

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**“DAKOTA GROWERS PASTA HACIA UNA ESTRATEGIA COLECTIVA”**

**ESTUDIO DE CASO:**

Que para obtener el grado de

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta

**Arturo Ángeles Ávila.**

**Directora: Maestra Cecilia Zapata Hurtado.**

**Lectora: Maestra Lucía Yfarraguerri**

**Lectora: Maestra Lourdes Linares Castro.**

México, D.F.

2007.

## ÍNDICE

<b>1. Antecedentes</b>	<b>Pág. 3</b>
<b>a. Consumo</b>	<b>Pág. 3</b>
<b>b. Mercado</b>	<b>Pág. 5</b>
<b>c. Competencia</b>	<b>Pág. 8</b>
<b>d. Liderazgo</b>	<b>Pág. 9</b>
<b>e. Financiero</b>	<b>Pág. 11</b>
<b>2 Problemática (Diagnóstico Situacional)</b>	<b>Pág. 15</b>
<b>a. Secuencia cronológica de hechos relevantes</b>	<b>Pág. 17</b>
<b>b. Análisis FODA</b>	<b>Pág. 18</b>
<b>c. Datos financieros 1998-2005</b>	<b>Pág. 20</b>
<b>3 Alternativas de solución</b>	<b>Pág. 22</b>
<b>4 Elección de alternativas (justificación)</b>	<b>Pág. 23</b>
<b>5 Conclusiones</b>	<b>Pág. 25</b>
<b>6 Bibliografía</b>	<b>Pág. 26</b>

## **Antecedentes**

- **CONSUMO**

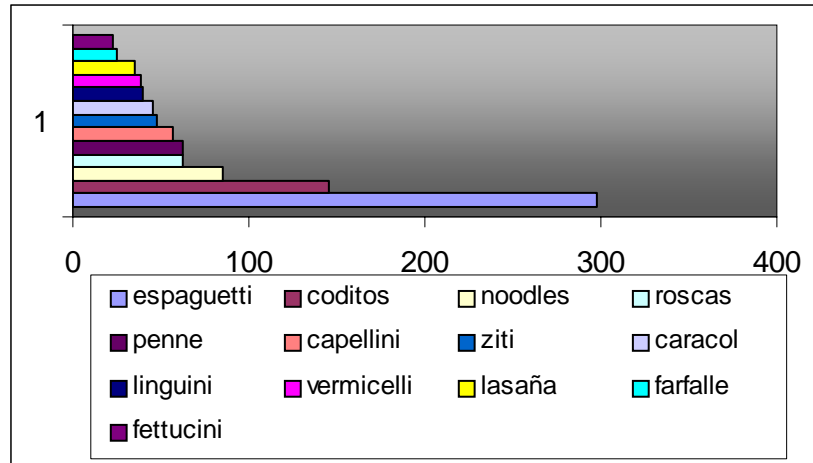
Entre 1967 y 1984 el consumo de pasta se mantuvo relativamente estable esto es que a razón de seis a siete libras de producto alimenticio ( pasta ) hechos básicamente de trigo duro; también se observó que existían cuatro razones principales para el aumento per cápita de la demanda de la pasta:

1. El cambio en los estilos de vida.
2. La mayor disponibilidad de salsas para la pasta.
3. Una mayor atención a la alimentación sana y
4. El aumento del número de restaurantes Italianos.

Aunado a esto la participación económica en los hogares hacia participe a los progenitores ambos asalariados y esto condujo a que fuera determinante sobre dónde y como se preparaban los alimentos. Se convirtieron comunes las comidas sanas de preparación fácil y rápida y la pasta encajaba con esta descripción. La abundancia de salsas preparadas para pasta había servido de “catalizador complementario”. Borden Foods Holdings Corporation era el mayor productor de salsa para pasta en Estados Unidos.

Sí el producto de mayor producción para Borden Foods era la salsa para pasta, en la cual se deduce era el líder y la producción de pasta no era significativa en la participación de mercado. Dakota Growers Pasta vislumbró una oportunidad de Negocio, la cual haría crecer su producción optimizando las variantes de producción y operaba un molino de trigo duro ya que Tim Dodd reconocía que la integración vertical significaba una oportunidad. (Otra oportunidad más).

Las tendencias de mercado hacia los productos de mayor demanda por producto eran como se ilustra en la siguiente lámina:



Fuente: National Pasta Association.

Si bien es cierto el producto de mayor demanda era el spagueti, nombrado por los consumidores en un (40%), seguido por la lasagna (12%) y los macarrones con queso (6%). Tal vez un factor determinante es la MODA siguiendo los estilos de vida de los inmigrantes Italianos y el aumento de este mercado hacia una demanda más grande y constante.

El aumento de número de restaurantes de estilo Italiano avivó el crecimiento en el sector de servicio de alimentos del ramo industrial de la pasta. Las razones de tendencia eran:

- Los consumidores estaban comiendo fuera de casa con mayor frecuencia.
- Estaban consumiendo alimentos más sanos.
- Y los ingresos económicos eran mayores

## **.MERCADO**

### **SEGMENTOS DE MERCADO.**

Existían básicamente cuatro segmentos de mercado principales de la pasta seca:

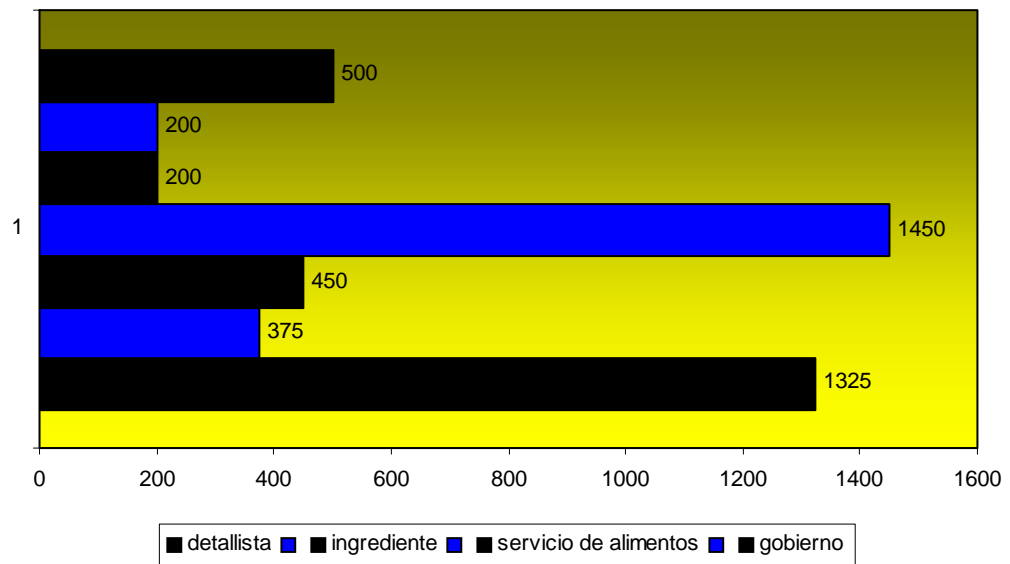
1. El de Ingrediente
2. El detallista de etiqueta privada y de etiqueta de marca.
3. El de servicio de alimentos.
4. Y por último, las licitaciones de gobierno.

Cada segmento de mercado había adoptado diferentes comportamientos en cuanto a la demanda de etiqueta de marca o etiqueta privada. Cerca de la mitad del segmento de mercado del servicio de alimentos era de etiqueta privada y el segmento de mercado del gobierno se consideraba de etiqueta de marca. En el segmento de mercado de ingredientes el 75% era fabricado por empresas para sus propias necesidades internas y el residuo se vendía a productores de alimentos sin capacidad de la elaboración de la pasta. Por esta razón la manufactura de pasta sufrió cambios, es decir se abandonó por parte de los grandes productores de pasta la producción de etiquetas privadas para concentrarse particularmente en sus marcas medulares, por ende los detallistas preferían las marcas de etiqueta por los mayores márgenes, el mayor control de la distribución y aunque no estaba probado los detallistas y los fabricantes de pasta asumían que el consumidor prefería las marcas “Italianas” por considerarla de mayor calidad, así tenemos que tales afirmaciones llevaron a las empresas a obtener:

- Dinero más rápido para poder financiar la producción.
- Optimización en el almacenamiento y distribución (logística).

- Cambios en el comportamiento del consumidor.
- Mejores y mayores ventas.
- Más participación de Mercado.
- Precios competitivos

segmentos de mercado de la pasta seca en 1999.



Etiqueta privada

Etiqueta de marca.

### Industria del Trigo duro.

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

1. Trigo duro.
2. La harina de sémola.
3. y el Producto de pasta

Eran trece las compañías que molían trigo duro en Estados Unidos, habían ocurrido cambios significativos en el periodo de 1991 a 1998. Empresas muy conocidas habían abandonado la molienda de trigo duro y en cambio otras habían incursionado en este campo como DGP y AIPC. Básicamente los molinos o plantas de molienda de trigo duro se habían situado tradicionalmente cerca de la producción del grano o en regiones de acceso favorable por transporte ferroviario a Dakota del Norte. Luego de este auge las plantas más antiguas y con más altos costos de empezaron a cerrar.

Para 1998 había 141 plantas que manufacturaban la pasta seca en Estados Unidos, pero 67 de ellas eran las que daban cuentas de la mayoría de las ventas. Compañías integradas verticalmente como American Italian Pasta Company (AIPC), que era una nueva ingresante con poca participación de mercado en 1991 ya para 1998 tenía la mayor capacidad de producción. Hershey Foods, AIPC, Borden Food Holdings Company, DGP, Philadelphia Macaroni Company, A. Zerega Sons, Inc y Gooch Foods eran las principales fabricantes de pasta de Estados Unidos, con una participación de mercado combinada alrededor de 55%.

El otro 25% estaba en posesión de Kraft Foods, General Foods Inc. , American Home Foods Products, Con Agra, Inc. , Pillsbury, Campbell Soup Company y Stouffers Corporation, estas firmas producían pasta para su propia marca de productos de pasta. Aunado a esto la volatilidad del precio del trigo duro y la harina de semolina repercutiendo en los cambios de la capacidad de molienda y por ende en la ubicación geográfica. A los productores se les dificultó los costos de los insumos ya que los precios del trigo duro y de la harina semolina subían y la demanda de la pasta se estancaba, sus márgenes de ganancia EMPEZABAN A DECLINAR haciendo descender la RENTABILIDAD.

## Capacidad anual de Producción de pasta en Estados Unidos, 1998.

**Empresa** **Capacidad en Millones de Libras**

American Italian Pasta Company	800
Hershey Pasta Group	688
Borden Food Holdings	350
Dakota Growers Pasta	270
Primo Piatto	200
Barilla	200

\*Suponiendo que tuvieron lugar todas las expansiones de planta anunciadas.

### COMPETENCIA

#### **American Italian Pasta Company (AIPC)**

- Formada en 1988.
- Plantas integradas verticalmente en Excelsior Springs, Missouri y Columbia, Carolina del Sur, Kenosha, Wisconsin.
- Clientes principales.
  - Mueller's con un 25% de sus ventas.
  - CISCO con un 27% de sus ventas.
  - Sam's Club con un 20% de sus ventas.
  - 15 de los 16 grandes detallistas de comestibles.

#### **Hershey Pasta Group.**

- Poseía el 27% del segmento de marca del mercado detallista de pasta, con tres de las seis marcas principales de Estados Unidos en 1998, en 22 de los 64 mercados ( 12



de los 20 superiores), segunda porción más grande mercado en otros 25 mercados y tercera porción más grande de mercado en una cifra adicional de 18 mercados.

- Hershey Pasta Group no era parte medular del negocio de Hershey Foods, para 1996 había combinado su fuerza de ventas de pasta con su fuerza general de ventas, reduciendo los gastos de marketing y promoción.

### **Borden Foods Holding Corporation**

- Era una compañía Química y de alimentos.
- Acababa de vender cinco de sus diez plantas de pasta
- Era el mayor fabricante de salsa para pasta en los Estados Unidos.

Las empresas competían siguiendo cinco métodos principales.

1. El grado de utilización de la capacidad productiva (lograr el más bajo costo promedio).
2. Capacidades de distribución del Producto.
3. Capacidad del servicio.
4. Capacidad de proveer calidad uniforme, y
5. Acceso al trigo duro.

### **LIDERAZGO**

#### **PERFIL. (Timothy J. Dodd)**

1. Obtuvo su título en ciencias con especialización en gramíneas por la Kansas State University.
2. Para 1977 comienza con la International Multifoods.

3. Era el responsable de la primera planta integrada en molienda de trigo duro y de producción de pasta de Norteamérica.
4. Participa en la empresa Noodles by Leonardo en Cando, Dakota del Norte.
5. Supervisa la construcción de un molino de harina en Texas.
6. Pasa por la American Italian Pasta en 1998. en donde dirige las operaciones de manufactura en Excelsior Springs.
7. Pone en Marcha Dakota Growers Pasta.
8. Era muy conocido en la industria de la molienda de trigo duro y la pasta. Había participado prácticamente en toda operación integrada de molienda de trigo duro y de elaboración de pasta en el transcurso de su carrera.
9. Además los productores de trigo duro lo consideraban una persona digna de confianza, lo cual fue muy valioso durante la formación de Dakota Growers Pasta.
10. Tim parecía ser afecto a correr riesgos, pero los que lo conocían bien descubrían que había creado relaciones fuertes y confiables con sus clientes y con otros participantes claves de este ramo. Su capacidad para obtener acceso a información por medio de estas relaciones había sido clave también para su éxito.
11. Tim fue de los primeros en el ramo en reconocer que la integración vertical significaba oportunidad. “Lo hermoso de todo esto es que estamos integrados todo el trayecto. Somos una planta sumamente eficiente porque trabajamos en trato directo con los agricultores,

manteniéndolos informados de lo que necesitamos e integrándolos en la molienda y la manufactura . Tienen interés real en el producto final”.

### LA VISIÓN DEL LIDER.

- a) Al principio Tim se concentraba principalmente en el negocio de etiqueta privada, porque era la forma más rápida de entrar en este ramo.
- b) Miembros y empleados empezaron a pedir la compra del producto en cuya producción habían participado, así nació pasta Growers, en el mercado.
- c) Comercializaban en tres segmentos básicamente:
  - a. Detallista: pasta de marca y de marca de tienda (tres etiquetas) **50 % de su negocio.**
  - b. Comercialización de la pasta en el sector de servicios de alimentos. **25 % de su negocio.**
  - c. Sector de ingrediente. **25 % de su negocio.**

### ANÁLISIS FINANCIERO DAKOTA GROWERS PASTA.

Para 1998 los ahorros en costos de la integración proporcionaban una ventaja competitiva en relación con otras firmas, DGP había tenido un gran éxito a muy corto tiempo.

Datos financieros 1993-1998\* (en miles)

concepto	1993	1994	1995	1996	1997	1998+
Ingreso neto	\$0	\$19 700	\$40 441	\$49 558	\$69 339	\$124 869

Renta Neta	(423)	(206)	1 436	2 618	6 926	4 559
Dividendos por acción	0	0	0	30	485	51
Activos totales	24 818	45 215	47 842	49 894	68 739	124 534
Deuda a largo plazo	1 557	28 477	29 097	19 752	30 218	66 056
Capital contable de los miembros	12 183	12 107	13 497	24 866	29 956	36 875

\*DGP se integró el 16 de Diciembre de 1991 y estuvo en etapa de desarrollo hasta el 31 de julio de 1993. Las operaciones completas se iniciaron el 1 de enero de 1994.

+ Tuvo lugar la adquisición de Primo Piatto.

Por otro lado los miembros habían recibido reembolsos por patrocinio (dividendos por patrocinio) en 1996, 1997 y 1998. Como lo muestra el cuadro anterior y el balance.

#### **Hojas de balance condensado de DPG 1996-1998 (en miles)\***

	1998	1997	1996
<b>Activos</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	182	5	1 448
Cuentas por cobrar	13 146	8 287	5 917
Inventarios	21 935	8 700	6 737
Gastos pagados por anticipado	3 915	536	150

Activos actuales totales	39 178	17 528	13 532
Propiedad y equipo (neto)	81 137	48 472	33 584
Inversión en St. Paul Bank for Cooperatives	2 086	1 804	1 710
Otros Activos	2 136	883	1 068
Activos totales	124 537	68 739	49 894

#### **Obligaciones e inversión de los miembros**

Facturas por pagar y porción actual de la deuda a largo plazo.	4 033	2 634	72
Cuentas por pagar	5 748	3 432	2 889
Cheques extraordinarios en circulación sobre efectivo en depósito	2 336	2 457	0
Pagos acumulados a agricultores	1 354	1 116	1 845
Obligaciones acumuladas	2 894	1 560	542
Obligaciones actuales totales	16 365	11 199	5 348
Deuda a largo plazo, neto de porción actual	66 056	27 131	18 860
Impuestos sobre la renta diferido	4 900		
Otras obligaciones	88		
Obligaciones totales	87 409	38 330	24 208

#### **Acciones preferentes redimibles**

Acciones preferentes redimibles	253	453	820
---------------------------------	-----	-----	-----

#### **Inversión de los miembros**

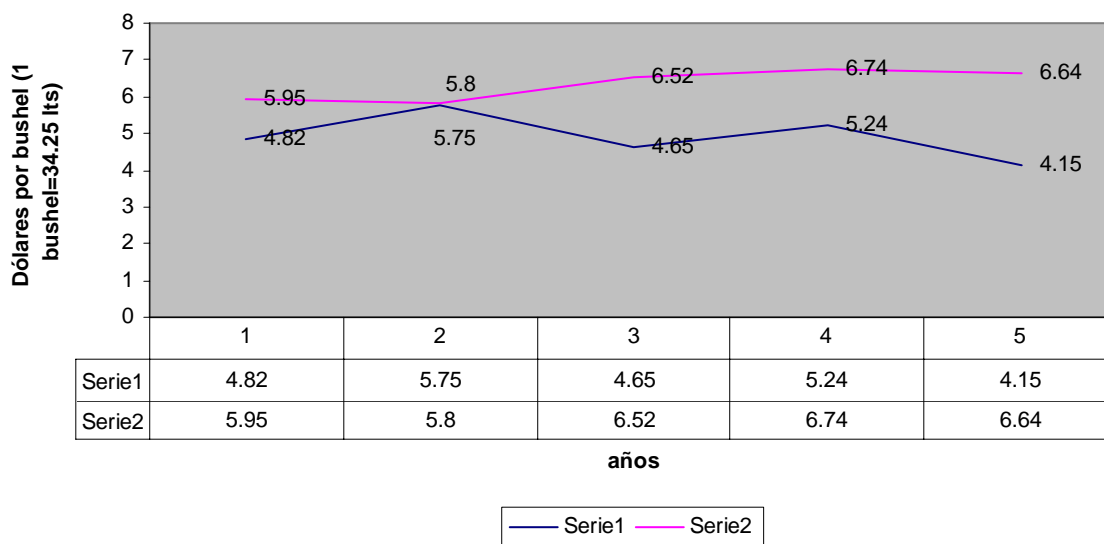
Acciones preferentes convertibles	2 304		
Acciones de afiliación	137	135	135
Acciones de capital	18 390	18 881	18 881
Capital pagado adicional sobre acciones	4 101	3 610	3 610
Ganancias acumuladas asignadas	2 914	413	0
Ganancias acumuladas no asignadas	9 029	6 917	2 240
Inversión Total de los miembros	36 875	29 956	24 866
Total de las obligaciones y de la inversión de los miembros.	124 537	68 739	49 894

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

fuelle: Reportes 10-K de DPG

Además en julio de 1997 se había declarado una participación de acciones de 3 X 2 de capital la compañía había redituado en su breve historia acrecentando el valor que los miembros recibieron por su trigo duro en relación con los no miembros en Dakota del

Precio Trigo duro DGP precio promedio en Dakota del norte 1994-1998\*



Norte que no habían invertido en DGP. Puesto que la planta tenía costos más bajos en comparación con otros en el ramo, había aumentado su participación de mercado y por ende su renta neta.

\* El precio de DPG representa el precio de compra y el aumento de precio de las acciones, sobre la base de bushel.

Fuente: Informe anual de DPG.

## **Problemática (Diagnóstico Situacional)**

Tim Dodd era director general de Dakota Growers Pasta (DGP), una empresa integrada de pasta para sopa con sede principal en Carrington, Dakota del Norte. Tim y la junta de directores revisaron una propuesta en julio de 1998 para comprar dos plantas de producción de pasta originalmente propiedad de Borden Foods, que agregarían otros 200 millones de libras (90.7 millones de kg) de capacidad de producción de pasta a las ya existentes 240 millones de libras (108.86 millones de kg). Borden Foods anunció que cerraría cinco de sus diez plantas en Norteamérica, incluidas las dos que estamos tratando de adquirir en Minneapolis, Minnesota. Creemos que hay una gran oportunidad en el hecho de que Borden reduzca su negocio de marca en tienda.

¿En que beneficiaría a Dakota Growers Pasta y cuales serían los costos que se pagarían por la adquisición de estas dos plantas?

¿Hacia donde se dirigía Dakota Growers Pasta?

## **Dakota Growers Pasta**

Relativamente, traía consigo una INNOVACIÓN ESTRATÉGICA ya que poseía:

- Los conocimientos de su propia actividad.
- Cercanía eficaz con el cliente
  - Competidores
  - Proveedores
  - Otros sectores.
    1. Al igual que AIPC tenían casi un 100% de utilización de su capacidad, debido al sus acuerdos de administración de sus clientes.
    2. El acceso aun transportación ferroviaria favorable, lograba los bajos costos de distribución.

3. El uso de IDE brindaba servicios de marketing a sus clientes.
4. Y básicamente habían tenido éxito AIPC Y DGP teniendo acceso a un trigo duro de alta calidad, a pesar de los malos rendimientos y la baja calidad, esto les permitió ofrecer calidad uniforme a costo muy bajo.

### **Como surge Dakota Growers Pasta.**

#### **MISIÓN: Ayudar a sus miembros a volverse más rentables.**

- Se fundó con el anhelo de dar a los agricultores los medios para asegurar su futuro y el de sus familias.
- Nuestros propietarios y empleados se comprometen a aplicar siempre la idea de “Calidad Asegurada” en todo lo que hacemos.
- Creemos que el “cliente” es nuestro activo único más importante y que tenemos que afanarnos constantemente por hacerlo todo mejor que el día anterior.
- Nos enorgullecemos mucho de todo lo que hacemos, porque es nuestro pasado al igual que nuestro futuro.

#### **Operación de la Cooperativa:**

Los productores de trigo duro son los usuarios, estos son también los miembros con voto que controlan la cooperativa, los propietarios que proveen el capital contable y los patrocinadores que reciben los beneficios de uso, lo que incluye.

1. Un mercado, es decir un comprador para su trigo duro.
2. Una participación de las utilidades basada en el uso o patrocinio



El acuerdo de cultivadores de los miembros de DGP obligaba a cada uno de ellos a entregar a la compañía una cantidad determinada de trigo duro de su propia producción, basada en el número de acciones que hubiese comprado. Si el miembro no podía proveer el trigo con la calidad deseada, DGP compraba trigo por parte del miembro y se lo cobraba al precio de mercado.”El acuerdo de cultivadores le daba a Dakota Growers Pasta una ventaja competitiva porque les permitía obtener trigo duro de alta calidad”.

### SECUENCIA CRONOLÓGICA

AÑO	TRANSACCIÓN Y HECHOS.
1990	Los agricultores de Dakota del Norte contribuyeron en efectivo a un estudio de viabilidad en una planta integrada en molienda de trigo duro y manufactura de pasta
1991	Los resultados fueron positivos (15% de rendimiento de la inversión además del precio promedio del trigo duro de 3.85 USD por bushel durante 10 años. Tim Dodd fué contratado como Director General y Gary Macintosh , como Gerente de Ventas Nacionales. Se organiza como una cooperativa de afiliación exclusiva
Enero y Febrero de 1992	1200 agricultores de trigo duro del oeste de Minessota, Dakota del Norte y el noreste de Montana empeñaron 12.5 millones de dólares en capital accionario para una planta de 40 millones de dólares de trigo en capital accionario para un planta de trigo duro y elaboración de pasta en Carrington, Dakota del Norte.
1994	Era dueña y operadora de su propio molino de trigo duro y de una instalación productora de pasta con todos los adelantos en Carrington, Dakota del Norte.
Julio 1995	Terminación de su primer año de operación con 3.2 millones de busheles (81 052 m3) de capacidad de molienda de trigo duro y 120 millones de libras (54.43 millones de kg.) de pasta.

Octubre 1995	La junta de directores decidió duplicar la capacidad de trigo duro.
Febrero 1996	1085 productores contribuyeron con más de 9.7 millones de USD en acciones de capital para la expansión.
Verano 1996	Expansión de molino de trigo duro ( 6 millones de busheles {211 440 m3 } de trigo duro por año)
Verano 1997	Se terminó la expansión de la planta de la elaboración de pasta (240 millones de libras {108 864 000 kg).
Otoño 1998	Se analizó la posible adquisición de Primo Piatto, (220 millones de libras {90.7 millones de kg. de pasta) y la expansión de la instalación de Carrington a 12 millones de busheles (422 880 m3) de molienda de trigo duro por año y 30 millones de libras (13 608 000 kg.) adicionales de capacidad de elaboración de pasta.
30 enero 2002-1 julio 2002.	Se organiza a la compañía con el propósito específico de consumar la conversión de cooperativa a una corporación. La conversión se hace efectiva el 1 de julio de 2002.
Mayo 2004	Se crea y se invierte en la compañía DNA Dreamfields Company,LLC.
Septiembre 2004.	DGP adquiere la licencia para producir y comercializar las marcas conocidas en forma regional Ranzoni, Prince, San Giorgio y Mrs. Weiss.

### Análisis de Dakota Growers Pasta. (FODA)

---

#### **FORTALEZAS**

##### **Organizacional**

-tener una Integración vertical.

##### **Ubicación geográfica.**

#### **OPORTUNIDADES**

##### **Compra alternativa. (ya realizada)**

-Primo Piatto.

##### **Realizar un Joint Venture firma Italiana**

---

---

- Acceso a canales de distribución.

-Grupo Ericomm. ( ya realizada)

- Optimización de recursos

**Realizar un contrato de Distribución.**

**Tecnológico**

-New World Pasta ( ya realizada)

- poseer una planta productora moderna.

**Realizar un contrato de productos bajos**

**Económico (Macro y Micro)**

**en carbohidratos. (ya realizada )**

- Aseguramiento de oferta.

-Dreamfiels TM.

- Costos de producción más bajos que otras  
empresas del ramo

.

**Capital Humano.**

-Quién poseé el conocimiento técnico.

---

**DEBILIDADES**

**AMENAZAS**

**Escasez de bienes complementarios.**

**Distorsión de precio en el mercado.**

- Salsa para pasta.

- A un aumento de la demanda.

- verduras

**Cambios Climáticos.**

- carne

- Huracanes

- Plagas

-Erosión de la tierra.

**Cambios de estilo de vida.**

- Directamente al consumo.

- Aumento de demanda de la sopa  
instantánea.

---

**Datos financieros seleccionados de DPG 1998-2005 (en miles) año fiscal 31 de julio .**

	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Ingreso neto	155,619	144,679	136,806	152,465	135,921	136,862	124,869	119,621
Costo de bienes vendidos	136,179	132,245	125,160	130,502	124,811	116,890		
Ganancia Bruta	19,440	12,434	11,646	21,963	11,110	19,972		
Marketing, gastos administrativos y generales.	16,507	8,345	9,816	9,382	9,631	9,713		
Pérdida sobre activos		704						
Utilidad de operación	2,933	3,385	1,830	12,581	1,479	10,259		
Otros egresos-netos	-1,817	-2,835	-2,364	-3,365	-3,574	-3,929		
Intereses no pagados	3,003							
Utilidad antes de impuestos	4,119	550	-534	9,216	-2,095	6,330	8,487	9,374
Efectos acumulados sobre años anteriores a julio 31,1998 del cambio a diferente métodos de evaluación de inventarios (4)							-3,429	
Cargo de impuestos diferidos sobre la conversión de Cooperativa a Corporación (1)				6,105				
Impuesto sobre la renta	1,606	214	-105	1,277	-311			
Utilidad Neta	2,513	336	-429	1,834	-1,784	7,628	4,559	9,374
Dividendos sobre acciones preferenciales			3	10	15			
Patrón y otros dividendos por porcentaje en acciones comunes sin pagar(2).								
Declaradas (3)						0.4	0.86	1
Distribuidas (3)						0.4	0.86	1
Utilidad neta sobre capital social	2,513	336	-432	1,824	-1,799	7,624	7,845	6,731
Utilidad neta por acciones de capital	0.19	0.03	-0.03	0.06	-0.16	0.68	0.91	0.92
Valor promedio dela accion de capital	13,169	12,265	12,355	11,382	11,253			

**BALANCE AL 31 DE JULIO.**

	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Efectivo	229	589	5	2,866	3			
Capital de trabajo	20,156	16,586	13,429	23,013	14,420			
Activos totales	135,130	119,415	122,390	125,541	128,658	131,857	135,873	124,537
Deudas a largo plazo (excluyendo vencimientos actuales)	25,385	21,087	28,263	38,274	47,594	51,626	59,116	66,056
Acciones preferentes redimibles	7	20	33	54	113	126	53	253
Capital Contable	61,132	58,619	53,818	56,090	54,267			
Dato operacional								
Razón de endeudamiento a largo plazo del capital contable	.42X	.36X	.53X	.68X	.88X			

( 1 ) Anterior a la conversión, la Cooperativa no registró impuestos diferidos por diferencias en temporadas que fueron eliminadas en la distribución a la clientela .Tras la conversión a Corporación efectuada en julio 1ro. De 2002, la compañía registró los impuestos de activo diferido y pasivo para los efectos de impuesto para las diferentes temporadas entre impuesto sobre la renta y los reportes financieros fechados para el cambio.En el registro de los impuestos diferidos y los pasivos hacia la conversión a corporación, la compañía registró no-recurrentes,no-efectivos por cargos sobre impuestos sobre la renta de \$6,105,000 durante el año que termina al 31 de julio de 2002.

( 2 ) Ajustados para el impacto de tres a dos para la división de reservas efectivas en Agosto 1, de 1997.

( 3 ) Como cooperativa , las declaraciones patronales calificadas fueron realizadas en octubre de cada año basándose sobre las ganancias patronales y porcentaje de acciones para el año fiscal anterior que termina el 31 de julio. Los montos muestran que cada año fiscal fué declarado y pagado en el siguiente año fiscal. Los montos reflejan tambien que incluye sólo dividendos sobre capital contable y declaraciones patronales calificadas y excluye colocaciones por escrito de cada uno de los miembros en cuenta como cooperativa.

( 4 ) La compañía cambió su método de evaluación de inventario computacional en el cuarto trimestre del año fiscal de 1999 para realizar el método de valor neto para bajo costo o método de mercado, determinando en entradas y salidas especificando los costos standandrd de los productos.El impacto del cambio anterior a julio de 1998 fué de \$ 3,429,000 que fué incluido como un cargo contra los impuestos sobre la renta para el año que terminaba el 31 de julio de 1999.

Los datos financieros de 1998 al año 2005 nos muestran:

1. La necesidad imperiosa de DPG en la participación de mercado incrementando los gastos administrativos y de marketing para posicionarse como líder dentro de la producción de pasta, utilizando los canales de distribución ya existentes y abriendo camino a otros, si bien en los años en que se comporta como cooperativa no tiene estos gastos y a partir del año 2000 en que cambia empieza a realizarlos llegando a casi a doblar esta inversión para el año 2005.
2. Las acciones tomadas han retribuido en las ganancias de las acciones preferentes de la compañía, creando una forma sólida de la inversión que ha incidido en el capital social, de hecho no cabe duda que el cambio a Compañía vs Cooperativa fue una toma de decisión acertada de los socios y que compartieron para poder librar las direcciones de mercado.
3. Se ha aumentado los activos totales de la compañía así como el capital de trabajo, nos presenta a una compañía sana.

Se han disminuido las deudas obtenidas con créditos en bancos que se tienen en forma muy drástica.

### **Alternativas de solución.**

Después del análisis financiero y del FODA no es posible detectar un problema verdadero ya que:

1. La conversión a cooperativa ocurrió en el año 2000 y posteriormente en el año 2002 se reconvierte a otra compañía. (re-inversión)
2. Alterna el mercado de pasta interno ( supermercados y tienda de etiqueta) con el de importación y es el mismo el que provee a los restaurantes Italianos de esta pasta.
3. DPG entra en el mercado de la salud al introducir pasta baja en calorías para Diabéticos y gente que desea tener un consumo bajo de estas.

**Formulación de estrategias.** Una ventaja competitiva surge cuando se es capaz de producir con muy bajo costo o cuando se consigue la diferenciación de productos percibida por los clientes y el panorama de las actividades de una empresa.

## **ELECCIÓN DE ALTERNATIVAS (Justificación)**

- **Producción:** Optimizando las variantes de producción Dakota Growers Pasta supo canalizar como ventaja y oportunidad competitiva el hecho de que estuviera a la venta (Primo Piatto) con el conocimiento técnico, la tecnología y la capacidad instalada. De hecho Tim y la junta de directores estaban considerando varias cuestiones, entre ellas el crecimiento futuro, el manejo de marca y la rentabilidad para el accionista.
- **Mercadotecnia:** (Oportunidades de realizar alianzas con otras compañías) Como el de la pasta baja en calorías, ya que tendría el mercado tradicional e incursionó en el de salud, así mismo reforzar su marca con una compañía Italiana, crea otro nicho de mercado con mejores ingresos. . Tim Dodd y la junta habían discutido la posibilidad de investigar un o una alianza similar con un fabricante Italiano de pasta (Grupo Ericomm) como una forma de manejar una imagen Italiana
- **Tecnológicas:** Las amenazas del cambio climático actual y futuro, puede crear problemas en cuanto a la producción, ya que el producto que es el trigo depende básicamente del comportamiento del clima, otro sería los bienes complementarios como lo es la salsa para pasta, ya que también esta elaborada con un producto dependiente del clima, si existiera escasez de cualquiera de estos, como bienes complementarios se estaría generando aumento o disminución de precio en base a la demanda.
- **Competencia:** La mayor parte de esta participación de mercado, bien que no todo, aún sería de etiqueta privada. Tim Dodd dudaba acerca de competir en el mercado de pasta de la etiqueta de marca en vez de seguir creciendo en el mercado de

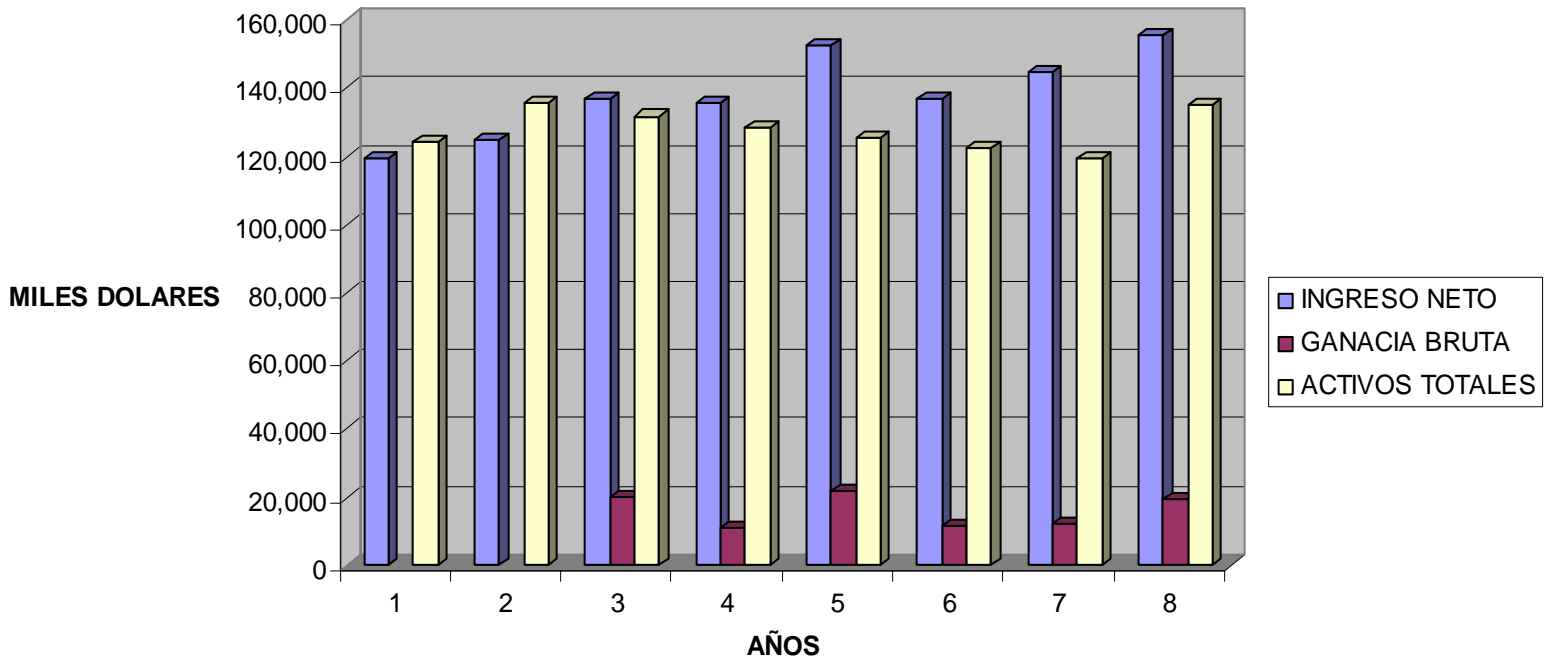
etiqueta de etiqueta privada. Si DGP se mudaba al mercado de la etiqueta de marca, tendría que elevar su imagen y tal vez incluso cambiar su identidad de marca. Para mantener la capacidad igualada de etapa en etapa, DPG tendría que agregar capacidad de elaboración de pasta en Carrington, porque las dos plantas de Primo Piatto no tendrían espacio para la expansión. Primo Piatto habilitaba a DPG para que esta incrementara su base de investigación de empaque y nuevos productos que ayudarían a tener productos diferenciados. Tim Todd tenía la experiencia, el conocimiento y como muy buen líder estuvo en el lugar preciso, en el momento preciso, para poder realizar la toma de decisiones correcta, supo evaluar con el conjunto de directores el camino que deberían de tomar, el trabajo en equipo y el gobierno de la empresa fue parte fundamental para equilibrar las fluctuaciones del mercado, el comportamiento natural de la industria y el enfoque financiero.



## CONCLUSIONES:

La estrategia seguida por DPG ha resultado exitosa, en los 8 años (1998-2005) con los cambios realizados a cooperativa y esta a compañía, han respondido a un ajuste de competencia de mercado principalmente, creando un entorno de confianza endógeno y exógeno, ha formulado su estrategia de diferenciación y de enfoque, por un lado crea su propio entorno para que su producto (harina de trigo de pasta dura) tenga los canales de distribución adecuados (sus propias plantas), el mercado (el mismo) y crea mercados alternos de consumo (pasta baja en calorías) aunado al crecimiento económico hacia el productor y el trabajador, abajo presento los ingresos netos, las ganancias brutas y los activos totales.

### DATOS FINANCIEROS 1998 A 2005 DPG



## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. Apuntes “Seminario de estrategia competitiva” Primavera 2005. Lic. Raúl Alvarado Herroz. Universidad Iberoamericana.
2. Dakota Growers Pasta. Case Research Journal. Michael Boland, Christian Freberg, David Barton y Jeff Katz. 2001.
3. Metodología de la Investigación. Editorial Mac Graw Hill Roberto Hernández Samperi, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio.
4. Estrategia Competitiva. Michael E. Porter. Compañía Editorial Continental. Vigésima novena reimpresión, 2002.
5. Ventaja Competitiva. Michael E. Porter. Compañía Editorial Continental. 18 va reimpresión 2001.
6. Diccionario de sinónimos y antónimos. Miguel Duezís Edit. Libsa 1990.
7. Dakota Growers Pasta. Annual report 2002. [www.dakotagrowers.com](http://www.dakotagrowers.com)
8. Dakota Growers Pasta. Annual report 2003. [www.dakotagrowers.com](http://www.dakotagrowers.com)
9. Dakota Growers Pasta. Annual report 2004. [www.dakotagrowers.com](http://www.dakotagrowers.com)
10. Dakota Growers Pasta. Annual report 2005. [www.dakotagrowers.com](http://www.dakotagrowers.com)
11. Dirección y Administración Estratégicas (conceptos, casos y lecturas). Mc. Graw Hill Edit. Arthur A. Thompson Jr. & A.J. Strickland III.