

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



## “GROWERS PASTA COOPERATIVE”

**ESTUDIO DE CASO**  
Que para obtener el grado de  
**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**  
Presenta:

**BERNARDO ANTONIO ISUNZA FLORES**

**Mtra. Lourdes Linares Castro**  
**Mtro. Jorge Smeke Zwaiman**  
**Mtro. Angel Fernández Gamero**

México, D.F.

2004

## ÍNDICE

Introducción	1
Fundamentos del Método del caso de la Universidad de Harvard	2
¿Qué es un caso?	2
Ventajas del Método del Caso para el aprendizaje	4
Hechos	6
Descripción Genérica de la Empresa	7
Tipo de Organización	7
Descripción de la Planta	8
Industria de la Molienda del Trigo Duro	9
Industria de la Pasta Seca	10
Volatilidad del Precio	11
Competencia en la Industria	12
Entorno Competitivo	15
Segmentos del Mercado de la Pasta	16
Consumo y Mercados de la Pasta	18
Mercado detallista de Etiqueta Privada vs. Etiqueta de Marca	19
Mercado en que compite GPC	19
Consideraciones Importantes sobre la compra de las dos Plantas	20
Definición del Problema	23
Análisis del Problema	27
Análisis FODA	27
Análisis de las 5 Fuerzas de Porter	28

Análisis Financiero	28
Criterio de Decisión	29
Resultado del Análisis Financiero para el año de 1997	29
Planteamiento de las Posibles Soluciones	30
Análisis de Decisión	31
Conclusiones	33
Bibliografía	34
Anexo 1	36

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo trata sobre la aplicación de la técnica del Método del Caso según el método de la Universidad de Harvard. El método está básicamente respaldado en dos principios: que aprender no es escuchar sino descubrir y que nada está descubierto sino hasta que puede explicarse en las propias palabras y comunicarse a otros. Por tanto, la comunicación es una fase imprescindible de un proceso completo de aprendizaje, de ahí que el método del caso sea fundamentalmente social, pues le interesa que los conocimientos sean entendidos y aceptados por otros: este es un principio de eficacia en la dirección de negocios.

El más importante efecto del Método del Caso, es arrojar sobre el estudiante la carga de pensar independientemente. Se les enseñará a analizar las situaciones prácticas que se presentan en la empresa y se les infundirá una actitud que les permita profundizar siempre en los problemas y así tomar las decisiones acertadas; promoviendo la reflexión y la actuación con responsabilidad propia.

## **CAPÍTULO 1.- Antecedentes y Marco Teórico**

### **1.1 Fundamentos del Método del Caso de la Universidad de Harvard**

Este método de casos está basado en el método Socrático. La técnica de casos fue adoptada por la Universidad de Harvard con propósitos educativos en el área de administración y ha evolucionado considerablemente desde que fue introducido en las primeras décadas del siglo veinte. A partir de esto, numerosas escuelas de negocios lo adoptaron y se diseminó alrededor del mundo, ampliándose su uso a otros campos del conocimiento donde la toma de decisiones y las soluciones son fundamentales.

### **1.2 ¿Qué es un caso?**

Es una descripción de una situación real, comúnmente involucra una decisión, un reto, una oportunidad, un problema o un asunto que enfrenta una persona o grupo de personas en una organización.

Por Método del Caso se entiende el diálogo sobre situaciones reales con fines de aprendizaje. Con esta sencilla definición pueden aglutinarse elementos que constituyen el núcleo sustancial mínimo de ésta metodología:

1.2.1 Debe darse un diálogo entre varios; el diálogo ha de seguir un sistema.

1.2.2 El diálogo debe versar sobre situaciones o casos reales, además el diálogo sistemático sobre un caso ha de perseguir siempre un fin de aprendizaje.

1.2.3 Decimos de aprendizaje para distinguirlo del proceso de toma de decisiones que, incluyendo los demás elementos busca principal y directamente el resultado de una decisión. Esta última distinción es sutil pero importante: en un consejo de administración se discute sistemáticamente sobre una situación con el objeto de llegar a una decisión acertada, no importando tanto que quienes deciden aprendan a hacerlo, aunque aprendan; al discutir un caso en cambio, lo que importa no es tanto el que se acierte en la decisión, aunque se acierte, sino que se aprenda a hacerlo.

La enseñanza a través del Método del Caso pretende que el estudiante tenga la oportunidad de someter a prueba su pensamiento y su manera de reaccionar frente a una situación determinada, así como de modificarlos. Este sistema le permite primeramente, conocerse a sí mismo y por otro lado le capacita para saber apreciar el valor de la opinión de los demás. El éxito del método consistirá en haber logrado la aparición de nuevas actitudes.

El caso no es un tratado de soluciones, es algo mucho más complejo, y el trabajo del estudiante en su estudio personal, en el estudio de grupo y en la sesión de clase, es el de proveer al caso de elementos útiles mediante la discusión, para volverlo a la vida. Y a un caso se le vuelve a la vida dramatizándolo, pues los casos, como ya se dijo, son reales y no ejemplos de situaciones buenas o malas. En la medida que el estudiante vive el caso y se convierte en protagonista, aprende más a través de lo que comunica a sus compañeros y por las reacciones que provoca en ellos, que también desarrollan y perfeccionan sus puntos de vista al tiempo que combaten los suyos, y en muchos casos, le sacan del error.

### **1.3 Ventajas del Método del Caso para el aprendizaje**

Algunas de las ventajas del Método del Caso:

- 1.3.1 Desarrollo de habilidades analíticas, de identificación del problema, en el manejo de la información así como también del desarrollo de habilidades del pensamiento crítico.
- 1.3.2 Habilidades para la toma de decisiones, aprendiendo a generar diversas alternativas, a adoptar por un criterio de selección, a evaluar alternativas, a escoger la mejor, a formular acciones congruentes y la implementación de los planes.
- 1.3.3 Habilidades para la aplicación de los conocimientos teóricos aprendidos, así como el uso de herramientas y técnicas.
- 1.3.4 Habilidades de la comunicación oral, dando la oportunidad de escuchar a sus compañeros y a sí mismo, argumentando con las ideas propias y las que aportan sus compañeros. También se aprende a pensar considerando los puntos de vista de los demás tanto como para tomarlos y defender la posición propia.
- 1.3.5 Habilidades en el manejo del tiempo, ya que dada la agenda intensa que mantiene el estudiante en sus responsabilidades educativas lo dirige a organizarla y optimizarla.
- 1.3.6 Habilidades interpersonales y sociales que son desarrolladas por el estudiante a través de discusiones en grupos, donde se aprende cómo tratar y comunicarse con sus compañeros y cómo darle solución al conflicto.
- 1.3.7 Habilidades Creativas. Por la razón de que dos situaciones de negocios no son las mismas, el método de caso, promueve la búsqueda y el encuentro de soluciones compatibles con las circunstancias únicas de cada caso.

- 1.3.8 Habilidades para la comunicación escrita. A través de la toma de notas continua y efectiva, elaboración de reportes de casos y de exámenes de caso, se desarrolla la habilidad asociada con la escritura efectiva.

El Método del Caso exige una participación más intensa, comparado con otras técnicas habituales de aprendizaje. El alumno deberá no sólo aprender y comprender ideas, sino también utilizarlas cuando los casos requieran juicios de valor. El alumno tendrá que tomar decisiones y defender su punto de vista en la discusión. La labor del profesor facilitando información y ayudando con posterioridad a la realización del trabajo por parte de los alumnos en la comprensión del caso y de sus soluciones es vital.

El Método del Caso funciona por una serie de razones:

- a) Las capacidades se desarrollan estudiando casos reales.
- b) Los estudiantes aprenden a desarrollar conceptos.
- c) Los estudiantes asimilan mejor las ideas y conceptos utilizando su experiencia en la solución de problemas.

Este método le permite al estudiante asumir el papel de directivo. Permite además simular una gran cantidad de tomas de decisión de un modo realista y controlado, generando una acumulación de experiencias que pueden ser aplicadas por los alumnos en situaciones parecidas. Propicia diagnosticar y buscar soluciones a los problemas de la empresa; más que con base en libros y generalizaciones teorizantes o estudio de memoria, mediante la discusión colectiva de la situación real, en un momento dado, de una empresa concreta, que se encuentra descrita en un documento.

La metodología del Caso no es desarrollar una serie de hechos "correctos", sino aprender a razonar y tomar decisiones bien con los datos disponibles, aun sin suficiente información, aprendiendo a defender de forma razonada diferentes puntos de vista.

#### **1.4 HECHOS**

Growers Pasta Cooperative, empresa dedicada a la producción y comercialización de pasta para sopa tiene la oportunidad de acrecentar su negocio y por consiguiente su participación de mercado con la compra de dos plantas productoras de pasta para sopa.

¿Le conviene a Growers Pasta Cooperative la compra de éstas dos plantas?. Se analizará esta adquisición utilizando el Método del Caso considerando los planes de crecimiento, de manejo de marca y de rentabilidad para el accionista que busca la empresa.

## **CAPÍTULO 2. Metodología**

### **2.1 DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE LA EMPRESA**

- Growers Pasta Cooperative (GPC), es una empresa industrializadora integrada de pasta para sopa.
- Su sede principal está en Carrington, Dakota del Norte, y opera además en los estados de Minnesota y Montana.
- Ha tenido mucho éxito al alinearse con supermercados y compañías de servicio de alimentos que tienen una estrategia de ventas muy enérgica, al crecer los supermercados y compañías de servicio GPC crece también.
- Tim Dood, Director General de Growers Pasta Cooperative, contaba con una gran experiencia en la producción de pasta.
- Había creado relaciones fuertes y confiables con sus clientes y con otros participantes clave en éste ramo. Su capacidad para obtener acceso a información por medio de éstas relaciones había sido clave también para su éxito.

### **2.2 TIPO DE ORGANIZACIÓN**

- GPC contaba con 1.084 miembros que eran productores de trigo duro.
- A fines de 1991 GPC se organizó como una cooperativa de afiliación exclusiva, donde los productores de trigo duro eran los usuarios. Estos eran los miembros con voto que controlaban la cooperativa, los propietarios que proveían el capital contable y los patrocinadores que recibían los beneficios de uso.
- Los productores invirtieron más de 2,000 millones de dólares en un procesamiento que iba más allá del manejo del grano, y que abarcaba:

- Molienda de maíz húmedo.
  - Pasta y
  - Plantas de procesamiento de frijol de soya en Dakota del Norte, Dakota del Sur, Minnesota, Nebraska y Kansas.
- Se requería que los productores-usuarios o miembros compraran una acción por cada bushel de trigo duro que quisieran vender anualmente a GPC.
  - El número total de acciones vendidas era acorde con la capacidad del molino, y otorgaban el derecho e imponían la obligación de entregar determinada cantidad de trigo duro de su propia producción, basada en el número de acciones que había comprado.
  - Si el miembro no podía proveer el trigo de la calidad deseada. GPC compraba trigo al precio actual de mercado y se lo cobraba al socio, lo que lo exponía al precio del mercado.
  - Esta forma de trabajar le daba a GPC una ventaja competitiva porque les permitía obtener trigo duro de alta calidad.

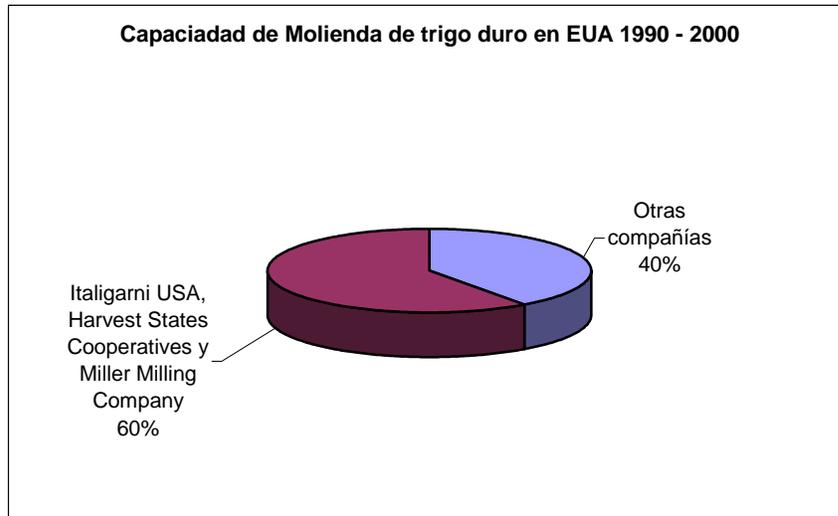
### **2.3 DESCRIPCIÓN DE LA PLANTA**

- Es una planta integrada verticalmente y que consistía de:
  - Un elevador de grano, con capacidad de almacenamiento de 13,038 m<sup>3</sup>, lo que significaba un almacenamiento de 2 semanas.
  - Un molino con capacidad para moler 112,768 m<sup>3</sup> por año.
  - Cuatro líneas de producción de pasta. Estas cuatro líneas podían elaborar 108.86 millones de Kg de pasta al año.

- La flexible operación de empackado le permitía empackar la pasta en cajas o en envolturas con tamaños de 0.2 a 907 kg.
- Una bodega para almacenar los productos terminados.
- La instalación se hizo para alojar una futura expansión de lo doble de la capacidad actual de molienda (225,536 m<sup>3</sup>) y el agregado de una línea de producción de pasta sin añadir más que la compra e instalación del equipo necesario.
- Es una Planta de pasta sumamente eficiente porque trabaja en trato directo con los agricultores, manteniéndolos informados de lo que necesita, además de integrarlos en la molienda y la manufactura. Los agricultores tienen interés real en el producto final.
- La compañía usaba su semolina en su propio proceso de producción de pasta.
- Los ahorros en costos debidos a la integración de la planta proporcionaban una ventaja competitiva en relación con otras firmas.
- Debido a que la planta tenía costos más bajos en comparación con otros en el ramo, había aumentado su participación de mercado.

#### **2.4 INDUSTRIA DE LA MOLIENDA DEL TRIGO DURO**

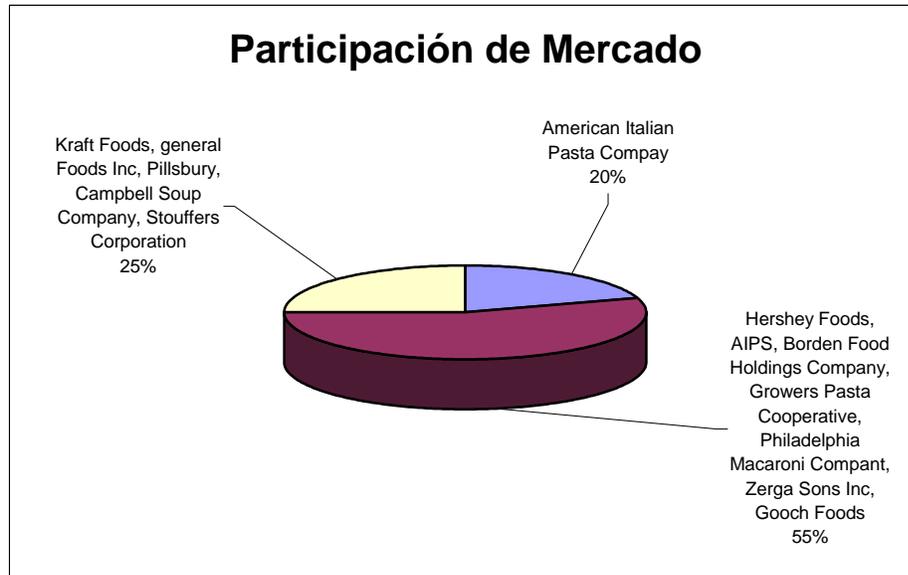
- Eran 13 las compañías principales que molían trigo duro en EUA.
- Para fines de los años 1990 – 2000 tres compañías operaban alrededor del 60% del total de la capacidad de molienda de trigo duro en EUA, como se muestra en la gráfica:



- Los molinos o plantas de molienda de trigo duro se habían situado tradicionalmente cerca de la producción de grano o en regiones de acceso favorable por transporte ferroviario a Dakota del Norte.
- Para fines de 2000 la capacidad se concentraba en Minnesota, Dakota del Norte y estados del medio oeste como Missouri, que estaba en línea directa con el lado este de Dakota del Norte.

## **2.5 INDUSTRIA DE LA PASTA SECA**

- En 1998 había 144 plantas de pasta que manufacturaban la pasta seca en EUA, pero sólo 67 de ellas son las que tenían las más altas ventas.
- Participación de mercado se muestra a continuación:



- En los años 1990 – 2000 las importaciones de Pasta habían aumentado y luego disminuyeron debido a que una reglamentación de comercio afirmó que varias compañías de pasta Italianas estaban importando trigo duro de EUA y luego lo exportaban la pasta a EUA por debajo de sus costos variables (dumping).
- Las importaciones representaban el 10% de las ventas en 1998.
- La capacidad nacional total anual se estimaba en 1,721.4 millones de kg.

## 2.6 VOLATILIDAD DEL PRECIO

- A finales de los años 1990 – 2000 se incrementó la volatilidad del precio del trigo duro y de la semolina debido a los cambios en la capacidad de molienda del trigo duro, la ubicación geográfica y las importaciones.
- Los precios del trigo duro subieron por el aumento de la demanda de la pasta y la disminución de los rendimientos de producción en Dakota del Norte debido a

problemas de plagas, también influyo el aumento en la capacidad de molienda a fines de los años 1990 – 2000, que había ayudado a aumentar la demanda de trigo duro.

- A medida que los precios de trigo duro y de la harina de semolina subían y que la demanda de la pasta comenzaba a asentarse en un nivel relativamente estable, se encarecieron los insumos provocando que los márgenes de ganancia de los fabricantes de pasta empezaran a declinar, disminuyendo con ello la rentabilidad.
- Con toda la expansión proyectada, se creía que para 1999 la capacidad de molienda del trigo duro sería mayor que la demanda de la pasta. *Esto sin duda alguna influenciaría en los precios de la pasta, como sabemos a mayor oferta disminuyen los precios.*

## **2.7 COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA** (Solo se consideran los más importantes para el caso)

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

- Tenía buena reputación en la administración de categoría de sus marcas y utilizaba los datos del supermercado Nielsen's para tratar de proporcionar pericia a sus clientes en lo referente a nuevos productos.
- Había desarrollado sistemas de intercambio de datos electrónicos (EDI) con sus clientes para predecir mejor la demanda y el inventario.
- Se hacían bastantes conjeturas acerca de que AIPC contemplaba la construcción de una planta en Italia y la importación de la pasta Italiana a EUA para aquellos de sus clientes que deseaban este producto de ésta procedencia

- Las marcas de AIPC incluían:
  - American Italian
  - AIPC
  - Pasta LaBella
- Sus clientes más importantes eran:
  - Detallistas, les vendía la pasta La Bella.
  - CISCO Corporation (27 % de las ventas), quien es el mayor comercializador y distribuidor de productos de servicio de alimentos. También le vendía la pasta LaBella.
  - Sam's Club de Wal-mart (20% de las ventas). Su relación con Wal-Mart le permitía a AIPC vender su pasta con base en ganancia sobre el costo (el costo de producción más la utilidad especificada por libra).
  - Y 15 de los 16 mayores detallistas de comestibles, la totalidad de los cuales tenían sus propias marcas de pasta de etiqueta privada.

### **2.7.2 Mullers (Propiedad de Bestfoods)**

- Abandonó la manufactura de la pasta en 1998
- Cliente de AIPC con el 25% de las ventas de ésta última.
- Daba cuenta de casi 90.6 millones de kg.
- Era la marca de mayor venta en EUA.

### **2.7.3 Hershey Pasta Group**

- En 1998 sus marcas tenían aproximadamente una porción del 27% del segmento detallista de pasta, con 3 de las seis marcas principales de Estados Unidos. Esta era la porción más alta del mercado detallista en 22 de los 64 principales mercados (12 de los 20 superiores), segunda porción más grande de mercado en otros 25 mercados y tercera porción más grande de mercado en una cifra adicional de 18 mercados.
- Aún con todo esto, Hershey Pasta Group no era parte medular del negocio de Hershey Foods.
- En 1996 combinó su fuerza de ventas de pasta con su fuerza general de alimentos, además de que redujo de manera significativa sus gastos de marketing y de promoción.
- Casi el 70% de sus necesidades de semolina se cubrían mediante compras a Miller Milling Company que tenía una capacidad total de 311,644,000 kg.

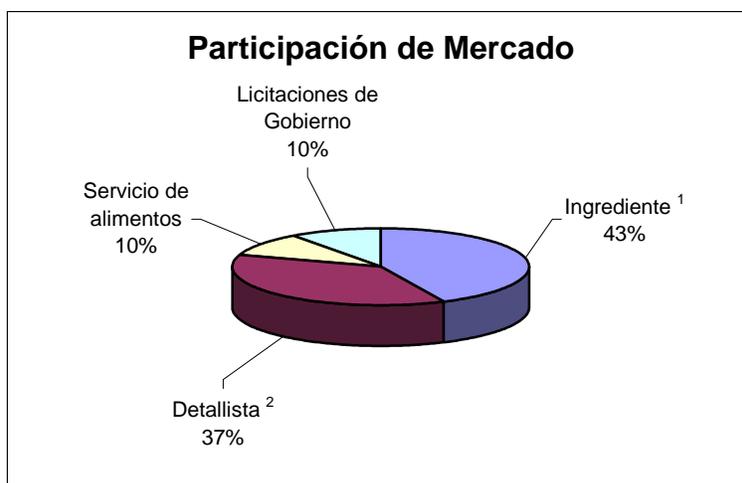
### **2.7.4 Miller Milling Company**

- Tenía locales en Winchester, Virginia, Lebanon, Pensilvania, Omaha, Nebraska, Fresno, California, Louisville, Kentucky y Kansas City, Missouri.
- Había establecido molinos junto a las plantas de Virginia y Lebanon, lo que le permitía a éstas dos fábricas estar integradas verticalmente.
- Sin embargo, alrededor del 30% de su capacidad no estaba en uso al presente.

## 2.8 ENTORNO COMPETITIVO

- Las empresas competían en este ramo siguiendo 5 métodos principales:
  - a. Grado de utilización de la capacidad (lograr la producción de costo promedio más bajo).
  - b. Capacidad de distribución de producto.
  - c. Capacidad de servicio.
  - d. Capacidad de proveer calidad uniforme a las especificaciones del cliente.
  - e. Acceso a trigo duro.
- AIPC y GPC tenían casi el 100% de utilización de su capacidad instalada, debido a sus acuerdos de administración de suministro con sus clientes.
- AIPC y GPC tenían acceso a una transportación ferroviaria favorable que les ayudo como nuevos entrantes en el negocio a lograr bajos costos de distribución
- El uso del EDI les ayudó también a ambas compañías así como a Hershey Pasta Group a brindar servicios de marketing a sus clientes.
- Los precios de trigo duro en años recientes habían ocasionado que la harina de semolina diera cuenta de 30 o 40 % del costo total de la pasta de los bienes vendidos.
- GPC y AIPC habían logrado el éxito gracias a su acceso a un trigo duro de alta calidad, a pesar de malos rendimientos y baja calidad; esto les permitió ofrecer calidad uniforme a bajo costo promedio.

## 2.9 SEGMENTOS DEL MERCADO DE LA PASTA



<sup>1</sup> El 75% (1,425 millones de lb.) era fabricado por empresas para sus propias necesidades internas y el residuo se vendía a productores de alimentos sin capacidad de elaboración de pasta.

<sup>2</sup> Dentro de este segmento, la pasta de etiqueta privada había estado creciendo a una tasa más rápida que la pasta de etiqueta de marca. Las ventas de pasta de etiqueta privada habían crecido de 19 a casi 24 % de las ventas de pasta totales para este segmento de 1994 a 1998 (de 323 a 408 millones de lb.).

Productos de etiqueta privada: Son los que se producen o fabrican por empresas que tienen activo de marca por no tienen activo de manufactura, es decir, tienen la marca, pero no tienen instalaciones para fabricar su producto.

- La manufactura de la pasta sufrió cambios a medida que las grandes compañías del ramo que se dedicaban tanto a producir etiquetas de marca como etiquetas privadas abandonaban la producción de etiqueta privada para concentrarse estrictamente en sus marcas medulares.
- Algunos detallistas preferían las etiquetas privadas por los mayores márgenes y el mayor control de la comercialización.
- Aunque no había prueba directa de ello, los detallistas y los fabricantes de pasta creían que los consumidores preferían los nombre de marca Italianos y que consideraban que la pasta importada italiana era de más alta calidad, por esto algunas firmas empezaron a elaborar pasta nacional con nombre de marca Italiano.
- La calidad percibida de la marca se relacionó con su imagen, al igual que las características del producto.
- Empleando tecnología de más bajo costo, industriales de nuevo ingreso en el ramo habían lanzado productos de pasta innovadores, algunas veces fabricándolos para su venta con las marcas de nombre de empresas rivales.
- En consecuencia los productores de etiqueta privada estaban ganando ventas y participación de mercado porque sus ofertas de producto tenían atributos atractivos y les habían asignado precios competitivos.

## 2.10 CONSUMO Y MERCADOS DE LA PASTA

- A partir de 1984 el consumo aumentó hasta llegar a un máximo de 14 6.3 kg per cápita en 1998, luego disminuyó ligeramente.
- Causas por las que el consumo aumentó (de acuerdo a la Secretaría de Agricultura de EUA):
  - El cambio en los estilos de vida. Aumentó el número de hogares estadounidenses con ambos progenitores empleados. Buscaban comidas sanas de fácil y relativa rápida preparación.
  - Mayor disponibilidad de salsas para la pasta.
  - Una mayor atención a la alimentación sana.
  - El aumento del número de restaurantes Italianos.
- Causas atribuibles a la baja en el consumo de pasta:
  - Se sospechaba que la USDA tenía problemas de medición. Al utilizar factores de conversión antiguos para los nuevos procesos de elaboración de pasta se pudo haber sobrestimado el consumo de este producto a mediados de los años 1990 – 2000. Si esto fuera cierto, entonces también debió sobrestimar los años pasados y futuros, manteniéndose siempre el mismo margen de error, lo que no alteraría los resultados.
  - El desarrollo de productos sustitutos.
  - El denominador en la cifra de consumo era la población. La pasta la consumían principalmente hogares o familias solas al crecer en edad la población estadounidense la población de los que comían pasta pudo haber disminuido como proporción de la población total.

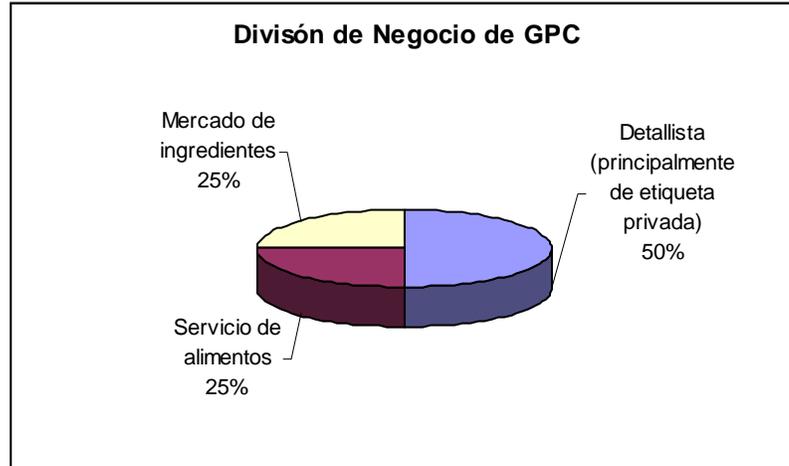
## **2.11 MERCADO DETALLISTA DE ETIQUETA PRIVADA vs. ETIQUETA DE MARCA**

- En los últimos años de 1990 – 2000, la competencia de precios entre las marcas había hecho bajar el precio promedio de la pasta de este tipo de pasta.
- La diferencia entre el precio de la pasta de etiqueta privada y la pasta de etiqueta de marca declinó desacelerando el crecimiento de la pasta de etiqueta privada.

## **2.12 MERCADO EN QUE COMPITE GPC**

- Al principio Tim se concentraba principalmente en el negocio de etiqueta privada, porque era la forma más rápida de entrar en el ramo.
- No tenían planes para comercializar su propia marca, sin embargo, debido al interés de sus miembros y empleados pusieron su propia marca, Pasta Growers.
- La mayor parte de su incremento de ventas ha tenido lugar en el negocio de etiqueta privada.
- Comercializa en tres segmentos diferentes:
  - El segmento detallista que consiste principalmente en pasta de marca y marca de tienda. Han introducido 3 etiquetas desde que entraron en la lucha de marcas. Eso requiere mucho capital.
  - Servicio de alimentos para las grandes compañías de este ramo. La mayoría de ellas son las principales distribuidoras de etiqueta privada del servicio de alimentos que crean un volumen altísimo para ellos. Están interesados en una pasta de muy alta calidad a precios muy razonables.

- Sector de ingrediente, consiste en procesadores de alimentos que usan el producto de GPC como ingrediente en su proceso.
- Los segmentos de mercado detallista de etiqueta privada y de ingrediente componían el grueso de ventas de GPC.
- Los productos de pasta de marca representaban un segmento de mercado importante para la compañía.
- En 1997 su negocio se dividía en:



### **2.13 CONSIDERACIONES IMPORTANTES SOBRE LA COMPRA DE LAS DOS PLANTAS**

- Primo Piatto tiene su propio mercado, el cual es satisfactorio. Sus plantas han seguido produciendo marcas de etiqueta privada, incluidas algunas para clientes nuestros.

- GPC podrá moler semolina suficiente para producir pasta sin tener que conseguirla por fuera.
- Además estarán en enlace ferroviario directo de Carrington a Minneapolis.
- Esta adquisición cuadruplicará su capacidad original, y todavía podrán añadir 10% más de capacidad en ambas plantas manufactureras para el futuro, si fuera necesario.
- Las cifras de los contadores para la adquisición fueron las siguientes:
  - La adquisición de Primo Piatto costaría 13.3 millones de dólares, 11 en efectivo, el resto en acciones preferentes de GPC.
  - Otros 1.5 millones de dólares para actualizar el software y conectar las dos plantas de Minneapolis con la Planta de Carrington.
  - Una vez integradas las Plantas, cualquier incremento en la capacidad de elaboración de pasta, requeriría un aumento en la capacidad de trigo duro para mantener la autosuficiencia interna en todas las etapas de producción.
  - Las economías de escala eran tales que GPC tendría que duplicar su capacidad existente de molienda de trigo duro, dejándole a GPC con exceso de harina de semolina (211,440 m<sup>3</sup>).
  - Para mantener la capacidad igualada de etapa en etapa GPC tendría que agregar capacidad de elaboración de pasta en Carrington porque las dos plantas de Primo Piatto no tenían capacidad para la expansión.
  - Se necesitaría además más capacidad de almacenamiento en Carrington de 21,848 m<sup>3</sup> en comparación con los 13,038 m<sup>3</sup> existentes.

- Los costos de almacenamiento se estimaban en 3.09 USD por bushel.
- La expansión en molienda y elaboración de pasta sería de una inversión de 11 millones de dólares.
- El costo total de las inversiones de adquisición sería de 25.8 millones de dólares (más costos de almacenamiento).
- Si la adquisición se lleva adelante pasaría lo siguiente:
  1. GPC adquiriría 90.7 millones de kg de capacidad de producción de pasta.
  2. Agregaría otros 30 millones de lb (13.6 millones de kg) en Carrington, para un total de 470 millones de lb (213 millones de kg)
  3. Añadiría además otros 6 millones de bushels (211,440 m3) de molienda de trigo duro en Carrington.
  4. Estos movimientos le permitirán a GPC mantener el equilibrio de capacidad en cada etapa.
  5. Y se podrían agregar 13.6 millones de kg de expansión adicional en Carrington.
- Haciendo uso de la venta de acciones con derecho de entrega y el acuerdo de cultivadores, GPC aseguraría que el “colchón” suficiente de trigo duro cubriera las necesidades de las tres plantas.
- Primo Piatto habilitaba a GPC para que ésta incrementara su base de investigación de empaque y nuevos productos que ayudarían a crear productos diferenciados.

- La adquisición le daría a GPC un mayor cuerpo de personal de ventas y marketing.

## **2.14 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Tim y la junta de directores estaban considerando lo siguiente:

### 2.14.1 La compra de dos plantas productoras de pasta ubicadas en Minneapolis,

#### Minnesota

- Que habían pertenecido a Borden Foods, que de darse, se esperaba que sucediera lo siguiente:
  - La distribución de ventas de GPC crecería 60% al detalle
  - 20 % en ingrediente
  - 20 % en servicio de alimentos.
  - La mayor parte de esta participación de mercado, bien que no todo, aún sería de etiqueta privada
- Tim creía que la adquisición proveería la capacidad suficiente para penetrar aún más el mercado de marca. Es una adquisición atractiva en ese sentido.
- El y la junta habían discutido la posibilidad de un *joint venture* o una alianza similar con un fabricante italiano de pasta, como una forma de presentar una imagen Italiana.

### 2.14.2 El crecimiento futuro.

- GPC había crecido con tal rapidez que la planta de Carrington ya estaba operando a máxima capacidad.
- La firma no podría sustentar crecimiento alguno sin capacidad adicional.

- El mercado orgánico de la pasta era otra posibilidad para el futuro crecimiento.
- A finales de los años 1990 – 2000, el consumo de productos orgánicos estaba creciendo alrededor de 20% anual.
- Varios clientes habían pedido productos orgánicos en el pasado, pero nunca había habido el volumen suficiente.
- 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 privada.
- Si GPC se mudaba al mercado de la etiqueta de marca, tendría que elevar su imagen y tal vez incluso cambiar su identidad de marca, lo que requerirá de una muy fuerte inversión por parte de los accionistas.

#### 2.14.3 El manejo de marca.

- El personal de marketing y de ventas tenía la firme creencia de que se obtendrían más ventas si se acrecentara la producción.
- Estas nuevas oportunidades de ventas estaban en el sureste de Estados Unidos y la ubicación de Carrington no era la ideal para surtir este mercado en expansión.

#### 2.14.4 La rentabilidad para el accionista.

- En el curso de la década anterior, se redujeron los rendimientos debido a problemas con el clima que afectaron las cosechas.

- Los rendimientos más bajos y los costos crecidos habían reducido también las ganancias de los miembros, lo cual podría mermar la voluntad de los mismos de aportar capital accionario adicional para la adquisición y para afrontar los incrementados gastos de marketing asociados con el manejo de marca.
- El trigo duro vendido por la mediación de la firma era típicamente un pequeño porcentaje de su producto agrícola total.
- Las bajas ganancias de la agricultura en general significaban que el capital accionario futuro podría ser difícil de encontrar.
- La nueva capacidad en la industria obligaba a las empresas a ser más competitivas en los precios.
- GPC estaba contemplando la contratación de un criador de plantas para empezar a desarrollar variedades de trigo duro que no sólo fueran resistentes a la roya del trigo, sino que también tuvieran los atributos de calidad deseados por los clientes.
- Existía preocupación en GPC debido a que el trigo duro se sometía a rotación de cultivos con otras siembras como:
  - La remolacha (betabel)
  - Cebada de malta
  - Papas
  - Maíz y
  - Trigo marzal (o primaveral).
- Esto le daba a GPC la oportunidad de ingresar al mercado del inciso anterior debido a lo siguiente:

- American Cristal Sugar (betabel), pasaba por tensiones financieras.
- Progold (jarabe de maíz de alta fructuosa), sufría pérdidas importantes en capital accionario de productor.
- United Spring Bakers (cochura para pan), estaba todavía buscando ubicación para su planta.
- Tim Dodd: sentía que GPC debía ser más proactiva en la investigación y desarrollo de nuevas soluciones de comidas, de formas de pasta creativas y de más ideas de empaque, sabía que Primo Piatto tiene algo de esta experiencia.

## CAPÍTULO 3

## Recolección y Análisis de Datos

### 3.1 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Para poder entender mejor la situación se realizan los siguientes análisis:

#### 3.1.1 ANÁLISIS FODA

<b>FUERZAS</b>	
SITUACIÓN	CONSECUENCIAS
GPC estaba integrada verticalmente	Le permitía obtener trigo duro de alta calidad. Asegura siempre la misma calidad, lo que le daba una ventaja competitiva. Ahorros en costos. Debido a los bajos costos aumentó su participación de mercado.
Buena ubicación geográfica de su Planta	Buena calidad de trigo duro Tanto su molino como su planta tenían acceso favorable por transporte ferroviario a Dakota del Norte
Competitivamente hablando, GPC contaba con: Total grado de utilización de su capacidad instalada. Capacidad de distribución de producto. Capacidad de servicio. Calidad uniforme de su producto. Acceso a trigo duro.	Esto le permitía ofrecer una calidad uniforme a un bajo costo promedio.
USO de EDI	Buen control de inventarios y la oportunidad de brindar servicios de marketing a sus clientes
El abandono de la producción de etiquetas privadas por parte de las grandes compañías.	Oportunidad para GPC de penetrar más este segmento de mercado.

#### **OPORTUNIDADES**

Hershey Pasta Group, redujo de manera significativa sus gastos de marketing y de promoción de pasta	El 27 % de mercado del segmento detallista que tenía HPG es muy buena oportunidad para GPC, está en línea con el segmento de mercado en el cual tiene mayores ventas.
Los detallistas y productores preferían los nombres de pasta Italianos	Buscar socios Italianos para satisfacer este segmento de mercado.
La compra de las dos Plantas de Borden Foods	Cumple con las expectativas de GPC

#### **DEBILIDADES**

GPC se encontraba trabajando a su máxima capacidad	No podía incrementar su producción para abarcar más mercado
--	---

#### **AMENAZAS**

American Italian Pasta Company contemplaba la construcción de una Planta en Italia así como la importación de pasta Italiana	Satisfacer el segmento de mercado de clientes que deseaban pasta procedente de Italia
La entrada al mercado de productos innovadores	Pérdida de participación de mercado
Desarrollo de productos sustitutos	Pérdida de participación de mercado
La competencia entre marcas bajó el precio promedio de la pasta de marca privada	Esto disminuye le disminuye su marginal a GPC

### **3.1.2 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

#### 3.1.2.1 Barreras de entrada

- Requerimientos de capital, la inversión necesaria es muy fuerte.
- Curvas de aprendizaje de la empresa, el know how es un factor muy importante.
- Acceso a los insumos necesarios (materia prima, rutas de acceso, tecnología) para tener bajos costos, rentables y competitivos.

#### 3.1.2.2 Determinantes de la Rivalidad

- Diversidad de competidores.
- Hay mucha competencia en el mercado
- La tendencia es formar grandes conglomerados.

#### 3.1.2.3 Determinantes del poder del proveedor

- La materia prima de buena calidad (trigo duro) es escasa.

#### 3.1.2.4 Determinantes de la amenaza de sustitución

- La entrada al mercado de productos innovadores.
- El desarrollo de productos más “sanos”.
- Modas como el ser esbelto.

#### 3.1.2.5 Determinantes para el poder del comprador

- La edad del comprador, a mayor edad la gente busca alimentarse mejor, disminuyendo grasas y alimento que engorda (la pasta engorda).

### **3.1.3 ANÁLISIS FINANCIERO**

Este análisis se hizo en función de los siguientes indicadores financieros (ver Anexo 1):

1. Grado de endeudamiento de la empresa.

2. Grado de apalancamiento.
3. Rotación de activos y
4. Rentabilidad sobre capital.

### **3.1.3.1 Criterio de decisión**

El criterio de decisión financiero principal sobre el que se basará la decisión de compra es el de Rentabilidad sobre capital, por ser la razón financiera que nos dice cuánto nos genera cada dólar invertido, sin menospreciar las otras razones financieras.

El que una empresa este más endeudada que otra o que se encuentre más apalancada que la demás no quiere decir que sea una empresa con problemas financieros, no es malo estar endeudado o apalancado, siempre y cuando se sepa como endeudarse y cómo apalancarse.

### **3.1.3.2 Resultado del análisis financiero para el año de 1997**

Se tomará el año de 1997 para efectos de análisis por ser de éste año el que se tiene información de todas las empresas, con excepción de Hershey División Pasta (grado de endeudamiento y de apalancamiento).

El análisis muestra que Growers Pasta Cooperative tiene el menor grado de endeudamiento junto con Primo Piatto, es decir, por cada dólar que éstas empresas tienen hay en activos, 0.43 y 0.48 de dólar respectivamente.

El grado de apalancamiento para Growers Pasta Cooperative es el más bajo de las compañías analizadas, y para Primo Piatto es el más alto, debido a que es este el año en que empieza operaciones.

Respecto a la rotación de activos, es Growers Pasta Cooperative la empresa que tiene la mayor rotación de activos. Este resultado es obvio, GPC no puede vender más debido a que se encuentra trabajando al 100% de su capacidad, no puede vender más porque sencillamente no puede producir más.

Por último, Primo Piatto tiene la mayor rentabilidad sobre capital, seguida por GPC. Si lo que buscamos es tener una mayor rentabilidad del negocio estas dos compañías son las que mejores resultados tienen.

Por el análisis financiero hecho, se recomienda la compra de Primo Piatto.

### **3.2 PLANTEAMIENTO DE LAS POSIBLES SOLUCIONES (ESCENARIOS)**

1. GPC no compra las dos plantas que pertenecían a Borden Foods, pero sigue adelante con sus planes de crecimiento y de manejo de marca, buscando la rentabilidad para el accionista.
2. Asociarse con un productor Italiano para vender pasta y penetrar este mercado (en EUA), aprovechando con ello el incremento en importaciones que se ha venido dando de productos de pasta y noodles.

3. Comprar las dos plantas antes propiedad de Borden Foods, continuando con sus planes de crecimiento, de manejo de marca y de rentabilidad para el accionista.

### **3.3 ANÁLISIS DE DECISIÓN**

Por la información proporcionada en el caso así como los análisis FODA, Porter y Financiero se toma la siguiente decisión:

Yo me inclino por la solución numero 3: Comprar las dos plantas antes propiedad de Borden Foods y continuar con los planes de crecimiento, de manejo de marca y de rentabilidad para el accionista, esto lo haría de la siguiente forma:

1. En lugar de comprar las dos plantas antes propiedad de Borden Foods buscaría asociarme con ellos, un *joint venture*, donde ambas partes compartan los riesgos siempre bajo un esquema ganar-ganar, donde el compartir tecnología y experiencia tenga como resultado buenas operaciones de negocio para ambas plantas. No le conviene a GPC comprar las dos plantas debido a que la inversión es muy grande, un desembolso de esa magnitud le impedirá a GPC seguir adelante con sus demás plantas de crecimiento. Con esto se busca también que el grado de endeudamiento y de apalancamiento no se incremente demasiado. Este joint venture permitirá además que la rentabilidad sobre capital no se vea disminuida considerablemente, permitiendo a Growers Pasta Cooperative mantener una muy buena rentabilidad
2. Al no invertir tanto capital, se podrán desarrollar estrategias que busquen incrementar las marcas de GPC, así como su presencia de mercado.

3. Al disminuir considerablemente la inversión inicial con el *joint venture*, se puede buscar otra asociación con una empresa Italiana fabricante de pasta.
4. Al aceptar a las dos plantas como socios le permitirá a GPC aprovechar el know how que estas tienen en el desarrollo e investigación de nuevas soluciones de comidas, de formas de pasta creativas y de más ideas de empaque.
5. El incremento en su capacidad de producción es casi inmediato, la comunicación terrestre entre las plantas es buena y le permitirá a GPC tener mayor presencia en el mercado.
6. El no hacer una inversión tan fuerte, le permitirá a GPC designar recursos para el desarrollo e investigación de nuevas variedades de trigo duro, que sean más resistentes a la roya y que cumplan con la calidad requerida por el cliente. Esta investigación también se puede hacer para aprovechar mejor la tierra, desarrollando productos orgánicos y penetrar ese mercado.
7. El *joint venture* con las Plantas de Primo Piatto no cumple con la ubicación necesaria para poder satisfacer el mercado del sureste de EUA. Esto no es un impedimento para penetrar éste mercado, para minimizar el impacto económico por transporte, se deben de hacer más eficientes los procesos de fabricación.

## CONCLUSIONES

La compra si le conviene a Growers Pasta Cooperative.

La compra se debe llevar a cabo tomado en cuenta las estrategias propuestas en el análisis de decisión, lo que evitará que Growers Pasta Cooperative se apalanque y se endeude demasiado, permitiéndole además seguir con sus estrategias de crecimiento, de manejo de marca y de rentabilidad para los accionistas.

El método del caso es sin duda alguna un método de gran valor para el estudiante ya que le permite asumir el papel de director de empresa, medir, afrontar riesgos y tomar decisiones con la información que se tenga en el momento.

Permite además desarrollar la intuición, tan necesaria en los negocios y nos ayuda a conocer nuestras reacciones en situaciones donde las decisiones tomadas afectan la estabilidad y permanencia de una empresa en el mercado.

Todo esto pensando en la responsabilidad social que tiene la empresa como fuente generadora de empleos y recursos materiales y humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado Herróz, Raúl, Apuntes Seminario de Estrategia Competitiva, uia, 2004.
- Anthony, Robert N., La contabilidad en la Administración de Empresas textos y casos, Limusa.
- Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C., Principios de Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill, Quinta Edición.
- Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar; Metodología de la Investigación, Mc Graw Hill, Segunda Edición.
- Kotler Philip, Dirección de Marketing, Prentice Hall, La Edición del Milenio.
- McCarthy, E. Jerome; Perreault Jr, William D, Marketing Un Enfoque Global, McGraw Hill, 13ª Edición.
- Porter, Michael, Estrategia Competitiva, CECSA.
- Robbins, Stephen P., Coulter, Mary; Administración, Prentice Hall, Quinta Edición.
- Smeke Zwaiman, Jorge, Apuntes Seminario de Análisis y toma de Decisiones, uia, 2002.

- Steiner, George, Strategic Planning, Proe Press.
- Torón Varela, José, Apuntes Seminario de Alta Dirección de la Empresa, uia, 2002.
- Van Horne, James C., Administración Financiera, Pearson Educación, Décima Edición.

## ANEXO 1

Compañía	American Italian Pasta Company						Hershey Division Pasta					Growers Pasta Cooperative						Primo Piatto
Indicador	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1994	1995	1996	1997	1998	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1997
Grado de Endeudamiento (%)	60.33	66.61	71.96	65.83	63.30	18.70	ND	ND	ND	ND	ND	6.27	62.98	60.81	39.58	43.96	70.18*	48.05
Grado de Apalancamiento	2.35	3.21	4.85	5.94	2.32	0.27	ND	ND	ND	ND	ND	0.01	2.35	2.15	0.07	1.00	2.37*	23.48
Rotación de Activos	0.72	0.74	0.68	0.14	0.18	0.73	1.35	1.61	1.65	1.66	1.65	0	0.43	0.08	0.09	1.00	1.00	0.02
Rentabilidad sobre capital (%)	39.46	11.24	2.37	(22.24)	11.76	8.66	7.30	9.49	10.12	15.45	15.52	(3.47)	(1.70)	10.63	10.52	23.12	12.36	45.36

\* Cifras obtenidas de la proyección dada por el caso suponiendo que la adquisición tuvo lugar.