



# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA

CIUDAD DE MÉXICO

## **PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS EN UNA EMPRESA MANUFACTURERA DE PASTA SECA EN ESTADOS UNIDOS.**

### **ESTUDIO DE CASO**

**Que para obtener el grado de  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:**

**Luis Nahum Vargas Islas.**

**Director del proyecto: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman.**

**Revisores:**

**Mtro. Ángel Fernández Gamero.**

**Mtra. María del Rocío Moro López.**

<b>Capítulo I. Introducción y antecedentes.</b>	<b>3</b>
<b>Antecedentes.</b>	<b>4</b>
<b>La personalidad de Tim Dodd.</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo II. El entorno de la compañía.</b>	
<b>Análisis Estructural del Sector Industrial de pasta seca.</b>	<b>14</b>
<b>Descripción General del mercado de Pasta Seca en Estados Unidos.</b>	<b>17</b>
<b>Intensidad de la rivalidad entre competidores.</b>	<b>21</b>
<b>Poder negociador de los proveedores.</b>	<b>29</b>
<b>Poder Negociador de los clientes.</b>	<b>31</b>
<b>Competidores Potenciales. Amenaza de nuevos ingresos.</b>	<b>33</b>
<b>Amenaza de sustitutos.</b>	<b>36</b>
<b>Capítulo III. El interior de la empresa.</b>	
<b>Análisis de la empresa para el planteamiento de estrategia.</b>	<b>39</b>
<b>Análisis F O D A</b>	<b>41</b>
<b>Identificación del problema.</b>	<b>51</b>
<b>Capítulo IV. Las posibilidades a futuro.</b>	
<b>Formulación de la estrategia.</b>	<b>53</b>
<b>Poner en práctica la estrategia a seguir.</b>	<b>59</b>
<b>Capítulo V. Conclusiones.</b>	
<b>Conclusiones finales.</b>	<b>68</b>
<b>Bibliografía y fuentes consultadas.</b>	<b>72</b>

## **Capítulo I. Introducción y antecedentes.**

## **ANTECEDENTES:**

Tim Dodd era director general de Dakota Growers Pasta (DGP), una empresa integrada industrializadora de pasta para sopa con sede principal en Carrington, Dakota del Norte. Tim y la junta de directores revisaron una propuesta en julio de 1998 para comprar dos plantas de producción de pasta originalmente propiedad de Borden Foods Co., estas plantas agregarían otros 200 millones de libras anuales de capacidad de producción de pasta a los 240 millones de libras ya existentes. Tim estaba reuniendo sus observaciones sobre el tema para la junta de directores; necesitaba presentar sus puntos de vista acerca de la decisión de adquisición.

Entre 1967 y 1984, el consumo per cápita de pasta en Estados Unidos se mantuvo relativamente estable, a razón de seis a siete libras de productos alimenticios (pasta) hechos básicamente de trigo duro. A partir de entonces, el consumo de pasta había subido cerca de una libra por año, para llegar a un máximo de 14 libras per cápita en 1994 y luego disminuir ligeramente.

Había cuatro razones principales para el aumento per cápita en la demanda de la pasta: el cambio en los estilos de vida, la mayor disponibilidad de salsas para pasta, la mayor atención a la alimentación sana y el aumento del número de restaurantes italianos. Adicionalmente, aumentó el número de hogares estadounidenses con ambos progenitores empleados, lo cual conduce a cambios sobre dónde y cómo se preparaban las comidas. Se convirtieron en práctica común las comidas sanas de preparación fácil y relativamente rápida, y la pasta es percibida con esta descripción. La abundancia de salsas preparadas había servido de “catalizador complementario”, a la vez que había mejorado la calidad y variedad de las opciones disponibles para su consumo.

El aumento del número de restaurantes de estilo italiano avivó el crecimiento en el sector de servicio de alimentos del ramo industrial de la pasta. La comida italiana había pasado a formar parte de la corriente principal de las comidas, lo cual resulta evidente dada la cantidad de restaurantes italianos que han abierto su servicio al público.

Las razones para esta tendencia están dadas porque los consumidores estaban comiendo fuera de casa con mayor frecuencia; estaban consumiendo alimentos más sanos, y los ingresos per cápita estaban aumentando.

En 1998 se consumían 5000 millones de libras de pasta, de los cuales 4500 millones de libras eran de pasta seca y 500 millones de libras eran de pasta congelada y fresca. Esto en comparación con los 4000 millones de libras totales de 1992.

En 1998, en Estados Unidos, el valor total del mercado fue de 2 600 millones de dólares. Había cuatro segmentos de mercado principales de la pasta seca: el de ingrediente que representa el 43%, el detallista de etiqueta de marca que representa el 37%, el de servicio de alimentos que representa el 10%, y las licitaciones del gobierno que representan 10%.

Dentro de cada segmento, había productos de etiqueta privada y de etiqueta de marca. Los productos de etiqueta privada son los fabricados por una empresa pero que tienen la etiqueta de otra empresa en ellos. Por ejemplo, una compañía como Mueller's, que tenía activo de marca pero no activo de manufactura, contrataba su producción con una firma que sí lo tuviera, como la American Italian Pasta Company. Dentro del segmento del mercado detallista, la pasta de etiqueta privada había estado creciendo a una tasa más rápida que la pasta de etiqueta de marca.

La manufactura de la pasta sufrió cambios a medida que las grandes compañías del ramo, que habían producido tanto etiquetas privadas como etiquetas de marca,

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 que podían tener.

La calidad percibida de la marca se relacionó con su imagen, igual que las características del producto, tales como menor tiempo de cocción, limpieza más fácil (que las adherencias se pegaran menos a la cacerola), y los productos innovadores que eran fáciles de preparar y de uso cómodo para los consumidores.

La cadena de producción de la pasta se divide en tres etapas diferentes: Producción de trigo duro, molienda del trigo para obtener harina de semolina y transformación de semolina en productos de pasta. La producción había crecido a la par que lo había hecho el consumo; las exportaciones se mantuvieron bastante constantes al correr del tiempo.

En Estados Unidos y Canadá, las principales regiones de producción de trigo duro son Dakota del Norte, el este de Montana, el noroeste de Minesota, el sur de Alberta y el sur de Saskatchewan.

Los productores llevan su trigo duro a una planta de molino de grano. Allí es escogido, pesado, pre - limpiado y almacenado en silos de grano.

Eran 13, las compañías principales que molían trigo duro en Estados Unidos, habían ocurrido cambios significativos en el periodo de 1991 a 1998. Empresas muy conocidas (como Cargill y Pillsbury) habían abandonado la molienda del trigo duro, en cambio nuevas compañías habían entrado al ramo (Como La American Italian Company y Dakota Growers Pasta).

En 1998 había 141 plantas que manufacturaban la pasta seca en Estados Unidos, pero 67 de ellas eran las que daban cuenta de la mayoría de las ventas. Algunas compañías estaban integradas verticalmente, una de éstas es American Italian Pasta Company (AIPC),

era una ingresante nueva y con poca participación de mercado en 1991, ahora, en 1998 tiene la mayor capacidad de producción.

Hershey Foods, AIPC, Borden Food Holding Company, DGP, Philadelphia Macaroni Company, A. Zerega Sons, Inc. Y Goochs Foods (propiedad de Archer Daniels Midland) eran los principales fabricantes de pasta en Estados Unidos, con una participación de mercado combinada entre todos estos de aproximadamente 55 por ciento.

Otro 25% de la participación de mercado estaba en posesión de Kraft Foods, General Foods Inc., American Home Foods Products, Con Agra, Inc., Pillsbury, Campbell Soup Company y Stouffers Corporation, estas firmas producían pasta para su propia marca de productos de pasta. El fabricante italiano de pasta - Barilla, había construido recientemente una planta en Iowa.

Los cambios en la capacidad de molienda del trigo duro y en la ubicación geográfica, aunados a las importaciones, habían acrecentado la volatilidad del precio del trigo duro y la harina de semolina.

A medida que los precios del trigo duro y de la harina de semolina subían, y que la demanda de pasta se estancaba, a los productores se les dificultaba más salvar los costos de los insumos mayores con alzas de precios, y sus márgenes de ganancias empezaban a declinar haciendo descender la rentabilidad. Con toda la expansión proyectada del sector industrial, se creía que para 1999 la capacidad de molienda del trigo duro sería mayor que la demanda de pasta.

## DAKOTA GROWERS PASTA

Dakota Growers Pasta (DGP) se organizó como una cooperativa. Las cooperativas eran comunes en los ramos industriales relacionados con la agricultura, pero muy poco comunes en otros ramos.

DGP está integrada por 1084 miembros, son productores de trigo duro que operan en los estados de Dakota del Norte, Minesota y Montana. La misión de DGP ha sido ayudar a sus miembros a volverse más rentables.

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

1. Un mercado, es decir, un comprador para su trigo duro.
2. Una participación de las utilidades basada en el uso o patrocinio. Las utilidades o renta neta se distribuyen habitualmente como reembolsos de patrocinio por bushel (35.24 litros) de trigo duro entregado.

En 1991 un grupo de agricultores decidió ver si sus ideas podían llevarse a cabo. Se emprendió pronto un estudio de viabilidad, y se eligió una junta interina de directores. Luego se proyectaron las ventas, a medida que ese grupo central de agricultores empezó a vender acciones a sus conocidos y el grupo fue conformándose. Los productores pagaban 125 dólares por unirse a la cooperativa como miembros, y pagaban 3.85 dólares por acción, lo cual representa la obligación de entregar un bushel de trigo duro. Los 3.85 dólares únicamente aciertan a ser el precio promedio histórico por bushel para el trigo duro de Dakota del Norte.

Dakota Growers Pasta se organizó a fines de 1991 como una cooperativa de afiliación exclusiva.

El número total de acciones vendidas era igual a la capacidad del molino. Las acciones en la primera oferta de títulos tenían un precio de 3.85 dólares cada una, y otorgaban el derecho e imponían la obligación de entregar trigo duro, esto se especificaba en el Acuerdo de Cultivadores (“Growers Agreement”).

El Acuerdo de Cultivadores de los miembros de DGP obligaba a cada uno de ellos a entregar a la compañía una cantidad determinada de trigo duro de su propia producción, basada en el número de acciones que hubiera comprado. Si el miembro no podía proveer el trigo de la calidad deseada, DGP compraba trigo a nombre del miembro y a éste se lo cobraba al precio del mercado en ese momento.

El acuerdo de cultivadores le daba a Dakota Growers una ventaja competitiva, por que les permitía obtener trigo duro de alta calidad. El acuerdo era un activo que podía intercambiarse o negociarse entre miembros a un precio negociado privadamente.

Dakota Growers Pasta era dueña y operadora de un molino de trigo duro y de una instalación productora de pasta con todos los adelantos en Carrington, Dakota del Norte; la instalación había acabado de construirse en 1994.

Durante los primeros años de la planta, ésta produjo, entre otras cosas, pasta para otras compañías que estaban cortas de inventario debido a la demanda inesperada o a la escasez de trigo duro (a esto se le llama co - empacar). Los segmentos de mercado detallista de etiqueta privada y de ingrediente componían el grueso de las ventas de DGP. Los productos de pasta de marca representaban un segmento de mercado importante para la compañía. Aproximadamente el 50% de su negocio era detallista en 1997 principalmente etiqueta privada, 25% era mercado de ingrediente y 25% segmento de alimentos. La mayor parte de las ventas de DGP tenía lugar bajo etiquetas privadas.

El siguiente cuadro muestra cronológicamente la evolución de DGP.

Año	Transacción
1990	Los agricultores de Dakota del Norte contribuyeron con efectivo en un estudio de viabilidad de una planta integrada de molienda de trigo duro y manufactura de pasta.
1990	Los resultados fueron positivos (15% de rendimiento de la inversión además del precio promedio del trigo duro de 3.85 dólares por bushel durante 10 años). Tim Dodd fue contratado como director general y Gary Mackintosh, como gerente de ventas nacionales, en diciembre.
Enero y febrero de 1992	Mil doscientos agricultores de trigo duro del oeste de Minesota, Dakota del norte y del noreste Montana empeñaron 12.5 millones de dólares en capital accionario para una planta de 40 millones de dólares de trigo duro y elaboración de pasta en Carrington, Dakota del Norte.
Julio de 1995	Termina su primer año de operación con 3.2 millones de bushels (81052 m3) de capacidad de Molienda de trigo duro y 120 millones de libras de pasta (casi perfectamente alineadas, porque 36 libras de semolina en un bushel [35.24 litros] de trigo duro rinden 115.2 bushels [4059 litros] de harina de semolina para Pasta.
Octubre de 1995	La junta de directores decidió duplicar la capacidad de molienda de trigo duro.
Febrero de 1996	Mil ochenta y cinco productores contribuyeron con más de 9.7 millones de dólares en acciones de capital para la expansión.
Verano de 1996	Expansión del molino de trigo duro (6 millones de bushels [211440 m3] de trigo duro por año).
Verano de 1997	Se termina la expansión de la planta de elaboración de pasta (240 millones de toneladas de trigo duro procesado por año)
Otoño de 1998	Se analizó la posible adquisición de Primo Piatto (200 millones de libras de pasta adicionales) y paralelamente la expansión de las instalaciones de Carrington a 12 millones de bushels (422880 m3) de molienda de trigo duro por año y 30 millones de libras adicionales de capacidad de elaboración de pasta.

En el otoño de 1997, Borden Foods Holding anunció intempestivamente que tenía intenciones de cerrar 6 de sus 10 plantas de pasta en Norteamérica. La compañía quería concentrarse en su negocio medular de alimentos, uno de los cuales era la salsa para pastas. Una asociación, compuesta por empleados de Borden, compró dos de las plantas, una ubicada en New Hope y la otra en Minneapolis, ambas en Minesota, y formó la empresa Primo Piatto.

Directivos de Primo Piatto hicieron contacto con Tim Dodd para proponerle una posible asociación. Tim y la junta de directores estaban considerando varias cuestiones, entre ellas el crecimiento futuro de su propia planta, el manejo de marcas propias y la rentabilidad para los accionistas.

Dakota Growers Pasta había crecido con tal celeridad, que la planta de Carrington ya estaba operando a máxima capacidad. La firma no podría sustentar crecimiento nuevo alguno sin capacidad productiva adicional. El personal de marketing y ventas tenía la firme creencia de que se obtendrían más ventas si la producción se incrementaba. No obstante, estas nuevas oportunidades de ventas estaban en el sureste de Estados Unidos y la ubicación de Carrington no era la ideal para surtir a este mercado en expansión. Obtener trigo duro adicional de sus miembros no era problema porque el miembro típico tenía sólo las acciones suficientes para comercializar un promedio de 10% de su producción total.

El mercado orgánico de pasta era otra posibilidad para el futuro crecimiento. El consumo de productos orgánicos estaba creciendo alrededor de 20% por año.

## **LA PERSONALIDAD DE TIM DODD:**

Obtuvo un título en ciencias por la universidad de Kansas State. Inició su carrera en Multifoods en 1977. Estuvo a cargo de la primera planta integrada de molienda de trigo duro y producción de pasta de Norteamérica, posteriormente supervisó la construcción de un molino moderno para harina en Texas. Cuando American Italian Pasta llegó en 1988 fue director de operaciones de manufactura en Excelsior Springs. Posteriormente regresó a Dakota del Norte y puso en marcha DGP.

Tim Dodd es el C E O de DGP. Posee una gran experiencia en el negocio de molienda de trigo duro y elaboración de pasta.

Los productores de trigo lo consideran persona digna de confianza.

Parece ser afecto a correr riesgos.

Ha creado relaciones fuertes y confiables con sus clientes y otros participantes que son piezas clave en el ramo.

Posee alta capacidad para acceder a información a través de las relaciones que ha ido creando, y esto es pieza clave de su éxito.

## **Capítulo II. El entorno de la compañía.**

## **ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL:**

Este análisis está conducido tomando como base las teorías de las cinco fuerzas de Michael E. Porter (Porter en lo sucesivo) plasmadas en su libro Ventaja Competitiva, para tal efecto se describen a continuación ideas centrales que sirven como marco teórico para analizar el sector industrial de los fabricantes de pasta en Estados Unidos en 1998.

Según Porter el primer determinante para la utilidad de una empresa es el atractivo del sector industrial en el que se desenvuelve. La elección de la estrategia de competencia de una empresa deberá surgir de la comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan el atractivo del sector industrial.

Para Porter las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas, el poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determinan la capacidad de las empresas de un sector industrial para ganar en promedio tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital.

Las cinco fuerzas determinan la utilidad de un sector industrial porque influyen en los precios, costos e inversión requerida que son elementos determinantes del retorno y de la inversión.

Las cinco fuerzas a las que se refiere Porter son:

1. La entrada de nuevos competidores: Competidores potenciales que pueden ingresar al sector.
2. La amenaza de productos sustitutos: La posibilidad de que clientes y consumidores empleen productos sustitutos a los producidos por el sector industrial.
3. El poder de negociación de los compradores.

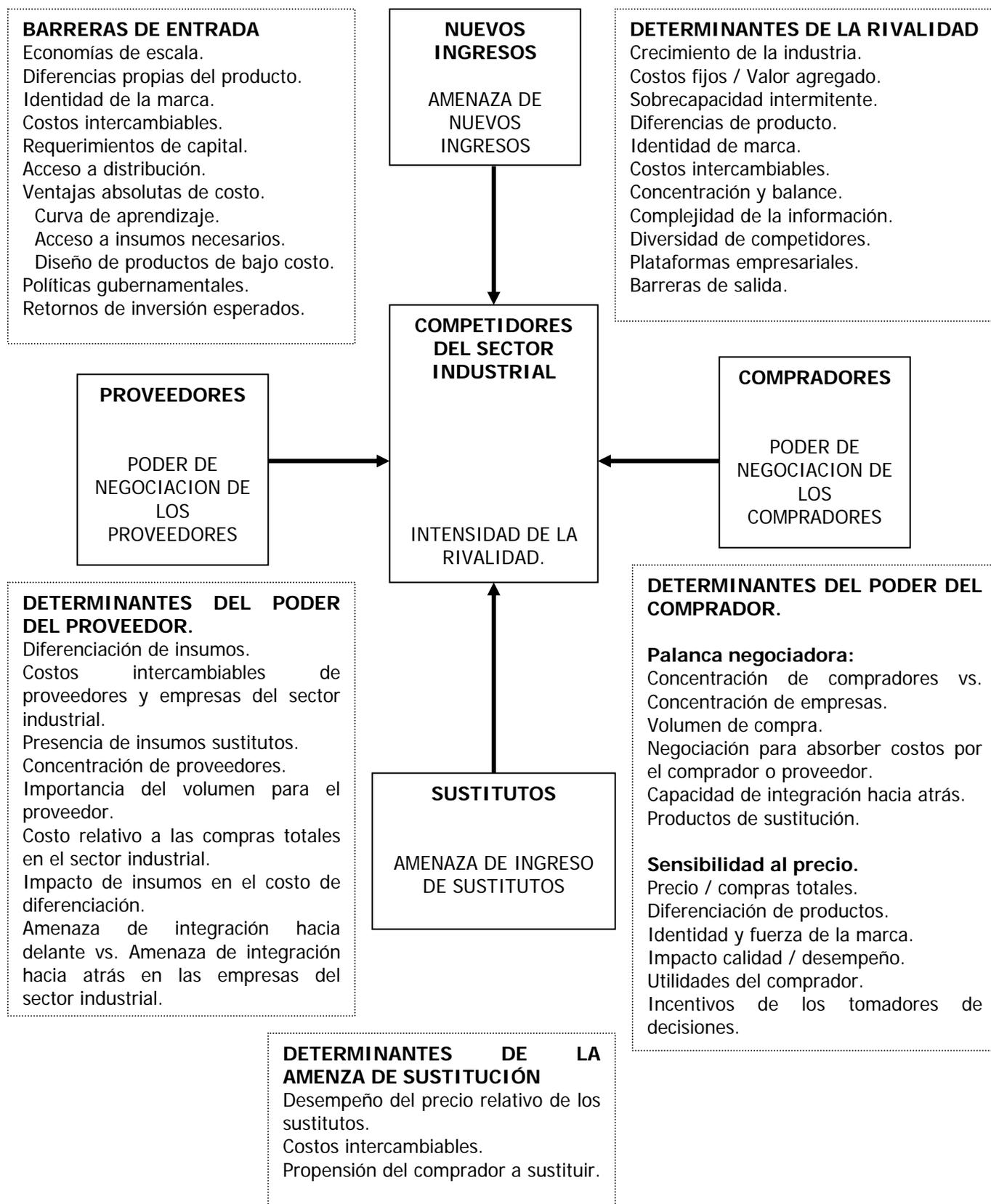
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. La rivalidad entre los competidores existentes.

Las empresas no son prisioneras del sector industrial al que pertenecen, ya que a través de sus estrategias pueden influir en las cinco fuerzas y cambiar el atractivo del sector industrial para bien o para mal, ya que pueden desestabilizarlo y destruirlo o pueden modificarlo y hacerlo más rentable.

El marco de las cinco fuerzas permite que una empresa vea a través de la complejidad del sector, y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector industrial, así como para identificar las innovaciones estratégicas que mejorarían mayormente la utilidad del sector industrial – y la propia de la empresa.

Con frecuencia las empresas toman decisiones estratégicas sin considerar las consecuencias a largo plazo para la estructura del sector industrial; si la imitación de un movimiento de los competidores principales tiene el efecto de acabar con la estructura del sector industrial, entonces todos quedan en peores circunstancias, estos destructores del sector industrial son usualmente empresas secundarias que están buscando superar sus desventajas competitivas.

La figura siguiente ilustra gráficamente los elementos de la estructura del sector industrial.



## **DESCRIPCION GENERAL DEL MERCADO DE PASTA SECA EN ESTADOS UNIDOS.**

Este mercado pertenece al sector industrial alimenticio, y a la categoría de alimentos con base u origen en granos. Esta categoría está encabezada por los cereales para desayuno y el pan de caja. La pasta seca se ubica como número 11 en una lista que contiene 32 tipos de alimentos<sup>1</sup>. Su valor de mercado representa el 21% respecto del producto líder (cereales para desayuno), sin embargo, cuando incluimos todos los alimentos preparados con base de pasta como las entradas congeladas a base de pasta, los espaguetis y ravioles enlatados, etcétera, el valor de estos productos se triplica respecto de la pasta seca y llega a representar casi el 63% de valor de mercado del producto líder.

Durante las décadas de los 80 y 90 ha venido ocurriendo una consolidación de la industria de la pasta dando como resultado compañías más grandes y poderosas.

Robert A. Vermylen, vice-presidente de A. Zerega's Sons y presidente de la National Pasta Association (NPA) expresó en la convención anual a principios de 1998, *"Por mucho... El desarrollo más importante de este año y el desafío más grande que enfrentaremos será continuar con la reestructuración de la industria y la expansión de la capacidad de producción en medio de esta estabilización de la demanda de los productos de pasta seca"*<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Economic Census: Leading grain-based food categories. [www.bakingbusiness.com](http://www.bakingbusiness.com)

<sup>2</sup> Increasing pasta production (Milling & Baking News, October 27, 1998) by Melissa Alexander

El consumo anual per cápita de pasta se duplicó entre 1982 y 1994 pasando de 7 a 14 libras, sin embargo, a partir de 1995 presentó un ajuste y el consumo se estabilizó por debajo de las 14 y entre 11 y 12 libras per cápita.

La NPA recientemente publicó en su revista *Pasta Journal*, estudios de fuentes independientes que indicaban que el mercado minorista de pasta ha experimentado un incremento de 1.1% de sus ventas en dólares sobre el año pasado (1997)<sup>3</sup>, lo cual contrasta con el resultado entre 1996 y 1997 que mostró un decremento del 2% según también la NPA<sup>4</sup>. El estudio indica que los mejores incrementos los tuvieron las pastas preparadas para cena.

Persuadir al consumidor para que coma más pasta parece ser el desafío más grande que enfrenta la industria de la pasta, así lo expresó Timothy S. Webster quien es presidente y C E O de American Italian Pasta Co.

La industria de la pasta está transitando por cambios que se enfocan en hacer más eficiente la manufactura, la distribución y la logística para conseguir entregar al mercado productos y servicios de mejor calidad, esto está provocando que algunas plantas se cierren por resultar poco eficientes para las condiciones actuales.

La capacidad total de producción de pasta en Estados Unidos durante 1998 era de 3800 millones de libras por año, la capacidad de las principales y más grandes empresas se muestran en la siguientes tabla:

---

<sup>3</sup> Increasing pasta production (Milling & Baking News, October 27, 1998) by Melissa Alexander

<sup>4</sup> Dry Pasta Industry Survey Results (1996 vs. 1997) Domestic production data from international Trade Commission for years 1993 through 1997. Compiled by Georgetown Economic Services.

<b>EMPRESA</b>	<b>MILLONES LIBRAS / AÑO</b>	<b>% DEL TOTAL</b>
American Italian Pasta Company	800	21.0
Hershey Pasta Group	688	18.1
Borden Foods Holdings	350	9.2
Dakota Grower Pasta	270	7.1
Primo Piatto	200	5.3
Barilla	200	5.3

Las 9 principales marcas comerciales que dominan el mercado de la pasta descrita en orden de mayor a menor importancia son: Barilla (Barilla), Ronzoni (Hershey)<sup>5</sup>, Mueller's (Best Foods), Creamette (Hershey), San Giorgio (Hershey), American Beauty (Hershey), Skinner (Hershey), Price (Hershey), Golden Grain Misión<sup>6</sup>.

El mercado de pasta en Estados Unidos puede dividirse en marcas comerciales y marcas privadas, las marcas comerciales son aquellas en las cuales la empresa produce, distribuye y / o comercializa su propia marca; mientras que marca privada se considera aquellas que son propiedad de una empresa y otra es la que manufactura los productos (les maquilan la producción y la envuelven con la marca privada) se les conoce también como co-packers. Los principales segmentos del mercado de pasta seca se muestran en la tabla siguiente:

<sup>5</sup> New World Pasta Company – Fact Sheet – Hoover's On Line. [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)

<sup>6</sup> Grain Based foods statistics: Pasta. Abril del 2002. Baking business. [www.bakingbusiness.com](http://www.bakingbusiness.com)

<b>SEGMENTO</b>	<b>PROPORCION DE VENTA TOTAL</b>	<b>PROPORCION DE MARCA PRIVADA O COMERCIAL</b>
INGREDIENTES	43%	33% Privada 10% Comercial
AL DETALLE	37%	8.4% Privada 29.6% Comercial
SERVICIOS DE ALIMENTOS	10%	5.0% Privada 5.0% Comercial
VENTA AL GOBIERNO	10%	0.0% Privada 10.0% Comercial

De la tabla anterior se identifica que aproximadamente el 55% de las ventas de pasta seca se generan con marcas comerciales, mientras que el 45% se hace a través de marcas privadas.

Tomando como base el modelo de Porter se analiza cada una de los cinco elementos que conforman el sector industrial en el que se desempeña Dakota Growers Pasta.

## **INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.**

La competencia de precios entre las marcas del sector de detalle ha hecho bajar el precio promedio de la pasta. El diferencial de precio entre las etiquetas privadas y las comerciales se redujo. Por lo mismo, el consumo de etiqueta privada se ha reducido.

La competencia entre marcas comerciales es muy intensa.

La rentabilidad ha disminuido para los productores de pasta, debido a los aumentos en el precio del trigo duro, y para el futuro se espera que continúe la tendencia ya que la capacidad de molienda en 1999 será mayor que la demanda de pasta.

Las empresas compiten en el mercado basándose en 5 métodos principales:

1. Grado de utilización de la capacidad de producción para lograr el costo más bajo. AIPC y DGP tienen casi 100% de su capacidad utilizada.

2. Mejor capacidad de distribución del producto. AIPC y DGP tienen acceso a la red ferroviaria, lo que les ayuda reducir los costos de transportación.

3. Mejor capacidad de servicio. AIPC, DGP y Hershey utilizan intercambio electrónico de datos con sus clientes para brindar servicios de marketing.

4. Mejor capacidad para entregar calidad uniforme y cumplir las especificaciones del cliente.

5. Acceso al trigo duro. DGP y AIPC habían logrado su éxito gracias a la posibilidad de tener trigo duro de alta calidad pudiendo así ofrecer calidad uniforme.

Los principales jugadores en el mercado de las pastas secas que en conjunto tienen el 55% de participación son:

- American Italian Pasta Company (AIPC).
- Hershey Foods (Hershey).
- Borden Foods Holding Company (Borden).
- Dakota Growers Pasta (DGP).
- Philadelphia Macaroni Company (Philadelphia).
- Zerega Sons (A. Zerega).
- Goochs Foods (De Archers Daniels Midland).

Otros jugadores que poseen el 25% de participación de mercado son: Kraft Foods, General Foods Inc., American Home Foods Products, Con Agra Inc., Pillsbury, Campbell Soup Corp. Y Stouffers Corp.

American Italian Pasta Co. Es el líder productor de pasta, tiene 5 plantas integradas verticalmente, y maquila la marca americana Mueller's que es la de mayor venta en Estados Unidos, ésta marca representa para ellos el 25% de sus ventas. AIPC ha desarrollado relaciones estratégicas con los clientes que son líderes en la industria de alimentos y que tienen demanda importante de pasta por parte de los consumidores.

Las marcas de pasta que vende en el segmento de ventas al detalle son Mueller's, Golden Grain, Mrs. Grass, Ronco, Luxury, R & F, Global A1, Pennsylvania Dutch y Anthony's.

Es el principal proveedor de pasta seca para Sam's club, donde genera 20% de sus ventas.

Además es proveedor de marcas privadas para un gran número de comercios de ventas al detalle en toda la Unión Americana.

En el segmento de ventas institucionales, tiene un acuerdo de largo plazo con Sysco Corporation, que es el mayor productor y distribuidor de servicios de alimentos.

En el Segmento de ingredientes, es proveedor de empresas que emplean pasta para sus productos, entre ellas Pillsbury y General Mills.

Adicionalmente tiene contratos para proveer al gobierno (ejercito y prisiones)<sup>7</sup>.

Hershey Pasta Group: Es el líder de ventas en Estados Unidos. Tiene 27% del mercado detallista, posee 6 de las 9 marcas principales de los Estados Unidos, tiene la porción más alta del mercado detallista en 22 de los 64 mercados principales (12 de los 20 más grandes), es la segunda más grande en otros 25 mercados, pero la pasta no es parte medular del negocio de Hershey Foods, en 1996 redujo de manera significativa sus gastos en marketing y promoción. 70% de su semolina la compra a Miller Milling, cuenta con dos plantas integradas verticalmente a molinos de este proveedor.

Borden Foods Holdings Corp. Pertenece a Borden Inc. Es fabricante mundial de productos alimenticios y no alimenticios, también fabrican productos para empaques y productos industriales, etc. En el ramo de alimentos es el mayor productor de lácteos y llegó a ser el mayor productor de pasta de Estados Unidos, es el mayor fabricante de salsa para pasta de Estados Unidos, produce también productos de panificación, botanas saladas, queso procesado, mermeladas, jaleas, crema, etc. En el sector no alimenticio es productor de químicos. En 1993 su negocio de alimentos le generó el 67% del total de sus ganancias<sup>8</sup>.

Borden quiere vender 6 de sus 10 plantas de pasta.

---

<sup>7</sup> American Italian Pasta Co. Fact Sheet Hoovers On Line. [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)

<sup>8</sup> [http://www.business.com/directory/food\\_and\\_beverage/dairy\\_producers/borden,\\_inc/profile/](http://www.business.com/directory/food_and_beverage/dairy_producers/borden,_inc/profile/)

A. Zerega Sons, Inc. Se ha especializado en la manufactura de pasta con diseño y especificaciones personalizadas para cada cliente. Proveen pasta a procesadores de alimentos, distribuidores y cadenas de restaurantes en Norte América, su capacidad de producción se estima en 150 millones de libras / año y dicen tener la mayor variedad de pasta que nadie más tiene. Poseen plantas equipadas para producción a gran escala en Nueva Jersey y Missouri, pero pueden hacer corridas de producción pequeñas para fabricar formas de pasta muy especializadas. Su sistema de empaque es flexible, pueden entregar lo mismo a granel que en empaques para minoristas<sup>9</sup>.

Dakota Growers Pasta. Inició operaciones en Noviembre de 1993 con una planta integrada verticalmente en Carrington Dakota del Norte, la planta no estuvo completamente en operaciones hasta 1994. Inicialmente la planta tenía capacidad de 120 millones de libras por año. A principios de 1994 arregló contratos como co-packer (Maquilador) con proveedores del gobierno norteamericano, lo que le permitió hacerse de buena cantidad de venta. Sin embargo estos acuerdos decrecieron debido a que hubo exceso de capacidad de producción en la industria de pasta seca.

No obstante para octubre de 1995 la planta estaba produciendo a toda su capacidad, lo que abrió la posibilidad para la ampliación de capacidad productiva en los años siguientes.

La ampliación de capacidad ocurrió entre 1996 y 1997<sup>10</sup>. Duplicó sus posibilidades de molienda y producción de pasta seca, lo que le permitió ganar mayor participación del mercado norteamericano, misma que creció del 3 al 6 por ciento. Adicionalmente obtuvo

---

<sup>9</sup> <http://www.zerega.com/index.html>

<sup>10</sup> Dakota Growers Pasta Company. 1998 Annual Report. Carrington, North Dakota. Y Dakota Growers Pasta Company. 1997 Annual Report. Carrington, North Dakota.

beneficios fiscales al ampliar su capacidad de molienda de trigo, la forma en que obtuvo recursos para financiar la ampliación de capacidad fue mediante la oferta de 500 acciones. Al final obtuvo 240 millones de libras por año de capacidad de producción de pasta seca. Tiene 7 líneas de producción y produce 60 distintas formas de pasta<sup>11</sup>.

En 1998 posee el cuarto lugar en capacidad de producción de pasta en Estados Unidos.

Los competidores del segmento de pasta seca están muy atentos a conseguir reducciones de costo, lo que está incrementando dramáticamente la eficiencia de las plantas de producción, los consumidores pueden entonces acceder a pasta de mejor calidad y a mejores precios.

Los cambios y la reestructura del sector industrial están cambiando los roles de los distintos competidores, algunos se agrupan, otros desinvierten, otros buscan alianzas que los integren verticalmente hacia atrás o hacia delante, otras alianzas se hacen para maquilar productos a diversos clientes.

No obstante el mercado de pasta norteamericano podría calificarse como maduro, el incremento que ha tenido los últimos años lo hace muy atractivo para otros jugadores como es el caso de Barilla, esta compañía Italiana está instalando una planta para producir pasta en Estados Unidos. Esta planta se instala en Ames Iowa, y se presume costará \$135 millones de dólares, producirá 150 millones de libras / año de pasta. La planta contará con su propio molino de trigo duro. Esta planta le permitirá a Barilla atender con mayor eficiencia el mercado americano.

---

<sup>11</sup> Bloom, B. 1997. Pasta makers see future in new approaches, not new products. Milling & Baking News. Octubre 1997. [www.sosland.com/content/mbn/1997/102897.htm](http://www.sosland.com/content/mbn/1997/102897.htm) .

Algunos jugadores prefieren la especialización y la diferenciación como estrategias competitivas, como es el caso de Zerega y de Pasta Montana, estos últimos suministran la mayor parte de sus productos a los mercados institucionales e industriales de pasta<sup>12</sup>.

En la década de los 80, Borden era el más grande productor de pasta en el mundo, para finales de 1997, solamente tenía el 23% del mercado de Estados Unidos y se perfilaba como el segundo productor de pasta solamente detrás de Hershey que tenía el 27% del mercado. Durante el mismo periodo Barilla poseía el 5% del mercado, Barilla ha pronosticando que tendrá un incremento de ventas del 52%.

AIPC y Best Foods concluyeron un acuerdo de largo plazo, el primero maquila la marca Mueller's, lo que le obligó a ampliar su capacidad de producción. Adicionalmente AIPC inició la construcción de una planta totalmente moderna en Kenosha Wisconsin que entra en operaciones en 1999.

La manufactura de pasta seca en el mercado de Estados Unidos se produce en más de 130 plantas, esto puede llevar a pensar que el mercado está muy disperso, sin embargo los más grandes fabricantes compiten ferozmente por incrementar sus participaciones en el mercado, la reestructura del sector industrial plantea grandes retos y desafíos, para que las empresas puedan continuar en la batalla deberán no sólo incrementar su productividad, sino que también participar y encabezar los movimientos de reestructura, ya que de no hacerlo corren el riesgo de desaparecer.

---

<sup>12</sup> Increasing pasta production. (Milling & Baking News, Octubre 1998) Melissa Alexander

A la luz de la teoría de Porter, se resume el análisis del sector bajo los siguientes criterios

- Crecimiento de la industria: El sector presenta estancamiento e incluso decremento de ventas, pero en los años inmediato-anteriores el mercado presentó un crecimiento importante, lo que atrajo nuevos competidores y generó incrementos en la capacidad de producción que estará ociosa si las empresas no incrementan sus ventas, por lo tanto es de esperarse que la rivalidad se intensifique.

- Costos fijos / Valor agregado: Esta relación es afectada por el exceso de capacidad del sector que se refleja en costos fijos altos, en lo inmediato puede desalentar a nuevos competidores, pero incrementará la rivalidad de los actuales.

- Sobrecapacidad intermitente: Se presenta capacidad sobrada momentánea, que puede ser intermitente si no se logra incrementar las ventas del sector de forma consistente.

- Diferencias de producto: No llegan a ser determinantes, ya que se trata de productos que se comportan como commodities, exceptuando por supuesto las marcas muy reconocidas.

- Identidad de marca: Existen marcas líderes muy bien posicionadas, como Mueller's y Barilla, el resto tratan de incrementar su participación de mercado.

- Diversidad de competidores: Hay gran diversidad, sin embargo los líderes luchan intensamente por conservar y mejorar su participación de mercado.

- Plataformas empresariales: Algunos jugadores pertenecen o tienen alianzas con los más grandes productores de alimentos y con las cadenas más grandes de supermercados, lo que les permite obtener recursos, información y soporte, esto intensifica más la rivalidad ya que se pone en juego algo más que el mercado de pasta seca.

▪ Barreras de salida: Las barreras de salida son relevantes pero no determinantes, si un jugador decide salirse otros jugadores están dispuestos a adquirir activos (marca, mercado y maquinaria) de sus competidores, esto facilita la salida.

De lo anterior resumimos que **la intensidad de la rivalidad en este sector se debe calificar alta.**

## PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

La producción de trigo duro, insumo para la harina de semolina, que a su vez sirve para la producción de pasta, ha crecido a la par de cómo lo hace el consumo de pasta.

Los aumentos en la capacidad de molienda de trigo duro habían ido a la par del consumo hasta 1990, para 1995 la capacidad de molienda rebasó la demanda, y para 1998 se volvió a equilibrar conforme instalaciones antiguas salieron de operación.

El precio del trigo duro ha ido a la alza, debido a tres factores, la reducción en el rendimiento de producción en Dakota del Norte, el aumento de capacidad de molienda y al incremento en la demanda de pasta.

La principal utilización de trigo duro es para la producción de Semolina, y de esta el empleo principal es la producción de pasta.

A la luz de los determinantes del poder del proveedor según Porter tenemos:

- Diferenciación de insumos: Muy reducida, ya que la calidad del trigo duro es uniforme entre proveedores, y los que tienen menor calidad rápidamente corrigen.
- Presencia de insumos sustitutos: Ninguna.
- Concentración de proveedores: Es reducida.
- Importancia del volumen para el proveedor: Se reduce al ser un cultivo de rotación, sin embargo, si el precio es alto, entonces el atractivo para el productor sube.
- Impacto de los insumos en el costo de diferenciación: Reducido.
- Amenaza de integración hacia delante vs. Amenaza de integración hacia atrás en las empresas del sector industrial: Existe la posibilidad, sin embargo por los riesgos implícitos,

el requerimiento de terreno y la especialización, la agricultura no es atractiva para los productores de alimentos y prefieren hacer alianzas con los agricultores.

Se puede resumir que **el poder de negociación de los proveedores es reducido, sin embargo el precio del trigo les debe ser atractivo o de lo contrario optarán por cultivar otros productos**, esto, más la reducción del rendimiento de los cultivos y la demanda de semolina, provocará que el precio del trigo duro se mantenga alto respecto de años anteriores.

## **PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES**

En los años 1996 y 1997, entre el 56 y el 60 por ciento de la distribución de pasta seca se realizó en el canal de ventas al menudeo (Retail) con ligera tendencia a disminuir, el canal de servicio de alimentos (Food service) tiende a incrementarse y estuvo entre el 12 y el 16 por ciento, el canal industrial se mantuvo estable cercano al 27%.<sup>13 14</sup>

El 55% de la pasta que se comercializa en Estados Unidos es de marca comercial, y el restante 45% es de marcas privadas (Maquiladas por un tercero). Esto indica que un gran porcentaje de las marcas comercializadas se produce por terceros.

Revisamos los determinantes del poder del comprador según Porter basados en los dos principales grupos.

### **1.Palanca negociadora:**

- Concentración de compradores vs. Concentración de empresas: Los compradores son un gran número lo mismo que empresas proveedoras, pero existen acuerdos comerciales de suministro con las principales cadenas de supermercados, por lo que la palanca negociadora funciona por lo general a favor del comprador.

- Volumen de compra: Depende del acuerdo comercial y por lo general funciona también a favor del comprador.

- Negociación para absorber costos por el comprador o proveedor: Ningún comprador está dispuesto a cargar con los costos de sus proveedores y por el contrario

---

<sup>13</sup> Dry Pasta Industry Survey. National Pasta Association Compiled by Georgetown economic Services.

<sup>14</sup> Fuente: U.S. International Trade Commission; National Pasta Association. Publicado en Increasing pasta production. (Milling & Baking News, Octubre 1998) by Melissa Alexander

tratan de transferir sus costos a los proveedores, por lo tanto funciona generalmente a favor del comprador.

- Capacidad de integración hacia atrás: Los grandes compradores poseen la capacidad económica de hacerlo pero es poco probable, los pequeños compradores no poseen la capacidad de integración hacia atrás, este factor funciona a favor del proveedor.

- Productos de sustitución: Las pasta compite principalmente con los alimentos de medio día y de cena, sin embargo tiene un buen lugar ganado en el gusto del consumidor final, por tal motivo es un producto de buena rotación y aceptación, este factor se inclina más hacia el proveedor.

## **2.Sensibilidad al precio.**

- Precio / compras totales: Este opera a favor del comprador.
- Diferenciación de productos: Reducida, se trata de commodities.
- Identidad y fuerza de la marca: No funciona igual para todos, y podemos afirmar entonces que está a favor de los compradores salvo en pocos casos como el de Barilla.
- Impacto calidad / desempeño. Reducido, es un commodity.
- Utilidades del comprador: Predominan sobre las del vendedor.

Dado lo anterior podemos resumir que **los compradores tienen alto poder de negociación respecto de los productores de pasta seca.**

## **COMPETIDORES POTENCIALES. AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS.**

El consumo per cápita de pasta se duplicó entre 1982 y 1994 pasando de 7 a 14 libras.

Los Estadounidenses están comiendo con mayor frecuencia fuera de casa, en 1998 dedicaron 46% de sus gastos de alimentos a comidas fuera de casa contra 39% en 1980.

A la pasta se le considera un alimento sano, de fácil y rápida preparación.

En 1998 el consumo de pasta en Estados Unidos es de 5 000 millones de libras contra 4 000 millones en 1992. En 1998 el valor del mercado es de 2 600 millones de dólares.

Las empresas de manufactura de pasta prefieren producir pasta de sus marcas comerciales que la pasta de etiqueta privada, esto puede abrir la posibilidad de que otros productores tengan la intención de atender esta necesidad.

Empleando tecnología de más bajo costo, nuevos jugadores han lanzado productos innovadores de pasta seca.

Algunos de los propietarios de molinos de trigo duro podrían tener interés en participar del negocio de la producción de pasta, logrando así integración hacia adelante.

Un nuevo jugador en el mercado de pasta seca llamado Pasta D'Aurum, está construyendo una mega-planta que se dice será la primera de su tipo en Canadá, se estima que el proyecto tendrá un costo de \$38.5 millones de dólares, y tendrá una capacidad de 19,000 libras por hora de pasta seca (140 millones de libras por año). Se considera que la mayor parte de la producción de esta planta se dedique a marcas privadas<sup>15</sup>.

Las grandes empresas, al enfocarse en la mejora de la eficiencia de su producción, abren la puerta para competidores que apuestan a la especialización, tal es el caso de Pasta Montana L. L. C. De Great Falls Montana, quienes se dedican al mercado Institucional e

---

<sup>15</sup> Increasing pasta production. (Milling & Baking News, Octubre 1998) by Melissa Alexander

Industrial. Pasta Montana inició operaciones en 1997, localizó su planta junto a un molino de trigo duro de General Mills y aseguró un acuerdo de largo plazo para el suministro de semolina.

Otra posibilidad, es la incursión de productores extranjeros que pueden instalar plantas fuera de Estados Unidos y suministrar sus productos al mercado norteamericano.

Revisamos las barreras de entrada según Porter tomando como base los siguientes aspectos:

- Economías de escala: Casi la totalidad de los grandes productores de pasta funcionan basados en economías de escala, por lo tanto significa una barrera para nuevos competidores, pero no para los actuales.

- Diferencias propias del producto: Generalmente no es determinante, excepto para algunas marcas percibidas como de calidad premium como Barilla. .

- Identidad de la marca: Generalmente no es determinante, excepto para algunas marcas percibidas como de calidad premium como Barilla.

- Requerimiento de capital: Es un sector que demanda capital, sin embargo, no llega a ser una barrera para las grandes empresas de alimentos.

- Acceso a distribución: Es un factor que juega a favor de aquellos competidores que tienen acceso vías de distribución económicas y eficaces como el ferrocarril. Sí se considera un factor determinante, pero en menor grado.

- Ventajas absolutas de costo: Es un factor determinante que se ha ido reduciendo, ya que la calidad percibida no tiene diferenciación.

- Curva de aprendizaje: Es un factor determinante en menor grado, debido a la reestructuración del sector industrial, sin embargo no llega a crear una barrera de entrada.

- Acceso a insumos necesarios: Es un factor determinante debido a la posibilidad de integración vertical, se manifiesta como una barrera de entrada.

- Diseño de productos de bajo costo: Es una condición básica que está aparejada a las anteriores, por tal motivo es requisito en el sector y representa una barrera de entrada.

- Políticas gubernamentales: Puede llegar a ser determinante en el corto plazo, debido a la posibilidad de exención de impuestos que los gobiernos emplean para desarrollar el sector agrícola, pero en el mediano y largo plazo desaparece como barrera de entrada.

- Retornos de inversión esperados: Son bajos los márgenes; pero hay pocos sectores industriales que presenten altos márgenes, podría funcionar como una barrera de entrada.

El sector se torna atractivo debido al crecimiento que en los años recientes ha tenido, sin embargo se forman pequeñas barreras de entrada que deben ser consideradas por los nuevos competidores, que una vez evaluadas, pueden sortearse sin dificultad, por tal motivo, el sector puede plantear pequeñas barreras de entrada, pero que no llegan a desalentar por completo a los competidores que poseen el capital para incursionar en el sector. Por lo tanto **existe una moderada amenaza de ingreso de nuevos competidores.**

## AMENAZA DE SUSTITUTOS

Como se mencionó previamente, en los Estados Unidos, la pasta compite principalmente con los alimentos de medio día y de cena, pero tiene un lugar ganado en el gusto norteamericano.

Según el National Consumer Survey (NCS), aproximadamente el 96% de las amas de casa dijeron consumir pasta, y el 93% dijo consumir pasta seca. Los paquetes con cenas preparadas y mezclas con pasta ocupan el segundo lugar con el 63% de las que contestaron el estudio, 59% consume productos enlatados que tienen como ingrediente principal la pasta<sup>16</sup>.

En una encuesta desarrollada por la NPA, a la pregunta ¿Por qué la gente compra pasta? Se obtuvieron los siguientes resultados<sup>17</sup>.

▪ Por que es sabrosa.	70%
▪ Por que es fácil de preparar	64%
▪ Por que es saludable y nutritiva	58%
▪ Puede emplearse en muchos y diferentes platillos	53%
▪ Es económica y barata.	48%
▪ Les gusta mucho a los niños.	44%
▪ Es divertido comerla.	32%

---

<sup>16</sup> Market Trends Category Analysis: A look into the pasta. William A Roberts Jr. NPA. [www.ilovepasta.org](http://www.ilovepasta.org)

<sup>17</sup> How important are the following reasons for buying pasta?. NPA. [www.ilovepasta.org](http://www.ilovepasta.org)

Basados en el molde de Porter, continuamos con el siguiente análisis:

- Desempeño del precio relativo de los sustitutos: Generalmente la pasta compite con pizza, carne, sandwiches, etc. El precio de la pasta es competitivo respecto de sus sustitutos. El precio no es factor para cambiar de decisión y sustituirla por algún otro tipo de alimento.

- Propensión del comprador a sustituir: Este definitivamente es una determinante, pocas personas están dispuestas a comer pasta todos los días, sin embargo, como se dijo anteriormente, la pasta tiene ganado su lugar en el gusto de los consumidores.

El resumen nos indica que **existen productos sustitutos y que la sustitución de la pasta es más bien por gusto, sabor y variedad.**

### **Capítulo III. El interior de la empresa.**

## ANÁLISIS DE LA EMPRESA PARA EL PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS.

En el capítulo anterior se ha analizado el sector industrial en el que se desempeña Dakota Growers Pasta, lo que simultáneamente es equivalente a revisar su entorno.

En el paso siguiente se analiza la empresa hacia adentro, para lo cual se adopta el modelo "Proceso de Administración Estratégica" mismo que se muestra en la siguiente figura<sup>18</sup>.



En los párrafos siguientes se trabaja sobre los pasos 1 al 5. En el capítulo 4 se trabaja sobre los pasos 6 y 7.

<sup>18</sup> Administración Quinta Edición. Stephen Robbins y Mary Coulter. Editorial Prentice Hall. Capítulo 8 página 259.

## IDENTIFICAR MISIÓN, OBJETIVOS Y METAS DE LA EMPRESA:

Dakota Growers Pasta Company surgió como una cooperativa agrícola, su objetivo es procesar en semolina el trigo duro de los miembros de la cooperativa, y posteriormente transformarla en pasta.

La misión de DGP era ayudar a sus miembros a ser más rentables. *Se fundó con el anhelo de dar a los agricultores los medios para asegurar su futuro y el de sus familias*<sup>19</sup>.

DGP se ha convertido en una empresa exitosa, ahora es el cuarto más grande productor de pasta seca de Estados Unidos y tiene posibilidades de ascender al tercero o segundo puesto.

Tiene aproximadamente 1100 miembros activos, estos se radican en los estados de Dakota del Norte, Minesota y Montana.

La empresa apoyada en su condición de cooperativa, ha resultado ser una de las más exitosas de su tipo.

En 1996 DGP reportó que su participación del mercado norteamericano era del 3%. Para 1997 reportó que había incrementado su participación en 38%, y se había convertido en el quinto productor más grande de pasta en Estados Unidos<sup>20</sup>.

Para DGP, los ingresos netos y los volúmenes de pasta vendidos, se han venido incrementando año con año desde que inició operaciones en 1994<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> Tim Dodd. En Dakota Growers Pasta.. Case Research. 2001.

<sup>20</sup> Milling & Baking News. 1998. Dakota Growers moves to lead non-branded pasta. January 20, 1998: p 11.

<sup>21</sup> Boland, M., C. Freberg and D. Barton. 1999. Dakota Growers Pasta: The Acquisition. Forthcoming in Proceedings of the International Agribusiness Case Study Conference: Wilfred Laurier University, Canada. Online. Retrieved October 4, 1999. <http://www.agecon.ksu.edu/boland>

DGP no solamente ha logrado asegurar que sus miembros accedan a mejores condiciones de venta para su trigo duro, también ha logrado crecer su participación de mercado, con lo que se puede afirmar que su misión y sus objetivos primarios se han alcanzado, ahora es tiempo de mirar al futuro y desarrollar una nueva misión y nuevos objetivos que le ayuden a construir la permanencia y el éxito en el largo plazo.

### **ANÁLISIS F O D A:**

Como siguiente paso se realiza un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), que posteriormente se toma como base para el planteamiento de la estrategia a seguir, el análisis del entorno se da por concluido en la primera parte de este trabajo.

## **FORTALEZAS:**

Al ser una cooperativa, DGP vende "acciones" a los productores de trigo duro, esto los obliga a entregar un bushel de trigo duro por cada acción, el número total de acciones es igual a la capacidad de molienda, por lo tanto no podrá exceder su capacidad de captación, esto le brinda una ventaja competitiva, ya que puede obtener trigo duro de alta calidad debido a que los agricultores tienen interés real en la pasta que es el producto final.

Posee una planta moderna y eficiente, su operación de empaque es flexible.

El proceso de molienda de trigo duro y de manufactura de pasta está alineado casi perfectamente, lo que le permite a la planta ser productiva y eficiente.

Por su rápido éxito, DGP ha logrado incrementar el valor que sus miembros reciben por el trigo duro que entregan, en comparación con los que no son miembros pero vendían su trigo a DGP.

La integración vertical le significa beneficios a los productores de pasta, y para DGP es una ventaja competitiva también.

DGP es el cuarto jugador en términos de capacidad de producción anual de pasta, posee el 7.1% del total de la capacidad, por arriba están American Italian Pasta Co. (21%), Hershey Pasta Group (18.1%), Borden Foods (9.2%).

El suministro adicional de trigo duro para cubrir el crecimiento en ventas no es problema para DGP, ya que los productores socios entregaban a la cooperativa aproximadamente el 10% de su producción total.

El crecimiento de ventas de DGP está alineado con las cadenas grandes de supermercados y con las compañías de servicio de alimentos.

DGP posee ventaja sobre Hershey en 4 de los 5 elementos<sup>22</sup> de competencia dentro del sector de pasta, pero no tiene ventaja respecto de AIPC.

El trigo duro convertido en semolina es el principal insumo para la producción de pasta, Dakota del Norte, el Oeste de Montana y el Noroeste de Minesota son las principales regiones de producción de trigo duro en Estados Unidos, la planta de DGP está localizada en Carrington Dakota del Norte.

---

<sup>22</sup> Remitirse a la página 21 de este documento.

## **DEBILIDADES.**

DGP está organizada como una cooperativa de productores de trigo duro que veían en DGP el vehículo para vender su trigo y para participar de las utilidades. La mayoría de los competidores de DGP son corporaciones que tienen acceso más fácilmente a recursos financieros.

Los productores de trigo duro son los usuarios, los miembros con voto que controlan la cooperativa, los que proveen el capital contable y reciben los beneficios, pero sus recursos no son abundantes.

Para los productos del campo no se dispone en muchos casos de capital de inversionistas privados o de mercados financieros competitivos, hay que recurrir a bancos estatales o de desarrollo.

La mayor parte del incremento en ventas de DGP ha tenido lugar en el segmento de marcas privadas donde **no** está construyendo su propia marca, es decir son maquiladores.

Parece ser que DGP decide producir sus propias marcas, más por casualidad que por una estrategia definida.

La planta duplicó su capacidad de 120 a 240 millones de libras / año de pasta, y sólo puede extenderse 30 millones más en sus instalaciones de molienda de Carrington, por lo tanto no se puede expandir más su capacidad de producción de pasta para atender el incremento de venta.

Para 1998, el 67% de la capacidad de molienda de trigo la tienen 4 jugadores (Italgini USA, Harvest States, Purity Foods y Pillsbury), DGP tiene apenas el 2.6% de la capacidad.

AIPC tiene 4 plantas integradas verticalmente, DGP tiene solamente una.

Construir una marca requiere capital para invertir en mercadotecnia y promoción, y DGP debe optar por el mercado de inversionistas o a sus miembros para financiarse.

El segmento de detallistas es el principal mercado de DGP.

50% de su negocio es detallista principalmente etiqueta privada.

25% en servicios de alimentos.

25% en segmento de ingredientes.

El posible crecimiento de las ventas está en el Sureste de Estados Unidos y la planta de Carrington no tiene la mejor ubicación para atender este mercado.

Tim Dodd duda en expandir su participación de mercado incrementando sus propias marcas, ya que esto requiere elevar su imagen y la identidad de su marca.

La reducción en el rendimiento de las cosechas ha ido reduciendo las ganancias de los miembros de DGP, lo que puede mermar la voluntad de los mismos para aportar capital accionario adicional para incrementar la capacidad e invertir en marketing.

Las bajas ganancias en el negocio de la agricultura podrían significar que procurarse capital será una tarea poco más que difícil.

Los terrenos de cultivo de trigo duro deben rotarse con betabel, papas o maíz, y algunos miembros de DGP son miembros también en otras cooperativas donde se procesan estos cultivos alternativos, esto podría generar competencia por los recursos de los agricultores y la indiferencia de los mismos hacia DGP, si circunstancialmente en estos momentos están más interesados en otros cultivos, adicionalmente, las cooperativas de estos cultivos alternativos pasan por dificultades financieras.

Tim Dodd dijo, se requiere aumentar la capacidad del molino de trigo duro de Carrington, para poder cubrir la capacidad de producción de pasta si la adquisición de Primo Piatto se llegara a concretar.

Se requieren 13.3 millones de dólares para adquirir Primo Piatto, de los cuales 11 serían en efectivo, el resto en acciones preferentes de DGP, más 1.5 millones en sistemas e integración, al final arroja un requerimiento adicional de 11 millones de dólares, la inversión total requerida sería de 25.8 millones de dólares.

Para conservar las economías de escala, DGP tendría que incrementar la capacidad de molienda de trigo duro en Carrington, pero esto los dejaría con excedentes de producción de semolina respecto de la capacidad para producir pasta.

## **OPORTUNIDADES**

Después de que Primo Piatto se formó, se hizo evidente que la compañía requería un socio, o bien, venderse para tener viabilidad. Directivos de Primo Piatto hicieron contacto con Tim Dodd de DGP para buscar alguna solución de sociedad o venta.

Primo Piatto tiene su mercado y es satisfactorio según Tim Dodd, adicionalmente ellos han desarrollado experiencia en la búsqueda de nuevas soluciones de comidas más creativas para el consumo de pasta, lo que daría a DGP la posibilidad de desarrollar productos diferenciados, y de esta manera incrementar su porción de mercado.

Se puede aprovechar la red ferroviaria para conectar Carrington con Miniápolis, de esta forma suministrar semolina a la planta productora de pasta de Primo Piatto.

Borden Foods anunció que cerraría 6 de sus 10 plantas en Norteamérica, por que dijeron que quieren concentrarse en su negocio principal que es la salsa para pasta, DGP puede adquirir 2 que ahora pertenecen a Primo Piatto, y puede incrementar su capacidad en 200 millones de libras por año, esto los posicionaría como el tercer productor más grande de pasta en Estados Unidos en términos de capacidad de producción.

El personal de ventas y marketing de DGP considera que pueden obtener más ventas, si pudieran ampliar su capacidad de producción.

El mercado de productos orgánicos crece 20% anualmente, esto es otra oportunidad de crecimiento para las ventas, adicionalmente los socios de DGP han manifestado su deseo por suministrar trigo de origen orgánico, para poder producir este tipo de pastas.

Si DGP logra incrementar su producción, la composición de su venta podría ser 60% al detalle, 20% Ingredientes y 20% servicio de alimentos.

El consumo de pasta en Estados Unidos había venido creciendo desde principios de la década de los 80, llegando a duplicarse en 1994 donde alcanzó 14 libras per cápita, el

arranque de DGP llegó un poco tardío respecto de este periodo, pero ha sido capaz de incrementar su participación de mercado.

Entre 1991 y 1998, dos de las principales empresas productoras de semolina (Cargill y Pillsbury), habían abandonado la molienda de trigo duro, esto se manifiesta como una oportunidad para DGP.

Algunos detallistas prefieren las etiquetas privadas a las marcas comerciales ya que obtienen mayores márgenes y mayor control de la comercialización, como el principal negocio de DGP es la manufactura de marcas privadas, esto de alguna manera es una oportunidad, aun cuando el vender etiqueta privada no construye su propia marca.

## **AMENAZAS**

Una pregunta que se debe analizar detenidamente es: ¿Por qué Borden Foods quiere cerrar la mitad de sus 10 plantas?. No se puede evitar especular al respecto, ya que Borden llegó a ser líder productor de pasta en Estados Unidos. ¿Acaso visualizan problemas en el sector?, O, ¿Conocen problemas futuros que enfrentará el sector?.

Si DGP no adquiere a Primo Piatto, otro competidor podría hacerlo e incrementar su participación de mercado, dejando rezagada a DGP.

Según Borden, algunas de sus plantas productivas son intensivas en mano de obra, lo que las hace poco productivas y poco competitivas, parte de la producción que dejarán de hacer se trasladará a la planta más grande y nueva que poseen en San Luis Missouri.

Borden también anunció su intención de cerrar su planta en Arizona, ésta es la planta más grande de Estados Unidos de las ubicadas al oeste del río Mississippi, ésta planta está operando al 60% de capacidad<sup>23</sup>.

El precio del trigo duro ha ido a la alza, debido a tres factores, la reducción de rendimiento de producción en Dakota del Norte, al aumento de capacidad de molienda y al incremento en la demanda de pasta, esto ha hecho que el principal insumo para la producción de pasta se encarezca.

La rentabilidad ha disminuido para los productores de pasta, debido a los aumentos en el precio del trigo duro, se espera que continúe la tendencia, ya que la capacidad de molienda en 1999 será mayor que la demanda de pasta.

La competencia de precios entre las marcas del sector de detalle, ha hecho bajar el precio promedio de la pasta.

---

<sup>23</sup> Increasing pasta production. (Milling & Baking News, October 27, 1998) by Melissa Alexander

Empleando tecnología de más bajo costo, nuevos jugadores han lanzado productos innovadores, que han ido posicionándose en el mercado.

Los productores de etiquetas privadas están ganando ventas y participación de mercado, por que sus ofertas de producto tienen atributos atractivos y tienen precios competitivos.

Entre 1991 y 1998, Cargill y Pillsbury abandonaron la molienda de trigo duro, no obstante esto representa una oportunidad para DGP, también hay que analizarla desde el punto de vista de amenaza, ¿Puede colapsar este sector?, ¿Cuáles son las desventajas que Cargill y Pillsbury no pudieron superar?, O, ¿Cuáles son los beneficios que obtuvieron por este movimiento?.

También es indispensable analizar la siguiente pregunta ¿Qué acciones podrían iniciar los competidores de DGP, si ésta decide ampliar la presencia de su marca, o si adquiere Primo Piatto?. Es muy factible que la competencia se torne más feroz.

## **IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

Después de conducir el análisis F O D A, no es posible detectar un problema verdaderamente importante, lo que sí se perciben son oportunidades de gran relevancia y algunas debilidades, la combinación de ambas, de no atenderse oportuna y eficazmente, pueden sí llegar a generar un problema para DGP.

Las oportunidades más relevantes son:

1. Primo Piatto ofreció a DGP la posibilidad de venderle sus dos plantas productivas.
2. Los equipos de ventas y marketing de DGP, perciben que se pueden incrementar las ventas, y por lo mismo la participación de mercado.

Las debilidades más importante son:

1. Acceder a financiamiento adecuado para crecer sus ventas, de modo que no represente una carga muy pesada para la operación.
2. DGP es principalmente un maquilador, (Co-packer). No ha construido una marca fuerte en el mercado, en el momento en que se reduzca su competitividad, sus clientes buscarán otro co-packer.

## **Capítulo IV. Las posibilidades a futuro.**

## FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Michael Porter propone tres Estrategias Genéricas,<sup>24</sup> que se convierten en cuatro posibilidades de implementación cuando se incluye el panorama competitivo del que se parte para establecer una ventaja competitiva. Una ventaja competitiva surge cuando se es capaz de producir con muy bajo costo, o cuando se consigue la diferenciación de productos, y ésta es percibida por los clientes.

		VENTAJA COMPETITIVA	
		Costo más bajo	Diferenciación
PANORAMA COMPETITIVO	Objeto Amplio	1 Liderazgo en costo	2 Diferenciación
	Objeto limitado	3 A Enfoque de costo	3 B Enfoque de diferenciación

Liderazgo en Costos: Estrategia establecida por una empresa que busca ser el productor de más bajo costo en el sector industrial en el que se desempeña.

<sup>24</sup> Estrategia Competitiva. Michael E. Porter. Compañía Editorial Continental. Tercera Impresión. 1989. Pag. 29.

Estrategia de diferenciación: Estrategia establecida por una empresa que busca ser única en su sector industrial, y que las cualidades de sus productos sean ampliamente valoradas por sus clientes.

Estrategia de enfoque: Estrategia que establece una empresa, cuando se enfoca a un segmento estrecho del sector industrial en el que compete, esta estrategia puede estar basada en producir a bajo costo, o en la diferenciación<sup>25</sup>.

La teoría de Porter ha sido criticada por algunos autores, y pudiera resultar corta en la actualidad, si lo que se desea es establecer la estrategia a seguir después de analizar el sector industrial, sin embargo sigue siendo una herramienta útil.<sup>26 y 27</sup>

Para el caso que nos atañe, DGP ha aplicado la estrategia que se ubica en el 3° cuadrante - Enfoque de costo; es decir, basados principalmente en el liderazgo en costo, enfocó su atención a la manufactura de pasta seca de marca privada, y con esta estrategia compitió y ganó rápidamente participación en el mercado, ésta estrategia le ha generado un desempeño exitoso y un crecimiento acelerado.

Posteriormente incursionó en el mercado de las marcas comerciales, lanzó sus propias marcas (Dakota Growers, Pasta Sanita y Zia Briosa), sin embargo este movimiento parece ser más bien el resultado de una ocurrencia, que el de una estrategia cuidadosamente analizada, así se puede interpretar lo dicho por Tim Dodd.

---

<sup>25</sup> Administración. Quinta Edición. Stephen Robbins y Mary Coulter. Editorial Prentice Hall. Capítulo 8 página 281.

<sup>26</sup> Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of two competing typologies indiscrete manufacturing industries. Suresh Kotha; Bhatt L Vadlamani. Strategic Management Journal. Enero 1995.

<sup>27</sup> A Refinement of Porter's Strategies. Peter Wright. Strategic Management Journal. Ene- Feb 1987

Por supuesto, la administración de DGP tiene claro que el lanzamiento de su propia marca demanda una serie de recursos y conlleva una buena dosis de riesgo. Se requiere capital para realizar el mercadeo y la promoción de la marca, así como infraestructura operativa. Por otro lado, sus clientes (Los propietarios de las marcas privadas) se sentirán amenazados ya que las marcas de DGP competirán con las de sus clientes, y adicionalmente, el resto de los competidores tomarán medidas para detener el avance de las marcas de DGP. Por lo tanto, la decisión de ingresar al mercado de marcas comerciales debe ser resultado de un profundo análisis.

No es el objetivo de este trabajo analizar la teoría de Porter para darle valor o rechazarla, sin embargo me resulta incómoda e incompleta para realizar un replanteamiento de estrategia para DGP. Debido a la nueva situación de la compañía, y a las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno, se analiza el planteamiento de estrategia desde una perspectiva diferente.

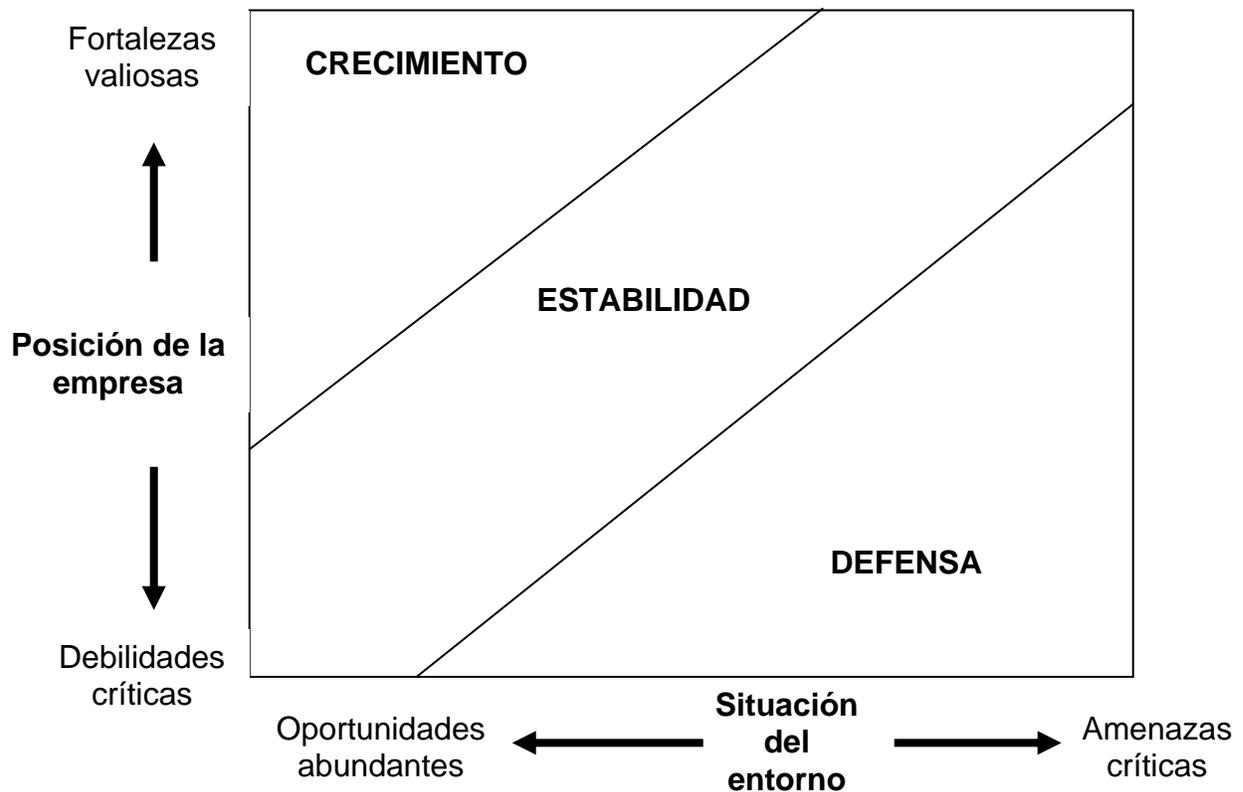
En la actualidad las empresas compiten en los distintos sectores industriales utilizando ambas estrategias genéricas, ya sea como líderes de costos o a través de la diferenciación, pero la combinación de ambas estrategias es también posible.<sup>28</sup>

Por lo expresado en el párrafo anterior, se emplea el modelo de la gráfica siguiente para generar el replanteamiento de la estrategia de DGP, éste modelo es una evolución que parte de la crítica a la teoría de Porter, y se complementa con decisiones de acciones y estrategias a tomar basándose en el análisis F O D A.

---

<sup>28</sup> Wright, Peter, Nazemzadeh, Asghar, Parnell, John, Lado, Augustine. Industrial Management. Norcross: Nov/Dec 1991.

El Modelo fue desarrollado entre otros autores por Michael Wright, quien es uno de los académicos que ha criticado a Porter<sup>29</sup>.



En este modelo se plantean tres posibles estrategias a seguir:

Estrategia de crecimiento: La empresa busca incrementar el nivel de sus operaciones. Puede lograrse mediante expansión directa, fusión o adquisición de otra empresa (Similar o de otro sector industrial).

Estrategia de estabilidad: Se caracteriza por la ausencia de cambios significativos, manteniendo la misma proporción de mercado, marcas y utilidades. Se emplea cuando el

---

<sup>29</sup> Peter Wright Charles D. Pringle, Mark J. Kroll, Strategic Management 2 /e (Boston Allyn and Bacon, 1994). Pag. 82

desempeño de la organización es satisfactorio y la empresa no tiene fortalezas valiosas o debilidades graves, o bien, no existen oportunidades abundantes en el entorno. Pocas empresas siguen esta estrategia.

Estrategia de defensa: Puede plantearse de dos formas:

- Atrincheramiento: Estrategia que busca reducir el tamaño o la diversidad de las operaciones de la organización.

- Combinada: estrategia basada en seguir dos o más de las estrategias siguientes: Estabilidad, atrincheramiento o crecimiento<sup>30</sup>.

Por su desempeño hasta el momento exitoso, DGP se ha ubicado en el espacio del crecimiento, ya que ha sido capaz de aprovechar las oportunidades basándose en sus fortalezas.

El entorno le plantea nuevos retos, se presentan nuevas oportunidades que de no ser aprovechadas se pueden convertir en amenazas, el hecho de que Primo Piatto busque socio para subsistir, o que busque un comprador para las plantas, pone a DGP en un predicamento, si la adquisición no se completa, otro competidor lo hará seguramente, y ellos pierden la oportunidad de ganar participación en el mercado, pueden a través de la adquisición de la marca, de su mercado y de la capacidad de producción, incrementar su presencia y ganar una posición más competitiva.

DGP conserva las fortalezas que la han hecho exitosa, y ahora se le presenta una oportunidad importante, por lo tanto, la mejor estrategia que puede seguir es la de crecimiento, para lo cual debe superar su principal debilidad: El financiamiento.

---

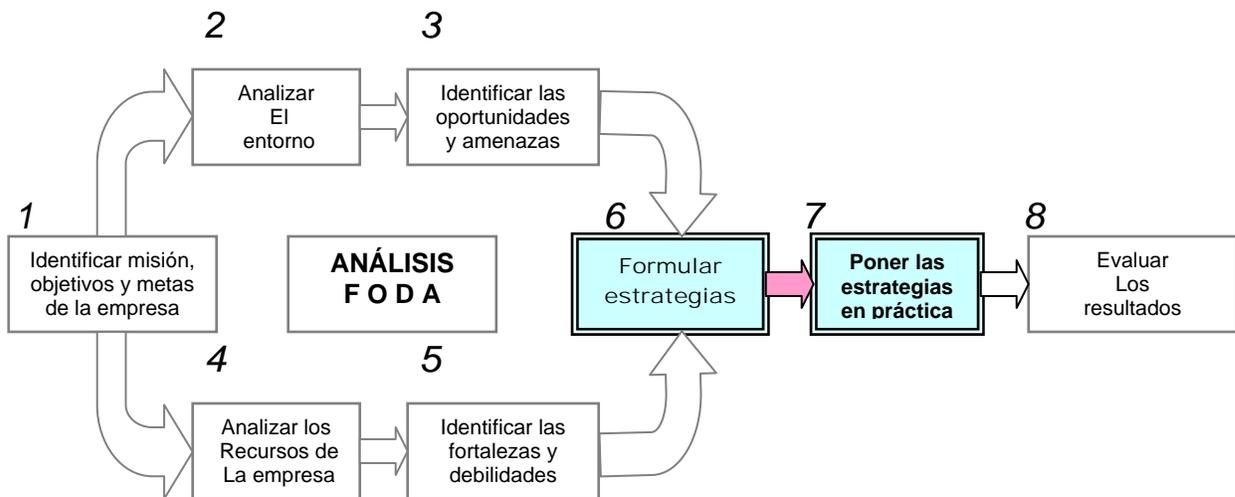
<sup>30</sup> Administración Quinta Edición. Stephen Robbins y Mary Coulter. Editorial Prentice Hall. Capítulo 8 páginas 270 a 273.

La conclusión de este análisis recomienda continuar con la estrategia de crecimiento, para lo cual se revisan las principales alternativas que en este momento tiene DGP:

- Adquirir las plantas de Primo Piatto.
- Crecer con sus propios medios ampliando su capacidad de producción y reforzando la presencia de sus marcas.

Concluido el paso 6 del modelo, pasamos al paso 7 – Poner las estrategias en práctica.

### PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA



## **PONER EN PRÁCTICA LA ESTRATEGIA A SEGUIR.**

Las opciones para implementar la estrategia de crecimiento son como ya se dijo, la adquisición de Primo Piatto, o bien, crecer con sus propios medios a través de la ampliación de capacidad productiva, en los párrafos siguientes se analizan las dos alternativas.

### **ADQUIRIR LAS PLANTAS LA EMPRESA PRIMO PIATTO:**

Primo Piatto es una sociedad formada por ex - empleados de Borden Foods, ésta sociedad compró dos plantas que producen en conjunto 200 millones de libras por año de pasta, una planta está ubicada en New Hope y otra en Miniápolis.

### **VENTAJAS:**

Con los 200 millones de libras de pasta seca por año de Primo Piatto, la capacidad total combinada de DGP sería de 470 millones de libras por año, pasarían a ser el tercer productor de pasta en Estados Unidos, y estarían muy cerca del segundo lugar en ventas,<sup>31</sup> adicionalmente se escuchan rumores de que Hershey Pasta Group podría desinvertir en el negocio de pasta seca, lo que cambiará las posiciones de los distintos competidores del sector.

Primo Piatto tiene su propio mercado, por lo que adquieren no solo la maquinaria para producir, también adquieren los derechos sobre la marca y el mercado, esto es una ventaja, ya que se sabe que es menos costoso conservar a un cliente que atraer nuevos.

---

<sup>31</sup> Según las proyecciones del estado de resultados, para finales de 1998, con la incorporación de las ventas de Primo Piatto, las ventas anuales de DGP pasarían de \$69,339 a \$124,869,000 dólares.

Como ventaja también se pueden identificar la maquinaria y el personal de Primo Piatto. Peter Lytle, C E O de Primo Piatto declaró en Septiembre de 1997, *"las plantas fueron reconstruidas dos años atrás, y son de lo más avanzadas (state of the art), el personal con el contamos está altamente calificado, han trabajado en la industria por más de 30 años, Primo Piatto ha invertido en equipo nuevo para atender el servicio de comidas y el sector industrial de pasta"*.<sup>32</sup>

Primo Piatto ha estado trabajando en el desarrollo de diferentes productos y empaques, lo que permitiría a DGP aprovechar esa experiencia para ampliar la oferta de productos de nicho.

Financieramente, Primo Piatto es un empresa sana, la tabla siguiente compara el desempeño de DGP y Primo Piatto durante 1997. Tiene liquidez adecuada, sus niveles de apalancamiento y endeudamiento no son riesgosos, sus ventas son bajas, y por lo tanto su rentabilidad también los es, pero no está operando en números rojos.

	<b>1997 *</b> <b>P Piatto</b>	<b>1997</b> <b>DGP</b>	<b>1998**</b> <b>DGP</b>
<b>Liquidez: A. Circ / P cto. Plazo</b>	1.129	1.565	2.394
<b>Apalancamiento Pas / Cap</b>	0.925	1.280	2.370
<b>Endeudamiento Pas / Act</b>	0.481	0.558	0.702
<b>Grado posesión Cap / Act</b>	0.519	0.436	0.296
<b>ROA Vta / Activos</b>	0.885	1.009	1.003
<b>Rentabilidad Ut. Neta / Capital</b>	5.4%	23.1%	12.4%
<b>% Utilidad neta</b>	3.14%	9.99%	3.65%

\* Datos proyectados anualmente. \*\*Suponiendo la adquisición de P. Piatto.

<sup>32</sup> Primo Piatto Buy Out of Creamette Plants from Borden Continues a Tradition and Forecasts Growth. Business Wire, Sept 22, 1997 . COPYRIGHT 2004 Gale Group

## DESVENTAJAS

Las dos plantas de Primo Piatto son menos productivas que las plantas de DGP, éstas producen 200 millones de libras / Año en dos plantas, comparadas con los 270 millones de libras / año en una sola planta de DGP.

Las plantas de Primo Piatto no están integradas verticalmente, requieren transportar la semolina desde Carrington, ya que las plantas no están junto al molino para semolina.

Borden Foods vendió las plantas a Primo Piatto como parte de su plan de consolidar su manufactura y de salirse de la categoría de marca privada. En los acuerdos, Primo Piatto se enfocaría a la producción de marca privada, servicios de alimentos y el sector industrial. Esta circunstancia reduce la posibilidad de aprovechar las marcas de Primo Piatto.

## CRECIMIENTO MEDIANTE LOS PROPIOS MEDIOS DE DGP.

La planta de Carrington solo puede ampliar en 30 millones de libras / año su capacidad de producción de pasta, no así la de producción de semolina, en la cual podría duplicar su capacidad actual. Por lo tanto, se debe construir una nueva planta para pasta.

El personal de ventas y mercadeo considera que pueden incrementar aun más las ventas de DGP si la planta pudiera entregar mayor volumen de producción.

La ampliación de capacidad implicará instalar una planta nueva para la producción de pasta en alguna localidad, ésta deberá ser la idónea para reducir los costos de transporte de materias primas, y donde se reduzcan también los costos de distribución de productos desde la planta.

## VENTAJAS

La ubicación de la planta sería estudiada y determinada de forma que los costos de transporte de materia prima y distribución sean los menores.

La planta se puede diseñar para ir creciendo en etapas, y se pueden adquirir equipos productivos y modernos desde el inicio.

## DESVENTAJAS:

No se adquiere la experiencia, marca ni mercado de Primo Piatto.

El tiempo para disponer de la capacidad ampliada de pasta será mayor, ya que la planta primeramente se debe construir, y posteriormente entrará en operaciones.

El crecimiento será más lento y gradual si se busca crecer con medios propios que si se adquiere Primo Piatto.

Será más costo atraer nuevas ventas, comparado a conservar e incrementar las de Primo Piatto.

Es posible que al inicio, la capacidad de producción sea excesiva respecto de la requerida, lo que aumentará los costos fijos.

No se tendría una planta integrada verticalmente, ya que la producción de semolina se seguiría haciendo en Carrington.

#### SELECCIÓN DE ALTERNATIVA:

En ambas opciones de crecimiento se pierde la integración vertical de planta productora de pasta con el molino para semolina.

En ambas opciones también, se requiere una fuerte inversión, no obstante no se encontró información de la inversión requerida para crecer por medios propios, es posible estimar que sería de entre 80 y 120% respecto de adquirir las plantas de Primo Piatto, ya que los costos de actualización de software se tendrían que hacer en ambas plantas, el costo de ampliar la capacidad del molino para semolina sería el mismo en cualquiera de las dos alternativas.

El tiempo para disponer de más producto es más corto si se opta por la compra de Primo Piatto, ya que en la otra alternativa se requiere la construcción del edificio, la instalación de servicios eléctricos e hidráulicos, y la instalación y puesta en marcha del equipo.

Si DGP adquiere Primo Piatto, evita que otro competidor lo haga, de este modo evita que éste incremente su participación de mercado.

La capacidad adicional de producción, y la experiencia del personal de Primo Piatto, le da la opción a DGP de buscar incursionar en mercados de productos diferenciados o de nicho, así como de ampliar su gama de productos.

Por lo descrito anteriormente **la recomendación es hacer lo posible para asegurar la adquisición de Primo Piatto.**

## PLAN DE IMPLEMENTACION PARA LA ADQUISICION.

El primer paso para adquirir Primo Piatto será la realización de un Due Diligence. Para lo cual a continuación se describen algunos antecedentes que sirven para tal efecto.

DUE DILIGENCE. Primo Piatto Inc. Empresa formada por ex – empleados de Borden Foods Corp. Con base en New Hope, Minnesota. Se formó en Mayo de 1997.

Emplea actualmente a 170 trabajadores de los 254 que originalmente trabajaban en las instalaciones. El C E O es Peter Lytle.

En la transacción con Borden Foods se acordó que Primo Piatto se enfocaría a la manufactura de marcas privadas, servicio de alimentos y el sector industrial de pasta. Las instalaciones de New Hope y Miniápolis han producido productos de pasta principalmente bajo la marca Creamette, pero también bajo otras marcas de Borden Foods y de marcas privadas. Su mercado se localiza principalmente en el medio oeste Norteamericano. Primo Piatto tiene licencia de Borden Foods para producir la marca Creamette.

La compañía nació como una sociedad en la que cada trabajador poseía una acción.

Además de Peter Lytle, se unieron a Primo Piatto dos de los principales ejecutivos de Borden, se trata del Dr. Radwin Ibrahim, quien es experto en cereales y se desempeñaba como Director Técnico, (Chief Technical Officer), y John Lawrie, que se desempeñaba como Vicepresidente y Gerente General. Ambos habían trabajado para Borden por mas de 15 años.

Primo Piatto tenía un agresivo plan de crecimiento, pensaban triplicar su capacidad en tres años. Lytle declaró en 1997; *"Seremos participantes en la consolidación que está teniendo la industria, estamos buscando adquisiciones. También vamos a extender nuestra línea de productos a más de 400 y ampliaremos nuestras plantas para obtener mayor capacidad."*<sup>33</sup>

Primo Piatto conserva personal muy valioso entre sus filas, varios supervisores cuentan con décadas de experiencia en la manufactura de pasta. Gran parte de las automatizaciones de las áreas de empaque han sido diseñadas y ejecutadas por su personal, estas automatizaciones son únicas en la industria, y han permitido operar las plantas a mayor capacidad.

Tomando como base el due diligence, se deben adoptar una serie de medidas para implementar un plan integración de las operaciones de Primo Piatto a DGP. Yo recomendaría entre otras las siguientes:

**GOBIERNO CORPORATIVO:** De la alta dirección de P. Piatto solamente conservar a los directivos técnicos, pero no a los administrativos, ya que me parece no fueron capaces de llevar a cabo los planes expansión, por otro lado, la administración de DGP es talentosa y capaz.

Analizar una iniciativa de cambio para convertir la cooperativa en una Corporación o sociedad. O bien, estudiar la posibilidad de hacer una fusión con otra compañía que pueda

---

<sup>33</sup> Primo Piatto Buy Out of Creamette Plants from Borden Continues a Tradition and Forecasts Growth. Business Wire, Sept 22, 1997 . COPYRIGHT 2004 Gale Group.

dar el soporte financiero necesario para apoyar el crecimiento y expansión de la compañía, y aprovechar la reestructuración del sector industrial.

**VENTAS Y MERCADEO:** Será muy importante que DGP negocie la posibilidad de seguir produciendo la marca Creamette y las otras marcas de Borden, ya que esto permitirá a la compañía empezar con una buena capacidad productiva utilizada, y no quedar sobre instalados desde el principio.

Hacer el lanzamiento a la brevedad de su línea de pasta de origen orgánico, aprovechando la experiencia en empaques del personal de P. Piatto, para poder lograr un producto diferenciado en el mercado, y poder participar del descremado del mismo.

Adicionalmente, hacer el lanzamiento también de una línea de pasta con sabores, aprovechando también la diferenciación que le puede dar el empaque.

**OPERACIONES:** Es conveniente conservar el personal técnico experimentado, tanto a nivel directivo como a nivel operativo de P. Piatto.

Hacer un plan para identificar y aprovechar las sinergias en la cadena de suministro que pueden tener las tres plantas, aprovechando el abastecimiento y la distribución de DGP.

Conservar y extender los beneficios de los acuerdos con los productores de trigo.

Es posible que se requiera hacer una consolidación de operaciones de las dos plantas de P. Piatto, la resultante podría ser que se cierre una de éstas.

**FINANZAS:** Este es el reto más grande que tiene DGP. En la descripción del caso no se hace mención a la manera en que se financiará la compra, se puede inferir que se pedirá

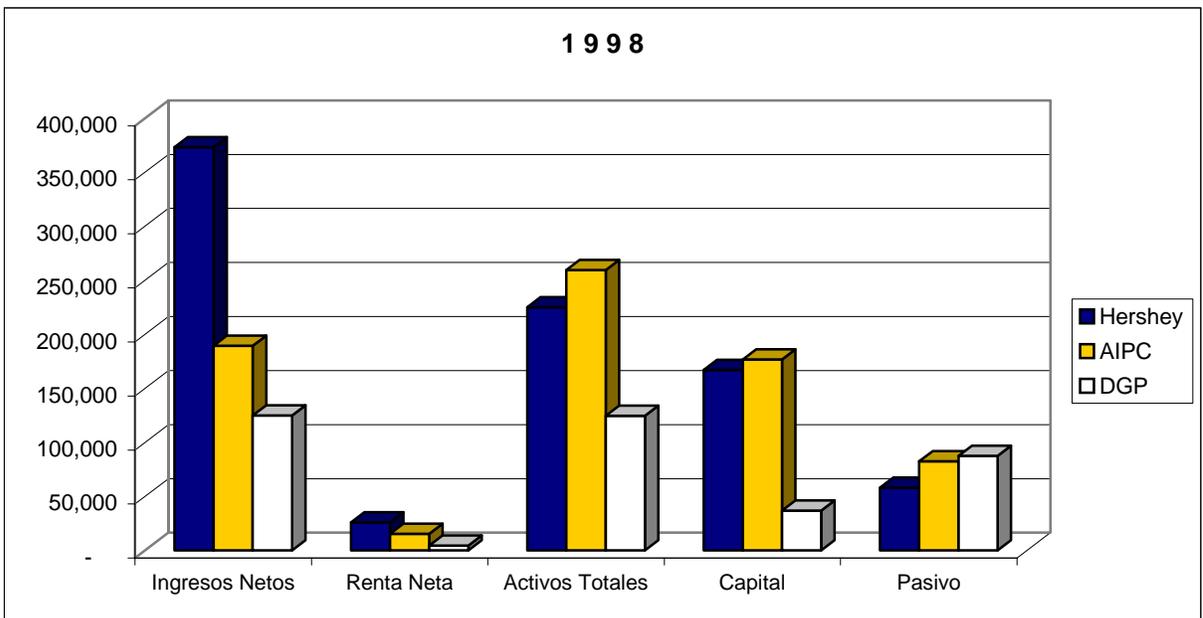
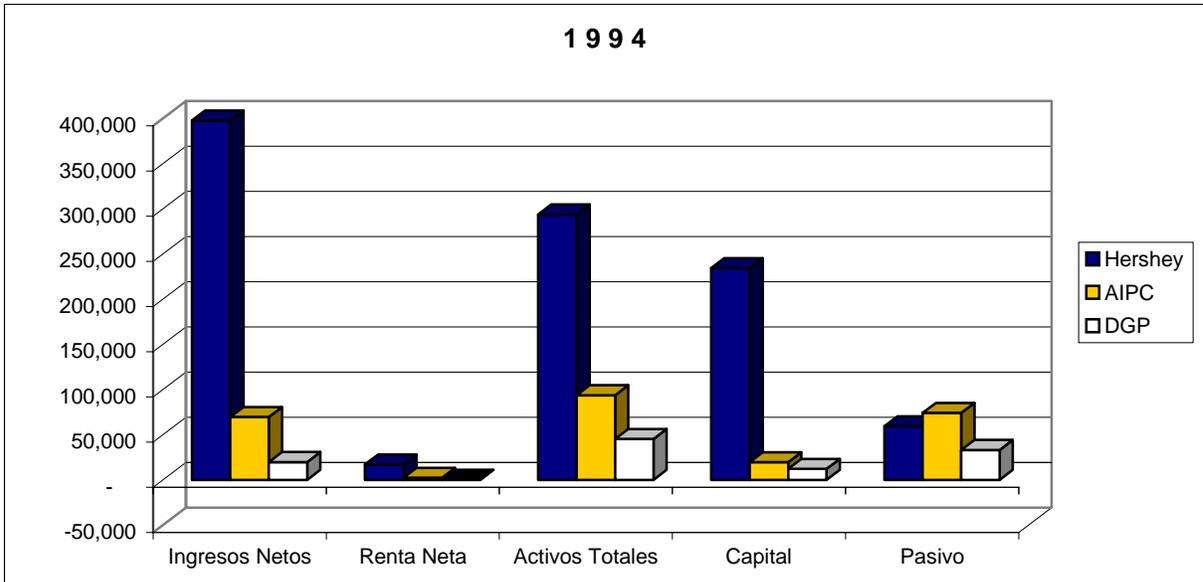
a los socios la aportación de más capital, y paralelamente se contratarán créditos; esto va a dejar a la compañía muy apalancada y por lo mismo su grado de endeudamiento será mayor. Debo agregar que al analizar la proyección de ventas de la compañía para 1998, no me queda suficientemente claro como la conseguirán, ya que las ventas de P Piatto proyectadas anualmente no llegan a 18 millones de dólares, las ventas de DGP en 1997 fueron de casi 69 millones de dólares, y están proyectando que sus ventas llegarán a 124 millones, cuando con la suma de las dos no se obtienen 90 millones. Esta circunstancia y el endeudamiento ponen una alarma, y obligan a vigilar cuidadosamente el desempeño de la compañía.

Adicionalmente considero necesario evaluar la posibilidad de salir al mercado de valores, para buscar inversionistas que quieran invertir en la compañía. DGP está generando valor y rentabilidad para sus socios.

## **Capítulo V. Conclusiones.**

## CONCLUSIONES FINALES.

Hasta 1998, la estrategia seguida por DGP le ha resultado exitosa, ya que la compañía ha casi cuadruplicado sus ingresos en cuatro años, le ha ganado terreno a sus competidores, en 1997 llegó a ser el segundo vendedor de pasta en Estados Unidos, solo debajo de Hershey.



DGP se enfocó a la manufactura de pasta de etiqueta privada, y con su liderazgo de costos logró capturar mercado y ser proveedor de clientes muy importantes como General Mills, Safeway, ConAgra, y Costco, si bien esto le ha permitido crecer, finalmente no está construyendo su propia marca, se convierte en un maquilador y la posición que tiene es de riesgo, ya que los propietarios de las marcas privadas pueden cambiar de proveedor en cualquier momento.

Una alternativa para reducir su debilidad como fabricante de etiqueta privada, es aquella en la que diversifique su cartera de clientes, de esta manera no depende de un número reducido de clientes, y así, puede reducir el riesgo y la debilidad de su posición.

Sus principales fortalezas son la integración vertical, el suministro seguro de trigo duro y de buena calidad, y la alta productividad de sus instalaciones; éstas son sus herramientas de competencia, ya que le permiten ser un productor de bajo costo. Pero con la evolución tecnológica, la alta productividad de su planta con el tiempo se irá reduciendo, y sus clientes de marcas privadas optarán por los productores de más bajo costo, si para entonces DGP no ha sido capaz de construir un grupo de marcas fuertes que compitan con calidad y precio, entonces su permanencia en el sector industrial estará en mayor riesgo.

DGP se constituye como cooperativa, esta característica le representa una ventaja y un riesgo; la ventaja es que garantiza el suministro de trigo duro a precio competitivo y de alta calidad. El riesgo es que sus miembros no son empresarios industriales, y no es el único cultivo de interés para ellos, por lo tanto, compite por los recursos financieros de los agricultores para poder implementar sus estrategias de crecimiento, adicionalmente compite

contra corporaciones que por su estructura organizativa pueden acceder con mayor facilidad y en mejores condiciones al financiamiento.

Ha cumplido con el objetivo de asegurar a los productores de trigo duro un mercado de buen precio para vender su trigo, e inclusive ha generado ganancias adicionales debido al crecimiento de sus ventas y a su rentabilidad, pero ha llegado a un tamaño de empresa y de participación de mercado en el que no puede ocultarse o pasar inadvertida para sus competidores, tiene que enfrentarse a las grandes corporaciones de alimentos o buscar asociarse con ellos.

Ahora compite en las "grandes ligas" y quizá ha llegado el tiempo de evaluar la conveniencia de asociarse con alguna empresa, o bien de pasar a ser una empresa pública, en ambos casos implica dejar la figura de cooperativa, y convertirse en una sociedad.

Por supuesto, debe asegurar que no se pierda la relación estrecha con sus miembros y proveedores de trigo, esto representa una fortaleza para la empresa, el objetivo de asegurar mercado a buen precio para el trigo de los agricultores debe permanecer, sin embargo no como el único objetivo, ni el más importante.

Puede inferirse que otra de sus fortalezas es que cuenta con un staff de administradores muy capaces, con liderazgo y comprometidos, que la han conducido hacia el éxito rápidamente, es importante que el éxito actual le asegure la permanencia a futuro.

## **BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES CONSULTADAS.**

1. Estrategia Competitiva. Michael E. Porter. Compañía Editorial Continental. Tercera Impresión. 1989
2. Administración. Quinta Edición. Stephen Robbins y Mary Coulter. Editorial Prentice Hall.
3. Assessing Generic Strategies: An Empirical Investigation of two competing typologies indiscrete manufacturing industries. Suresh Kotha; Bhatt L Vadlamani. Strategic Management Journal. Enero 1995.
4. A Refinement of Porter's Strategies. Peter Wright. Strategic Management Journal. Ene- Feb 1987.
5. Wright, Peter, Nazemzadeh, Asghar, Parnell, John, Lado, Augustine. Industrial Management. Norcross: Nov/Dec 1991.
6. Peter Wright Charles D. Pringle, Mark J. Kroll, Strategic Management 2 /e (Boston Allyn and Bacon, 1994). Pag. 82
7. Economic Census: Leading grain-based food categories. [www.bakingbusiness.com](http://www.bakingbusiness.com)
8. Increasing pasta production (Milling & Baking News, October 27, 1998) by Melissa Alexander
9. Dry Pasta Industry Survey Results (1996 vs. 1997) Domestic production data from international Trade Commission for years 1993 through 1997. Compiled by Georgetown Economic Services.
10. New World Pasta Company – Fact Sheet – Hoover's On Line. [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)
11. Grain Based foods statistics: Pasta. Abril del 2002. Baking business. [www.bakingbusiness.com](http://www.bakingbusiness.com)

12. American Italian Pasta Co. Fact Sheet Hoovers On Line. [www.hoovers.com](http://www.hoovers.com)
13. [http://www.business.com/directory/food\\_and\\_beverage/dairy\\_producers/borden\\_in\\_c/profile/](http://www.business.com/directory/food_and_beverage/dairy_producers/borden_in_c/profile/)
14. <http://www.zerega.com/index.html>
15. Dakota Growers Pasta Company. 1998 Annual Report. Carrington, North Dakota. Y  
Dakota Growers Pasta Company. 1997 Annual Report. Carrington, North Dakota.
16. Bloom, B. 1997. Pasta makers see future in new approaches, not new products. Milling & Baking News. Octubre 1997. [www.sosland.com/content/mbn/1997/102897.htm](http://www.sosland.com/content/mbn/1997/102897.htm) .
17. Dry Pasta Industry Survey. National Pasta Association Compiled by Georgetown economic Services.
18. Market Trends Category Analysis: A look into the pasta. William A Roberts Jr. NPA. [www.ilovepasta.org](http://www.ilovepasta.org)
19. How important are the following reasons for buying pasta?. NPA. [www.ilovepasta.org](http://www.ilovepasta.org)
20. Tim Dodd. En Dakota Growers Pasta.. Case Research. 2001.
21. Milling & Baking News. 1998. Dakota Growers moves to lead non-branded pasta. January 20, 1998: p 11.
22. Boland, M., C. Freberg and D. Barton. 1999. Dakota Growers Pasta: The Acquisition. Forthcoming in Proceedings of the International Agribusiness Case Study Conference: Wilfred Laurier University, Canada. Online. Retrieved October 4, 1999. <http://www.agecon.ksu.edu/boland>
23. Sale agreement reached for Minnesota pasta plants. Business Wire, May 29, 1997

COPYRIGHT 2004 Gale Group.

24. Primo Piatto Buy Out of Creamette Plants from Borden Continues a Tradition and Forecasts Growth. Business Wire, Sept 22, 1997 . COPYRIGHT 2004 Gale Group.