

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



## “ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LA MOLIENDA DE TRIGO DURO Y PRODUCCIÓN DE PASTA”.

### ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

**DORA LUZ FIGUEROA AMARO**

**Lectores:**

**Mtra. Lourdes Linares Castro**

**Mtro. Eduardo Musi Checa**

**Mtro. Jorge Smeke Zwaiman**

México, D. F.

2004

## Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
--------------------------	----------

### **Capítulo I.**

#### **Análisis de la Situación Actual**

##### **1. Panorama general**

a. Hechos.....	4
b. Funcionamiento de la Cooperativa.....	5
c. El Entorno de la Industria de la Pasta	
❖ Variables económicas.....	5
❖ Características del mercado.....	7
d. Estructura Competitiva de la Industria de la Pasta	
❖ Fuerzas competitivas.....	9
❖ Posiciones de mercado.....	12

##### **2. Diagnóstico de la Situación Actual**

a. Evaluación de la Estrategia Actual de DGP	
❖ Estrategias Funcionales.....	15
❖ Análisis FODA.....	17
❖ Ventajas Competitivas.....	18
b. Análisis Financiero.....	19
c. Síntesis sobre la Situación Actual.....	20

### **Capítulo II.**

#### **Definición del problema**

1. Planteamiento	
a. Definición.....	22
b. Alternativas de acción.....	23
c. Información Relevante.....	24

### **Capítulo III.**

#### **Análisis y Desarrollo de la Estrategia**

1. Estrategia General.....	26
2. Viabilidad Financiera.....	27

### **Capítulo IV.**

#### **Decisión**

1. Plan de Acción.....	29
2. Justificación.....	30

<b>Bibliografía.....</b>	<b>32</b>
--------------------------	-----------

## **Introducción**

Este trabajo muestra el desarrollo de los conocimientos y las habilidades que adquirí en el programa de Maestría en Administración de la Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.

El objetivo del análisis de “Estudio de Caso” es desarrollar una estrategia de solución para un problema específico, enfrentando los riesgos que enfrenta el Director de Negocios como líder de la organización y como elemento impulsor de la acción.

El Director de Negocios tiene la responsabilidad de guiar a la organización desarrollando aptitudes y procedimientos para encarar las decisiones relativas al rumbo del negocio, las cuales deben ser visualizadas hacia el futuro de la organización, para ello debe determinar la dirección y los objetivos a seguir con el objetivo de crear e implementar un plan estratégico a nivel de toda la empresa.

El caso de Dakota Growers Pasta nos permite abordar diversos temas referentes al papel del Director del Negocios en la toma de decisiones, y nos permite constatar que la administración estratégica es una poderosa herramienta para realizar un correcto análisis sobre la situación y el rumbo de cualquier organización.

## **Capítulo I.**

### **Análisis de la Situación Actual**

#### **1. Panorama General**

##### **a. Hechos**

Dakota Growers Pasta (DGP) es una empresa industrializadora de pasta para sopa en Carrington, Dakota del Norte. La idea de su fundación se originó en un grupo de agricultores de trigo duro del estado, que contribuyeron a la realización de un estudio de viabilidad de una planta integrada de molienda de trigo duro y manufactura de pasta.

DGP se organizó a finales de 1991 como una cooperativa de afiliación exclusiva, en la cual su misión era ayudar a sus miembros a volverse más rentables. Sus 1,084 productores de trigo duro operaban en los Estados de Dakota del Norte, Minnesota y Montana.

La Compañía es dueña y operadora de un molino de trigo duro y de una instalación productora de pasta, la instalación terminó de construirse en 1994. A finales de 1995, la junta de directores al ver los resultados del primer año de operaciones, decidieron duplicar la capacidad de trigo duro y realizar una expansión. En verano de 1996 se terminó la expansión del molino y en verano de 1997 la de la planta de elaboración de pasta.

Tim Dood como Director General representó un papel muy importante durante la formación de DGP, tanto él como Gary Mackintosh, Gerente de ventas nacionales, tenían la firme convicción de que ubicar la empresa en Carrington, tenía sentido en el aspecto económico y que su ubicación rural atraería a la clase idónea de mano de obra necesaria.

## **b. Funcionamiento de la Cooperativa**

Las Cooperativas son formas de organización de empresas cuyos miembros son también los usuarios de los negocios o servicios de la empresa.

En DGP los productores de trigo duro son los usuarios, que mediante su voto controlan la cooperativa, proveen de capital contable y reciben beneficios como:

- Un mercado o comprador para su trigo duro.
- Una participación de las utilidades basada en el uso o patrocinio.

La Cooperativa requería que los productores-usuarios o miembros compraran una acción por cada bushel de trigo duro que quisieran vender anualmente a DGP. El número total de acciones vendidas era acorde con la capacidad del molino.

### **“Acuerdo de Cultivadores”**

Las acciones otorgaban el derecho e imponían la obligación de entregar trigo duro. Este acuerdo obligaba a los miembros de DGP a entregar una cantidad de trigo duro de su propia producción, basada en el número de acciones que hubiera cobrado, si no podía proveerlo con base en la calidad deseada, DGP lo compraba y se lo cobraba.

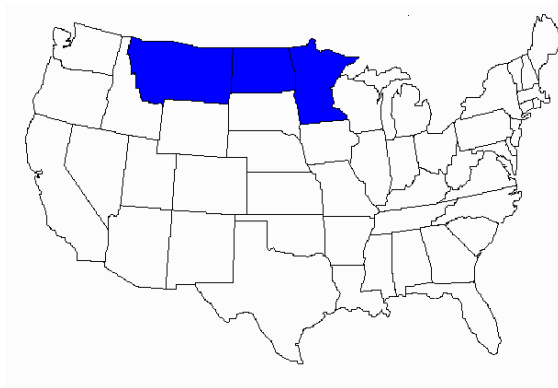
### **c. El Entorno de la Industria de la Pasta**

#### **❖ Variables económicas**

- Mercado en crecimiento: En 1998 en Estados Unidos se consumían 5,000 millones de libras de pasta, con un valor total de \$2,600 millones de dólares, lo que representaba un incremento del 25% respecto a 1992.
- La producción había crecido a la par del consumo hasta 1995, luego la capacidad inició una declinación, la capacidad nacional se estimaba en 3,800 millones de libras.
- Las importaciones de pasta representaban el 10% de las ventas en 1998.
- Las exportaciones se han mantenido bastante constantes de 1980 a 1998.
- En los EU eran 13 las principales compañías que molían trigo duro.
- Había 141 plantas de pasta que manufacturaban la pasta seca, pero sólo 67 tenían la mayor parte de las ventas por estar integradas verticalmente.
- Existe volatilidad del precio del trigo duro y la harina de semolina a finales del periodo 1990 a 2000, debido a los cambios en la capacidad de molienda, ubicación geográfica e importaciones de producto de Italia.
- Descenso de la rentabilidad de la industria a medida que los precios de insumos subían y la demanda se asentaba en un nivel estable, en general existen bajas ganancias en el sector de la Agricultura.
- La nueva capacidad en la industria obligaba a las empresas a ser competitivas en los precios.

### Consumo per cápita de productos hechos con trigo duro:

1967-1984	6 a 7 libras promedio por año (estable)
1985-1993	1 libra por año (crecimiento)
1994	14 libras (máximo)
1995 en adelante	12 libras (disminución gradual)



### Producción del trigo duro:

- Dakota del Norte
- Este de Montana
- Noroeste de Minnesota
- Sur de Alberta -Canadá
- Sur de Saskatchewan Canadá

### ❖ Características del mercado

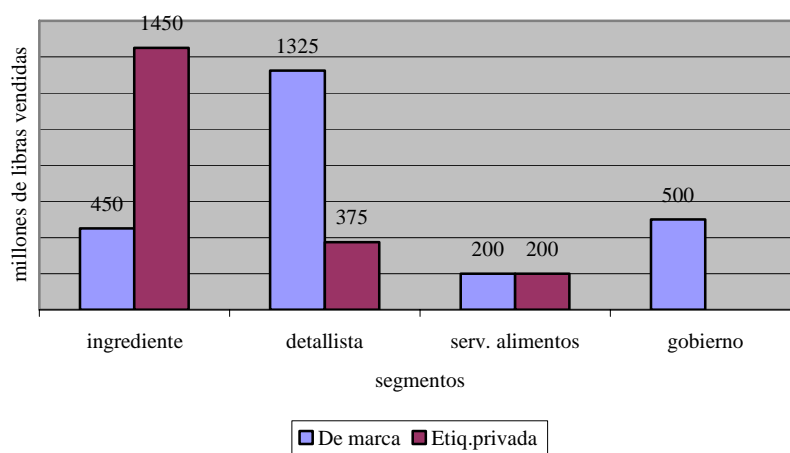
#### Segmentación

El mercado contempla 4 segmentos principales de la pasta seca:



Dentro de cada segmento, se venden productos de etiqueta privada y de etiqueta de marca:

Segmento:	Característica:
Detallista de etiqueta privada y de etiqueta de marca *	Son fabricados por una empresa que tienen la etiqueta de otra empresa en ellos.
Ingrediente	Usan el producto como un ingrediente de su proceso. El 75% es fabricado por empresas para sus propias necesidades internas.
Servicio de Alimentos	50% es de etiqueta privada.
Gobierno	Se considera etiqueta de marca.



\*Las ventas de pasta de etiqueta privada habían estado creciendo más rápido que las de etiqueta de marca '94-'98



#### **d. Estructura Competitiva de la Industria de la Pasta**

##### **❖ Fuerzas Competitivas – Esquema de Análisis Sectorial:**

Este análisis nos muestra que el negocio de la pasta presenta presiones competitivas difíciles, ya que como se presenta en el siguiente desarrollo, en términos generales, el impacto colectivo de las fuerzas competitivas es poderoso.

##### **➤ Rivalidad Existente:**

La competencia entre los productores de pasta es fuerte, enfocada a lograr una posición privilegiada respecto a sus demás competidores. Los factores importantes que detonan esta rivalidad son:

- El grado de utilización de la capacidad, al tratar de lograr un costo promedio de producción más bajo que el de los demás. –Acuerdos de administración de suministros
- Capacidad de distribución del producto –Accesos a transportación ferroviaria favorable
- Capacidad de servicio y precios bajos
- Capacidad de proveer calidad uniforme de acuerdo a las especificaciones del cliente - Sabor de la pasta, cuidado de la imagen en atractivas presentaciones de formas y empaques, utilización de nombres “italianos”
- Acceso al trigo duro

Adicionalmente, existe una fuerte competencia entre los productos de etiqueta de marca respecto a los productos de etiqueta privada. Los detallistas prefieren la etiqueta privada ya que les proporciona mejores márgenes y control de la comercialización.

### ➤ **Competidores Potenciales**

#### **Barreras para el ingreso:**

Existen fuertes barreras de ingreso, en general los competidores muestran una actitud activa en cuanto a la adopción de estrategias de crecimiento y expansión, las barreras de entrada son:

- El mercado está saturado de productores de pasta, sin embargo son sólo 13 las compañías principales de molienda de trigo duro y 67 las de manufactura de pasta las que acaparan las ventas.
- Los consumidores de pasta relacionan la calidad del producto con el nombre de la marca.
- La ubicación geográfica es un factor determinante para tener una planta integrada verticalmente.
- Dentro del proceso de la elaboración de la pasta, la molienda de trigo duro y semolina se realiza al principio de la producción, lo que representa una gran inversión de capital para nuevos competidores.
- Las grandes compañías se están concentrando en la producción de sus marcas medulares.
- Los industriales de nuevo ingreso emplean tecnologías de bajo costo lanzando productos innovadores, e incluso vendiéndolos con las marcas de compañías rivales.

- La inversión total para la construcción de plantas es representativa, y la obtención de capital resulta complicada en un mercado en el que intervienen organizaciones bajo la figura de Cooperativas.
- La capacidad en la industria obliga a ser competitivos en los precios.

### ➤ **Productos Sustitutos**

En la industria de la molienda de trigo duro, la amenaza competitiva de productos sustitutos es débil, ya que para lograr la calidad deseada y elaborar la pasta, es indispensable utilizar trigo duro y obtener harina de semolina, de los cuales todavía no se utilizan productos sustitutos. No obstante, el mercado orgánico crece alrededor de 20% anual, lo cual podría modificar la amenaza competitiva.

Respecto al consumo de los productos de pasta, la competencia es agresiva, ya que uno de los factores de incremento de la demanda se le atribuye a una mayor atención a la alimentación sana y al aumento de restaurantes italianos en conjunto al fenómeno de que los consumidores comen cada vez más fuera de sus casas, lo que genera diversas alternativas de sustitución de los productos de pasta.

### ➤ **El poder de negociación con los Proveedores**

Los proveedores de la industria representan una poderosa fuerza competitiva en lo que se refiere a la calidad del trigo duro, semolina y al compromiso de entrega, ya que podrían colocar a algunos fabricantes de pasta en una desventaja competitiva si no cumplen con

los estándares requeridos. Además, la harina de trigo duro y de semolina representa del 30 al 40% del costo total de los bienes de pasta vendidos, sobre todo para las industrias que no están integradas verticalmente.

En el caso de las Cooperativas, el acuerdo de suministro entre los miembros es una fuerza competitiva muy relevante, ya que adquieren un compromiso de calidad y entrega que resulta muy benéfico para la organización.

Sin embargo, en términos generales, los productores de trigo duro tienen poca fuerza para negociar los términos de la venta porque las Compañías a las que les suministran son importantes en el mercado y les compran grandes cantidades de su cosecha.

#### ➤ **El poder de Negociación con los Clientes**

Los supermercados y distribuidores de servicio de comida son una fuerza competitiva poderosa ya que ejercen su poder de negociación respecto a las condiciones de venta.

En el caso de los supermercados, los productores de pasta requieren de una amplia exhibición de sus productos al menudeo y de un espacio favorable en los anaqueles. Los costos de que los compradores cambien de marcas serían relativamente bajos.

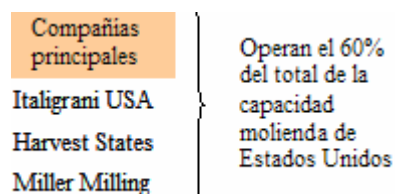
La negociación con las cadenas de supermercados son afectadas desfavorablemente porque los consumidores quieren encontrar en los estantes las pastas con marcas de nombres populares.

En el segmento detallista se realizan convenios de colaboración, donde el comprador proporciona datos del supermercado para proporcionar una visión sobre las preferencias de los clientes, también se utilizan sistemas de intercambio electrónico de datos para predecir mejor la demanda y el inventario.

### ❖ Posiciones de Mercado

#### Factores de éxito importantes en la industria de la molienda de trigo duro:

- Productos con alta calidad de forma consistente
- Ubicación cerca de la producción del grano o en regiones con acceso favorable al transporte ferroviario
- Procesos eficientes y de bajos costos



#### Industria de la Pasta:

Competidores más importantes	Relación precio/calidad	Cobertura geográfica	Grado de integración vertical	Canales de distribución	grado de servicio ofrecido	Etiqueta
American Italian Pasta	excelente	Nacional	total	importantes	completo	privado/marca
Hershey Pasta Group	buena	Nacional	parcial	importantes	básico	privado/marca
Borden Foods Holdings	buena	Nacional	parcial	n/d	n/d	privado/marca
Dakota Growers Pasta	excelente	Nacional	total	todos	completo	privado/marca
Primo Piatto	n/d	Nacional	ninguno	satisfactorio	n/d	privado

- Los competidores más importantes son American Italian Pasta Company, Hershey Pasta Group y DGP.
- En 1998 había 141 plantas de las cuales en sólo 67 se concentraban la mayoría de las ventas.
- Los principales fabricantes tenían una participación de mercado combinada de 55%

#### **Factores de éxito importantes en la industria de la Pasta:**

- Integración vertical, producción a bajo costo
- Imagen-reputación: Nombres de marcas muy conocidas, diversidad de formas y presentaciones
- Acuerdos de suministros con los clientes, bajos costos de distribución, uso de sistemas de intercambio de datos electrónicos.

#### ➤ **Posición General de la Industria**

La industria y el entorno competitivo de la Pasta son atractivos para Dakota Growers Pasta, es una compañía que está favorablemente posicionada y que posee los recursos y las capacidades competitivas necesarias para quitarles participación de mercado a los rivales más débiles.

La planta de Carrington tiene costos más bajos en comparación con las otras industrias del ramo y ha aumentado su participación de mercado y por consecuencia, su renta neta.

## 2. Diagnóstico de la Situación Actual

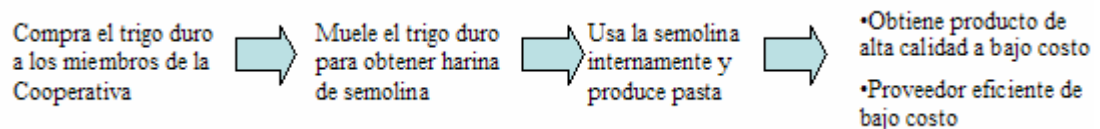
### a. Evaluación de la Estrategia Actual de Dakota Growers Pasta

La estrategia utilizada desde el origen de DGP ha sido la producción a bajos costos de productos de calidad consistente, enfocados principalmente al segmento detallista de etiqueta privada. Esta estrategia es poderosa, ya que genera una ventaja competitiva considerable respecto a los consumidores.

#### ❖ Estrategias Funcionales

Las estrategias funcionales más importantes que utiliza DGP para fortalecer su proceso de negocios son:

- Producción: Integración vertical de alta tecnología en el proceso de producción en conjunto con la obtención de trigo duro de alta calidad.



- Servicio al Cliente: Filosofía de que el cliente es su activo único, ofrecen productos de pasta de calidad consistente y se preocupan por crear buenas relaciones con los clientes.

- Tecnología de la Información: Utilización de Sistemas de Intercambio Electrónico de Datos con los clientes.
- Mercadotecnia: Acuerdos de administración de la cadena de suministros con los clientes, posición geográfica estratégica
- Recursos Humanos: Los propietarios y empleados se comprometen con la empresa y aplican la idea de “Calidad Asegurada” en todo lo que hacen.
- Financiera: Administración de actividades financieras para respaldar la estrategia de negocios y obtener el capital accionario.
- Desarrollo de nuevos productos: Es un tema que se pretende abordar con el proyecto de crecimiento o expansión futura.



❖ **Análisis FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección estratégica bien definida</li> <li>2. Plantas de integración vertical, alta tecnología</li> <li>3. Fabricación a bajo costo y buena rentabilidad</li> <li>4. Acceso a trigo duro de calidad</li> <li>5. Calidad consistente</li> <li>6. Fuerza laboral comprometida</li> <li>7. Buena imagen y reputación de la compañía</li> <li>8. Alianza cooperativa entre proveedores/miembros</li> <li>9. Accionistas con confianza hacia la compañía</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Obtención de capital de la Cooperativa para desarrollar y expandir el negocio.</li> <li>2. Falta de presencia en el mercado de etiqueta de marca, posicionamiento de marca</li> <li>3. Línea de productos muy limitada respecto a la competencia</li> <li>4. Rezagos en la investigación y desarrollo de nuevos productos</li> <li>5. Falta de innovación en formas y empaques</li> <li>6. Falta de una distribución global</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Abrirse hacia nuevos segmentos de mercado</li> <li>2. Abrirse hacia nuevos mercados geográficos</li> <li>3. Mirar hacia el mercado de marca</li> <li>4. Adquisición de competidores con cierta experiencia</li> <li>5. Posibles alianzas de riesgo compartido con competidores de pasta italianos</li> <li>6. Desarrollo ante el incremento en la demanda</li> <li>7. Inversión en campañas de publicidad para fortalecer la marca</li> <li>8. Ampliación de la línea de productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pérdida de ventas por productos sustitutos</li> <li>2. Declinación en el consumo de pasta en los EU</li> <li>3. Cambio de la tendencia de la alimentación sana y moda de restaurantes italianos</li> <li>4. Agresiva innovación de productos por parte de la competencia</li> <li>5. Creciente poder de negociación de los clientes</li> </ol>

## ❖ **Ventajas Competitivas**

El enfoque competitivo de DGP está orientado a ser una empresa que provea productos de buena calidad a buenos costos en comparación con los rivales.

Las ventajas competitivas que refuerzan este enfoque son:

- Acuerdo de cultivadores que permite obtener trigo de alta calidad
- Organización como Cooperativa, a diferencia de los competidores
- Proceso de producción a bajo costo
- Oferta de producto de alta calidad consistente
- Eficiencia en la utilización de la capacidad
- Ahorros en los costos de integración en relación con las otras compañías

**b. Análisis financiero**

<b>Desarrollo financiero Periodo 1994 a 1998</b>							
Concepto	Empresa	Año					Promedio
		1994	1995	1996	1997	1998	
Utilidad neta respecto al total de activos	<b>AIPC</b>	2.33%	0.35%	-2.46%	3.20%	5.90%	1.86%
	<b>Hershey</b>	5.83%	7.10%	7.58%	10.85%	11.52%	8.58%
	<b>DGP</b>	-0.46%	3.00%	5.25%	10.08%	3.66%	4.31%
Utilidad neta respecto al capital contable	<b>AIPC</b>	11.25%	2.37%	-22.25%	11.76%	8.66%	2.36%
	<b>Hershey</b>	7.30%	9.50%	10.18%	15.45%	15.52%	11.59%
	<b>DGP</b>	-1.70%	10.64%	10.53%	23.12%	12.36%	10.99%
Utilidad neta respecto a los ingresos netos	<b>AIPC</b>	3.14%	0.51%	-16.50%	17.35%	8.09%	2.52%
	<b>Hershey</b>	4.31%	4.40%	4.59%	6.51%	6.95%	5.35%
	<b>DGP</b>	-1.05%	3.55%	5.28%	9.99%	3.65%	4.29%

Las tendencias financieras de DGP han ido aumentando año con año, sin embargo en 1998 disminuyen por la adquisición de las plantas de Minnesota.

Hershey's Pasta fue la compañía que tuvo un mejor desempeño financiero durante el periodo de 1994 a 1998. Los números de American Italian Pasta muestran que es la empresa que tiene los mejores números en el periodo de 1994 a 1998 respecto al crecimiento de ingresos, capital contable y activos, lo que refleja una consolidación financiera saludable.

<b>Proporción de crecimiento por rubro Período 1994-1998 por promedio compuesto</b>		
Concepto	Empresa	Porcentaje
Proporción del crecimiento de los ingresos	<b>AIPC</b>	41.03%
	<b>Hershey</b>	-1.59%
	<b>DGP</b>	58.66%
Proporción del crecimiento del capital contable	<b>AIPC</b>	79.65%
	<b>Hershey</b>	-8.14%
	<b>DGP</b>	32.11%
Proporción del crecimiento del total de activos	<b>AIPC</b>	40.62%
	<b>Hershey</b>	-6.44%
	<b>DGP</b>	28.83%

### **c. Síntesis sobre la situación actual**

La estrategia de negocios utilizada desde el origen de DGP ha funcionado de forma exitosa para lograr los objetivos estratégicos planteados desde el inicio de la organización, la meta de crecimiento inicial se alcanzó de forma eficiente proporcionando ventajas competitivas importantes, la empresa ha redituado ganancias a los miembros de la Cooperativa, y ha mantenido su producción a bajos costos para ofrecer precios competitivos.

La Compañía ha logrado hasta el momento los objetivos estratégicos y financieros programados, su desempeño es superior al promedio de las otras compañías del ramo. Este planteamiento se sustenta así:

- Se cuenta con una imagen y reputación muy buena.
- Los márgenes de utilidad son competitivos.
- Las acciones son redituables y los accionistas muestran confianza en la organización.
- Las tendencias financieras se han comportado favorablemente
- La compañía está visualizando hacer nuevos clientes y mantener buenas relaciones con los actuales.
- Las ventas han crecido rápidamente

Sin embargo, la estrategia actual no es la adecuada, si desea consolidarse dentro de la industria para mantener e incrementar su posición de mercado y reforzar las ventajas competitivas. El enfoque competitivo debe orientarse en concentrar los esfuerzos para servir a un amplio escenario de clientes con una mayor cobertura geográfica.

El análisis FODA nos muestra que la posición competitiva de la compañía es poderosa actualmente, cuenta con Fortalezas que le proporcionan ventajas relevantes respecto a sus rivales, sin embargo, las debilidades detectan problemas estratégicos que deben enfrentarse a la brevedad para no frenar el buen desarrollo de la firma.

En necesario ajustar la estrategia hacia el aprovechamiento de las fortalezas de los recursos y las capacidades, mirar hacia el mercado de marca, el reforzamiento de la imagen es una oportunidad que requiere realizarse de forma inmediata, ya que las condiciones del mercado presentan condiciones favorables para obtener un lugar importante en la industria de la pasta.

Con el objetivo de consolidarse dentro de la industria, es importante abrirse a nuevos segmentos y fortalecer la participación en el mercado detallista, además como una estrategia para disminuir el impacto de las amenazas, se debe considerar la diversificación e innovaciones del producto, que hasta el momento la estrategia actual no ha contemplado.

Para incursionar en el mercado global será necesario implementar estrategias para el crecimiento de la capacidad.

## Capítulo II.

## Definición del Problema

### 1. Planteamiento

#### a. Definición:

#### **¿Debe DGP realizar su Proyecto de Crecimiento comprando a Primo Piatto?**

Dakota Growers Pasta había crecido muy rápido, la planta de Carrington ya estaba operando al máximo de su capacidad. La empresa había alcanzado la etapa de maduración de los objetivos estratégicos planteados, habían logrado la meta de crecimiento original de la planta, por lo tanto la Dirección estaba analizando opciones de crecimiento futuro, manejo de marca y de rentabilidad para el accionista.

Para desarrollar su proyecto de crecimiento era necesario tener capacidad adicional. Sabían que podían obtener trigo duro adicional de sus miembros sin problema.

La reducción de las ganancias por consecuencia de los problemas en el cultivo de trigo duro, podría mermar la voluntad de los miembros de aportar capital accionario adicional y para afrontar los elevados gastos de marketing asociados con el manejo de marca, así como los costos de la contratación de un criador de plantas.

## **b. Alternativas de Acción**

El proyecto de crecimiento es muy ambicioso desde el punto de vista competitivo y financiero, ya que contempla:

- La adquisición de Primo Piatto.
- El crecimiento de la planta de Carrington para tener la capacidad de molienda de trigo duro que abastecerá la producción de las plantas que se adquirirían en Minnesota.
- Inversiones para contar con la capacidad de almacenamiento de trigo duro en Carrington.
- La actualización de software para comunicar a ambas plantas.
- La expansión adicional de la producción de pasta en Carrington debido al excedente de semolina para mantener la capacidad igualada de etapa a etapa.

El mercado orgánico de pasta era otra opción para el futuro crecimiento. Este mercado estaba creciendo alrededor de 20% anual a finales de 1990-2000, varios miembros habían expresado su disposición a tratar de cultivar el trigo orgánico. Se estaba contemplando la contratación de un criador de plantas para empezar a desarrollar variedades de trigo duro que fueran resistentes a la enfermedad de la roya del trigo y que tuvieran los atributos de calidad deseados por los clientes.

En cuanto al manejo de marca, en 1998 se desaceleró el crecimiento de la pasta de etiqueta privada, por lo que se tenía el cuestionamiento de competir en el mercado de marca en vez de seguir creciendo en el mercado de etiqueta privada.

**c. Información Relevante**

**Capacidad de Producción incluyendo el proyecto de expansión:**

	1993	1996 -expansión de la planta	Proyecto de expansión		
			2a. Expansión de Carrington	Primo Piatto	Total
<b>Almacenamiento</b>	370,000 bushell	sin cambios	Duplicar la capacidad actual	n/a	620,000 bushels
<b>Molino</b>	3.2 millones de bushels por año	Duplica la capacidad a 6 millones de bushels	Duplicar la capacidad a 12 millones de bushels	n/a	12 millones de bushels por año
<b>Producción de pasta</b>	240 millones de libras al año (en 4 líneas)	sin cambios	Incrementar a 30 millones de libras	200 millones de libras	470 millones de libras al año
<b>Capital Accionario</b>	\$12.5 millones de dólares	\$9.7 millones de dólares	\$11 millones de dólares	\$13.3 millones de dólares	\$25.8 millones de dólares

**Distribución de la Segmentación con el proyecto de expansión:**

Segmentación	DGP	DGP + Primo Piatto
ingrediente	25%	20%
detallista	50%	60%
serv.		
alimentos	25%	20%

- La mayoría de las ventas de DGP tienen lugar bajo etiquetas privadas, aunque la firma cuenta con sus propias etiquetas de marca.
- Con la adquisición de Primo Piatto la distribución en los segmentos cambiaría, sin embargo la mayor parte aún sería de etiqueta privada.

**Características de Primo Piatto:**

- Empresa de Manufactura de pasta
- Tiene 2 plantas en Minnesota
- Producen marcas de etiqueta privada



- Tiene un contrato de suministro por 3 años con Borden Foods Holdings
- Cuenta con su propio mercado y experiencia en la investigación y desarrollo de nuevas soluciones de comida
- Tiene formas de pasta creativas e ideas de empaque.
- Existe un enlace ferroviario de Carrington a Minnesota

**Rentabilidad para Accionistas:**

DGP 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 Norte, la suma del precio de compra, el reembolso de patrocinio y el crecimiento del precio de las acciones era mayor que el precio promedio por el trigo duro.

### 1. Estrategia General

De acuerdo al diagnóstico realizado y al planteamiento del problema, es necesario desarrollar dos estrategias, las cuales enfocarían al proyecto de crecimiento a mejorar la participación del mercado:

1. Ampliar el canal de distribución del segmento detallista
2. Posicionar nuestra imagen de marca en el mercado

Estas estrategias enfocarán a Dakota Growers Pasta hacia una estrategia general:

**Consolidarse dentro de la industria como un competidor Global, siendo aún más eficiente en sus procesos de calidad y reducción de costos.**

Es importante considerar que la participación de DGP en el mercado de etiqueta de marca siempre ha sido mínima, al hacer presencia en este mercado, tendría que elevar su imagen y tal vez cambiar su identidad de marca, factores que requieren de una importante asignación de recursos.

El impacto en la competencia es previsible, los competidores emprenderán acciones en respuesta, como reforzamiento en las estrategias de marketing, utilizarán su poder de negociación con los clientes para distraerlos de los nuevos productos, fortalecerán su investigación e innovación, etc.

## 2. Viabilidad Financiera

<b>Comparativo del desarrollo financiero de DGP</b>		
<b>Años 1997 (antes de la adquisición) 1998 (después de la adquisición)</b>		
<b>Concepto</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>
Retorno de los activos	10.08%	3.66%
Retorno del capital contable	23.12%	12.36%
Relación (proporción) de la deuda vs. el capital contable	1.01%	179.13%
Margen de ganancias netas	9.99%	3.65%

Dakota Growers Pasta tiene las condiciones financieras para adquirir Primo Piatto, sin duda, la inversión requerida representa una inversión muy considerable que requerirá una eficiente administración de los recursos. El escenario es complicado ya que se requerirá endeudamiento y una importante captación de capital.

<b>Impacto en DGP por la adquisición de Primo Piatto</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Antes</b>		<b>Después</b>	
	<b>DGP 1997</b>	<b>Primo Piatto</b>	<b>DGP 1998</b>	<b>Impacto DGP</b>
Ventas netas	69,339	17,745	124,869	37,785
Ingresos netos	6,926	558	4,559	-2,925
Total de activos	68,739	20,040	124,534	35,755
Deuda a largo plazo	30,218	11,595	66,056	24,243
Capital contable de los miembros	29,956	410	36,875	6,509

En el cuadro anterior se muestra el impacto financiero que tendría la adquisición de Primo Piatto de acuerdo a los Estados Financieros Proyectados.

Este impacto es relativamente favorable si tomamos en cuenta que 1998 es el primer año de operación, por lo cual los ingresos netos no arrojan ningún beneficio, además de que el apalancamiento de capital es elevado debido a la fuerte inversión que se realizó para realizar el proyecto de crecimiento.

El incremento de las ventas revela que la estrategia planteada es viable para convertirse en un competidor global y lograr mayor posicionamiento en el mercado.

### 1. Plan de Acción

Dakota Growers Pasta debe realizar el proyecto de crecimiento planteado en su totalidad, ya que las condiciones actuales son propicias para consolidarse dentro de la industria como un competidor global.

La adquisición de las dos plantas de Primo Piatto, logrará el éxito de la estrategia planteada y proporcionará, sin duda, un mejor posicionamiento del mercado redituando en beneficios para el futuro de la organización.

Es necesario llevar a cabo las siguientes acciones para perfeccionar la adquisición de Primo Piatto:

- Negociar el precio de compra de Primo Piatto, ya que el precio es muy alto si consideramos que ellos atraviesan por falta de capital y que también obtendrían grandes beneficios al formar parte de DGP.
- Elaborar un plan de inversión para realizar atractivas campañas publicitarias.
- Contratar personal adicional especialista en la innovación e investigación de productos agrícolas.
- Elaborar una estrategia bien definida para la obtención del capital necesario para realizar todo el proyecto de crecimiento, ya que la inversión incluye, además, el crecimiento de la planta de Carrington y los demás costos ya mencionados.
- Fomentar la relación de colaboración entre los miembros de DGP, los cuales deberán tener una postura flexible ante la disminución de las ganancias respecto a los años anteriores.

## 2. Justificación

Al tener un crecimiento redituable y a la vez un mejoramiento continuo, la compañía contribuirá al reconocimiento de su marca y fortalecerá el legado de integridad de los miembros de la organización, así como las buenas relaciones que se han conservado durante mucho tiempo entre los clientes, proveedores, empleados y miembros de la organización.

La adquisición de Primo Piatto permitirá incursionar en el mercado de marca y hacerse del gusto de los consumidores, además es factible realizar una alianza con un fabricante de pasta italiana, una posible join venture.

Las fuerzas competitivas mejorarán ya que se podrá enfrentar mejor a los productos sustitutos al contar con productos diversificados e innovadores, se tendrá una mayor distribución nacional, se reforzará la relación con los proveedores de trigo duro al proponerles mayores ventas que reditarán su inversión.

Los beneficios estratégicos que proporcionará la adquisición son:

- Se creará presencia en el mercado de la etiqueta de marca y se fortalecerá la imagen entre los consumidores.
- Fortalecimiento del segmento detallista.
- Oportunidades de ventas en el Sureste de Estados Unidos.
- Reforzamiento de las fuerzas competitivas.
- Se aprovecharán las negociaciones con los clientes actuales para lograr posicionar mejor nuestros productos entre los consumidores.

- Mejores beneficios para los miembros de la Cooperativa, la adquisición ayudará a tener un canal de distribución adicional de su cosecha de trigo duro y con ello a incrementar su rentabilidad, con esto se fortalecerá el poder de negociación con los proveedores/miembros.
- Los costos de DGP se mantendrán bajos, ya que los procesos seguirán integrados verticalmente.

## **Bibliografía**

- ❖ Brealey Richard y Myers Stewart, Principios de Finanzas Corporativas, McGraw-Hill, Séptima edición, 2003.
  
- ❖ Porter Michael, Estrategia Competitiva –Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la Competencia, Compañía editorial Continental, 2000.
  
- ❖ Taylor James, Planificación Estratégica para la Empresa de Éxito, Alexander Hamilton Institute.
  
- ❖ Thompson y Strickland, Administración Estratégica, McGraw-Hill, 13a. edición, 2004.
  
- ❖ Galindo Adán, Planeación Estratégica y Proyectos de Inversión, CMDE, 1ª. edición, 2002.
  
- ❖ Collins y Devana, El MBA portátil, Limusa, 1ª. Edición 1994
  
- ❖ Casos de Estudio del Seminario de Estrategia Competitiva, Universidad Iberoamericana, Ciudad de México.