiadas de la compañía, las cuales a su vez son factores poderosos para la motivación de las personas.
- Proporciona una estructura para la toma de decisiones en toda la empresa. Así mismo permite que los ejecutivos a nivel inferior tomen sus decisiones de acuerdo con los deseos de la alta dirección.
- Necesaria para el mejor desempeño de la mayoría de las demás funciones directivas.
- Proporciona una base para medir el desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes.
- Señala a la alta dirección los asuntos clave y ayuda a establecer las prioridades adecuadas para tratar a los mismos.
- Permite tener canales perfectos de comunicación, mediante los cuales el personal en toda la empresa habla el mismo lenguaje al tratar con problemas sustanciales tanto para ellos como para la empresa.
- Ayuda a capacitar a los directivos como directores.
- Proporciona una oportunidad para la gente que integra una organización de contribuir con sus talentos en el proceso de la toma de decisiones.
- Investigaciones muestran que la planeación estratégica beneficia.
- Es posible que una empresa obtenga éxito sin la planeación formal, pero en la mayoría de los casos el éxito se obtiene más fácil con la planeación.
- Tiene algunas limitaciones; los pronósticos, en los cuales se basa, pueden estar equivocados; la resistencia interna puede reducir su eficacia; es cara y difícil; requiere de un cierto talento que puede no existir en una empresa; no puede sacar de una crisis a una compañía.
- No es adecuada para cualquier persona.
- No garantiza el éxito, pero considerando todos los factores, los directivos en la mayoría de las empresas harán mejor en utilizarla.

## **ESTRATEGIAS DE MERCADO “MICHAEL PORTER”**

La tendencia en los productos Perdue debe estar enfocada en la “ventaja competitiva” que establece Michael Porter<sup>7</sup>.

Según el modelo de la ventaja competitiva que propone el autor Michael Porter hay 3 tipos básicos de ventaja competitiva.

- 1) Liderazgo por costos (bajo costo). Significa que una empresa se establece como el productor de más bajo costo en su industria.
- 2) Diferenciación. Significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores. Un diferenciador no puede perder de vista los costos. Las áreas de diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.
- 3) Enfoque. Significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos

## **DIAGNÓSTICO**

### **PARTICIPACION DE MERCADO DE 2007 DE LAS EMPRESAS AVÍCOLAS ESTADOUNIDENSES**

Es importante para una buena estrategia de mercado, poner especial atención a la participación de mercado, tomando como referencia las ventas del año 2007 de los principales competidores de Perdue Farms .

- Perdue Farms en 2005 era el tercer mayor productor de pollos en Estados Unidos, produciendo 59,320,000 libras de carne, esta por detrás de sus principales competidores Tyson Foods (151,300,000 lbs.) y Pilgrim’s Pride Corp. (150,930,000 lbs.)<sup>8</sup>
- Tyson Foods tiene \$26,900 millones de dólares en ventas totales de sus productos de los cuales \$8,188 millones de dólares corresponden a la venta de pollo, teniendo el 24% de participación del mercado de pollo en el año 2007<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Ventaja competitiva (Porter), Consultado en:

[www.12manage.com/methods\\_porter\\_competitive\\_advantage\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html) : Fecha de consulta: Diciembre 2, 2008.

<sup>8</sup> Perdue today, Consultado en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Perdue\\_Farms](http://en.wikipedia.org/wiki/Perdue_Farms) : Fecha de consulta: Octubre 29, 2008

<sup>9</sup> Tyson Foods Annual Report 2007, página 1, Consultado en: [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/65/65476/reports/2007TSNAnnualReport.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/65/65476/reports/2007TSNAnnualReport.pdf) : Fecha de consulta: Diciembre 3, 2008

- Pilgrim's Pride por su parte tiene ventas reportadas al final del año 2007 por \$7,598 millones de dólares en total, de los cuales \$6,816 millones corresponden a la venta de pollo<sup>10</sup> y cuenta con el 20% de participación de mercado.
- Perdue Farms tiene ventas por \$3,570 millones de dólares anuales<sup>11</sup> y tiene el 10.46% de participación de mercado
- Foster Farms \$1,890 millones de dólares en 2007<sup>12</sup> y posee el 5.54% de participación de mercado.
- Sanderson Farms \$1,475 millones de dólares en 2007<sup>13</sup> y mantuvo el 4.32% de participación
- Wayne Farms \$1,300 millones de dólares<sup>14</sup> y el 3.81% de participación de mercado

Cabe mencionar que Pilgrim's adquirió la totalidad de la división de pollos de ConAgra Foods . En el 2007 adquirió la de Gold Kist Farms<sup>15</sup>, por esto ha ganado una participación de mercado importante. Los siguientes gráficos nos muestran la dispersión del mercado y las ventas de pollo en 2007.

---

<sup>10</sup> Pilgrim's Pride Fourth Quarter 2007 Earnings Presentation, página 1, Consultado en: [http://media.corporate-ir.net/media\\_files/irol/68/68228/FINAL%20Slideshow%20Q4%20FY2007.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/68/68228/FINAL%20Slideshow%20Q4%20FY2007.pdf) Fecha de consulta Diciembre 16, 2008

<sup>11</sup> Perdue Farms "About Us". Consultado en: <http://www.perdue.com/company/about/index.html> Fecha de consulta Diciembre 16, 2008.

<sup>12</sup> Foster Poultry Farms, Consultado en: [http://www.hoovers.com/foster-poultry-farms/--ID\\_40156--/free-co-factsheet.xhtml](http://www.hoovers.com/foster-poultry-farms/--ID_40156--/free-co-factsheet.xhtml) Fecha de consulta: Diciembre 16, 2008

<sup>13</sup> Investor Relations Overview, Consultado en: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=68801&p=irol-newsArticle&ID=1232367&highlight> Fecha de consulta: Diciembre 16, 2008.

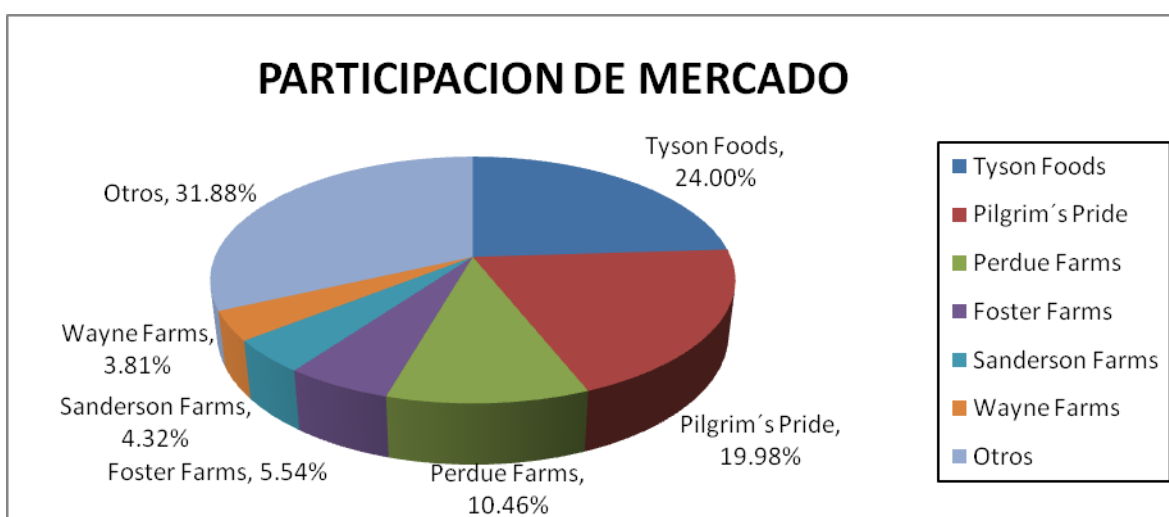
<sup>14</sup> About Wayne Farms. Consultado en: <http://www.waynefarms.com/content/view/15/231/> Fecha de consulta Diciembre 16, 2008.

<sup>15</sup> Pilgrim's Pride completes acquisition of Gold Kist, Consultado en: <http://www.goldkist.com/> Fecha de consulta Diciembre 16, 2008.

## Participación de Mercado y Ventas 2007

EMPRESAS	VENTAS 2007 (mill. de USD)	PARTICIPACION DE MERCADO
Tyson Foods	\$ 8,188	24.00%
Pilgrim's Pride	\$ 6,816	19.98%
Perdue Farms	\$ 3,570	10.46%
Foster Farms	\$ 1,890	5.54%
Sanderson Farms	\$ 1,475	4.32%
Wayne Farms	\$ 1,300	3.81%
Otros	\$ 10,878	31.88%
<b>Total del mercado</b>	<b>\$ 34,117</b>	<b>100.00%</b>

Cuadro 1 Participación de mercado y ventas en 2007.



Cuadro 2 Participación de mercado y ventas de pollo en 2007.

En estos cuadros se destaca que la participación y ventas de Tyson Foods y Pilgrim's Pride en el mercado son 2.29 y 1.91 veces mayor respectivamente comparado con los números de Perdue Farms.

### TASA COMPUESTA ANUAL DE CRECIMIENTO

Para realizar un diagnóstico sobre el crecimiento que debe tener Perdue Farms utilizaremos la tasa compuesta anual de crecimiento, el cual es el índice de crecimiento anual medio de un excedente de inversión en un período de tiempo específico<sup>16</sup>; y se calcula:

$$TCAC = ((\text{Valor final de la inversión} / \text{Valor inicial de la inversión})^{1/n}) - 1$$

<sup>16</sup> Tasa compuesta de crecimiento anual (CAGR), Consultado en:

[http://www.12manage.com/methods\\_cagr\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_cagr_es.html) Fecha de consulta: Octubre 28, 2008

<b>En millones de dólares</b>		
Valor Inicial	\$	2,500.00
Valor Final	\$	20,000.00
Periodo (años)		20
<b>Fórmula</b>		
$=((20000/2500)^{(1/20)}-1)$		=0.1096
<b>Tasa crecimiento anual compuesto 10.96%</b>		

*Cuadro 3 Tasa Compuesta Anual de Crecimiento*

Esto significa, que si el crecimiento de Perdue Farms es constante y no se presentaran contratiempos financieros, que de antemano sabemos que ocurrirán durante este periodo, Perdue necesitaría tener un crecimiento anual del 10.96% para lograr su objetivo en ventas de \$20,000 millones de dólares para el año 2020.

#### **PROYECCION DE CRECIMIENTO ESPERADO CONTRA EL REAL DEL AÑO 2007**

El cuadro 4 nos muestra la proyección de ingresos manteniendo las tasas de crecimiento constantes durante el período que propone la visión de la compañía.

En la parte que describe el cuadro 4 como “Crecimiento Real”, representa el crecimiento en porcentaje anual por ganancias, a partir de los \$2,500 millones de dólares en el 2000 y suponiendo que tanto la tasa de crecimiento y el porcentaje de ingresos permanecen constantes.

En el renglón “Crecimiento Requerido”, describe claramente por año la ganancia anual mínima requerida que debe generar Perdue para obtener su objetivo. Siguiendo en este punto marque en color rojo el comparativo con la cifra real que obtuvo Perdue (\$3,570 millones de dólares); hasta el año 2007 versus los \$5,177 millones de dólares que debería obtener en ese año. Lo cual significa que no está teniendo la ganancia deseada ni el porcentaje de crecimiento que proponen para el 2020.



Millones de Dólares

Mercado	TCA	Ingresos %	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Vtas de pollo al detalle	5%	60%	1,500	1,575	1,654	1,736	1,823	1,914	2,010	2,111	2,216	2,327	2,443
Vtas servicio de alimentos	12%	20%	500	560	627	702	787	881	987	1,105	1,238	1,387	1,553
Vtas Internacionales	64%	5%	125	205	336	551	904	1,483	2,432	3,989	6,541	10,728	17,593
Vtas de grano y semillas	10%	15%	375	413	454	499	549	604	664	731	804	884	973
<b>Ventas Totales</b>			<b>2,500</b>	<b>2,753</b>	<b>3,071</b>	<b>3,489</b>	<b>4,063</b>	<b>4,882</b>	<b>6,093</b>	<b>7,935</b>	<b>10,799</b>	<b>15,325</b>	<b>22,562</b>
Crecimiento Requerido	10.96%		2,500	2,774	3,078	3,415	3,790	4,205	4,666	5,177	5,745	6,374	7,073
Crecimiento Real										3,570			
Crecimiento Proyectado %			-	10.10%	11.57%	13.63%	16.45%	20.16%	24.80%	30.23%	36.09%	41.91%	47.22%

Mercado	TCA	Ingresos %	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Vtas de pollo al detalle	5%	60%	2,566	2,694	2,828	2,970	3,118	3,274	3,438	3,610	3,790	3,980
Vtas servicio de alimentos	12%	20%	1,739	1,948	2,182	2,444	2,737	3,065	3,433	3,845	4,306	4,823
Vtas Internacionales	64%	5%	28,853	47,319	77,603	127,269	208,722	342,304	561,378	920,660	1,509,882	2,476,207
Vtas de grano y semillas	10%	15%	1,070	1,177	1,295	1,424	1,566	1,723	1,895	2,085	2,293	2,523
<b>Ventas Totales</b>			<b>34,228</b>	<b>53,138</b>	<b>83,908</b>	<b>134,107</b>	<b>216,143</b>	<b>350,366</b>	<b>570,145</b>	<b>930,200</b>	<b>1,520,273</b>	<b>2,487,533</b>
Crecimiento Requerido	10.96%		7,848	8,708	9,663	10,722	11,897	13,201	14,648	16,253	18,034	20,011
Crecimiento Proyectado %			51.70%	55.25%	57.91%	59.83%	61.17%	62.10%	62.73%	63.15%	63.44%	63.62%

Cuadro 4 Proyección de crecimiento en ganancias comparado con el real de 2007

## ANÁLISIS FODA

### Fortalezas

- Empresa familiar que tiene sus operaciones integradas verticalmente.
- La calidad en sus productos ante el cliente.
- Empresa que brinda capacitación y seguridad social, así como paquetes compensatorios a sus empleados.
- Se invierte muchísimo en investigación y tecnología lo que hacía ser los primeros en ofrecer una mejor calidad en sus servicios y productos.
- Se tiene un gran poder en campañas publicitarias, las cuales generaban confianza al cliente y crecimiento en ventas.

## **Oportunidades**

- Crecimiento y participación relativa en el mercado de servicio de alimentos.
- Japón es un mercado importante ya que estos son muy sensibles a la calidad y están dispuestos a pagar un precio preferente.
- El mercado avícola estaba creciendo por cuestiones de nutrición y económicas ya que estos contienen menos grasa y colesterol.
- Cambio de hábitos alimenticios en Estados Unidos.
- El pollo es la carne con mayor consumo en los últimos años en Estados Unidos.
- Criar en Arkansas

## **Debilidades**

- El mayor volumen de ventas está en los pollos frescos.
- Perdue Farms contaba con trabajadores indocumentados que iba de un 3 a un 78% de la fuerza de trabajo.
- Infraestructura de transporte en mercados internacionales.
- En cuanto a logística la incertidumbre del volumen de producto que los consumidores comprarían en los días siguientes.

## **Amenazas**

- Enfermedades como la Gripe Aviar.
- El mercado avícola puede ser penetrado por otros competidores.
- El mercado asiático se volvía un problema en materia de exportación, esto debido a las tasas de derechos e impuestos principalmente en China. Por otro lado en materia de distribución los camiones chinos no contaban con refrigeración.
- Regulaciones ambientales cada vez más estrictas.
- Caída en la demanda en la venta de aves enteras y posibilidad de pérdidas en las importaciones a Rusia.

## **DEFINICION DE PROBLEMAS**

Tomando en cuenta los antecedentes históricos de Perdue Farms, se puntualiza que la empresa está integrada verticalmente, que sus costos de operación están muy bien integrados y que permite que la calidad de los productos sea muy buena y confiable para los clientes, observe también que tienen grandes inversiones en la investigación, en campañas de medio ambiente, en campañas publicitarias, por lo tanto es una empresa que aparentemente no tiene puntos débiles en cuanto a su ciclo operativo. El diagnóstico que establecí para el caso fue tener una proyección de ventas en la cual, los últimos números reportados para el año 2007 no cumplía con las ventas que para ese año Perdue debería tener; por otro lado la participación de mercado nos mostraba que Perdue Farms ocupa el tercer lugar en ventas de producto avícola, detrás de Tyson Foods y de Pilgrim's Pride y que tiene competidores por debajo en cuanto a ventas lo cual representa menor participación dentro del mercado avícola estadounidense.

Por lo tanto observe 2 problemas dentro de mi diagnóstico los cuales requieren mayor atención:

- 1) ¿Qué estrategia debe tomar Perdue Farms para cumplir con el objetivo en ventas para el año 2020 (\$20,000 millones de dólares)? Ya que de acuerdo al cuadro 4, las ganancias reales más recientes reportadas para el año 2007 (\$3,570 millones de dólares anuales); no están cumpliendo con el crecimiento en ventas proyectadas para ese mismo año (\$5,177 millones de dólares).
- 2) ¿Qué estrategia de mercado debería tomar Perdue Farms para que el segmento de mercado del servicio de alimentos sea atendido como el sector lo permite? esto es, el sector está creciendo en un 50% de las ventas totales de aves de corral en Estados Unidos, mientras que para Perdue solo representa el 20% de los ingresos provenientes de esta categoría.

Otros problemas que observe y que no son materia de estudio de mi caso son:

Los empleados que tiene la empresa son indocumentados y hoy en día pudiera ser un riesgo, por las multas que pudieran ponerles y sobre todo porque para la mayoría de las empresas es vital para la economía, el trabajo de estas personas. Por otro lado los trabajadores ya tienen una capacitación determinada y si no ponen en regla todos los inmigrantes pueden perder millones en volver a capacitar nuevas personas, aunado a que es un país en donde la población se hace cada vez más vieja y que necesitan gente joven para realizar este tipo de labores.

Está limitado a que cadenas de supermercado como Wal-Mart y Royal Ahold, establezcan por su poder de compra condiciones de negociación con el proveedor, viéndose afectados en su margen de utilidad.

## **PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES Y FUNDAMENTOS**

### **1. Expansión a otros estados de la Unión Americana así mismo el impulso a las exportaciones del pollo.**

Para poder sustentar esta solución de expansión tanto en otros estados de la Unión Americana como a nivel internacional tome como referencia proyecciones del “*Economic Research Service del Departamento de Agricultura de EE.UU*”; enfocándome en el sector de carnes rojas, pollo y pavo para tener un conocimiento de cómo se va a comportar el mercado estadounidense en los próximos años y haciendo referencia al consumo per cápita, producción total, exportaciones y consumo total.

Retomando el punto en donde se menciona que Perdue Farms solo tiene presencia en los estados de la costa este; es importante recalcar que el consumo per cápita de pollo (Véase Ilustración 1 y 2); representa un 40% promedio en todos los años del consumo per cápita total de carnes durante el periodo proyectado. Por lo tanto el pollo se seguirá consumiendo por encima de las carnes rojas (vacuno, porcino, ternera y cordero), esto le da una pauta importante a Perdue para expandirse en otros estados. Aunado a esto para poder incrementar sus ganancias debe buscar estados en donde tenga un menor costo, como ejemplo, retomamos lo que se menciona en el caso “costaba alrededor de 1 ½ centavos más por libra criar aves de corral que si estuviera en Arkansas por diferencias en costo de mano de obra, costo de observancia a leyes ambientales federales y estatales, costos de ciertos recursos”.

A pesar de que el consumo va disminuyendo durante las proyecciones en todos los tipos de carnes; se puede ver claramente en las Ilustraciones 1 y 2 que el pollo disminuye del año 2009 al 2012, teniendo un crecimiento mucho mayor en los siguientes años comparado con la carne vacuna que sufre crecimientos y decrecimientos hasta el año 2014 y se mantiene estable hasta el año 2017. Por otro lado la carne porcina tiene decrementos durante los primeros años recuperándose en el 2013 pero en mucha menor proporción que el pollo.

En lo que se refiere al Consumo Total (Ilustración 3 y 6), se puede ver que hay algunas caídas en el consumo para la carne de res en el año 2010 y en el 2014, en el caso de la carne de cerdo las caídas se presentan en el año 2010 y 2011, mientras que el pollo mantiene su crecimiento en consumo total durante los años proyectados, así mismo el pavo va retomando fuerza en los últimos años.

Las exportaciones estadounidenses de pollos suben durante todo el período de las proyecciones, aunque a un ritmo más lento que en años anteriores. Entre los principales mercados de exportación de E.U.A. se cuenta China, Rusia y México. El aumento en este mercado reflejan el crecimiento y la creciente demanda de los consumidores como se muestran en las ilustraciones 5 y 6, esta demanda fuerte es también producto del costo ya que es menor en relación con la carne porcina y vacuna.

La producción total del pollo sufrirá una desaceleración en el período de 2009-2013, pero comenzará a aumentar hacia el final de las proyecciones ya que en esos años las exportaciones, que están en aumento, representan un porcentaje mayor de la producción total (Véase Ilustración 3 y 4).

Por lo tanto, para que pueda obtener las ganancias esperadas; basándome en estas proyecciones y habiendo hecho un análisis de cómo se comportará el mercado estadounidense en los próximos años en cuanto al pollo y a sus productos sustitutos, es recomendable que Perdue Farms busque expandirse en otros estados ya que está desaprovechando tanto el gran potencial de crecimiento que tiene su producto como el bajo costo que le brindarían estados como Arkansas para criar aves. Por otro lado es importante mantener el impulso a las exportaciones ya que estas mantienen su crecimiento y además se estima que durante la mayor parte del periodo en análisis, las exportaciones de los países afectados por la gripe aviaria; tales como Tailandia y China, estarán limitadas a productos completamente cocidos. Es importante señalar que es el negocio con mayor crecimiento (64%); pero no se debe perder de vista que hay países en donde las tasas impositivas son altas, por esto, es recomendable buscar nuevos mercados que no eleven el costo y permitan mantener una ganancia admisible.

**2. Ventaja competitiva (Diferenciación); atendiendo el crecimiento del 50% en el sector de servicio de alimentos.**

Tomando como referencia el ingreso real para el año 2007 (\$3,570 millones de USD); el ingreso que reporta Perdue Farms en el sector de servicio de alimentos (20%), representa unas ventas de \$714 millones de dólares. En contraste, el sector reporta un crecimiento del 50%; que significan unas ventas por \$1,785 millones de dólares (ver cuadro 5); esto debido al incremento de ciudadanos estadounidenses que hacían un porcentaje cada vez mayor de sus comidas fuera de casa.

<b>Mercado</b>	<b>Ingresos %</b>	<b>Ingresos 2007 en millones USD</b>	<b>Ingresos al 50% sector en millones USD</b>
Vtas de pollo al detalle	60%	\$ 2,142	\$ 2,142
<b>Vtas servicio de alimentos</b>	<b>20%</b>	<b>\$ 714</b>	<b>\$ 1,785</b>
Vtas Internacionales	5%	\$ 179	\$ 179
Vtas de grano y semillas	15%	\$ 536	\$ 536
<b>Totales</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 3,570</b>	<b>\$ 4,642</b>

*Cuadro 5 Ingresos al 50% en el sector de servicio de alimentos*

Por lo tanto Perdue está dejando una oportunidad de crecimiento en ventas que le representaría \$1,071 millones de dólares con un incremento en ventas del 30% y unas ventas totales de \$4,642 millones de dólares en el sector de servicio de alimentos.

Puntualizando el gran potencial que tiene Perdue Farms en este sector y apoyándome en la teoría de estrategias de mercado (diferenciación de Porter); considero como alternativa de solución el desarrollo de productos de diferenciación que permitan manejar comida lista para llevar, por ejemplo, hacer sándwiches de pollo y ponerlos a la venta en tiendas de autoservicio como “7 eleven”, otro ejemplo sería hacer hamburguesas con carne de pollo tal y como lo hace la marca “Lonchibon”.

Otro diferenciador importante para poder cubrir la necesidad de los clientes de comer fuera de su casa, sería establecer sus propios restaurantes de comida rápida en centros comerciales o incluso dentro de supermercados, ofreciendo sus productos, esto le daría un plus en cuanto a acercarse más a las necesidades actuales del consumidor por encima de sus competidores creando un nuevo negocio.

**3. Adquisición de empresas del mismo ramo (competidores).**

Para lograr el crecimiento en ventas deseado, Perdue Farms tiene como alternativa el comprar empresas de su mismo sector, como ejemplo tome a la empresa Foster Farms que tiene una participación de mercado del 5.54%; esto con la finalidad de ganar mayor participación de mercado y tener una incremento en ventas.

Año 2007	En millones de USD	
Total de mercado	\$	34,117
Participación Perdue Farms		10.46%
Participación Foster Farms		5.54%
Total Participación		16.00%
<b>Ventas Totales</b>	<b>\$</b>	<b>5,459</b>

*Cuadro 6 Cálculo de ventas y participación de mercado con la adquisición de Foster Farms*

Basándome en el cuadro 2 (Participación de mercado de pollo en 2007); las ventas totales en el año 2007 (\$34,117 millones de USD); la adquisición de Foster Farms y considerando que las condiciones del mercado se mantuvieran, Perdue obtendría un 16% en la participación de mercado, con unas ventas en el año 2007 de \$5,459 millones de dólares, que comparado con el objetivo en ese mismo año (\$5,177 millones de dólares), superaría las ventas proyectadas del mismo año y estaría encaminado a lograr la meta para el año 2020. (Ver cuadro 6).

## **CONCLUSION**

Perdue Farms para lograr su nivel de ventas debe considerar que;

- 1) Los productos avícolas son consumidos en casi todos los países del mundo. En los próximos años, se espera un aumento significativo en el consumo per cápita de carne de pollo, principalmente, por la preferencia en el consumo de productos con un menor contenido de grasas contrario a lo que son las carnes rojas. Esta posibilidad de aumentar el consumo per cápita es para Perdue una oportunidad para el crecimiento en ventas y expansión territorial.
- 2) Respecto a las 3 alternativas de solución explicadas en el caso; la estrategia que abarcaría las otras 2 propuestas, y que además minimizaría el riesgo económico y de mercado, es la adquisición de empresas del mismo ramo, ya que representaría un mercado seguro, esto es, que la empresa o las empresas que sean adquiridas ya tienen estudiado y conocen muy bien el sector económico social que consume sus productos, atendiendo tanto el sector de exportaciones como el de servicio de alimentos; por esto Perdue no tendría que especular en cuanto a nuevos mercados o sectores; asegurándole una mayor participación de mercado y ventas.
- 3) Finalmente, la adquisición de empresas del mismo ramo, abriría puertas a nivel internacional y generaría el crecimiento en el consumo de sus productos tanto en la región estadounidense como a nivel internacional. Por lo tanto Perdue Farms debe tomar esta estrategia, con la finalidad de obtener una mayor participación de mercado y lograr el crecimiento en ventas propuesto en su visión.

## **BIBLIOGRAFIA**

Steiner, George A.

Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber

CECSA. Trigésima primera reimpresión. México 2004

### ***En Internet:***

-La integración vertical, consultado en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Integraci%C3%B3n\\_vertical](http://es.wikipedia.org/wiki/Integraci%C3%B3n_vertical):

Fecha de consulta: Noviembre 2, 2008

- Perdue Farms Overview, consultado en:

[www.ufcw.org/press\\_room/fact\\_sheets\\_and\\_backgrounder/perduefacts.cfm](http://www.ufcw.org/press_room/fact_sheets_and_backgrounder/perduefacts.cfm); Fecha de consulta:

Noviembre 12, 2008

-Cifras de importación y exportación avícolas, consultado en:

<http://www.eluniverso.com/2008/05/31/0001/71/73BDEB3FCEB0465EB21CE3D9F1FC4C4A.html>

;Publicado Mayo 31, 2008: Fecha de consulta: Noviembre 20, 2008.

- Rusia cambia las reglas del juego, consultado en:

<http://wattpoultry.com/IndustriaAvicola/Article.aspx?id=27364> Publicado el 27/Octubre/2008:

Fecha de consulta: Noviembre 20, 2008.

- George A. Steiner, PLANEACION ESTRATEGICA Lo que todo director debe saber, Págs. 21; 52 y 53; Editorial CECSA

- Ventaja competitiva (Porter), Consultado en:

[www.12manage.com/methods\\_porter\\_competitive\\_advantage\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_porter_competitive_advantage_es.html) : Fecha de consulta:

Diciembre 2, 2008.

- Perdue today, Consultado en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Perdue\\_Farms](http://en.wikipedia.org/wiki/Perdue_Farms) : Fecha de consulta:

Octubre 29, 2008

- Tyson Foods Annual Report 2007, página 1, Consultado en: [http://media.corporate-](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/65/65476/reports/2007TSNAnnualReport.pdf)

[ir.net/media\\_files/irol/65/65476/reports/2007TSNAnnualReport.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/65/65476/reports/2007TSNAnnualReport.pdf) : Fecha de consulta:

Diciembre 3, 2008

- Pilgrim's Pride Fourth Quarter 2007 Earnings Presentation, página 1, Consultado en:

[http://media.corporate-](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/68/68228/FINAL%20Slideshow%20Q4%20FY2007.pdf)

[ir.net/media\\_files/irol/68/68228/FINAL%20Slideshow%20Q4%20FY2007.pdf](http://media.corporate-ir.net/media_files/irol/68/68228/FINAL%20Slideshow%20Q4%20FY2007.pdf) Fecha de consulta

Diciembre 16, 2008

- Perdue Farms "About Us". Consultado en: <http://www.perdue.com/company/about/index.html>

Fecha de consulta Diciembre 16, 2008.



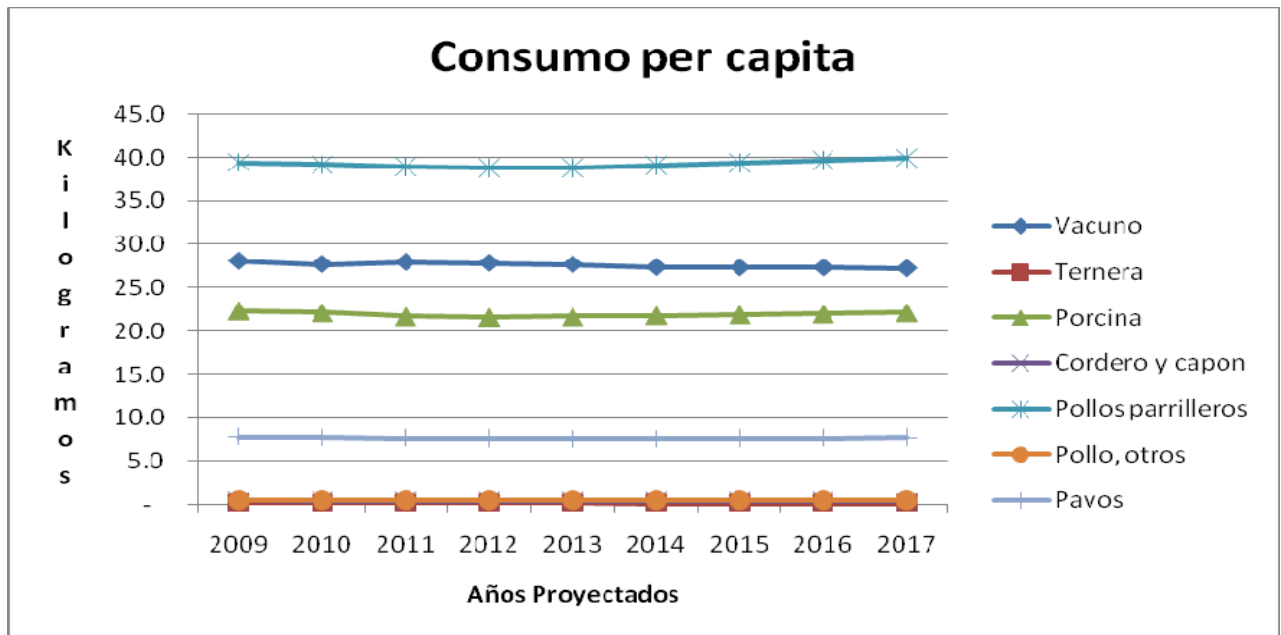
- Foster Poultry Farms, Consultado en: [http://www.hoovers.com/foster-poultry-farms/--ID\\_40156--/free-co-factsheet.xhtml](http://www.hoovers.com/foster-poultry-farms/--ID_40156--/free-co-factsheet.xhtml) Fecha de consulta: Diciembre 16, 2008
- Investor Relations Overview, Consultado en: <http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=68801&p=irol-newsArticle&ID=1232367&highlight> Fecha de consulta: Diciembre 16, 2008.
- About Wayne Farms. Consultado en: <http://www.waynefarms.com/content/view/15/231/> Fecha de consulta Diciembre 16, 2008.
- Pilgrim's Pride completes acquisition of Gold Kist, Consultado en: <http://www.goldkist.com/> Fecha de consulta Diciembre 16, 2008.
- Tasa compuesta de crecimiento anual (CAGR), Consultado en: [http://www.12manage.com/methods\\_cagr\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_cagr_es.html) Fecha de consulta: Octubre 28, 2008

**ANEXOS**

**Ilustración 1 Proyección del consumo per cápita** Fuente: *El Economic Research Service del Departamento de Agricultura de EE.UU. en internet: <http://www.agrotendencias2008.com>*

Años	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<i>Consumo per capita de carne, peso al por menor</i>									
Total carne vacuna	28.1	27.8	28.0	27.9	27.7	27.4	27.4	27.4	27.3
Total carne ternera	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2
Total carne porcina	22.4	22.1	21.7	21.6	21.7	21.8	21.9	22.0	22.1
Cordero y capón	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4
Total carnes rojas	51.2	50.6	50.3	50.2	50.1	49.9	49.9	50.0	50.0
Pollos parrilleros	39.5	39.2	39.0	38.8	38.9	39.1	39.4	39.6	40.0
Pollos, otros	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
Pavos	7.8	7.8	7.7	7.7	7.6	7.6	7.7	7.7	7.8
Total aves	47.9	47.5	47.2	47.0	47.0	47.3	47.6	47.9	48.3

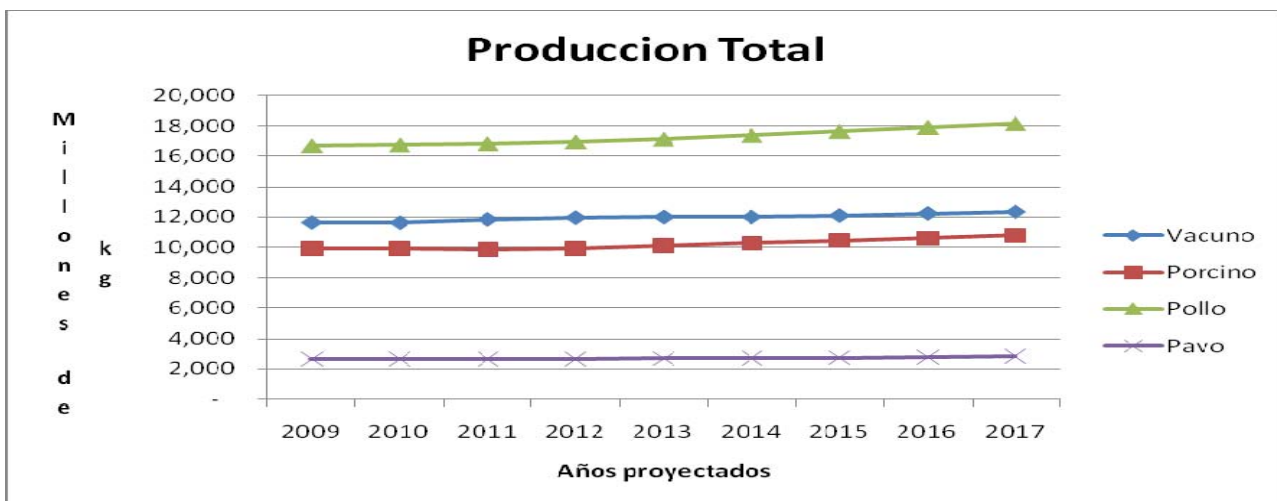
**Ilustración 2 Gráfica del consumo per cápita en E.U.A.** Fuente: *El Economic Research Service del Departamento de Agricultura de EE.UU. en internet: <http://www.agrotendencias2008.com>*



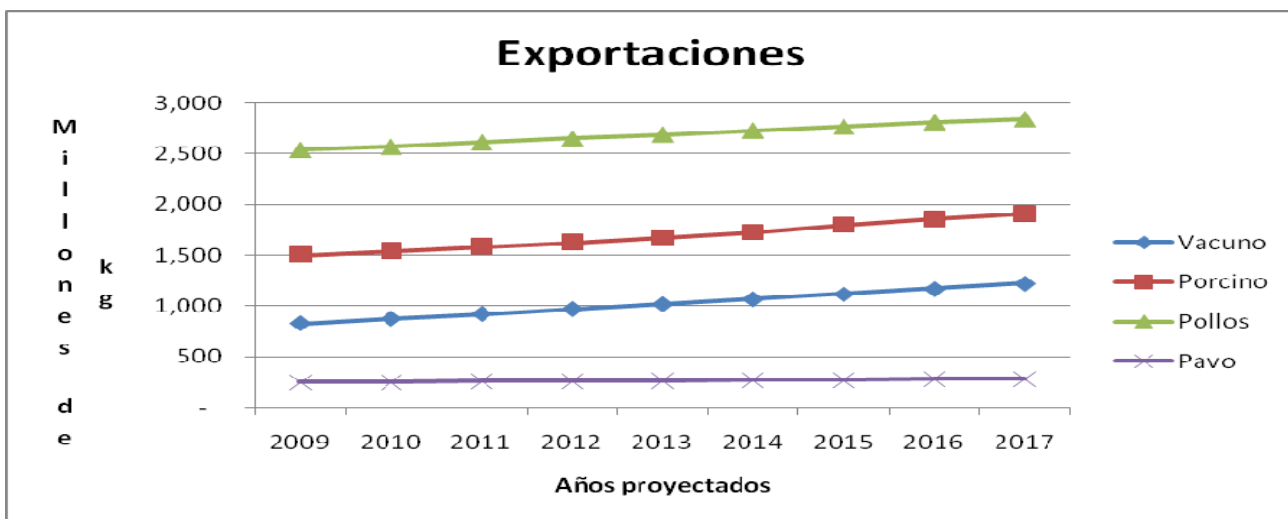
**Ilustración 3 Proyección de la Producción Total, Exportaciones y Consumo Total** Fuente: *El Economic Research Service del Departamento de Agricultura de EE.UU. en internet: <http://www.agrotendencias2008.com>*

Años	Millones de kilogramos								
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Proyecciones a largo plazo para carne vacuna</b>									
Producción total	11,644	11,621	11,849	11,965	12,007	12,010	12,107	12,246	12,355
Exportaciones	827	874	922	970	1,018	1,068	1,118	1,168	1,223
Consumo Total	12,389	12,341	12,542	12,631	12,647	12,623	12,692	12,804	12,880
<b>Proyecciones a largo plazo para carne porcina</b>									
Producción total	9,936	9,927	9,869	9,945	10,093	10,271	10,444	10,611	10,785
Exportaciones	1,499	1,544	1,584	1,625	1,671	1,726	1,794	1,855	1,907
Consumo Total	8,911	8,867	8,777	8,821	8,932	9,067	9,182	9,300	9,433
<b>Proyecciones a largo plazo para pollos</b>									
Producción total	16,680	16,741	16,824	16,942	17,122	17,378	17,640	17,910	18,188
Exportaciones	2,540	2,569	2,614	2,650	2,691	2,729	2,770	2,811	2,842
Consumo Total	14,167	14,199	14,238	14,319	14,459	14,676	14,897	15,127	15,374
<b>Proyecciones a largo plazo para pavo</b>									
Producción total	2,659	2,667	2,674	2,681	2,697	2,721	2,756	2,801	2,860
Exportaciones	249	253	257	261	265	269	273	277	281
Consumo Total	2,416	2,420	2,423	2,425	2,438	2,458	2,489	2,530	2,585

**Ilustración 4 Gráfica Producción Total** Fuente: *El Economic Research Service del Departamento de Agricultura de EE.UU. en internet: <http://www.agrotendencias2008.com>*



**Ilustración 5 Gráfica Exportaciones** Fuente: *El Economic Research Service del Departamento de Agricultura de EE.UU. en internet: <http://www.agrotendencias2008.com>*



**Ilustración 6 Gráfica Consumo Total** Fuente: *El Economic Research Service del Departamento de Agricultura de EE.UU. en internet: <http://www.agrotendencias2008.com>*

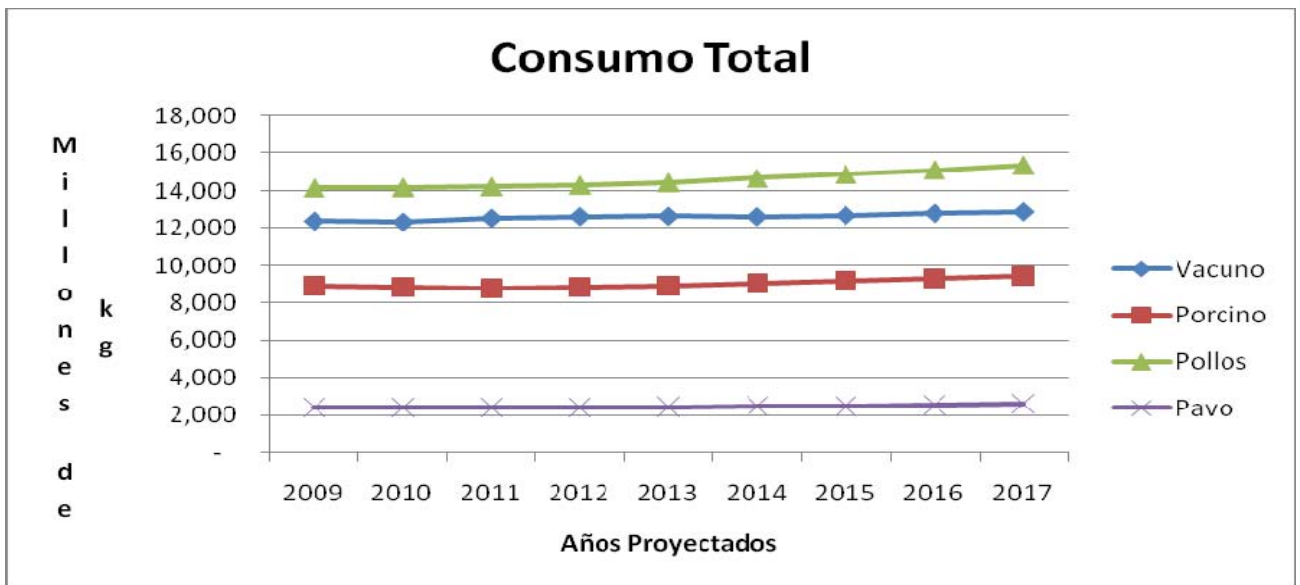


Ilustración 7 Organigrama de 2000 de Perdue Farms

