

Capítulo IV. Las posibilidades a futuro.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Michael Porter propone tres Estrategias Genéricas,²⁴ 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.

²⁴ 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 diferenciación²⁵.

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.^{26 y 27}

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.

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

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

²⁷ 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.

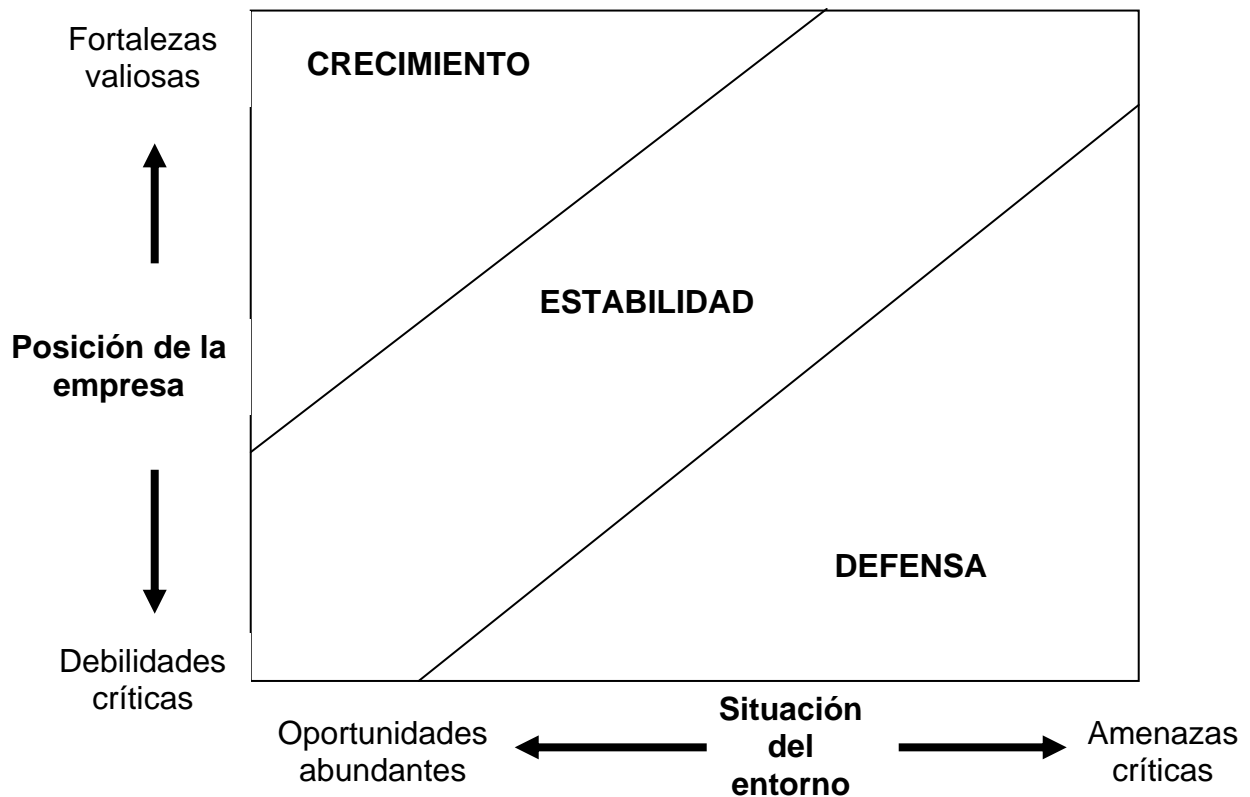
No es el objetivo de este trabajo analizar la teoría de Porter para darle valor o rechazarla, sin embargo me resulta incómoda e incompleta para realizar un replanteamiento de estrategia para DGP. Debido a la nueva situación de la compañía, y a las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno, 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.²⁸

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.

²⁸ 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 Porter²⁹.



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

²⁹ 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 crecimiento³⁰.

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.

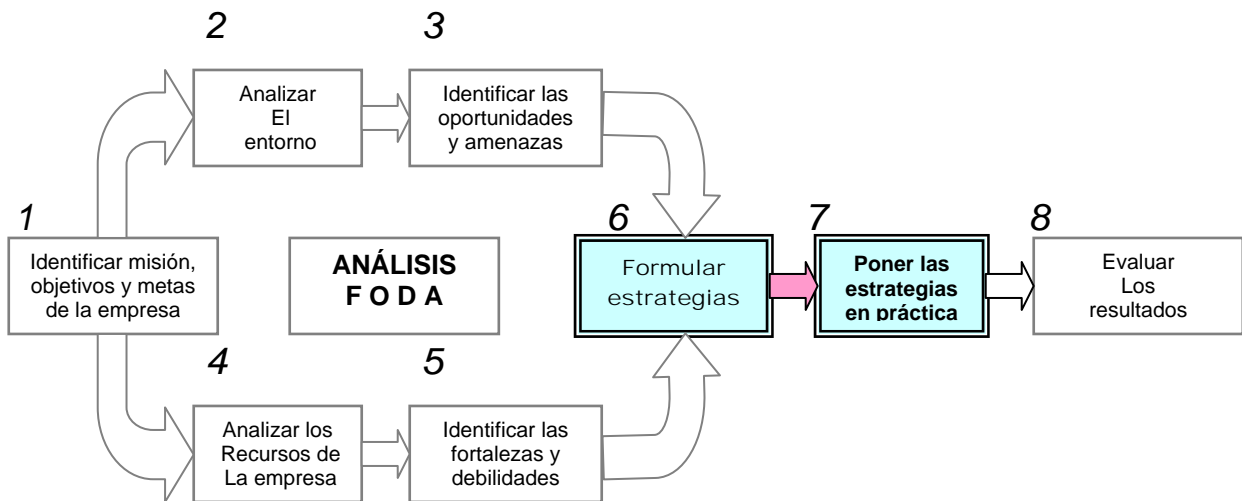
³⁰ Administración Quinta Edición. Stephen Robbins y Mary Coulter. Editorial Prentice Hall. Capítulo 8 páginas 270 a 273.

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,³¹ 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.

³¹ 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"*.³²

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.

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

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

³² 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."*³³

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

³³ 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.