

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



**"DAKOTA GROWERS PASTA: HACIA UNA ESTRATEGIA PARA EL
CRECIMIENTO SOSTENIBLE."**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACION

Presenta

GERMAN MAYA VELASCO

México, D.F.

2011

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



“DAKOTA GROWERS PASTA: HACIA UNA ESTRATEGIA PARA EL
CRECIMIENTO SOSTENIBLE”

ESTUDIO DE CASO:
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

GERMAN MAYA VELASCO

DIRECTOR DR. JESUS AMADOR VALDEZ DIAZ DE VILLEGAS

LECTOR MAESTRA ROSA MARIA GUTIERREZ

LECTOR MAESTRO ROBERTO SANCHEZ DE LA VARA

FEBRERO 2011



Índice

1. Justificación
 2. Descripción y Análisis de Hechos
 - 2.1 Producción y Manufactura
 - 2.2 Consumo y Mercado de la Pasta
 - 2.3 Situación de la Industria de la Pasta
 - 2.4 Competencia
 - 2.5 Datos Adicionales
 - 2.6 Diagnostico
 - 2.6.1 Análisis de Michael Porter
 - 2.6.2 Análisis FODA
 - 2.6.2 Análisis de Estados Financieros
 3. Fundamento Teórico
 4. Planteamiento del Problema
 5. Planteamiento de Soluciones Plausibles
 6. Fundamentación de la Solución Elegida
 7. Marco de Aplicación
 8. Conclusión
 9. Recomendaciones
- Bibliografía
- Anexos

En este trabajo se desarrolla el caso de Dakota Growers Pasta que nos permite aplicar la metodología de resolución de casos de estudio que incluye la descripción de los hechos, el análisis de hechos y la elaboración de un diagnóstico que nos lleva a plantear su problemática y la consecuente propuesta de solución, tomando como base los conocimientos teóricos adquiridos en el programa de Maestría en Administración.

Justificación

EL estudio de caso permite desarrollar y aplicar conceptos teóricos que están enfocados a dar solución a problemas reales existentes en nuestro entorno cualquiera que este sea (laboral, familiar, profesional, etc). De esta forma generamos sinergias que producen cambios positivos en la sociedad y en nuestro propio ámbito de acción. En mi caso el estudio de esta Maestría en Administración me ha permitido ejercer la profesión de forma eficaz y ética atendiendo en la medida de lo posible a la responsabilidad social.

Descripción de los hechos

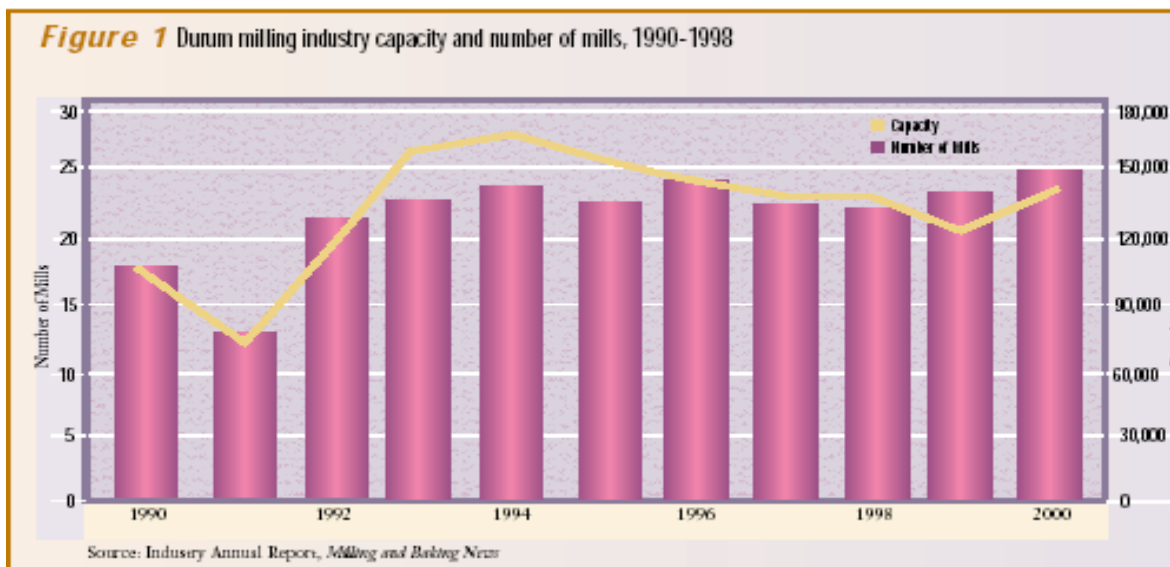
Dakota Growers Pasta (DGP) es una organización localizada en Carrington Dakota del norte que fabrica pasta de sémola con una operación completamente integrada de forma vertical conformada por un elevador de granos con capacidad para almacenar 370,000 bushels, un molino con capacidad para moler 3.2 mío de bushels al año, 4 líneas de producción de pasta, dos de las cuales producen pasta corta (macarrón) y las otras dos producen pasta larga (spaghetti) y un almacén de productos terminados. DGP se constituye como una cooperativa agrícola de nueva generación que procesa trigo duro suministrado por sus miembros para producir harina de sémola utilizada para la fabricación de productos de pasta. La cooperativa fue fundada por un grupo de productores de trigo visionarios y profesionales del ramo que montaron un molino y una planta procesadora de pasta con tecnología de punta. Fue incorporada el 16 de diciembre de 1991 incorporando a 1100 miembros localizados en ND, Minesota y Montana y empezó operaciones de manufactura en 1994; para 1998 DGP era reconocida como una de las tres productoras de pasta mas grande en la Unión Americana, famosa por suministrar pasta de la más alta calidad. Los miembros / propietarios controlan la cooperativa y aportan el capital contable y al mismo tiempo reciben los beneficios de uso que incluyen el aseguramiento de un comprador para su producción de trigo duro y reciben una participación de las utilidades basadas en el patrocinio ofrecido originalmente.

Producción y Manufactura

La cadena de producción de la pasta se divide en 3 grandes rubros: trigo duro, la harina de sémola y el producto de pasta. El trigo duro resulta particularmente adecuado para la fabricación de pasta debido a su alto contenido proteínico. Los mismos miembros de la cooperativa son los proveedores del trigo. DGP cuenta con una capacidad de

producción de 240 mío de lb (4.8 % del mercado), comparado con un consumo en USA de 5,000 mío lb. Su operación es sumamente eficiente ya que trabajan directamente con los agricultores manteniendo una comunicación directa y un suministro de primera mano de las necesidades de trigo; cuenta con una operación de empaque muy versátil que le permite empacar en cajas o en envolturas de diferentes capacidades desde 7 ¼ Onzas hasta 2000 libras. La planta de DGP fue diseñada para alojar una expansión futura que duplicaría la capacidad actual de molienda y la adición de una línea de producción de pasta. Durante la década de los 90's "Italgrani USA", "Harvest States Company" y "Miller Milling Company", que eran compañías con gran capacidad de molienda de trigo, operaban el 60 % de la capacidad de molienda del trigo duro buscando estar ubicados cerca de los centros de producción del grano o en regiones con acceso favorable a transporte ferroviario. Por otro lado la capacidad de molienda ha sufrido recientemente una disminución debido al cierre de plantas viejas de molienda que operan con infraestructura vieja y obsoleta que generan como resultado una muy baja productividad en su operación; no resulta atractivo operar a ese nivel de eficiencia; para 1999 se proyectaba que la capacidad de molienda del trigo duro se incrementaría por arriba de la demanda de consumo de pasta.

La figura 1 presenta las capacidades de molienda de trigo y el número de molinos de 1990 a 1998.



La zona de Dakota del norte es la líder en producción de trigo duro con 69% dentro de la unión americana. EL clima en la región de Dakota del Norte, sur de Alberta, noroeste de Minesota y este de Montana son ideales para el cultivo del trigo duro de alta calidad, convirtiéndolas en las regiones de mayor producción en USA. La producción de trigo de alta calidad se había visto mermada recientemente por la contaminación del grano de trigo por un tipo de hongo, lo que impacta de forma directa la disponibilidad de materia prima y producción de la pasta. El comportamiento de los precios del trigo duro se pueden observar en la siguiente tabla 1 (USD/Bushel)

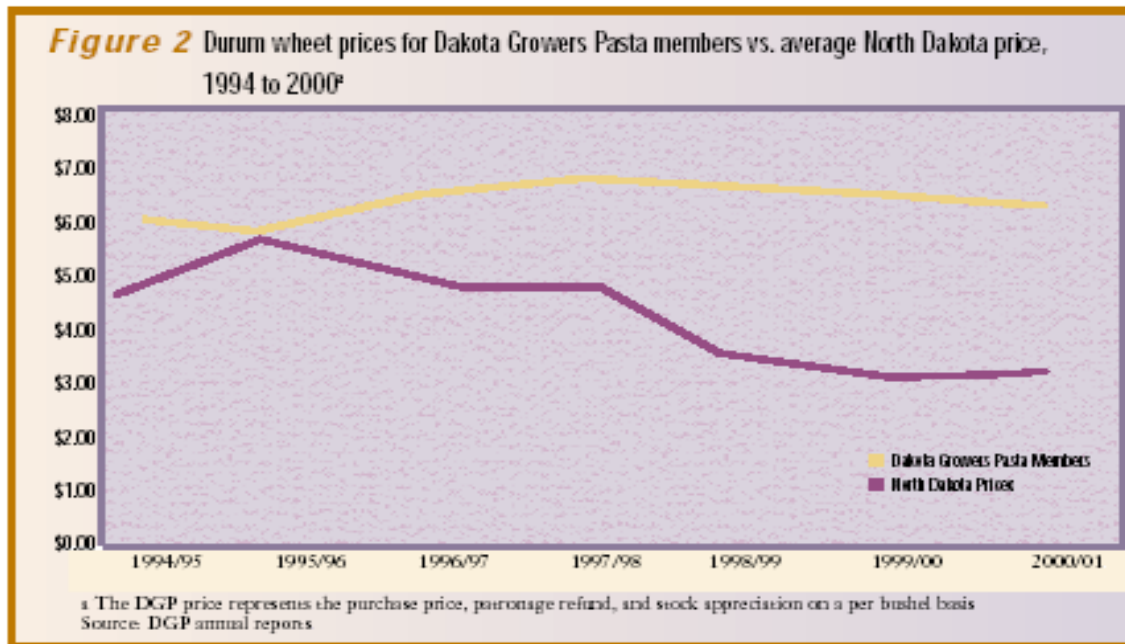
Tabla 1

EVOLUCION DE PRECIOS DEL TRIGO DURO EN EUA (USD / BUCHEL)							
	1987	1991	1992	1993	1994	1995	1996
Dakota	3.38	2.84	3	4.68	4.67	5.75	-----
USA	3.18	2.82	3.05	4.48	4.62	5.65	-----

La disminución de los rendimientos de la cosecha debido a problemas de plagas en las plantaciones de trigo, así como los cambios en la capacidad en la molienda del trigo, incrementaron la volatilidad en el precio del trigo a lo largo del año 1995 por lo cual los

productores de pasta enfrentaron serios problemas para controlar sus costos de manufactura y esto se traducía en una disminución en sus márgenes de ganancia

A continuación la Fig. 2 presenta los precios del trigo de DGP contra el precio promedio de trigo en el área de Dakota del Norte de 1994 al 2000



DGP estaba contemplando la contratación de un criador de plantas para desarrollar diferentes tipos de trigo duro resistentes al Moho sin sacrificar la calidad del grano.

Consumo y mercado de la pasta

El consumo de pasta se mantuvo estable en USA entre 1967 y 1984, a partir de 1984 el consumo se incremento hasta llegar a un máximo de 14 lb per cápita en 1996. Este incremento se debió a cinco razones primordiales: incremento del ingreso per cápita de la población, cambio en los estilos de vida, mayor disponibilidad de salsas para pasta, mayor importancia en la ingesta de productos saludables y un incremento en el número de restaurantes tipo Italiano. Se observó en el consumidor la necesidad de realizar una comida

rápida, saludable y fácil de preparar así mismo se detectaron ciertas preferencias en el tipo de pasta que se consume siendo los favoritos el espagueti, coditos y fideos.

Los ingresos per cápita de la población en USA presentaban un crecimiento sostenido lo que permitía destinar un mayor porcentaje de ingreso disponible a comer fuera de casa, sin embargo el crecimiento en el consumo de la pasta se interrumpió en 1998 debido a la existencia de productos alternos y a un factor poblacional (disminución del sector consumidor). El mercado orgánico de la pasta es una posibilidad para el futuro crecimiento ya que su consumo ha crecido 20 % durante la última etapa de la década de los 90's

Segmento de Mercado de la pasta

DGP participa en tres segmentos de mercado que son: industria de ingredientes, servicio de comida y mercado de reventa; a pesar de contar con tres marcas propias "Pasta Growers", "Pasta Sanita" y "Zia Briosa" la mayor parte del crecimiento de las ventas proviene de negocio de etiqueta privada .

En el año 1997 alrededor del 50 % de sus ventas provenían del segmento detallista con etiqueta privada principalmente: 25 % provenia del servicio de alimentos y 25 % del segmento de ingredientes.

Para el segmento de mercado detallista, DGP llega con marca propia y marca de la tienda; para el sector de mercado de servicios de alimentos llegan con etiqueta privada y estos generan un gran volumen de compra ya que operan como distribuidores de etiqueta privada para el propio sector de servicios de alimentos; en este segmento es crítica la calidad de la pasta y la oferta de precios muy competitivos. Esto debido a que la pasta es considerado un producto "commodity" ya que su demanda en el mercado es muy sensible a los cambios en el precio. Un precio atractivo de la pasta estimula favorablemente el desplazamiento en el mercado. La calidad de la pasta es fundamental ya que los estándares de calidad del

segmento de alimentos son muy altos y exigentes además de que el sabor de los alimentos fabricados con estos ingredientes es muy sensible a la calidad de los ingredientes. Una mala calidad del ingrediente afecta de manera negativa el sabor de los alimentos y eventualmente la reputación del restaurante donde se ofrecen dichos alimentos. El tercer segmento de mercado para DGP es el sector de ingredientes que se conforma por los procesadores de alimentos que usan la pasta como un ingrediente de su proceso (productos de valor agregado)

A lo largo del periodo de consolidación de la industria, la competencia de precios entre las marcas detallistas había hecho bajar el precio promedio de la pasta de este tipo de marca durante los años 1997 y 1998. La diferencia de precio entre la pasta de etiqueta privada y la de etiqueta de marca declino desacelerando el crecimiento de la pasta de etiqueta privada. Se esperaba que con la posible adquisición de Primo Piatto la distribución de ventas de DGP creciera 60 % al detalle, 20 % en ingrediente y 20 % en servicio de alimentos primordialmente en etiqueta privada.

El porcentaje de la distribución de los segmentos de pasta se presenta en la siguiente tabla 2.

Tabla 2

Segmento de Mercado Pasta Seca	Porcentaje Participación
Ingredientes	43 %
Detallista (etiqueta privada y etiqueta de marca)	37 %
Servicio de Alimentos (Restaurantes)	10 %
Licitación de Gobierno	10 %

Dentro del segmento detallista la venta de pasta de etiqueta privada había presentado crecimientos mayores al de etiqueta de marca, creciendo de 19 % a 24 % del año 1994 a 1998. En el segmento de ingredientes el 75 % de la producción era destinado para consumo propio; para el segmento de servicios de alimentos cerca del 50% pertenecía a etiqueta privada y el segmento de licitación a gobierno era etiqueta de marca.

La manufactura de pastas presentó una tendencia a disminuir la producción de pasta de marca privada para concentrarse en sus marcas medulares. Algunos detallistas preferían pasta de etiqueta privada debido al mayor control de venta y mejores márgenes de ganancia. La entrada de nuevos productores utilizando tecnologías de menor costo ofertaban productos innovadores y muchas veces su producción se vendía a través de la marca de empresas rivales ganando terreno en el segmento de marcas privadas haciendo uso de precios competitivos y mayores atributos en el producto ofertado.

Existe la percepción en el mercado de que las pastas de origen italiano son de más alta calidad por lo que los nombres de marcas Italianas son más atractivas al consumidor. La calidad percibida de la marca esta relacionada con su imagen y las características del producto ofertado (menor tiempo de cocción, limpieza más fácil, fácil de preparar y uso cómodo). En 1998 el consumo era de 5,000 mío lb con un valor total de \$ 2,600 mío USD.

Las nuevas oportunidades de negocio se generan en la región sureste de EUA pero la ubicación de DGP no es la ideal para atender a este mercado en expansión. Un incremento en las necesidades de suministro de trigo duro no representa problema para DGP debido a la disponibilidad de trigo con el que cuentan sus miembros. Sin embargo había una preocupación el trigo duro se sometía a rotación de cultivos con otras siembras.

Situación de la Industria de la pasta en USA

En 1998 existían 141 plantas de manufactura de pasta seca en USA, pero 67 de ellas representaban el mayor porcentaje de las ventas. . Las importaciones de pasta presentaban una disminución en su volumen debido a una situación de precio "Dumping" por parte de algunas compañías Italianas que compraban el trigo en EUA transformándolo en pasta en Italia y lo regresaban al mercado de EUA a precios menores al precio de mercado. La práctica del dumping consiste en vender al extranjero productos nacionales a un precio inferior al que tiene en el país de origen. Quienes practican el dumping pueden tener objetivos comerciales (conquista de mercados por eliminación de otros competidores o simplemente, defensa de mercados amenazados). Cuando las empresas privadas recurren a prácticas de dumping, deben compensar la "pérdida de ganancias" en el mercado de exportación haciendo pagar un precio alto al consumidor nacional. Esta práctica tiene consecuencias negativas para el comercio internacional, en el que introduce el espíritu de competencia desleal. La tabla 3 muestra la participación del mercado de los principales competidores.

Tabla 3

PARTICIPACION DE MERCADO VENTA DE PASTA EN EUA(1998)	
Productor	% Mercado
Hersey Foods	55%
AIPS	
Borden Food Holdings	
DGP	
Philadelphia Macaroni Company	
A.Zerega Sons	
Gooch Foods	
Kraft Foods	25%
General Foods	
Inc.	
American Home Foods Products	
Con Agra	

Pillsbury	
Campbell Soup Co.	
Stouffers Corporation	
Otros	20%

. En 1998 el 10 % de mercado total en EUA correspondía a importaciones.

Para 1998, “American Italian Pasta” con una operación de manufactura integrada verticalmente había incrementado su capacidad de producción, así mismo “Barilla” una compañía Italiana había construido recientemente una planta en Iowa. La distribución de las capacidades de producción se muestra en la siguiente tabla 4 .

Tabla 4

CAPACIDAD DE PRODUCCION DE PASTA EN USA (1998)		
Productor	Capacidad en Millones de Libras	% de Participación
American Italian Pasta	800	21.05
Hersey Pasta Group	688	18.11
Borden Food Holding	350	9.21
Dakota Growers Pasta	270	7.11
Primo Piatto	200	5.26
Barilla	200	5.26
Otros	1292	34.00
Capacidad Total en USA	3,800	

Cadena de Valor de la Pasta

En el siguiente diagrama se presenta de manera esquemática la cadena de valor de la pasta.

PRODUCTOR DE TRIGO DURO	PRODUCCION DE SEMOLA	PRODUCCION DE LA PASTA	DISTRIBUCION Y VENTAS
Productores llevan el trigo a una planta de molino	1 .El grano es seleccionado, pesado ,limpiado y almacenado en silos de grano	Se produce harina de sémola	Ventas a detallistas (etiqueta privada y de marca)

PRODUCTOR DE TRIGO DURO	PRODUCCION DE SEMOLA	PRODUCCION DE LA PASTA	DISTRIBUCION Y VENTAS
	2. El trigo es premezclado y vertido al molino en donde se humedece a un nivel apropiado para la molienda	Se produce harina granular de alto grado	Venta a otras compañías de manufactura de pasta para su reetiquetado y venta (etiqueta privada)
	3.El trigo es molido y purificado para obtener harina de alta calidad	Se produce harina granular de bajo grado (mezcla de harina de sémola, trigo duro y forraje) utilizado como forraje para ganado	Venta a productores de ingredientes
		Semolina se mezcla con harina de alto grado /la mezcla (masa de pasta) pasa por un extrusor y un dado de expulsión que genera las distintas formas de la pasta deseada / la pasta se seca	Venta a servicios de comida (restaurantes)
		Rendimientos :por cada 60 lb. de harina de sémola se generan 36 lb. de sémola ,6 lb. de harina y 18 lb. de forraje de de molino	Venta a gobierno
			Venta con marca propia

Conforme se avanza en la cadena de valor y se transforma el producto se observa un incremento sustancial en el valor del producto final

Competencia

American Italian Pasta Company se formo en 1988 y cuenta con plantas de operación integradas verticalmente en Excelsior Springs, Missouri, Columbia, Carolina del Sur y una

planta reciente en Wisconsin (cerca de la planta de molino de “Harvest States Cooperative”). AIPC concentraba el 25 % de sus ventas en un solo cliente “Muller” con casi 200 millones de libras, es decir 25 % de su capacidad de producción, Muller era la marca más vendida en EUA. En 1995 AIPC lanzó al mercado una pasta con sabor natural bajo la marca Pasta LaBella distribuida por SYSCO Co. Que era el mayor comercializador y distribuidor de productos y servicios de alimentos; la relación de AIPC con Wal-Mart le permitía vender su pasta con base en ganancia sobre costo, tenía buena reputación de administración de categoría de sus marcas y utilizaba un sistema de intercambio electrónico de información generada en el mercado para empatar la oferta con la necesidad cambiante del cliente, permitiendo predecir con exactitud la demanda del producto así como optimizar el manejo del inventario. Finalmente AIPC contemplaba la construcción de una planta de pasta en Italia y la importación de la pasta Italiana hacia EUA.

Las empresas del ramo competían entre si en cinco rubros:

- 1) Grado de utilización de su capacidad productiva para lograr los menores costos de producción.
- 2) Capacidad de distribución de producto.
- 3) Capacidad de servicio.
- 4) Capacidad de suministrar productos de calidad.
- 5) Acceso a trigo duro.

AIPC y DGP contaban con casi un 100 % de grado de utilización de la planta debido a sus acuerdos de administración de suministro con clientes. EL acceso a vía ferroviarias les había permitido tener bajos costos de distribución a pesar de la bajos rendimientos en las cosechas del trigo así mismo garantizaron la alta calidad del grano obteniendo una calidad homogénea a bajos costos.

Hersey Pasta Group

EL grupo entró en la industria de las pastas en 1966 y sus marcas contaban con el mercado detallista mas grandes y sin embargo HPG no era considerado parte medular de Hersey Foods. El 70 % de sus necesidades de sémola las hacían a través de Millers Milling que contaba con una capacidad de 688 mío de libras.

Borden Food Holdings Co.

Compañía química y de alimentos que acababa de vender 6 de sus 10 plantas productivas firmando contratos de suministro a corto plazo con sus compradores. La compañía pretendía concentrarse en su negocio medular de alimentos (manufactura de salsas para pasta) contando con marcas como Prince, Catelli, Creamette, Merlino's y Anthony. Borden era el mayor fabricante de salsa para pasta en EUA.

Primo Piatto

Una asociación de empleados de Borden compro dos de las plantas ubicadas en Minnesota y formo "Primo Piatto" en 1997. Las plantas producían 200 millones de libras anuales de pasta y tenían un contrato de suministro de 3 años con Borden.

DGP estuvo suministrando la sémola a Primo Piatto hasta que DGP completo su expansión de la línea productiva de pasta en 1998.

Otras Compañías de Pasta

Planta de pasta especializada de Philadelphia Macaroni Co. en Grand Forks y su planta de Minot Milling de Molienda de trigo en Minot. Existía Noodles by Leonardo en Cando y Devil's Lake de molienda de trigo duro integrada con manufactura de pasta y Farmer's choice Pasta en Leeds; existían también Pariré Pasta Producer's en Minot nuevo integrante que se esperaba que contara con operación integrada en el corto plazo Y D&B Specialty Foods en Grand Folks Minesota (pasta de especialidad).

Datos Adicionales

La adquisición de Primo Piatto le permitiría contar con la infraestructura para el desarrollo de nuevos productos y nuevos empaques; la adquisición permitiría incrementar la producción de pasta el 200 millones de Lb de pasta al año, así mismo adicionaría una parte importante en el área de Marketing y ventas. Primo Piatto pretende vender la compañía en \$13.3 mio USD, \$ 11.0 millones de USD en efectivo y el resto a través de opciones preferenciales de DGP. El costo total estimado de la adquisición se calcula en \$ 25.8 millones de USD.

Evolucion de DGP hasta 2010 .

En octubre del año 2009 DGP fue adquirida por la compañía Vítterra Inc. por un monto total de US\$ 240 millones y al momento de la adquisición DGP registró volúmenes de venta por US \$ 275 millones y ganancias antes de impuestos por US\$ 42 millones. (periodo Nov 2008 – Oct 2009); así mismo contaba con una capacidad de molienda de trigo de 1000 Ton / día y una capacidad de producción de 560 millones de libras de pasta por año. Hasta el 2009 DGP era considerada como la 3^a productora mas grande de pasta en la Unión Americana además de contar con la distribución de las pastas dietéticas de la compañía Dreamfields. Vítterra Inc. es una compañía con presencia global dedicada a la proveeduría de ingredientes de calidad Premium para la industria de los alimentos y operan en tres negocios primordiales: mercadeo de granos, productos agrícolas y procesamiento de alimentos . Vítterra Inc. cuenta con operaciones en Canadá, Australia, Nueva Zelanda, USA.

Diagnostico

Análisis de Michael Porter.

1.- Poder de negociación de los Compradores o Clientes. En el caso específico de DGP los clientes detallistas así como los productores de ingredientes y de servicios de comida cuentan con un gran poder de compra que usan en su beneficio dados los volúmenes tan grandes de pasta, que consumen; el gran número de proveedores de pasta en el mercado dan la posibilidad a los clientes de cambiar fácilmente de proveedor de pasta dado un incentivo en el precio. Es complicado que los clientes se integren hacia la manufactura de pasta dado el alto grado de requerimiento de capital de trabajo

2.- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores . En la industria de la pasta existe una alta concentración de los productores de pasta que les conceden un alto poder de negociación a los productores sobre los clientes. A pesar del gran número de productores de pasta, DGP puede hacer una diferenciación en la calidad de la pasta, en los valores nutritivos adicionados a la pasta y en la logística para acercar los productos al cliente final; así mismo DGP cuenta con una gran capacidad de negociación y solidaridad con los productores de trigo duro que le da beneficios en su cadena de suministro . Existen pocos productos sustitutos a la pasta que los productores usan a su favor en la negociación con los clientes. Los productores de pasta cuentan con un gran poder de negociación dado el alto impacto del precio del trigo duro sobre la industria que le permiten tener un mayor apalancamiento en la negociación con los clientes en momentos de escasez del trigo.

3.- Amenaza de nuevos entrantes. En la industria de la pasta existe una regulación estricta para evitar la entrada de productos con precios por debajo de su precio de manufactura

provenientes de competidores desleales, esto complica la entrada a nuevos competidores al mercado doméstico; las economías de escala cobran un papel importante en la mejora de la productividad de los productores de pasta que pueden operar su planta a máxima capacidad de manera ininterrumpida y eficientar la manufactura del producto para hacer una diferencia en el costo del producto final. DGP tiene marcas propias que necesita fortalecer para hacer una diferencia en el mercado; sin embargo cuenta con accesos ferroviarios de bajo costo que le permite distribuir de manera eficiente sus productos a lo largo de la cadena de suministro. En lo referente a la curva de aprendizaje DGP tiene en su director un capital individual que le da una ventaja competitiva importante sobre los competidores .EL uso que DGP hace de tecnología de última generación le permite lograr una mayor eficiencia en el proceso de manufactura que se ve reflejado en el costo final del producto .

4.- Rivalidad entre los competidores. En el caso de DGP la rivalidad entre competidores es muy alta por lo que la rentabilidad del producto se ve mermada sobre todo porque la pasta se ve como un “commodity” y los clientes en muchas ocasiones basan su decisión de compra en el precio más bajo. En este caso se busca que DGP se diferencia ofreciendo al mercado productos innovadores con mayor valor nutritivo y de mayor calidad que justifique que el cliente pague un precio “Premium” que lleve a un incremento en la rentabilidad del producto.

Análisis FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>
<ul style="list-style-type: none">-Cuenta con una integración completamente vertical-Uso de tecnología de ultima generación- Liderazgo en la dirección-Conocimiento del mercado por parte de los directivos de DGP-Ubicación Geográfica-Acceso a canales de distribución y vías ferroviarias de bajo costo-Costos de materia prima preferenciales-Garantía en el suministro de la materia prima básica	<ul style="list-style-type: none">-Existencia de compañías del ramo susceptibles de ser adquiridas-Incremento en el ingreso per cápita de la población-Incremento en las tendencias de consumo de pasta orgánica- Nivel de crecimiento atractivo del mercado de la pasta de marca privada (20 % anual)-Existencia de nuevas formas de mercadeo del producto-Existencia en el mercado de sistemas avanzados de administración de recursos-Incremento en las tendencias de consumo de productos con alto valor nutritivo
<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ul style="list-style-type: none">- Precio y disponibilidad de materia prima básica altamente vulnerables a factores	<ul style="list-style-type: none">-Existencia de competencia bien posicionada y sólida

<p>externos (mal tiempo , existencia de plagas)</p> <p>-Incremento en la capacidad de procesamiento requiere un incremento en el suministro del trigo duro para mantener la autosuficiencia al interior de todos los procesos productivos de DGP</p> <p>-No se cuenta con productos complementarios como salsa, cárnicos, vegetales, etc.</p>	<p>-Tendencias de consumo de reducir los carbohidratos en los alimentos</p>
--	---

Análisis Financiero

EL estado de resultados consolidados de DGP para los años de 1996, 1997 y 1998 se presentan en el anexo I . Así mismo la hoja de balance de resultados y estado de resultados de Primo Piatto, se presentan en el anexo II.

Los resultados financieros de Primo Piatto en 1997 no reflejan una operación muy sólida ya que reportan el 0.45 del retorno de inversión, porcentaje de de capital de trabajo comprometido solo en inventarios es de 40.37 % del total de las ventas, el porcentaje de contribución marginal es del 3.14 % y un retorno de la inversión de 0.45 %.

Por otro lado en el análisis de los estados financieros de DGP de los últimos tres años (1996,1997 y 1998) se puede observar que las ventas se han incrementado en forma importante 22% ,39% y 80 % respectivamente creciendo de \$ 69,339 Mio USD a \$

124,869 Mio USD con la incorporación de Primmo Piato en 1998; el retorno de la inversión se incrementa de manera sistemática e importante y para 1998 el retorno crece en más del 46 %. La liquidez se vio incrementada en 52% de 1997 al 1998 .El monto de capital de trabajo comprometido en inventarios se vio incrementado en su valor en 2.5 veces de 1997 al 1998 .La deuda de largo plazo también se vio incrementada en 2.43 veces, de 1997 a 1998 se observa un incremento en las obligaciones totales con respecto las ventas totales pasando de 55.27 % a 70.00 %. Los dividendos por acción se reducen entre 1997 a 1998 de 485 mio a 51 mio USD

La renta neta del negocio se ve disminuida entre 1997 y 1998 de 9.98 % a 3.65% El apalancamiento de la compañía se incremento en 27 % y los ingresos netos se incrementaron en 80 %.

Fundamento Teórico

El Análisis de Porter de las cinco fuentes de ventaja competitiva es un modelo estratégico desarrollado por el economista Michael Porter que propone un modelo de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de determinar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio. Esta propuesta teórica es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad.

Porter habla de cuatro fuerzas que al interactuar, crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores.

Ventaja competitiva son las habilidades y recursos únicos con las que cuenta una compañía para implementar estrategias que los competidores no pueden implementar tan eficazmente, entender las ventajas competitivas es crítico ya que es la razón por la cual

los clientes compran los productos.; al enfocar las energías en estas áreas se logra resaltar la diferenciación y especialización de la oferta ante los clientes

Fuerza No.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- Volumen comprador.
- Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de productos sustitutos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).

Fuerza No.2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores a causa del poder del que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una

gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costos para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (sindicatos).
- Costo de los productos del proveedor en relación con el costo del producto final.

Fuerza No.3 Amenaza de nuevos entrantes y algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Valor de la marca.
- Costos de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución y a canales de distribución
- Ventajas absolutas en costo.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Mejoras en la tecnología

Fuerza No.4 Existencia de productos sustitutos: generalmente los mercados en los que existen muchos productos similares, suponen baja rentabilidad.

Podemos citar los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Fuerza No.5 Rivalidad entre los competidores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

Michael Porter propone la existencia de tres estrategias genéricas posibles:

- Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el líder en costos. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares.
- Que el producto o servicio sea percibido por los clientes como exclusivo, siendo el líder en diferenciación. El producto o servicio debe ser percibido como único para justificar un precio superior. Se refiere a que tanto el comprador valora los atributos del producto final
- El enfoque de mercado, ya que un producto o servicio puede dirigirse hacia un sector o hacia un segmento

Las ventajas competitivas necesitan ser: difíciles de imitar, ser sostenibles y perdurar a lo largo del tiempo para que tengan éxito, deberán ponerse en práctica en el menor tiempo posible ya que las ventajas pueden ser copiadas por la competencia en un cierto periodo de tiempo. Los clientes deberán detectar una diferencia consistente y obvia entre los productos ofrecidos por la empresa y los ofrecidos por la competencia, esta diferencia es la que influirá su decisión de compra. Las ventajas traducidas en actividades, procesos, productos y servicios son las que impulsan hacia adelante a la organización y son críticas para lograr el éxito y crecimiento de la compañía.

Desarrollo de un plan estratégico para el éxito se enfoca en: alcanzar los objetivos de desempeño, lograr un mejor desempeño que el de la competencia, alcanzar una ventaja competitiva sostenible, satisfacer a los clientes y responder a los cambios súbitos en las condiciones de mercado. El plan estratégico dirige y mantiene a toda la empresa operando en armonía y al mismo tiempo fortaleciendo su posición competitiva en el mercado de largo plazo. Es un proceso continuo que va evolucionando acorde con los cambios que sufre el entorno y su mercado

Análisis de los estados financieros (análisis financiero) se refiere al estudio de la viabilidad, estabilidad y rentabilidad de un negocio o proyecto.

Se lleva al cabo usando razones financieras construidas a partir de información de los reportes financieros y son usados como base para la toma de decisiones en los negocios tales como:

- Continuar o discontinuar la operación completa o parte de ella
- Adquirir, rentar o arrendar cierto tipo de equipo o maquinaria en la manufactura de los productos

- Emitir acciones o solicitar prestamos bancarios para el incremento en el capital de trabajo
- Tomar decisiones con respecto a inversiones o prestamos de capital

El análisis financiero se apoya en el uso de razones financieras que se determinan para evaluar la condición financiera de una corporación y comparar las fortalezas y debilidades de varias compañías o industrias.

1.- Rentabilidad: habilidad de la organización para ganar ingresos y mantener el crecimiento en el corto y largo plazo, mide el uso que la corporación le da a los activos y el control de sus gastos para generar una tasa de retorno aceptable.

2.-Solvencia : habilidad de la organización para pagar las obligaciones crediticias contraídas

3.- Liquidez : habilidad de la organización para mantener un flujo de efectivo positivo cumpliendo con las obligaciones inmediatas

4.- Estabilidad : habilidad de la organización para permanecer en el negocio en el largo plazo sin tener pérdidas significativas en la conducción del negocio.

5.-Razones de Deuda mide la habilidad de la corporación para repagar deuda de largo plazo

6.- Razones de Actividad : que tan rápido una compañía convierte activos no líquidos a activos de liquidez inmediata

El análisis de la salud financiera de una compañía comienza con el análisis financiero del estado de resultados observando el pago de dividendos, flujo de efectivo de la operación, financiamiento de capital, monto total de la deuda.

Planteamiento del Problema

Como puede DGP continuar con éxito su trayectoria de crecimiento de ventas y rentabilidad dado el entorno altamente competitivo y tendencias que se viven en la industria de la manufactura de pasta.

Planteamiento de Soluciones Plausibles

1.- Incrementar las ventas obteniendo la distribución de pasta de un productor importante de marca reconocida en Italia que ofrezca productos con cierto grado de innovación: pasta que incorpore en su contenido omega 3 , pasta que incorpore vegetales en su contenido con diferentes presentaciones colores y / o sabores y de diseños innovadores en su presentación y empaque. Esto permitiría complementar y ampliar el portafolio de los productos que ofrece DGP, los mercados objetivos serían el segmento de ingredientes y segmento de tiendas de autoservicios. Se aprovecharía el conocimiento del mercado que ya existe de la marca propia de DGP; esta propuesta incluiría el establecimiento de centros de distribución y venta en puntos estratégicos para ampliar la cobertura geográfica y de esta forma atender el mercado que por cuestiones de distancia territorial no está siendo atendido en estos momentos. Las ganancias obtenidas de la distribución se destinarían a la ampliación de la planta productiva en Dakota.

- 2.- Enfocar los esfuerzos en fortalecer las tres marcas propias con las que cuenta DGP mediante el lanzamiento de una estrategia de promoción y venta que incluya: el diseño de recetas propias y de platillos cuya base sea la pasta de marca propia ; oferta de promociones a través de la página de Internet , patrocinio de algún programa de TV de cocina en el que se preparen platillos con la marca de DGP, así mismo se buscaría el establecimiento de alianzas estratégicas con productores de salsas como Borden

ofreciendo el producto en conjunto con marcas de salsa de prestigio armando paquetes promocionales que incentiven la venta de ambos productos.

3.- "Compra de Primo Piatto"

Con la compra de Primo Piatto se buscaría:

- Mantener al cien por ciento su capacidad instalada así como la reducción de costos de operación armonizando las dos operaciones, eliminando las actividades o funciones que se traslapen, se complementaria la integración vertical que le permite garantizar el volumen y la calidad del trigo.
- La reducción de costos se buscaría mediante el control estricto del nivel de inventarios reduciendo el capital de trabajo comprometido en los inventarios, se buscarían reducir los costos de "overhead" eliminando las posiciones que representen a la compañía erogaciones onerosas por sueldos de directivos y duplicidad de funciones y/o puestos de trabajo dado el tamaño de la nueva plantilla productiva. Así mismo se sugiere una reducción de los costos fijos de la nueva compañía consolidada mediante el manejo eficiente de la cartera de crédito cumpliendo al 100% con los plazos establecidos con los clientes evitando el financiamiento al cliente con más días de crédito, lo que buscaría el control estricto de las aperturas y ampliación de líneas de crédito para reducir la vulnerabilidad financiera de la corporación.
- La adopción e implementación de tecnología de punta y de un sistema administrativo de recursos le permitirá a DGP lograr mayores eficiencias y calidad en sus procesos reduciendo al mínimo los costos por una mala calidad (mermas y devolución de material). Al ser más eficientes y tener una mayor capacidad de

producción de pasta se buscaría incrementar la participación en el mercado detallista ofreciendo precios competitivos mediante dos vías:

1) la expansión en el mercado de la pasta de marca privada teniendo cobertura territorial en las regiones del sureste a través de centros de distribución, servicio a tiendas de club al mayoreo (Sam's ,Costco,etc) y accesos a las cadenas de autoservicio con los cuales se tiene una buena relación.

2) mediante la penetración al mercado de productos con un mayor valor agregado incorporando productos de innovación que se pueda diferenciar de las otras marcas como por ejemplo: pasta orgánica (mercado fértil), pasta enriquecida con omega 3 o pasta con sabores originales ofreciéndolos en los segmentos de tiendas de autoservicio y segmento de ingredientes (clientes cautivos que ya compran y conocen nuestros productos).

Este mercado es donde se están generando las nuevas oportunidades de negocio y al enfocar el crecimiento en productos con mayor valor agregado y de innovación se logra posicionar el producto con un precio “Premium” y de esta forma se extrae mayor valor al producto o marca. . Tomando ventaja de las competencias de Primmo Piatto se buscaría lanzar empaques novedosos en la pasta , empaques que combinen diferentes tipos de pasta y de esta forma incentivar la venta de otros tipos de pasta y que visualmente incentiven el consumo del producto; en esta misma línea se buscaría continuar impulsando y reforzando la venta de la pasta de marca de DGP en el segmento detallista (segundo más grande) y obtener la participación de mercado que tenía Borden en el segmento de autoservicio de marca propia que ya no está atendiendo .

Fundamento de la solución Elegida

Se elige la combinación de las opciones 1, 2 y 3. Como se observa en el análisis financiero, las ventas de pasta reportan un incremento del 80 % al incorporar a Primo Piatto a la operación generando un mayor ímpetu y consolidación en el crecimiento del negocio; los indicadores financieros evolucionaron favorablemente con la adquisición incluyendo el volumen de ventas, la liquidez y el retorno de la inversión, aunque los costos fijos se incrementaron de forma importante por lo que se propone la reducción sistemática de los costos mediante: reducción de inventarios, reducción de costos de “overhead”, manejo eficiente de la cartera de crédito evitando tener cuentas vencidas, reducción de mermas de producción y costos por mala calidad. El buscar el crecimiento a través de la adquisición de Primo Piatto le permite a DGP la expansión en el mercado y el fortalecimiento de sus competencias; dado el nivel de competencia en esta industria y del tipo de producto en donde el precio es el parámetro de diferenciación mas claro, hace sentido basar la estrategia en las competencias mas claras que tiene DGP: acceso preferencial a costo de materias primas, uso de tecnología superior (mejorará la productividad), el acceso a distribución menos costosa, iniciativas que le permite mejorar el precio final de la pasta en el mercado objetivo. La adopción de un sistema de administración de recursos es esencial para el logro del objetivo. Por otro lado al buscar la diferenciación a través de productos de innovación y con mayor valor agregado se logra la permanencia en el mercado y el incremento de los márgenes de ganancia; buscar la expansión en mercados en crecimiento y de mayor tamaño (espagueti en el segmento de ingrediente) permite obtener un mayor crecimiento en ventas, todo esto sin descuidar el enfoque al segmento de negocio de marca privada de grandes volúmenes “Comodity” que generan la masa

crítica y el flujo de efectivo para la compañía. Finalmente la iniciativa de seguir fortaleciendo y creciendo paulatinamente las marcas propias que generan valor para la compañía a través del reconocimiento de marca y la diversificación del negocio hacia otros rubros.

Marco de aplicación

Dado que las industrias del ramo compiten en 4 grandes áreas: grado de utilización de capacidad productiva, capacidad de distribución de producto, capacidad de servicio, capacidad de suministrar productos de calidad y acceso a trigo duro y considerando el conjunto de las ventajas competitivas con las que cuenta DGP en estos rubros, se decidió realizar la aproximación al problema usando la teoría de Michael Porter acerca de las ventajas competitivas.

Se detectaron y se desglosaron cada una de las ventajas competitivas de DGP y como cada una de estas se ligaban con la solución a la problemática en cuestión; al realizar el análisis FODA se detectaron las oportunidades y amenazas que el entorno presenta para su consideración en la estrategia de solución. La iniciativa de control y disminución del capital de trabajo comprometido en los inventarios permite reducir costos fijos y tener una operación más rentable así como atenuar posibles riesgos de falta de liquidez.

En la propuesta de solución también se consideró el análisis y desempeño financiero que DGP presenta al incorporar Primmo Piatto en su operación y las capacidades y ajustes necesarios que esta adquisición concede a DGP para la consecución del objetivo final “continuar con éxito la consolidación de las ventas y rentabilidad de la compañía”.

Conclusiones

- Enfocar el uso de los recursos en mercados vírgenes y de alto crecimiento permitirá un acceso a crecimiento sostenido.
- Atender el mercado con productos de mayor valor agregado se traducirá en mayores márgenes de ganancia .
- Adoptar el uso de sistemas de administración de recursos avanzado permitirá eficientar el uso de los recursos disponibles de la compañía (control del capital de trabajo) .
- Promover el uso de canales de distribución masiva como clubs del ahorro logrará tener una mayor cobertura territorial y acceso directo a los clientes.
- Fortalecer las marcas propias generará mayor valor a los accionistas
- El uso de economías de escala permitirá lograr ventajas competitivas sobre la competencia

Recomendaciones

- Se sugiere evaluar la posibilidad de convertir la compañía en una empresa Pública que cotice en Bolsa y ahí buscar los recursos de los inversionistas para los futuros planes de crecimiento.
- Se sugiere utilizar sistemas de retroalimentación electrónica para implementar un servicio post-venta que de mayor información del comportamiento del producto en el mercado (quejas, formas de uso, tipos de clientes, necesidades insatisfechas, tendencias de consumo, etc.). Esto les permitirá estar más cerca del cliente y reaccionar con prontitud ante las desviaciones o tendencias del mercado.
- Se recomienda anticipar cambios en los hábitos de consumo de la población como lo puede ser tendencias a reducir ingesta de carbohidratos.
- Se recomienda contratar un seguro que proteja y garantice el precio del trigo en el corto y mediano plazo y de esta manera evitar la grave afectación que puede sufrir la compañía por fluctuaciones severas en el precio del trigo.
- Diversificar el portafolio de clientes actual para no depender de un solo cliente
- Trabajar con los agricultores para incorporar trigo transgénico que proteja las cosechas de posibles plagas y evitar que la producción se vea mermada.

Bibliografía

- Pratt,Shannon; Niculita,Alina. Valuing a Business : The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies. 5th Ed (2007) pp. 172-189
- Thompson,T; Walter, M. (2009) M& A Plans and Other Strategic Growth Initiatives.Financial Executives Research Foundation, pp 5-16.
- Awa, Hart. (2010) Democratizing The New Product Development Process:A new Dimension of Value Creation and Marketing Concept .3 (2) , 49-54
- Rambus, Mycolas. (2010)Driving Growth and Value. Baseline, pp. 40-42
- Chan, Kimmy; Yim, Chi Kin; Lam,Simon. (2010) Is Costumer Participation in Value Creation a Double Edge Sword?. Journal of Marketing.74, pp.48-50
- Dalrymple,J; Dodd,T. (2003) Dakota Growers Pasta Company Report, pp. 2-14
- Boland, M.; Barton, David. (2009) Case research Journal . pp 3-13
- Reuvid, Jonathan. (2007) Mergers and Acquisitions. Ed Kogan Page, Ltd.pp.5-12
- Kogan Page Staff.(2002) Corporate Finance Handbook.pp. 169-222
- Bernard, S. (2010). 3D Competitive Analysis. Pharmaceutical Executive, pp.24-26
- <http://www.ccsenet.org/ibr>
- <http:pages.stern.nyu.edu/ adamodar>
- <http://www.dakotagrowers.com/ingredient.htm>
- <http://www.datasitedeal.com/ forms>
- <http://www.wikipedia.com>

Anexo 1

Hoja de Balance Condensado Dakota Grower's Pasta 1996-1998 (en miles USD)

Concepto	1998 *	1997	1996
Activos			
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	39,178	17,582	13,532
Propiedad y Equipo (Neto)	81,137	48,472	33,584
Inversión en St Paul Bank	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 LP	4,033	2,634	72
Cuentas por Pagar	5,748	3,432	2,889
Cheques Extraordinarios en Circulación	2,336	2,457	0
Pagos Acumulados 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 L.P.neto de la porción actual	66,056	27,131	18,860
Impuesto sobre la renta diferido	4,900		
Otras Obligaciones	88		
Obligaciones Totales	87,409	38,330	24,208
Acciones preferentes Redimibles	253	453	820
Inversión de los miembros			
Acciones Preferentes convertibles	2,304		
Acciones de Afiliación	137	135	135
Acción 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	
Ganancias Acumuladas no Asignadas	9,029	6,917	2,240
Inversión Total de los Miembros	36,875	29,956	24,866
Total de 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

Datos Financieros Dakota Grower's Pasta (miles USD)

Concepto	1996	1997	1998 *
Ventas	49,558	69,339	124,869
Renta Neta	2,618	6,926	4,559
Dividendos por accion	30	485	51
Activos Totales	49,894	68,739	124,534
Deuda Largo Plazo	19,752	30,218	66,056
Capital Contable de Miembros	24,866	29,956	36,875

Anexo 2

Hoja de Balance de Primo Piatto (Miles USD)

Concepto	May-Sept 1998
Activos	
Efectivo	1,697
Cuentas por Cobrar	4,785
Inventarios	2,388
Gastos Pagados por Adelantados	122
Activos de Impuestos Diferidos	28
Activos actuales totales	9,021
Propiedad Planta y equipo (Netos)	10,964
Costo Diferido de Financiamiento (neto)	54
Activos Totales	20,040
Obligaciones y Capital de Accionistas	
Obligaciones Actuales	
Porcion actual de deuda L.P.	3,877
Cuentas por Pagar	3,445
Gastos Acumulados	665
Obligaciones actuales Totales	7,987
Deuda Largo Plazo	1,595
Obligacion de impuesto diferido	48
Obligaciones Actuales Totales	9,630
Capital de Accionistas	
Acciones Comunes	224
Ganacias Retenidas	186
Capital total de Accionistas	410
Obligación y capital de los accionistas en total	20,040

Estado de Resultados Primo Piatto (miles USD)

Concepto	May-Sept 1998
Ventas Netas	5,915
Costo de las Ventas	4,915
Utilidad Bruta	1,000
Ventas y Administrativos	555
Ingresos de Operacion	44
Otros Gastos	-
Gastos de Interes	133
Otros Gastos	2
Total de otros gastos	135
Ingreso antes de Impuestos	309
Impuesto sobre la renta	123
Ingreso netos	186

