

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**  
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto presidencial  
del 3 de abril de 1981



"ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PERDUE  
FARMS"

**ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN.**

P r e s e n t a

**JORGE ÁNGEL MARTÍNEZ VELÁZQUEZ**

**Director: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara**  
**Lectores: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman**  
**Mtra. Rocio Gutiérrez Fernández**

México, D.F.

2010

---

## INDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
CAPITULO I.....	6
TEORIA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	6
1.1 ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES .....	7
1.2 LA FIRMA Y SUS ESTRATEGIAS .....	19
1.3 EFECTOS DE LA EXPERIENCIA .....	21
1.4 UTILIZANDO HABILIDADES DE SUBSIDIARIAS .....	22
1.5 PRESIONES EN EL COSTO Y PRESIONES PARA SER RESPONSABLE LOCALMENTE.....	24
1.6 PRESIONES PARA REDUCIR COSTOS.....	25
1.7 PRESIONES PARA SER RESPONSABLE LOCALMENTE .....	27
1.8 DIFERENCIAS EN GUSTOS Y PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES ....	27
1.9 DIFERENCIAS EN INFRAESTRUCTURA Y PRACTICAS TRADICIONALES ...	29
1.10 DIFERENCIAS EN CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	29
1.11 DEMANDAS DE LOS GOBIERNOS .....	30
1.12 ESCOGIENDO UNA ESTRATEGIA.....	30
1.13 ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACIÓN GLOBAL.....	32
1.14 ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN.....	33
1.15 ESTRATEGIA TRANSNACIONAL.....	34
1.16 ESTRATEGIA INTERNACIONAL .....	36
1.17 LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	38

CAPITULO II .....	39
PERDUE FARMS Y SU ESTRATEGIA .....	39
PERDUE FARMS.....	40
2.1 CRONOLOGÍA .....	40
2.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	45
2.3 DIAGNOSTICO INTERNACIONAL DEL NEGOCIO .....	50
CAPITULO III.....	81
PROPUESTAS ESTRATEGICAS .....	81
3.1 ANALISIS FODA .....	82
3.2 PROPUESTAS .....	84
3.3 ELECCIÓN DE LA MEJOR ESTRATEGIA .....	86
CONCLUSIONES .....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	92
CIBERGRAFÍA .....	92
ANEXOS.....	93
PRESENTACIÓN EJECUTIVA .....	99

---

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo presenta la situación de la empresa Perdue Farms al año 2000-2001 y el comportamiento del mercado de la carne de pollo al año 2008.

En estos tiempos de globalización, las empresas enfrentan cada vez tiempos más difíciles frente a la competencia, hoy en día los corporativos buscan bajar costos en la medida de lo posible y también tratar de aumentar los ingresos. Esto es posible cuándo las empresas crecen, y que mejor que las empresas crezcan en el ámbito internacional.

El mercado es tan grande internacionalmente y hay tantas oportunidades hoy en día de crisis que quien se quede esperando, esta en un gran riesgo de desaparecer.

Las empresas que en algún momento desean crecer en otros países pueden hacerlo de dos maneras distintas:

**Inversión Extranjera Directa:** Empresas que adquieren Activos Fijos, que contratan personal, capacitan y Exportan.

- Horizontal: Tal cuál el modelo del país de origen, no beneficia mucho económicamente al país destino
- Vertical :
  - Backward: Se establece y únicamente obtiene del país que la recibe sus materias primas.
  - Forward: Empresas Automotrices, eléctricas, transforman las materias primas, traen capital, traen tecnología, traen capacitación, Proveedores Locales.

**Inversión Extranjera Indirecta:** Única y exclusivamente se obtiene dinero en Mercado de capitales y mercado de dinero de empresas que cotizan.

## **CAPITULO I**

### **TEORIA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

## 1.1 ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

En la decisión de internacionalización, uno de los primeros pasos consiste en definir hacia que mercados se quiere dirigir la empresa, decisión de gran peso estratégico y al mismo tiempo de gran complejidad, pues la decisión debe tomarse teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la firma, limitando a su vez la exposición al riesgo internacional.

Además, las empresas deben elaborar supuestos sobre factores tan variables como costos y precios futuros, reacciones de los competidores y tecnología, índices económicos, factores políticos de los países objetivo, etc.

A pesar de esta serie de dificultades, es claro que cualquier decisión debe tener en cuenta los siguientes elementos:

**Magnitud del mercado:** el potencial de ventas es quizá mas uno de los factores que mayor peso tendrán en la toma de la decisión. Muchas veces se hace difícil proyectar cual puede ser el volumen de ventas para los productos y servicios que ofrecen las empresas; algunos datos que pueden ayudarnos a pronosticar esta variable son: producto bruto interno, ingreso per capita, índices de crecimiento, segmentos socioeconómicos, nivel de vida, nivel de industrialización, etc.

**Facilidad y compatibilidad de las operaciones:** en general las empresas se dirigen primero a aquellos países que perciben son más fáciles de operar. Esta percepción se basa en factores tales como condiciones de mercado similares, igual idioma, proximidad geográfica, etc.

Sin embargo, una empresa no se puede quedar solo con esta categoría de mercados, sino que se debe hacer un análisis mas profundo de si realmente ese mercado es el que le conviene a la empresa.

**Costos y disponibilidad de recursos:** la empresa tendrá que examinar los costos de la fuerza de trabajo, los insumos de materias primas, el capital, los impuestos, costos de transporte, aranceles, a fin de determinar cual es el país mas indicado.

**Riesgos:** sin lugar a dudas que la decisión final no solo se debe tomar considerando el rendimiento esperado de un crecimiento en el extranjero, sino que también se deben considerar los riesgos que implica incursionar en un determinado país. El grado de riesgo, control, compromiso y utilidades dependerá del tipo de estrategia de entrada por el que opte la empresa:

- **Exportación indirecta:** Es una venta que se realiza a otra empresa que funge como un ternecero, ya que todas las tareas de comercialización exterior las realizan otras organizaciones intermediarias que pueden contar hasta con sucursales, almacenes, medios de transporte, etc.

Una tipología singular dentro de la variedad de intermediarios existente en el comercio internacional son las empresas trading que ejercen más como agencias de compras que como representantes de ventas.

La exportación indirecta en general responde a una venta no buscada de forma prioritaria y tiene como principal inconveniente que la empresa no está realizando ninguna actividad internacional, ya que ésta no difiere en nada del resto de sus ventas. Sin embargo, puede suponer un importante estímulo a la exportación.

Por su parte, los agentes o casas exportadoras actúan como si fueran los departamentos de exportación de la empresa fabricante. Venden los productos en el extranjero en



representación de ella. Disponen de un grupo de especialistas en comercio exterior que trabaja a comisión para muchas pequeñas empresas exportadoras de productos que no compiten entre sí.

Actualmente, los agentes o casas exportadoras son quizás más un distribuidor del fabricante que un comisionista, ya que a menudo operan comprando y vendiendo y no sobre comisiones por pedido.

Las principales ventajas de la exportación indirecta son la prácticamente nula inversión que requiere, el menor riesgo que esto supone y la mayor flexibilidad que provee a la empresa.

Sin embargo, esta modalidad tiene importantes inconvenientes, como son:

- la dependencia total de los intermediarios,
- el escaso aprendizaje del negocio exportador y de los mercados externos y
- el menor potencial de ventas a que la empresa puede aspirar, ya que estos intermediarios no mantienen un alto compromiso con la empresa.
- **Exportación directa:** Aquí las empresas fabricantes, desarrollan su actividad exportadora en lugar de delegarla en otros.

En la exportación directa todas las tareas relacionadas con la investigación de mercados, distribución física, documentación de la exportación, fijación de precios, etc., se llevan a cabo desde el departamento de exportación de la empresa.

Las tres formas principales para exportar directamente son:

1. La venta directa: Esta forma de entrada es usual en exportadores de grandes equipos.

Estos productos exigen un importante esfuerzo de atención al cliente, por lo que, especialmente para los mercados más alejados, es aconsejable que la empresa constituya unas sucursales o filiales comerciales, para dar unos servicios preventa y posventa adecuados, además de incorporar valor añadido al producto. (Aquí implica inversión de capital mayor a tener solo un distribuidor)

2. La utilización de un agente o distribuidor: Es una práctica relativamente sencilla, útil y no muy costosa. Es la fórmula normalmente utilizada por empresas que se introducen por primera vez en un mercado, por compañías de pequeño tamaño y, también, es muy habitual cuando se trata de productos industriales. El distribuidor toma posesión de la mercancía y luego la revende a los clientes finales. Es decir, que prácticamente se convierte en un cliente de la empresa productora.

Por su parte, el agente, a diferencia del distribuidor, actúa en representación de la empresa exportadora en el país de destino pero sin tomar posesión de los productos, todo ello a cambio de una comisión.

3. El establecimiento de una subsidiaria comercial : Esta modalidad constituye la siguiente etapa en el proceso de internacionalización de las empresas y, generalmente viene precedida por la venta realizada a través de un agente o distribuidor que ha desarrollado una labor positiva obteniendo una cuota de ventas creciente. El establecimiento de subsidiarias comerciales es costoso, por lo que sólo se lleva a cabo

cuando el mercado representa un volumen importante del producto exportado. La subsidiaria se encarga de canalizar todos los pedidos de compra del mercado exterior donde se encuentra, y vende directamente a los compradores. En términos generales, la ventaja de la exportación directa frente a la indirecta es un mayor volumen de ventas esperadas. No obstante, la obtención de un beneficio superior dependerá de si el incremento de las ventas compensa los costes del proceso, que lógicamente son más elevados.

También tiene la ventaja de que a través de ella se aprende a exportar. Sin embargo, la exportación directa plantea el inconveniente de suponer un mayor costo del proceso exportador para la empresa. Para el país donde se invierte, también existe una ventaja mayor, ya que se activa la economía de una manera más rápida, se crean empleos, se invierte en tecnología, etc.

- **Licenciamiento:** El licenciamiento es un acuerdo entre un licenciador y un licenciario, cuando un licenciador concede los derechos de cierta propiedad intangible a el licenciario durante un periodo específico; a cambio , el licenciario otorga una regalía al licenciador. La propiedad intangible incluye patentes, invenciones, fórmulas, procesos, diseños, copyrights y marcas registradas.

Ventajas: En el típico convenio de licenciamiento internacional, el licenciario pone la mayor parte del capital necesario para echar a andar la operación en el extranjero. De esta manera, una primera ventaja del licenciamiento es que no interfiere en los costos y riesgos de desarrollo asociados con la apertura de un mercado extranjero. El licenciamiento es muy atractivo para las firmas que carecen de capital para desarrollar

operaciones en el extranjero. También el licenciamiento puede ser atractivo cuando una firma no está dispuesta a destinar recursos financieros importantes a un mercado extranjero desconocido o políticamente volátil. El licenciamiento también se usa con frecuencia cuando una firma desea participar en un mercado extranjero, pero no puede hacerlo debido a la existencia de barreras de inversión.

Desventajas: Para la empresa que quiere incursionar en el nuevo mercado, implica un muy poco control sobre la fabricación, el marketing y la estrategia que se requieren para construir economías de localización basadas en la curva de experiencia (como las firmas globales y transnacionales deben hacerlo). Cuando estas economías son importantes, el licenciamiento puede no ser la mejor manera de expandirse al extranjero. En segundo lugar, competir en un mercado global puede requerir que la firma coordine movimientos estratégicos a través de los países, utilizando las ganancias obtenidas en un país para respaldar los ataques competitivos en otro. Un tercer problema con el licenciamiento es que el conocimiento tecnológico constituye la base de la ventaja competitiva de muchas firmas multinacionales. La mayoría de las firmas desean mantener el control sobre la utilización de su conocimiento, y una firma rápidamente puede perderlo al otorgar una licencia sobre el mismo. Muchas firmas han cometido el error de pensar que podrían mantener el control sobre su conocimiento, dentro del marco de un acuerdo de licenciamiento y con esto muchas veces surgen nuevos competidores que antes eran aliados.

- **Franquiciamiento:** Este tipo de negocios es muy parecido al licenciamiento aunque aquí el franquiciador además de vender propiedad intangible, también incluye ciertas reglas

relacionadas a la correcta administración del negocio (Know How). El franquiciador ayuda frecuentemente en el manejo del negocio, en un tiempo a largo plazo. Como con el licenciamiento, el franquiciador generalmente recibe un pago de regalías, que corresponde a cierto porcentaje de los ingresos del franquiciatario . Mientras los acuerdos de licenciamiento son ejecutados principalmente por compañías productoras, los de franquiciamiento se emplean principalmente por firmas de servicio.

**Ventajas:** La empresa franquiciadora se libera de muchos de los costos y riesgos relativos a la apertura de un mercado extranjero por su cuenta. En su lugar, un franquiciatario generalmente asume esos costos y riesgos.

**Desventajas:** En el franquiciamiento es utilizado de manera más frecuente por compañías de servicios, no hay necesidad de coordinación de manufactura para alcanzar economías de localización y curva de experiencia. Pero el franquiciamiento puede inhibir la capacidad de la firma para utilizar las ganancias obtenidas en un país para respaldar los ataques competitivos en otro. Una desventaja más significativa del franquiciamiento es el control de calidad. La base de los acuerdos de franquiciamiento consiste en que el nombre de la firma porta un mensaje sobre la calidad del producto. Una manera de evitar esta desventaja es establecer una subsidiaria en cada país en el que la firma se expanda. La subsidiaria puede ser propiedad absoluta de la compañía o una joint venture con una compañía extranjera.

- **Joint Venture:** Cuándo dos o más empresas independientes se unen para crear una tercera

**Ventajas:** Una firma se beneficia del conocimiento que el socio local tiene sobre las condiciones competitivas, la cultura, el idioma, los sistemas políticos y los sistemas de negocios del país anfitrión. Segundo cuando los costos de desarrollo y/o riesgos de apertura de mercado extranjero son elevados, una firma puede ganar al compartir estos costos y/o riesgos con un socio local. Tercero, en muchos países, las consideraciones políticas pueden hacer de las joint ventures el único modo factible de penetración.

**Desventajas:** Una firma que participa en una joint venture se arriesga a ceder el control de su tecnología a su socio. Una segunda desventaja consiste en que una joint venture no da a la firma el fuerte control sobre las subsidiarias que podría necesitar para construir economías de localización o basadas en la curva de experiencia. Tampoco otorga a la firma un fuerte control requerido para participar en ataques globales coordinados en contra de sus rivales sobre la subsidiaria extranjera. Además al final de los joint ventures, una empresa sale más beneficiada que las otras, ya sea de manera tecnológica, económica, etc.

- **Proyecto llave en Mano:** Cuando una empresa quiere entrar a un nuevo país necesita contratar a otras firmas que se especializan en el diseño, la construcción y el arranque de plantas “llave en mano”. En un Proyecto “llave en mano”, el contratista accede a entregar cada detalle del proyecto a un cliente extranjero, incluyendo el entrenamiento de personal operativo. Al completarse el contrato, el cliente extranjero recibe la “llave” de una planta que está lista para su funcionamiento total. Las empresas que contratan este tipo de proyectos en su mayoría son la química, farmacéutica, en la relativa al refinamiento del

petróleo y en la concerniente al refinamiento del metal, todas las cuales utilizan tecnologías complejas y costosas de producción.

Ventajas: Las empresas que poseen el conocimiento para construir proyectos llave en mano tienen en el su mayor activo, con esto pueden ganar bastante dinero.

Desventajas: La firma que entra en un convenio “llave en mano” ya no tendrá un negocio a largo plazo en el país extranjero. Esto puede ser una desventaja si el país en cuestión demuestra posteriormente ser un mercado principal para la producción del proceso que ha sido exportado. También, la firma que entra en un convenio “llave en mano” con una empresa extranjera puede, de manera inadvertida, crear un competidor. En tercer lugar, si la tecnología de proceso de la firma es una fuente de ventaja competitiva, entonces la venta de esta tecnología, a través de un proyecto “llave en mano”, también es la venta de la ventaja competitiva a competidores potenciales y/o actuales.

- **Subsidiarias de propiedad absoluta:** Este tipo de proyectos son los que los países deberían impulsar, ya que la firma posee el 100 por ciento del capital y gracias a esto las inversiones son mayores. Establecer una subsidiaria de propiedad absoluta en un mercado extranjero puede hacerse de dos maneras. La firma puede establecerse ya sea como una nueva operación en ese país o puede adquirir una firma establecida y utilizarla para promover sus productos.

Ventajas: Al llegar una empresa y no depender de terceros, logra tener el máximo control de los riesgos, como perder su competitividad tecnológica, en segundo lugar una subsidiaria de propiedad absoluta da a la firma un fuerte control sobre las operaciones en

los diferentes países necesario para participar en una coordinación estratégica global (por ejemplo, utilizar las ganancias de un país para respaldar los ataques competitivos en otro). En tercer lugar, una subsidiaria de propiedad absoluta puede requerirse si una firma intenta construir economías de localización o basadas en la curva de experiencia (como las firmas que adoptan estrategias globales y transnacionales intentan hacerlo), además de que es una ventaja también para el país anfitrión.

**Desventajas:** Establecer una subsidiaria de propiedad absoluta generalmente es el método más costoso de abastecer un mercado extranjero. Las firmas que hacen esto deben asumir los costos y riesgos totales, desprendidos del establecimiento de operaciones en el extranjero. Si la firma adquiere una empresa establecida en el país anfitrión, es menor el riesgo relativo al aprendizaje de la negociación en una nueva cultura. Pero, la adquisiciones suscitan problemas adicionales, incluyendo aquellos asociados con el intento de emparentar culturas corporativas diferentes, ya que esto puede implicar despidos en las empresas adquiridas.

**Green Field Project:** Llega una empresa a iniciar una nueva rama de negocios que no existía antes, aquí se ve la gran visión de los Altos directivos.

En general se deben de considerar tres tipos de riesgos:

- Riesgo competitivo
- Riesgo monetario y de tipo de cambio.
- Riesgo político.



Estos factores son básicos para la toma de decisiones acerca de a que mercados las empresas deberán dirigirse. Gracias a la cantidad de información con la que hoy en día se cuenta, la mayoría de estos datos está disponible a cualquier empresa. La toma de decisiones respecto a estos temas es una cuestión muy difícil que se debe realizar con mucho cuidado ya que puede influir de forma importante en la rentabilidad final que obtenga la empresa.

El realizar un estudio de mercado es una tarea que implica inversión en tiempo y recursos, razón por la cual, en primer lugar, habrá que estudiar la factibilidad económica y en segundo lugar, habrá que hacer una buena preselección de mercados para estudiar solo aquellos que representen una buena oportunidad para la empresa.

Para la selección de un grupo de dos o tres mercados potenciales habrá que considerar factores macroeconómicos de los países objetivo, factores generales del mercado, así como también factores culturales que puedan influir de forma importante en la demanda de los productos y/o servicios que la empresa ofrecerá.

Después de seleccionado este grupo de posibles mercados, se debe realizar una investigación detallada de los mismos.

Los objetivos de la investigación deben ser:

- Identificar la demanda
- Conocer las posibilidades de acceso, penetración y conquista en los mercados externos y sus normas, exigencias y modalidades.
- Conocer las ventajas comparativas y arancelarias otorgadas por sistemas de acuerdos multilaterales.
- Programar la política de comercialización exterior de forma tal que los planes de acción conduzcan directamente a obtener resultados.

- Compatibilizar la política de ventas interna con las posibilidades reales que ofrezcan los mercados externos.

El contenido de una investigación de mercados internacionales, debe abarcar los siguientes temas:

1. Investigación de la demanda con mayor potencial (costos de transporte, cuerdos comerciales, aranceles, conocimiento del mercado, etc.)
2. Investigación del entorno extranjero (aspectos legales, estructura competitiva, clima económico, factores culturales, factores políticos)
3. Investigación de la demanda (perfil del consumidor, estacionalidad de la demanda, tamaño del mercado, segmentos de mercados, estimación de la demanda)
4. Investigación de la oferta (estudios de posicionamiento, participaciones de mercados, estructuras de distribución)
5. Determinación de la estrategia de entrada (exportación indirecta, directa, licencias, franquicias, inversión directa)
6. Investigación de la mezcla de mercadotecnia

El factor más importante en la actualidad es la competitividad en donde la eficiencia en precios y la logística juegan un rol fundamental. Además, cabe destacar el hecho del apoyo financiero y la capacidad, sin estas condiciones es muy difícil emprender aventuras internacionales.

Por ejemplo : Wal-Mart estableció una ventaja competitiva basada en la combinación de la comercialización eficiente, construyendo poder y relaciones humanas. Wal-Mart es líder en la implementación de sistemas de información para llevar el detalle de las ventas e inventarios. Fue

una de las pioneras en permitir que sus empleados fueran propietarios de la empresa debido a que se les permitía adquirir acciones.

## **1.2 LA FIRMA Y SUS ESTRATEGIAS**

La estrategia de una firma puede ser definida como una de las acciones que los altos directivos deben tomar como uno de los objetivos principales de la compañía. Este objetivo se basa en maximizar las ganancias para los dueños de la Firma.

Las ganancias son el porcentaje de rendimiento sobre el capital (inversión de los dueños/accionistas) por medio de las ventas.

Los directivos pueden incrementar las ganancias de la empresa a través de estrategias en las que los costos sean menores o a través de estrategias en las que se agregue valor a los productos o servicios de la empresa lo cual permite elevar los precios. El valor agregado tiene un significado de mucha importancia para el consumidor ya que este es el que lo percibe y le permite a la empresa posicionarse como un producto de mejor calidad y así sobresalir entre sus competidores, debido a al diseño de sus productos, estilo, funcionalidad, características, el servicio prestado antes y después de la compra del producto, etc.

Las operaciones de una firma se pueden ver como una cadena de valores compuesta por series de distintos valores incluidos en la producción, como los son mercadotecnia, ventas, la administración de materiales, investigación y desarrollo, recursos humanos, sistemas de información y la infraestructura de la compañía.

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valor añadido en una organización. Se dividen en dos tipos de actividades:

Las **actividades primarias** que conforman la creación física del producto, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta. Se dividen en:

- Logística interna: recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Ventas y Marketing: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicios post-venta (mantenimiento): actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto. Ejemplo: garantías

Estas actividades son apoyadas por las también denominadas **actividades secundarias**:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad, finanzas, entre otras.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo): obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costos y valor.



### 1.3 EFECTOS DE LA EXPERIENCIA

La **economía de escala** se refiere al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menores costos, es decir, a medida que la producción en una empresa crece, (zapatos, chicles, bastones, cajas de cerillos...) sus costos por unidad producida se reducen. Cuanto más produce, menos le cuesta producir cada unidad.

Algunos factores que determinan la existencia de economías de escala son:

- Reparto de los costos fijos entre más unidades producidas (disminución del costo medio).
- Papel sobre compras.
- Mejora tecnológica.
- Incremento de racionalidad en el trabajo (división del trabajo, especialización, etc.).
- Causas no controlables por la empresa (por ejemplo disminución del precio de un insumo).

Las economías de escala se basan en el principio de que la ampliación de la escala de producción permite que la producción crezca más rápidamente que los insumos. Es decir si se incrementan proporcionalmente todos los insumos, la producción se incrementa más que proporcionalmente; lo que generaría costos medios y costos marginales decrecientes en una industria determinada.

La idea de fondo es que existen ciertas industrias, como en la electricidad, que opera con costos fijos muy altos y costos variables muy bajos, lo que hace que el costo unitario sea decreciente. En consecuencia es más eficiente que una sola empresa abastezca a este mercado en lugar de dos o más al mismo tiempo.

#### **1.4 UTILIZANDO HABILIDADES DE SUBSIDIARIAS**

La idea como se ha visto es que las habilidades valiables son desarrolladas primero en casa y después son transferidas a operaciones foráneas. Por ejemplo: Wal-mart desarrolla sus habilidades de menudeo en los Estados Unidos antes de transferirlos a sus empresas extranjeras, sin embargo también muchas habilidades son desarrolladas en sus localidades extranjeras. Estas habilidades pueden ser creadas en cualquier parte por gente que tiene la oportunidad y los incentivos para tratar nuevas formas de hacer las cosas. La creación de habilidades para ayudar a reducir los costos de producción, o para alcanzar a percibir valor y para soportar altos precios en los productos.

Utilizar las habilidades creadas dentro de las subsidiarias y aplicándolas a otras operaciones dentro de la red global de las empresas puede crear valor. Por ejemplo, McDonald's ha encontrado que sus subsidiarias en forma de franquicias internacionales son una fuente de nuevas ideas muy importantes. Enfrentándose a un crecimiento lento en Francia, sus franquicias han empezado a experimentar no solo con el menú, sino también con la estructura y temas de los restaurantes. Muchos restaurantes en Francia de la franquicia McDonald's ahora tienen pisos de madera, muros de ladrillo expuesto e incluso sofás, la mitad de los aproximadamente 930 outlets en Francia han sido actualizados a un nivel que sería irreconocible para los Estadounidenses, el menú también ha cambiado, para incluir sándwiches premier por ejemplo de pollo en pan Focaccia que están 30% por arriba del precio de una hamburguesa promedio. La estrategia en

Francia parece estar funcionando. En la misma línea se han visto aumentos en las tiendas del 1% anual al 3.4%. Impresionados con este impacto los ejecutivos de McDonand's están considerando ahora adoptar cambios similares en restaurantes de la franquicia para los Estados Unidos.

Para los administradores de empresas multinacionales este fenómeno crea retos importantes, primero deben de tener la humildad para reconocer las habilidades que llevan a competencias y que pueden incrementar en toda la red a nivel global, no solamente en centros corporativos. En una segunda instancia deben establecer un sistema de incentivos que motive a los empleados a adquirir nuevas habilidades, esto no es tan sencillo como parece. Crear nuevas habilidades involucra ciertos grados de riesgo, no todas las nuevas habilidades agregan valor. Por cada idea valiosa creada en una subsidiaria de McDonald's en un país extranjero puede haber varios errores, la administración de empresas multinacionales debe poner incentivos que motiven a los empleados a tomar los riesgos necesarios, la compañía debe recompensar a las personas por los éxitos y no sancionarlos necesariamente por tomar riesgos que no dieron frutos.

En una tercera instancia la gerencia debe tener un proceso para identificar cuándo las nuevas habilidades que agregan valor han sido creadas en una subsidiaria. Finalmente deben de actuar como facilitadores ayudando a transferir las habilidades valiosas dentro de la firma.

Se ha visto como las empresas que se expanden globalmente pueden incrementar sus ganancias y crecimiento en ganancias al entrar a nuevos mercados donde los competidores ingenuos carecen de competencias similares, al reducir costos y agregando valor a su oferta de productos a través del logro de economías de ubicación, al explotar la experiencia en los efectos de las curvas y al transferir habilidades entre su red global de subsidiarias. Por completo deberá ser notado que las estrategias que incrementan las ganancias también puedan expandir el negocio de las compañías y además las habilitan a tratar de obtener tasas más elevadas de crecimiento en sus ganancias. El

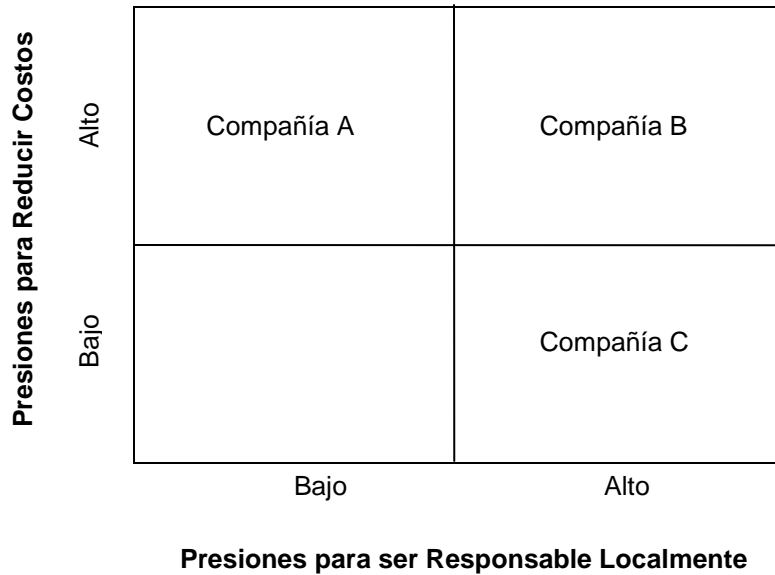
incremento en el valor percibido en un producto por parte de un cliente puede atraer más clientes, por lo tanto también atraen más el crecimiento de las rentas y las ganancias y aún más en vez de incrementar los precios para reflejar el alto valor percibido del producto, los administradores de las empresas quizás elijan mantener bajos precios para poder incrementar su participación de mercado mundial y alcanzar grandes economías de escala. ( en otras palabras ellos deberán elegir ofrecer a los consumidores mejor "valor por su dinero").

## **1.5 PRESIONES EN EL COSTO Y PRESIONES PARA SER RESPONSABLE**

### **LOCALMENTE**

Las firmas que compiten en el mercado global típicamente enfrentan 2 tipos de presiones de competencia que afectan su habilidad para realizar economías de ubicación y experimentar los efectos, para entregar productos y transferir competencias y habilidades dentro de la empresa. Ellos enfrentan presiones de reducción de costos y presiones para ser responsable localmente. Responder a las presiones para reducir los costos requiere que la firma trate de minimizar sus costos unitarios. Pero responder a presiones para ser responsable localmente requiere que la firma diferencie su oferta de producto y su estrategia de mercadotecnia de país en país en un esfuerzo para acomodar las diversas demandas que surgen de diferencias nacionales en los gustos y preferencias de los consumidores, prácticas de los negocios, canales de distribución, condiciones de competencia y políticas gubernamentales.





Porque la diferenciación entre países puede involucrar duplicación significativa y una falta de estandarización de productos, esto puede incrementar los costos.

Mientras algunas empresas como la Compañía A mostrada en la figura de arriba, enfrenta altas presiones para reducir costos, y bajas presiones para ser responsable localmente, y otras como la Compañía B, enfrenta bajas presiones para reducción de costos y altas presiones para ser responsable localmente, muchas empresas están en la posición de la Compañía C. Ellos enfrentan altas presiones para ambos, reducción de costos y ser responsable localmente. Tratar con estas presiones conflictivas y contradictorias es un reto estratégico difícil, primeramente porque tratar de ser responsable localmente tiende a incrementar los costos.

## 1.6 PRESIONES PARA REDUCIR COSTOS

En los mercados globales competitivos, los negocios internacionales frecuentemente enfrentan la reducción de costos. Responder a las presiones de reducción de costos requiere que la firma trate de bajar los costos al momento de la creación de valor. Un manufacturero por ejemplo que produce masivamente un producto estandarizado, puede estar situado en un lugar estratégico y

donde quiera que esto fuese, buscaría emplear ciertas funciones externamente (Outsourcing) a proveedores especialistas dentro del mismo país o extranjeros para tratar de reducir costos. Algunas compañías de computación han contratado para su centro de atención a clientes, personas que trabajan en la India, donde técnicos especializados que hablan inglés pueden brindar un servicio de calidad con sueldo menor al que cobrarían en Estados Unidos.

De la misma manera un minorista como Wal-Mart por ejemplo empuja a sus proveedores a hacer lo mismo, con la presión de Wal-Mart hacia ellos de bajar sus precios, ha hecho que ellos busquen cambiar su producción hacia China.

Una empresa de Servicios como un Banco tal vez busque mover algunas funciones de respaldo del negocio como procesos de información a naciones en desarrollo donde los sueldos son menores.

Presiones para reducir costos pueden ser particularmente intensas en industrias que producen bienes donde una diferenciación significativa entre factores fuera del precio son muy difíciles de encontrar y el precio es la principal arma de competencia.

Las Necesidades Universales existen cuando los gustos y preferencias de los consumidores en diferentes países son similares pero no idénticos, este es el caso de bienes convencionales como sustancias químicas, petróleo, acero, azúcar... Esto también tiende a ser el caso para productos industriales y de consumo como por ejemplo calculadoras de mano, chips semiconductores, computadoras personales, y pantallas de cristal líquido.

La liberalización de los tratados mundiales y los ambientes de inversión en recientes décadas al facilitar las competencias de manera internacional han generalmente incrementado las presiones en los costos.

## **1.7 PRESIONES PARA SER RESPONSABLE LOCALMENTE**

Las presiones para ser responsable localmente surgen de las diferencias nacionales en gustos y preferencias, infraestructura, aceptación de prácticas corporativas, canales de distribución y de las demandas de los gobiernos. Respondiendo a presiones para ser responsable localmente hace que las empresas diferencien sus productos y estrategias de mercadotecnia de país a país para acomodar esos factores, los cuáles tienden a incrementar la estructura de costos de las compañías.

## **1.8 DIFERENCIAS EN GUSTOS Y PREFERENCIAS DE LOS CONSUMIDORES**

Fuertes presiones para ser responsable localmente surgen cuando los gustos y preferencias de los consumidores difieren significativamente entre países, así como ellos lo hacen de manera histórica o culturalmente. En estos casos, los productos multinacionales y mensajes de mercadotecnia tienen que ser adaptados para atraer los gustos y preferencias de los clientes locales. Esto crea presiones para delegar la producción y responsabilidades de mercadotecnia a firmas subsidiarias en el exterior.

Ejemplos:

La industria automotriz en los 80's e inicios de los 90's se movieron hacia la creación de autos mundiales, compañías como General Motors, Ford y Toyota pudieron ser capaces de vender el mismo vehículo en todo el mundo, produciéndolos de manera centralizada, si era un éxito entonces las compañías podrían ver ganancias muy buenas a través de economías de escala, sin embargo estas estrategias corrían frecuentemente fuera de la realidad. Los consumidores tenían gustos y preferencias diferentes, por ejemplo en Estados Unidos los clientes gustaban por camionetas con motores grandes, esto es particularmente cierto en el sur y oeste donde muchas

familias tienen una camioneta pickup como un segundo o tercer auto, pero en Europa las camionetas pickup son utilizadas puramente como vehículos utilitarios. Como consecuencia, el mix de productos y mensajes de marketing tienen que ser hechos a la medida considerando la diferencia natural entre Estados Unidos y Europa.

La aceptación mundial de McDonald's, Coca Cola, Gap, Nokia y videojuegos de Sony, de los cuáles todos son vendidos globalmente como productos estandarizados, son seguidamente citados como evidencia de la creciente homogeneidad de los mercados globales, sin embargo las diferencias en los gustos y preferencias de los consumidores aún existen a través de las naciones y culturas. Los gerentes en negocios internacionales aún no se han dado el lujo de empezar a ignorar esas diferencias, y quizás no lo hagan durante mucho tiempo.

Aún en industrias modernas como las compañías de teléfonos celulares, se pueden observar importantes diferencias en el uso que le dan a los equipos los distintos clientes en distintos países. Los americanos por ejemplo tienden a creer que los teléfonos celulares son usados principalmente como aparatos para hablar y no como aparatos que pueden enviar e-mails o que pueden navegar en Internet, consecuentemente cuándo se vende a los americanos, las empresas manufactureras se enfocan más en que el teléfono se vea bien y no en funciones avanzadas y características. Esto está en contraste total como lo que sucede en Asia y Europa, donde las funciones de texto y de navegación en red han sido profundamente adaptados. Un problema cultural parece aparecer aquí, la gente en Europa y Asia a menudo tienen más tiempo para navegar en Internet o en sus teléfonos porque pasan más tiempo en los trenes, mientras que los americanos pasan más tiempo en el auto, donde sus manos están ocupadas.

## **1.9 DIFERENCIAS EN INFRAESTRUCTURA Y PRÁCTICAS TRADICIONALES**

Las diferencias en infraestructura o prácticas tradicionales entre países, crean la necesidad de tropicalizar o adaptar los productos de acuerdo al país.

Ejemplos:

En Norteamérica los sistemas eléctricos utilizan contactos de 110 volts, mientras que en otros países como los europeos utilizan 240 volts como estándar.

Otro ejemplo es en los Automóviles, donde por ejemplo en Inglaterra la gente maneja del lado izquierdo del camino, entonces las compañías automotrices deben adaptar sus autos para que puedan ser manejados de ese lado del vehículo, a comparación de Francia y el resto de Europa donde la gente maneja del lado derecho del camino.

Un ejemplo más reciente es en el lado de las telecomunicaciones donde un estándar conocido como GSM es común en Europa y una alternativa estándar CDMA es más común en Estados Unidos y partes de Asia, entonces el equipo diseñado para GSM no funcionará en la red CDMA y viceversa. Además compañías como Nokia, Motorola y Ericsson, donde los microteléfonos inalámbricos y la infraestructura como conectores, necesitan ser adaptados de acuerdo al estándar utilizado en cada país.

## **1.10 DIFERENCIAS EN CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Las estrategias de marketing de las empresas quizás tengan que ser responsables de la diferencias de canales de distribución entre países, los cuáles quizás necesiten delegar funciones de mercadotecnia a subsidiarias nacionales. In la industria farmacéutica por ejemplo, los sistemas de distribución Británicos y Japoneses son radicalmente diferentes a los de Estados Unidos, los

doctores de los primeros países no aceptarán o responderán favorablemente al estilo de presión de altas ventas que tienen los Estadounidenses, ventas suaves contra ventas fuertes.

### **1.11 DEMANDAS DE LOS GOBIERNOS**

Demandas económicas y políticas impuestas por parte de los gobiernos anfitriones quizás necesiten responsabilidades locales, por ejemplo compañías farmacéuticas son sujetas a pruebas por parte de clínicas locales, procedimientos de registros y restricciones de precios.

Otros ejemplos son los países que reclaman que para que los productos de las empresas puedan ser vendidos en sus países, cierto porcentaje tendría que ser manufacturado localmente. Por ejemplo Bombardier que es una empresa Canadiense, tiene 12 fabricas de manufactura para trenes, esto es porque países como Alemania reclaman que para poder vender trenes en ese país entonces la empresa deberá manufacturarlos ahí, lo mismo para en Bélgica, Austria y Francia, entonces para poder enfrentar esto, Bombardier ha centralizado sus funciones de compras y de ingeniería, pero no tiene planes de hacer lo mismo con la manufactura. Esto repercute seriamente en las ganancias de la empresa.

### **1.12 ESCOGIENDO UNA ESTRATEGIA**

Presiones para ser responsable localmente implican que tal vez no sea posible para las empresas alcanzar todos los beneficios de las economías de escala, efectos de aprendizaje y establecimiento de economías. Esto tal vez no sea posible sirviendo a un mercado global desde una simple locación de bajo costo, produciendo un producto estandarizado y haciendo mercadotecnia de manera mundial tratando mantener la reducción de los costos asociados con los efectos de la experiencia. La necesidad de personalizar un producto ofreciendo condiciones locales, tal vez puedan trabajar en contra de la implementación como una estrategia. Por ejemplo

firmas automotrices han encontrado que consumidores Japoneses, Americanos y Europeos demandan diferentes clases de autos, y esto hace necesario producirlos de manera que se adapten localmente a los mercados. En respuesta firmas como Honda, Ford y Toyota han empujado una estrategia que establece un diseño de arriba hacia abajo y fabricas de producción en cada una de esas regiones para poder servir de manera mejor a la demanda local. A pesar de que esas personalizaciones traen beneficios, esto también limita las habilidades de las compañías para realizar economías de escala y economías de ubicación.

A pesar de que McDonald's ha sido una empresa imagen en cuanto a la proliferación al estandarizar productos globalmente, aún esta compañía ha tenido que personalizar sus productos ofrecidos (por ejemplo su menú) para adaptarlo a las diferencias nacionales en gustos y preferencias.

¿Como diferenciar entre las presiones de reducción de costos contra las responsabilidades locales que afectan las decisiones de una empresa para escoger una estrategia? Las firmas generalmente escogen entre 4 estrategias principales cuándo compiten internacionalmente (Estrategia de estandarización global, Estrategia de localización, Estrategia Transnacional y Estrategia Internacional)



### 1.13 ESTRATEGIA DE ESTANDARIZACIÓN GLOBAL

Las empresas que siguen una estrategia de estandarización global, se enfocan en incrementar su capacidad de ganancia y su incremento de ganancia al cosechar las reducciones en los costos que vienen de las economías de escala, aprendiendo los efectos, y economías de ubicación; esto es, la meta de su estrategia es mantener una estrategia de bajo costo de manera global. La producción, mercadotecnia, y actividades de Investigación y desarrollo de empresas persiguiendo una estrategia de estandarización global están concentrados en pocas locaciones favorables. Las empresas tratan de no personalizar su oferta de productos y estrategias de mercadotecnia a las condiciones locales porque la personalización involucra corridas cortas de producción y duplicidad de funciones, las cuales tienden a incrementar los costos. En vez, ellos prefieren vender productos estandarizados mundialmente así que ellos tienden alcanzar los máximos beneficios de las economías de escala y efectos de aprendizaje. Ellos también tienden a usar sus ventajas en costos para soportar precios agresivos en los mercados mundiales.



Esta estrategia hace mas sentido cuándo hay fuertes presiones para reducir los costos y las demandas por ser responsable localmente son mínimas. Esto sirve para empresas donde sus productos regularmente sirven a necesidades universales. De acuerdo a esto, compañías como Intel, Texas Instruments y Motorola persiguen una estrategia de estandarización global. Sin embargo, esas condiciones aún no han sido encontradas en varios mercados de bienes de consumo, donde las demandas por ser responsable localmente permanecen altas. La estrategia es inapropiada cuando las demandas por responsabilidad local son altas.

#### **1.14 ESTRATEGIA DE LOCALIZACIÓN**

La estrategia de localización se enfoca en incrementar las ganancias al personalizar los bienes y servicios de las firmas así que ellos proveen un bien que empata con los gusto y preferencias de diferentes mercados nacionales. La localización es mas apropiada cuando hay diferencias substanciales a través de las naciones con consideración a los gustos y preferencias del consumidor y donde las presiones del costo no son muy intensas. Al personalizar la oferta de productos hacia las demandas locales, la empresa incrementa el valor de ese producto en el mercado local. En la desventaja, porque esto involucra alguna duplicación de funciones y corridas de producción pequeñas, la personalización limita la habilidad de la firma para capturar las reducciones de costos asociadas a la producción en masa de un producto estandarizado para consumo global. La estrategia quizás haga sentido, sin embargo, si el valor agregado asociado con la personalización local soporta precios altos, lo cual, permite a la firma a recuperar sus altos costos, o si esto es dirigido substancialmente a la gran demanda local habilitando la firma a reducir costos a través de logro de algunas economías de escala en el mercado local.

MTV es un buen ejemplo de una compañía que ha tenido que perseguir una estrategia de localización. Si MTV no había logrado empatar su programación con las demandas de los

espectadores en diferentes naciones, esto hubiera tenido pérdidas de mercado con competidores locales, sus rentas de publicidad hubieran caído, y sus ganancias hubieran declinado. Además así, aunque sus costos se hubieran levantado, la localización fue una estrategia imperativa en MTV.

Al mismo tiempo, firmas como MTV, tiene que mantener sus ojos en los costos. Las firmas que persiguen una estrategia de localización aun necesitan ser eficientes y cerca de lo posible, a capturar algunas economías de escala desde su alcance global. Algunas compañías automovilísticas han encontrado que tiene que personalizar algunos de sus productos establecidos hacia sus mercados de demanda local, por ejemplo, producir largas camionetas para los consumidores de USA y pequeños carros eficientes en consumo de gasolina para Europeos y Japoneses, al mismo tiempo, esas multinacionales tratan de obtener algunas economías de escala de su volumen global al utilizar plataformas comunes y componentes a través de muchos modelos diferentes y manufacturando esas plataformas y componentes en eficientes fabricas que están localizadas óptimamente. Al designar sus productos de esas formas, estas compañías han sido capaces de localizar su oferta de producto, aun capturando simultáneamente algunas economías de escala, aprendiendo los efectos y economías de ubicación.

### **1.15 ESTRATEGIA TRANSNACIONAL**

Se ha argumentado que una estrategia de estandarización global hace mas sentido cuando las presiones de costo son intensas y las demandas hacia ser responsable localmente limitadas. Opuestamente, una estrategia de localización hace mas sentido cuando las demandas hacia ser responsable localmente son altas, pero las presiones de costos son moderadas o muy pequeñas. ¿Qué pasa, sin embargo, cuando la firma simultáneamente enfrenta ambas, fuertes presiones de costo y fuertes presiones de costo hacia la responsabilidad local?. Como pueden lo gerentes

balancear a competencias y demandas inconsistentes como presiones divergentes encontradas en la firma?. De acuerdo a algunos investigadores, la respuesta es perseguir lo que se llama una estrategia transnacional. En esencia, las firmas que persiguen la estrategia transnacional están tratando de alcanzar simultáneamente bajos costos a través de economías de ubicación, economías de escala y de aprendizaje; diferenciando su oferta de productos a través de mercados geográficos para contabilizarlos por diferencias locales; y fomenta un flujo multidireccional de habilidades entre diferentes subsidiarias en la red global de operaciones de la firma. Tan atractivo como puede sonar en teoría, la estrategia no es tan fácil de alcanzar desde que esto atrae conflictos de demanda en la compañía. Diferenciando el producto para responder a las demandas locales en diferentes mercados geográficos aumentan los costos los cuales empiezan a contar al tratar de reducir los costos. Compañías como FORD y ABB ( uno de los conglomerados mas grandes del mundo) han tratado de tomar la estrategia transnacional y han encontrado dificultades para implementarla.

El cual es la mejor forma para implementar la estrategia transnacional es una de las preguntas mas complejas que las multinacionales grandes están luchando cuerpo a cuerpo con el presente. Pocas si algunas empresas han perfeccionado esta postura estratégica, pero algunas pistas han aproximado correctamente y pueden ser derivadas de un número de compañías. Por ejemplo, CARTEPILLAR, en la necesidad de competir con compañías de bajo costo como KOMATSU de Japón han forzado a CARTEPILLAR a buscar por grandes economías de costo. Sin embargo, variaciones en las practicas de construcción y regulaciones gubernamentales a través de los países, significan que CARTEPILLAR ha tenido que responder a las demandas locales. Por lo tanto, CARTEPILLAR confronta significantes presiones para reducir costos y para responder localmente.

Para tratar con las presiones de costos CARTEPILLAR rediseño sus productos para utilizar muchos componentes idénticos e invirtiendo en fabricas de manufactura de componentes de gran escala, situados en locaciones favorables, para satisfacer la demanda global y alcanzar las economías de escala. Al mismo tiempo la compañía aumento la manufactura centralizada de componentes con plantas ensambladoras en cada uno de sus mayores mercados globales. En esas plantas, CARTEPILLAR añadió características a sus productos localmente, haciendo a la medida el producto terminado para las necesidad locales. Además, CARTEPILLAR es capaz de darse cuenta de muchos de los beneficios de la manufactura global mientras reacciona a las presiones de responsabilidad local al diferenciar sus productos dentro de sus mercados locales. CARTEPILLAR comenzó a perseguir esta estrategia en 1979 y para 1997 había tenido éxito en doblar sus ingresos por empleado reduciendo significativamente sus costos estructurales alrededor del proceso. Mientras tanto, KOMATSU y HITACHI, quienes aun están aliados a la estrategia global japonesa céntrica, han visto sus ventajas de costos evaporarse y han estado constantemente perdiendo su participación de mercado con CARTEPILLAR.

### **1.16 ESTRATEGIA INTERNACIONAL**

Algunas veces es posible identificar firmas multinacionales que se encuentran entre ellas mismas en una posición afortunada que están confrontadas con presiones de bajo costo y presiones bajas para ser responsables localmente. Muchas de estas empresas han persuadido de una estrategia internacional tomando primero productos producidos por su mercado domestico y vendiéndolos internacionalmente con solo personalizarlos lo mínimo necesario localmente. La característica que distingue a muchas de estas firmas es que ellos están vendiendo un producto que sirve a necesidades universales, pero ellos no encaran competidores significantes y por lo tanto a diferencia de persuadir firmas de una estrategia de estandarización global, ellas no están

confrontadas con presiones para reducir sus estructuras de costos. Xerox encontró por si mismo en esta posición en los años 60's después de su invención y comercialización de la fotocopiadora. La tecnología fundamental de la fotocopiadora fue protegida por fuertes patentes, así por varios años Xerox no encaro a los competidores, tuvo un monopolio. El producto sirvió a las necesidades universales, y esto fue altamente valuado en la mayoría de las naciones desarrolladas. Además, Xerox pudo vender el mismo producto básico en todo el mundo cargando un precio relativamente alto para ese producto. Desde que Xerox no encaro a los competidores directos, no tuvo que tratar con presiones fuertes para minimizar sus estructuras de costos.

Las empresas persuadiendo de una estrategia internacional han seguido con un patrón de desarrollo similar con que el que ellos se expandieron dentro de mercados extranjeros. Ellos tendieron a centralizar las funciones del desarrollo del producto tales como Investigación y desarrollo desde casa. Sin embargo, ellos también tendieron a establecer las funciones de manufactura y mercadotecnia en cada una de sus ciudades más grandes o de una región geográfica en el cuál ellos hacen negocios. El resultado de la duplicación puede elevar costos, pero esto es menos de un asunto si la firma no enfrenta presiones fuertes para la reducción de costos. Además ellos pueden emprender algunas personalizaciones locales del producto ofertado y una estrategia de mercadotecnia. Esto tiende a ser más bien limitado en alcance. Últimamente, la mayoría de las firmas que persiguen una estrategia internacional, sus corporativos centrales retienen un control bastante apretado sobre mercadotecnia y su producto estratégico.

Otras firmas que han persuadido esta estrategia incluyen a Procter & Gamble y Microsoft. Históricamente, Procter & Gamble desarrollo innovación de nuevos productos en Cincinnati y entonces los transfirió al mayoreo en sus mercados locales. Similarmente, la base del desarrollo de los productos de Microsoft toma lugar en Redmond, Washington, donde la compañía tiene su

base corporativa. Aunque algunas localizaciones de trabajo están situadas en cualquier lugar, esto está limitado a producir versiones en lenguaje extranjero de sus programas populares.

### **1.17 LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA**

El talón de Aquiles de la estrategia internacional está sobrevaluada, los competidores inevitablemente emergen, y si los gerentes no toman pasos proactivos para reducir los costos de estructuras de sus firmas esto será rápidamente sobrepasado por competidores globales eficientes. Esto es exactamente lo que le pasó a Xerox. Compañías japonesas tales como Canon últimamente han inventado su camino alrededor de las patentes de Xerox, produciendo sus propias fotocopiadoras en plantas de manufactura muy eficientes, vendiéndolos a precios más baratos que los de Xerox, y rápidamente tomaron un mercado local compartido con Xerox. En un análisis final la caída de Xerox no fue debido a la emergencia de los competidores, sino que fue predestinado a ocurrir, fue debido a sus fallas para reducir proactivamente su estructura de costos en el avance emergente de una eficiencia global de competidores. El mensaje en esta historia es que una estrategia internacional no puede ser viable a largo plazo y para sobrevivir las firmas necesitan cambiar hacia una estrategia de estandarización global o una estrategia transnacional antes que sus competidores, lo mismo puede ser dicho acerca de una estrategia de localización. La estrategia de localización puede dar a una firma un límite competitivo, pero si es simultáneamente enfrentada agresivamente hacia sus competidores, la compañía también tendrá que reducir su estructura de costos, y el único camino para hacer esto es cambiar hacia una estrategia transnacional. Además, como la competencia se intensifica, las estrategias internacionales y de localización tienden a ser menos viables, y los gerentes necesitan orientar sus compañías hacia una estrategia de estandarización global o una estrategia transnacional.

## **CAPITULO II**

### **PERDUE FARMS Y SU ESTRATEGIA**

---

## PERDUE FARMS

Los pollos siempre están en el menú de esta empresa. Perdue Incorporated es una de las más grandes productoras de aves de corral (pollo y pavo) en los EE.UU.. La compañía opera en la producción en vivo y las instalaciones de procesamiento en 15 estados de los EE.UU. a través de unos 2.250 agricultores de aves de corral contratados. La división Perdue Farms procesa y empaca 3 mil millones de libras de pollo y 268 millones de libras de pavo al año. Perdue vende aves de corral a través de tiendas minoristas de alimentación y servicio de comidas a los clientes, la mayoría de los cuales se encuentran en el Este de los EE.UU., la compañía también exporta a todo el mundo. Su unidad de agronegocios Perdue Procesa cereales para la alimentación animal y los ingredientes de alimentos para mascotas, hace aceites vegetales, y fabrica fertilizantes y combustibles renovables.

En el 2005, Perdue Farms fué el tercer mayor productor estadounidense de pollos de engorda (pollos para comer), producen anualmente 59.320.000 libras de productos listos para cocinar de carne de pollos de engorda. Perdue está detrás de Tyson Foods (151.300.000 libras.) Y Pilgrim's Pride Corp. (150.930.000 libras).

### 2.1 CRONOLOGÍA

#### Arthur W Perdue

- Agente de Railway Express y descendiente de una familia de hugonotes franceses llamada Predeaux
- En 1917 compró 50 gallinas leghorn por un total de cinco dólares y empezó a vender huevos cerca del pequeño poblado de Salisbury, Maryland.
- En 1920 entró en el negocio del huevo de tiempo completo



- En el mismo año nació su único hijo Franklin Parson Perdue
- En 1924 compró algunos gallos leghorn de Texas en 25 dólares para mejorar la calidad de su parvada
- En 1939 su hijo trabajaba con él de tiempo completo.
- En 1940 se conocía a Perdue Farms por sus productos de calidad y su trato justo en un mercado duro y altamente competitivo.
- En 1944 Mr Arthur hizo a Frank socio completo en A.W. Perdue and Son Inc.
- En 1952 bajo el mando de Frank Perdue farms llegó a seis millones de dólares por la venta de 2.6 millones de pollos tiernos asaderos. Las ventas anuales crecieron 35 millones de dólares.
- En 1977 a los 91 años muere Arthur W. Perdue, dejando una compañía con ventas anuales de cerca de 200 millones de dólares, una tasa de crecimiento anual promedio de 17%, comparada con el promedio de la industria de 1% se encontraba muy por arriba del mismo.

### **Franklin Parson Perdue**

- Nació en 1920, Franklin era un campesino tímido e introvertido, asistió cinco años a una escuela de aula única cerca de su hogar, se graduó de la Wicomico HighSchool y asistió al State Teachers College, en Salisbury, dos antes de volver a la granja en 1939
- En 1939 trabajaba de tiempo completo con su padre
- En 1944 se convierte en socio de su padre en A.W. Perdue and Son Inc.
- En 1950 asume la dirección de la compañía que empleaba a 40 personas.

- En 1952 bajo el mando de Frank Perdue farms había llegado a seis millones de dólares por la venta de 2.6 millones de pollos tiernos asaderos.
- En 1967 las ventas anuales crecieron 35 millones de dólares
- En 1968 la compañía compró su primera planta procesadora, una operación de Swift and Company en Salisbury, y se convirtió en una operación verticalmente integrada que incubaba huevos, enviaba los polluelos a los criadores, compraba el grano y preparaba la mezcla de alimento, proveía alimento y arcilla absorbente a los criadores, además de procesar y enviar pollos asaderos al mercado.
- Entre 1970 y 1980 Perdue Farms se expandió también geográficamente a áreas al norte de Nueva York Boston, Providence, Hartford y otras partes de Massachusets, Rhode Island y Connecticut.
- En 1970 Perdue Farms estableció programas de investigación de alimentación y genética.
- En 1971 Perdue Farms inició una extensa campaña de marketing que presentaba Frank Perdue.
- En 1977 muere su padre y las ventas anuales de la empresa se encontraban cerca de los 200 millones de dólares, con una tasa de crecimiento anual promedio del 17%
- En 1981 Frank se encontraba en Boston debido a una invitación de la Babson College Academy of Distinguished Entrepreneurs, institución establecida en 1978 para reconocer el espíritu de la libre empresa el liderazgo empresarial.
- Perdue Farms expandió su mercado hacia el sur, con presencia en Virginia , Carolina del Norte y Georgia. Compró Carroll's Foods, Purvis Farms, Shenandoah Valley Poultry Company y Shenandoah Farms, estas adquisiciones ensancharon la línea de productos de la empresa para incluir el pavo. La compañía también introdujo una línea de productos

de pollo fresco completamente cocinados, que incluía bollos (nuggets) de pechuga de pollo, croquetas y cortes finos y suaves de la marca Perdue Done It!

- En 1989 Frank Perdue celebró 50 años con Perdue Farms.
- En 1991 Frank cedió el control directo de la compañía y retrocedió a la posición de presidente del comité ejecutivo. Jim Perdue ocupó el cargo de Director General y Presidente de la junta directiva de la compañía.

### **James A. Perdue (Jim)**

- Obtuvo el título de licenciatura en biología de Wake Forest University, un grado de maestría en biología marina de la University of Massachusetts en Dartmouth, y un doctorado en criaderos piscícolas de la University of Washington en Seattle.
- En 1983 obtuvo el título de maestría ejecutiva de administración de empresas por la Salsbury State University y ocupó cargos de gerente de planta, gerente e control de calidad divisional, y vicepresidente del proceso de mejoramiento de la calidad (Quality improvement process, QIP) antes de asumir la presidencia de la junta directiva y de la dirección ejecutiva.
- En 1983 James A. Perdue (Jim), hijo único de Frank, se unió a la compañía como un practicante administrativo y pronto se convirtió en gerente de planta.
- En los dos últimos años de la década de los 80's pusieron a prueba la fortaleza de Perdue Farms. La considerable expansión geográfica y de línea de producto de la compañía, llevó a una firma consultora a concluir que el espacio de control de la alta dirección era demasiado amplio, por lo que era recomendable que la empresa formara varias unidades

empresariales estratégicas descentralizadas (cada una responsable de dirigir sus propias operaciones).

- En 1988 Perdue Farms experimentó su primer año con pérdidas, ascendiendo a un millón de dólares por semana durante un periodo, esto debido en parte a que el cambio en las operaciones de unidades empresariales independientes llevó a la duplicación de esfuerzos y a costos administrativos altos.
- En 1991 Jim Perdue ocupó el cargo de Director General y Presidente de la junta directiva de la compañía.
- En los 90's la década al mando de Jim Perdue, las iniciativas estratégicas de la compañía estaban dominadas por la expansión del mercado hacia el sur al interior de Florida y al oeste hacia Michigan y Missouri.
- En 1992 la compañía formalizó su segmento internacional de negocios, para servir a clientes en Puerto Rico, America del Sur, Europa y China.
- La expansión internacional fue también una parte importante del plan de la empresa de cinco años. En 1995 adquirió Showell Perdue Farms para aumentar las ventas internacionales de Perdue al diez por ciento de las ventas totales en 1996. La compañía se expandió en Japón en 1996 mediante la contratación del mayorista de productos alimenticios Toshoku Ltd. para vender sus pollos precocinados. Gustos Internacionales proveen a Perdue siempre con mercados complementarios. Patas de pollo, que Perdue, una vez había vendido a los productores de alimento para el ganado, ahora se exportan a China, donde son considerados un manjar. Por otra parte, uno de los mayores mercados de la compañía, Rusia, prefieren la carne oscura, en contraposición a los mercados de EE.UU., que prefiere la carne blanca.

- En 1998 Las ventas internacionales ascendían a 180 millones de dólares anuales; estas se consideraban muy provechosas, ya que los clientes estadounidenses preferían la carne blanca, mientras los clientes de la mayoría de otros países preferían la carne oscura.
- Entre 1990 y 2000, el uso de tecnología y la construcción de centros de distribución llevó a la compañía a servir mejor a sus clientes.
- En el 2000 Perdue Farms tenía ingresos de más de 2500 millones de dólares y cerca de 20,000 asociados.
- Su lema “Perdue Farms quiere que sea tan fácil hacer negocios con ella que el cliente no tenga razón para hacer negocios con nadie más”
- Bajo su dirección Perdue Farms planeaba utilizar el servicio al cliente para diferenciarse más de sus rivales. El objetivo estratégico era hacerse indispensable al cliente bajando el costo del producto y entregándoselo exactamente como, donde y cuando quería.

## **2.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

### **AMENAZA DE NUEVOS ACTORES**

Al ser un mercado cada vez más competido es difícil que puedan entrar nuevos actores al mercado del pollo, aunque no es imposible, si se unieran productores medianos o pequeños, que sean proveedores ya sea de Perdue o de sus competidores, estos podrían crear una nueva empresa medianamente grande como para poder competir, estas nuevas empresas deberán hacer inversiones muy fuertes en tecnología, materiales, equipos, etc., para poder crear una integración vertical parecida a la de Perdue.

Por otro lado, si algún competidor grande llega a unirse con otro del mismo tamaño, pueden crear empresas mucho más grandes con las que sería cada vez más difícil competir. (Ver anexo JBS de Brasil compra parte de Pilgrim's Pride)

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES**

Los compradores o clientes potenciales tienen todo el poder de negociación, ya que ellos en base a la demanda que crean del producto, podrán influir en el precio del mismo.

También tienen la opción de poder optar por productos sustitutos en caso que las empresas productoras y comercializadoras del pollo, no sean tan sensibles al precio, y al ver esta tendencia en la que los compradores o clientes actuales y potenciales prefieran productos diferentes al pollo basados en el precio, los productores y comercializadores tendrán que ajustar los precios para obtener equilibrios en oferta y demanda.

## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES**

Aquí empresas como Perdue Farms no tienen tanto problema con el poder de negociación de proveedores ya que ellos tienen toda la cadena completa al tener producción propia y otro porcentaje es con proveedores externos. Entonces pueden hacer cambio o rotación de proveedores sin tanto problema. Otro ejemplo sería con sus proveedores comercializadores donde las cosas cambian, ya que por ejemplo con Wal-Mart entran a otros países como México y si tienen problemas con esta cadena, sus productos podrían desaparecer de forma inmediata en los países donde tengan este tipo de acuerdos de comercialización.

## **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos sustitutos para el pollo son los productos cárnicos principalmente la carne de bovino, de cerdo y de ovino y de caprino, seguidos de pescado y mariscos.

Todos estos productos se consideran amenaza, ya que el consumo de los mismos no ha tendido a bajar, sube al igual que el pollo aunque a veces en menor proporción ya que actualmente hay una tendencia a comer más carne blanca o pescado por motivos de salud.

## AMENAZA DE COMPETIDORES



<b>Type</b>	Public (NYSE: TSN)	Public (NASDAQ: PGPDQ)	Public (NYSE:IBA) (Mexican:BACHOCO)	Private
<b>Founded</b>	(1931)	(1946)	(1952)	(1920)
<b>Headquarters</b>	Springdale, Arkansas, USA	Pittsburg, United States	Celaya, Guanajuato, México	Salisbury, Maryland
<b>Key people</b>	Leleand Tollett CEO	Don Jackson CEO	Chairman: Francisco Javier R. Bours Castelo	Chairman and CEO: James A. (Jim) Perdue
<b>Industry</b>	Food processing	Meat Processing	Meat Processing	Poultry, chicken
<b>Products</b>	Meat	Food and Beverages	Food	Poultry, chicken
<b>One Year Growth</b>	0.1%	12.2%	12.4%	28.4%
<b>Net Income</b>	US\$ 86.0M	US\$ 998.6 M	US\$ 63.8 M	
<b>Revenue</b>	▲ US\$26 billion	▲ US\$ 8.5 billion (2008)	▲ US\$ 1,460.5 Millions (2008)	▲ US\$ 4.1Billion
<b>Employees</b>	107,000	56,000	23,284	21,000
<b>Parent</b>		JBS S.A.	Bachoco, S.A. de C.V.; Induba., S.A. de C.V.	
<b>Website</b>	www.tyson.com	www.pilgrimspride.com.	www.bachoco.com.mx.	www.Perdue.com

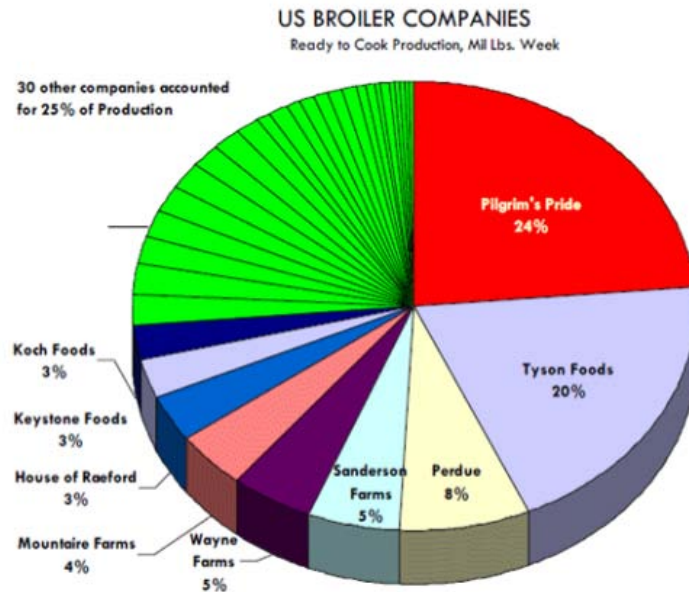


**TABLE 3. RANKING OF MAJOR US BROILER INTEGRATORS,**

<i>Rank</i>	<i>Integrator</i>	<i>Weekly volume million</i>	<i>Average liveweight kg</i>	<i>Weekly output procesed m.tons</i>	<i>Proportion of US production % rounded</i>
				<i>@75% yield</i>	
1	Tyson Foods	43	2.3	74,200	23
2	Pilgrim's Pride	28	2.3	48,300	16
3	Gold Kist	14	2.5	26,200	9
4	Perdue Farms	12	2.6	23,600	7
5	Sanderson Farms	5	3.0	11,200	4
6	Wayne Farms	5	2.9	10,900	4
7	Mountaire Farms	4	3.2	9,600	3
8	Foster Farms	5	2.4	9,000	3
9	OK Foods	3	3.1	7,000	2
10	Peco Foods	3	3.1	7,000	2
11-40	Other	46	2.5	78,000	27

### Competitive Profile Matrix

Success Factors	Weight	Pilgrim Pride		Tyson Foods		Perdue	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Quality	0.22	4	0.88	3	0.66	3	0.66
Financial Position	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.30
Advertising	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Market Share	0.10	4	0.4	2	0.20	1	0.10
Management	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22
Technology	0.13	1	0.13	3	0.39	2	0.26
Global Expansion	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10
Price Competitiveness	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Customer Loyalty	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.84</b>		<b>2.71</b>		<b>2.22</b>



## 2.3 DIAGNOSTICO INTERNACIONAL DEL NEGOCIO

### CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS

#### PRECIOS

Los aumentos sostenidos de los costos de producción, principalmente piensos, en los principales países productores, indican que los precios de la carne podrían sufrir una presión mayor en 2008

Las estimaciones provisionales indican que en abril de 2008 el índice de precios internacionales de la FAO para los productos cárnicos alcanzó su nivel más elevado de 136 puntos (1998-2000=100), continuando la tendencia alcista iniciada en junio de 2006. Las razones principales de este fenómeno son los costos mayores de los piensos((forraje) son un alimento elaborado para animales que según la normativa legal "son las mezclas de productos de origen vegetal o animal en su estado natural, frescos o conservados, o de sustancias orgánicas o inorgánicas, contengan o

no aditivos, que estén destinados a la alimentación animal por vía oral), la devaluación del dólar estadounidense, y la creciente demanda de carne impulsada principalmente por el crecimiento económico en los países en desarrollo, particularmente Asia. Aunque cada una de las categorías de carne han exhibido en el pasado trayectorias de desarrollo diferentes a causa de las diferencias en los piensos usados, en la eficacia de la conversión de piensos en carne y en los ciclos biológicos de la producción, así como en los acuerdos contractuales, las tendencias desde 2006 han sido ascendentes para todas las categorías. Ello no obstante, los mercados de la carne todavía no han experimentado niveles de precios tan altos como los observados en los mercados de los cereales, las semillas oleaginosas y los productos lácteos. Pero los aumentos continuos de los costos de producción, principalmente piensos, en los principales países productores, que están reduciendo los márgenes de beneficio de los productores de carne, indican que los precios de los productos cárnicos podrían sufrir una presión mayor. El retraso en la reacción de los mercados de la carne a las novedades que se están produciendo en los mercados de piensos se debe en parte a los ciclos de cría de los animales, así como a las epizootias (enfermedad contagiosa que ataca a un número inusual de animales al mismo tiempo y lugar y se propaga con rapidez. Su término equivalente en medicina es epidemia) periódicas.

Los precios de la **carne de ovino** subieron casi un 17 por ciento en los primeros cuatro meses de 2008 comparados con el mismo período de hace un año, debido principalmente a los intentos de los productores australianos por reconstituir sus rebaños reduciendo los sacrificios. Durante el mismo período, el índice de precios de la FAO para la **carne de bovino** aumentó casi un 7 por ciento, debido al aumento de la demanda mundial de importaciones y a la limitación de los suministros exportables de Argentina, Australia, Canadá y Nueva Zelanda. Los precios internacionales de la **carne de cerdo** experimentaron un aumento semejante, a pesar de haberse

alcanzado el apogeo del ciclo de cría de ganado porcino en algunos de los grandes países productores, como Canadá, la Unión Europea y México. Pero el aumento mayor se ha observado en los precios de los productos **avícolas**. El incremento fue de poco más del 28 por ciento respecto al período indicado, debido a los piensos y la energía que constituyen la parte mayor de los costos variables de producción. Es interesante señalar que el 54 por ciento del aumento en la producción de carne para 2008 vendrá de la carne de ave, que continúa siendo la más asequible.



## Panorama del mercado mundial de la carne

		2006	2007 <i>estim.</i>	2008 <i>pronóst.</i>	Variación: de 2007 a 2008
		<i>millones de toneladas</i>			<i>%</i>
<b>BALANZA MUNDIAL</b>					
<b>Producción</b>		<b>271.5</b>	<b>274.7</b>	<b>280.9</b>	<b>2.3</b>
Carne de bovino		65.7	67.2	68.0	1.1
Carne de ave		85.4	89.5	92.9	3.8
Carne de cerdo		101.7	98.8	100.6	1.8
Carne de ovino		13.3	13.7	14.0	2.0
<b>Comercio</b>		<b>21.4</b>	<b>22.5</b>	<b>23.1</b>	<b>3.0</b>
Carne de bovino		6.8	7.1	7.2	1.0
Carne de ave		8.5	9.2	9.6	4.3
Carne de cerdo		5.0	5.0	5.3	5.2
Carne de ovino		0.8	0.9	0.8	-5.9
<b>INDICADORES DE LA OFERTA Y LA DEMANDA</b>					
Consumo humano per cápita:					
Mundial	<i>kg/año</i>	<b>41.6</b>	<b>41.6</b>	<b>42.1</b>	<b>1.1</b>
Desarrollados	<i>kg/año</i>	81.1	82.4	82.9	0.7
En desarrollo	<i>kg/año</i>	30.7	30.5	31.1	1.8
		<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Variación: de enero-abril 2007 a enero-abril 2008</b>
<b>Índice de la FAO para los precios de la carne</b>					<i>%</i>
(1998-2000=100)		115	121	131 *	10

## CARNE DE BOVINO

Los mercados de la carne de bovino se están recuperando de las conmociones meteorológicas y las prohibiciones de las importaciones

La producción mundial de carne bovina aumentó un 2,3 por ciento en 2007, y se prevé que aumente otro 1,1 por ciento en 2008 a 68 millones de toneladas. Todo el aumento tendrá lugar en los países en desarrollo, que ahora representan el 56 por ciento del total mundial.

En América del Norte, se pronostica que la producción de carne de bovino se mantendrá prácticamente inalterada. El incremento de la producción en los Estados Unidos compensará la merma del 6 por ciento en Canadá. La fuerte reducción prevista en **Canadá** se debe principalmente a la aplicación de la norma sobre etiquetado de país de origen en los Estados Unidos, su principal mercado internacional. El aumento de la producción de carne vacuna en los **Estados Unidos**, debido en parte a la devaluación del dólar, ha aumentado su competitividad. Además, la gran cantidad de suministros de granos de destilería desecados derivados de la producción de etanol ha contribuido a disminuir el impacto de los costos mayores de los piensos.

En 2007, la producción de carne vacuna sudamericana aumentó en un 5 por ciento, pero en 2008 el aumento debería ser inferior al 2 por ciento, debido a las novedades registradas en los dos principales productores de la región. En **Brasil**, el mayor productor de la región, el crecimiento del 5 por ciento observado durante 2007 debería reducirse a 2,5 por ciento en 2008, como consecuencia principalmente de las restricciones impuestas por la Unión Europea a las importaciones provenientes del Brasil por preocupaciones relacionadas con las enfermedades de los animales. En **Argentina**, por otro lado, debido a la imposición de retenciones y restricciones

mayores a la exportación se prevé una disminución del 1 por ciento en la producción de 2008, lo que supone un cambio radical respecto del crecimiento del 6 por ciento observado durante el año anterior. Alentando a los productores a producir cultivos en terrenos de pastoreo - contribuyendo así a la merma de la producción de carne de bovino -, estas políticas están cambiando la rentabilidad relativa entre la producción de cultivos y la producción pecuaria. En cambio, el buen estado de los pastizales en **Chile, Colombia, Paraguay y Venezuela** debería impulsar la producción en un 5 por ciento. La escasez de ganado vacuno de reemplazo ha limitado la producción de **Uruguay** a menos de 1 por ciento.

La producción de carne de bovino en la **Unión Europea** se mantiene en una tendencia descendente ya que, debido al aumento de los contingentes de leche, se retienen los animales con objeto de aumentar el tamaño de la cabaña lechera. Sin embargo, la disminución de las importaciones procedentes del Brasil debería estimular algo la industria, limitando la merma de la producción a menos del 1 por ciento.

En **Australia**, los sacrificios de ganado vacuno deberían contraerse en un 3,3 por ciento en 2008, ya que su cabaña se encuentra en fase de reposición. La mayor parte de la merma de la producción se prevé en el sector de la cría intensiva, debido a los costos mayores de los piensos en 2007. En **Nueva Zelandia**, la producción aumentará ligeramente en 2008, estimulada por los precios favorables de los productos.

La expansión constante de la cabaña y unas prácticas mejoradas en materia de genética y alimentación, así como el apoyo continuo del gobierno, deberían sostener el aumento de más del 3 por ciento de la producción en **China**. También está aumentando la producción de carne bovina en la **India y Pakistán**, en atención a la creciente demanda interna. El aumento se debe

también al envejecimiento de la cabaña lechera, que ha impulsado el sacrificio de las vacas lecheras más viejas.

El comercio internacional de la carne de bovino se pronostica en 7,2 millones de toneladas en 2008, un 1 por ciento más que en 2007. El mercado continúa recuperándose de las sequías consecutivas que asolaron Australia y de los casos de encefalopatía espongiforme bovina (EEB) registrado en América del Norte, que habían determinado la imposición de prohibiciones por parte de muchos importadores. Al ir eliminándose gradualmente las prohibiciones, el comercio de la carne vacuna está volviendo a pautas más normales.

Entre los países importadores principales, los envíos al **Japón** deberían disminuir ligeramente, debido principalmente a unos suministros exportables menores de carne vacuna de cría intensiva procedente de Australia y a las restricciones a las importaciones de productos procedentes de los Estados Unidos. Al disiparse las preocupaciones acerca de la EEB, los aumentos previstos en el consumo en la **República de Corea** se atenderán en parte mediante un aumento de las importaciones. En los **Estados Unidos**, es posible que el aumento de los sacrificios internos, unido al debilitamiento del dólar estadounidense, reduzca las importaciones en un 4 por ciento. Las compras de carne de vacuno de parte de la **Unión Europea** disminuirán considerablemente, debido a una parcial prohibición de las importaciones de carne vacuna procedente del Brasil y a la incapacidad de otros proveedores sudamericanos de colmar el déficit. Es probable que las importaciones de la **Federación de Rusia** continúen aumentando para compensar el descenso de la producción interna.

Por lo que se refiere a las exportaciones de carne bovina, las de **Nueva Zelandia** deberían aumentar en 2008 a pesar del dólar fuerte de Nueva Zelandia. Los envíos del **Brasil** reflejarán el



aumento de la producción y se destinarán a los mercados no habituales para compensar las restricciones a las importaciones impuestas por la Unión Europea. Mientras las exportaciones de la **Argentina** podrían disminuir, los envíos de **Paraguay** y **Uruguay** deberían aumentar. Las exportaciones de carne de búfalo de la **India** probablemente aumenten en 2008, en atención a una sólida demanda de importaciones de Indonesia, Malasia, Filipinas y los países del Cercano Oriente.

El euro fuerte, los altos precios internos y la disminución de las importaciones procedentes del Brasil desalentarán, sin embargo, las exportaciones de la **Unión Europea**. También deberían descender los envíos de carne vacuna del **Canadá**, perjudicados por la legislación sobre etiquetado de país de origen aplicada en los Estados Unidos. Se prevé que aumenten las exportaciones de los **Estados Unidos** sustentadas por la debilidad del dólar y la progresiva eliminación de las prohibiciones de las importaciones impuestas por sus asociados importadores habituales.

## **CARNE DE CERDO**

### **La producción de carne de cerdo se recuperará en 2008**

Según los pronósticos, la producción mundial de carne de cerdo aumentará casi un 2 por ciento a 101 millones de toneladas, tras una disminución del 3 por ciento en 2007 debida principalmente a la matanza de cerca de 1 millón de cerdos a raíz de un brote del síndrome disgenésico y respiratorio porcino en China, el mayor productor mundial de carne de cerdo. Según se prevé, la producción de este año en China aumentará más del 1 por ciento, pero la recuperación se está viendo obstaculizada por los temporales de nieve de principios del año que causaron la muerte de 800 000 cerdos, particularmente de cría doméstica. Con objeto de promover la recuperación se

han ejecutado algunos programas de subvenciones, seguros y vacunaciones. En Canadá y la Unión Europea, donde el año pasado la producción registró altas cíclicas, se prevé que la producción disminuirá en 2008 debido a los precios bajos. La producción de **Viet Nam** también se ha visto afectada por el síndrome disgénico y respiratorio porcino, y la matanza en gran escala de todos los animales infectados reducirá el aumento de la producción para 2008.

En América del Sur, se prevé un aumento de la producción de carne de cerdo por cuarto año consecutivo prácticamente en todos los países productores. **Argentina, Brasil y Chile**, que cuentan con forrajes abundantes, son los países que más contribuirán a la expansión del 4 por ciento de la producción prevista para la región. En la **Federación de Rusia**, la producción debería aumentar más de un 6 por ciento en 2008 ya que la población de porcinos crece continuamente, favorecida por las políticas de apoyo del gobierno destinadas a impulsar la calidad y el volumen de la producción interna y reducir la dependencia respecto de las importaciones. En **Australia** la producción de carne de cerdo se mantiene estable como consecuencia de los precios altos de los cereales, determinados por la sequía y por unas importaciones sin precedentes impulsadas por el fortalecimiento del AUD. En los Estados Unidos, la producción de la carne de cerdo aumentará como consecuencia de las condiciones favorables alentadas por la devaluación del dólar en 2007. Además, su industria ha adoptado una nueva vacuna que ha reducido las pérdidas de cerdos y aumentado la productividad.

Se estima que en 2008 el comercio mundial de carne de cerdo aumentará en un 5,2 por ciento a 5,3 millones de toneladas. La novedad de 2008 para el sector es la mayor presencia de **China** en el mercado como comprador, ya que el país continúa viéndose paralizado por la falta de suministros de carne de cerdo debida al brote del síndrome disgénico y respiratorio porcino.

Según se prevé, este año **China** importará 150 000 toneladas de carne de cerdo para reducir la presión sobre los precios internos. Las compras de **Japón** deberían aumentar en un 2 por ciento, en consonancia con la intensificación de la demanda interna y la merma de la producción nacional causada por los costes elevados de los piensos. En cambio, sostenidos por una creciente demanda interna, deberían aumentar los envíos a la **República de Corea**, procedentes especialmente de **Chile**, que se beneficia de los derechos de importación más bajos acordados en el Tratado de Libre Comercio entre Chile y Corea. Es probable que las entregas a la **Federación de Rusia**, que continúan sujetas a contingentes arancelarios, se mantengan estables, debido a los grandes aumentos de producción estimulados por las políticas gubernamentales.

En cuanto a las exportaciones de carne de cerdo, se pronostica un aumento de las ventas del **Brasil** y los **Estados Unidos**, debido en parte al incremento de los envíos a China y Japón. Por el contrario, debido a las monedas fuertes y a los costos mayores de los piensos, ahora se prevé que disminuyan las exportaciones del **Canadá**, mientras las de la **Unión Europea** se mantendrán estables en 2008. Las importaciones de carne de cerdo de parte de **México** disminuirán considerablemente este año debido a una creciente consolidación de la industria, que contribuyó a acrecentar la producción.

## CARNE DE AVE

### **Cuando los precios de los piensos son altos se favorece la competitividad del sector en la conversión de alimentos en carne**

La gripe aviar continúa configurando la estructura del comercio de la carne de ave. En los países en desarrollo, sin embargo, el crecimiento económico fuerte y sostenido continuará aumentando la demanda de carne, especialmente de carnes de precios bajos y ricas en proteínas, como la carne de ave. La eficacia en función de los costos de la producción avícola puede atribuirse en gran medida a los coeficientes relativamente altos de eficacia de la conversión de alimentos en carne en comparación con la producción de otros tipos de carne. Esto implica que cuando los precios de los productos ricos en proteínas aumentan a causa de los precios más altos de los piensos, como está sucediendo actualmente, los consumidores tienden a preferir tipos y cortes de carne más baratos. En consonancia con estas previsiones, las proyecciones para 2008 cifran la producción mundial de carne de ave en 93 millones de toneladas, casi un 4 por ciento más que el año pasado. El aumento está previsto en todas las regiones del mundo. En los **Estados Unidos**, la producción avícola debería aumentar en más del 2 por ciento. Las iniciativas de **Canadá** destinadas a contener el brote de gripe aviar en 2007 han dado buenos resultados y la producción debería aumentar ligeramente. En América del Sur, la producción podría aumentar en un 6 por ciento. **Argentina**, **Chile** y **Colombia** alcanzarán aumentos del 10 por ciento en la producción, mientras en **Brasil**, el mayor productor de la región, la tasa de crecimiento se supone en torno al 5 por ciento. Para ajustarse al aumento del consumo interno y de la demanda de exportaciones, se prevé que la producción de **Tailandia** de pollos para asar aumentará en más del 6 por ciento en 2008. A pesar de brotes de gripe aviar recurrentes, se prevé que este año **China** aumentará su

producción avícola aplicando medidas destinadas a mejorar la conversión de forrajes en carne. La mayor parte de los otros principales avicultores, a saber **Australia, Indonesia, la República Islámica del Irán, Filipinas, la Federación de Rusia, Sudáfrica y Turquía**, con toda probabilidad aumentarán su producción avícola en 2008 como respuesta a una demanda interna mejorada. En África, se prevé que la producción avícola aumente en un 1 por ciento, debido principalmente a una producción mayor en África del Norte. Pese a un recrudecimiento de la gripe aviar en algunas partes de la **Unión Europea**, las perspectivas para la producción avícola en 2008 se mantienen relativamente estables. Los precios competitivos con respecto a otras carnes, la preferencia de los consumidores por la carne blanca y su uso mayor en las preparaciones de alimentos siguen favoreciendo la carne de ave como en 2007. Por otro lado, la **India** y la **República de Corea** han aumentado los sacrificios de aves con objeto de detener la propagación del virus de gripe aviar H5N1. Ello debería reducir la producción de 2008 en esos países en un 3 y 2 por ciento, respectivamente.

Según las proyecciones, el comercio de la carne de ave aumentará un 4 por ciento a 9,6 millones de toneladas, debido a una mayor demanda de importaciones. La mitad del aumento debería originarse en Asia, especialmente **China**, donde los consumidores están sustituyendo la carne de cerdo, cuyos precios han sido relativamente más altos, por carne de pollo. Según se prevé, **Filipinas** y los **Emiratos Árabes Unidos** deberían aumentar considerablemente sus importaciones de carne de ave para atender la demanda interna. **Arabia Saudita**, que probablemente disminuirá los aranceles de importación de la carne de ave congelada para contribuir a controlar la inflación de los precios de los alimentos, también incrementará las importaciones de carne de ave en un 2,6 por ciento. La **Unión Europea** debería convertirse en un importador neto en 2008, siendo Brasil el proveedor principal. En 2008, las importaciones

aumentarán en un 1,4 por ciento, pagando todo el derecho aplicable a las importaciones fuera del contingente, porque los precios internos altos hacen que aún así sean más rentables. Gracias a la confianza recuperada por los consumidores, se prevé que las importaciones de **Turquía** para 2008 se restablecerán de la contracción causada por la gripe aviar en 2006. También la **Federación de Rusia** está aumentando sus importaciones de carne de ave ya que la demanda de los consumidores continúa en expansión a causa del incremento de sus ingresos y la escasez de suministros de otras carnes. En cambio, se prevé que las importaciones de **Japón** disminuyan un 1,6 por ciento.

En cuanto a las exportaciones, se supone que las ventas mayores de carne de pollo del **Brasil** representarán el 38 por ciento de la expansión mundial del comercio de carne de ave. Ahora se prevé que las exportaciones del país aumentarán en un 4 por ciento, a casi 3,6 millones de toneladas, en respuesta a una consistente demanda de importaciones de los países de la **Unión Europea**, los países del Cercano Oriente, tales como **Arabia Saudita** y los **Emiratos Árabes Unidos**, y Asia, particularmente **Hong Kong** y **Japón**. La industria de pollos para asar de **Tailandia** prevé que las exportaciones de carne de pollo cocido continuarán aumentando al menos en un 7 por ciento en 2008, en consonancia con una demanda fuerte en la Unión Europea y el Japón a pesar de los casos de gripe aviar registrados este año. Tailandia ha concebido un mecanismo, conocido como "compartimentación", cuyo objetivo es convencer a los principales países importadores a importar de las zonas que se atienen a medidas rigurosas de bioseguridad, independientemente de su situación en relación con la gripe aviar. El pronóstico relativo a las exportaciones de los **Estados Unidos** apunta a una expansión del 4 por ciento con respecto al año pasado. Los Estados Unidos representan una tercera parte de la expansión mundial del comercio avícola, a pesar de la creciente competencia del Brasil en los mercados asiáticos. El

tipo de cambio favorable ha hecho que las exportaciones de los Estados Unidos se mantuvieran competitivas en los mercados de importación chino y de la Federación de Rusia.

## **CARNE DE OVINO Y DE CAPRINO**

### **Se pronostica que la producción mundial de carne de ovino aumentará a pesar de una enorme merma de la producción en Oceanía**

Se prevé que la producción mundial de carne de ovino aumente un 2 por ciento a 14 millones de toneladas en 2008, debido particularmente a una producción mayor en **China**, la **República Islámica del Irán** y **Pakistán**. También se prevé un aumento de la producción en África, especialmente **Egipto**, **Marruecos** y el **Sudán**, que representarán casi dos terceras partes del incremento en la producción del continente. La producción de América del Norte debería aumentar, particularmente en los **Estados Unidos**, en más de 1,9 por ciento, ya que el crecimiento de los ingresos en la comunidad hispana mejora la demanda de carne de cordero. En cambio, se prevé una contracción de la producción en la mayoría de los otros países desarrollados. A pesar de las condiciones atmosféricas mejoradas en **Australia**, la producción de carne de cordero debería descender en 2008, a causa principalmente de la retención de animales para reponer el rebaño. Es posible que la sequía en la Isla Norte de **Nueva Zelandia** y el empeoramiento general de las condiciones climáticas mantengan la producción de 2008 en niveles semejantes a los de 2007. En la **Unión Europea** la producción debería continuar disminuyendo en 2008 en alrededor del 1,4 por ciento, debido a los efectos lentos de la desconexión de las primas anuales por número de ovejas en los principales países productores.

Se estima que las exportaciones mundiales de carne de ovino y de caprino en 2008 disminuirán en un 6 por ciento a 825 000 toneladas. Ahora se prevé que las exportaciones totales de carne de

ovino de **Australia** se contraerán en 2008 en un 9 por ciento, limitadas por la escasez de suministros y un AUD fuerte. También se prevé una situación semejante para **Nueva Zelandia**. Entre los principales importadores de carne ovina, se pronostica que las compras de los **Estados Unidos** aumentarán en un 2 por ciento, impulsadas principalmente por una mayor demanda de consumo. Una demanda interna menor, causada en parte por los precios relativamente altos, debería mantener las importaciones de la **Unión Europea** en el mismo nivel del año anterior, aunque permaneciendo la destinación más importante del comercio de carne ovina.

## INFORME DEL MERCADO DE CARNE DE POLLO

### PERSPECTIVAS DE COMERCIALIZACIÓN DE CARNE A NIVEL MUNDIAL

#### La Carne en el Mundo

Acorde a lo estimado por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), la comercialización de carnes rojas se incrementará en un 1% en 2009. Las exportaciones de carne bovina y aviar se incrementarían en el orden del 1,8% y 2,5% respectivamente, mientras que las exportaciones de carne porcina se reducirían, luego de 10 años de crecimiento, en un 2,1%.

Como puede verse en la Tabla 1, el consumo de carne a nivel mundial en el período comprendido entre los años 1994-2004 se incrementó en un 36,3%. Este incremento fue variable, dependiendo del tipo de carne, vacuna (15%), porcina (27%) y aviar (84%). Este incremento diferencial en el consumo de carne aviar permitió que la misma ocupe el segundo lugar dentro del ranking mundial de consumo de carne desplazando a la carne vacuna. Pese a que el ritmo de crecimiento del consumo de carne aviar se ha ido reduciendo en los últimos años, éste sigue siendo el que presenta mayor crecimiento porcentual respecto a las otras carnes. Según datos del



USDA se espera que en 2009 la variación interanual sea de - 0,6%, 1,3% y 3,2% para las carnes vacunas, porcinas y aviares respectivamente.

El consumo mundial de carne para el año 2009 alcanzaría las 234.535 miles de toneladas, lo que representaría un incremento porcentual, respecto al año 2008, del 1,4%.

**Tabla 1. Consumo mundial de carne en miles de toneladas**

Consumo Mundial de carne	1994	2004	2005	2006	2007	2008 (e)	2009 (p)	Var% 2004/1994	Var% 2009/2008
<b>Vacuna*</b>	48.004	55.251	56.220	57.358	58.317	58.299	57.974	15,1	-0,6
<b>Porcina*</b>	72.103	91.893	94.200	95.908	94.567	96.386	97.610	27,4	1,3
<b>Aviar**</b>	34.654	63.800	67.212	68.917	72.930	76.519	78.951	84,1	3,2
<b>Total</b>	154.761	210.944	217.632	222.183	225.814	231.204	234.535	36,3	1,4

Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA

\*En miles de toneladas equivalente res con hueso

\*\*En miles de toneladas peso góndola

e: estimado

p: pronosticado

### Producción Mundial de Carne de Aviar

La FAO ha realizado sus previsiones sobre producción mundial de carnes en 2009, previendo un crecimiento del 1% en conjunto, pero con niveles inferiores para la carne de las especies bovina, porcina y ovina. Sin embargo, en el caso de la carne de aves el crecimiento esperado será del 2,5% hasta alcanzar los 94,6 millones de toneladas.

En cuanto al comercio internacional de carnes, las de aves serán las principales protagonistas, con el 43% del total. Pese a esto, el crecimiento de las ventas de carne de aves será menor que la de vacuno, un 2,3% frente a un 4,3%, mientras que en el caso del porcino la expansión sería de un 1,5%. Se espera una reducción en la comercialización de carne ovina.

La FAO estima también que en 2009 la producción aviar de Estados Unidos se reduciría en el orden del 1%, como respuesta a una menor demanda externa. Por el contrario, se espera que la producción de carne aviar se incremente considerablemente en los demás países productores de importancia como: Argentina, Brasil, Canadá, China, Colombia, India, Indonesia, República Islámica de Irán, Malasia, México, Rusia, Tailandia y Turquía. A pesar de la reaparición de la enfermedad de la influenza aviar, tanto la Unión Europea, como India y Corea, incrementarían la producción de carne aviar. Se espera que en 2009, Vietnam aumente los impuestos de importación de carne aviar congelada por lo que esta medida podría favorecer a los productores y estimular al sector de dicho país.

La producción de carne aviar se ve menos afectada, que la producción porcina o bovina intensiva, por el aumento de los precios de los granos (lo que incide directamente en los costos de alimentación), ya que las aves tienen mayor eficiencia de conversión del alimento, lo que significa que por kilogramo de alimento ingerido, las aves incrementarán más su peso. Otra característica que beneficia al sector aviar es que ciertos consumidores pueden llegar a tener preferencia por las carnes blancas.

En cuanto a los productos aviares, se estima que el volumen que se comercializaría en 2009 se incrementaría en el orden del 2% y alcanzaría las 10,6 millones de toneladas. Los principales destinos de estos productos serían China, país que ocuparía el primer lugar, seguido por Hong

Kong SAR, donde los consumidores han comenzado a sustituir el consumo de carne porcina por carne aviar debido a su mejor precio.

También se esperan incrementos en las importaciones en Japón, Corea, y los Emiratos Árabes Unidos para poder acompañar el incremento en el consumo interno. En Arabia Saudita se espera un incremento récord cercano al 6% que acompañará la reducción en los impuestos a las importaciones de pollo congelado, estrategia que busca parar la inflación en los alimentos. México incrementaría la demanda de cuartos traseros y de otros cortes deshuesados. Desde 2007, la Unión Europea se ha transformado en un importador neto de productos aviares y se espera que en 2009 estas importaciones continúen con un leve aumento. Contrariamente, se espera que Rusia y Ucrania reduzcan sus importaciones en aproximadamente un 27%, reflejando un crecimiento en la producción interna.

Estos cambios en la comercialización estarían afectando a algunos exportadores, como sería el caso de EE.UU., ya que la menor demanda por parte de Rusia, sumado a la competencia que representa Brasil en los mercados de China y Japón estaría deprimiendo las exportaciones hacia éstos destinos. Contrariamente se espera que las exportaciones aviares de Brasil se incrementen en el orden del 4% alcanzando así valores cercanos a los 3,8 millones de toneladas. A pesar del mayor costo de producción, la industria aviar en Tailandia, anticipó un aumento de las exportaciones cercanas al 5%.

### **Principales Productores de Carne de Pollo**

Según datos del USDA, se estima que la producción mundial de carne de pollo en 2008 sería de 71.733 miles de toneladas, lo que marcaría un incremento de más del 5% respecto a la

producción de 2007. A su vez se espera que esta tendencia continúe durante 2009 aunque la tasa de variación sería del 3%.

**Tabla 2. La producción de carne a nivel mundial en miles de toneladas.**

Producción	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Var% 2009/2008
<b>EEUU</b>	15.286	15.870	15.930	16.211	16.677	16.487	-1
<b>China</b>	9.998	10.200	10.350	11.354	12.650	13.700	8
<b>Brasil</b>	8.408	9.35	9.355	10.305	10.895	11.417	5
<b>UE-27</b>	7.852	8.169	7.740	8.250	8.400	8.495	1
<b>México</b>	2.389	2.498	2.592	2.683	2.775	2.860	3
<b>India</b>	1.650	1.900	2000	2.240	2.490	2.770	11
<b>Rusia</b>	650	900	1.180	1.350	1.550	1.780	15
<b>Argentina</b>	910	1.030	1.200	1.280	1.425	1.550	9
<b>Otros</b>	12.466	13.124	13.851	14.503	14.871	15.178	2
<b>Total</b>	59.609	63.041	64.198	68.176	71.733	74.237	3

Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA

Al observar la participación de los principales actores a nivel mundial, podemos observar que Estados Unidos, el principal productor mundial carne de pollo, en 2009 reduciría su producción en el orden del 1%, respecto a la estimada para 2008. Tanto China como Brasil, segundo y tercer productor mundial de pollo respectivamente, incrementarían su producción en un 8% y 5% respectivamente respecto a la producción estimada para 2008.

Como puede observarse en la Tabla 3, los principales exportadores de carne de pollo son Brasil y EE.UU. entre quienes se reparte aproximadamente el 80% del volumen exportado a nivel mundial. Se espera que en 2009 Brasil incremente sus exportaciones en el orden del 10% y que

EE.UU. las reduzca en el orden del 6%, lo que marcaría una diferencia entre los volúmenes comercializados por ambos. A éstos países le siguen en importancia la UE, Tailandia, China, Canadá y Argentina, entre otros. De los cuales la UE sería la única que reduciría su participación en el mercado, en el otro extremo, Argentina incrementaría en el orden del 17% el volumen de carne aviar exportada en 2009.

**Tabla 3. Exportación de carne de pollo en miles de toneladas**

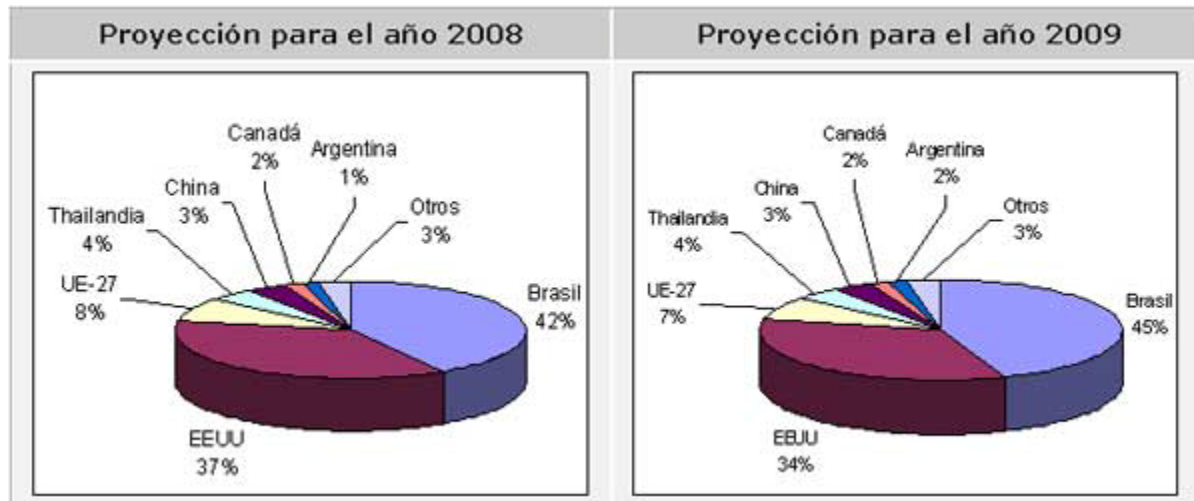
Exportaciones	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Var%
<b>Brasil</b>	2.416	2.739	2.502	2.922	3.330	3.660	9,9
<b>EE.UU.</b>	2.170	2.360	2.361	2.678	3.027	2.846	-6
<b>UE-27</b>	725	691	684	625	620	610	-1,6
<b>Tailandia</b>	200	240	261	296	350	360	2,9
<b>China</b>	241	331	322	358	275	283	2,9
<b>Canadá</b>	74	101	110	139	145	150	3,4
<b>Argentina</b>	66	84	80	95	115	135	17,4
<b>Otros</b>	156	258	174	218	244	255	4,5
<b>Total</b>	6.048	6.804	6.494	7.331	8.106	8.299	2,4

(e): Estimado en octubre de 2008.

Fuente: Elaboración propia con datos del USDA (octubre 2008), de la SAGPyA.

Como puede apreciarse en la Figura 1, no ocurrirán cambios sustanciales en la participación de los principales exportadores de carne de pollo.

**Figura 1. Participación en la exportación de pollo durante 2008 y la proyección 2009 por países.**



Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA (octubre, 2008)

## Principales Exportadores de Carne de Pollo

### Brasil

Brasil es el tercer productor mundial de carne de pollo. La producción de carne de pollo en Brasil ha sido la que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años. Si se analiza la variación de la producción del periodo 1994-2008, se observa que la tasa de crecimiento fue del 14,6% anual. Sin embargo, en los últimos años la tasa se ha ido cayendo, esperándose que en 2009 la variación respecto a 2008 sea del 5%.

Brasil es el cuarto consumidor mundial de pollo. Se estima que de la producción de 2008 consume el 69,4%, dejando un excedente importante para la exportación. Las exportaciones de

carne de pollo brasileras aportan mas del 40% del total exportado a nivel mundial. Las exportaciones de carne de pollo del Brasil, se han ido incrementando año a año. Se estima que 2008 una variación de las mismas, respecto a 2007, sean del orden del 14%. A su vez se espera que esta tendencia se mantenga en los próximos años y que el crecimiento de las mismas en 2009 sea del 10%.

**Tabla 4: Cuadro de indicadores**

Brasil	1994	2004	2005	2006	2007	2008 (e)	2009 (p)	Var% 2008/1994	Var% 2009/2008
<b>Consumo per capita</b>	18,5	32,1	35	35,8	38,1	38,5	39	108	1
<b>Consumo Interno, 1000 tn</b>	2.930	5.992	6.612	6.853	7.384	7.565	7.757	158	3
<b>Producción, 1000 tn</b>	3.411	8.408	9.35	9.355	10.305	10.895	11.417	219	5
<b>Importaciones, 1000 tn</b>	0	0	0	0	0	0	0	-	-
<b>Exportaciones, 1000 tn</b>	481	2.416	2.739	2.502	2.922	3.330	3.660	592	10

Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA

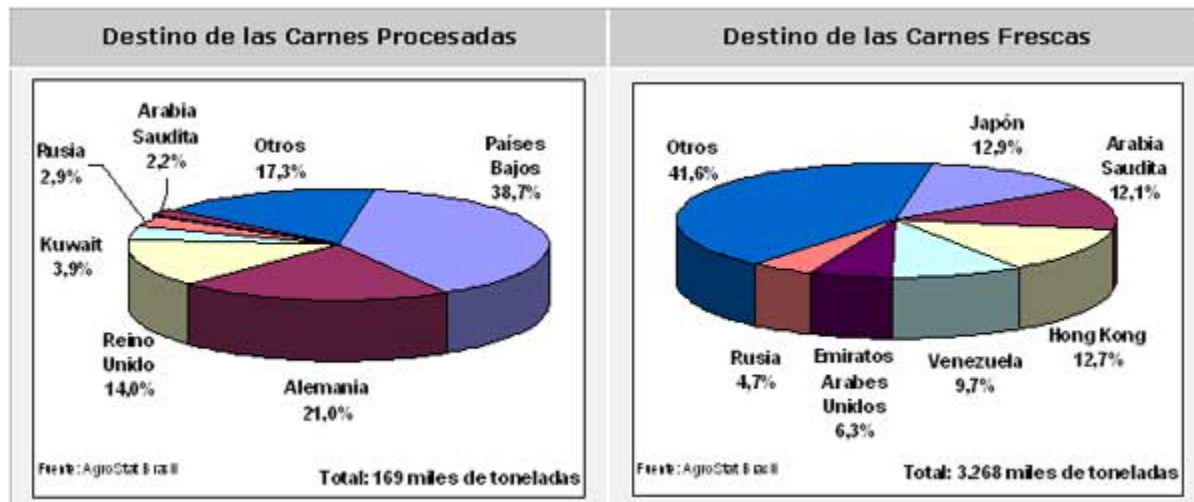
Se espera que en 2009, Brasil alcance otro récord en las exportaciones, cuyos principales destinos serían Hong Kong, Japón, Emiratos Árabes Unidos, UE-27, Arabia Saudita y Venezuela. China, México, Canadá, Cuba y Ucrania serían otros destinos, aunque de menor importancia, para las exportaciones Brasileras.

Según datos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Suministro (MAPA) del Brasil, en 2008, el 95% del volumen y el 91% del valor exportado correspondieron a carne de pollo fresca, mientras que el 5% del volumen y el 9% del valor correspondieron a carne de pollo procesada.

- Los principales destinos de las exportaciones de carne de pollo fresca de Brasil en 2009 fueron: Japón (13%), Arabia Saudita (12%), Hong Kong (13%), Venezuela (10%), Emiratos Árabes Unidos (6%), Rusia (5%), entre otros.

- Los principales destinos de las exportaciones de carne de pollo industrializada de Brasil en 2008 fueron: Países Bajos (39%), Alemania (21%), Inglaterra (13%), Kuwait (4%), Rusia (3%) y Arabia Saudita (2%) entre otros.

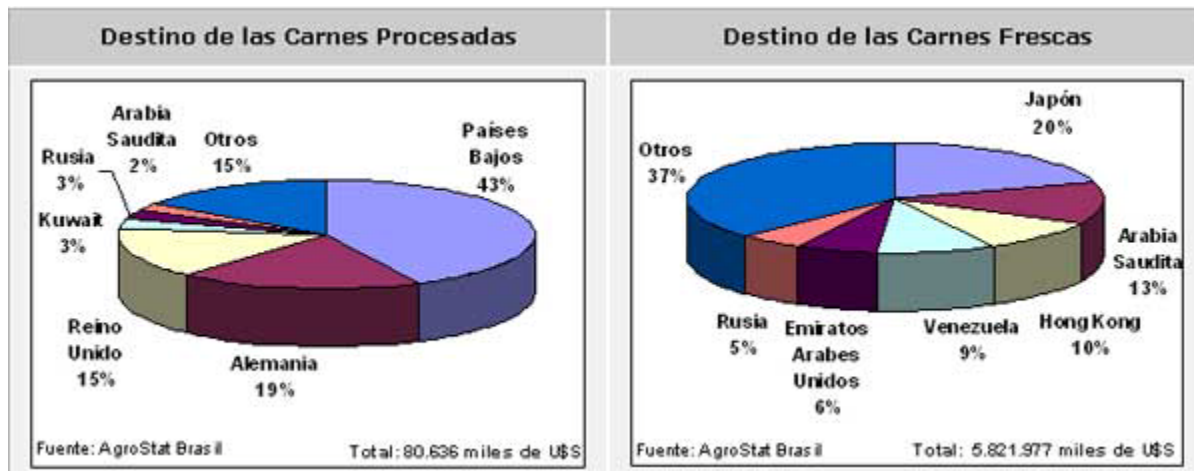
**Figura 2. Principales destino de las exportaciones de carne de pollo fresca y congelada brasilera según el volumen comercializado.**



Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del MAPA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Suministro del Brasil).



**Figura 3. Principales destino de las exportaciones de carne de pollo fresca y congelada brasilera según el valor comercializado.**



Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del MAPA (Ministerio de Agricultura, Ganadería y Suministro del Brasil).

### Estados Unidos

Históricamente EE.UU. ha sido y sigue siendo el principal productor mundial de pollos, cuya producción se estimó para el 2008 en 16.487 miles de toneladas en equivalente listo para cocinar. Le siguen en importancia China, Brasil y la UE-27. Respecto al consumo EE.UU. ocupa el primer lugar con 13.692 miles de toneladas (el 82% de lo producido) estimadas para el año 2008, seguido por China, la UE-27 y Brasil. El consumo per capita calculado para ese mismo año fue de 45,1 Kg ocupando el segundo lugar luego de Emiratos Arabes Unidos (54,9 Kg./ per capita).

**Tabla 5: Cuadro de indicadores**

Estados Unidos	1994	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% Var2008/1994	% Var2009/2008
<b>Consumo per capita</b>	36,4	44,6	45,4	46,1	45,1	45,1	44,6	24	-1
<b>Consumo Interno</b>	9.385	13.081	13.430	13.671	13.567	13.692	13.682	46	0
<b>Producción</b>	10.735	15.286	15.870	15.930	16.211	16.677	16.487	55	-1
<b>Importaciones</b>	0	12	15	21	28	34	36	-	-
<b>Exportaciones</b>	1.304	2.170	2.360	2.361	2.678	3.027	2.846	132	-6

Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA

EE.UU. ocupa el segundo lugar después de Brasil, en el ranking de los países exportadores de carne de pollo. En 2008 el saldo exportable se estimó en 3.027 miles de toneladas. Como puede observarse en la Tabla 4 las exportaciones del mencionado país tuvieron un incremento porcentual de 132% en el período que abarca los años 1994-2008. Pero se espera que esta tendencia de crecimiento, que lleva años, se modifique y que en 2009 las mismas se reduzcan a razón de 6% respecto a 2008.

**Tabla 6: Exportaciones de carne de pollo de EEUU en miles de toneladas**

País Destino	1994	2004	2005	2006	2007	Ene-Oct 07	Ene-Oct 08	% variación 2008/2007	% Participación
<b>Rusia</b>	<b>1.804</b>	3.312	3.707	3.428	4.160	3.482	3.622	4	28
<b>China-Cont.</b>	<b>159</b>	79	459	1.162	1.443	1.248	1.344	8	10
<b>México</b>	<b>487</b>	950	1.152	1.007	1.177	996	1.186	19	9
<b>Canadá</b>	<b>174</b>	473	506	520	554	472	488	3	4
<b>Lituania</b>	<b>8</b>	312	379	381	522	436	333	-24	3
<b>Cuba</b>	<b>-</b>	310	359	380	464	359	604	68	5
<b>Ucrania</b>	<b>0</b>	594	273	378	438	354	760	114	6
<b>Otros</b>	<b>3.706</b>	4.515	4.636	4.220	4.259	3.392	4.614	36	36
<b>Total</b>	<b>6.339</b>	<b>10.546</b>	<b>11.470</b>	<b>11.476</b>	<b>13.016</b>	<b>10.741</b>	<b>12.951</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA

El principal destino de las exportaciones de carne pollo de EE.UU. es Rusia, país al cual, en los últimos años, se ha enviado entre el 28 y el 33% del total exportado. El país que le sigue en importancia es China y luego México. Estos tres países concentran el 50% de las exportaciones americanas de carne de pollo.

### China

China es el segundo productor mundial de carne de pollo. Este país, desde comienzos de la década del 90' ha tenido un marcado crecimiento de la producción del consumo doméstico y per capita. Como este último ha crecido a una mayor tasa, fue necesario incrementar las importaciones para poder abastecer al mercado interno.

**Tabla 7. Cuadro de indicadores**

China	1994	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% Var 2008/1994	% Var 2009/2008
<b>Consumo per capita, kg/cab</b>	3,3	7,6	7,7	7,9	8,7	9,6	10,4	191	8
<b>Consumo Interno, 1000 tn</b>	3.896	9.931	10.088	10.371	11.478	12.825	13867	229	8
<b>Producción, 1000 tn</b>	3.750	9.998	10.200	10.350	11.354	12.650	13700	237	8
<b>Importaciones, 1000 tn</b>	323	174	219	343	482	450	450	39	0
<b>Exportaciones, 1000 tn</b>	177	241	331	322	358	275	283	55	3

Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA.

### **Principales Importadores de Carne de Pollo**

Se espera que las importaciones a nivel mundial se incrementen levemente gracias a una mayor demanda de la UE-27, Arabia Saudita, México y Venezuela, quienes compensarían la caída en la demanda de Rusia.

### **Rusia**

Rusia es el quinto productor mundial de carne de pollo, participando con el 4% de la misma. Durante el período 1994-2008 la producción de carne de pollo de ese país creció en el orden del 252% alcanzando las 1.550 miles de toneladas. Este aumento en la producción estuvo acompañado por un crecimiento en el consumo. En ese mismo período, Rusia incrementó el consumo en el orden del 204% alcanzando en 2008 valores cercanos a 2.780 miles de toneladas.

El mayor incremento proporcional de la producción respecto al consumo, permitió tener un nivel de autoconsumo superior año a año. Se espera que en 2009, el 60% del consumo sea de autoabastecimiento, mientras que el 40% restante provendría de las importaciones.

Rusia es el principal importador mundial de carne de pollo. En 2008 importó cerca de 1.235 miles de toneladas. Se estima en 2009 las importaciones de carne de pollo de ese país se reducirían. La reducción de las importaciones estaría dada por un aumento de la producción interna que se viene dando desde hace ya unos años y se estima que alcanzará un nuevo récord para el 2009. Este aumento en la producción estaría estimulado por una reducción de los costos de producción, como consecuencia de una reducción en los precios de la materia prima favorecidos por una buena cosecha.

Históricamente, EE.UU. ha sido el principal proveedor de carne de pollo de Rusia, seguido por Brasil, el segundo proveedor, que comenzó a tomar importancia a partir del año 2001.

**Tabla 8. Cuadro de Indicadores**

Rusia	1994	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% Var 2008/1994	% Var 2009/2008
<b>Consumo per cápita</b>	6,1	11,7	15	16,7	18,3	19,8	21,2	225	7
<b>Consumo Interno, 1000 tn</b>	913	1.675	2.139	2.373	2.581	2.780	2.968	204	7
<b>Producción, 1000 tn</b>	440	650	900	1.180	1.350	1.550	1.780	252	15
<b>Importaciones, 1000 tn</b>	475	1.016	1.225	1.189	1.222	1.235	1.190	160	-4
<b>% Consumo / Producción</b>	48,2	38,8	42,1	49,7	52,3	55,8	60	16	8

Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA

## Unión Europea

Durante el periodo 1994-2008 la Unión Europea sumó nuevos integrantes por lo cual no puede realizarse una comparación lineal entre los indicadores del sector aviar. Sin embargo, se puede mencionar que como bloque, durante ese período la Unión Europea pasó de ser el segundo a ser el cuarto productor mundial de carne de pollo. Desde 1994 a 2008, incrementó la producción en el orden del 62%, mientras que el consumo se incrementó en el orden del 80%.

Durante ese mismo período las importaciones crecieron de manera exorbitante, en un 628%. Las exportaciones sólo fluctuaron en un 8 % durante esos años ocupando en la actualidad el segundo puesto en el ranking mundial de países importadores de carne de pollo.

**Tabla 9. Cuadro de indicadores**

Unión Europea *	1994	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% Var 2008/1994	% Var 2009/2008
Consumo per cápita, kg/cab	-	14,3	15,2	14,4	15,5	15,9	16,1	-	1
Consumo Interno, 1000 tn	4.698	7.616	8.087	7.661	8.265	8.450	8.565	80	1
Producción, 1000 tn	5.195	7.852	8.169	7.740	8.250	8.400	8.495	62	1
Importaciones, 1000 tn	92	489	609	605	640	670	680	628	1
Exportaciones, 1000 tn	574	725	691	684	625	620	610	8	-2

*\*En 1994 la UE-12 estaba formada por Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Luxemburgo, Irlanda, Italia, Países Bajos, Portugal y Reino Unido. Los datos desde 2004 consideran la UE-27.*

*Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA.*

## **Japón**

Desde principios de la década del 90' Japón ha mantenido un nivel de producción de carne de pollo, cerca de las 1.200 miles de toneladas. Por su parte, durante ese mismo período, el consumo aparente y el consumo per cápita ha aumentado cerca del 20%.

En el período 1994-2008, las importaciones pasaron de 444 miles de toneladas en 1994 a 680 miles de toneladas en 2008 (53%) pasando por picos de 748 miles de toneladas.

Al observar detenidamente lo sucedido con los indicadores relacionados con la carne de pollo en Japón, se ve que desde 2006 se han mantenido fijos esperando que en 2009 se continúe con esa tendencia.

**Tabla 10. Cuadro de indicadores**

Japón	1994	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% Var 2008/1994	% Var 2009/2008
Consumo per cápita	12,8	13,5	14,8	15,2	15,3	15,2	15,2	19	0
Consumo Interno, 1000 tn	1.601	1.713	1.880	1.939	1.945	1.932	1.935	21	0
Producción, 1000 tn	1.145	1.124	1.166	1.227	1.250	1.260	1.260	10	0
Importaciones, 1000 tn	444	582	748	716	696	680	680	53	0
% Consumo / Producción	71,5	65,6	62	63,3	64,3	65,2	65,1	-9	0

*% Consumo / Producción 71,5 65,6 62,0 63,3 64,3 65,2 65,1 -9 0*

*Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA*



## **CAPITULO III**

### **PROPUESTAS ESTRATEGICAS**

### 3.1 ANALISIS FODA

#### **Debilidades:**

- Empresa sin experiencia internacional sólida, ya que utiliza intermediarios para la oferta de sus productos (Wal-Mart).
- Empresa con cierta tendencia solar ya que falta visión hacia la internacionalización.
- Nulo conocimiento del mercado como empresa socialmente responsable.
- Empresa medianamente Flexible.
- Falta de planeación estratégica para la expansión a nuevos mercados (Globalización).
- No existe mucha información de la empresa ya que es privada y pudiera aprovechar los mercados de dinero para obtener más recursos al momento de querer crecer internacionalmente.

#### **Fortalezas:**

- Gran conocimiento del mercado solo en Estados Unidos y del canal de distribución.
- Finanzas Sanas
- Construcción una marca nacional como resultado de la visión.
- Capacidad de asumir cierto riesgo
- Pensamiento y planeación local, lo que lleva a una amplia visión del negocio y la empresa
- Clima social con gran comunicación, ya que los empleados son asociados
- Eficiente sistema de distribución y logística al estilo Wal-Mart con centros de distribución ubicados estratégicamente.
- El mismo canal de distribución para todos sus variedades de productos
- Tecnologías de la información de última generación

- Reciclado de los desechos con ventajas competitivas frente a la competencia.
- Oportunidad de diversificar su oferta de productos, incrementar la oferta del pavo.
- Crecimiento constante de la empresa.
- El director general que es parte de los dueños, conoce el negocio desde pequeño.
- La empresa se encuentra en un mercado en crecimiento constante.

### **Oportunidades:**

- Crecer en producción y ventas para pasar de ser la empresa número 3 o 4 en el mercado Estadounidense a ser la número 2 o 1.
- Crecer en el Mercado Internacional de acuerdo a las oportunidades detectadas hoy en día y de acuerdo a los pronósticos futuros.
- Conservar a los clientes y atraer nuevos a través del binomio calidad-precio.
- Afinar los procesos productivos para reducir costos.
- No abusar del crédito en su uso o en su otorgamiento a proveedores.
- Estar al pendiente de competidores en dificultades.
- Diversificar aún más la línea de productos que tiene, llegando a localizar bien las preferencias de los mercados internacionales.
- Mejorar la imagen que la gente tiene de la empresa, enfocándose más a los productos saludables, que son benéficos a la salud y el como Perdue Farms ayuda al medio ambiente.
- Aumentar uso de Biotecnología para obtener mejor carne.

### **Amenazas:**

- La competencia es tan fuerte que hoy en día cualquier sorpresa puede ocurrir, ya que hay empresas en otros países que crecen muy rápido y pueden llegar a comprar a Perdue Farms.
- El número de competidores cada vez crece más y hay empresas que se fusionan y son cada vez más grandes, lo que beneficia en los costos internos y por lo tanto se ven reflejados en el precio final a los consumidores.
- Aumento en el consumo de productos sustitutos de carne blanca.
- El clima económico mundial que esta en crisis, aunque este punto muchos lo consideran como oportunidades a la hora de que los competidores puedan tener problemas económicos más grandes que Perdue.
- Epidemias que se relacionan con las aves como por ejemplo la gripe aviar.
- Multas cada vez más grandes por los gobiernos que se preocupan por los desechos industriales producidos por este tipo de empresas.
- Aumento del precio del maíz que es uno de los principales insumos que utiliza la empresa y por lo tanto se ven afectados los costos.

## **3.2 PROPUESTAS**

### **La compañía podría:**

- Tener una clara visión de la expansión a mercados internacionales, ya que le falta para la apertura comercial o Inicio de la Globalización del negocio (Estructurar el proceso para ampliar el mercado)

- Para poder diversificarse a parte de vender pollo fresco, el negocio de vender alimentos precocidos hacia el cliente final será un gran negocio que puede crecer bastante, podrán incrementar los productos de Pavo.
- Podrían incursionar en vender otro tipo de productos carnicos (Ovinos, Porcinos, etc.)
- Al tratar de crecer este nuevo negocio deberán buscar ayuda de alguna otra empresa que ya tenga experiencia en este tipo de alimentos, deberán buscar una especie de Joint Venture y después podrán realizarlo de manera independiente.
- Expansión local para poder cubrir todo el mercado Estadounidense.
- Internacionalización
- Buscar cambiar un poco el aspecto solar de la empresa, ya que siempre la familia Perdue ha estado al frente de la misma.
- Seguir Igual
- Buscar Vender la compañía a una transnacional
- Si se busca la Internacionalización, deberán buscar fuentes de financiamiento para no perjudicar los flujos de efectivo con las que cuenta actualmente la empresa.
- Deberán actualizar la visión de la empresa cualquiera que sea la alternativa a seguir.
- Deberán aumentar sus esfuerzos para que la gente conozca más de cómo Perdue Farms ha invertido a favor del medio ambiente, ya que la percepción en ese entonces y la actual de granjas de animales no es muy bien vista por ambientalistas y gente a favor de los derechos de los animales.
- Tratar de aplastar a la competencia.

### 3.3 ELECCIÓN DE LA MEJOR ESTRATEGIA

- Dadas las tendencias vistas en los puntos anteriores, la mejor alternativa es crecer, dadas las ventajas que se tienen hoy día en los mercados mundiales, y los casos de éxito que se ven hoy en día y en el pasado cercano, la mejor estrategia es expandirse localmente hasta poder tener presencia en todo el mercado donde la empresa tiene su origen (Estados Unidos); a la par deberán tratar de diversificar sus productos, tener una gran variedad de productos para que sean utilizados por el cliente final, como son los alimentos listos para ser servidos, que con mucha facilidad puedan ser preparados y se disfruten en la mesa. Deberán también tener una línea de alimentos light que serán clave para los consumos actuales y futuros, agregando más productos de Pavo, que es una especie de la familia de las aves, y que hoy día representa una gran oportunidad para Perdue Farms.
- Posteriormente deberán crecer internacionalmente a través de inversión extranjera Directa bajo el esquema de Merge & Adquisición, tal cuál lo hizo Wal-Mart en México, al asociarse con Cifra y posteriormente adquiriéndolo.
- A continuación daré un poco más de información de cómo podrían realizar dicha internacionalización:
- Expansión del mercado local, ampliando los centros de distribución al estilo Wal-mart, donde llegarán camiones con productos diferentes, y de estos partirán hacia los diferentes destinos finales con una mezcla de todos sus productos; con esto logran cubrir prácticamente todo el mercado Estadounidense sin descuidar ninguno de los 4 puntos básicos de distribución.

- 1.- Entrega de producto fresco en gran volumen
  - 2.- Productos Nacionales congelados y más procesados
  - 3.- Exportaciones
  - 4.- Bienes de consumo empacados (Frescos, preparados) y deli o delicatessen
- Se deberá buscar tener una línea más amplia de productos, diversificación de los mismos, buscando tener mayor ofrecimiento de productos light como lo es el pavo en lugar del pollo. Actualmente todas las industrias se están enfocando en tener esa clase de productos más saludables ya que la gente busca estar más sana. De hecho hay una gran oportunidad de enfocar ese esfuerzo en Estados Unidos, ya que es el país con mayor número de obesos en todo el mundo.
  - A parte de Wal-mart, se deberá tener negociaciones con todos los minoristas, ya sean grandes, medianos o pequeños, ya que la idea principal es satisfacer al cliente final, en donde este pueda encontrar los productos de Perdue Farms de manera muy fácil.
  - Una vez que se tenga prácticamente cubierto el territorio de Estados Unidos, se deberá empezar con la expansión internacional, (bien sabemos que Perdue Farms cuenta con toda la tecnología, logística y recursos financieros para poder lograrlo) no solo basta con la exportación hacia los mercados internacionales, sino que se debe pensar en posicionarse localmente en esos mercados que compiten con Estados Unidos, para poder reducir los costos en esos países, y con esto aumentar los ingresos de la compañía, lo que se requiere hacer para lograrlo es lo siguiente:
  - Primero deberán pensar que conviene más, si empezar a incursionar con otros países líderes exportadores de pollo, o empezar a incursionar en los países importadores de pollo. Primero deberán a empezar en los países líderes exportadores y que mejor que sean

cercanos como los latinoamericanos como son Brasil, Argentina, etc. Esto se deberá realizar con los modelos de Merge & Adquisition, donde Perdue Farms, deberá primero hacer una adquisición adaptándose a las necesidades del mercado local donde pretenda comprar, y después adaptando sus modelos tecnológicos de sistemas, de logística, administración, finanzas, etc. A la par en los países donde tendrán presencia, también deberán hacer negociaciones con los minoristas más importantes de esos países para que después con el paso del tiempo lo hagan con los medianos y pequeños y así poder abarcar gran parte de esos nuevos mercados.

- También deberán buscar adaptar los productos finales a los gustos de esos nuevos países, deberán hacer pollo con recetas propias de esos países.
- Como segundo paso deberán expandirse a mercados de exportación más lejanos como son Tailandia, China y por ultimo en la Unión Europea.
- Por último deberán pensar en los mercados más importantes de importación de pollo como lo es Rusia, aquí por las condiciones del clima, tal vez pueda ser un poco más difícil poder adaptarse a los mercados, pero no es imposible, también deberán buscar áreas propicias para poder comprar a productores pequeños o empezar un tipo de negocio tipo Green Field y/o Turn Key project que se refiere al posicionamiento con todo el modelo de la empresa.
- Pero existen otros también importantes que están más cercanos y que son importadores medianos como lo son México, aquí por ejemplo, se puede desarrollar más a los productores para que se pueda abastecer al mercado interno, y así no tener que importar, con estos se puede lograr de la misma forma un proyecto de Merge & Adquisition o un joint venture como por ejemplo con Bachoco.



## CONCLUSIONES

1.- La estrategia de una compañía puede ser definida como las acciones que los gerentes toman para alcanzar las metas de la compañía. Para muchas firmas, la meta principal es maximizar el valor de los accionistas. Maximizar el valor de los accionistas requiere que las firmas se enfoquen en incrementar su capacidad de ganancias y el crecimiento de la tasa de ganancias a través del tiempo. Pero para muchas empresas las estrategias pueden ser tan variadas que no solo existe una sola y que puede catalogarse como la mejor. Muchas empresas pueden tomar como una estrategia el seguir igual y esto puede ser una estrategia muy poderosa debido en parte a las condiciones económicas en las que las estrategias son formuladas, comparadas y elegidas.

2.- Una de las estrategias que es la expansión internacional puede habilitar a la firma a obtener grandes retornos al transferir las ofertas de productos derivadas por sus principales competencias hacia mercados donde competidores ingenuos carecen de esas ofertas de productos y de competencias, esto es estar por delante de los competidores y ganar a la hora de participar en estos nuevos mercados. Muchas veces también es bueno esperar a que la competencia tome la delantera y después una empresa puede seguir a otras y evita el riesgo que los competidores toman al momento de incursionar en nuevos mercados.

3.- Debido a diferencias locales, una empresa puede lograr ciertos beneficios ubicando ciertas actividades, donde estas se puedan realizar de mejor manera generando una estrategia de desarrollo y competitividad para la empresa, de estas diferencias locales se puede aprender mucho y después esa experiencia puede ser utilizada inclusive en el país origen de la empresa.

4.- Al construir volumen en ventas rápidamente para un producto estandarizado, la expansión internacional puede ayudar a la firma a mover hacia abajo la curva de experiencia al realizar los efectos de aprendizaje y economías de escala, esto a su vez ayuda a disminuir los costos de producción, ya que a mayor producto producido, se pueden obtener beneficios con el ahorro a gran escala.

5.- Una firma multinacional puede crear valor adicional al identificar habilidades valoradas creadas dentro de sus subsidiarias foráneas y proveyendo esas habilidades a su red de operaciones globales.

6. La mejor estrategia para seguir por una firma a menudo depende de una consideración en las presiones para reducciones de costos y para la receptividad local, a final de cuentas, el cliente es lo más importante para cada empresa, la calidad en la atención hacia las necesidades del cliente es un punto clave que muchas empresas aún no terminan por entender.

7.- Presiones para la reducción de costos son mayores en empresas que producen bienes donde el precio es la mayor arma competitiva.

8.- Presiones para ser responsable localmente surgen de las diferencias en gustos y preferencias de los consumidores, infraestructura nacional y practicas tradicionales, canales de distribución y de las demandas de gobiernos anfitriones, si una empresa decide entrar a un mercado completamente al conocido, incurre en mucho riesgo, que al final puede convertirse en un gran acierto y por lo tanto un generador de ganancias que se debe aprovechar al máximo mientras la competencia nos lo permita.

9.- Las firmas persiguen una estrategia internacional al transferir los productos derivados de competencias centrales hacia mercados extranjeros, al emprender alguna personalización local limitada, también persiguen una estrategia de localización personalizando su oferta de productos,

estrategia de mercadotecnia y estrategia de negocios hacia condiciones nacionales, buscan una estrategia de estandarización global concentrándose en cosechar las reducciones de costos que vienen de los efectos en la curva de experiencia y economías de ubicación.

10.- Muchas industrias son ahora tan competitivas que las firmas deben adoptar una estrategia internacional. Esto involucra enfocarse simultáneamente en reducir costos, transferir habilidades y productos, y aumentar la receptividad local. Implementar una estrategia tal vez no sea tan fácil.

11.- Decidir si en principio una empresa al entrar en el mercado internacional debe hacerlo Importando o Exportando hacia otros países, puede resultar complicado al momento de realizar un análisis, ya que las condiciones internacionales pueden cambiar de manera muy rápida y esto en ocasiones no da oportunidad a las empresas de reaccionar; además la competencia hoy en día es tan grande, que en cualquier momento si la empresa no esta preparada con una estrategia fuerte, esta puede ser adquirida por la competencia; Tal vez esa sea otra estrategia, el buscar ser adquirida por la competencia, ya que los dueños no están más interesados en el negocio; o ya que el vender a precios actuales la empresa, en un futuro puede representar otra oportunidad para hacer crecer ese dinero que obtuvieron por el pago de la compañía.

12.- Existen muchas combinaciones para que una empresa pueda decidirse por una estrategia, la mejor es aquella con la que al final de cuentas tanto el cliente, empleados y accionistas resulten ganadores al momento de inclinarse por ella.

## BIBLIOGRAFÍA

- L.Hill, Charles. International Business: Part 5: The Strategy and Structure of International Business Chapter 12: The Strategy of International Business, McGraw-Hill Companies, The

## CIBERGRAFÍA

- [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/legal/estrategias\\_exportar.mspx](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/legal/estrategias_exportar.mspx)
- <http://www.fao.org/docrep/011/ai466s/ai466s08.htm>
- [http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0-0/programas/dma/Newsletters/nro49/nl\\_aviar.php](http://www.sagpya.mecon.gov.ar/new/0-0/programas/dma/Newsletters/nro49/nl_aviar.php)
- [http://foroasialatinoamerica.org/portal/files/Newsletter%20INFORME%20DEL%20MERCADO%20DE%20CARNE%20DE%20POLLO%20-%20PERSPECTIVAS%20DE%20COMERCIALIZACIÓN%20DE%20CARNE%20A%20NIVEL%20MUNDIAL%20\(2da%20parte\).eml](http://foroasialatinoamerica.org/portal/files/Newsletter%20INFORME%20DEL%20MERCADO%20DE%20CARNE%20DE%20POLLO%20-%20PERSPECTIVAS%20DE%20COMERCIALIZACIÓN%20DE%20CARNE%20A%20NIVEL%20MUNDIAL%20(2da%20parte).eml)
- <http://www.answers.com/topic/perdue-farms>
- <http://www.answers.com/topic/pilgrim-s-pride-corp>
- <http://www.answers.com/topic/tyson-foods-inc>
- <http://www.answers.com/topic/industrias-bachoco-s-a-de-c-v>
- <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/09/17/jbs-de-brasil-comprara-pilgrims-pride>
- <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2009/09/18/pilgrims-hara-bailar-samba-a-bachoco>

## ANEXOS

Publicado: Lunes, 21 de septiembre de 2009 a las 06:20

### **Pilgrim's hará bailar samba a Bachoco**

**La competencia en el mercado de pollo se intensifica con la adquisición de Pilgrim's Pride por JBS; mientras Tyson busca más mercado con millonarias inversiones para adquisiciones.**

El mercado de la carne de pollo en México, dominado por [Bachoco](#), tiene un nuevo escenario con la llegada de la brasileña JBS a través de la reciente [adquisición de Pilgrim's Pride](#), (en proceso de autorización) a la que se le añade el anuncio de nuevas inversiones de la estadounidense Tyson.

La experiencia de JBS, uno de los mayores productores de carne de bovino del mundo, que con su reciente compra tendrá ingresos por unos 30,000 millones de dólares (mdd), se enfrentará al dominio de la mexicana Bachoco que cuenta con el 32% del mercado local, mientras que Pilgrim's Pride ostenta el 13%, seguida de Tyson con un 12%.

"Se dará una lucha de elefantes que terminarán pisando a las hormigas", dijo el presidente de la Unión Nacional de Avicultores (UNA), Jaime Crivelli.

Unos 17 productores acaparan el 88% de la producción nacional de pollo, según la UNA.

Tyson, no quita el pie del acelerador para aumentar su participación en el mercado mexicano, con una inversión de 150 millones de dólares (mdd) en los próximos tres años prepara la adquisición de granjas y plantas de pollos.

"Creemos que la competencia en México tenderá a ser más agresiva, aunque por ahora no hay anuncios de incremento sustancial en la capacidad instalada", dijo el analista de Banamex Accival, Eduardo Estrada.

La producción de pollo registra un constante crecimiento en el país que hasta el cierre de 2008 alcanzó las 2.7 millones de toneladas, un valor de unos 4,300 mdd, y un consumo de 25 kilogramos por habitante, aunque este nivel de consumo es inferior al de Brasil (37.9 Kg) y Venezuela (35.3 Kg), por lo que [el mercado mexicano tiene un mayor potencial](#). Los productores mundiales de pollo, principalmente los pequeños, se han visto presionados por el alza en los precios de los granos desde 2006, aunque en los últimos meses la recesión ha reducido las presiones, pero dejó en el camino a grandes compañías como Pilgrim's Pride que se encontraba bajo la protección de la ley de quiebras y cuyo segundo mayor mercado es México.

"Ahora que la situación financiera de la emisora (Pilgrim's Pride) será más holgada, habrá mayor probabilidad de que reenfoque y haga más agresiva su estrategia en México", dijo Estrada.

"Vemos positiva la transacción, al agregar diversificación en aves de corral en Estados Unidos y escalas en Brasil, con todo, la integración de los activos será desafiante", dijo en un reporte el analista de HSBC Securities, Pedro Herrera.

JBS opera en 37 países, de los cuales Estados Unidos, México, Canadá y Taiwan son sus principales clientes en carne de bovino. Tan solo en México Pilgrim's Pride [-empresa número 192 de las 500 de Expansión-](#) registró ingresos por 3,443 millones de pesos en el primer trimestre del añoal tiempo que genera 4,565 empleos.

Bachoco, [cuyos ejecutivos no estuvieron disponibles para conocer sus estrategias ante los anuncios de sus mayores competidores](#), tiene una cobertura nacional, mientras que Pilgrim's

Pride opera principalmente en el centro del país y Tyson en el norte. Ejecutivos de Pilgrim's Pride de México declinaron hacer comentarios respecto al nuevo escenario que podrían implantar en el mercado de pollo.

Bachoco, [es una de las firmas más defensivas en medio de la recesión](#) con un crecimiento de 20% en ventas netas durante el segundo trimestre del año, respecto al mismo periodo de 2008, en tanto que el rendimiento de su acción sube un 43% en la Bolsa Mexicana de Valores en lo que va del año.

Publicado: Jueves, 17 de septiembre de 2009 a las 08:36

### **JBS de Brasil comprará Pilgrim's Pride**

**El negocio de 2,800 mdd convertirá a la brasileña en la principal procesadora de carnes del mundo; se calcula que JBS tendrá ingresos anuales de 30,000 mdd con las nuevas adquisiciones.**

CHICAGO/SAO PAULO (Reuters) — JBS SA de Brasil, el mayor productor de carne vacuna del mundo, dijo el miércoles que comprará a la quebrada avícola estadounidense Pilgrim's Pride Corp y a su rival local Bertin, para convertirse en la principal procesadora de carnes del mundo.

Se calcula que JBS tendrá ingresos anuales de 30,000 millones de dólares con sus nuevas adquisiciones.

JBS se convertirá en accionista mayoritario en Pilgrim's Pride en un negocio por 2,800 millones de dólares, que incluirá la compra de un 64% de Pilgrim por 800 millones de dólares en efectivo y 1,500 millones en deudas.

JBS acordó también comprar al segundo mayor exportador brasileño de carne vacuna, Bertin, en una transacción que se efectuará completamente a través de acciones.

Los dos acuerdos, combinados con las actuales operaciones de JBS en Sudamérica, Australia y Estados Unidos, la convertirán en la mayor procesadora de carnes del mundo, dijo Jim Robb, economista del Livestock Marketing Information Center.

En Estados Unidos, la adquisición convertirá a JBS, que ya opera con carne bovina y porcina en el país, en la segunda compañía avícola, superada sólo por Tyson Foods Inc.

Según el precio de cierre del martes de las acciones de JBS y la estructura del acuerdo el valor total de mercado de Bertin alcanzaría cerca de 5,200 millones de reales (2,900 millones de dólares).

Los acuerdos, combinados con los activos de JBS en América del Sur, Australia y Estados Unidos, la convertirían en la mayor empresa de carnes del mundo, dijo Jim Robb, un economista de Livestock Marketing Information Center.

La compañía dijo que esperaba que los reguladores de Estados Unidos aprobaran los acuerdos.

"En Estados Unidos, hay poca discusión, porque no operamos en pollos. En Brasil, no entendemos que exista concentración, porque las dos empresas son al 50% exportadoras y el mercado está atomizado", dijo el presidente de JBS, Joesley Mendonca Batista.

La suma de Pilgrim's Pride convertiría a JBS, que ya tiene operaciones de carne vacuna y de cerdo en Estados Unidos, en la segunda compañía de pollos del país, detrás de Tyson Foods Inc.

Analistas prevén que el Gobierno de Estados Unidos revisará detenidamente la compra de Pilgrim's Pride, pero que la aprobará dado que no introducirá cambios en el número de procesadoras de pollo en Estados Unidos ni en las cuotas de mercado.

"Será una interesante prueba de la visión del Gobierno sobre la consolidación", dijo Michael Swanson, economista agrícola del Banco Wells Fargo.



JBS espera cerrar el negocio en diciembre, cuando Pilgrim's Pride saldría de la protección por bancarrota.

### **Al rescate de Pilgrim's**

La empresa brasileña ya es la tercera mayor procesadora de carne bovina en Estados Unidos, superada sólo por Tyson y Cargill, y el tercer mayor productor de carne de cerdo, detrás de Smithfield Foods y Tyson.

"Creo que es un buen negocio para ambas partes", afirmó Ann Gilpin, analista de la empresa de investigación de inversiones Morningstar.

El precio de compra debería de complacer a los acreedores por bonos, comentó Paul Aho, economista especializado en la industria avícola.

"Creo que habrá algo de dinero que se entregará a los accionistas", agregó.

Aho también cree que JBS, una empresa enfocada principalmente en la carne bovina, mantendrá a la actual administración de Pilgrim's.

Pilgrim's Pride solicitó la bancarrota a fines del 2008, afectada por los altos costos de alimentación de animales y de combustibles, así como por su deuda por la compra de Gold Kist Inc., a fines del 2006.

De acuerdo al plan, se les pagará el total de lo debido a todos los acreedores, mientras que los accionistas actuales obtendrán el mismo número de nuevas acciones ordinarias, que representarán un 36 por ciento de la compañía reorganizada.

El plan también considera 1,750 millones de dólares para cubrir a los principales financiamientos asegurados.

Lazard fue el banco de inversión que asesoró a Pilgrim's Pride en su reestructuración financiera y en su acuerdo con JBS.

## ARTÍCULOS RELACIONADOS

### **JBS de Brasil comprará Pilgrim's Pride**

El negocio de 2,800 mdd convertirá a la brasileña en la principal procesadora de carnes del mundo.

### **Pilgrim's Pride busca dejar bancarrota**

El productor de carne de aves informó que espera salir de la quiebra este año.

### **Bachoco sale de compras**

La productora de carne informó que cerró varias adquisiciones para impulsar su desempeño.

### **Bachoco pagará dividendo por 250 mdp**

Los accionistas aprobaron el pago en dos exhibiciones por un total de 0.41 pesos por acción.

### **10 compañías perdedoras y 10 ganadoras**

La desaceleración de EU golpeó a firmas mexicanas como San Luis, Bachoco y Gissa.

## PRESENTACIÓN EJECUTIVA



# Presentación

## Estrategias para la internacionalización de Perdue Farms

Jorge A. Martínez Velázquez



## INTRODUCCIÓN

La globalización acerca a los países desarrollados y en vía de desarrollo gracias a los avances tecnológicos y en comunicaciones. Existen muchas ventajas y desventajas en el proceso de globalización para las empresas, pero en la decisión de internacionalización, uno de los primeros pasos consiste en definir hacia que mercados se quiere dirigir la empresa, decisión de gran peso estratégico y al mismo tiempo de gran complejidad, pues la decisión debe tomarse teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la firma, limitando a su vez la exposición al riesgo internacional.

Además, las empresas deben elaborar supuestos sobre factores tan variables como costos y precios futuros, reacciones de los competidores y tecnología.



La estrategia de una compañía puede ser definida como las acciones que los gerentes toman para alcanzar las metas de la compañía. Para muchas firmas, la meta principal es maximizar el valor de los accionistas. Maximizar el valor de los accionistas requiere que las firmas se enfoquen en incrementar su capacidad de ganancias y el crecimiento de la tasa de ganancias a través del tiempo.

Los directivos pueden incrementar las ganancias de la empresa a través de estrategias en las que los costos sean menores o a través de estrategias en las que se agregue valor a los productos o servicios de la empresa lo cual permite elevar los precios.

El valor agregado tiene un significado de mucha importancia para el consumidor ya que este es el que lo percibe y le permite a la empresa posicionarse como un producto de mejor calidad y así sobresalir entre sus competidores, debido a al diseño de sus productos, estilo, funcionalidad, características, el servicio prestado antes y después de la compra del producto, etc.



## Cronología Perdue Farms

### Arthur W Perdue

- Agente de Railway Express y descendiente de una familia de hugonotes franceses llamada Predeaux
- En 1917 compró 50 gallinas leghorn por un total de cinco dólares y empezó a vender huevos cerca del pequeño poblado se Salsbury, Meryland.
- En 1920 entró en el negocio del huevo de tiempo completo
- En el mismo año nació su único hijo Franklin Parson Perdue
- En 1924 compró algunos gallos leghorn de Texas en 25 dólares para mejorar la calidad de su parvada
- En 1939 su hijo trabajaba con él de tiempo completo.
- En 1940 Se conocía a Perdue Farms por sus productos de calidad y su trato justo en un mercado duro y altamente competitivo.
- En 1944 Mr Arthur hizo a Frank socio completo en A.W. Perdue and Son Inc.
- En 1952 bajo el mando de Frank Perdue farms llegó a seis millones de dólares por la venta de 2.6 millones de pollos tiernos asaderos. Las ventas anuales crecieron 35 millones de dólares.
- En 1977 a los 91 años muere Arthur W. Perdue, dejando una compañía con ventas anuales de cerca de 200 millones de dólares, una tasa de crecimiento anual promedio de 17%, comparada con el promedio de la industria de 1% se encontraba muy por arriba del mismo.



# Cronología Perdue Farms

## Franklin Parson Perdue

- Nació en 1920, Franklin era un campesino tímido e introvertido, asistió cinco años a una escuela de aula única cerca de su hogar, se graduó de la Wicomico HighSchool y asistió al State Teachers College, en Salisbury, dos años antes de volver a la granja en 1939
- En 1939 trabajaba de tiempo completo con su padre
- En 1944 se convierte en socio de su padre en A.W. Perdue and Son Inc.
- En 1950 asume la dirección de la compañía que empleaba a 40 personas.
- En 1952 bajo el mando de Frank Perdue farms había llegado a seis millones de dólares por la venta de 2.6 millones de pollos tiernos asaderos.
- En 1967 las ventas anuales crecieron 35 millones de dólares
- En 1968 la compañía compró su primera planta procesadora, una operación de Swift and Company en Salisbury, y se convirtió en una operación verticalmente integrada que incubaba huevos, enviaba los polluelos a los criadores, compraba el grano y preparaba la mezcla de alimento, proveía alimento y arcilla absorbente a los criadores, además de procesar y enviar pollos asaderos al mercado.
- Entre 1970 y 1980 Perdue Farms se expandió también geográficamente a áreas al norte de Nueva York Boston, Providence, Hartford y otras partes de Massachusetts, Rhode Island y Connecticut.
- En 1970 Perdue Farms estableció programas de investigación de alimentación y genética.



## Cronología Perdue Farms

### James A. Perdue (Jim)

- Obtuvo el título de licenciatura en biología de Wake Forest University, un grado de maestría en biología marina de la University of Massachusetts en Dartmouth, y un doctorado en criaderos piscícolas de la University of Washington en Seattle.
- En 1983 obtuvo el título de maestría ejecutiva de administración de empresas por la Salisbury State University y ocupó cargos de gerente de planta, gerente e control de calidad divisional, y vicepresidente del proceso de mejoramiento de la calidad (Quality improvement process, QIP) antes de asumir la presidencia de la junta directiva y de la dirección ejecutiva.
- En 1983 James A. Perdue (Jim), hijo único de Frank, se unió a la compañía como un practicante administrativo y pronto se convirtió en gerente de planta.
- En los dos últimos años de la década de los 80's pusieron a prueba la fortaleza de Perdue Farms. La considerable expansión geográfica y de línea de producto de la compañía, llevó a una firma consultora a concluir que el espacio de control de la alta dirección era demasiado amplio, por lo que era recomendable que la empresa formara varias unidades empresariales estratégicas descentralizadas (cada una responsable de dirigir sus propias operaciones).
- En 1988 Perdue Farms experimentó su primer año con pérdidas, ascendiendo a un millón de dólares por semana durante un periodo, esto debido en parte a que el cambio en las operaciones de unidades empresariales independientes llevó a la duplicación de esfuerzos y a costos administrativos altos.





## Diagnostico Internacional del Negocio

- Para poder dar soluciones debemos saber un poco de la tendencia de la venta de pollo en el mundo:

### La Carne en el Mundo

Acorde a lo estimado por el Departamento de Agricultura de Estados Unidos (USDA), la comercialización de carnes rojas se incrementará en un 1% en 2009. Las exportaciones de carne bovina y aviar se incrementarían en el orden del 1,8% y 2,5% respectivamente, mientras que las exportaciones de carne porcina se reducirían, luego de 10 años de crecimiento, en un 2,1%.

Como puede verse en la Tabla 1, el consumo de carne a nivel mundial en el período comprendido entre los años 1994-2004 se incrementó en un 36,3%. Este incremento fue variable, dependiendo del tipo de carne, vacuna (15%), porcina (27%) y aviar (84%). Este incremento diferencial en el consumo de carne aviar

permitió que la misma ocupe el segundo lugar dentro del ranking mundial de consumo de carne desplazando a la carne vacuna. Pese a que el ritmo de crecimiento del consumo de carne aviar se ha ido reduciendo en los últimos años, éste sigue siendo el que presenta mayor crecimiento porcentual respecto a las otras carnes. Según datos del USDA se espera que en 2009 la variación interanual sea de -0,6%, 1,3% y 3,2% para las carnes vacunas, porcinas y aviares respectivamente.

El consumo mundial de carne para el año 2009 alcanzaría las 234.535 miles de toneladas, lo que representaría un incremento porcentual, respecto al año 2008, del 1,4%.



Tabla 1. Consumo mundial de carne en miles de toneladas

Consumo Mundial de carne	1994	2004	2005	2006	2007	2008 (e)	2009 (p)	Var% 2004/1994	Var% 2009/2008
<b>Vacuna*</b>	48.004	55.251	56.220	57.358	58.317	58.299	57.974	15,1	-0,6
<b>Porcina*</b>	72.103	91.893	94.200	95.908	94.567	96.386	97.610	27,4	1,3
<b>Aviar**</b>	34.654	63.800	67.212	68.917	72.930	76.519	78.951	84,1	3,2
<b>Total</b>	154.761	210.944	217.632	222.183	225.814	231.204	234.535	36,3	1,4

Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA

\*En miles de toneladas equivalente res con hueso

\*\*En miles de toneladas peso góndola

e: estimado

p: pronosticado



### Producción Mundial de Carne de Aviar

La FAO ha realizado sus previsiones sobre producción mundial de carnes en 2009, previendo un crecimiento del 1% en conjunto, pero con niveles inferiores para la carne de las especies bovina, porcina y ovina. Sin embargo, en el caso de la carne de aves el crecimiento esperado será del 2,5% hasta alcanzar los 94,6 millones de toneladas.

En cuanto al comercio internacional de carnes, las de aves serán las principales protagonistas, con el 43% del total. Pese a esto, el crecimiento de las ventas de carne de aves será menor que la de vacuno, un 2,3% frente a un 4,3%, mientras que en el caso del porcino la expansión sería de un 1,5%. Se espera una reducción en la comercialización de carne ovina.

La FAO estima también que en 2009 la producción aviar de Estados Unidos se reduciría en el orden del 1%, como respuesta a una menor demanda externa. Por el contrario, se espera que la producción de carne aviar se incremente considerablemente en los demás países productores de importancia como: Argentina, Brasil, Canadá, China, Colombia, India, Indonesia, República Islámica de Irán, Malasia, México, Rusia, Tailandia y Turquía. A pesar de la reaparición de la enfermedad de la influenza aviar, tanto la Unión Europea, como India y Corea, incrementarían la producción de carne aviar. Se espera que en 2009, Vietnam aumente los impuestos de importación de carne aviar congelada por lo que esta medida podría favorecer a los productores y estimular al sector de dicho país.

La producción de carne aviar se ve menos afectada, que la producción porcina o bovina intensiva, por el aumento de los precios de los granos (lo que incide directamente en los costos de alimentación), ya que las aves tienen mayor eficiencia de conversión del alimento, lo que significa que por kilogramo de alimento ingerido, las aves incrementarán más su peso. Otra característica que beneficia al sector aviar es que ciertos consumidores pueden llegar a tener preferencia por las carnes blancas.



Tabla 2. La producción de carne a nivel mundial en miles de toneladas.

Producción	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Var% 2009/2008
<b>EEUU</b>	15.286	15.870	15.930	16.211	16.677	16.487	-1
<b>China</b>	9.998	10.200	10.350	11.354	12.650	13.700	8
<b>Brasil</b>	8.408	9.35	9.355	10.305	10.895	11.417	5
<b>UE-27</b>	7.852	8.169	7.740	8.250	8.400	8.495	1
<b>México</b>	2.389	2.498	2.592	2.683	2.775	2.860	3
<b>India</b>	1.650	1.900	2000	2.240	2.490	2.770	11
<b>Rusia</b>	650	900	1.180	1.350	1.550	1.780	15
<b>Argentina</b>	910	1.030	1.200	1.280	1.425	1.550	9
<b>Otros</b>	12.466	13.124	13.851	14.503	14.871	15.178	2
<b>Total</b>	59.609	63.041	64.198	68.176	71.733	74.237	3

Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA

### Principales Productores de Carne de Pollo

Según datos del USDA, se estima que la producción mundial de carne de pollo en 2008 sería de 71.733 miles de toneladas, lo que marcaría un incremento de más del 5% respecto a la producción de 2007. A su vez se espera que esta tendencia continúe durante 2009 aunque la tasa de variación sería del 3%.



Tabla 3. Exportación de carne de pollo en miles de toneladas

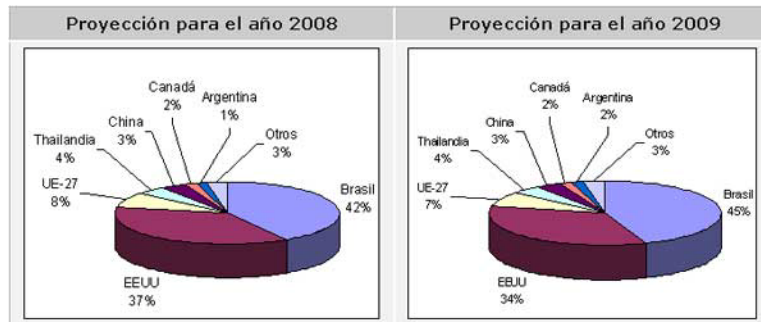
Exportaciones	2004	2005	2006	2007	2008	2009	Var%
<b>Brasil</b>	2.416	2.739	2.502	2.922	3.330	3.660	9,9
<b>EE.UU.</b>	2.170	2.360	2.361	2.678	3.027	2.846	-6
<b>UE-27</b>	725	691	684	625	620	610	-1,6
<b>Tailandia</b>	200	240	261	296	350	360	2,9
<b>China</b>	241	331	322	358	275	283	2,9
<b>Canadá</b>	74	101	110	139	145	150	3,4
<b>Argentina</b>	66	84	80	95	115	135	17,4
<b>Otros</b>	156	258	174	218	244	255	4,5
<b>Total</b>	6.048	6.804	6.494	7.331	8.106	8.299	2,4

(e): Estimado en octubre de 2008.

Fuente: Elaboración propia con datos del USDA (octubre 2008), de la SAGPyA.



Figura 1. Participación en la exportación de pollo durante 2008 y la proyección 2009 por países.



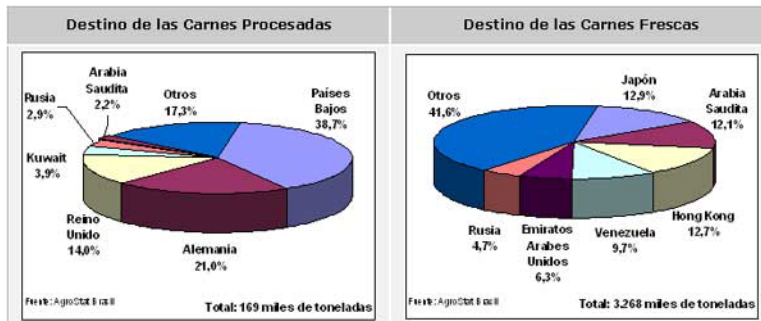
## Principales Exportadores de Carne de Pollo

### Brasil

Brasil es el tercer productor mundial de carne de pollo. La producción de carne de pollo en Brasil ha sido la que mayor crecimiento ha tenido en los últimos años. Si se analiza la variación de la producción del periodo 1994-2008, se observa que la tasa de crecimiento fue del 14,6% anual. Sin embargo, en los últimos años la tasa se ha ido cayendo, esperándose que en 2009 la variación respecto a 2008 sea del 5%.



Brasil es el cuarto consumidor mundial de pollo. Se estima que de la producción de 2008 consume el 69,4%, dejando un excedente importante para la exportación. Las exportaciones de carne de pollo brasileras aportan mas del 40% del total exportado a nivel mundial. Las exportaciones de carne de pollo del Brasil, se han ido incrementando año a año. Se estima que 2008 una variación de las mismas, respecto a 2007, sean del orden del 14%. A su vez se espera que esta tendencia se mantenga en los próximos años y que el crecimiento de las mismas en 2009 sea del 10%.



### Estados Unidos

Históricamente EE.UU. ha sido y sigue siendo el principal productor mundial de pollos, cuya producción se estimó para el 2008 en 16.487 miles de toneladas en equivalente listo para cocinar. Le siguen en importancia China, Brasil y la UE-27. Respecto al consumo EE.UU. ocupa el primer lugar con 13.692 miles de toneladas (el 82% de lo producido) estimadas para el año 2008, seguido por China, la UE-27 y Brasil. El consumo per capita calculado para ese mismo año fue de 45,1 Kg ocupando el segundo lugar luego de Emiratos Arabes Unidos (54,9 Kg./per capita).



País Destino	1994	2004	2005	2006	2007	Ene-Oct 07	Ene-Oct 08	% variación 2008/2007	% Participación
Rusia	1.804	3.312	3.707	3.428	4.160	3.482	3.622	4	28
China-Cont.	159	79	459	1.162	1.443	1.248	1.344	8	10
México	487	950	1.152	1.007	1.177	996	1.186	19	9
Canadá	174	473	506	520	554	472	488	3	4
Lituania	8	312	379	381	522	436	333	-24	3
Cuba	-	310	359	380	464	359	604	68	5
Ucrania	0	594	273	378	438	354	760	114	6
Otros	3.706	4.515	4.636	4.220	4.259	3.392	4.614	36	36
<b>Total</b>	<b>6.339</b>	<b>10.546</b>	<b>11.470</b>	<b>11.476</b>	<b>13.016</b>	<b>10.741</b>	<b>12.951</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

Tabla 6: Exportaciones de carne de pollo de EEUU en miles de toneladas

### China

China es el segundo productor mundial de carne de pollo. Este país, desde comienzos de la década del 90' ha tenido un marcado crecimiento de la producción del consumo doméstico y per capita. Como este último ha crecido a una mayor tasa, fue necesario incrementar las importaciones para poder abastecer al mercado interno.





China	1994	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% Var 2008/1994	% Var 2009/2008
Consumo per capita, kg/cab	3,3	7,6	7,7	7,9	8,7	9,6	10,4	191	8
Consumo Interno, 1000 tn	3.896	9.931	10.088	10.371	11.478	12.825	13867	229	8
Producción, 1000 tn	3.750	9.998	10.200	10.350	11.354	12.650	13700	237	8
Importaciones, 1000 tn	323	174	219	343	482	450	450	39	0
Exportaciones, 1000 tn	177	241	331	322	358	275	283	55	3

Tabla 7. Cuadro de indicadores

Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA.



## Principales Importadores de Carne de Pollo

Se espera que las importaciones a nivel mundial se incrementen levemente gracias a una mayor demanda de la UE-27, Arabia Saudita, México y Venezuela, quienes compensarían la caída en la demanda de Rusia.

### Rusia

Rusia es el quinto productor mundial de carne de pollo, participando con el 4% de la misma. Durante el período 1994-2008 la producción de carne de pollo de ese país creció en el orden del 252% alcanzando las 1.550 miles de toneladas. Este aumento en la producción estuvo acompañado por un crecimiento en el consumo. En ese mismo período, Rusia incrementó el consumo en el orden del 204% alcanzando en 2008 valores cercanos a 2.780 miles de toneladas.

Rusia es el principal importador mundial de carne de pollo. En 2008 importó cerca de 1.235 miles de toneladas. Se estima en 2009 las importaciones de carne de pollo de ese país se reducirían. La reducción de las importaciones estaría dada por un aumento de la producción interna que se viene dando desde hace ya unos años y se estima que alcanzará un nuevo récord para el 2009. Este aumento en la producción estaría estimulado por una reducción de los costos de producción, como consecuencia de una reducción en los precios de la materia prima favorecidos por una buena cosecha.

Históricamente, EE.UU. ha sido el principal proveedor de carne de pollo de Rusia, seguido por Brasil, el segundo proveedor, que comenzó a tomar importancia a partir del año 2001.



Rusia	1994	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% Var 2008/199 4	% Var 2009/200 8
Consumo per cápita	6,1	11,7	15	16,7	18,3	19,8	21,2	225	7
Consumo Interno, 1000 tn	913	1.675	2.139	2.373	2.581	2.780	2.968	204	7
Producción, 1000 tn	440	650	900	1.180	1.350	1.550	1.780	252	15
Importacion es, 1000 tn	475	1.016	1.225	1.189	1.222	1.235	1.190	160	-4
% Consumo / Producción	48,2	38,8	42,1	49,7	52,3	55,8	60	16	8

Tabla 8. Cuadro de Indicadores

Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA



Unión Europea *	1994	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% Var 2008/1994	% Var 2009/2008
Consumo per cápita, kg/cab	-	14,3	15,2	14,4	15,5	15,9	16,1	-	1
Consumo Interno, 1000 tn	4.698	7.616	8.087	7.661	8.265	8.450	8.565	80	1
Producción, 1000 tn	5.195	7.852	8.169	7.740	8.250	8.400	8.495	62	1
Importaciones, 1000 tn	92	489	609	605	640	670	680	628	1
Exportaciones, 1000 tn	574	725	691	684	625	620	610	8	-2

\*En 1994 la UE-12 estaba formada por Alemania, Bélgica, Dinamarca, España, Francia, Grecia, Luxemburgo, Irlanda, Italia, Países Bajos, Portugal y Reino Unido. Los datos desde 2004 consideran la UE-27.

### Unión Europea

Durante el periodo 1994-2008 la Unión Europea sumó nuevos integrantes por lo cual no puede realizarse una comparación lineal entre los indicadores del sector aviar. Sin embargo, se puede mencionar que como bloque, durante ese período la Unión Europea pasó de ser el segundo a ser el cuarto productor mundial de carne de pollo. Desde 1994 a 2008, incrementó la producción en el orden del 62%, mientras que el consumo se incrementó en el orden del 80%.

Durante ese mismo período las importaciones crecieron de manera exorbitante, en un 628%. Las exportaciones sólo fluctuaron en un 8 % durante esos años ocupando en la actualidad el segundo puesto en el ranking mundial de países importadores de carne de pollo.



Japón	1994	2004	2005	2006	2007	2008	2009	% Var 2008/199 4	% Var 2009/200 8
Consumo per cápita	12,8	13,5	14,8	15,2	15,3	15,2	15,2	19	0
Consumo Interno, 1000 tn	1.601	1.713	1.880	1.939	1.945	1.932	1.935	21	0
Producción, 1000 tn	1.145	1.124	1.166	1.227	1.250	1.260	1.260	10	0
Importaciones, 1000 tn	444	582	748	716	696	680	680	53	0
% Consumo / Producción	71,5	65,6	62	63,3	64,3	65,2	65,1	-9	0

Tabla 10. Cuadro de indicadores

% Consumo / Producción 71,5 65,6 62,0 63,3 64,3 65,2 65,1 -9 0

Fuente: Elaborado por el Área de Mercados de Ganados y Carnes con datos del USDA

### Japón

Desde principios de la década del 90' Japón ha mantenido un nivel de producción de carne de pollo, cerca de las 1.200 miles de toneladas. Por su parte, durante ese mismo período, el consumo aparente y el consumo per cápita ha aumentado cerca del 20%. En el período 1994-2008, las importaciones pasaron de 444 miles de toneladas en 1994 a 680 miles de toneladas en 2008 (53%) pasando por picos de 748 miles de toneladas.

Al observar detenidamente lo sucedido con los indicadores relacionados con la carne de pollo en Japón, se ve que desde 2006 se han mantenido fijos esperando que en 2009 se continúe con esa tendencia.



# Propuestas Estratégicas

## Debilidades :

- Empresa sin experiencia internacional sólida
- Empresa con cierta tendencia solar ya que falta visión hacia la internacionalización
- Nulo conocimiento del mercado como empresa socialmente responsable
- Empresa medianamente Flexible
- Falta de planeación estratégica para la expansión a nuevos mercados (Globalización)
- No existe mucha información de la empresa ya que es privada y pudiera aprovechar los mercados de dinero para obtener más recursos al momento de querer crecer internacionalmente.



# Propuestas Estratégicas

## Fortalezas:

- Gran conocimiento del mercado solo en Estados Unidos y del canal de distribución.
- Finanzas Sanas
- Construcción una marca nacional como resultado de la visión.
- Capacidad de asumir cierto riesgo
- Pensamiento y planeación local, lo que lleva a una amplia visión del negocio y la empresa
- Clima social con gran comunicación, ya que los empleados son asociados
- Eficiente sistema de distribución y logística al estilo Wal-Mart con centros de distribución ubicados estratégicamente.
- El mismo canal de distribución para todos sus variedades de productos
- Tecnologías de la información de última generación
- Reciclado de los desechos con ventajas competitivas frente a la competencia
- Oportunidad de diversificar su oferta de productos, incrementar la oferta del pavo.
- Crecimiento constante de la empresa
- El director general que es parte de los dueños, conoce el negocio desde pequeño.
- La empresa se encuentra en un mercado en crecimiento constante



# Propuestas Estratégicas

## Oportunidades:

- Crecer en producción y ventas para pasar de ser la empresa número 3 o 4 en el mercado Estadounidense a ser la número 2 o 1.
- Crecer en el Mercado Internacional de acuerdo a las oportunidades detectadas hoy en día y de acuerdo a los pronósticos futuros.
- Conservar a los clientes y atraer nuevos a través del binomio calidad-precio.
- Afinar los procesos productivos para reducir costos.
- No abusar del crédito en su uso o en su otorgamiento a proveedores.
- Estar al pendiente de competidores en dificultades.
- Diversificar aún más la línea de productos que tiene, llegando a localizar bien las preferencias de los mercados internacionales.
- Mejorar la imagen que la gente tiene de la empresa, enfocándose más a los productos saludables, que son benéficos a la salud y el como Perdue Farms ayuda al medio ambiente.





# Propuestas Estratégicas

## Amenazas:

- La competencia es tan fuerte que hoy en día cualquier sorpresa puede ocurrir, ya que hay empresas en otros países que crecen muy rápido y pueden llegar a comprar a Perdue Farms.
- El número de competidores cada vez crece más y hay empresas que se fusionan y son cada vez más grandes, lo que beneficia en los costos internos y por lo tanto se ven reflejados en el precio final a los consumidores.
- Aumento en el consumo de productos sustitutos de carne blanca.
- El clima económico mundial que esta en crisis, aunque este punto muchos lo consideran como oportunidades a la hora de que los competidores puedan tener problemas económicos más grandes que Perdue.
- Epidemias que se relacionan con las aves como por ejemplo la gripe aviar.
- Multas cada vez más grandes por los gobiernos que se preocupan por los desechos industriales producidos por este tipo de empresas.
- Aumento del precio del maíz que es uno de los principales insumos que utiliza la empresa y por lo tanto se ven afectados los costos.



## La compañía podría:

- Tener una clara visión de la expansión a mercados internacionales, ya que le falta para la apertura comercial o Inicio de la Globalización del negocio (Estructurar el proceso para ampliar el mercado)
- Para poder diversificarse a parte de vender pollo fresco, el negocio de vender alimentos precocidos hacia el cliente final será un gran negocio que puede crecer bastante, podrán aumentar la oferta y variedad de los productos de Pavo.
- Al tratar de crecer este nuevo negocio deberán buscar ayuda de alguna otra empresa que ya tenga experiencia en este tipo de alimentos, deberán buscar una especie de Joint Venture y después podrán realizarlo de manera independiente.
- Expansión local para poder cubrir todo el mercado Estadounidense.
- Internacionalización
- Buscar cambiar un poco el aspecto solar de la empresa, ya que siempre la familia Perdue ha estado al frente de la misma.
- Seguir Igual
- Buscar Vender la compañía a una transnacional
- Si se busca la Internacionalización, deberán buscar fuentes de financiamiento para no perjudicar los flujos de efectivo con las que cuenta actualmente la empresa.
- Deberán actualizar la visión de la empresa cualquiera que sea la alternativa a seguir.
- Deberán aumentar sus esfuerzos para que la gente conozca más de cómo Perdue Farms ha invertido a favor del medio ambiente, ya que la percepción en ese entonces y la actual de granjas de animales no es muy bien vista por ambientalistas y gente a favor de los derechos de los animales.



### Elección de la mejor alternativa:

- Dadas las tendencias vistas en los puntos anteriores, la mejor alternativa es crecer, dadas las ventajas que se tienen hoy día en los mercados mundiales, y los casos de éxito que se ven hoy en día y en el pasado cercano, la mejor estrategia es expandirse localmente hasta poder tener presencia en todo el mercado donde la empresa tiene su origen; a la par deberán tratar de diversificar sus productos, tener una gran variedad de productos para que sean utilizados por el cliente final, como son los alimentos listos para ser servidos, que con mucha facilidad puedan ser preparados y se disfruten en la mesa. Deberán también tener una línea de alimentos light que serán clave para los consumos actuales y futuros, agregando productos de Pavo, que es una especie de la familia de las aves, y que hoy día representa una gran oportunidad para Perdue Farms.
- Posteriormente deberán crecer internacionalmente a través de inversión extranjera Directa bajo el esquema de Merge & Adquisición, tal cuál lo hizo Wal-Mart en México, al asociarse con Cifra y posteriormente adquiriéndolo.
- A continuación daremos un poco más de información de cómo podrían realizar dicha internacionalización:
- Expansión del mercado local, ampliando los centros de distribución al estilo Wal-mart, donde llegaran camiones con productos diferentes, y de estos partirán hacia los diferentes destinos finales con una mezcla de todos sus productos; con esto lograrán cubrir prácticamente todo el mercado Estadounidense sin descuidar ninguno de los 4 puntos básicos de distribución.
  - 1.- Entrega de producto fresco en gran volumen
  - 2.- Productos Nacionales congelados y más procesados
  - 3.- Exportaciones
  - 4.- Bienes de consumo empacados (Frescos, preparados) y deli o delicatessen

### Ejemplo de Crecimiento Local , Luego Crecimiento Internacional

**WAL★MART®**  
Save money. Live better.™



- Se deberá buscar tener una línea más amplia de productos, diversificación de los mismos, buscando tener mayor ofrecimiento de productos light como lo es el pavo en lugar del pollo. Actualmente todas las industrias se están enfocando en tener esa clase de productos más saludables ya que la gente busca estar más sana. De hecho hay una gran oportunidad de enfocar ese esfuerzo en Estados Unidos, ya que es el país con mayor número de obesos en todo el mundo.
- A parte de Wal-Mart, se deberá tener negociaciones con todos los minoristas, ya sean grandes, medianos o pequeños, ya que la idea principal es satisfacer al cliente final, en donde este pueda encontrar los productos de Perdue Farms de manera muy fácil.
- Una vez que se tenga prácticamente cubierto el territorio de Estados Unidos, se deberá empezar con la expansión internacional, (bien sabemos que Perdue Farms cuenta con toda la tecnología, logística y recursos financieros para poder lograrlo) no solo basta con la exportación hacia los mercados internacionales, sino que se debe pensar en posicionarse localmente en esos mercados que compiten con Estados Unidos, para poder reducir los costos en esos países, y con esto aumentar los ingresos de la compañía, lo que se requiere hacer para lograrlo es lo siguiente:
- Primero deberán pensar que conviene más, si empezar a incursionar con otros países líderes exportadores de pollo, o empezar a incursionar en los países importadores de pollo. Primero deberán a empezar en los países líderes exportadores y que mejor que sean cercanos como los latinoamericanos como son Brasil, Argentina, etc. Esto se deberá realizar con los modelos de Merge & Acquisition, donde Perdue Farms, deberá primero hacer una adquisición adaptándose a las necesidades del mercado local donde pretenda comprar, y después adaptando sus modelos tecnológicos de sistemas, de logística, administración, finanzas, etc. A la par en los países donde tendrán presencia, también deberán hacer negociaciones con los minoristas más importantes de esos países para que después con el paso del tiempo lo hagan con los medianos y pequeños y así poder abarcar gran parte de esos nuevos mercados.



- También deberán buscar adaptar los productos finales a los gustos de esos nuevos países, deberán hacer pollo con recetas propias de esos países.
- Como segundo paso deberán expandirse a mercados de exportación más lejanos como son Tailandia, China y por ultimo en la Unión Europea.
- Por último deberán pensar en los mercados más importantes de importación de pollo como lo es Rusia, aquí por las condiciones del clima, tal vez pueda ser un poco más difícil poder adaptarse a los mercados, pero no es imposible, también deberán buscar áreas propicias para poder comprar a productores pequeños o empezar un tipo de negocio tipo Green Field y/o Turn Key project que se refiere al posicionamiento con todo el modelo de la empresa.
- Pero existen otros también importantes que están más cercanos y que son importadores medianos como lo son México, aquí por ejemplo, se puede desarrollar más a los productores para que se pueda abastecer al mercado interno, y así no tener que importar, con estos se puede lograr de la misma forma un proyecto de Merge & Adquisition o un Joint Venture como por ejemplo con Bachoco



## Conclusiones

- 1.- La estrategia de una compañía puede ser definida como las acciones que los gerentes toman para alcanzar las metas de la compañía. Para muchas firmas, la meta principal es maximizar el valor de los accionistas. Maximizar el valor de los accionistas requiere que las firmas se enfoquen en incrementar su capacidad de ganancias y el crecimiento de la tasa de ganancias a través del tiempo. Pero para muchas empresas las estrategias pueden ser tan variadas que no existe una sola y que puede catalogarse como la mejor. Muchas empresas pueden tomar como una estrategia el seguir igual y esto puede resultar como una estrategia muy poderosa debido en parte a las condiciones económicas en las que las estrategias son formuladas, comparadas y elegidas.
- 2.- Una de las estrategias que es la expansión internacional puede habilitar a la firma a obtener grandes retornos al transferir las ofertas de productos derivadas por sus principales competencias hacia mercados donde competidores ingenuos carecen de esas ofertas de productos y de competencias, esto es estar por delante de los competidores y ganar a la hora de participar en estos nuevos mercados. Muchas veces también es bueno esperar a que la competencia tome la delantera y después una empresa puede seguir a otras y evita el riesgo que los competidores toman al momento de incursionar en nuevos mercados.
- 3.- Debido a diferencias locales, Una empresa puede lograr ciertos beneficios ubicando ciertas actividades, donde estas se puedan realizar de mejor manera generando una estrategia de desarrollo y competitividad para la empresa, de estas diferencias locales se puede aprender mucho y después esa experiencia puede ser utilizada inclusive en el país de origen de la empresa



- 4.- Al construir volumen en ventas rápidamente para un producto estandarizado, la expansión internacional puede ayudar a la firma a mover hacia abajo la curva de experiencia al realizar los efectos de aprendizaje y economías de escala, esto a su vez ayuda a disminuir los costos de producción, ya que a mayor producto producido, se pueden obtener beneficios con el ahorro a gran escala
- 5.- Una firma multinacional puede crear valor adicional al identificar habilidades valoradas creadas dentro de sus subsidiarias foráneas y proveyendo esas habilidades a su red de operaciones globales.
- 6. La mejor estrategia para seguir por una firma a menudo depende de una consideración en las presiones para reducciones de costos y para la receptividad local, al final de cuentas, el cliente es lo más importante para cada empresa, la calidad en la atención hacia las necesidades del cliente es un punto clave que muchas empresas aún no terminan por entender.
- 7.- Presiones para la reducción de costos son mayores en empresas que producen bienes donde el precio es la mayor arma competitiva.
- 8.- Presiones para ser responsable localmente surgen de las diferencias en gustos y preferencias de los consumidores, infraestructura nacional y practicas tradicionales, canales de distribución y de las demandas de gobiernos anfitriones, si una empresa decide entrar a un mercado completamente desconocido, incurre en mucho riesgo, que al final puede convertirse en un gran acierto y por lo tanto en un generador de ganancias que se debe aprovechar al máximo mientras la competencia lo permita.



- 9.- Las firmas persiguen una estrategia internacional al transferir los productos derivados de competencias centrales hacia mercados extranjeros, al emprender alguna personalización local limitada, también persiguen una estrategia de localización personalizando su oferta de productos, estrategia de mercadotecnia y estrategia de negocios hacia condiciones nacionales, buscan una estrategia de estandarización global concentrándose en cosechar las reducciones de costos que vienen de los efectos en la curva de experiencia y economías de ubicación.
- 10.- Muchas firmas son ahora tan competitivas que las firmas deben adoptar una estrategia internacional. Esto involucra enfocarse simultáneamente en reducir costos, transferir habilidades y productos, y aumentar la receptividad local. Implementar una estrategia tal vez no sea tan fácil.
- 11.- Decidir si en un principio una empresa al entrar en el mercado internacional debe hacerlo importando o exportando hacia otros países, puede resultar complicado al momento de realizar un análisis, ya que las condiciones internacionales pueden cambiar de manera muy rápida y esto en ocasiones no da oportunidad a las empresas de reaccionar; además la competencia hoy en día es tan grande, que en cualquier momento si la empresa no está preparada con una estrategia fuerte, esta puede ser adquirida por la competencia; tal vez esa sea otra estrategia, el buscar ser adquirido por la competencia, ya que los dueños no están más interesados en el negocio; o ya que el vender a precios actuales la empresa, en un futuro puede representar otra oportunidad para hacer crecer ese dinero que obtuvieron por el pago de la compañía.
- 12.- Existen muchas combinaciones para que una empresa pueda decidirse por una estrategia, la mejor es aquella con la que al final de cuentas tanto el cliente, empleados y accionistas resulten ganadores al momento de inclinarse por ella.

