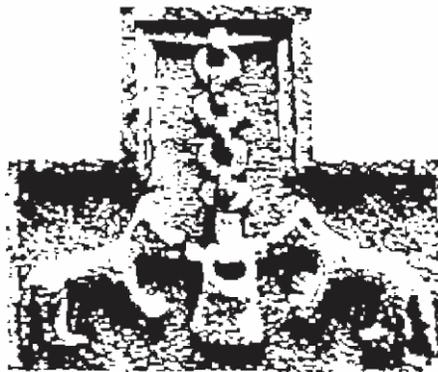


UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

**“Perdue Farms, Inc.: La Industria del Pollo
Norteamericano responde a los retos del S XXI”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

JORGE ALANÍS RAMÍREZ

Director: Mtro. Gil Armando Sánchez Soto
Lector 1: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman
Lector 2: Dr. Jesús Amador Valdés Díaz de Villegas

México, D.F.

2013

Índice

Hechos Relevantes	3
Administración y Organización	7
Mercadotecnia	8
Operaciones, Investigación y Desarrollo	10
Finanzas	12
Cuestiones Ambientales	14
Sistemas de Logística e Información	15
Tendencias de la Industria	17
Futuro	19
Análisis FODA	23
Diagnostico de la Situación de Perdue Farms, Inc. al 31 de Dic. de 2000	26
Alternativas Propuestas	28
Ubicación Geográfica de Perdue Farms, Inc.	30
Participación de Ventas de Perdue en 2000 (Anexo # 1)	31
Misión, Visión y Valores (comentados)	32

Hechos Relevantes

En 1917 Arthur W. Perdue, un descendiente de franceses quien trabajaba en Salisbury, Maryland para una empresa ferrocarrilera compró 50 gallinas leghorn por \$ 5 Dls. y empezó a vender huevo como un negocio lateral en la costa Este de los Estados Unidos.

Tres años más tarde, cuando la empresa para la que trabajaba le propuso cambiarse a otra localidad, Arthur prefirió renunciar y dedicarse de lleno a la producción de huevo. En ese mismo año, 1920, nació su único hijo, Franklin (Frank) Parsons Perdue quien a la postre se convertiría en su socio.

Cuatro años después Arthur adquirió algunos gallos leghorn en \$ 25 Dls. y al poco tiempo estaba enviando parte de su producción a Nueva York. Poco a poco y sin deudas empezó a mezclar su propio alimento para aves y a construir sus propios gallineros con el propósito de construir uno por año.

Cuando Frank tenía 10 años ya era propietario de 50 gallinas. Así es como conoció el negocio, desde abajo, alimentando a las aves, limpiando gallineros, cuidándolas y familiarizándose con lo más básico de lo que a la postre se convertiría en un emporio avícola.

Frank estudio un par de años para maestro en Salisbury y en 1939 regresó a trabajar, de tiempo completo, con su padre. Ver Anexo # 1

Para 1940 Perdue Farms ya tenía un buen nombre y una merecida reputación en un mercado considerado como duro y competido.

Cuando Arthur y Frank se dieron cuenta de que el futuro estaba en la venta del pollo y no en el huevo enfocaron sus baterías a la comercialización de pollo. En 1944 Frank se convirtió en socio de Arthur y seis años después, cuando la empresa contaba con cuarenta empleados, asumió la dirección.

Para 1952 los Perdue tenían ingresos por \$ 6 Millones de Dls. y producían 2.6 Millones de pollos tiernos por año, su integración vertical era evidente: incubaban, mezclaban el alimento de las aves, tenían su propio molino de grano y vendían los pollos.

Durante la década de los 50's comenzaron a maquilar pollos a terceros "Proporcionando polluelos y alimento a los criadores, de esta forma la compañía podía controlar mejor la calidad" de sus productos.

En los 60's la empresa continuó integrándose verticalmente contando con instalaciones de recepción de grano, almacenamiento del mismo y operando la primera planta de procesado de frijol y soya. Para 1967 sus ventas ascendían a \$ 35 Millones de Dls. y era claro que las ganancias estaban en el procesamiento del pollo.

A pesar de que su deseo no era procesar aves, las circunstancias del mercado los obligaron. En 1968 su planta tenía la capacidad de procesar 14,000 pollos asaderos por hora. Contrataron a nutriólogos para crear formulas alimenticias de tal forma que los pollos crecieran más grandes y más rápido. Así mismo incluyeron algunos veterinarios en nomina.

Frank Perdue hizo legendario su esfuerzo por la calidad, sus normas eran incluso más altas que las de la propia Secretaría de Agricultura de los Estados Unidos, incluso se negó a congelar sus pollos ya que estos perdían sabor y sus huesos negros los hacían, según sus propias palabras, poco apetecibles.

De 1970 a 1980 expandió su mercado a otras áreas: Norte de Nueva York, Boston, Providence, Rhode Island y Connecticut.

Estableció una planta de procesamiento de pollos y de conversión de proteína en Virginia, una Planta Incubadora en Carolina de Norte y otra de Procesamiento en Delaware así como otros molinos también en dichas localidades. La integración vertical de Perdue Farms, Inc., continuaba.

Para entonces ya habían establecido programas de investigación en alimentación de aves así como genética mediante cría selectiva. Habían desarrollado un pollo con un tamaño de pechuga mayor al de sus competidores y por si fuera poco sus aves se criaban más rápido que las de la competencia.

También había logrado una extensa y exitosa campaña de mercadotecnia que claramente diferenciaba a sus pollos de los de los demás productores logrando así darles marca a sus aves.

En 1977 Arthur murió a la edad de 91 años. El negocio que fundó arrojaba, en aquel entonces, ventas anuales por \$ 200 Millones de Dólares con un Crecimiento Anual Compuesto del 17% mientras que el de su competencia era del 1%.

En 1983 Jim, el hijo único de Frank, se unió a la fábrica como practicante administrativo para posteriormente convertirse en gerente de planta.

En 1986 y 1987, una reconocida firma de consultoría (KPMG) fue contratada para:

- 1) Proporcionar un análisis detallado de Perdue Farms como productor de pollo.
- 2) Realizar una investigación de las oportunidades y amenazas por las que atravesaba la empresa.
- 3) Proponer las medidas a tomarse para responder a los cambios que presentaba el Siglo XXI

A continuación las recomendaciones de KPMG:

- 1) Lo más importante para que Perdue Farms alcanzara sus objetivos para el 2020 era la necesidad de reaccionar a un mercado con condiciones globales cambiantes.
Las Operaciones Internacionales en China y Mexico son congruentes con esta recomendación ya que anticipa las necesidades del cliente, promueve varias marcas alrededor del mundo y ayuda a posicionar a la empresa en los mercados mas redituables
- 2) Perdue debe de entrar en alianzas estratégicas con proveedores de servicios de comida; esto le permitirá ganar participación de mercado en la industria alimenticia. Perdue deberá buscar alianzas con cadenas restauranteras y proveedores de servicios de comida
- 3) Es de vital importancia la asociación estratégica con cadenas de tiendas de autoservicio de forma tal que se mantenga su participación de mercado en una industria tan competitiva.
- 4) Así mismo Perdue debe de dedicar sus esfuerzos de producción e investigación a productos de conveniencia al sector detallista para estar en línea con las tendencias demográficas.
- 5) Los sistemas de información deberían de estar armonizados con un sistema de distribución centralizado que asegurara las entregas y permitiera el rastreo de las órdenes de compra creando así relaciones con sus socios de negocio (clientes)
- 6) También se le recomendó a la empresa que formara varias unidades estratégicas de negocio descentralizadas.

En 1988 la empresa arrojó por primera vez números rojos y llegó a perder hasta 1 Millón de Dólares por semana, las razones, según la administración, se debieron al fallido plan de centralización de plantas, altos costos administrativos, costos de tecnología de la información y a que la empresa todavía no sabía manejar adecuadamente a las empresas de pavos adquiridas durante los primeros años de la década de los 80's.

Como consecuencia Frank tomo algunas medidas que lo llevaron a concentrarse en la eficacia de las operaciones y la comunicación interna y externa así como a brindar atención al más mínimo detalle

En 1990 los esfuerzos de la empresa se enfocaron a la expansión hacia el sur de Florida y al Oeste, Michigan y Missouri.

En 1991 Frank cedió el control directo a su hijo Jim pero continuó ocupando una posición en el Consejo de Administración participando en campañas publicitarias y relaciones públicas

Dos años más tarde Frank formalizó su segmento de internacionalización hacia América del Sur, Europa, Japón y China. Seis años más tarde sus ventas internacionales eran de aproximadamente \$ 180 Millones de Dls anuales y arrojaban márgenes muy atractivos.

Los consumidores americanos tienen mayor gusto a la carne blanca; no así los asiáticos que prefieren a la oscura por lo que estas partes del pollo, poco apreciadas en Estados Unidos, encontraron un mercado redituable en Asia.

Las ventas de servicio de comida procesada se convirtieron en un buen nicho de mercado: Productos Individuales Congelados, de Reemplazo de Comida Casera, Delicatessen, Pollo Deshuesado y Sin Piel, etc.

En la década de los 90's la Tecnología de Información y los Centros de Distribución y Logística incluyendo Comunicación Satelital tomaron su justa dimensión para apoyar a una empresa que, ocho décadas después de haber sido fundada con \$ 5 Dólares, lograba ventas por \$ 2,500 Millones de Dólares Anuales y daba empleo a 20,000 familias.

Administración y Organización

De 1950 a 1991 Frank fue el estratega de la empresa disfrutando del crecimiento de una industria en la que muchos de sus altos mandos se formaban construyendo y limpiando gallineros. Muchos de ellos trabajaban toda su vida para una sola empresa Frank, quien no había terminado sus estudios, mantenía una estructura altamente centralizada y solo delegaba a algunos hombres de su confianza a quienes había conocido de toda la vida.

El Organigrama de Perdue Farms en 2000 muestra que el COO (Chief Operations Officer) tenía 11 líneas de reporte directo, incluso Recursos Humanos le reportaba.

Con el tiempo Frank "aflojo un poco las riendas" e incluyó al empleado en sus procesos de calidad. Esta medida fue vista con buenos ojos por los analistas de la industria sobre todo si se toma en cuenta que Jim, *hombre con un perfil muy diferente al de su padre y abuelo*, con una Licenciatura en Biología, dos Maestrías y un doctorado, se enfocaría en primer lugar a la gente para posteriormente considerar a los productos y finalmente a la rentabilidad.

Jim empezó su carrera en Perdue como Gerente de Planta para posteriormente ocupar una Gerencia Divisional de Calidad y pasar un tiempo como VP de Mejoramiento de Calidad antes de convertirse en Presidente de la Junta Directiva.

El tercer líder de la organización juntaba información e ideas de su personal para obtener de ellas lo mejor e incrementar la productividad de la empresa.

Instituyó programas sociales para sus asociados, los ayudó a obtener certificados de secundaria, desarrolló comités de ergonomía para cada planta, abrió diez clínicas para su gente buscando con ello disminuir el tiempo perdido en vistas a los médicos, menor rotación de personal y una fuerza de trabajo más contenta, saludable y productiva

Mercadotecnia

En sus inicios Perdue vendía el pollo a carnicerías y tiendas locales que lo cortaban y envolvían, el mercado no había evolucionado y nadie sabía de dónde venía el pollo. *Frank pensaba que si lograba diferenciar su pollo y relacionarlo con calidad ligada a una marca éste se podría vender a precio preferente.*

Por supuesto que había que educar a la gente de forma tal que entendiera lo que es un pollo preferente y promovía a sus aves como de *calidad superior*, de pechuga más grande y con mejor color debido a su alimentación.

En 1968 gasto \$ 50,000 Dls. en publicidad radiofónica y un año después invirtió \$ 80,000 Dls en publicidad televisiva.

Mi análisis muestra que Frank en verdad creía que la publicidad lo haría despegar y al no considerar lo suficientemente buena a su agencia de publicidad él mismo se involucró en la teoría y práctica de la publicidad. En un lapso de diez semanas platicó con cuarenta y ocho agencias para seleccionar, en 1971 a Scali, Mc Cabe, Slove.

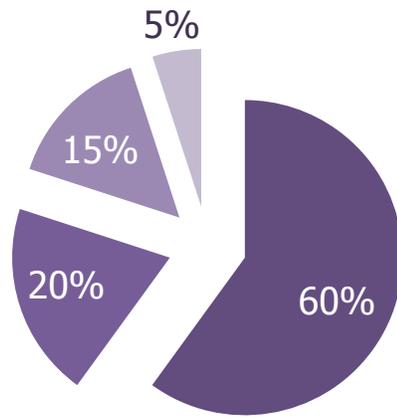
La agencia decidió que el propio Frank debería de hacer los anuncios ya que él mismo parecía y cacaraqueaba como pollo. "Frank tenía una personalidad que le daba credibilidad a los pollos".

"Se necesita a un hombre duro para hacer un pollo tierno"



En la década de los 90's sus pollos se vendían por todas partes pero en 2000 los analistas de la industria creían que el Mercado de Aves de Corral Frescas ya no crecería mucho más. Ver Anexo # 2.

Participacion de Ventas de Perdue (2000)



■ Detallistas ■ Servicio Alimentos ■ Granos y Semillas ■ Exportacion

Operaciones, Investigación y Desarrollo

Estas se llevaban a cabo bajo el principio de Calidad y Eficacia con un marcado énfasis en la Calidad y se regían por los principios de TQM (Total Quality Management)

- 1) Crear constancia en el propósito de mejorar el producto o servicio
- 2) Adoptar la nueva filosofía
- 3) Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad
- 4) Construir relaciones de largo plazo y fidelidad con los proveedores
- 5) Mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio
- 6) Implementar la formación en el trabajo
- 7) Adoptar e implementar el liderazgo
- 8) Desechar el miedo
- 9) Eliminar las metas para la mano de obra
- 10) Eliminar los objetivos para la alta dirección
- 11) Eliminar las barreras que priven a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo
- 12) Eliminar la calificación anual o sistemas de meritos
- 13) Implantar un programa vigoroso de auto-mejora para todo el mundo
- 14) Poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación

Los Catorce Principios Sobre la Administración con Calidad Total del Dr. Deming Montaña Pellegrini Andres: "Rediseño de Procesos de Evaluación dentro de Sistemas Educativos" (Tesis de Universidad Francisco Marroquín, Guatemala, 1999)

Perdue optó por la verticalidad: criaba y empollaba huevo, seleccionaba a sus criadores por contrato, construía sus propios gallineros, formulaba y fabricaba sus propias semillas, supervisaba el cuidado y alimentación de los pollos y operaba 21 plantas de procesamiento.

De rutina medía la incubación, rotación, conversión de alimento, duración en estado fresco, rendimiento, utilización, grado, y ave por hora hombre, entre otros tantos indicadores.

Para ejemplificar la alta inclinación que Perdue Farms tenía hacia la calidad, a continuación inserto algunos eventos del documento de George C. Rubenson y Frank Shipper, Perdue Farms, Inc.: responde a los retos del siglo XXI

"Ilustración 4 Hechos importantes en el proceso de mejoramiento de calidad en Perdue Farms

- *1984 Frank Perdue asiste al Quality College (Colegio de la Calidad de Philip Crosby)*
- *1985 Se reconoce a Frank Perdue por su búsqueda de la calidad en A passion for Excellence, 200 gerentes de Perdue asisten al Quality College*
- *1988 Se establece la Capacitación de Calidad (Quality Training) para todos los asociados*
- *1989 Se Celebra la primera Convención anual de Calidad*
- *1990 Se Celebra la segunda Convención anual de Calidad*

- *1991 Se Celebra la tercera Convención anual de Calidad y se define la satisfacción del cliente*
- *1992 Se celebra la cuarta Convención anual de Calidad y se explica la forma de lograr la satisfacción del cliente a los jefes de equipo y a los Equipos de Mejoramiento de la Calidad*
 - *Se crea el Índice de Calidad*
 - *Se crea el Índice de Satisfacción del Cliente*
 - *Se crea el programa de calidad "De la Granja al Tenedor"*

Todo esto para que la calidad de sus productos fuera verdaderamente preferente. Además, nunca se proporcionaba nada artificial a las aves y se utilizaba la cría selectiva; se analizaba cada detalle de los productos de la competencia.

Perdue Farms fue ampliamente reconocido como líder en investigación y desarrollo. El gasto destinado a este rubro se calculaba como un porcentaje a ventas pero siempre invertía más en investigación que su competencia.

Su mayor logro era el Programa de Cría Selectiva para aumentar el tamaño de la pechuga, "una mordida extra en cada pechuga"

Empleaba a especialistas en ciencias de las aves, microbiología, genética, nutrición, ciencia veterinaria, etc. También participaba en pruebas de campo de la USDA (Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de Norteamérica) y tenía el mejor programa de vacunación de la industria.

La investigación había sido muy exitosa para disminuir el tiempo en el que se criaban los pollos; en 1950 tomaban 14 semanas en criar un pollo de 3 libras, para 2000 tardaban la mitad del tiempo para criar un pollo de 5 libras.

Entre otros logros tecnológicos:

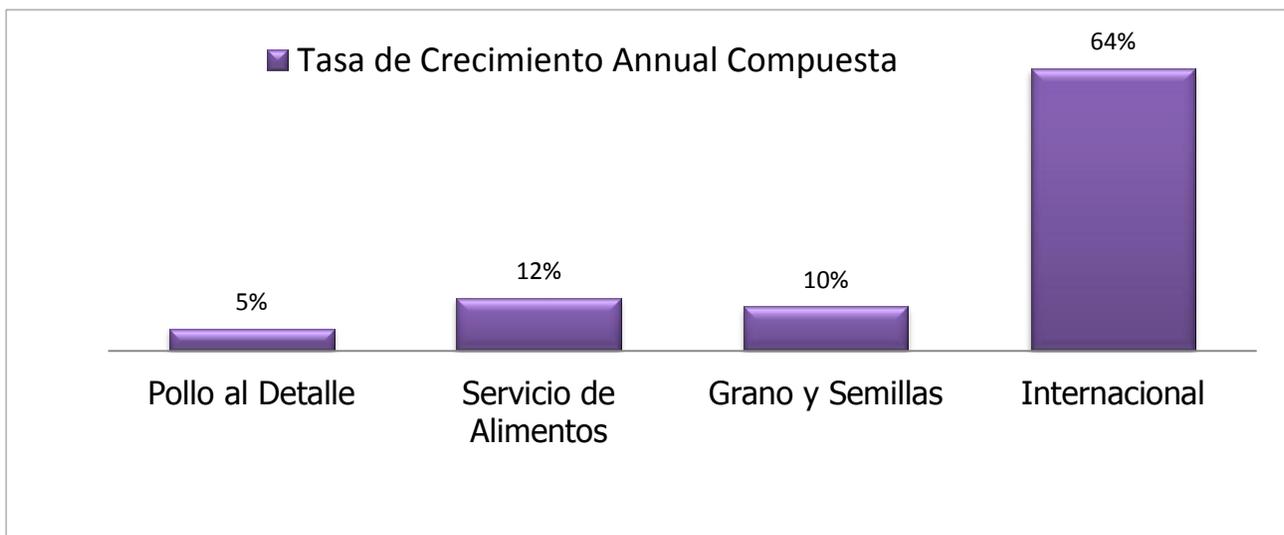
- Perdue fue la primera empresa en usar básculas digitales para garantizar pesos a los clientes.
- Fueron los primeros en tener un laboratorio de cajas para definir la calidad de las cajas de diferentes proveedores.
- También fueron los primeros en probar cada semana tanto sus pollos como los de los competidores atendiendo a 52 factores de calidad.
- Entre 1987 y 1993 mejoraron 20% las entregas a tiempo.
- Construyeron laboratorios analíticos y microbiológicos con los últimos adelantos para el análisis de alimento y producto terminado.
- Fueron los primeros en industrializar la gallinaza o estiércol de aves de corral en forma de pellas comercialmente viables.

Finanzas

Pedue Farms, Inc. fue y hasta donde entiendo sigue siendo, una empresa de Capital Privado. Solo algunos hombres muy allegados a la empresa son titulares de algunas acciones de la empresa.

Las tasas compuestas de crecimiento de Perdue (1980-2000) son impresionantes. A pesar de ello, la tasa compuesta de crecimiento de ingresos había venido disminuyendo durante los últimos 20 años. *Lo anterior como un proceso de maduración de la industria avícola.*

La tasa compuesta de crecimiento de ingresos de la empresa estaba completamente desequilibrada.



Para compensar esta situación Perdue había automatizado procesos e impulsado la productividad de mano de obra.

El alimento representaba el 65% del costo de la cría de pollo y se estimaba que con 1% de mejora en la formula habría un ingreso adicional de \$ 140 Millones de Dls.

En 2000 Forbes estimó que las ventas de la empresa, quien ocupaba a 20,000 empleados, ascenderían a \$ 2,500 Millones de Dls., arrojando utilidades operativas del orden de \$ 160 Millones de Dls. y únicamente \$ 22 Millones de Dls. llegarían a convertirse en Utilidad Neta, .88% sobre ventas.

El límite del adeudo que se habían fijado era igual al 55% del Capital Contable y siempre se buscó un equilibrio entre Activos y Pasivos.

Sus estrategias financieras eran conservadoras y utilizaban su propio flujo para reemplazar los activos existentes financiando únicamente a Largo Plazo los proyectos de expansión.

La administración consideraba que necesitaba \$ 1 Dl. de capital para generar \$ 2 Dls de ingreso

Situación muy riesgosa para una empresa que solo arroja el .88% de Utilidad Neta.

A continuación un fragmento del artículo que se Publicó en Forbes el 28 de Octubre de 2009 en el que se hace referencia a Perdue como la empresa privada # 77 de los Estados Unidos de Norteamérica.

America's Largest Private Companies

#77 Perdue

Perdue ranked #89 in 2008.

Industry: Meat Products (poultry)

31149 Old Ocean City Road
Salisbury MD 21804
Phone: 410-543-3000
Fax: 410-543-3292

CEO: James A Perdue, 59
PhD University of Washington

CFO: Eileen Burza

<http://www.perdue.com>

Cuestiones Ambientales

Los ambientalistas pensaban que la industria era peligrosa para los trabajadores, inhumano para las aves, nocivo para el medio ambiente e inseguro para los consumidores. Los protectores de animales se quejaban constantemente acerca de las condiciones de los gallineros industriales.

En 1990 invirtió más de \$ 4 Millones de Dls. en cuestiones ambientales, dicha cifra sirvió para mejorar las instalaciones existentes de tratamiento de sus plantas en Accomac, Virginia y Showell.

En 1993 Perdue Farms, Inc. creó un Comité Ambiental que vigilaba el agua de desecho así como cualquier otro tipo de desecho peligroso, el reciclamiento y por supuesto la salud y seguridad humana.

Desechar a las aves muertas representaba un problema para la industria. La empresa creó pequeñas compostadoras para cada granja de forma tal que el despojo del pollo se reducía, en pocos días, a un producto final que se asimilaba a la tierra.

Históricamente la gallinaza había sido enviada a depósitos sanitarios. Perdue encontró la forma de disminuir al 50% los desechos de las aves e incluso llegó a vender la fracción líquida del mismo a una empresa que lo reciclaba y procesaba como alimento para mascota.

A fines de los años 1980-1990 cuando la Dirección de Seguridad y Salud Ocupacionales de Carolina del Norte mandó a comparecer a Perdue Farms por un alto nivel de daños por estrés derivado de movimientos repetitivos en sus plantas procesadoras en Lexington y Robersonville, Carolina del Norte, la empresa reaccionó de inmediato y las reclamaciones por indemnización de los trabajadores generadas por este motivo disminuyeron 44%.

De cualquier forma los ambientalistas trataron de involucrar a Perdue y al resto de la industria en la muerte de peces de los ríos circunvecinos pero poco a poco los problemas se fueron capoteando.

Los desafíos ambientales para las procesadoras avícolas consistían en:

- Mantener la confianza del consumidor de aves de corral
- Asegurar que estas se mantuvieran sanas
- Proteger a los empleados
- Satisfacer a cada legislador para que sus electores se dieran cuenta de que estaban haciendo algo por ellos y
- Mantener los costos ambientales en un nivel aceptable.

Sistemas de Logística e Información

Los sistemas de logística e información presentaban algunos problemas ya que estos se habían desarrollado mucho antes, cuando había menos productos, clientes y volumen. El enorme crecimiento de los productos avícolas y el creciente número de localidades a servirse no permitían que sus sistemas representaran una ventaja competitiva.

El sector se enfrentaba en términos generales a una corta vida de productos en anaquel y a incertidumbre en el volumen del consumo.

En términos generales se puede decir que el pronóstico de venta en la industria avícola es muy difícil. Los procesadores deben de conocer por lo menos con 18 meses de anticipación la demanda para así poder determinar el tamaño de parvadas.

Los grandes clientes, como Walmart veían con desagrado la falta de producto y por otra parte si Perdue producía en exceso la caducidad los llevaría a pérdidas considerables. Las empresas se guiaban por tendencias pasadas y contactos diversos en el gremio.

Además los requerimientos para los distintos canales de distribución como las entregas de producto fresco a gran volumen, los productos nacionales congelados y mas procesados en los que la temperatura es crítica, el servicio a los mercados de exportación y los bienes de consumo empacados (delicatesen), hacían más complejo el manejo de producto:

En 1987 Perdue dotó a sus empleados con PC's para introducir directamente sus pedidos en ellas; durante la década de los 90's introdujeron sistemas para rastrear inventarios de cada producto para ligarlo con los despachadores de cada camión.

Lo que se buscaba era tener información en tiempo real: camión-inventario, pedido-entrega.

En esta industria la entrega de producto fresco en gran volumen es crítica. Con ella se logra frescura y disminución de costos

Cada vez se necesitaba más el uso avanzado en sistemas de administración de Cadena de Suministros por lo que Perdue compró un moderno sistema multimillonario que fue la mayor inversión intangible en su historia.

Dicho sistema requería de un rediseño completo de sus bases de datos, manejo de materiales y funciones de distribución así como de un periodo de implementación de un año y medio y la capacitación de 1,200 empleados.

Los objetivos del sistema eran hacerle deseable al cliente hacer negocios con Perdue, facilitar el trabajo de sus empleados y aminorar el costo del proceso logístico.

Era un sistema integral que atendía todos los factores de la empresa, incluidas actividades con granos, incubadoras, cría, plantas de procesamiento para 400 producto y 20 ubicaciones, instalaciones de distribución y entrega a distribuidores, supermercados, clientes y exportación.

Para tal efecto se creó una Vice Presidencia de Cadena de Suministro y un Centro de Reabastecimiento como punto intermedio de inventario entre plantas y clientes, se amplió la fábrica de exportación y se instaló un nuevo equipo de congelación.

Tendencias de la Industria

Durante 1997 las exportaciones avícolas eran de \$ 2,500 Millones de Dls. El consumo crecía por cuestiones nutricionales y económicas.

Para 2000 el pollo era la carne de mayor consumo en los Estados Unidos de Norteamérica

Consumo de Carne en Estados Unidos de Norteamérica

Libras por Persona

Year	Broilers	Turkeys	Beef	Pork	Total
1975	36	8	88	43	175
1980	40	10	76	57	183
1985	50	12	79	52	193
1990	59	18	68	49	194
1995	69	18	67	52	206
1998	71	18	68	52	209
2000	76	17	68	51	212
2001	77	18	66	50	211
2002	81	18	68	52	219
2003	81	17	65	52	215
2004	84	17	66	15	183
2005	86	17	66	50	218
2006	87	17	66	49	219
2007	85	18	63	50	215
2008	84	18	63	50	213
2009	81	17	63	49	210

Source: USDA

Data for 2008 is an estimate.

Watt Poultry Statistical Summary, July, 2009

Había una clara tendencia a la baja de aves enteras como platillos base en comida casera mientras que la demanda de productos avícolas mas procesados iba en aumento tanto en el hogar como en los restaurantes (hot dogs de pavo o pollo, pollo cocido y rebanado, pastrami de pollo, sándwiches para llevar, etc.).

La industria se estaba consolidando y las empresas grandes compraban a las de menor tamaño. En 2000 había 35 grandes empresas y para 2010 se estimaba que ese número disminuiría a 20 o 25, incluso menos.

Las razones de esta consolidación eran la demanda americana en desaceleración así como el exceso en la capacidad de planta, razón por la que se estimaba que los precios disminuirían.

Las mejoras a procesos requerían de grandes inversiones y las tiendas de autoservicio preferían tratar con menos proveedores y cada vez exigían mayor valor agregado.

La industria estaba altamente regulada por la FDA (Administración de Alimentos y Drogas), USDA

(Departamento de Agricultura de los Estados Unidos) y la Academia Nacional de Ciencias había recomendado inspecciones intensivas adicionales de muestreo

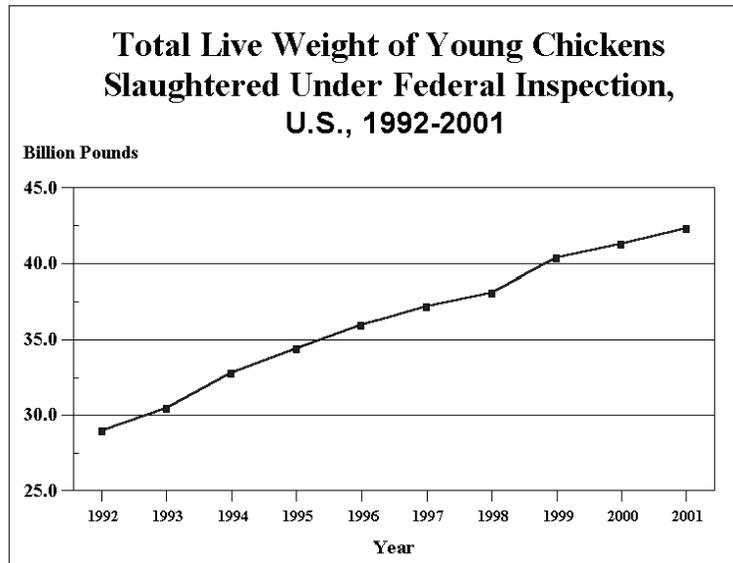
Así mismo se preveía una mayor regulación en Calidad y Precio por parte de la FDA e incluso la EPA (Agencia de Protección Ambiental) ejercía una marcada supervisión relacionada con los desechos.

La OSHA (Administración de la Seguridad y Salud de la Ocupación) también ejercía una fuerte supervisión en relación a la seguridad del empleado y Migración también hacia inspecciones periódicas ya que un altísimo porcentaje de los trabajadores de la industria eran indocumentados.

La industria, en sí, estaba localizada en la Costa Noreste de los Estados Unidos, zona también tradicionalmente pesquera, y la gallinaza tenía un impacto negativo en esta industria.

Por supuesto los riesgos a multas y sanciones por parte de las instituciones arriba citadas estaban a la orden del día.

Peso vivo de pollo tierno sacrificado bajo la supervisión de la Inspección Federal de los Estados Unidos., 1992-2001



WATT Poultry USA, Statistical Summary, July, 2009

Futuro

Perdue planeaba otorgar un alto servicio al cliente para diferenciarse de la competencia y uno de sus Objetivos Estratégicos era la disminución de precios así como la entrega de producto como, donde y cuando el cliente lo quería. Si esto se lograba el cliente no querría hacer negocios con nadie más.

En el negocio de las aves se manejan márgenes muy pequeños por lo que uno de los factores de éxito es la ubicación de las instalaciones de procesamiento.

Perdue también estaba trabajando para abrir varias plantas adicionales de cocina para atender a sus clientes de Servicios de Alimentos y proveer a los supermercados de productos preparados y listos para el consumo: delicatessen, congelados y reemplazo de comidas caseras y productos enlatados.

El gran Reto era diseñar un sistema de distribución que pudiera, *en un solo camión*, transportar cientos de productos para abaratar el costo de distribución. Estos productos venían de más de 20 plantas localizadas en diferentes lugares

Los Mercados Internacionales eran un acertijo para sus ejecutivos.

Para 2000, Forbes estimaba las ventas de Perdue en \$ 2,500 Millones de Dólares.

A pesar de que las ventas de exportación habían crecido de forma exponencial, en 1999 su participación en las ventas totales de la empresa era de tan solo 5% (cerca de \$ 140 Millones de Dólares Americanos) y contribuían en forma importante a las utilidades de la empresa

El producto avícola era bien apreciado en otros países y su demanda crecía.

Las diversas culturas valoraban diferentes partes del pollo y tenían diferentes preferencias en cuanto a color, preparación y sazónamiento de la carne. Las partes que no estaban en demanda en un país tenían que venderse a precios castigados o usarse como alimento para animales o bien embarcarse congeladas con destino a otros países.

Además, las exportaciones se enfrentaban a problemas de temperatura, volumen, costos de embarque y volatilidad en la demanda pero afortunadamente el canal se prestaba a la consolidación de embarques.

A continuación muestro el valor de la tendencia de producción de ave de corral en Estados Unidos de Norteamérica.

Value of Poultry Production USA (\$ 1,000 US Dls.)					
	Young Chicken	Eggs	Turkish	Chicken	Total
1992	9,174,136	3,397,462	2,396,364	89,105	15,057,067
1993	10,416,962	3,800,237	2,509,127	96,409	16,822,735
1994	11,371,723	3,789,834	2,643,057	73,050	17,877,664
1995	11,762,222	3,892,912	2,769,397	60,153	18,484,684
1996	13,903,479	4,776,252	3,124,496	59,187	21,863,414
1997	14,158,926	4,539,929	2,884,377	71,461	21,654,693
1998	15,146,560	4,439,445	2,683,473	79,987	22,349,465
1999	15,128,509	4,287,179	2,806,630	75,217	22,297,535
2000	13,989,424	4,347,171	2,828,489	63,988	21,229,072
2001	16,696,089	4,446,335	2,796,821	47,249	23,986,494
2002	13,437,345	4,281,416	2,743,481	49,931	20,512,173
2003	15,214,947	5,315,311	2,720,180	47,679	23,298,117
2004	20,446,086	5,303,244	3,065,417	47,811	28,862,558
2005	20,877,916	4,049,293	3,182,767	64,379	28,174,355
2006	18,851,054	4,387,528	3,551,127	53,124	26,842,833
2007	21,513,536	6,718,853	3,954,472	51,498	32,238,359
2008	23,112,184	8,225,486	4,477,054	61,845	35,876,569

WATT Poultry USA, Statistical Summary, July, 2009

Investigadores de la Universidad de Purdue estudiaron estadísticas del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos de América y los combinaron con cifras demográficas, salud y facilidad en la preparación de los alimentos encontrando que los productos avícolas y el pescado habían incrementado su consumo mientras que la carne de res y de puerco había disminuido o se habían estancado

Antes de 1985 la carne de res y de puerco eran el Numero 1 y 2 en el consume per cápita en relación a los cuatro tipos de carne. A finales de los 80's la carne avícola rebasó a la carne de puerco y para finales del siglo XX el consumo de aves es prácticamente igual al de la carne de res.

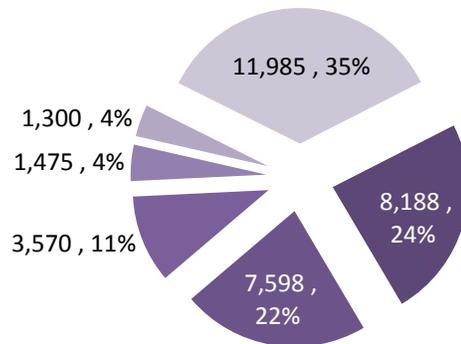
Schroeter y Ken Foster, economistas agrícolas de Purdue revisaron las tendencias de la demanda de la carne de res así como los precios al consumidor registrados por el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos y concluyeron que los cambios en la dieta Americana y el número creciente de la mujer en la fuerza laboral fueron las primeras fuerzas que llevaron a lo mencionado en el párrafo anterior.

El pollo y el pescado han hecho avances importantes en el consumo per capita lo que obedece a cuestiones de salud y cambios en la dinámica familiar.

WATT Poultry USA, Statistical Summary, July, 2009

Participación de Mercado de la Ind. Aviar en EUA (2007)

Total de Mercado = \$ 34,116 M US Dls.
Cifras en Millones de US Dls.



■ Tyson Foods ■ Pilgrim's Pride ■ Perdue Farms ■ Sanderson Farms ■ Wayne Farms ■ Otros

Consideraciones sobre estrategias para lograr un incremento en ventas de una empresa avícola Americana.

Estudio de Caso que para obtener el grado de Maestro en Administración presenta: Arturo Manuel Escobar Sepúlveda

Universidad Iberoamericana

Mexico, D.F. 2009

Análisis FODA

Fuerzas

1. Conocimiento del Mercado Domestico
2. Reconocida Calidad en sus productos
 - a. Marca Diferenciada
 - b. Maneja varios productos a la vez (procesado y sin procesar)
 - c. Su pollo tiene más pechuga que el de su Competencia
3. Canales de Distribución Domésticos
4. Costo de Crianza del Pollo por debajo del de su Competencia
5. Equipado con Tecnología de Punta para la Crianza y Proceso del Pollo
 - a. Su pollo tarda Menos en Criarse que los de la Competencia
6. Lealtad de su gente
 - a. Escucha las ideas de su personal y tiene buena comunicación con él
7. Sistema de Información Integral
8. Buenas Relaciones con Ambientalistas y Agencias Regulatorias Gubernamentales
9. Conocimiento de la Competencia y de sus Productos
10. Capacidad de exportación
11. Uno de los cinco productores avícolas más grandes de Estados Unidos

Debilidades

1. Integración Vertical
2. Poco poder de negociación con el Sector Detallista quien cada vez adquiere mayor fuerza
3. Las Decisiones se toman en un Pequeño grupo de Control
4. No conocen bien el Servicio de Alimentos siendo que el consumo de pollo se dirige a ese segmento
5. Falta de foco en el negocio principal
 - a. Tienen una flotilla propia de camiones y
 - b. Ellos mismos operan su propio sistema de información y logística
6. Sus Políticas Financieras son demasiado conservadoras para un mercado en el que intervienen precios futuros de la carne y granos.
7. No tienen una división o equipo formal de exportaciones
 - a. Ven a los mercados internacionales como una incógnita
 - b. No han hecho esfuerzos serios para explotar el reconocimiento de marca en mercados internacionales
 - c. Tampoco han tratado de educar al consumidor internacional
8. Empresa Privada que no se ha abierto a fuentes de financiamiento como lo son las Bolsa de Valores
 - a. Los accionistas no han hecho liquido el esfuerzo exitoso de tres generaciones

Amenazas

1. La Volatilidad Internacional de los Mercados en los que participan
 - a. Granos y Semillas
 - b. Precio de la Carne
2. Los Márgenes Operativos y Netos que maneja el Sector
3. La tendencia de los mercados domésticos e internacionales hacia productos más elaborados, siendo que ellos solo tienen una participación del 20% de estos productos en sus ventas
4. Competidores menos conservadores que Perdue:
5. Falta de infraestructura para recibir producto perecedero en los Mercados de Exportación
6. Mayor Regulación por parte de Autoridades Ambientales

Oportunidades

1. El incremento en la tendencia en la tercerización de servicios
 - a. Sistemas de Información
 - b. Distribución y Consolidación de carga local e internacional
2. La tendencia de los mercados domésticos e internacionales hacia productos más elaborados, lo que facilitaría sus procesos de exportación
3. El gusto por las diferentes partes del pollo por diversas culturas
4. El incremento de la demanda de pollo a nivel mundial

Diagnostico de la Situación de Perdue Farms, Inc. al 31 de Dic. de 2000

Si bien es cierto que Perdue tuvo un desarrollo extraordinario durante 80 años, a finales de 2000, la situación obliga a un rediseño de la empresa.

La industria local está atravesando por un momento difícil, un mercado local maduro y altamente regulado, la consolidación propia de las empresas del sector, las crecientes demandas de los grandes compradores (supermercados), la alta volatilidad en los precios de las aves y los granos con los que estas se alimentan, los márgenes operativos y netos con los que la empresa trabaja y los problemas logísticos, entre otros factores, hacen necesario tomar una serie de decisiones.

Por otra parte existe una buena dosis de oportunidades que el propio mercado ofrece, la creación de empresas especializadas en Alta Tecnología/Sistemas y Distribución, el incremento en la demanda internacional de la carne de pollo, los diferentes gustos por las diferentes carnes del pollo en distintas partes del planeta así como la tendencia de los mercados a consumir más pollo procesado.

Su mezcla de ventas va en contra de las tendencias del mercado. El Servicio de Alimentos, hacia donde este se dirige, únicamente participa con el 20% del total de ventas mientras que sus exportaciones, el renglón en donde mayores utilidades se obtienen, solo ocupa el 5% del total de sus ingresos.

Perdue está muy orgulloso de su calidad pero esa ventaja competitiva y diferenciación de producto que tanto fruto les dio en otras épocas, básicamente se puede explotar en forma local y parcialmente ya que los gustos de los norteamericanos por la comida rápida, en la que la calidad no juega un factor preponderante, va en aumento.

Los mercados internacionales están, por llamarlos de alguna forma, vírgenes y en muchos de los casos, al formar parte de economías emergentes, no están tan regulados ni requieren de tanta calidad como los mercados norteamericanos.

La empresa continúa tomando decisiones en forma centralizada y al parecer, demasiado enfocada a los detalles. El análisis muestra que siguen manejándola como a un pequeño negocio familiar.

Los accionistas tienen todos los huevos en una sola canasta, no han hecho líquidos 80 años de éxito y han, de una forma o de otra, desaprovechado las diferentes fuentes de financiamiento que ofrecen los diferentes mercados financieros, incluidos los bursátiles.

Su manejo financiero conservador, la verticalidad en su integración y el apego a sus tradiciones están haciendo que Perdue pierda sus ventajas competitivas en un mercado duro y competido que requiere de inversiones constantes.

Alternativas Propuestas

- 1) *Mantener lo que se tiene*, es decir mantener la Participación Actual del Mercado en función a *alianzas comerciales* de largo plazo con tiendas de autoservicio.

Para tal efecto seguramente será necesario hacer algunas concesiones pero es preferible tener un poco de mucho que mucho de nada. La calidad de los productos, así como la comercialización de productos congelados y de mayor procesamiento jugarán una parte muy importante en este punto.

Tal vez entre una solida cadena departamental y Perdue se pudiera desarrollar algún producto que solo se vendiera a dicha cadena, en fin, el asunto es crear alianzas estratégicas de largo plazo.

- 2) *Enfocarse al sector de Servicio de Alimentos*, el cual ocupa cerca del 50% del consumo de pollo local mientras que la participación en los ingresos de Perdue es solo del 20%.

En este punto Perdue también deberá de buscar *alianzas estratégicas de largo plazo con cadenas de autoservicio ya sea adquiriendo mas empresas avícolas con experiencia en este sector y/o creando alianzas estratégicas con los clientes actuales y/o nuevos prospectos, alianzas que siempre deberán ser cocinadas en un horizonte largo de tiempo.*

- 3) *Evaluar la posibilidad y rentabilidad de desinvertir en su Integración Vertical de forma tal que obtenga recursos frescos para apoyar a los puntos arriba citados.*

Perdue no es una empresa de Sistemas ni de Logística, existen firmas internacionales que se dedican a manejar estos negocios de una forma exitosa y sus economías de escala y experiencia permiten *ahorros interesantes.*

Además, al deshacerse de estas actividades Perdue pudiera *concentrarse mucho mas en sus actividades productivas y de comercialización.*

- 4) *Incluir en el Equipo Directivo a gente mejor formada y más profesional*, el equipo actual lleva años manejando el negocio y puede estar viciado o miope y sobre todo *carecer de independencia mental*

- 5) *Evaluar la posibilidad de "colocarse en bolsa" con el propósito de capitalizar a la empresa y mitigar el riesgo de un negocio con insumos volátiles y márgenes de rentabilidad muy castigados*

No desechar programas de cobertura de riesgos (opciones y futuros). Los cafetaleros y la industria de aviación, manejando productos verdaderamente volátiles, lo hacen y en más de una ocasión estas estrategias financieras los han sacado a flote.

- 6) *Formar un equipo cuyo objetivo principal sea la investigación y desarrollo de mercados internacionales. Es muy probable que en la exportación esté el futuro de Perdue para el Siglo XXI.*

Nuevamente aquí, se pueden explorar y explotar asociaciones estratégicas de largo plazo con productores que entiendan bien la comercialización, producción y cría de aves así como la elaboración de productos más sofisticados, en Mercados Internacionales.

Anexo # 1

Ubicación Geográfica de Perdue Farms, Inc.



Anexo # 2

Participación de Ventas de Perdue en 2000

Ventas	Participación	Explicación de Canal	Comentarios
Detallistas	60 %	Supermercados	<p>Puntos de Venta: OTC (pollo entero o en piezas) Delicatessen (platos preparados) Congelados (por congelamiento rápido – pierna, pechuga empanizada, alitas con chile) Enlatados y Reemplazo de Comidas en Casa</p>
Servicio Alimentos	20 %	Restaurantes, Cafeterías, Hospitales, Reclusorios, Aeropuertos, etc.	<p>Cientes NO sensibles a la marca Mercado con rápido crecimiento Representaba el 50% del total del mercado en USA Perdue no tenía experiencia en este sector Adquirían empresas que ya tuvieran conocimiento del mercado</p>
Internacionales	5 %	Mercado encontrado por casualidad y que no conocían.	<p>Los Mercados Asiáticos no acogían el concepto de "marca" No se podía explotar la "calidad preferente" Los Asiáticos aceptaban con gusto la carne oscura Presentaba problemas logísticos Era un Mercado Inestable Presentaba problemas fiscales (arancelarios e IVA) Mercado Sumamente Rentable</p>
Grano y Semillas	15 %		

Anexo # 3

Misión, Visión y Valores (comentados)

La Misión, Visión y Valores de Perdue Farms, Inc. incluida en su Política de Calidad 2000 no es muy diferente al de la mayoría de las grandes empresas norteamericanas.

Lo que si llama mucho la atención es que empieza con una frase que define mucho de su cultura "Apego a la Tradición"; y es que la empresa fundó su crecimiento y basó su éxito en torno a la *calidad así como a un crecimiento vertical*.

Al igual que muchas grandes empresas, buscan exceder las expectativas del cliente y ser mejores que la competencia así como una superación continua. Para lograr lo anterior necesitan el compromiso de todos y cada uno de sus asociados/empleados.

Su misión va ligeramente más allá: "Mejorar la calidad de vida del consumidor con grandes productos alimenticios y agrícolas" apoyada en sus valores:

- Calidad, basada en las necesidades de sus clientes, manufacturando productos que ayuden a mantener el buen nombre de Perdue.
- Integridad, *valor que aparece en cada Código de Ética o Conducta de todas y cada una de las empresas americanas que conozco.*
- Confianza y Respeto entre unos y otros, además de reconocer la habilidad y talento de cada persona; *mal harían en no hacerlo!!!*
- Labor de Equipo, en la que alientan la participación de su gente creando una sensación de orgullo, lealtad, propiedad y familia. *En donde habré escuchado eso ?...La Gran Familia Xerox, La Gran Familia Sears, La Gran Familia Boston Scientific, La Gran Familia Medtronic, etc.*

Su Visión de negocio es ambiciosa y es que "nada merece el que nada pide". Para el año 2020 Esperan servir a cada uno de los actores con los que se relacionan: Clientes, Consumidores, Asociados/Empleados, Comunidades y Accionistas.

- Desean proveer al cliente con soluciones y no productos. De esa forma lograran la satisfacción de la necesidad del cliente; *no quieren ser vende-pollos, quieren entregarlo en donde y cuando el cliente lo solicite para así volverse indispensables.*
- También vislumbran que sus consumidores cuenten en el futuro con un amplio portafolio de productos confiables y seguros.

- Su objetivo es que los empleados de Perdue perciban a la compañía como “uno de los mejores lugares para trabajar”. *En este punto recuerdo a una campaña de Sears en la que el slogan era “a compelling place to work, shop and invest”*
- Y para sus accionistas ven ganancias “líderes en la industria” derivadas de la innovación, liderazgo de mercado y espíritu creativo.