

**OPORTUNIDADES DE NEGOCIO DE LA INDUSTRIA
AVICOLA AMERICANA ANTE LA GLOBALIZACION DE LOS
MERCADOS DE ALIMENTOS PREPARADOS**

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**"OPORTUNIDADES DE NEGOCIO DE LA INDUSTRIA
AVICOLA AMERICANA ANTE LA GLOBALIZACION DE
LOS MERCADOS DE ALIMENTOS PREPARADOS".**

ESTUDIO DE CASO
Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta:

ALBERTO CORREA GÓMEZ

Lectores:

**Mtro. Jorge Smeke Zwaiman,
Mtra. Lucía Yfarraguerri Villareal,
Mtro. Angel Fernández Gamero.**

México D.F.

2004

Universidad Iberoamericana, 2004

TABLA DE CONTENIDO.

INTRODUCCION.....	4
ESTUDIO DEL CASO.....	5
ANÁLISIS DE HECHOS RELEVANTES.....	5
<i>De la historia del caso Perdue Farms.....</i>	5
<i>De la Calidad</i>	6
<i>De la investigación y la Tecnología.</i>	6
<i>Del control ambiental.....</i>	7
<i>De las Operaciones</i>	7
<i>De la Organización</i>	8
<i>De las Finanzas.....</i>	8
<i>Del Marketing</i>	8
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA(S).	11
<i>Como base del planteamiento se debe considerar el plan estratégico de Perdue:.....</i>	11
<i>De los problemas de los costos:</i>	11
<i>De los requerimientos operativos:</i>	11
<i>De las cuestiones de los mercados internacionales:</i>	11
POSIBLES SOLUCIONES (ELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA).	12
<i>Para soportar el plan estratégico de Perdue:.....</i>	12
<i>Para la problemática de los costos:.....</i>	13
<i>Ante los requerimientos operativos y la demanda local e internacional:</i>	13
POSIBLES SOLUCIONES (EVALUACIÓN).....	14
DECISION	16
<i>Fundamentos de Decisión sobre la alternativa propuesta.....</i>	16
<i>Decisión sobre la asignación de recursos para el futuro.....</i>	17
CONCLUSIONES.....	18
EN LO QUE RESPECTA A CALIDAD E INVESTIGACIÓN,	18
EN LO QUE SE REFIERE A MERCADEO:	18
BIBLIOGRAFIA.....	19
ANEXO (INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA).	20

TITULO DEL TRABAJO:

"Oportunidades de negocio de la industria avícola americana ante la globalización de los mercados de alimentos preparados".

INTRODUCCION.

La industria avícola americana enfrenta retos importantes de costos de operación, planeación de la inversión, planeación de la cadena logística y de estudio de formas y desarrollo de nuevas estrategias de mercadeo de productos que tienen quizá como reto general el encontrar el balance y la proporción entre las ideas y los conceptos básicos que deben regir el futuro de los mercados y potencialidades de mercado de sus consumidores locales dentro del territorio americano y las ideas y conceptos que deberán aprenderse, acoplarse y desarrollarse para la entrada y la continuidad del crecimiento de sus operaciones de nivel internacional.

Si bien es cierto que los mercados internacionales representan en primera instancia una alternativa de colocación de productos en exceso, aprovechamiento de capacidad productiva excedente y de comercialización de productos y derivados de productos que no gozan de preferencia en los mercados locales, la realidad más oscura y desafiante para las empresas en general y en éste caso para las empresas avícolas lo representa la necesidad de aprendizaje búsqueda de colaboración y esfuerzo de estudio de costumbres y preferencias de mercado requeridos para la creación de operaciones internacionales permanentes que garanticen la continuidad y la estabilidad en la procedencia de los ingresos de las empresas.

Finalmente es necesario que el análisis y la búsqueda de oportunidades de mercados complementarios, y mercados y productos alternativos se realice siempre manteniendo en mente la combinación más adecuada de la administración de la procedencia de los ingresos evitando perder de vista la oportunidad de continuar aprovechando mercados y productos maduros administrando correctamente el comportamiento y la duración de la "ciclicidad" de mercados y productos vigentes vs el espejismo que pudiera representar la oportunidad explosiva de aprovechar nuevas alternativas.

Esto no significa que deba convertirse la toma de decisiones sobre el futuro de las operaciones en un proceso que acumule exceso de análisis e investigación y pierda agilidad y velocidad de reacción.

Significa realmente que la toma de decisiones sobre el futuro de las operaciones debe contar con una base de análisis clara, bien cimentada, correctamente fundamentada y a la vez proyectada sin temor hacia lo que los resultados en números nos pueden retroalimentar planteando escenarios diversos que tengan la suficiente información para que basado en ellos se pueda captar y aplicar la capacidad de análisis, experiencia, visión y claridad de pensamiento de el grupo de profesionales que enfrente el momento de la decisión, convirtiéndose éstos análisis en herramientas complejas para su integración y a la vez con la simpleza necesaria para ser utilizadas como instrumento de decisión.

Centro en ello el enfoque muy particular en el estudio del presente caso.

ESTUDIO DEL CASO.

Análisis de Hechos Relevantes.

De la historia del caso Perdue Farms.

Inicia en los años 20's como negocio de producción de huevos con una estrategia básica de autofinanciamiento y manteniéndose libre de deudas y para 1940 ya se conocía a Perdue Farms por productos de calidad y su trato justo en un mercado duro y altamente competitivo.

En 1940 los Señores Perdue comprendieron que el futuro estaba en vender pollos, no huevos y para 1952 los ingresos de la firma alcanzaron 6 millones de dólares por ventas de 2.6 millones de pollos asaderos. Para 1967 las ventas anuales alcanzaron 35 millones de dólares, quedando claro que las ganancias estaban en el procesamiento de pollos.

Inician en los 50's a integrarse verticalmente operando su propia incubadora, su propio molino de alimento y manejando fórmulas propias de alimento para aves. Para los 60's continúa la integración vertical con instalaciones de almacenamiento de granos y la primera Planta de procesamiento de frijol de soya en Maryland.

Entre 1950 y 1960 integran con terceros mediante contrato la crianza de pollos controlando la calidad a través de proporcionar polluelos seleccionados y alimento especial.

Perdue Farms hizo famosa su dedicación a la calidad desde su primer lote de aves con estándares superiores a las exigencias del Gobierno y en los 60's, en un esfuerzo por mantener y acrecentar la Calidad, incorporaron a su operación a nutriólogos para el control de alimentos y crecimiento acelerado de pollos y a veterinarios para la sanidad de las parvadas. En 1970 Perdue Farms inició programas de investigación de alimentación y genética y se hizo famosa por la cría selectiva logrando pollos con más carne blanca de pechuga.

La política de Frank Perdue era enviar solamente pollos frescos y tiernos al mercado negándose a congelarlos para su venta. Esta política tuvo que modificarse para poder expandir el mercado.

A finales de los 80 la expansión geográfica y de líneas de producto obligó a Perdue Farms a estructurarse en varias unidades empresariales estratégicamente descentralizadas con operaciones independientes y para 1988 Perdue Farms experimenta su primer año con números rojos perdiendo 1 millón de dólares provocado por la duplicación de esfuerzos y costos administrativos y la falta de experiencia en productos de pavo y productos de pollo procesados.

Desde 1980 Perdue Farms a través de adquisiciones de Plantas, incluye el pavo y una línea de productos procesados y cocinados de pollo (nuggets, croquetas, cortes finos y suaves). En los 90's Perdue Incluyó productos de food service, congelado rápido, comida casera fast, platillos preparados y productos para delicatessen. Lanzaron Fit'n easy.

Los 90's con las estrategias de Perdue Farms = EXPANSION al Sur y al Oeste de E.U, llevaron a Perdue al uso acrecentado de tecnología y la construcción de Centros de

Distribución. Para 1992 Perdue formalizó su segmento internacional. Puerto Rico, Sudamérica, Europa, Japón y China.
Para el año 2000 Perdue alcanzó 2,500 millones de dólares en ventas y 20,000 asociados

De la Calidad

Perdue Farms considera la calidad como único ingrediente necesario y la administración de Perdue está comprometida totalmente con *TQM*¹ total quality management. Definen así el método Perdue: **CALIDAD** y **EFICIENCIA**, con más énfasis en la calidad.

Desde los inicios de la operación su enfoque está en la calidad y en la etapa moderna de la empresa parte desde 1984 donde Frank Perdue asiste al Quality College, en 1985 200 Gerentes de Perdue asisten al Quality College, en 1986 Establecen Equipos de Acción Correctiva, en 1987 Establecen Capacitación formal de Calidad para todos los asociados, en 1988 Forman Comité de Agenda y Programación, y comienzan con capacitación continua de calidad cuando en: 1989 hacen su 1ª. Convención anual de Calidad, Administración por Equipos, en 1990 2ª. Convención anual de Calidad, Codificación de Valores y Misión Corporativa, en 1991 3ª. Convención anual de Calidad, Satisfacción del Cliente, en 1992 4ª. Convención anual de Calidad, Equipos de Mejoramiento de la Calidad, y así las siguientes convenciones de Quality Index, Customer Satisfaction Index, Programa "Farm to Fork", y en 1999 Índice de Calidad de las Materias Primas.

Perdue revisa y controla el proceso total con el esquema que llama: las 8 características rastreables de rutina (Incubación, Rotación, Conversión de alimento, Duración en estado fresco, Rendimiento, Aves por Hora Hombre, Utilización, Grado).

De la investigación y la Tecnología.

Perdue Farms es líder en el uso de la investigación y la tecnología para desarrollar productos y servicios de calidad.

Los logros tecnológicos de Perdue son:

1. Investigar más que todos los competidores juntos,
2. Criar constantemente pollo con más carne de pechuga,
3. 1ª. Empresa en usar básculas digitales para garantizar los pesos a los clientes,
4. 1ª en empaçar productos de pollo completamente cocinados en charolas para hornos de microondas.
5. 1ª en tener 1 laboratorio para definir la calidad de las cajas,
6. 1ª en probar cada semana sus pollos y los de los competidores atendiendo 52 factores de calidad.
7. Mejoró 20% las entregas a tiempo entre 1987 y 1993.
8. Construyó laboratorios analíticos y microbiológicos para análisis de alimento y producto terminado.
9. 1ª en desarrollar procedimientos administrativos para la seguridad de los alimentos.
10. 1ª en industrializar y comercializar gallinaza o estiércol de aves.

¹ *TQM* Total Quality Management, se acuñó para describir una filosofía que convierte los valores de calidad en la fuerza motriz detrás de las iniciativas de liderazgo, diseño, planeación y mejoras. La creencia es que para tener éxito financiero a largo plazo, la calidad es esencial.

El logro más significativo es el programa de cría selectiva de parvadas.

Perdue empleaba especialistas en ciencias de las aves, microbiología, genética, nutrición y ciencia veterinaria. También participaba con el USDA Departamento de Agricultura en pruebas de campo para los proveedores farmacéuticos.

Con la investigación en el diseño de mezclas de alimentos había logrado reducir la crianza de pollos de 14 semanas para criar un pollo de 3 libras a 7 semanas para criar un pollo de 5 libras.

Perdue logró la tasa de conversión de alimento así:

Alimento = 65% del costo de crianza con tasa de 2 libras de alimento para producir 1 libra de pollo.

Esto significa que un 1% en la reducción de la tasa incrementaría 20% los ingresos anuales de 130 a 156 millones de USD.

Del control ambiental.

La empresa enfrenta 5 grandes desafíos ambientales:

1. Mantener la confianza del consumidor.
2. Asegurar la sanidad de las aves,
3. Proteger la seguridad de los empleados,
4. Satisfacer a los legisladores
5. Mantener los costos ambientales en un nivel aceptable.

La política ambiental de invertir en investigación, tecnología, equipos, y capacitación ambiental; cumplir al 100% con los reglamentos y permisos ambientales; invertir en convertir los desechos en fertilizante; invertir en tecnología para reducir el uso del agua; invertir en planes de administración de nutrientes y compostadoras de aves muertas; invertir en investigación de tecnología de alimento para reducir los nutrientes en el estiércol (fósforo); preservar la viabilidad económica de la granja familiar. (problema de áreas disponibles para granjas) y mantener la cooperación y confianza entre la industria avícola, los agricultores y los ambientalistas representa un gran reto de mantener el balance de costos vs el compromiso social de imagen ante el consumidor y el cumplimiento de las normas oficiales.

De las Operaciones

Una diferencia competitiva importante es la integración vertical de Perdue que significa: Control Total del Proceso = Garantía Premium.

La completa integración vertical permitía minimizar el desperdicio y estrecho control sobre la eficiencia de la operación.

Los dos extremos de la *cadena logística*² eran los más críticos:

1. El problema de la planeación para determinar el tamaño de las parvadas necesarias para cubrir la demanda de los meses, semanas y temporadas siguientes.

² *Cadena Logística* es el concepto de aplicación de un enfoque de sistemas totales de control para el manejo de todo el flujo de información, materiales/materias primas y servicios a través de la proveeduría, las fábricas y depósitos hasta el cliente final.

2. La cantidad y el balance de pollos y productos a procesar para mantener abastecido el frente de consumo.

Para el año 2000 Perdue había invertido en red de servicios de información administrativa y comunicaciones en línea en tiempo real para inventarios, despachos en contacto directo, localización de vehículos de reparto.

Para controlar los costos y beneficiar la logística Perdue construyó centros de reabastecimiento para servir de puntos intermedios de inventario entre Plantas de Procesamiento y Clientes, y amplió la planta de Norfolk Virginia junto al mar y le instaló nuevo equipo de congelación para atender el volúmen de inventario requerido para la exportación.

De la Organización

Jim Perdue que en su carrera ocupó la posición de Vicepresidente de Proceso de Mejora de Calidad, adicionaba a su estilo la política de People, Products, Profitability, con la CULTURA³ de poner primero a la gente con lo que se garantiza la calidad del producto y se logran clientes satisfechos.

La idea para maximizar la productividad era reunir ideas e información de todo el personal y transmitir las a través de toda la organización.

La Política de: "los empleados primero" creaba y mantenía una fuerza de trabajo estable y productiva controlando costos de rotación, control de la salud, curva de aprendizaje, etc...

De las Finanzas

Perdue usaba procedimientos conservadores de administración financiera de retención de ganancias y manejo de flujos de efectivo internos para reemplazo de activos y crecimiento.

Usaba la deuda de largo plazo para proyectos de expansión y adquisiciones importantes.

Como política, Perdue estableció como límite meta de adeudo el 55% del capital contable.

Del Marketing

Una estrategia de comercialización importante era calidad Premium a precio preferente y directo del productor al consumidor.

El producto de Perdue cumplía con las promesas de sus anuncios y era muy superior al de la competencia.

La clave de apreciación del cliente se basaba en la "confianza en la marca" y el reto era hacer que los clientes creyeran que los productos Perdue eran confiables y de la mejor calidad posible.

³ Cultura.- Se refiere a un sistema de significado compartido entre los miembros de una organización. Se ocupa de la forma como los empleados perciben sus características. Expresa y sostiene con intensidad los valores centrales de la organización.

Los clientes buscaban productos fáciles y rápidos de preparar. (productos de valor agregado) vs el concepto original de "venta de pollo tierno y fresco"

Los segmentos⁴:

- La mayoría de los clientes del segmento del servicio de alimentos no eran sensibles a la marca sino a especificaciones estrictas vs precios bajos.
- El segmento del servicio de alimentos daba cuenta de 50% de las ventas totales de aves de corral en los Estados Unidos y 20% de los ingresos de Perdue venían de éste sector y la estrategia de Perdue ante la poca experiencia en el segmento era adquirir empresas con pericia.
- En el segmento internacional Perdue consideraba a Japón como un mercado sensible a la calidad donde los clientes están dispuestos a pagar más por sus productos.

Consideraciones para los mercados internacionales:

Los mercados asiáticos preferían la carne oscura que permitía tener un canal alternativo para la salida de carne no preferida en los Estados Unidos que busca la carne blanca.

El reto era hacer a los clientes asiáticos acoger el concepto de "pollo de marca".

Problema de logística en China porque los camiones difícilmente tienen refrigeración.

Los problemas políticos y sociales de Asia representaban riesgos continuos para la inversión y la comercialización de productos frescos y congelados.

Los derechos de importación de 45% y 70% y el iva de 17% en China eran impedimentos para obtener buenos márgenes.

Perdue se asoció con JNF (Jian nan Feng) para desarrollar los productos localmente aprovechando además la ventaja competitiva de carne oscura fresca de producción nacional China, con la posibilidad de exportar de regreso a los Estados Unidos carne blanca excedente. Sin embargo Perdue pensaba que la planta de Shanghai tendría problemas para comercializar localmente la carne blanca de pechuga disponible.

Tendencias en la Industria.

Tasas de crecimiento anual por segmentos de mercado:

Ventas de pollo al detalle:	5%
Ventas al servicio de alimentos:	12%
Ventas Internacionales:	64%
Ventas de Grano y Semillas:	10%

Para 2000 los analistas creían que el mercado de aves de corral fresco había tocado techo mientras que las ventas de pollo preparado y congelado seguía creciendo.

En 2000 el pollo era la carne de mayor consumo de Estados Unidos, 40% Pollo, 34% Res y 26% Cerdo. La popularidad de productos de pollo se atribuía a cuestiones de nutrición y accesibilidad económica.

⁴ *Segmentos.* La segmentación de mercados es la subdivisión de un mercado en distintos subconjuntos de clientes donde cada subconjunto pueda seleccionarse concebiblemente como mercado meta al cual alcanzar mediante una distinta mezcla de mercadotecnia.

Los ingresos de Perdue:

Ventas a detallistas: 60% de los ingresos de Perdue.
Ventas de servicio de alimentos 20% de los ingresos,
Ventas internacionales 5%
Venta de granos y semillas oleaginosas 15%

La demanda de carne blanca de pechuga deshuesada era muy grande y la carne oscura se vendía a menor precio o para exportación.

Una consideración importante en el caso es la mencionada tendencia de la caída de la venta de aves enteras vs la demanda creciente de productos avícolas procesados. (preparados y delicatessen)

Las grandes cadenas de supermercados dejaban al margen a las empresas menores que no podían competir con precios bajos ni cumplir con las exigencias y la transferencia de costos operacionales.

Continuaba la consolidación de empresas del ramo y para 2000 había aproximadamente 35 empresas avícolas mayores en Estados Unidos y se espera que disminuya a 20-25 mayores para 2010.

Existía exceso de regulaciones por FDA (Food and Drug Administration), USDA (United States Department of Agriculture), EPA (Environmental Protection Agency), OSHA (Organizational Safety and Health Administration), INS (Immigration and Naturalization Service) y la Academia Nacional de Ciencias y se esperaban más. Tanta regulación hacía los costos poco manejables para las empresas menores.

Visión del futuro para Perdue (2020):

1. Ser la compañía líder en alimentos de calidad con 20,000 millones de dólares en ventas en 2020.
2. Para los clientes: Proveer soluciones de alimentos y servicios indispensables para satisfacer necesidades previstas del cliente.
3. Para los consumidores: una cartera de confiables productos alimenticios y agrícolas que será respaldada por múltiples marcas en el mundo.
4. Para sus asociados: a escala mundial, su personal y su lugar de trabajo reflejarán su reputación de calidad, poniendo a Perdue entre los mejores lugares para trabajar.
5. Para las comunidades: ser conocidos en la comunidad como un fuerte ciudadano corporativo, un socio comercial digno de confianza y un patrón favorito.
6. Para sus accionistas: movidos por la innovación, por su liderazgo de mercado y por su espíritu creativo, reeditarán ganancias líderes en la industria.

Definición del problema(s).

Como base del planteamiento se debe considerar el *plan estratégico*⁵ de Perdue:

Perdue Planea utilizar el Servicio al cliente para diferenciarse de sus competidores con el objetivo estratégico de hacerse indispensable para el cliente con bajo costo y entregas a la medida.

La idea: "Hacer fácil el negocio para el cliente hará que no busque hacer negocio con nadie más"

De los problemas de los costos:

La decisión de compra del consumidor gira alrededor de 1 a 2 centavos por libra.

Como factor importante del costo: la ubicación de los centros de procesamiento.

1.5 centavos más por libra cuesta procesarlos en la costa Este (por el costo de mano de obra)

Las leyes ambientales, Recursos (granos)

Las grandes cadenas de supermercados concentran su poder de compra presionando los precios y transfiriendo costos operativos al proveedor.

De los requerimientos operativos:

Ya Perdue había iniciado el uso de sistemas avanzados de distribución e información para manejar el departamento entero de carnes de sus clientes de cadena de supermercados.

Afrontar la creciente demanda de productos avícolas pre-cocinados y fáciles de preparar.

Perdue planeaba abrir Plantas de cocina, para soportar la demanda de productos preparados, congelados, enlatados, estables en anaquel, comida casera y delicatessen, para sus clientes de foodservice y supermercados.

Estaba vigente el reto de diseñar sistema de distribución para organizar pedidos con más de 400 productos diferentes provenientes de más de 20 plantas del Sureste de los Estados Unidos.

De las cuestiones de los mercados internacionales:

Los ejecutivos de Perdue veían los mercados internacionales como "acertijo paradójico"

Los ingresos internacionales (140 millones de USD) representaban el 5% de los ingresos totales y tenían un margen significativo.

La curva de demanda⁶ de productos avícolas de exportación demostraba crecimiento.

Las preferencias en las características del producto (color, sabor, sazón, preparación) eran variadas las partes de las aves y algunos productos debían venderse muy baratas o buscar salida en mercados distintos o mercados alternativos, sin embargo todo esto proveía oportunidades.

⁵ Plan Estratégico: representa el establecimiento de una estrategia para que la organización gire en torno a ella; contempla varios años e incluso decenios a futuro; afectan a una amplia gama de actividades de la organización; se establecen en grado de detalle en términos que parecen simples o genéricos.

⁶ Curva de demanda: es una gráfica de la relación entre el precio y la demanda en el mercado. Siempre muestran el precio en el eje vertical y la cantidad demandada en el eje horizontal.

Algunas demandas de producto a nivel internacional era de tipo volátil.
El futuro del segmento internacional era rico en oportunidades pero las posibilidades no estaban exentas de riesgo.

La problemática de la decisión, tal como lo plantea el caso:

"HACIA DONDE ENFOCAR LOS RECURSOS".

Posibles Soluciones (Elección de la Alternativa).

Para soportar el plan estratégico de Perdue:

Utilizar el Servicio al cliente para diferenciarse de sus competidores con el objetivo estratégico de hacerse indispensable para el cliente con bajo costo y entregas a la medida.

La idea: "Hacer fácil el negocio para el cliente hará que no busque hacer negocio con nadie más"

Sobre el plan estratégico, si Perdue fundamenta su *estrategia de marketing*⁷ en satisfacer las necesidades del consumidor; centrará su enfoque desde la perspectiva del cliente; centrará sus ideas en conceptos básicos como: "el consumidor quiere producto, no excusas"

Deberá pensar en los términos del nivel de servicio al cliente: con qué rapidez y confiabilidad podrá hacer llegar los productos y la mezcla adecuada a los consumidores.

Parte de la información clave que requerirá es:

1. Información anticipada sobre la disponibilidad del producto.
2. Tiempo que se tarda en introducir y procesar los pedidos.
3. Procedimientos con información en línea y en tiempo real para procesar los pedidos recibidos manteniendo la accesibilidad de información sobre el estado de los mismos.
4. Será importante también contar con información anticipada sobre los retrasos y el tiempo que se tarda en entregar un pedido.
5. Deberá tener un control de entregas sin defecto, y procedimientos para manejar las devoluciones y las rotaciones de producto en anaquel.
6. Se deberá contar con sistemas e información para el control de la confiabilidad en el cumplimiento de la fecha de entrega y el cumplimiento de las instrucciones del cliente.

⁷ *Estrategia de Marketing*, es un conjunto de principios consistentes, apropiados y factibles a través de los cuales una compañía espera lograr sus objetivos a largo plazo tanto de clientes como de utilidades en un medio ambiente competitivo particular.

Para la problemática de los costos:

Perdue ha usado e intenta seguir usando la tecnología de la información para elevar el nivel de servicio reduciendo los costos al mismo tiempo. Sin embargo, es necesario tener elementos de medición para controlar los costos de operación de los sistemas avanzados de distribución e información y de los enlaces y sistemas dedicados como los que Perdue ya ha incorporado dentro de las instalaciones de sus proveedores para manejar el departamento entero de carnes de sus clientes de cadena de supermercados.

Deberá continuar haciéndolo bajo la premisa probada de que los flujos de información más completa facilitan coordinar las actividades. Así tendrá la única oportunidad de aminorar la ineficiencia operativa que no agregue valor para el producto y el servicio para el consumidor final.

Perdue ha usado e intenta seguir usando la tecnología de la información para elevar el nivel de servicio reduciendo los costos al mismo tiempo. Deberá continuar haciéndolo bajo la premisa probada de que los flujos de información más completa facilitan coordinar las actividades. Y continuándolo así es la única oportunidad de aminorar la ineficiencia operativa que no agregue valor para el producto y el servicio para el consumidor final.

Pensar siempre en el lugar más conveniente dentro de su cadena logística para almacenar los inventarios como lo ha venido haciendo al crear los centros de distribución y algunos de los procesos finales de empaquetado que antes se hacían en las plantas de procesamiento.

Será necesario que Perdue continúe su estrategia de ubicar sus Plantas de procesamiento con la idea combinada de “empleo de mano de obra en zonas más baratas” y “en ubicaciones promedio cercanas a los lugares de demanda y los centros de distribución”

Pensar en los requerimientos de empaque y embalaje necesarios para salvaguardar el estado del producto durante el manejo, almacenaje y transportación.

Deberá Perdue mantener el balance entre los costos que implica enfrentar y cumplir con las normativas sanitarias y ambientales y la inversión en tecnología, investigación y renovación de equipo de proceso.

Una de las principales consideraciones en la composición de los costos lo seguirá representando lo que en el caso se llama la tasa de conversión de alimento.

Para hacer esto deberá Perdue continuar la investigación y el apoyo en la tecnología porque si el alimento representa 65% del costo de crianza (con tasa de 2 libras de alimento para producir 1 libra de pollo.) como lo menciona el caso, entonces 1% en la reducción de la tasa incrementaría 20% los ingresos anuales, situación que debe seguir persiguiéndose.

Ante los requerimientos operativos y la demanda local e internacional:

Las decisiones de cuáles son los segmentos de mercado donde se requiere enfocar los recursos, invertir y controlar los costos deberá ser determinado por lo factores de la creciente demanda de productos avícolas pre-cocinados y fáciles de preparar.

El Plan de Perdue de abrir Plantas de cocina, para soportar la demanda de productos preparados, congelados, enlatados, estables en anaquel, comida casera y delicatessen, para sus clientes de foodservice y supermercados representaba una oportunidad innegable para los mercados internos de los Estados Unidos y los estados rápidamente cambiantes de los *hábitos y necesidades de los consumidores*⁸.

Sin embargo a pesar de los retos y los riesgos que implicaban los mercados internacionales, no se puede perder de vista la oportunidad explosiva de crecimiento de las operaciones y las ventas de la firma ante los elementos citados en el caso:

- Los ingresos internacionales (140 millones de USD) representaban el 5% de los ingresos totales y con márgenes significativos.
- La demanda de productos avícolas de exportación estaba creciendo.
- Las preferencias en las características del producto (color, sabor, sazón, preparación) eran variadas las partes de las aves y algunos productos debían venderse muy baratas o buscar salida en mercados distintos o mercados alternativos, que son oportunidades muy grandes

Posibles Soluciones (Evaluación)

El enfoque central de la problemática del caso es la decisión sobre hacia donde se deben enfocar los recursos de la empresa.

Como punto de partida para presentar un planteamiento y hacer una evaluación hacia una posible solución, es importante considerar 2 elementos fundamentales proporcionados en el caso que son las tasas de crecimiento anual de cada segmento de mercado y la mezcla de la proporción y la proveniencia de los ingresos totales de la empresa de cada uno de esos segmentos como se muestra a continuación:

Las tasas de crecimiento anual por segmentos de mercado:

Ventas de pollo al detalle:	5%
Ventas al servicio de alimentos:	12%
Ventas Internacionales:	64%
Ventas de Grano y Semillas:	10%

La proveniencia de los ingresos de Perdue:

Ventas a detallistas:	60% de los ingresos de Perdue.
Ventas de servicio de alimentos:	20% de los ingresos,
Ventas internacionales:	5%
Venta de granos y semillas:	5%

⁸ *Hábitos y necesidades de los consumidores*: los objetivos de los consumidores son satisfacer una variedad de necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertinencia, de posición y de autorealización. La situación de hábito de compra por sí misma puede variar de una conducta de reacción rutinaria a la solución limitada y/o extensa de problemas.

El caso hace clara referencia a la necesidad de tomar decisiones sobre asignación de recursos para el desarrollo, crecimiento y extensión de *canales de mercado*⁹ de futuro en horizonte a 20 años hacia el año 2020.

Una forma de análisis simple para la toma de decisiones se puede hacer integrando análisis comparativos simples con el cruzamiento de las cifras mostradas de tasas de crecimiento anual por segmento de mercado y de los porcentajes como proporción de ingresos totales por segmento. Haciéndolo así, se puede llegar a las siguientes determinaciones:

Resulta que el balance del segmento de ventas a detallistas que representaba el 60% de los ingresos con un 5% de tasa anual de crecimiento vs el segmento de servicio de alimentos que era el 20% de los ingresos con el 12% de tasa de crecimiento anual, sugiere lo siguiente:

En caso de mantenerse constante la tasa de crecimiento de los segmentos, sugiere que en 6 años el segmento del servicio de alimentos alcanzará la mitad de la proporción de ingresos que represente el segmento de ventas a detallistas y tardaría 17 años en que ambos segmentos igualen su contribución en ingresos para Perdue.

Haciendo otra comparación similar, entre el segmento mayor de venta a detallistas con 60% de ingresos y tasa de crecimiento de sector de 5% vs el segmento de ventas internacionales con 5% de los ingresos hoy y tasa de crecimiento de sector de 64%, sugiere lo siguiente:

El segmento internacional llegaría a la mitad de la proporción de ingresos del segmento de detallistas en 4 años y lo igualaría en 6 años.

Por último, el segmento de ventas de granos y semillas tardaría 20 años en alcanzar el 63% de la proporción de ingresos que represente el segmento de ventas a detallistas.

Proyección de los próximos 20 años a tasas constantes de crecimiento de

	Tasa de	Ingresos sector										
	sector	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
VD	5	60	63	66	69	73	77	80	84	89	93	98
VSA	12	20	22	25	28	31	35	39	44	50	55	62
VI	64	5	8	13	22	36	59	97	160	262	429	704
VGS	10	15	17	18	20	22	24	27	29	32	35	39

Proyección de los próximos 20 años a tasas constantes de crecimiento de

	Tasa de	Ingresos sector										
	sector	2000	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
VD	5	60	103	108	113	119	125	131	138	144	152	159
VSA	12	20	70	78	87	98	109	123	137	154	172	193
VI	64	5	1,154	1,893	3,104	5,091	8,349	13,692	22,455	36,826	60,395	99,048
VGS	10	15	43	47	52	57	63	69	76	83	92	101

⁹ Canal de mercado: es esencialmente un método de organizar el trabajo que debe hacerse para transmitir mercancías de los productores a los consumidores. El propósito es integrar y administrar métodos que resuelvan las lagunas que separan los bienes y los servicios de quienes los usarían.

Decision

Fundamentos de Decisión sobre la alternativa propuesta.

Nuevamente será necesario para mantener la calidad y la diferenciación de los productos Perdue el buscar enfocar los recursos y las inversiones en modelos de operaciones integradas como plataforma para las estrategias de comercialización para de ahí optar por el balance de esfuerzos requeridos para la mezcla de mercadeo que se realice para cada segmento en base a las distintas oportunidades y riesgos de mercado de cada segmento.

Perdue ya había invertido en red de servicios de información administrativa y comunicaciones en línea en tiempo real para inventarios, despachos en contacto directo, localización de vehículos de reparto, sin embargo no deberán cesar las inversiones enfocados a mantener la vigencia de estos sistemas pues en esto representa una de las claves para mantener el balance entre los costos de operación y la oferta de servicio de calidad que se pretende ofrecer al cliente.

Las inversiones que ha hecho Perdue en construir centros de reabastecimiento para servir de puntos intermedios de inventario entre Plantas de Procesamiento y Clientes nacionales e internacionales deberán proseguirse con la misma idea porque sólo así se podrá contar con los elementos necesarios para proveer un servicio que se intenta dar a los clientes en forma más cercana, dedicada y variada.

No debe Perdue perder de vista que los segmentos detallista y de servicio de alimentos seguirán creciendo aunque más lentamente, y con ello crecerá la necesidad de los canales de comercialización alternativos y al mismo tiempo los recursos de investigación, tecnología, desarrollo de productos y de inversión en operaciones de planeación y logística necesarios para mantener vigente el desarrollo del marketing global para éstos dos sectores, serán la base y se utilizarán bajo casi el mismo formato pero en forma creciente para el desarrollo del sector internacional donde deberá pensarse en términos de la combinación requerida de operaciones propias y operaciones "tercerizadas" para el manejo inteligente de la *cadena de suministros*¹⁰.

La prioridad que deberá ocupar la asignación de recursos para el desarrollo del segmento del servicio de alimentos es importante pues de acuerdo al análisis comparativo ocupa al año 2000 la segunda fuente más importante de ingresos para Perdue y si bien es cierto que en los próximos 4 ó 5 años al año 2000 podría ser alcanzado y quizá superado por el segmento internacional, mantendrá todavía su posición como importante fuente de ingresos y fortaleza operativa para Perdue.

Y si hiciéramos una comparativa combinada entre los segmentos detallista y de servicio de alimentos vs el segmento internacional, no sería sino hasta después del año 2007 que el segmento internacional alcance o quizá tuviera la oportunidad de tomar el primer sitio absoluto en el nivel de contribución de ingresos para Perdue.

Eso significa que el desarrollo del segmento internacional debe hacerse en forma cautelosa pero sostenidamente en concordancia con las necesidades reales de contar con canales alternos y de demandas consistentes de producto.

¹⁰ El objetivo de la cadena de suministros es reducir la incertidumbre y los riesgos de la misma con el objetivo de afectar positivamente los niveles de inventario, los tiempos de los ciclos, los procesos y los niveles de servicio al cliente final.

Finalmente el fundamento principal sobre la toma de decisiones para la asignación de los recursos, debe estar alineada con la *estrategia de operaciones*¹¹ planteada por Perdue Farms como base de apoyo a la estrategia competitiva de largo plazo.

Tabla de porcentaje de contribución de ingresos proyectados sobre tasas de crecimiento lineal.

	2000		2001		2002		2003		2004		2005		2006		2007	
VD	60	60%	63	57%	66	54%	69	50%	73	45%	77	39%	80	33%	84	27%
VSA	20	20%	22	20%	25	20%	28	20%	31	19%	35	18%	39	16%	44	14%
VI	5	5%	8	7%	13	11%	22	16%	36	22%	59	30%	97	40%	160	50%
VGS	15	15%	17	15%	18	15%	20	14%	22	14%	24	12%	27	11%	29	9%

Decisión sobre la asignación de recursos para el futuro.

Basado en esto, aún tratándose de un análisis simple, mi recomendación expresada en números como porcentaje de asignación de recursos económicos (considerando sólo el remanente después de haber asignado montos de inversión a los aspectos de investigación, tecnología y calidad de acuerdo a las determinaciones de la propia planeación estratégica de Perdue) y recursos operativos para el desarrollo y soporte de las estrategias de mercadeo por segmento, como respuesta a la problemática central del caso, la considero de la siguiente manera:

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
VD	60%	55%	55%	50%	45%	45%	40%
VSA	25%	25%	25%	20%	20%	20%	20%
VI	7%	15%	15%	25%	30%	30%	35%
VGS	8%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Sin menospreciar la importancia que tiene la división de Granos y Semillas tanto en el frente de proveeduría interna a la organización y a los asociados de Perdue, como en el frente comercial para instancias terceras.

Debo concluir que ésta división difícilmente podría dejar de ocupar una de las últimas prioridades para la inversión de recursos de Perdue, sin embargo con seguridad lo estará por encima de operaciones secundarias como lo son la conversión de desechos a "pellas" comercializables como fertilizante.

¹¹ La Estrategia de Operaciones se refiere a la formulación de políticas amplias y el diseño de planes para utilizar los recursos de la empresa de modo que apoyen de la mejor manera posible la estrategia competitiva de la firma a largo plazo. Implica decisiones relacionadas con el diseño de procesos y la infraestructura necesaria para servir de soporte a dichos procesos.

CONCLUSIONES.

En lo que respecta a Calidad e Investigación,

La importancia primaria que tiene para Perdue la Calidad, el control del proceso y el impacto de la investigación tanto en la cría como en el alimento, así como la investigación y las inversiones que soporten las exigencias y las campañas de protección al ambiente, deberán seguir siendo en conjunto la PRIMERA PRIORIDAD ABSOLUTA ante la problemática de la asignación de recursos porque hacerlo así representa la única manera en la que Perdue puede respaldar, mantener y acrecentar la confianza de consumidores actuales y futuros.

En lo que se refiere a mercadeo:

Basado en las tendencias de la Industria avícola y de los mercados tanto nacional como internacional, Perdue debe mantener la prioridad de la inversiones en el desarrollo de productos para el segmento de detallistas porque continuarán siendo, desde el año 2001 hasta por lo menos el año 2005, los ingresos del segmento detallista los más fuertes para Perdue y por consiguiente éste será el segmento que representarán la fortaleza operativa y financiera hasta entonces.

Tendrá que evaluarse al transcurso de éste tiempo cuál será el comportamiento de los mercados y las nuevas tasas por sector.

Por otro lado, dada la combinación de las dos situaciones del segmento internacional; primero la consideración de la explosiva y creciente demanda de productos de exportación y en segundo lugar la oportunidad inigualable de seguir contando con canales alternativos para comercializar internacionalmente los productos no comercializables en los Estados Unidos (Patatas de pollo y carne oscura principalmente) junto con los excedentes de producto, hacen que el segmento internacional tenga que ocupar la segunda pero a la vez inmediata prioridad en lo que se refiere a la atención, el soporte y la dedicación de recursos humanos pero en lo que se refiere a invertir los recursos económicos de la empresa deberá Perdue ser cauteloso al hacerlo pues por algunos años más la combinación de los segmentos detallista y de servicio de alimentos seguirán siendo los pilares de la organización.

Finalmente todos los efectos de las tasas de crecimiento y tendencias tendrán que haberse ya reflejado en los ejercicios de proyección efectuados para determinar el *presupuesto de ventas*¹² que Perdue Farms pretende conseguir para los años inmediatos iniciales dentro del horizonte contemplado en el caso de los escenarios esperados entre el año 2000 y el año 2020.

Al lado de la intención prioritaria de Perdue, la diferencia competitiva importante fué y seguirá siendo siempre la integración vertical que se buscó para poder controlar el proceso y mantener vigente la estrategia de Calidad Premium de sus productos. Aún en la co-inversión realizada en China con JNF (Jian Nan Feng) Perdue buscó siempre que sus inversiones mantuvieran el alcance y la cobertura total para controlar el proceso.

¹² Un presupuesto de ventas en esencia es un estimado conservador del volumen de ventas que se espera y se usa primordialmente para efectuar las compras corrientes, las decisiones de producción y las decisiones inmediatas respecto a los flujos de efectivo para operar y soportar las metas de corto plazo.

BIBLIOGRAFIA.

ADMINISTRACION (Sexta edición)

James A.F. Stoner - Fordham University,
R. Edward Freeman - University of Virginia,
Daniel R. Gilbert Jr. - Bucknell University,
Editorial Pearson Educación.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL (Octava Edición)

Stephen P. Robbins - San Diego State University,
Editorial Pearson Educación.

DIRECCION DE MERCADOTECNIA (Cuarta Edición)

Análisis Planeación y Control
Philip Kotler,
Editorial Diana

ADMINISTRACION DE PRODUCCION Y OPERACIONES

MANUFACTURA Y SERVICIOS (Octava Edición)
Richard B. Chase - University of Southern California,
Nicholas J. Aquilano - University of Arizona,
F. Robert Jacobs - Indiana University.
Mc Graw Hill

MARKETING

Un Enfoque Global (Decimotercera Edición)
E. Jerome McCarthy PhD - Michigan State University,
William D. Perreault Jr. PhD - University of North Carolina.
Mc Graw Hill

ANEXO (Información Complementaria).

La Compañía al día de hoy: Ventas y Rankings

Ventas por 2.7 Billion U.S. Dollars

Una de las 10 más grandes compañías procesadoras de carne en USA.

Una de las 40 empresas más grandes de alimentos en USA.

Una de las 100 empresas más grandes de alimentos a nivel mundial.

Una de las 100 empresas familiares más grandes del mundo (según Forbes)

La compañía procesa 48 millones de libras de productos de pollo y cerca de 4 millones de libras de pollo POR SEMANA.

La crianza de pollos es manejada por casi 3,000 granjeros independientes que trabajan bajo contrato por parvada.

Retail Division

Mercadeo de productos procesados de Marca Perdue para supermercados y Deli consumidos por casi el 40% de la población de los Estados Unidos.

Foodservice Division

Venta de pollos, pavos y subproductos para la industria de alimentos y restaurantes

International Division

Exportación de productos de pollo y pavo a más de 50 países.

Grain & Oilseed Division

Es una de las 20 compañías de granos más grande de los Estados Unidos, produce además lecitina para otras industrias, convierte desechos en alimento para animales y exporta granos y aceite comestible.