

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**“EL MERCADO DE LA PASTA EN ESTADOS UNIDOS DE  
NORTEAMÉRICA “**

**ESTUDIO DE CASO**

**Que para obtener el grado de**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:**

**SERGIO GARCÍA RIVAS**

**Directora de tesis: Maestra Lourdes Linares Castro**

**Lectora: Maestra María del Rocío Moro López**

**Lector: Maestro Eduardo Musi Checa**

**México, D. F.**

**2004**

## **ÍNDICE**

<b>I.- INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>II. EL MERCADO EN EUA</b>	<b>2</b>
<b>III. LA OPORTUNIDAD DEL CRECIMIENTO</b>	<b>12</b>
<b>IV. LA ALTERNATIVA DE CRECIMIENTO</b>	<b>14</b>
<b>V. ANÁLISIS DE DAKOTA GROWERS PASTA (DGP)</b>	<b>16</b>
<b>VI. CONCLUSIONES</b>	<b>19</b>
<b>VII. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>20</b>

## **I. INTRODUCCIÓN.**

El mercado de la pasta alimenticia de harina de sémola en Estados Unidos de Norteamérica (EUA) ha ido de la mano con el desarrollo y progreso de la gente.

En un mercado tan competitivo, como es el alimenticio, en el cual han durado, surgen y desaparecen empresas al amparo del libre mercado, permanecer en él es un logro que muy pocas empresas pueden presumir.

Desde las décadas en que el consumo de pasta no se consideraba un platillo principal en la mesa, de acuerdo al cambio, el progreso y desarrollo de la gente, cambió el consumo de aquella. En cuanto la pareja de una familia obtuvo un empleo para cada uno de ellos, la preparación de los alimentos tradicionales se volvió más complicada y el consumo de alimentos de rápida preparación se volvió una necesidad y las pastas se convirtieron en parte de la dieta rápida, como respuesta a la necesidad anterior. Además de que el incremento en los ingresos personales permitían un mayor consumo en ese tipo de alimentación, dentro o fuera de casa.

Asimismo, la aparición de mayor variedad de salsas que acompañan a las pastas, el consumo de alimentos sanos y un mayor número de restaurantes italianos, ayudaron a este incremento en el consumo de la pasta.

A la par de mayor consumo de pasta de rápida preparación, la cosecha de trigo, la obtención de la harina de sémola para la preparación de las pastas y su distribución a los mercados demandantes, se vieron afectados por este fenómeno.

Los estados de EUA en los cuales se cosecha el trigo, tuvieron que incrementar su capacidad de producción para enfrentar la demanda cada vez mayor de las empresas dedicadas a la fabricación de las pastas. Las condiciones climáticas de cada estado eran parte importante de la calidad del trigo que cosechaban. Del trigo se obtenían harinas de diferente calidad para la preparación de las pastas.

Conforme el consumo de pastas se incrementó, las empresas dedicadas a su preparación debían mejorar su competitividad buscando el menor costo en la producción, distribución del producto y calidad uniforme, a través de mejora en sus procesos de fabricación y estrategias de crecimiento o apertura de nuevas plantas, preferentemente junto a lugares de producción del trigo.

## II. EL MERCADO EN EUA

### Consumo y Mercados.

De acuerdo a los datos del Departamento de Agricultura de EUA, el consumo individual de pasta de trigo duro de 1965 a 1984 se mantuvo estable, con una cantidad de casi tres kilogramos anuales. A partir de entonces, el consumo se incrementó a razón de medio kilogramo cada año, en promedio, hasta alcanzar un máximo de poco más de seis kilogramos en 1994, iniciándose una ligera declinación en el consumo a partir de ese año.

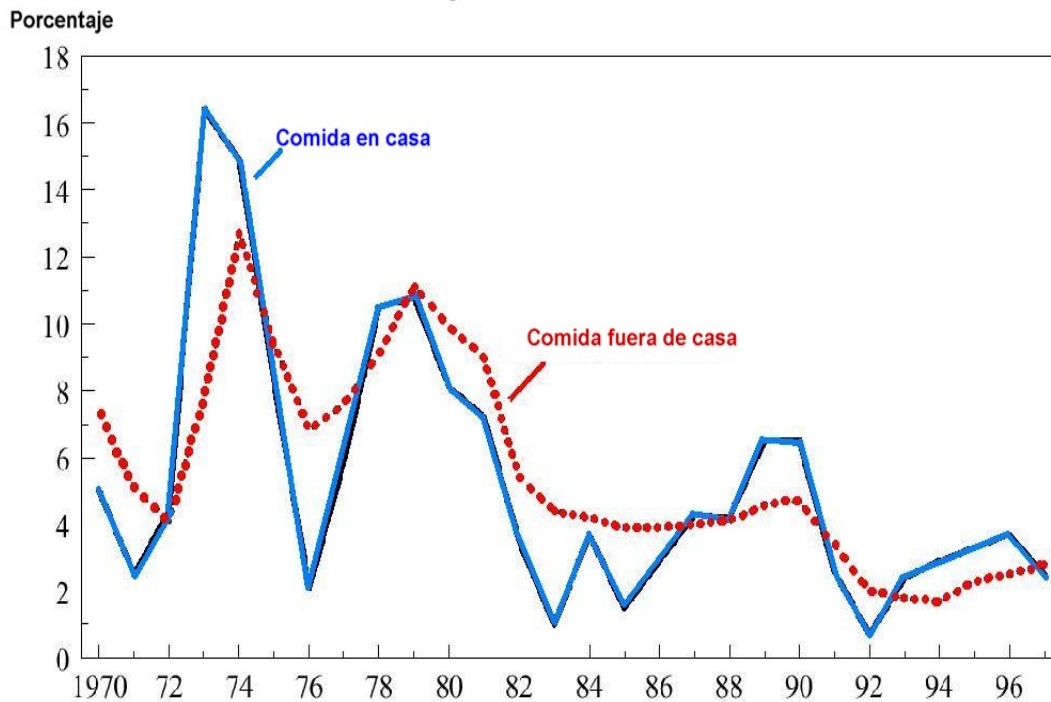
Las razones principales del incremento en este consumo se deben principalmente a los cambios en los estilos de vida, la mayor disponibilidad de salsas para la pasta, una mayor atención a la alimentación sana y el aumento de restaurantes italianos. Con los miembros de la familia empleados, se vuelve necesario buscar dónde y qué consumir, que sea rápido y sano, y la pasta cumple con este papel.

Existían varias razones en el hogar, para la adquisición y consumo de las pastas:



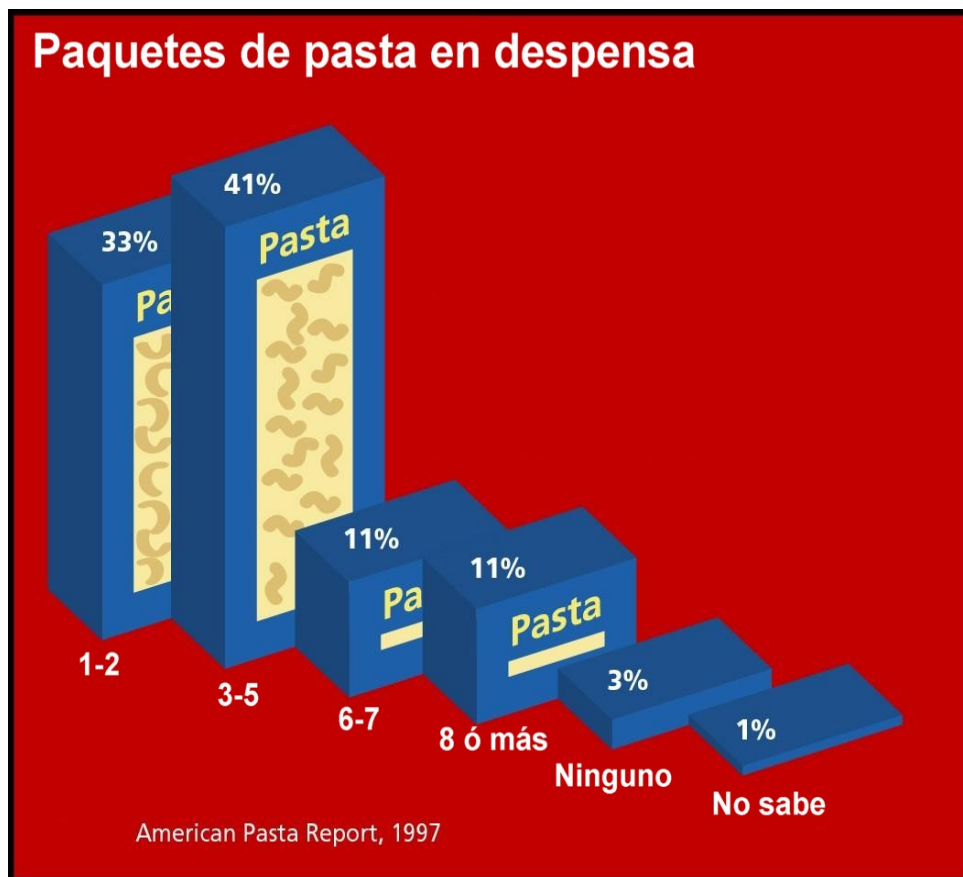
Al aumentar el número de restaurantes de estilo italiano se incrementó el crecimiento del sector de alimentos en el ramo industrial de la pasta. Los consumidores comían fuera de casa con mayor frecuencia, los ingresos individuales se incrementaban y se dedicaba hasta un 46% de dichos ingresos a los gastos de alimentos de esa naturaleza.

### Cambios en el porcentaje de alimentación en casa y fuera de ella



U.S. Department of Labor/Bureau of Labor Statistics.

La variedad de platillos de pasta hacían más atractivo su consumo, desde el siempre gustado espagueti, hasta otras variedades como los fideos, lasaña y los macarrones, por lo que siempre existían en las despensas del hogar de tres a cinco paquetes de estas pastas.



En 1998, del total de consumo de pastas, el 90%, eran de pasta seca. El 10% restante se repartía entre pasta congelada y fresca, lo que valió alrededor de \$ 2,600 millones de dólares, es decir, un promedio de \$ 1.15 dólares por kilogramo.

**Formas favoritas de pasta compradas por los consumidores de Estados Unidos en 1998**  
**En millones de libras**



National Pasta Association, Information Resources Inc.

**1** Bushel de trigo duro (60 lbs)

=> **42** Libras de pasta

O

**210** Porciones de Espagueti



**Si usted come pasta 3 veces a la semana, necesitaría 70 semanas en consumir la pasta de un bushel.**

NWDC

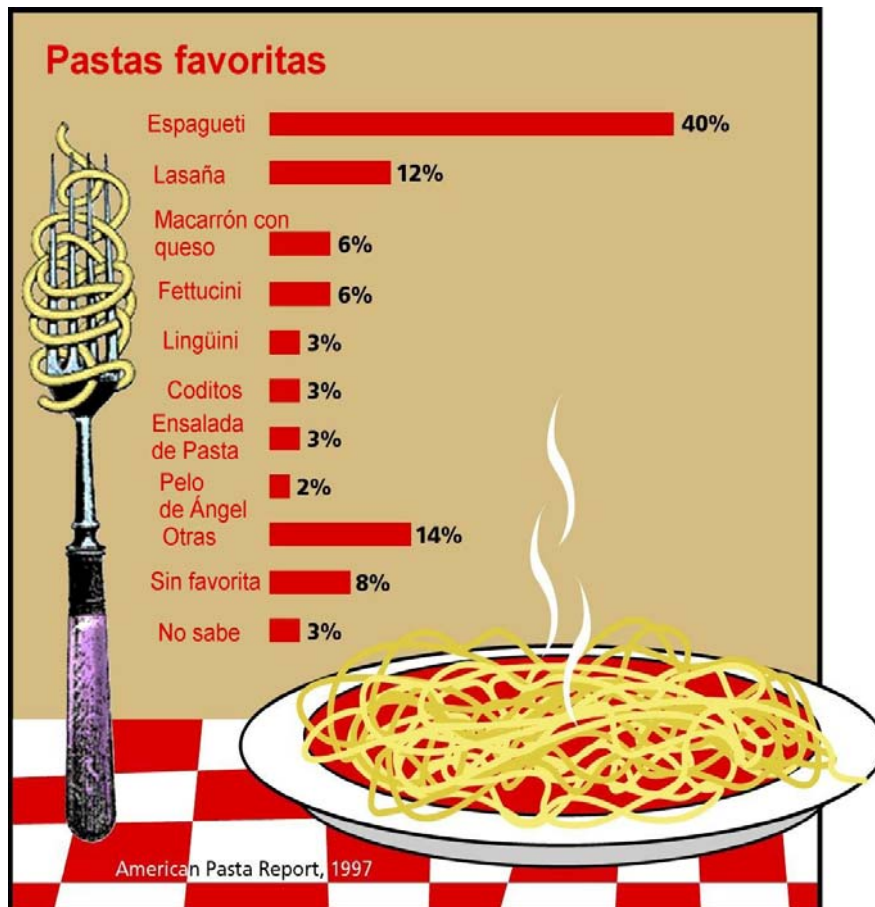
La pasta seca tenía cuatro segmentos de mercado:

- El de ingredientes, 43%
- El detallista, 37%
- El de servicio de alimentos, 10% y
- Las licitaciones de gobierno, 10%.

Dentro de cada segmento había productos de etiqueta privada y de etiqueta de marca.

Los de etiqueta privada eran los fabricados por una empresa que tenía la etiqueta de otra empresa en ellos. Empresas que tenían activo de marca pero no de manufactura, contrataban su producción con una firma que tuviera activo de manufactura. Dentro del mercado detallista, la pasta de etiqueta privada había crecido más rápido que la etiqueta de marca.

Debido a la creencia de que los consumidores preferían los nombre de marca italianos y que consideraban que la pasta importada de Italia era de mejor calidad, empezaron a elaborar pastas nacionales con nombre de marca italiano.





La calidad percibida de la marca se relacionó con su imagen, lo mismo que las características del producto, como menor tiempo de cocción, limpieza más fácil (menos adherencias pegadas a las cacerolas) y productos innovadores fáciles de preparar y de uso cómodo para el consumidor. Por lo anterior, los productores de etiqueta privada estaban ganando ventas y participación de mercado porque sus ofertas de producto tenían atributos atractivos con precios competitivos.

### **La molienda del trigo duro y los ramos industriales de la pasta.**

La cadena de producción de las pastas se dividió en tres etapas diferentes:

- El trigo duro,
- La harina de sémola, y
- El producto de pasta

La producción había crecido a la par que lo había hecho el consumo, las exportaciones se mantuvieron constantes al correr del tiempo. El valor se agregaba por medio de más procesamiento.

El trigo duro era el adecuado para hacer la pasta por su alto contenido de proteínas, el más alto comparado con cualquier otro tipo de harina. El trigo duro de mala calidad se quebraba fácilmente y causaban problemas al empacar.

Existe una región de EUA, junto con Canadá, las Grandes Llanuras, que por sus características climatológicas es la ideal para el trigo duro, siendo los estados de esta región, Dakota del Norte, el este de Montana, el noroeste de Minnesota en EUA, así como el sur de Saskatchewan y Alberta en Canadá, los líderes de la producción.

Los productores de trigo llevaban su trigo a una planta de molino del grano en los cuales el trigo es procesado y molido para obtener harina de sémola de alta calidad. También se elaboraban otros productos, mezclas de trigo duro y harina de sémola (harinas granulares de alto y bajo grado) y forraje.

La sémola se mezclaba con la harina granular de alto grado para hacer pasta, la cual, a través de dados, le daban formas individuales. El proceso entero se computarizaba para su máxima eficiencia y control.

Durante la década 1990-2000, habían ocurrido cambios significativos en las compañías que molían el trigo duro en EUA. Empresas muy conocidas habían abandonado la molienda del trigo duro y nuevas compañías habían entrado en el ramo (como la American Italian Pasta Company y Dakota Growers Pasta)

Durante esta década, tres grandes empresas operaban alrededor del 60% de la capacidad total de molienda de trigo duro en EUA. Los molinos o plantas de molienda se habían

situado tradicionalmente cerca de la producción del grano o en regiones con acceso favorable por transporte ferroviario a Dakota del Norte. Los aumentos en la capacidad de molienda habían ido al paso del aumento del consumo y lo rebasaron para 1995. Luego, la capacidad declinó conforme las plantas más antiguas y de operación a más alto costo, empezaron a cerrar. A finales de la década, la capacidad se concentraba en Minnesota, Dakota del Norte y estados del medio oeste.

En 1998 había 141 plantas de pasta que manufacturaban la pasta seca en EUA, y solo 67 de ellas eran las de mayores ventas, y eran las compañías integradas verticalmente las que tenían la mayor capacidad de producción de pasta.

Siete eran los principales fabricantes de pasta en EUA, con una participación de mercado del alrededor del 55% y siete más estaban en posesión del 25%

### **Volatilidad del precio**

Los cambios en la capacidad de molienda del trigo duro, así como en la ubicación geográfica, unidos a las importaciones, habían acrecentado la volatilidad del precio del trigo duro y la harina de sémola a fines de la década 1990-2000.

Los precios del trigo duro subieron por el aumento en la demanda de la pasta y la disminución en la producción de Dakota del Norte, debido a problemas de plagas. También influyó el aumento en capacidad de molienda, que había ayudado a aumentar la demanda de trigo duro. A medida que los precios del trigo duro y de la harina de sémola subían y que la demanda de la pasta tendía a estabilizarse, los márgenes de utilidad de los fabricantes empezaron a descender ante costos de insumos más altos, haciendo descender la rentabilidad.

### **Competidores**

#### American Italian Pasta Company (AIPC)

Formada en 1998, tenía plantas integradas verticalmente en los estados de Missouri, Carolina del Sur y Wisconsin, esta última cerca de una planta de trigo duro.

Sus clientes principales eran:

- Mueller's, que representaba el 25% de sus ventas
- SYSCO, con el 27% de sus ventas,
- Sam's Club, con el 20% de sus ventas, y
- 15 de los 16 grandes detallistas de comestibles.

### Hershey Pasta Group

Esta marca tenía una porción del 27% del segmento de marca del mercado detallista de pasta, con tres de las seis marcas principales en EUA en 1998.

Las marcas de Hershey tenían la porción más alta del mercado detallista en 22 de los 64 principales mercados (12 de los 20 superiores) segunda porción más alta de mercado en otros 25 mercados, y tercera porción más grande de mercado en otros 18 mercados.

Sin embargo, Hershey Pasta Group no era parte medular del negocio de Hershey Foods. Casi 70% de sus necesidades de harina de sémola se las compraba a Miller Milling Company

### Borden Food Holdings Corporation

Esta era una compañía química y de alimentos. Acababa de vender seis de sus diez plantas de pasta. Era el mayor fabricante de salsa para pasta en EUA.

### Dakota Growers Pasta

Estaba formada por 1,084 miembros, todos ellos productores de trigo duro, que operaban en los estados de Dakota del Norte, Minnesota y Montana.

DGP se organizó como una cooperativa de afiliación. Esta cooperativa fue diferente a las tradicionales, denominándose de nueva generación. Las cooperativas tradicionales, en esencia, eran organizaciones cuyos miembros eran también los usuarios de los negocios o servicios de la misma.

En el caso de DGP, algunas características de la cooperativa de nueva generación, eran las siguientes:

- Los productores de trigo duro eran los usuarios
- Los productores eran los miembros con voto que controlaban la cooperativa
- Los productores eran los propietarios que proveían el capital
- Eran también los patrocinadores que recibían los beneficios de uso, esto incluía,
  - Un mercado o comprador para su trigo
  - Una participación de las utilidades, basada en el uso o patrocinio

Los productores pagaban \$125 dólares por unirse a la cooperativa y \$3.85 dólares por acción, lo cual representaba la obligación de vender un bushel de trigo duro o tantos bushels de trigo como acciones compraran.

Todo lo anterior se especificaba en un Acuerdo de Cultivadores.

- Este acuerdo obligaba a los miembros de DGP a entregar a DGP una cantidad determinada de trigo duro, de una calidad determinada, de su propia producción, de acuerdo al número de acciones que hubieran comprado. Si el miembro no podía proveer el trigo de la calidad deseada, DGP compraba el trigo por cuenta del miembro y se le cobraba a éste al precio actual del mercado. El miembro estaba expuesto al riesgo del precio, ya que DGP tenía que comprar trigo duro para sí, pero por parte del miembro y con cargo a él.

El Acuerdo de Cultivadores le daba a DGP una ventaja competitiva porque les permitía obtener trigo duro de alta calidad.

El número total de acciones vendidas era acorde con la capacidad del molino.

Su misión era ayudar a sus miembros a volverse más rentables. Existía el compromiso de aplicar siempre la idea de calidad asegurada en todas sus actividades. Veían al cliente como el activo único más importante.

La cooperativa estaba organizada verticalmente, esto es, que se tenía integrado todo el proceso de producción. Se trabajaba directamente con los agricultores, manteniéndolos informados de todas las necesidades en la molienda y manufactura, así como el interés real en el producto final.

DGP era dueña y operadora de un molino de trigo duro y de una instalación productora de pasta con todos los adelantos, en Carrington, Dakota del Norte. Se usaba su harina de sémola en el proceso de producción de pasta.

La instalación contaba con un elevador de grano, un molino, cuatro líneas de producción de pasta y una bodega para almacenar los productos terminados.

Se podían elaborar 108.86 millones de kilogramos de pasta al año y se podía alojar una futura expansión del doble de la capacidad de molienda actual y agregar una línea de producción de pastas sin gastar más que en la compra e instalación del equipo necesario.

La integración le permitía a DGP ahorro en costos, lo que le proporcionaba una ventaja competitiva con respecto a otras firmas.

Debido a que la planta tenía costos más bajos, en comparación con otras compañías del ramo, había aumentado su participación de mercado y sus utilidades netas.

La historia de DGP de 1990 a 1998 se resumía de la siguiente forma:

- |      |   |
|------|---|
| 1990 | Agricultores de Dakota del Norte pagaron un estudio de viabilidad para una planta integrada de molienda de trigo duro y manufactura de pasta. |
| 1991 | Los resultados fueron positivos y el actual director general y el gerente de ventas nacionales fueron contratados en diciembre.               |

- 1992 Agricultores de Minnesota, Dakota del Norte y Montana, aportaron capital para la planta de trigo duro y elaboración de pasta en Dakota del Norte.
- 1995 En julio terminaron su primer año de operación, con una capacidad de producción de pasta de 54.43 millones de kilogramos.  
En la última parte del año, deciden duplicar la capacidad de trigo duro.
- 1996 Aportaciones de capital que dan como resultado la expansión del molino de trigo duro.
- 1997 Durante el verano se termina la expansión de la planta de elaboración de pasta, llegando a producirse 108.86 millones de kilogramos.
- 1998 Durante el otoño se analiza la posible adquisición de otra planta que aportaría 90.7 millones de kilogramos de pasta, así como la expansión de la instalación de la planta actual que aportaría 13.6 millones de kilogramos de pasta.

Durante sus dos primeros años, la planta producía pasta para otras compañías. Para 1997, el 50% de su negocio era detallista, de etiqueta privada, 25% en servicio de alimentos y 25% en el segmento de mercado de ingredientes. La firma también contaba con tres productos de su propia etiqueta de marca.

### **Rivalidad competitiva.**

Las compañías competían en este ramo buscando alcanzar cinco objetivos primordiales:

1. Grado de utilización de la capacidad de producción, es decir, búsqueda del costo más bajo de producción.
2. La mayor capacidad de distribución del producto
3. La mejor capacidad de servicio para brindar a sus clientes
4. La capacidad de proveer calidad uniforme a las especificaciones del cliente
5. La mejor capacidad de acceso al trigo duro

Tanto American Italian Pasta Company (AIPC) como Dakota Growers Group (DGP) tenían el 100% de capacidad de utilización de sus plantas; acceso a una transportación ferroviaria favorable, lo que les permitía costos bajos de distribución. Asimismo, el intercambio electrónico de datos (IDE) les permitía brindar servicio de marketing a sus clientes. Debido a los cambios en los precios en la harina de sémola, el costo de la pasta se había incrementado, pero tanto AIPC como DGP tenían acceso a un trigo duro de alta calidad, lo que les permitía ofrecer calidad uniforme a bajo costo promedio.

### **III. LA OPORTUNIDAD DEL CRECIMIENTO**

Durante julio de 1998, ante el continuo crecimiento del consumo de pasta en EUA, el director general de DGP contemplaba la posibilidad de crecimiento de 10% en su base principal de clientes. Lo anterior representaba oportunidad de crecimiento en producción y, por lo tanto, en ventas para DGP, con el consecuente crecimiento en utilidades para los miembros de la cooperativa.

Sin embargo, el crecimiento anterior del 10% no se podía lograr con las instalaciones actuales de DGP. El crecimiento implicaba crecer en instalaciones de planta y de producción.

DGP había trabajado alineándose con los grandes supermercados y compañías de servicios de alimentos, las cuales mantenían estrategias de ventas muy estrictas en su cumplimiento y en el grado en que estas compañías incrementaran sus ventas, DGP aprovecharía dicho incremento, ya que mantenía convenios de suministro con esas empresas, los cuales eran cumplidos rigurosamente.

#### **Decisiones para 1999.**

Durante el otoño de 1997, Borden Foods Holdings anunció el cierre de seis de sus diez plantas de pasta. Una asociación de empleados de la misma empresa compró dos de las plantas, las dos en Minnesota, formando Primo Piatto. La producción anual de pasta era de 90.72 millones de kilogramos.

Pero, para Primo Piatto, fue necesario vender o asociarse a otra empresa de manufactura de pasta. DGP era su proveedor de harina de sémola, por lo que Primo Piatto contactó a DGP para una posible asociación o venta.

#### **Crecimiento futuro**

DGP había crecido con mucha rapidez, la planta de Carrington, Dakota del Norte, operaba a su máxima capacidad. Cualquier crecimiento implicaba obtener capacidad adicional.

Las nuevas oportunidades de ventas estaban en el sureste de EUA y la ubicación geográfica de la planta actual no era favorable para surtir ese mercado en expansión. La obtención del trigo no era problema ya que sus miembros podían surtirla.

El mercado orgánico de pasta era otra posibilidad de crecimiento futuro ya que su consumo estaba creciendo a razón del 20% anual. Existían pedidos de este producto pero no había habido volumen suficiente. Había la disposición de varios miembros de DGP de cultivar el trigo duro orgánico.

#### **Guerra de marcas**

La batalla de precios entre pastas de etiqueta privada y los de etiqueta de marca había hecho bajar el precio, de tal forma que la diferencia entre ambas había declinado, desacelerando el crecimiento de la pasta de etiqueta privada.

DGP esperaba que, si se llevaba a cabo la adquisición de las plantas de Primo Piatto, las ventas a detallistas crecerían 60% y las de ingredientes y de servicio de alimentos un 20% respectivamente, siendo esta distribución en el mercado de etiqueta privada.

Aún existía la duda de competir en el mercado de pasta de marca en vez de seguir creciendo en el mercado de etiqueta privada. Cambiarse al mercado de marca implicaba grandes gastos para posicionar la imagen y aún debía esperarse la respuesta de la competencia. La intención era entrar inicialmente, con la expansión, al mercado de etiqueta privada. Después, se tendría la capacidad suficiente para penetrar aún más el mercado de marca. También se había discutido la posibilidad de un “joint venture” o una alianza con un fabricante italiano de pasta, con la finalidad de presentar una imagen italiana.

### **Rentabilidad para el accionista.**

Durante los últimos años, la enfermedad de la roya del trigo había sacado de la producción el trigo duro, causando pérdidas en el rendimiento para los miembros. Asimismo, se habían elevando los costos de procuración de trigo duro. Los rendimientos más bajos y los costos más altos reducían las utilidades de los miembros, lo cual tal vez influyera en la decisión de los miembros de aportar capital accionario adicional para la adquisición de las dos plantas y de los gastos de marketing para el manejo de la marca.

Aún y cuando DGP había retribuido réditos a sus miembros, el trigo duro que se vendía a través de DGP era solo un 10% de la producción agrícola total de cada uno de ellos. Las bajas ganancias en la agricultura en general significaban que el capital accionario futuro podría ser difícil de encontrar. La nueva capacidad de la industria significaba también que las empresas tenían que ser muy competitivas en los precios.

DGP contemplaba la contratación de un criador de plantas para desarrollar variedades de trigo duro resistentes a la roya del trigo duro, así como para mantener la calidad deseada de los clientes, lo cual elevaría los costos.

La estimación de DGP era que el capital accionario estaba ahí para la expansión, es decir, los miembros actuales accederían a la expansión. Habían demostrado ser buenos administradores, asegurando sus cultivos, su diversificación y la contracción de sus productos para protegerse de la baja rentabilidad que se veía en el resto de la industria.

Sin embargo, existían preocupaciones. El trigo se sometía a rotación de cultivos con otras siembras, como el betabel, la cebada de malta, papas, maíz y trigo primaveral. Algunos miembros de DGP también eran inversionistas en otras cooperativas, para procesar el betabel, en la obtención de azúcar; jarabe de maíz de alta fructuosa y masa para pan. Sin embargo, las cooperativas que se dedicaban a estas actividades sufrían de problemas financieros y ubicaciones de plantas para reducir costos.

#### **IV. LA ALTERNATIVA DE CRECIMIENTO**

Primo Piatto tenía su propio mercado, produciendo marcas de etiqueta privada. También tenía experiencia en nuevas formas de pastas creativas e ideas de empaque.

La adquisición daría a DGP capacidad total de producción de 213 millones de kilogramos de pastas por año. Esto es, 108.8 millones de kilogramos de capacidad existente, 90.7 millones de kilogramos por medio de la adquisición de Primo Piatto y 13.6 millones de kilogramos de expansión adicional, añadiendo capacidad a la planta de Carrington. Todo lo anterior con recursos de trigo propios, es decir, de sus miembros. Además, se contaría con el enlace ferroviario directo entre Carrington, Dakota del Norte y Minneapolis, Minnesota, donde se encuentran las plantas de Primo Piatto.

La adquisición costaría \$13.3 millones de dólares, de los cuales \$11 millones serían en efectivo y \$1.3 millones en acciones preferentes de DGP. Otros \$1.5 millones de dólares se necesitarían para actualizar el software y conectar las dos plantas de Minnesota con la de Dakota del Norte, más los costos de almacenamiento.

Haciendo uso de la venta de acciones con derecho de entrega y el Acuerdo de Cultivadores, DGP aseguraría suficiente trigo duro de buena calidad para cubrir las necesidades de las tres plantas.

Primo Piatto habilitaba a DGP para incrementar su base de investigación de empaque y nuevos productos, que ayudarían a crear productos diferenciados.

De igual forma, la adquisición le daría a DGP un mayor cuerpo de personal de ventas y de marketing.

#### **Información financiera de DGP.**

Las cifras de 1998 se proyectaron suponiendo que la adquisición tuvo lugar.

#### **ESTADO DE RESULTADOS**

Cifras en miles

	1998	1997	1996
Ventas netas	124,869	69,339	49,558
Utilidad neta	4,559	6,926	2,618

#### **ESTADO POSICIÓN FINANCIERA**

Cifras en miles



	1998	1997	1996
<b>Activos</b>			
Efectivo	182	5	1,448
Cuentas por cobrar	13,146	8,287	5,917
Inventarios	21,935	8,700	6,737
Gastos pagados por adelantado	3,915	536	150
Total Activo circulante	39,178	17,528	14,252
Propiedad Planta y Equipo, neto	81,137	48,472	33,584
Inversiones en St. Paul Bank Cooperatives	2,086	1,804	1,710
Otros activos	2,136	883	1,068
Total activo fijo	85,359	51,159	36,362
<b>Activos totales</b>	<b>124,537</b>	<b>68,687</b>	<b>50,614</b>
<b>Obligaciones y Capital de Accionistas</b>			
Porción corriente de deuda a largo plazo	4,033	2,634	72
Cuentas por Pagar	5,748	3,432	2,889
Cheques en circulación	2,336	2,457	0
Pagos acumulados a agricultores	1,354	1,116	1,845
Gastos acumulados	2,894	1,560	542
Total pasivo circulante	16,365	11,199	5,348
Deuda a largo plazo	66,056	27,131	18,860
Obligaciones e impuesto diferido	4,988	0	0
Total pasivo a largo plazo	71,044	27,131	18,860
<b>Pasivos Totales</b>	<b>87,409</b>	<b>38,330</b>	<b>24,208</b>
<b>Capital de Accionistas</b>			
Acciones preferentes redimibles	253	453	820
Acciones preferentes convertibles	2,304		
Acciones de afiliación	137	135	135
Acciones de capital	18,390	18,881	18,881
Capital pagado adicional sobre acciones	4,101	3,610	3,610
Ganancias acumuladas asignadas	2,914	413	0
Utilidades retenidas	9,029	6,917	2,240
<b>Capital total de los accionistas</b>	<b>37,128</b>	<b>30,409</b>	<b>25,686</b>
<b>Pasivo y Capital total</b>	<b>124,537</b>	<b>68,739</b>	<b>49,894</b>

## V. ANÁLISIS DE DAKOTA GROWERS PASTA (DGP)

### Fortalezas:

#### 1. Estructura:

- Cooperativa de nueva generación.- Los productores de trigo eran los usuarios de la cooperativa:
  - Miembros con voto que controlaban la cooperativa
  - Propietarios que proveían el capital contable
  - Patrocinadores que recibían beneficios de uso, esto es,
    - i. un mercado comprador para su trigo duro
    - ii. participación de las utilidades, basadas en el uso y patrocinio.
  - Responsables de cumplir y hacer cumplir el “Acuerdo de Cultivadores”

#### 2. Personal:

- El director general;
  - Tenía título en ciencias, con especialidad en gramíneas.
  - Responsable de la primera planta integrada de molienda de trigo duro en EUA;
  - Supervisor en la construcción de un molino de harina en Texas;
  - Director de operaciones de manufactura en American Italian Pasta Company (AIPC)
  - Relacionado estrecha y fuertemente con clientes y otros participantes clave del ramo
  - Acceso a información por medio de estas relaciones
  - Considerado una persona confiable por los productores de trigo
- Mano de obra rural idónea y necesaria para dirigir una planta integrada de molienda de trigo duro y elaboración de pasta.
  - Comprometidos con la “Calidad Asegurada” en todas sus tareas
  - Ubicación del cliente como su activo único más importante
  - Orgullo por las tareas que desempeñan

#### 3. Ubicación geográfica de la planta.

- La planta estaba ubicada en Dakota del Norte, que junto con el este de Montana, el noroeste de Minnesota en EUA, el sur de Alberta y Saskatchewan en Canadá, forman la región de las Grandes Llanuras, región que por sus noches frescas, veranos más cálidos que tibios, pero no ardientes, son los ideales para la producción del trigo duro.

#### 4. Operación e instalación de la planta.

- DGP era dueña y operadora de un molino de trigo duro y de una instalación productora de pasta con todos los adelantos.
- DGP usaba su harina de sémola en su propio proceso de producción de pasta.
- La integración de la planta le permitía ahorros en los costos de producción
- Los ahorros aumentaban su participación de mercado y sus utilidades netas.

## **Ventajas Competitivas:**

- Grado de utilización de la capacidad instalada.  
DGP, tenía casi al 100% la utilización de su capacidad de producción de harina de sémola y pastas en la planta, lo que le permitía producir a costos promedios más bajos. Estos ahorros le había permitido aumentar su participación en el mercado y sus utilidades netas.
- Capacidad de distribución del producto.  
DGP tenía acceso a una red de transportación ferroviaria favorable, lo que le permitía bajos costos de distribución.
- Capacidad de servicio.  
El uso de Intercambio Electrónico de Datos, le había servido a DGP para brindar servicios de marketing a sus clientes.
- Capacidad de proveer calidad uniforme a las especificaciones del cliente.
- Acceso al trigo duro  
La ubicación geográfica y el Acuerdo de Cultivadores, le permitía a DGP el acceso y obtención de trigo duro de alta calidad, lo que le permitía cumplir con los requerimientos de calidad de los clientes.

## **Oportunidades:**

Los resultados de su operación desde su creación, le daban ahora la oportunidad de crecimiento. Esto era el adquirir dos plantas de manufactura de pasta, lo que incrementaría casi al doble su capacidad de producción de pasta, de 108.8 millones de kilogramos con su planta actual, hasta 213 millones de kilogramos anuales.

Este crecimiento le permitiría aumentar su participación en el segmento de etiqueta privada e intentar el crecimiento en el segmento de pasta de etiqueta de marca.

Asimismo, tiene la oportunidad de incursionar en la producción de pastas orgánicas, esto es, sin la utilización de productos químicos ni cambios genéticos para su producción, segmento que ha estado creciendo a un ritmo del 20% anual, contando con la aprobación de algunos productores de trigo para incursionar en este producto orgánico.

La oportunidad de un “joint venture”, así como la alianza con una planta de manufactura de pastas italiana, con la finalidad de presentar una imagen italiana, la cual es aceptada por el público consumidor.

De igual forma, al adquirir las dos nuevas plantas, DGP adquiriría el talento de personal de la nueva planta, así como personal de ventas y marketing.

## Riesgos.

El crecimiento implicaba el aumento de participación de los productores en la aportación de trigo de su propia cosecha, lo cual no suponía mayor problema puesto que los productores dedicaban aproximadamente el 10% del total de ellas para DGP.

El riesgo que se podría vislumbrar eran los problemas financieros que se presentaban en los cultivos que rotaban al trigo duro. Empresas que se dedicaban a procesar el betabel, la cebada, la papa, el maíz y el trigo de primavera, para otras industrias, enfrentaban problemas financieros y que podría llegar a afectar el mercado de la pasta.

Otros riesgos se podían deducir de la información financiera proyectada para 1998.

- 1) El incremento en las ventas netas de 1996 a 1997, refleja la expansión para llegar a 108.8 millones de kilogramos de pasta. Las ventas netas de \$69,339,000 reflejan razonablemente, después de rebajas y descuentos, el ingreso neto para la capacidad de la planta.

La proyección de ingresos para 1998, considerando la adquisición de las dos plantas de Primo Piatto y la expansión en la planta actual de DGP, llevaría a una producción de pasta con valor de \$213 millones de dólares aproximadamente.

Considerando la misma proporción de rebajas y descuentos del año anterior, los ingresos deberían ser del orden de \$140 millones de dólares y la proyección refleja un ingreso de \$125 millones, un 10% menor al esperado.

- 2) Las cuentas por cobrar reflejan un incremento del 59% en las cifras proyectadas para 1998. Esto puede ser un indicativo de la falta de recursos financieros de los clientes de DGP.
- 3) Los inventarios crecen un 152% en las cifras proyectadas, lo que puede indicar las dificultades para desplazar la producción total. El monto del inventario, \$22 millones de dólares, representa la diferencia de ingresos mencionados en el punto 1) anterior.
- 4) Más grave aún que los puntos anteriores es la falta de veracidad de la información reportada en los estados financieros:
  - a. En 1996 y 1997 los Estados de Posición Financiera no muestran sumas iguales de activos vs. Pasivo más capital
  - b. Las utilidades que se muestran en los estados de resultados de los tres años, tampoco coinciden, en ninguno de los tres años, contra las utilidades que se muestran como utilidades acumuladas en los estados de posición financiera, siendo en la proyección de 1998 donde el problema es más grande.

Esta discrepancia en las cifras puede llevar a tomar una decisión errónea, al considerar resultados altamente positivos de lo que en la realidad pueden ser, debido a un departamento financiero con problemas de preparación profesional o muy complaciente al querer mostrar cifras positivas para apoyar una operación de la empresa sin bases reales.

## VI. CONCLUSIONES

DGP es una cooperativa que ha logrado consolidar su presencia en el mercado de pastas alimenticias en EUA, debido a su estructura de operación, personal, ubicación geográfica y la calidad del trigo al que tiene acceso.

DGP deberá mantener la forma actual de operación, cooperativa de nueva generación, ya que le ha dado una fortaleza y ventaja competitiva frente a sus rivales en el mercado de la pasta.

El plan de crecimiento deberá ser revisado y considerar la adquisición de una sola planta de Primo Piatto, en lugar de dos:

- Las proyecciones financieras avalan lo anterior, al revisar el crecimiento de ventas proyectadas, así como el inventario. Tal vez la contracción sea el inicio de una recesión económica que le puede costar tener una planta de manufactura con capacidad ociosa, así como personal de ventas en la misma situación.
- Se deberá profundizar en el estudio de la producción de pasta orgánica, el mercado lo demanda y las cifras de crecimiento en este producto, 20% anual, es un buen indicador. Para la producción de este tipo de pasta se puede aprovechar la expansión de la planta actual de DGP en Carrington, Dakota del Norte.
- El crecimiento en mercado e ingresos al adquirir una planta e incursionar en un segmento en crecimiento, como lo es la pasta orgánica, le permitirá consolidar sus productos de marca propia y de etiqueta privada.

Asimismo, además de una consolidación, DGP estaría mejor preparada para enfrentar los riesgos de una posible recesión económica al diversificar sus productos.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

- 1) Chun Wei Choo. La Organización Inteligente. Oxford. 1999
- 2) Guajardo Cantú, Gerardo. Contabilidad Financiera. Mc Graw Hill. Segunda Edición.
- 3) Porter, Michael. Estrategia Competitiva. CECSA. 2000
- 4) Robbins, Stephen P. / Coultner, Mary. Administración. Editorial Prentice Hall. Quinta Edición.
- 5) Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. Octava Edición.