

**Universidad Autónoma de San Luis Potosí  
Facultad de Contaduría y Administración  
División de Posgrado**

**Tesis**

En la modalidad de resolución de caso:  
**Pilgrim's Pride Corporation**

Que presenta  
**Daniel Chávez Flores**

**Para obtener el grado de Maestro en Administración**

**Jurado:**  
**Dr. Enrique Villegas Valladares (Revisor Principal)**  
**C.P. Gloria Eneida Becerra Quintero**  
**Ing, Jaime Rodríguez Tovar**

**San Luis Potosí, S. L. P. Octubre 2004**

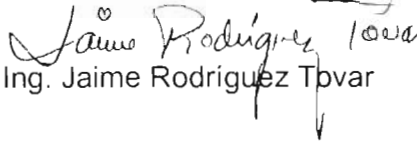
## Hoja de aprobación

Título de la tesis: Pilgrim's Pride Corporation

Alumno: Daniel Chávez Flores

Director de tesis  Dr. Enrique Villegas

Revisor 1  C.P. Gloria Eneida Becerra Quintero

Revisor 2  Ing. Jaime Rodríguez Tovar

## **Dedicatoria**

Para mi esposa Betty y para mi hijo, los cuales me motivan a superarme día a día

## Resumen

Los años a partir de 1999 a 2004 han sido muy positivos para el mercado de las aves de corral, con un mercado total creciendo el casi 7% en términos del dólar constante hasta alcanzar \$17.5 mil millones (la estimación 2004). Debido a que varios factores han contribuido a este crecimiento, muchos de los cuales aún son vigentes y deberían ayudar a mantener el crecimiento el mercado en el futuro. Los consumidores están buscando comida saludable, rápida y fácil de cocinar y, los precios de la carne de vaca y de cerdo están a la alza, cortes de conveniencia como la pechuga deshuesada son bastante populares.

Pilgrim's Pride, el tercer procesador más grande, con la adquisición de las división de pollos frescos de ConAgra's en 2003, está ahora mas cerca de Tyson que es el líder de industria. Se esperan aún más fusiones de compañías en esta categoría donde la mitad de ventas es hecha casi por los tres vendedores más importantes. El resultado podría ser un aumento en ventas como aparecen productos más de valor agregado. Estas fusiones y la subida del clima competitivo acelerarán el valor de las marcas en los empaques de la carne, aumentará el gasto en la investigación, el desarrollo y la comercialización e incrementará al número de los productos adaptados específicamente a las necesidades particulares del consumidor. El resultado podría ser un aumento en ventas al aparecer más productos de valor añadido. Tan pronto los consumidores pongan cada vez más atención a las aves de corral orgánicas o naturales, los precios premiums empujados por estos productos también elevarán las ventas.

# Tabla de contenido

|   |             |
|---|-------------|
| <u>DEDICATORIA.....</u>                                       | <u>III</u>  |
| <u>RESUMEN .....</u>  | <u>IV</u>   |
| <u>TABLA DE CONTENIDO .....</u>                               | <u>V</u>    |
| <u>PREFACIO .....</u>   | <u>VIII</u> |
| <u>SECCIÓN I FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</u>           | <u>1</u>    |
| INTRODUCCIÓN .....  | 1           |
| <u>VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA .....</u>                    | <u>2</u>    |
| DECLARACIÓN DE LA VISIÓN .....                                | 2           |
| DECLARACIÓN DE LA MISIÓN .....                                | 2           |
| EVALUACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN .....               | 2           |
| EVALUACIÓN DE LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN .....               | 2           |
| VISIÓN SUGERIDA.....  | 3           |
| MISIÓN SUGERIDA .....   | 3           |
| <u>AUDITORIA EXTERNA.....</u>                                 | <u>4</u>    |
| FUERZAS ECONÓMICAS .....                                      | 4           |
| FUERZAS SOCIALES, CULTURALES DEMOGRÁFICAS Y AMBIENTALES ..... | 7           |
| FUERZAS POLÍTICAS GUBERNAMENTALES Y LEGALES .....             | 9           |
| FUERZAS TECNOLÓGICAS .....                                    | 11          |
| MEJORA COMÚN.....   | 11          |

|   |                  |
|---|------------------|
| PROMOTORES DE NUTRICIÓN Y CRECIMIENTO .....                                     | 12               |
| MANTENIMIENTO DE LA SALUD Y TRATAMIENTO DE LA ENFERMEDAD .....                  | 12               |
| SISTEMAS DE INFORMACIÓN .....   | 12               |
| MEJORAS A PRODUCTOS .....   | 13               |
| SEGURIDAD DEL ALIMENTO .....  | 14               |
| <b>FUERZAS COMPETITIVAS .....</b>   | <b>14</b>        |
| PRINCIPALES COMPAÑÍAS EN LA INDUSTRIA DEL POLLO 2001 .....                      | 15               |
| COMPARACIÓN DE COMPETIDORES DIRECTOS.....                                       | 16               |
| <b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....</b>                                       | <b>16</b>        |
| <b>OPORTUNIDADES.....</b>   | <b>17</b>        |
| <b>AMENAZAS.....</b>  | <b>17</b>        |
| <b>MATRIZ EFE .....</b>   | <b>18</b>        |
| <b><u>AUDITORIA INTERNA .....</u></b>   | <b><u>19</u></b> |
| <br>  |                  |
| <b>PROBLEMAS.....</b>   | <b>19</b>        |
| <b>ESTADO DE RESULTADOS.....</b>  | <b>20</b>        |
| <b>BALANCE GENERAL .....</b>  | <b>20</b>        |
| <b>ANÁLISIS DE RAZONES FINANCIERAS .....</b>                                    | <b>21</b>        |
| <b>FUERZAS.....</b>   | <b>22</b>        |
| <b>DEBILIDADES.....</b>   | <b>22</b>        |
| <b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI).....</b>                       | <b>22</b>        |
| <br>  |                  |
| <b><u>CREACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....</u></b>              | <b><u>24</u></b> |
| <br>  |                  |
| <b>MATRIZ FODA .....</b>  | <b>24</b>        |
| <b>MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA) .....</b> | <b>25</b>        |
| <b>MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL .....</b>                                  | <b>27</b>        |
| <b>MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE) .....</b>                                      | <b>28</b>        |

|   |           |
|---|-----------|
| MATRIZ DE ANÁLISIS.....                                       | 29        |
| SUMARIO DEL FODA.....   | 29        |
| ESTRATEGIAS .....   | 30        |
| MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC) ..... | 30        |
| ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS .....                               | 30        |
| <u>SECCIÓN II: IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</u>         | <u>32</u> |
| <u>REFERENCIAS.....</u>                                       | <u>33</u> |

## Prefacio

Al recibir este caso tuve una gran preocupación debido a mi bajo conocimiento de la industria avícola. Tuve que dedicarle dos semanas la investigación de la industria y su entorno. Al final de ella me di cuenta que en realidad la función de un maestro de la administración no es ser el experto del negocio (en este caso de pollos), si no mirar el todo y recolectar la información más relevante de la empresa y su ambiente y así poder definir las mejores estrategias para la compañía, independientemente si se trate de una empresa manufacturera, de servicios, lucrativa o no lucrativa o gubernamental.

El caso fue resuelto siguiendo la metodología descrita en el libro "Conceptos de Administración Estratégica" por Fred R. David, la cual es muy clara y sencilla, ya que a base de una serie de matrices va convirtiendo factores cualitativos a cuantitativos y va filtrando factores no relevantes de los relevantes e induciendo a tomar la estrategia adecuada.



## **Sección I Formulación de la estrategia**

### ***Introducción***

Con oficina matriz en Pittsburg, Texas, la empresa Pilgrim's Pride está enganchado en la producción, procesamiento y mercadeo de productos de pollo fresco, procesado y preparado. Es el segundo productor de pollo preparado en Estados Unidos, el tercer productor de pollo y el cuarto productor de pavo. En México, es la segunda compañía de pollos más grande. Sus comidas preparadas son vendidas en todo los Estados Unidos, sus pollos frescos son vendidos regionalmente en el centro, suroeste y oeste de Estados Unidos y el norte y centro de México. Adicionalmente, la compañía exporta 12% de su línea de producto a mercados como Rusia y Europa del este.

Entre las compañías que sirve Pilgrim's están Wal-Mart, PepsiCo., Kraft, Nestlé, Wendy's, Grandy's, burger King, Curch's, Chili's y Long John Silver. Al final del 2001, Pilgrim's empleaba aproximadamente 22,500 personas y procesaba más de 2.5 billones de libras de pollo al año. La ganancia neta de Pilgrim's declinó anualmente de \$65 millones a \$52 millones a \$41 millones en 1999 a 2000 a 2001.

El notable crecimiento de Pilgrim's en una industria commodity en la cual, cada año en 15 años, economistas han predicho recesión. Citando las ventas de la industria como un indicador, expertos también han deducido que la industria del pollo finalmente ha llegado a la madurez. La gran pregunta a la que se enfrenta hoy Pilgrim's, es si puede continuar creciendo en una industria que experimenta la consolidación creciente a través de técnicas adicionales de mercado, reducciones de costos adicionales, incremento de integración (ganando control sobre suministros y distribución), mejorando genética y técnicas de crecimiento.

## **Visión y misión de la empresa**

Los gerentes y ejecutivos de una empresa deben estar de acuerdo con la visión principal que la empresa intenta hacer realidad a largo plazo. Una visión debe responder a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, definida esta proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral.

La declaración de la misión, es una declaración duradera que distinga a una empresa similar de otra, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa. Responde a la pregunta clave “¿Cuál es nuestro negocio?” Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias eficaces.

### ***Declaración de la visión***

Somos una Compañía Avícola de clase mundial aún mejor... ¡qué la mejor!

### ***Declaración de la misión***

¡Satisfacer a nuestros clientes y consumidores todos los días!

### ***Evaluación de la declaración de la visión***

La declaración de la visión no cumple su función principal que es enunciar que es lo que la empresa desea ser, está afirmando que es una empresa de clase mundial, pero no deja claro cual posición desea tener en el futuro.

### ***Evaluación de la declaración de la misión***

La misión actual carece de factores que le indiquen cuál es el negocio de la empresa, no queda claro cuáles son sus principales productos o servicios, geográficamente, dónde compite la empresa, si la empresa está actualizada en el

aspecto tecnológico, si está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera, cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa, cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la misma, si es sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales o si los empleados son un activo valioso de ella.

Aunque no es necesario que la misión responda a todas estas preguntas, por lo menos deben estar enunciados los factores más importantes para la empresa.

En la misión sugerida se decidió poner explícitamente información a rentabilidad, aunque es el objetivo final de la empresa y se decidió que fuera mas orientada al cliente y consumidor final.

También se definió que por lo menos en los próximos 5 años, Pilgrim's solo estará orientada al mercado avícola, para así consolidar su posición en este mercado.

### ***Visión sugerida***

Ser el líder mundial en el mercado de productos avícolas

### ***Misión sugerida***

Producir productos avícolas que satisfagan a nuestros clientes y consumidores finales en precio, tiempo, presentación e higiene.

## **Auditoria externa**

El propósito de una auditoria externa es crear una lista definida de las oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse.

### ***Fuerzas económicas***

Conforme las economías domésticas y globales se recuperan lentamente de la recesión, la confianza de los consumidores y el ingreso disponible se encuentran en su más bajo nivel en una década, mientras que el desempleo y la deuda de los consumidores están en su nivel más alto en el mismo periodo.

Una tendencia económica en Estados Unidos es el número creciente de hogares con dos soportes económicos. Conforme el bienestar económico aumenta, los individuos dan mayor importancia al tiempo. Un mejor servicio al cliente, la disponibilidad inmediata, la operación eficiente de productos se vuelve cada vez más importantes. Actualmente los estadounidenses están más dispuestos a pagar por un buen servicio si éste reduce sus inconvenientes.

Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias. Las tendencias en el valor del dólar ejercen efectos significativos y diversos en la empresa de diferentes industrias y ubicaciones. La industria agrícola de Estados Unidos sufre y se ve afectadas por el aumento del dólar frente a las monedas de México, Brasil, Venezuela y Australia. Cada día laboral, miles de trabajadores estadounidenses saben que podrían perder sus trabajos, pues las empresas efectuaron mas de 500 mil despidos al año en la década de los noventa, lo que hizo frecuente el uso de términos como reducción del tamaño, adecuación del mismo y desincorporación de la empresa.

La economía de Estados Unidos comenzó a debilitarse desde 2001, y fue afectada más fuertemente por los acontecimientos del 11 de septiembre. Estos acontecimientos dieron lugar a un cambio en preferencias del consumidor lejos de los restaurantes, que exigen cortes de alta calidad de la carne, hacia comer en el hogar o en el de comida para llevar.

Subrayando esta tendencia, los gastos en alimento para llevar en el 2do semestre del 2001 se movieron de comidas completas y de bocados (restaurantes) a las comidas de servicio limitado y de bocados (lugares de los alimentos de comida rápida).

La utilidad de la industria está primariamente en función del consumo del pollo y las carnes, con las que compite y el precio de los granos. El precio del pollo está en función del deseo del consumidor que a comprar la carne, la factibilidad del consumidor de comprarla y la cantidad de la misma en el mercado. Históricamente, la industria del pollo opera en ciclos de 3 años: un año con buenas utilidades, seguido de un año de reducción de utilidades y finalmente un año de pérdidas. Las compañías intentan salir del ciclo de la industria a través de mercadeo y productos de valor agregado. Hoy, los grandes productores de pollo están apostándole a la lealtad de la marca.

La utilidad de la industria está fuertemente influenciada por el costo de alimentación, el cual esta influenciado por un número de factores no relacionados con la industria del pollo. Los costos de alimentación representan aproximadamente el 50% del costo total de producción de productos sin valor agregado. Para productos procesados representan aproximadamente el 25% del costo total de producción.

Se espera que las exportaciones totales de las aves de corral en 2002 disminuyan 7 por ciento debido en gran parte a un dólar fuerte, a una debilidad económica mundial, a preocupaciones de la enfermedad de animales, y a una competencia creciente de otros países. Debido a los vetos recientes de las exportaciones de las aves de corral de Estados Unidos por Rusia, Japón, Ucrania, México, y las Filipinas, las exportaciones totales de las aves de corral se pronostican que declinarán 11 por ciento en 2002, invirtiendo crecimiento constante desde 1999.

La producción de las aves de corral de Estados Unidos (pollo y pavo) en 2001 alcanzó 36.9 mil millones de libras netas de carne lista para guisar, encima de 2.4 por ciento a partir de 2000. Mientras que el consumo doméstico aumentó 1% sobre 2000, las exportaciones aumentaron en 12%, absorbiendo la producción creciente. La mayoría del aumento era debido a la recuperación de exportaciones a Rusia.

En 2002, se espera que la producción de las aves de corral crezca en la tarifa casi igual como en 2001. En contraste, las exportaciones totales de las aves de corral, se pronostica que declinaran 11% debido a los vetos de varios países (Japón, Ucrania, México, Filipinas, y Rusia). Además, se espera que las exportaciones de las aves de corral de Estados Unidos hagan frente a la creciente competencia en el mercado mundial en 2002, especialmente del Brasil, uno de los productores de las aves de corral con el costo más bajo del mundo.

Se espera que la inspección federal de producción de pollos se levante de 2.5 por ciento en 2001, a 31.3 mil millones de libras, y aumente 3% en 2002. En 2001, los precios al mayoreo más altos de pollos y continuas reducciones de los costos de la alimentación apoyaron el aumento en los pesos promedios del pollo y el número de las colocaciones del mismo.

Los precios compuestos de pollo al mayoreo crecieron en 16% en 2001, a 62 centavos por la libra, mientras que los precios compuestos al menudeo para el pollo se levantaron por menos de 2%, disminuyendo el margen de entre mayoristas a detallistas al por menor por 6%. Desde mediados de los 90, la demanda extranjera para la carne oscura y la carne deshuesada ha aumentado más rápidamente que la demanda doméstica para la carne blanca. Esto ha disminuido la diferencia entre los precios de carne blanca y carne oscura. En 2001, los precios al menudeo de la carne del pechuga declinaron levemente mientras que la pierna con hueso aumentó cerca sobre 3%.

El aumento de la producción en 2001 fue absorbido por exportaciones más altas que consisten sobre todo en la carne oscura (palillos, muslos, carne deshuesada de la pierna, y cuartos de la pierna). La exportación de pollos de Estados Unidos aumentó casi 12% en 2001. Las exportaciones de 5.6 mil millones libras consideraron cerca de 18% de producción de pollos de Estados Unidos en 2001.

### ***Fuerzas sociales, culturales demográficas y ambientales***

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de todos los cambios en las variables sociales, culturales, demográficas y ambientales, impresionan y desafían a empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias.

Entre las tendencias importantes para la década del 2000 están el aumento de la educación en los consumidores, el envejecimiento de la población, el incremento de la influencia de las minorías, y la disminución de la obsesión por la juventud.

La población de Estados Unidos es cada vez más vieja y menos caucásica. Los integrantes más antiguos de los 76 millones de estadounidenses que forman la

generación de explosión demográfica tienen planes para jubilarse en el 2011. El porcentaje de la población de 65 años o más en Estados Unidos para el 2025, se incrementará hasta el 18.5%, los estadounidenses de edad avanzada se interesan sobre todo en el cuidado de la salud y en viajar, lo cual es una buena noticia para los restaurantes y una oportunidad para la industria de los alimentos. El envejecimiento de la población estadounidense afecta la orientación estratégica de casi todas las empresas. Las unidades de apartamentos para ancianos, con alimento al día, transporte y servicios generales incluidos en la renta, se han incrementado en todo Estados Unidos.

Ahora existen más hogares integrados por personas que viven solas o con alguien que no es familiar, que aquellos hogares constituidos por parejas casadas con hijos. La oficina del Censo de Estados Unidos pronostica que el número de hispanos aumentará al 15% de la población para el 2021, momento en el que se convertirán en un grupo minoritario más grande que el de afro-americanos en Estados Unidos. Los estadounidenses están migrando de los estados del noreste y medio oeste (franja del frío) a los del sur y oeste (franja del sol) de Estados Unidos. Los estadounidenses se interesan cada vez menos en el acondicionamiento físico y el ejercicio. American Sports Data, informa que “uno de cada cinco estadounidense que se ejercita de manera regular es ahora es superado por tres personas sedentarias”. Con excepción del terrorismo, no existe mayor amenaza para las empresas y para la sociedad que la destrucción y degradación voraz y continua del nuestro medio ambiente.

Manejo y disposición de desperdicios: Las prácticas que reducen la degradación ambiental reducen gastos de tramitación o aumentan valor agregado del uso serán buscadas activamente. El tratamiento de los residuos para transformarlos



en formas alternativas de uso recibirá una atención creciente. Algunos ejemplos son: 1) tratamiento de las plumas para mejorar su digestibilidad, 2) reduciendo el contenido del fosfato del abono de las aves de corral y 3) la composición de abono, de animales muertos, de basura del criadero, etc. para reducir su masa y potencial para las consecuencias ambientales indeseables.

### ***Fuerzas políticas gubernamentales y legales***

Los gobiernos federales, locales y extranjeros son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patronos y clientes de las empresas; por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales representan oportunidades o amenazas clave para las empresas tanto grandes como pequeñas.

Las exportaciones crecieron principalmente debido a el aumento en envíos directos a Rusia, que sumó 2.3 mil millones libras en 2001 (41% de todas las exportaciones de pollos de Estados Unidos). La parte del aumento en envíos directos a Rusia era debido a menos trasbordo a través de Latvia y de Estonia. Estos tres países combinados representan el mercado más grande para las exportaciones de pollo de Estados Unidos

Rusia es un cliente dominante para las exportaciones agrícolas de Estados Unidos, especialmente carnes. Pero las instituciones heredadas de la Unión Soviética le hacen relativamente un alto costo y un país aventurado en los cuales hacer negocio. Los exportadores occidentales que funcionan en Rusia hacen frente a costes substanciales en el transporte de la carne entre los puertos y las regiones provinciales, en la obtención de la información sobre mercados agrícolas, y en hacer cumplir contratos. Las instituciones no reformadas han soportado hasta ahora la mayoría de las tentativas de alterarlas.

China y Hong-Kong combinados representan el segundo mercado más grande (15%) para las exportaciones de pollos de Estados Unidos, sumando cerca de 858 millones de libras en 2001. En 2001, las exportaciones totales de pollos a México ascendieron a 381 millones de libras, un aumento de cerca de 9% sobre 2000, haciéndole el tercer mercado más grande para las exportaciones de pollos de Estados Unidos por el volumen. Otros países que demostraban crecimiento considerable en importaciones de pollos de Estados Unidos eran Corea, Guatemala, Jamaica, Colombia, y Haití.

Se espera que las exportaciones de pollos declinen casi 12% en 2002.

A partir del 10 de Abril del 2002, Rusia impuso una interdicción ante todos los productos de las aves de corral de Estados Unidos. El gobierno ruso demandó que los productos de las aves de corral de las plantas de Estados Unidos no resolvían los protocolos para la inspección y habían tenido el positivo para la salmonela. Aunque se han levantado los vetos, las necesidades de certificados han retardado el incremento de exportaciones a Rusia.

Otros mercados también están siendo afectados por vetos. Del 1º. De enero de 2002, Ucrania prohibió las importaciones del pollo de Estados Unidos, citando el uso de antibióticos en la producción de pollos de Estados Unidos y de aclaraciones antimicrobianas en las que implantó de Estados Unidos. Porque las exportaciones de las aves de corral de Estados Unidos a Ucrania variaron extensamente en volumen, es difícil determinar el impacto en los envíos comerciales. En 1999, por ejemplo, los envíos estaban sobre 100 millones de libras, pero cayeron sobre 1 millón de libras en 2000. En 2001, los envíos sumaron 33 millones de libras.

Japón (el cuarto mercado más grande por el volumen) ha decretado una serie de vetos en las importaciones de los productos de las aves de corral de los estados específicos de Estados Unidos. Estas vetos se han basado en brotes de tensiones bajo patógenas de la gripe aviar (AI). En diversas horas, los vetos han sido decretados por lo menos en un país en productos de las aves de corral de Pennsylvania, de Maine, de Virginia, de Virginia Occidental, de Carolina del Norte, y de Texas.

### ***Fuerzas tecnológicas***

Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas. Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas que se deben tomar en cuenta al formular las estrategias. Los adelantos tecnológicos afectan en forma drástica los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de manufactura, practicas de mercadotecnia y la posición competitiva de las empresas. Los adelantos tecnológicos crean nuevos mercados, dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores. En la actualidad, ninguna empresa se mantiene al margen de los adelantos tecnológicos que van surgiendo.

### **Mejora común**

La identificación del gen, mapeo y reproducción del DNA proveerá de los criadores pruebas moleculares para seleccionar los animales reproductores superiores en una edad temprana. Esto aumentará la precisión de la selección y realizará progreso genético. Los criterios de selección se centrarán en los genes específicos que influyen rasgos tales como resistencia de la enfermedad,

inmunorespuesta y deposición gorda. Los métodos para producir los pollos transgénicos que llevan y que expresan los genes reproducidos desarrollados por mapeo y tecnología molecular de la reproducción serán mejorados y adoptados por algunos criadores primarios.

### **Promotores de nutrición y crecimiento**

Las mejoras en nutrición resultarán sobre todo de la utilización de las técnicas que fomentan una utilización nutriente mejor y no de nuevos descubrimientos nutrientes.

### **Mantenimiento de la salud y tratamiento de la enfermedad**

Seguirá habiendo el énfasis primario en las técnicas del saneamiento que protegen a aves de corral contra la exposición o efectos dañosos de cualquier tipo de agentes tóxicos o infecciosos. Las mejoras en técnicas de la supervisión de salud permitirán diagnosis más rápidas del problema y situación. La tecnología de información en conjunto de avances del control de la mecanización reducirá incidencia de la enfermedad, supervisando y regulando factores ambientales tales como calidad del aire, del agua y del desperdicio.

### **Sistemas de información**

Muchas de las mejoras observadas en la industria de las aves de corral se afirman en la importancia de la coordinación del negocio logradas con los arreglos de organización que tienen más los canales de comunicaciones directos y facilitan un alto grado de control de proceso. Los adelantos técnicos en los dispositivos del sensor y computadora y hardware electrónico relacionado en conjunto con reducción de costos de funcionalidad, estimularán el desarrollo del software del

sistema cada vez más sofisticado de ayuda para la toma de decisiones. Las tecnologías de la base de datos integradas con técnicas del sistema experto mejorarán grandemente el alcance, la calidad y la precisión de las decisiones de gerencia. Algunos ejemplos incluyen: 1) sistemas cerrados que mantendrán ambientes óptimos de la planta y 2) el software que filtrará registros físicos y financieros con las reglas que se pueden utilizar para identificar, llamar la atención a las variaciones indeseables y proponer alternativas de acción técnico y económicamente correctas.

### **Mejoras a productos**

Las innovaciones tecnológicas serán puestas en ejecución para superar las presiones del precocinado y de congelar sin disminuir el valor nutritivo. Se espera una tendencia hacia los alimentos poco procesados y refrigerados para que mejore la calidad de los alimentos de conveniencia. Más alimentos serán desarrollados para resolver las necesidades de los grupos específicos tales como los ancianos, salud de la población consciente o joven. Las tecnologías serán desarrolladas para reducir costos energéticos, incluyendo el uso ampliado del acondicionamiento aséptico que elimina la necesidad del almacenaje congelado. Los investigadores están aprendiendo cómo empaquetar asépticamente los alimentos, que deben ampliar el uso de esta tecnología por la industria de las aves de corral. Los investigadores están buscando quitar el agua para reducir el peso de productos de las aves de corral durante el envío. Serán introducidas tecnologías para mejorar la recuperación y el uso de subproductos poco utilizados, tales como la fuente los subproductos de hueso de la producción de la carne deshuesada. Finalmente, las nuevas tecnologías de empaquetado para reducir el desperdicio, serán puestas en ejecución.

## **Seguridad del alimento**

La incidencia de microorganismos y de residuos del producto químico de las drogas y de las hormonas, y la presencia de tóxicos naturales en nuestra fuente del alimento y de la alimentación, son algunos de los problemas de seguridad principales del alimento hoy en los Estados Unidos. La mayoría de los procesos actuales para detectar y para cuantificar estos compuestos son desperdiciadores de tiempo, costosos, y para requerir el equipo científico sofisticado. Se desarrollan los análisis rápidos usando técnicas de análisis inmunológicos. Los avances recientes y la investigación adicional deben permitir la detección rápida, simultánea de compuestos múltiples que inquietan la seguridad del alimento. Otras innovaciones tecnológicas deben permitir reducciones importantes en la contaminación microbiológica de los productos de las aves de corral, quizás conduciendo a la producción de los productos alimenticios libres de patógenos. Muchas nuevas innovaciones tecnológicas se están explorando para reducir o para eliminar microorganismos de aves de corral durante la producción, el proceso y la distribución

## ***Fuerzas competitivas***

Pilgrim's compete con otras compañías de pollo integradas y con otras menos extendidas con compañías locales y regionales de aves que no están completamente integradas. Los primarios factores competitivos en la industria del pollo incluye precio, línea de productos y servicio a clientes. Además sus productos tienen precios competitivos y generalmente soportados con promociones en tiendas y programas de descuentos, la compañía cree que la calidad del producto, conocimiento de marca y servicio al cliente son los métodos

principales a través de los cuales compite. Pilgrim's cree que solo tienen un competidor (Tyson) con una línea de productos de valor agregado.

La estrategia de Tyson en la década pasada ha sido del de adquirir empresas. Adquirió Hudson Foods, Inc. Y IBP Inc. Tyson con la adquisición de IBP, tiene cerca del 28% del mercado de carne de res de Estados Unidos, 24% del mercado de pollo y 18% del mercado de puerco. La estrategia de mercadotecnia de Tyson para el éxito es simple: segmentar, concentrar y dominar. Identifican un segmento de mercado prometedor, se concentran los recursos en él y finalmente gana para Tyson Foods el dominio de un segmento de mercado. Entre los clientes de Tyson se incluyen los 50 mas importantes distribuidores de comida rápida, 88 de las 100 cadenas de restaurantes mas importantes, 100 de las cadenas de menudeo mas importantes y todos los clubes de mayoreo.

### Principales compañías en la industria del pollo 2001

|    | <b>Compañía</b>       | <b>Producción semanal promedio, lista para cocinar (millones de libras)</b> | <b>Participación de mercado</b> |
|----|-----------------------|---|---------------------------------|
| 1  | Tyson Foods, Inc.     | 146.43  | 22.6                            |
| 2  | Gold Kist, Inc.       | 60.28   | 9.3                             |
| 3  | Pilgrim's Pride Co    | 56.70   | 8.7                             |
| 4  | ConAgra Poultry Cos.  | 48.37   | 7.5                             |
| 5  | Perdue Farms, Inc.    | 46.48   | 7.2                             |
| 6  | Wayne Farms, Inc.     | 27.48   | 4.2                             |
| 7  | Sanderson Farms Inc.  | 22.83   | 3.5                             |
| 8  | Cagle's, Inc.         | 21.88   | 3.4                             |
| 9  | Foster Farms          | 19.90   | 3.1                             |
| 10 | Mountaire Farms, Inc. | 18.62   | 2.9                             |

## Comparación de Competidores Directos

|                                  | <i>PPC</i> | <i>IBA</i> | <i>Pvt1</i>          | <i>TSN</i> | <i>Industria</i> |
|----------------------------------|------------|------------|----------------------|------------|------------------|
| Capital de mercado               | 1.80B      | 570.50M    | N/A                  | 5.65B      | 159.64M          |
| Empleados                        | 24,800     | 18,123     | 16,000 <sup>1</sup>  | 120,000    | 1.20K            |
| Crecimiento de utilidades (ttm): | 3.40%      | N/A        | N/A                  | 5.10%      | 5.40%            |
| Utilidades (ttm):                | 4.59B      | N/A        | 2.26B <sup>1</sup>   | 25.86B     | 305.34M          |
| Margen Grueso (ttm):             | 8.22%      | N/A        | N/A                  | 7.56%      | 26.44%           |
| EBITDA (ttm):                    | 255.80M    | N/A        | N/A                  | 1.53B      | 19.19M           |
| Margen de operaciones (ttm):     | 3.22%      | N/A        | N/A                  | 4.08%      | 5.73%            |
| Ingresos netos (ttm):            | 78.12M     | N/A        | 110.90M <sup>1</sup> | 484.00M    | 6.79M            |
| EPS (ttm):                       | 1.452      | N/A        | N/A                  | 1.36       | 0.44             |
| PE (ttm):                        | 18.65      | N/A        | N/A                  | 11.78      | 19.63            |
| PEG (ttm):                       | 1.31       | N/A        | N/A                  | 1.37       | 1.71             |
| PS (ttm):                        | 0.39       | N/A        | N/A                  | 0.22       | 0.71             |

**IBA** = Industrias Bachoco SA de CV

**Pvt1** = Gold Kist Holdings Inc. (privately held)

**TSN** = Tyson Foods Inc

**Industry** = Food Processing

<sup>1</sup> = 2004

### **Matriz de Perfil competitivo**

La matriz MPC identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio.

Se puede decir que en la industria avícola el factor más importante es la participación en el mercado, no se le dio importancia a la competitividad en el precio ya que por tratarse de un "commodity", el precio es regido más por la ley de la oferta y la demanda que por el manejo de marca. La posición financiera es importante, más sin embargo para este estudio se le dio poca importancia ya que las empresas de la industria avícola, han sido severamente castigadas en su utilidad debido a los aumentos en costos de producción, los cuales son afectados por una infinidad de factores independientes de la misma industria.



En este estudio, Pilgrims sale en tercer lugar debajo de sus principales competidores: Tyson (EU) y Bachoco (México), principalmente afectado por el factor de participación de mercado.

| <i>Factores críticos para el suceso</i> | <i>Valor</i> | <i>Pilgrim's Pride</i> |                | <i>Tyson</i> |                | <i>Bachoco</i> |                |
|---|--------------|------------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|----------------|
|   |              | <i>Clas.</i>           | <i>Puntaje</i> | <i>Clas.</i> | <i>Puntaje</i> | <i>Clas.</i>   | <i>Puntaje</i> |
| Participación del mercado               | 0.350        | 3                      | 1.05           | 4            | 1.40           | 4              | 1.4            |
| Competitividad en el precio             | 0.100        | 3                      | 0.3            | 2            | 0.20           | 4              | 0.4            |
| Posición Financiera                     | 0.100        | 3                      | 0.3            | 4            | 0.40           | 3              | 0.3            |
| Calidad en el Producto                  | 0.200        | 3                      | 0.6            | 3            | 0.60           | 2              | 0.4            |
| Lealtad del consumidor                  | 0.250        | 3                      | 0.75           | 3            | 0.75           | 3              | 0.75           |
| <b>Total</b>                            | <b>1.00</b>  |                        | <b>3</b>       |              | <b>3.35</b>    |                | <b>3.25</b>    |

### **Oportunidades**

1. Exportaciones a mercados de Europa del este, China, México y Japón
2. Crecimiento del mercado
3. Servicio al cliente
4. Mejoras al producto por medio de biogenética
5. Aumento del precio de carne de res y puerco
6. Nuevos Sistemas de información
7. Promotores de nutrición y crecimiento
8. Aumento del precio de mayoreo y exportación
9. Consumidores en busca de comida rápidas, saludable, fácil de cocinar
10. Nueva tecnología de Higiene

### **Amenazas**

1. Vetos de exportaciones
2. Fusión de otras empresas competidoras
3. Ciclos de producto de 3 años
4. Recesión de la economía en USA

5. Aumento en costos en producción por aumento del dólar
6. Aumento en precio de granos
7. Disminución de exportaciones en 2002

## **Matriz EFE**

La matriz EFE nos ayuda a resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

El valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.00 y el más bajo es de 1.00. El valor ponderado total promedio es de 2.50. En este análisis, Pilgrims obtuvo 2.22, valor que se encuentra ligeramente abajo del promedio, por lo cual podemos decir que Pilgrim's responde casi de manera promedio a las oportunidades y amenazas presentes en su sector.

| <b>Factores críticos para el suceso</b>                              | <b>Peso</b> | <b>Clasificación</b> | <b>Ponderación</b> |
|--|-------------|----------------------|--------------------|
| <b>Oportunidades</b>   |             |                      |                    |
| Exportaciones a mercados de Europa del este, China, México y Japón   | 0.083       | 3                    | 0.25               |
| Crecimiento del mercado  | 0.083       | 3                    | 0.25               |
| Servicio al cliente  | 0.056       | 2                    | 0.11               |
| Mejoras al producto por medio de biogenética                         | 0.056       | 2                    | 0.11               |
| Aumento del precio de carne de res y puerco                          | 0.056       | 2                    | 0.11               |
| Nuevos Sistemas de información                                       | 0.056       | 2                    | 0.11               |
| Promotores de nutrición y crecimiento                                | 0.056       | 2                    | 0.11               |
| Aumento del precio de mayoreo y exportación                          | 0.056       | 2                    | 0.11               |
| Consumidores en busca de comida rápidas, saludable, fácil de cocinar | 0.056       | 2                    | 0.11               |
| Nueva tecnología de Higiene  | 0.028       | 1                    | 0.03               |
| <b>Amenazas</b>  |             |                      |                    |
| Vetos de exportaciones   | 0.083       | 3                    | 0.25               |
| Fusión de otras empresas competidoras                                | 0.056       | 2                    | 0.11               |
| Ciclos de producto de 3 años   | 0.056       | 2                    | 0.11               |
| Recesión de la economía en USA                                       | 0.056       | 2                    | 0.11               |
| Aumento en costos en producción por aumento del dólar                | 0.060       | 2                    | 0.11               |
| Aumento en precio de granos  | 0.056       | 2                    | 0.11               |
| Disminución de exportaciones en 2002                                 | 0.056       | 2                    | 0.11               |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.00</b> |                      | <b>2.22</b>        |

## **Auditoria interna**

### ***Problemas***

A través del sureste de los Estados Unidos, la industria avícola sufre de mala publicidad. Se dice que las plantas de procesamiento de pollo son sucias, carne descompuesta llega al consumidor final, llega contaminada con bacterias, y los criadores de pollo que negocian con los procesadores están siendo presionados.

La mayor preocupación de la industria es microscópica, por lo menos en tamaño. Las granjas a veces son poco higiénicas, en las cuales se fomenta la infección de salmonela, la cual contamina la carne durante el procesamiento.

La industria de alta tecnología, con rápidas líneas de producción, en las cuales se pueden procesar hasta 200,000 aves al día en una planta, aumenta la contaminación fecal. Para mantener costos bajos la industria no ha intentado producir pollos limpios, sino que confía en que el consumidor cocinará la carne perfectamente.

Los críticos condenan que la necesidad de reducir los costos sea a expensas de la seguridad del trabajador. Las condiciones en la línea de producción pueden ser duras.

Las consolidaciones han resultado en una industria altamente centralizada y verticalmente integrada en la cual 5 de los jugadores más importantes controlan el 55% del mercado. La mayoría de los criadores tienen contratos a corto plazo con los procesadores, sin ninguna seguridad de negocios a largo plazo.

## Estado de resultados

En Millones de Dolares U.S.

| ESTADO DE RESULTADOS                               | 2001-09-29       | 2000-09-30       | 1999-10-02       |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Ingresos   | 2,214,712        | 1,499,439        | 1,357,403        |
| Costos Y Gastos                                    |                  |                  |                  |
| Costos De Ventas                                   | 2,000,762        | 1,333,611        | 1,171,695        |
| Gastos Administrativos                             | 119,408          | 85,340           | 76,204           |
|  | <u>2,120,170</u> | <u>1,418,951</u> | <u>1,247,899</u> |
| Ingreso Operativo                                  | 94,542           | 80,488           | 109,504          |
| Otros Ingresos (Gastos)                            |                  |                  |                  |
| Gastos Por Intereses                               | 30,775           | 17,779           | 17,666           |
| Perdida/Ganancia Por Tipo De Cambio                | 122              | (152)            | (50)             |
| Misceláneos  | 351              | 75               | 984              |
|  | <u>31,248</u>    | <u>17,702</u>    | <u>18,600</u>    |
| Ingresos Antes Impuestos Y Cargos Extraordinarios  | 63,294           | 62,786           | 90,904           |
| Impuestos  | 21,263           | 10,442           | 25,651           |
| Ingresos Antes De Cargos Extraordinarios           | 42,031           | 52,344           | 65,253           |
| Cargos Extraordinarios                             | 894              | -                | -                |
| Ingreso Neto                                       | <u>41,137</u>    | <u>52,344</u>    | <u>65,253</u>    |
| Ingreso Por Acción Antes De Cargos Extraordinarios | 1 02             | 1 27             | 1 58             |
| Cargos Extraordinarios                             | (0 02)           | -                | -                |
| Ingreso Neto Por Acción                            | 1 00             | 1 27             | 1 58             |

## Balance general

En Millones de Dolares U.S.

| BALANCE GENERAL                     | 2003-09-27      | 2002-09-28      | 2001-09-29      | 2000-09-30    | 1999-10-02    |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|
| <b>Activo circulante</b>            |                 |                 |                 |               |               |
| Efectivo                            | 16.60           | 14.90           | 20.90           | 28 00         | 15 70         |
| Cuentas por cobrar                  | 127 00          | 85.30           | 95.00           | 53 40         | 87 80         |
| Inventario                          | 347.00          | 343.70          | 327.30          | 187 50        | 174 90        |
| <b>Total Activo circulante</b>      | <b>490.60</b>   | <b>443.90</b>   | <b>443.20</b>   | <b>268.90</b> | <b>278.40</b> |
| <b>Activo fijos</b>                 |                 |                 |                 |               |               |
| Plantas y Equipos. neto             | 766.80          | 783.90          | 772 50          | 436 50        | 377 30        |
| <b>Total Activo circulante</b>      | <b>766.80</b>   | <b>783.90</b>   | <b>772.50</b>   | <b>436.50</b> | <b>377.30</b> |
| <b>Total Activos</b>                | <b>1,257.40</b> | <b>1,227.80</b> | <b>1,215.70</b> | <b>705.40</b> | <b>655.70</b> |
| <b>Pasivo circulante</b>            |                 |                 |                 |               |               |
| Cuentas por pagar                   | 159.20          | 163.90          | 151.30          | 105.10        | 81 60         |
| Documentos por pagar                | 120.40          | 101 00          | 88 70           | 39 40         | 42 60         |
| <b>Total pasivo Circulante</b>      | <b>279.60</b>   | <b>264.90</b>   | <b>240.00</b>   | <b>144.50</b> | <b>124.20</b> |
| <b>Deuda a Largo Plazo</b>          | <b>531.20</b>   | <b>568.70</b>   | <b>594.80</b>   | <b>218.40</b> | <b>237.30</b> |
| <b>Total Pasivo</b>                 | <b>810.80</b>   | <b>833.60</b>   | <b>834.80</b>   | <b>362.90</b> | <b>361.50</b> |
| <b>Capital</b>                      |                 |                 |                 |               |               |
| Acciones comunes y superávit pagado | 78 40           | 79 60           | 78 10           | 78 40         | 80 00         |
| Utilidades retenidas                | 368.20          | 314.60          | 302 80          | 264.10        | 214 20        |
| <b>Total Capital</b>                | <b>446.60</b>   | <b>394.20</b>   | <b>380.90</b>   | <b>342.50</b> | <b>294.20</b> |
| <b>Total Capital y Pasivo</b>       | <b>1,257.40</b> | <b>1,227.80</b> | <b>1,215.70</b> | <b>705.40</b> | <b>655.70</b> |

## ***Análisis de razones financieras***

Las razones financieras nos ayudan a medir la fuerza financiera de una compañía. En este análisis podemos ver que la capacidad de Pilgrims para cumplir sus obligaciones ha disminuido y su endeudamiento, aumentó, esto básicamente se debe a que compró WRL Foods en base a deuda, pero se espera que en un futuro cercano cambie debido al flujo de efectivo que le representará en el futuro. La rentabilidad también se ha visto afectada y este es un problema que comparte toda la industria avícola. Pilgrims espera aumentar su rentabilidad con la compra de WRL Foods, en base a que obtendrá mayor participación de mercado y disminuirá sus costos de producción debido a su economía de escala. Podemos observar también que la razón de inventarios se mantiene con poca variación, lo cual significa que se lleva una estrategia de seguimiento entre la producción y la venta.

| <b>Razones de liquidez</b>                  | <b>2001</b> | <b>2000</b> | <b>1999</b> |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Razón de solvencia                          | 1.85        | 1.86        | 2.24        |
| Razón de la prueba del ácido                | 0.54        | 0.61        | 0.89        |
| <b>Razones de endeudamiento</b>             |             |             |             |
| Razón del pasivo total al activo total      | 0.69        | 0.51        | 0.55        |
| Razón pasivo-capital                        | 2.19        | 1.06        | 1.23        |
| Razón pasivo a largo plazo-capital          | 1.23        | 0.48        | 0.62        |
| <b>Razones de actividad</b>                 |             |             |             |
| Rotación de inventario                      | 6.36        | 7.36        | 6.97        |
| Rotación de activos fijos                   | 2.87        | 3.44        | 3.60        |
| Rotación de activos totales                 | 1.82        | 2.13        | 2.07        |
| <b>Razones de rentabilidad</b>              |             |             |             |
| Margen bruto de utilidades                  | 9.7%        | 11.1%       | 13.7%       |
| Margen de utilidades operativas             | 4.3%        | 5.4%        | 8.1%        |
| Margen neto de utilidades                   | 1.9%        | 3.5%        | 4.8%        |
| Rendimiento sobre los activos totales (RSA) | 3.5%        | 7.4%        | 10.0%       |
| Rendimiento sobre el capital total (RSC)    | 11.0%       | 15.3%       | 22.2%       |
| Utilidad por acción (UPA)                   | 0.9185      | 1.7492      | 2.4924      |
| Relación precio y ganancia                  | 9.0690      | 6.5488      | 4.5054      |
| <b>Razones de crecimiento</b>               |             |             |             |
| Ventas                                      | 47.7%       | 10.5%       |             |
| Utilidad neta                               | -19.7%      | -19.9%      |             |

## ***Fuerzas***

- Operaciones en México
- Tecnología de punta en las líneas de producción
- Compromiso al servicio al cliente
- Lealtad del cliente
- Plantas localizadas estratégicamente
- Buena posición financiera
- 50 años de experiencia en el mercado
- Experiencia en desarrollo de productos

## ***Debilidades***

- Legalidad de la fuerza laboral
- Higiene en los productos
- Poca lealtad de los criadores
- Rentabilidad

## ***Matriz de evaluación del factor interno (EFI)***

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Tomando como base una puntuación máxima de 4.00 y una mínima de 1.00, Pilgrim's obtuvo 3.23, con lo que podemos decir que la empresa tiene una posición interna sólida.

| <i>Factores críticos para el suceso</i>         | <i>Peso</i> | <i>Clasificación</i> | <i>Puntaje</i> |
|---|-------------|----------------------|----------------|
| <b>Fuerzas</b>                                  |             |                      |                |
| Operaciones en México                           | 0.114       | 4                    | 0.46           |
| Tecnología de punta en las líneas de producción | 0.114       | 4                    | 0.46           |
| Compromiso al servicio al cliente               | 0.086       | 3                    | 0.26           |
| Lealtad del cliente                             | 0.114       | 4                    | 0.46           |
| Plantas localizadas estratégicamente            | 0.114       | 4                    | 0.46           |
| Buena posición financiera                       | 0.086       | 3                    | 0.26           |
| 50 años de experiencia en el mercado            | 0.086       | 3                    | 0.26           |
| Experiencia en desarrollo de productos          | 0.086       | 3                    | 0.26           |
| <b>Debilidades</b>                              |             |                      |                |
| Legalidad de la fuerza laboral                  | 0.057       | 2                    | 0.11           |
| Higiene en los productos                        | 0.057       | 2                    | 0.11           |
| Poca lealtad de los criadores                   | 0.057       | 2                    | 0.11           |
| Rentabilidad                                    | 0.029       | 1                    | 0.03           |
| <b>TOTAL</b>                                    | 1.00        |                      | <b>3.23</b>    |

## Creación, evaluación y selección de estrategias

### Matriz FODA

|  | <b>Fuerzas</b>  | <b>Debilidades</b>   |
|--|---|--|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Operaciones en México</li> <li>2 Tecnología de punta en las líneas de producción</li> <li>3 Compromiso al servicio al cliente</li> <li>4 Lealtad del cliente</li> <li>5 Plantas localizadas estratégicamente</li> <li>6 Buena posición financiera</li> <li>7 50 años de experiencia en el mercado</li> <li>8 Experiencia en desarrollo de productos</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Legalidad de la fuerza laboral</li> <li>2. Higiene en los productos</li> <li>3. Poca lealtad de los criadores</li> <li>4. Rentabilidad</li> </ol>   |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>Estrategias S-O</b>  | <b>Estrategias W-O</b>   |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Exportaciones a mercados de Europa del este, China, México y Japón</li> <li>2 Crecimiento del mercado</li> <li>3 Servicio al cliente</li> <li>4 Mejoras al producto por medio de biogenética</li> <li>5 Aumento del precio de carne de res y puerco</li> <li>6 Nuevos Sistemas de información</li> <li>7 Promotores de nutrición y crecimiento</li> <li>8 Aumento del precio de mayorco y exportación</li> <li>9 Consumidores en busca de comida rápidas, saludable, fácil de cocinar</li> <li>1 Nueva tecnología de Higiene</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1 Desarrollo de nuevos productos (bajo en calorías, enlatados, gourmet)</li> <li>2 Consolidar operaciones de exportación a Europa del Este, penetrar mercado Chino y Japonés</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lograr certificaciones de productos para poder exportar a los principales mercados del mundo. Incluir dentro de este proceso a los criadores</li> <li>2. Crear CRC para atender a las principales cadenas de restaurantes y tiendas de autoservicio</li> <li>3. Plan de Desarrollo de criadores</li> <li>4. Penetrar a mercado de Restaurantes de comida rápida</li> </ol> |

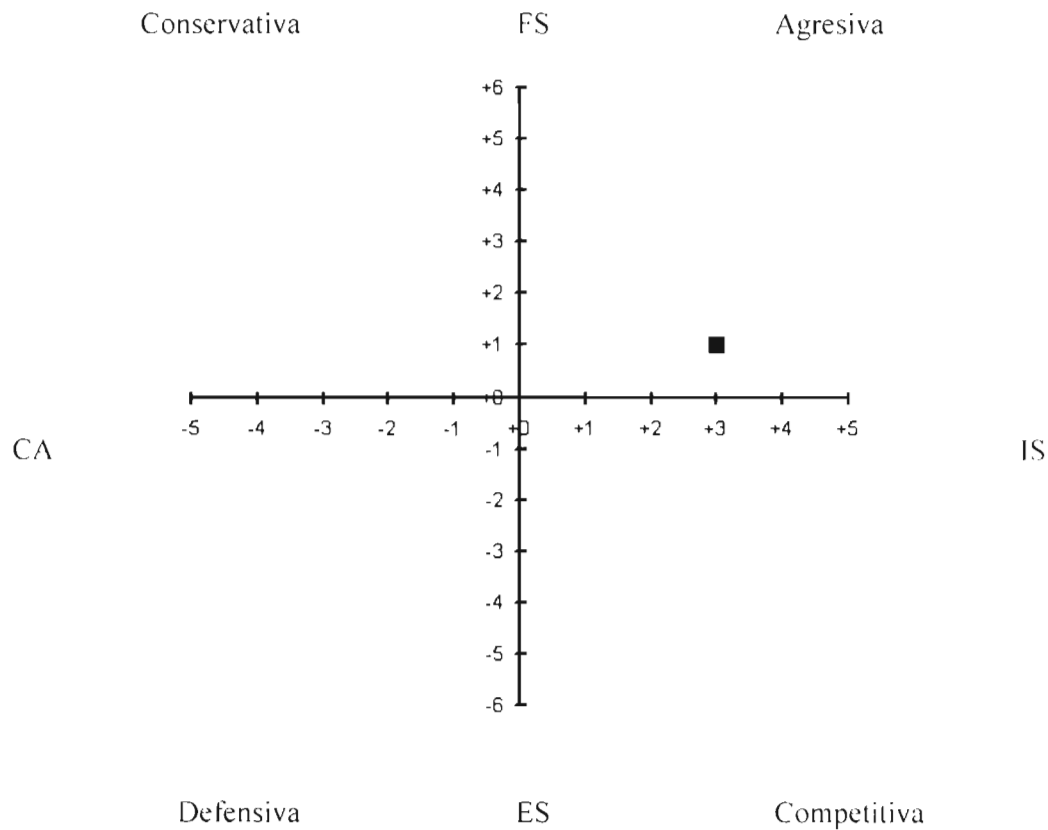


| Amenazas  | Fuerzas   | Debilidades   |
|---|---|---|
|   | Estrategias S-T   | Estrategias W-T   |
| 1 Vetos de exportaciones<br>2 Fusión de otras empresas competidoras<br>3 Ciclos de producto de 3 años<br>4 Recesión de la economía en USA<br>5 Aumento en costos en producción por aumento del dólar<br>6 Aumento en precio de granos<br>7 Disminución de exportaciones en 2002 | 1 Adquisición de pequeñas empresas competidoras (incluyendo México) | 1 6 sigma - (Reducción de costos, redefinición de procesos) |

### ***Matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)***

Este tipo de matriz nos ayuda a identificar que tipo de estrategia, ya sea intensiva, conservadora, defensiva o competitiva, es más adecuada para una empresa, tomando en cuenta la fortaleza financiera, la ventaja competitiva, la fortaleza industrial y la estabilidad ambiental.

| <b><i>Posición Estratégica Interna</i></b> | <b><i>Val</i></b> | <b><i>Comentario</i></b>  |
|--|-------------------|---|
| Fortaleza Financiera                       | +3                | Aunque la empresa ha disminuido su utilidad en los últimos años, se encuentra medianamente fuerte   |
| Ventaja Competitiva                        | -2                | Tiene una muy buena ventaja competitiva, solo le falta ser líder del mercado  |
| <b><i>Posición Estratégica Externa</i></b> | <b><i>Val</i></b> | <b><i>Comentario</i></b>  |
| Estabilidad Ambiental                      | -2                | El ambiente se encuentra estable, hay una micro recesión en el mundo y lo único que se puede ver que pueda afectar a la estabilidad es otro ataque terrorista.              |
| Fortaleza Industrial                       | +5                | La industria avícola se encuentra en su mejor momento, se esta ganado participación de mercado de la carne de res y puerco debido a cambios de patrones de los consumidores |

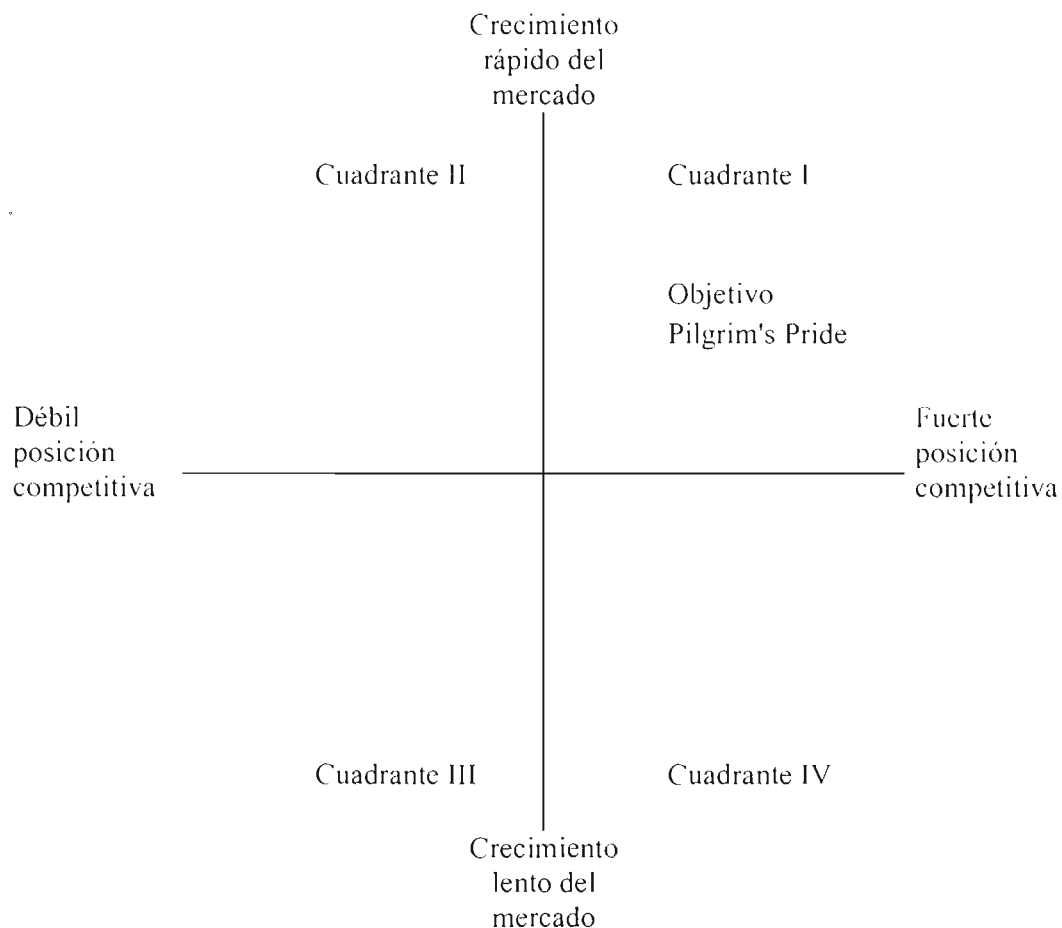


Una compañía en el cuadrante agresivo debe usar sus fuerzas internas para:

(1) Aprovechar oportunidades externas, (2) superar debilidades internas, y (3) evitar amenazas exteriores. Por lo tanto, la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de producto, la integración de posterior, la integración delantera, la integración horizontal, la diversificación conglomerada, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una estrategia de la combinación de todas, pueden ser factibles.

## ***Matriz de la estrategia principal***

La matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado y dependiendo del cuadrante en que se posicionan, hay una serie de estrategias recomendadas. Para el caso de Pilgrims que se encuentra en un mercado de rápido crecimiento y una fuerte posición competitiva, la matriz es de la siguiente manera.



La concentración continua en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y productos actuales (desarrollo de productos) es una estrategia adecuada. No es recomendable que una empresa situada en el cuadrante I se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas. Las

empresas en el cuadrante I tienen la posibilidad de aprovechar las oportunidades externas en varias áreas, ya que pueden enfrentar los riesgos de manera decidida cuando sea necesario.

Las estrategias recomendadas son las siguientes:

1. Desarrollo de mercado
2. Penetración de mercado
3. Desarrollo de productos
4. Integración hacia adelante
5. Integración hacia atrás
6. Integración horizontal
7. Diversificación concéntrica

### **Matriz Interna y Externa (IE)**

La matriz IE ubica la empresa en un esquema de nueve cuadrantes, basado en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje de las x y los puntajes de valor totales de la matriz EFE. La matriz se divide en tres regiones principales que poseen implicaciones estratégicas diferentes.

|                                  |                     | <b>Puntajes de valor totales EFI</b> |                        |                     |
|----------------------------------|---------------------|--------------------------------------|------------------------|---------------------|
|                                  |                     | Fuerte<br>3.0 a 4.0                  | Promedio<br>2.0 a 2.99 | Débil<br>1.0 a 1.99 |
| Puntajes de valor<br>totales EFE | Alta<br>3.0 a 3.99  | I                                    | II                     | III                 |
|                                  | Media<br>2.0 a 2.99 | IV<br>Pilgrim's Pride                | V                      | VI                  |
|                                  | Baja<br>1.0 a 1.99  | VII                                  | VIII                   | IX                  |

Pilgrims se encuentra en la primera región, que comprende los cuadrantes I, II y IV en los que se recomienda crecer y construir. Las estrategias intensivas o las estrategias de integración son las más adecuadas para estas compañías.

## Matriz de análisis

| Estrategias Alternativas         | IE | SPACE | GRAND | COUNT |
|----------------------------------|----|-------|-------|-------|
| Integración hacia delante        | X  | X     | X     | 3     |
| Integración hacia atrás          | X  | X     | X     | 3     |
| Integración Horizontal           | X  | X     | X     | 3     |
| Penetración de mercado           | X  | X     | X     | 3     |
| Desarrollo de Mercado            | X  | X     | X     | 3     |
| Desarrollo de Productos          | X  | X     | X     | 3     |
| Diversificación Concéntrica      | -  | X     | X     | 2     |
| Diversificación de Conglomerados | -  | X     |       | 1     |
| Diversificación Horizontal       | -  | X     |       | 1     |
| Joint Venture                    | -  |       |       | 0     |
| Reducción                        |    |       |       | 0     |
| Enajenación                      |    |       |       | 0     |
| Liquidación                      |    |       |       | 0     |

## Sumario del FODA

|    |  |                         |
|----|--|-------------------------|
| SO | Desarrollo de nuevos productos (bajo en calorías, enlatados, gourmet)  | Desarrollo de productos |
|    | Consolidar operaciones de exportación a Europa de este y Operaciones en México   | Penetración de Mercado  |
|    | Penetrar mercado Chino y Japonés   | Desarrollo de mercado   |
| WO | Lograr certificaciones de productos para poder exportar a los principales mercados del mundo. Incluir dentro de este proceso a los criadores | Integración hacia atrás |
|    | Crear CRC para atender a las principales cadenas de restaurantes y tiendas de autoservicio   | Penetración de Mercado  |
|    | Plan de Desarrollo de criadores  | Integración hacia atrás |
|    | Penetrar a mercado de Restaurantes de comida rápida  | Penetración de Mercado  |
| ST | Adquisición de pequeñas empresas competidoras (incluyendo México)  | Integración Horizontal  |
| WT | 6 sigma - (Reducción de costos, redefinición de procesos)  | Recorte de gastos       |

## **Estrategias**

Se puede observar que las estrategias que se sugieren en el FODA, se pueden agrupar en 2 grandes categorías de estrategias: Integración Vertical e Intensiva.

El siguiente paso es decidir cual es la estrategia que puede ser más efectiva para la organización.

## **Matriz de la planeación estratégica cuantitativa (MPEC)**

Esta matriz nos ayuda a determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Esta técnica indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores.

## **Alternativas Estratégicas**

| <b>Factores críticos para el suceso</b>         | <b>Peso</b> | <b>Integración</b> |             | <b>Intensiva</b> |             |
|---|-------------|--------------------|-------------|------------------|-------------|
|   |             | <b>PA</b>          | <b>TAS</b>  | <b>PA</b>        | <b>TAS</b>  |
| <b>Fuerzas</b>                                  |             |                    |             |                  |             |
| Operaciones en México                           | 0.114       | 4                  | 0.46        | 1                | 0.114       |
| Tecnología de punta en las líneas de producción | 0.114       | 4                  | 0.46        | 2                | 0.229       |
| Compromiso al servicio al cliente               | 0.086       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| Lealtad del cliente                             | 0.114       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| Plantas localizadas estratégicamente            | 0.114       | 3                  | 0.34        | 2                | 0.229       |
| Buena posición financiera                       | 0.086       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| 50 años de experiencia en el mercado            | 0.086       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| Experiencia en desarrollo de productos          | 0.086       | 1                  | 0.09        | 4                | 0.343       |
| <b>Debilidades</b>                              |             |                    |             |                  |             |
| Legalidad de la fuerza laboral                  | 0.057       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| Higiene en los productos                        | 0.057       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| Poca lealtad de los criadores                   | 0.057       | 4                  | 0.23        | 0                | 0.000       |
| Rentabilidad                                    | 0.029       | 3                  | 0.09        | 2                | 0.057       |
| <b>SUBTOTAL</b>                                 | <b>1.00</b> |                    | <b>1.66</b> |                  | <b>0.97</b> |

| <i>Factores críticos para el suceso</i>                              | <i>Peso</i> | <i>Integración</i> |             | <i>Intensiva</i> |             |
|--|-------------|--------------------|-------------|------------------|-------------|
|  |             | <i>AS</i>          | <i>TAS</i>  | <i>AS</i>        | <i>TAS</i>  |
| <b>Oportunidades</b>   |             |                    |             |                  |             |
| Exportaciones a mercados de Europa del este, China, México y Japón   | 0.083       | 3                  | 0.25        | 4                | 0.333       |
| Crecimiento del mercado  | 0.083       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| Servicio al cliente  | 0.056       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| Mejoras al producto por medio de biogenética                         | 0.056       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| Aumento del precio de carne de res y puerco                          | 0.056       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| Nuevos Sistemas de información                                       | 0.056       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| Promotores de nutrición y crecimiento                                | 0.056       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| Aumento del precio de mayoreo y exportación                          | 0.056       | 0                  | 0.00        | 4                | 0.222       |
| Consumidores en busca de comida rápidas, saludable, fácil de cocinar | 0.056       | 0                  | 0.00        | 4                | 0.222       |
| Nueva tecnología de Higiene  | 0.028       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| <b>Amenazas</b>  |             |                    |             |                  |             |
| Vetos de exportaciones   | 0.083       | 4                  | 0.33        | 1                | 0.083       |
| Fusión de otras empresas competidoras                                | 0.056       | 4                  | 0.22        | 1                | 0.056       |
| Ciclos de producto de 3 años   | 0.056       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| Recesión de la economía en USA                                       | 0.056       | 2                  | 0.11        | 1                | 0.056       |
| Aumento en costos en producción por aumento del dólar                | 0.056       | 3                  | 0.17        | 1                | 0.056       |
| Aumento en precio de granos  | 0.056       | 3                  | 0.17        | 1                | 0.056       |
| Disminución de exportaciones en 2002                                 | 0.056       | 0                  | 0.00        | 0                | 0.000       |
| <b>SUBTOTAL</b>  | <b>1.00</b> |                    | <b>1.25</b> |                  | <b>1.08</b> |
| <b>SUMA TOTAL GRADO DE ATRACCIÓN</b>                                 |             |                    | <b>2.91</b> |                  | <b>2.05</b> |

Esta matriz nos indica que la estrategia de integración vertical es una estrategia más atractiva al compararla con la estrategia intensiva. Un factor importante a considerar es que el mercado avícola es un "commodity" y el introducir más producto del que el mercado requiere, podría causar un desequilibrio en el precio. Por lo cual es mejor para crecer comprar participación de mercado a la competencia.

## Sección II: Implantación de la estrategia

La implantación de la estrategia fue algo compleja de proponer debido a la ausencia de datos a la luz, como valor de posibles compañías (o divisiones avícolas de las mismas) que pudieran ser candidatas a compra por parte de Pilgrim's.

Sin embargo recientemente adquirió la división de pollo fresco de ConAgra Foods. El precio de compra que pagó Pilgrim's por la división fue de \$590 millones de dólares de la siguiente manera: 100 millones en efectivo, 235 millones en acciones de Pilgrim's, \$255 dólares en un pagaré (no se menciona fecha de vencimiento).

Como resultado de esta combinación, Pilgrim's se convierte en el segundo productor de pollo de EUA con unas ventas anuales de 5 billones de dólares. La división adquirida tenía una ventas anuales de \$921 millones con un crecimiento del 13% en los últimos 5 años. Adicionalmente Pilgrim's es ahora el proveedor preferido de ConAgra, el cual se enfocó a los productos con valor agregado y siendo ahora ConAgra uno de sus mas grandes clientes.

Aparte de la participación de mercado, Pilgrim's proyecta tener reducción de sus costos basado en la sinergia con la nueva división y economía de escalas.



## Referencias

1. Fred R. David "Conceptos de administración estratégica" Novena edición  
Pearson Prentice Hall
2. [www.dpichichen.org](http://www.dpichichen.org) "Top Broiler Producing Companies 2001"
3. National Chicken Council "Broiler Industry Look Forward"
4. [www.Pilgrimspride.com](http://www.Pilgrimspride.com) "2002 Annual Report"
5. [www.Pilgrimspride.com](http://www.Pilgrimspride.com) "Selected Financial Data"
6. [www.Strategyclub.com](http://www.Strategyclub.com) "Strategic Matrices"
7. United States Department of Agriculture "World Events Frame  
Outlook - 2002"
8. Finances.yahoo.com "PPC Key Statistics for PILGRIMS PRIDE"
9. <http://www.msue.msu.edu/msue/imp/modsr/sr469201.html> "Poultry  
Industry Trends and Relative Importance" Michigan State University
10. [http://www.gii.co.jp/english/mt22908\\_poultry\\_us\\_toc.html](http://www.gii.co.jp/english/mt22908_poultry_us_toc.html) "[Report] US  
Poultry Market Research, Trends, Analysis" Intel International Group  
Ltd
11. Reuters "Pigrims Pride Corp"

# PILGRIM'S PRIDE CORPORATION—2002

James L. Harbin  
Texas A & M University—Texarkana

CHX

www.pilgrimspride.com

Headquartered in Pittsburg, Texas, Pilgrim's Pride Corporation (903-855-1000) is engaged in the production, processing, and marketing of fresh chicken and further processed and prepared chicken products. It is the second-largest further processing chicken company in the United States and the third-largest domestic chicken producer and fourth-largest turkey producer. In Mexico, it is the second-largest chicken company. Its prepared foods are sold throughout the United States; and its fresh chickens are sold regionally in the central, southwestern, and western United States and Northern and Central Mexico. Additionally, the company exports approximately 12 percent of its product line to overseas markets such as Russia and eastern Europe.

Among the many companies that Pilgrim's serves are Wal-Mart, KFC, PepsiCo., Kraft, Nestlé, Wendy's, Grandy's, Burger King, Church's, Chili's, and Long John Silver. At year-end 2001, Pilgrim's employed nearly 22,500 people and processed more than 2.5 billion pounds of chicken. Pilgrim's net income declined annually from \$65, to \$52, to \$41 million in 1999 to 2000 to 2001.

Lonnie "Bo" Pilgrim, one of a family of seven children raised during the Great Depression, took his concern from a small farm-supply store fifty years ago to a corporation producing more than \$2.2 billion in 2001 sales.

Pilgrim's remarkable growth has taken place in a commodity industry in which, every year for the past fifty years, economists have been predicting doom and gloom. Citing industry sales as an indicator, experts have also deduced that the chicken industry has finally matured. The big question facing Pilgrim's today is whether it can continue to grow in an industry undergoing increased consolidation through additional marketing techniques, further cost curtailment, increased integration (gaining control over supplies and distribution), improved genetics and growing techniques.

-7 condensation  
& substitution  
maniculation

## BO PILGRIM'S BACKGROUND AND PHILOSOPHY

Bo Pilgrim's story is a classic one of deprivation and determination and then success. Born in northwest Texas in 1928, he was the fourth of seven children. His father died when Bo was nine, and he left home at twelve to live with his grandmother.

His entrepreneurial spirit had early roots. One of his first goals in life, he says, was to be able to buy a soda when I wanted it. My father would, on occasion, give me money for a cold drink, but only after I had finished some work he wanted done for it. He earned at an early age that he could buy his own soft drinks. He bought sodas from his father's general merchandise store and sold them at a profit to the local factory workers. He later peddled newspapers, raised chickens and hogs, hauled gravel, picked peas and cotton, and sacked groceries—all before he turned eighteen.

He likens business to "a game, even a war." Commenting on how he spends his time, he says, "I spend one-third of my working days dealing with the government, one-third with lawyers, and the remaining one-third of my time is spent constructively."

He commented, "Today, we don't appreciate how much we have and how easy it is to get things. I'm definitely hooked on the free enterprise system." He added, "In fact, when I visited with President Reagan, I reminded him that the chicken and the egg industry has never had any kind of subsidy. I also shared my belief that the government should not be in the business of protecting the inefficient."

On entrepreneurship, Pilgrim said, "It is more than just shooting from the hip. A company has four resources—people, dollars, time, and facilities. Our company's objective is to gain optimum use of these four through planning, building pride, and rewarding your employees."

When asked about his secret of success, Bo responded, "Take your abilities, season them with experience on the job, and combine that with drive and motivation, and you will be successful. The way to make a difference in your life is to make that mind-boggling decision not to be average."

Most Texans know Bo as the chicken king who wears a Pilgrim's hat in his television commercials. Visitors to corporate headquarters get parking spaces marked with a picture of a chicken and the words "Puller her in." The first-floor lobby walls are festooned with more than three hundred samples of memorabilia of Pilgrim and his company—wooden thank-you plaques, framed newspaper clippings, and photographs of him with prominent politicians. In the second-floor executive office suite, representations of chickens are everywhere—there are ceramic chickens, oil paintings of chickens, photographs of chickens, and stuffed chickens.

## HISTORY

Because commodity chicken down cycles had almost bankrupted Pilgrim's twice over the years, the company has increasingly emphasized value-added and branded products, including its chill-pack and further processed and prepared food lines. In the late 1980s, Pilgrim's spent \$25 million on a facility for preparing chickens. Such products generate higher prices per pound, exhibit lower price volatility, and result in higher and more consistent profit margins than non-value-added products, such as whole ice-pack chickens.

In order to crack the food service business with processed and prepared chicken, Pilgrim's had to price its products below Tyson Foods, Inc. (its chief competitor) at a loss. The company also had to spend approximately \$6 million to \$8 million a year on advertising, promotion, and supermarket-slotting allowances to entice this business.

Pilgrim's Pride lost about \$50 million over three years trying to enter the prepared chicken market. In fiscal 1988, the company lost a net \$8 million on \$506 million in sales. "I never envisioned how difficult it would be," Bo said. "It was like getting on the wrong ski lift, you might wish you hadn't done it, but there was no other way to get back down." Disgruntled investors dumped the stock, which had just had an initial public offering in January 1987. The value of Bo Pilgrim's stake shrank by 76 percent to \$61 million.

Pilgrim's finally turned the corner with a strategic retreat from the supermarkets and a major advance into the food service market. Retail products now account for a mere 2 percent of Pilgrim's prepared chicken sales. In food service, Pilgrim's positioned itself as an alternative to Tyson, aiming at those customers who are leery of being too dependent on one supplier. "A lot of buyers gave us information to help us duplicate the products they were buying from Tyson," Pilgrim says. With over forty of the country's largest restaurant chains as customers, the company now has been able to raise its prices to be in line with Tyson.

M  
A  
cc  
af  
m  
"ci  
or  
sor  
an  
  
gro  
eac  
m  
Be  
its  
  
Co  
Pili  
loc  
itiv  
Alt  
pro  
awa  
Pilig  
valu  
  
erate  
has  
  
Hud  
marl  
appr  
Inc.  
plus  
abou  
cent  
  
We  
gain  
repor  
the r  
whoo  
  
d  
Pilig  
let  
sobe  
level  
Mexo

## MISSION

A large group of Pilgrim's employees representing all areas of the company recently met to brainstorm the company's direction, vision, and mission. Many in the group were afraid that rather than developing a mission, they might end up with a mission statement. The difference, according to Monty Henderson, then president and CEO, was that a mission statement becomes very wordy and usually winds up as a long paragraph or two that no one—not even the authors—can remember and usually winds up in a file somewhere. A mission, by contrast, is known by everyone, practiced daily by everyone, and becomes a way of life.

After much discussion about the business, the customers, and the competition, the group came to a consensus that Pilgrim's vision is "to achieve and maintain leadership in each product and service that we provide." To achieve this goal, the group felt that its mission was summed up as follows: "Our job is customer satisfaction—every day." Because of the increased emphasis on the international market, Pilgrim's later amended its vision: "To be a world class chicken company—better than the best."

## COMPETITION

Pilgrim's competes with other integrated chicken companies and to a lesser extent with local and regional poultry companies that are not fully integrated. The primary competitive factors in the chicken industry include price, product line, and customer service. Although its products are competitively priced and generally supported with in-store promotions and discount programs, the company believes that product quality, brand awareness, and customer service are the primary methods through which it competes. Pilgrim's believes that it has only one competitor (Tyson) with a more complete line of value-added products.

Tyson, the number-one poultry processor (with 2000 sales of about \$8 billion), generates 24 percent of the U.S. poultry production. Gold Kist has 10 percent, Perdue Farms has 8 percent, and Pilgrim's and Conagra Poultry each have approximately 6 percent.

Tyson's strategy has been one of many acquisitions over the past decade. It acquired Hudson Foods, Inc. for \$682 million in 1997. At that time, Hudson had 5 percent of the market. In 1988, *The Wall Street Journal* reported that Tyson would acquire Pilgrim's for approximately \$162 million, but the deal fell through. In 2001, Tyson acquired IBP, the world's largest producer of fresh beef and pork, in an approximate \$3 billion deal. IBP had \$16.9 billion in 2000 sales. Tyson, with the IBP acquisition, has about 28 percent of the U.S. beef market, 24 percent of the chicken market, and 18 percent of the pork market.

"Our marketing strategy for success is simple—segment, concentrate, dominate. We identify a promising market segment, concentrate our resources in it, and ultimately win for Tyson Foods a dominate share of that segment," stated a recent Tyson annual report. "Our customers include all of the nation's top 50 food service distributors, 88 of the top 100 restaurant chains, 100 of the top retail supermarket chains, and every major wholesale club."

## MEXICO

Pilgrim's plants are geographically located to serve over 75 percent of the Mexican market. Its business strategy for Mexico calls for using its U.S. management expertise to solidify its position as the most efficient operator in Mexico and, at the same time, to develop a strong consumer and trade franchise for the Pilgrim's Pride brand. With the Mexican market maturing at an accelerated rate and customers increasingly selecting

value-added products, it appears that Pilgrim's entry is particularly timely. Pilgrim's sales in Mexico rose to \$323 million in 2001, an increase from its 1996 sales of \$228 million to \$323 million in 2000.

### THE BROILER INDUSTRY

Before the 1950s, farmers were reluctant to undertake chicken farming because investments in buildings, equipment, feed, chicks, and other inputs could easily be lost due to disease or natural calamities. Chicken feed suppliers recognized that they could increase their own sales by extending credit to farmers, enabling them to remain in business while they paid off their debts. This risk-sharing arrangement spurred chicken production and eventually evolved into the kind of grower-contracting arrangements that are now common to all poultry production. Meanwhile, the feed suppliers integrated further into slaughter and processing operations, which are the integrated chicken firms of today.

Through contracting arrangements, integrated chicken firms accept much of the risk of chicken growing in exchange for greater control over both the quality and quantity of the birds. Usually, the firm provides company-owned chicks and feed, while the contract farmer provides the housing and labor and then returns the fully grown chickens to the firm for processing. The firm, typically, pays a pre-established fee per pound for live broilers plus a bonus or penalty for performance relative to other chicken farmers.

Vertical integration in the poultry industry was listed as one of top ten events having the greatest impact on the meat industry during the twentieth century. Other top ten events pertinent to the poultry industry were the passage of the Federal Meat Inspection Act (1906), the development of refrigerated rail cars and trucks and the national interstate highway system, the growth of fast-food chains, and the passage of both the Humane Slaughter Act (1958) and the Poultry Products Inspection Act (1957).

#### Profitability

Industry profitability is primarily a function of the consumption of chicken and competing meats and the costs of feed grains. Historically, the broiler industry operated on a fairly predictable cycle of about three years: a year of good profits, followed by a year of expanded output and declining profits, followed by a year of losses and production cuts.

The chicken companies have spent much of their energy trying to escape the commodity cycle through marketing and further processing. Frank Perdue, with his classic commercials, was the first to demonstrate that a company could charge a premium for a brand name bird. Today, the biggest producers all play the brand-loyalty game. This leaves the chicken producers in an odd situation. They are commodity concerns trying to behave like consumer-products companies. As Prudential-Bache's John McMillin foretold in the 1980s, "The 1990s chicken industry will be better capitalized, more competitive—and less profitable." That prediction came true.

Industry profitability can be significantly influenced by feed costs, which are influenced by a number of factors unrelated to the broiler industry, including legislation that provides discretion to the federal government to set price and income supports for grain. Historically, feed costs have averaged approximately 50 percent of total production costs of non-value-added products and have fluctuated substantially with the price of corn, milo, and soybean meal. By comparison, feed costs typically average approximately 25 percent of total production costs of further processed and prepared chicken products such as nuggets, fillets, and deli products; as a result, increased emphasis on sales of such products by chicken producers reduces the sensitivity of earnings to feed cost movements.

Although feed costs may vary dramatically, the production costs of chicken are not as severely affected by changing feed ingredient prices as are the production costs of beef

and pork. Chickens require approximately two pounds of dry feed to produce one pound of meat, compared to cattle and hogs, which require approximately seven and three pounds, respectively, of feed.

#### Problems

Across the southeastern United States, where 85 percent of the country's chickens are processed, the poultry industry often suffers from bad publicity. Chicken processing plants are said to be dirty, rotten meat is reaching the market, salmonella-tainted chickens are poisoning people, and the chicken growers who contract with the processors are being ripped off. Ross Perot publicly lambasted Bill Clinton's gubernatorial record by saying that the Arkansas poultry business is "not an industry of tomorrow."

The industry's biggest worry may be microscopic in physical size. Chickens in battery farms (and those in farmyards) often live in their own dung, which in turn encourages the growth of bacteria such as salmonella which in turn contaminate the meat during processing. About 6 million Americans are made ill by such bacteria every year, and about 1,300 die. Scientists at the Centers for Disease Control say chickens may be the cause of up to half of those cases.

The industry's high-tech, fast-paced production lines, which can process some 200,000 birds a day at a single plant, heighten fecal contamination. Bacteria often spread among birds as they speed along conveyors from hot collective baths through wet mechanical feather pickers to tanks of cold water. Partly to hold down the price of poultry, the industry has not tried to produce cleaner chickens, but it relies instead on consumers to cook the meat thoroughly.

The trend toward larger plant sizes raises several public policy issues. The volume of animal waste is but one concern. Critics contend that the need to reduce production costs comes at the expense of worker safety. Conditions on the production line can be tough. Repetitive motion from such tasks as pulling out chicken guts can cause disabling injuries. Employees frequently spend shifts in either a freezing cooler or 95-degree heat. "The industry has one foot in the twenty-first century when it comes to chickens, but [it] left one foot back in the nineteenth century when it comes to people," stated Bob Hall, research director for the Institute for Southern Studies, a labor-funded advocacy group in Durham, North Carolina. Poultry is a highly labor intensive industry.

Consolidation has resulted in a highly centralized and vertically integrated industry in which the five top players control 55 percent of American production. As a result, the country has been carved up into regional buying monopolies, and each region's dominant processor can dictate terms to the growers. The vast majority of growers receive only short-term contracts from the processors, with no formal assurances of long-term business relationships. Farmers are at a distinct disadvantage when negotiating contract terms since they are financially unable to risk falling into disfavor with the processors.

A report from the Texas Commissioner of Agriculture concluded that although the grower makes a substantial capital investment and takes most of the risk, he or she is not sharing in the success of the industry. "In some cases, growers have received as little as \$579 in annual income per 20,000-bird-capacity chicken house.

The processors defend their practices. Industry spokespeople point out that growers are guaranteed a price for adult chickens, typically about 3.5 cents to 4 cents a pound. Thus, the processors contend, growers are sheltered from much of the risk of the volatile chicken market. Bill Roenigk, spokesperson for the National Broiler Council, a processor trade group, says studies have shown that chicken farmers' average return on investment is 5 percent, which is higher than the return in many other agriculture operations.

## CHANGING DEMAND AND SUPPLY

Before 1970, most poultry bought by consumers was whole chickens and turkeys, and the export business was almost nonexistent. It would have been difficult to find a restaurant or fast-food outlet selling chicken sandwiches or nuggets. Deboned chicken breasts did not exist. Today, exports account for almost one-sixth of U.S. poultry production, and consumers are confronted with an endless variety of chicken products.

Per capita poultry consumption jumped from 34 pounds in 1960 (a level that was about 50 percent of the beef total) to 96 pounds in 1999—nearly 40 percent higher than beef consumption. The USDA estimates that chicken consumption will increase at a 3 percent compounded annual growth rate into the future. Consumption in Mexico is 38 pounds per capita, and it is projected to grow by 10 percent per year.

The major factors influencing this growth are consumer awareness of the health and nutritional characteristics of chicken, the price advantage of chicken relative to red meat, and the convenience of further processed and prepared chicken products. This growth has been enhanced by new product forms and packaging that increase convenience and product versatility. A larger, more affluent, mobile population has created a demand for more convenient foods. People are willing to trade dollars for time, and the industry has cashed in by providing value-added products.

Chicken firms have further segmented the market by observing that Americans are willing to pay much higher prices for white meat breasts than for dark meat thighs and drumsticks. They have also learned—and benefited—from the fact that overseas countries provide a market for low-value parts (chicken feet, tails, wingtips, gizzards) at a higher price than Americans are willing to pay.

The poultry sector isn't solely chicken; it also includes turkey, duck, goose, and quail. But the poultry industry in America is chicken-driven. Chicken nuggets account for about 10 percent of total U.S. broiler output and showed chicken companies what could happen if they went beyond selling what are called, in the trade, "feathers-off, guts-out birds."

Chicken, priced pound-per-pound, is one-third the cost of beef and one-half the cost of pork. Non-value-added chickens are selling for less than they did in 1923, when Mrs. Wilmer Steele of Ocean View, Delaware, sold what chicken historians say was the nation's first flock of commercial broilers for 62 cents a pound. Why is chicken cheaper than the competition? The answer has to do with the fact that a chicken is highly efficient at converting feed to flesh. As noted, to produce a pound of meat, a chicken consumes less than two pounds of feed, compared with six or seven pounds for a cow and three for a pig.

Also, a chicken doesn't live long. The shorter a creature's life cycle, the quicker its generations can be manipulated genetically. Chicken breeders have steadily developed birds that grow bigger on less feed in less time. Breeders may be approaching the limits of practicality on this score. modern chickens have "put on so much weight that they have some real problems mating," said Walter Becker, professor emeritus of genetics and cell biology at Washington State University.

Furthermore, chickens don't graze. Raising cattle requires an investment in land, raising chickens doesn't. Chickens used to need to run around in the sun; otherwise, they would develop a vitamin D deficiency and rickets. But in the 1920s, poultry producers solved the vitamin D problem by adding cod-liver oil to chicken feed. Since then, they have been able to raise thousands of chickens in confinement, allowing about 0.7 square foot per bird.

## THE FUTURE

During the next few years, per capita consumption of chicken could more than double throughout the world.

In the domestic market, fewer and fewer meals consumed at home are made from scratch. In 1999, Americans spent approximately \$970 million a day eating out. With 70 percent of mothers working outside of the home and 40 percent of consumers not knowing what they will eat as late as four o'clock in the afternoon, meal planning and preparation take a back seat to convenience and eating out.

Concern for healthy food may be slackening. Some say nutrition is on the back burner, with taste the big thing. One analyst recently commented, "A few years back, when everyone was concerned about health and diet, the fast-food restaurants started wringing fat from hamburgers, but sales dropped because they had less and less flavor. So restaurants took bacon and slapped slices of that on the sandwiches, and sales took off like gangbusters." The increasing size of meals served in restaurants is but another sign that fat may be back.

Pilgrim's acquired WLR Foods, Inc. on January 27, 2001, expanding into the Mid-Atlantic region. WLR Foods was the seventh-largest poultry company in the United States. One analyst described the WLR deal as pricey (Pilgrim's paid about twice per share what WLR stock was trading at when the deal was announced). Another described WLR as a company "going nowhere fast" that will benefit from being absorbed by a bigger and more competitive player. He went on to say "that the last thing this industry needs is more capacity, so you have to congratulate (Pilgrim's) management for choosing this route to grow, which doesn't add to the industry's overcapacity problems."

Although the acquisition created synergistic opportunities and a chance to establish a presence in the nation's Mid-Atlantic region, Pilgrim's is faced with integration challenges combined with a more leveraged situation. There has long been pressure on management to improve margins and stock performance (see Exhibits 1–3 for details).



EXHIBIT 1 Pilgrim's Pride Corporation and Subsidiaries September 29, 2001  
(in thousands)

|   | Fiscal Year Ended                |                                  |                               |
|---|----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
|   | September 29, 2001<br>(52 weeks) | September 30, 2000<br>(52 weeks) | October 7, 1999<br>(53 weeks) |
| <b>Net Sales to Customers:</b>                      |                                  |                                  |                               |
| <b>Chicken and Other Products</b>                   |                                  |                                  |                               |
| United States                                       | \$1,652,199                      | \$1,192,077                      | \$1,102,905                   |
| Mexico  | <u>323,678</u>                   | <u>307,362</u>                   | <u>254,500</u>                |
| Sub-total   | 1,975,877                        | 1,499,439                        | 1,357,405                     |
| Turkey  | <u>238,835</u>                   | <u>—</u>                         | <u>—</u>                      |
| Total   | <u>\$2,214,712</u>               | <u>\$1,499,439</u>               | <u>\$1,357,405</u>            |
| <b>Operating Income:</b>                            |                                  |                                  |                               |
| <b>Chicken and Other Products:</b>                  |                                  |                                  |                               |
| United States                                       | \$ 78,096                        | \$ 45,928                        | \$ 88,177                     |
| Mexico  | <u>12,157</u>                    | <u>34,560</u>                    | <u>21,327</u>                 |
| Sub-total   | 90,253                           | 80,488                           | 109,504                       |
| Turkey  | <u>4,289</u>                     | <u>—</u>                         | <u>—</u>                      |
| Total   | <u>\$ 94,542</u>                 | <u>\$ 80,488</u>                 | <u>\$ 109,504</u>             |
| <b>Depreciation and Amortization:<sup>(b)</sup></b> |                                  |                                  |                               |
| <b>Chicken and Other Products:</b>                  |                                  |                                  |                               |
| United States                                       | \$ 38,155                        | \$ 24,444                        | \$ 23,185                     |
| Mexico  | <u>11,962</u>                    | <u>11,583</u>                    | <u>11,351</u>                 |
| Sub-total   | 50,117                           | 36,027                           | 34,536                        |
| Turkey  | <u>5,273</u>                     | <u>—</u>                         | <u>—</u>                      |
| Total   | <u>\$ 55,390</u>                 | <u>\$ 36,027</u>                 | <u>\$ 34,536</u>              |
| <b>Total Assets:</b>                                |                                  |                                  |                               |
| <b>Chicken and Other Products:</b>                  |                                  |                                  |                               |
| United States                                       | \$ 764,073                       | \$ 496,173                       |                               |
| Mexico  | <u>247,681</u>                   | <u>209,247</u>                   |                               |
| Sub-total   | 1,011,754                        | 705,420                          |                               |
| Turkey  | <u>203,941</u>                   | <u>—</u>                         |                               |
| Total   | <u>\$1,215,695</u>               | <u>\$ 705,420</u>                |                               |
| <b>Capital Expenditures:<sup>(a)</sup></b>          |                                  |                                  |                               |
| <b>Chicken and Other Products</b>                   |                                  |                                  |                               |
| United States                                       | \$ 80,173                        | \$ 69,712                        |                               |
| Mexico  | <u>29,425</u>                    | <u>22,417</u>                    |                               |
| Sub-total   | 109,598                          | 92,129                           |                               |
| Turkey  | <u>3,034</u>                     | <u>—</u>                         |                               |
| Total   | <u>\$ 112,632</u>                | <u>\$ 92,129</u>                 |                               |

Excludes business acquisition cost of \$239,539, incurred in connection with the acquisition of WLR Foods on January 27, 2001.

Includes amortization of capitalized financing costs of approximately \$0.9 million, \$1.2 million, and \$1.1 million in fiscal years 2001, 2000, and 1999, respectively.

See Pilgrim's Pride, 2001 Annual Report, p. 65.

EXH

Net Sales  
Cost and  
Cost of  
Selling  
Operat  
Other E  
Inter  
Foreign  
Miscel

Income  
Charge  
Income  
Income  
Extraord  
Net Inco  
Income  
Charge  
Extraord  
Net Inco

See Notes  
Notes Pilgr

EXHIBIT 2 Consolidated Statements of Income Pilgrim's Pride Corporation  
(in thousands, except per-share data)

|   | Three Years Ended September 29 |                  |                  |
|---|--------------------------------|------------------|------------------|
|   | 2001                           | 2000             | 1999             |
| Net Sales   | \$2,214,712                    | \$1,499,439      | \$1,357,403      |
| Cost and Expenses:  |                                |                  |                  |
| Cost of sales   | 2,000,762                      | 1,333,611        | 1,171,695        |
| Selling, general and administrative                                   | 119,408                        | 85,540           | 76,204           |
|   | <u>2,120,170</u>               | <u>1,418,951</u> | <u>1,247,899</u> |
| Operating Income  | 94,542                         | 80,488           | 109,504          |
| Other Expenses (Income):  |                                |                  |                  |
| Interest expense, net   | 30,775                         | 17,779           | 17,666           |
| Foreign exchange (gain) loss  | 122                            | (152)            | (50)             |
| Miscellaneous, net  | 351                            | 75               | 984              |
|   | <u>31,248</u>                  | <u>17,702</u>    | <u>18,600</u>    |
| Income Before Income Taxes and Extraordinary Charge                   | 63,294                         | 62,786           | 90,904           |
| Income Tax Expense  | 21,263                         | 10,442           | 25,651           |
| Income Before Extraordinary Charge                                    | 42,031                         | 52,344           | 65,253           |
| Extraordinary Charge, Net of Tax                                      | 894                            | —                | —                |
| Net Income  | <u>\$41,137</u>                | <u>\$52,344</u>  | <u>\$65,253</u>  |
| Income per Common Share Before Extraordinary Charge—Basic and Diluted | \$1.02                         | \$1.27           | \$1.58           |
| Extraordinary Charge, Net of Tax                                      | (.02)                          | —                | —                |
| Net Income per Common Share—Basic and Diluted                         | <u>\$1.00</u>                  | <u>\$1.27</u>    | <u>1.58</u>      |

See Notes to Consolidated Financial Statements  
Source: Pilgrim's Pride, Annual Report, p. 5

EXHIBIT 3 Consolidated Balance Sheets Pilgrim's Pride Corporation  
(in thousands, except share and per-share data)

|  | September 29, 2001 | September 29, 2000 |
|--|--------------------|--------------------|
| <b>ASSETS</b>  |                    |                    |
| <b>Current Assets:</b>   |                    |                    |
| Cash and cash equivalents  | \$ 20,916          | \$ 28,060          |
| Trade accounts and other receivables, less allowance for doubtful accounts   | 95,022             | 50,286             |
| Inventories  | 314,400            | 181,257            |
| Other current assets   | 12,934             | 9,387              |
| Total Current Assets   | 443,272            | 268,970            |
| <b>OTHER ASSETS</b>  | 20,067             | 18,576             |
| <b>Property, Plant and Equipment:</b>  |                    |                    |
| Land   | 36,350             | 26,137             |
| Buildings, machinery and equipment   | 929,922            | 565,034            |
| Autos and trucks   | 53,264             | 48,187             |
| Construction-in-progress   | 71,427             | 68,743             |
|  | 1,090,963          | 708,101            |
| Less accumulated depreciation  | 338,607            | 290,227            |
|  | 752,356            | 417,874            |
|  | <u>\$1,215,695</u> | <u>\$705,420</u>   |
| <b>LIABILITIES AND STOCKHOLDERS' EQUITY</b>  |                    |                    |
| <b>Current Liabilities:</b>  |                    |                    |
| Accounts payable   | \$ 151,265         | \$105,078          |
| Accrued expenses   | 83,558             | 34,704             |
| Current maturities of long-term debt   | 5,099              | 4,657              |
| Total Current Liabilities  | 239,922            | 144,439            |
| <b>LONG-TERM DEBT, LESS CURRENT MATURITIES</b>   | 467,242            | 165,037            |
| Deferred Income Taxes  | 126,710            | 52,496             |
| Minority Interest in Subsidiary  | 889                | 889                |
| Commitments and Contingencies  | —                  | —                  |
| <b>STOCKHOLDERS' EQUITY:</b>   |                    |                    |
| Preferred stock, \$.01 par value, authorized 5,000,000 shares, none issued   | —                  | —                  |
| Common stock—Class A, \$.01 par value, authorized 100,000,000 shares; and 13,794,529 shares issued and outstanding in 2001 and 2000, respectively; | 138                | 138                |
| Common stock — Class B, \$.01 par value, authorized 60,000,000 shares; 27,589,250 issued and outstanding in 2001 and 2000                          | 276                | 276                |
| Additional paid-in capital   | 79,625             | 79,625             |
| Retained earnings  | 302,758            | 264,086            |
| Accumulated other comprehensive income (loss)  | (297)              | —                  |
| Less treasury stock, 271,100 shares  | (1,568)            | (1,568)            |
| Total Stockholders' Equity   | 380,932            | 342,559            |
|  | <u>\$1,215,695</u> | <u>\$705,420</u>   |

Source: Pilgrim's Pride, 2001 Annual Report, p. 50



H

Hei  
We

HN

ww

H.J

servi

kets

ufact

of \$4

nal a

food,

pany

state

ketch

HIS

In 18

horse

to Pi

banki

a new

the co

produ

well,

pour :

17-ou

metru

succes

willin

produ

sign a

eties"

duced

sound

larthe

Heinz

produ

tinned

1941 c