

UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
Estudios con Reconocimiento de Validez Oficial por Decreto Presidencial
Del 3 de abril de 1981



**“ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TOMA DE
DECISIONES DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
PASTAS ALIMENTICIAS”**

ESTUDIO DE CASO

Que para obtener el grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN.

Presenta

ALMA ESQUIVEL PADILLA

Director: Mtro. Florentino Velázquez G.

Lector: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

Lectora: Mtra. Caridad Mendoza Barrón.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
Antecedentes	5
Metodología	6
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN GENERAL	
1.1 Consumo	7
1.2 Liderazgo	8
1.3 Mercados de la pasta y competencia	8
CAPÍTULO II: PROBLEMÁTICA O DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	
2.1 Planteamiento de la situación o problema	11
2.2 Análisis DAFO	11
2.2.1 Segmento Demográfico	12
2.2.2 Segmento Sociocultural Político, Legal y Tecnológico	14
2.2.3 Segmento Económico	15
2.2.4 Entorno Competitivo	20
2.2.5 Cuadro Sinóptico Análisis DAFO	21
2.3 Análisis Financiero de la empresa	23
2.4 Alternativas propuestas	27
2.4.1 Compra de la planta de Primmo Piatto	27
2.4.2 Crecimiento de DGP sin la adquisición De Primo Piatto.	29
CONCLUSIONES	30
BIBLIOGRAFÍA	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Tabla 1. Tendencia de la población	12
Tabla 2. Tendencia del ingreso Per capita	15
Tabla 3. Fuerza Laboral/Tasa de desempleo	16
Tabla 4. Porcentaje de la población por debajo del nivel de pobreza	17
Tabla 5. Empleos por industria	18
Tabla 6. Análisis DAFO	21
Tabla 7. Análisis Financiero Primo Piatto vs. DGP	26
Gráfico 1. Segmentos del mercado de la pasta	8
Gráfico 2. Edad de la Población	13
Gráfico 3. Ingreso Per capita	16
Gráfico 4. Tasa de desempleo promedio anual	17
Gráfico 5. Salario ajustado por trabajo	19
Anexo 1. Hojas de balance condensado de DGP 1996-1998 (en miles)*	31
Anexo 2. Datos financieros seleccionados de DGP 1993-1998 (en miles)*	32
Anexo 3. Declaración de ingresos de Primo Piatto, Del 29 de mayo (fecha de formación)	
Al 30 de septiembre de 1997(en miles)	32
Anexo 4. Hoja de Balance de Primo Piatto, del 29 de mayo (fecha de formación)	33
Al 30 de septiembre de 1997(en miles)	

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los estudios de maestría, recurrentemente practicamos la dirección de empresas a través del “método del caso”, éste ha sido una de las estrategias pedagógicas de varias instituciones de educación superior por considerarlo novedoso sin embargo, éste no es algo revolucionario sino muy antiguo, (Llano Cifuentes, 1996). Este método fue empleado por Sócrates, en Grecia, hace 2500 años, quien indagaba a sus estudiantes porque no quería evitarles el dolor intelectual. El método del caso fue desarrollado al ser introducido a la enseñanza de las ciencias económicas a principios del siglo XX en la Universidad de Harvard, aplicada a campos como las ciencias sociales, la administración, la economía, etc.

El método del caso persigue el objetivo de brindar las facilidades para adquirir una comprensión general del problema y generar la habilidad para proponer soluciones y alternativas viables.

Un elemento importante en este proceso es la verbalización de los hechos ya que la construcción del suceso es muy importante. La utilidad de este método es que aproxima a los estudiantes a las condiciones reales donde se encuentran las condiciones problemáticas cotidianas. El método pretende desarrollar en ellos habilidades de comunicación, liderazgo, visión, toma de decisiones y manejo adecuado de la información.

En este trabajo utilizaré el método del caso para establecer las conclusiones que me llevan a tomar la alternativa que considero tiene mayor validez.

Una de mis referencias principales, fue el libro de Carlos Llano Cifuentes cuyo nombre es “La enseñanza de la dirección y el método del caso,¹ en este libro el autor comenta la importancia de adquirir conocimientos, pero insiste en que es aún más importante la aplicación de los mismos, yo coincido con él y por tanto me parece que el método del caso que utilizaré para la elección de alternativas de solución me permite mostrar de una manera práctica la solución del caso, este método no consiste en una acumulación de técnicas y ciencias sino en el arte de saberlas manejar².

Cada capítulo presenta un panorama general de los puntos clave para llegar a la solución del caso además de datos y análisis de los mismos que me llevarán a obtener las conclusiones del problema planteado.

¹ .Llano, Carlos, La enseñanza en la dirección y el método del caso, 1996, Edit. Prentice Hall México.

² .Llano, Carlos, La enseñanza en la dirección y el método del caso, 1996, Edit Prentice Hall México, Pág. 25.

ANTECEDENTES

La metodología inicia con el análisis objetivo de hechos, los cuales nos servirán de base en el planteamiento del problema de la empresa Dakota Growers Pasta, ésta pertenece al sector alimenticio que se dedica a la producción de pasta, es una empresa que ejemplifica un número creciente de cooperativas que están emergiendo en el Noroeste de los Estados Unidos, actualmente Dakota Growers Pasta es el tercer fabricante de pastas en dicho país y es conocido como un productor de pasta de buena calidad.

En décadas pasadas el consumo de la pasta no se consideraba como principal en la mesa, pero el cambio en el estilo de vida de la gente aumentó su demanda y empresas como Dakota Growers Pasta aprovecharon esta ventaja ya que la preparación de comidas tradicionales se había vuelto más complicada por lo que la pasta se volvió un alimento que encajaba en la dieta rápida.

Conforme el consumo de pasta aumentó, las empresas dedicadas a su manufactura debieron mejorar su competitividad buscando una mejor calidad de las materias primas, un mejor costo de producción, mejoraron los procesos de producción y las estrategias de crecimiento con la apertura de nuevas plantas preferentemente en lugares como Dakota donde el clima favorecía la producción del trigo.

METODOLOGÍA

Para la solución del caso DAKOTA GROWERS PASTA (DGP) el cual titulé “ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA LA TOMA DE DECISIONES DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE PASTAS ALIMENTICIAS” utilizaré una secuencia lógica de pasos, ésta es una síntesis de los puntos propuestos por Carlos Llano Cifuentes, en su libro “La enseñanza de la dirección”³ pero además incluiré un análisis financiero de la empresa de las dos plantas que se analizan para tomar la decisión sobre su adquisición.

1. Se describen los hechos para estudiar objetivamente los acontecimientos más significativos del caso, lo cual nos hace distinguir entre hechos y opiniones.
2. Se plantea una síntesis o diagnóstico del problema.
3. Se realiza el análisis DOFA (Análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa), es una de las herramientas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad, proporciona un método para analizar factores internos como fortalezas y oportunidades y situaciones externas como amenazas y oportunidades de la compañía.
4. Se elabora un análisis financiero de la empresa, utilizando las razones financieras que más frecuentemente se usan para medir: la rentabilidad, la rotación y la solvencia a corto y largo plazo, lo cual me brindará información importante para verificar la situación financiera de la empresa antes de elegir la mejor alternativa.
5. Se mencionan las soluciones posibles a la situación que amerita la decisión que probablemente responde a más de una solución, las soluciones deben ser de acuerdo a los hechos del caso, tienen que ver con la trama y tienen que ser prácticas. Se deberán comparar ventajas y contras de cada solución propuesta.
6. Para concluir, se optará por una de las soluciones analizadas o por un conjunto compatible de varias de ellas, con un carácter personal, el método del caso atiende circunstancias sobre el que se hace el ejercicio, debemos referirnos a los hechos del caso y ajustarnos a ellos

³ .Llano, Carlos, La enseñanza en la dirección y el método del caso, 1996, Edit. Prentice Hall México.

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN GENERAL

1.1. Consumo

El consumo de la pasta se mantuvo relativamente estable en Estados Unidos entre 1967 y 1984, pero hubo algunas de las razones que se observaron para que aumentara el consumo de la pasta, éstas fueron:

- El cambio en los estilos de vida de los consumidores
- Mayor disponibilidad de salsas para pasta
- Una mayor atención a la alimentación sana
- Mayor cantidad de restaurantes italianos
- Ambos progenitores trabajaban, lo cual condujo cambios donde se consumía pasta y como se elaboraban las comidas, se buscaban comidas sanas de fácil preparación como la pasta
- La abundancia de salsas preparadas fue catalizador, había mejorado la calidad y había más opciones.
- La comida italiana formaba parte de la corriente principal de comidas
- Los consumidores estaban comiendo con más frecuencia fuera de casa

Sin embargo, posteriormente hubo una declinación en el consumo de pasta lo cual fue atribuible a:

- La U.S. Department of Agriculture (La Secretaria de Agricultura de los Estados Unidos) tenía problemas de medición y haber sobreestimado el consumo entre 1990 y 2000.
- Aunque la pasta se consideraba un producto sano, la competencia ya ofrecía otros productos así, los consumidores podían haber sustituido la pasta por ellos.
- La pasta la consumían principalmente en hogares y familias solos. Al crecer en edad la población estadounidense la proporción de los que comían pasta pudo haber disminuido como proporción de la población en total.

1.2. Liderazgo

Tim Dodd era el director General de Dakota Growers Pasta, poseía un título en Ciencias con especialidad en gramíneas, por Kansas State University.

Tim Dodd era muy popular en la molienda de trigo duro, conocía muy bien esta operación y la elaboración de pasta. Los productores lo consideraban una persona digna de confianza, lo cual fue muy valioso para DGP. Era afecto a correr riesgos, sin embargo había creado relaciones fuertes y confiables con sus clientes que le habían permitido obtener información y lo cual había sido clave para su éxito

Tim tenía una larga trayectoria en la industria de la pasta trabajó en International Multifood en 1977, se especializó en gramíneas por las Kansas State University y fue responsable de la primera planta integrada de molienda de trigo duro de pasta en Norteamérica. Noodles by Leonardo en Cando. También supervisó un molino de harina de lo más moderno en American Italian Pasta en 1988 y donde dirigió operaciones de manufactura, después volvió a Dakota Norte y puso en marcha DPG.

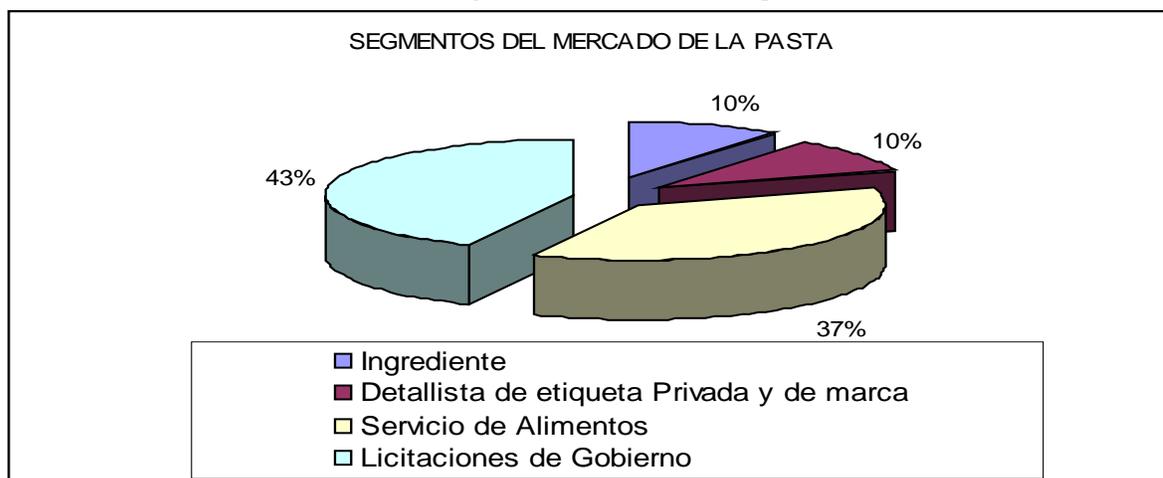
1.3 Mercados de la pasta y competencia

De 1964 a 1987 el consumo de pasta se mantiene estable con un consumo Per capita (Putnam, 1999) promedio entre 2.7 y 3.18 Kg. A partir de entonces el consumo per capita de la pasta había subido .453 Kg. por año, para llegar a un máximo de 6.3 Kg. per capita en 1994 y luego disminuir ligeramente.

En 1998 se consumían 2,265 millones de Kg. de pasta de los cuales 2,038 millones de Kg. eran de pasta seca y 226.5 millones era de pasta congelada fresca. Esto en comparación con los 1,812 millones de kg en 1992. En 1998 en EU el valor total fue de 2600 millones de dólares.

Había 4 segmentos principales de pasta seca:

Gráfico 1. Segmentos del mercado de la pasta



Fuente: Caso DGP Michael Boland, Christian Freberg David Barton y Jeff Katz , 2001

Los productos de etiqueta privada eran fabricados por una empresa que tenía la etiqueta de otra empresa en ellos, esta estaba creciendo a una tasa mayor que la etiqueta de marca.

En el segmento detallista de etiqueta privada de 1994 a 1998 crecieron las ventas del 19 al 24%.

En el segmento de mercado de ingrediente 75% era fabricado por empresas para sus propias necesidades internas y el residuo se vendía a productores de elaboración de pasta.

Cerca de la mitad del segmento de mercado de servicio de alimentos era de etiqueta privada y el segmento de mercado de gobierno se consideraba etiqueta de marca.

La manufactura de pasta sufrió cambios en las grandes compañías que abandonaban la producción de etiqueta privada para concentrarse en sus principales marcas.

Algunos detallistas preferían etiquetas privadas por los mayores márgenes y el mayor control de la comercialización.

Como el consumidor tenía la percepción de que la pasta italiana era de más alta calidad se empezó a elaborar pasta nacional con nombre italiano, la calidad se relacionó con su imagen igual que las características del producto como: menor tiempo de cocción, limpieza y preparación más fácil.

Industriales de nuevo ingreso en el ramo habían lanzado productos de pasta innovadores algunas veces vendiéndolos con marcas de empresas rivales. En consecuencia los productores de etiqueta privada estaban ganando ventas y participación porque sus ofertas de producto. Tenían atributos atractivos y precios competitivos.

Cadena de valor de la pasta:

- Producción de trigo duro
- Producto de Semolina
- Producción de Pasta
- Distribución
- Ventas Detallistas

En 1998 había 141 plantas de pasta que manufacturaban la pasta seca en EU pero 67 de ellas era las que vendían más compañías como American Italiana Pasta Company tenían mayor capacidad.

La participación de mercado combinada de 55% y la mayor capacidad la tenían estas empresas:

- Hershey Foods
- AIPS
- Borden Foods Company
- DGP
- Philadelphia Macaroni
- A Zerega Sons Inc
- Gooch Foods

Otro 25% del Mercado estaba en posesión de:

- Kraft Foods
- General foods
- American Home Foods Products
- Pillsbury
- Campbell Soup Company y
- Pasta.

Estas empresas producían pasta para sus propias marcas de pasta.

Las importaciones aumentaron del de 1990 a 2000. Compañías estaban importando trigo duro de EU y luego exportando a EU por debajo de sus precios variables. Las importaciones representaban 10% de las ventas en 1998, la capacidad nacional se estimaba en 3 899 millones de libras.

CAPÍTULO II. PROBLEMÁTICA O DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1) Planteamiento de la situación o problema

El planteamiento de la situación que amerita la decisión consistió en realizar una pregunta clara surgida de la observación y análisis de hechos objetivos, esto implica que la solución del caso deberá aplicar un nuevo conocimiento, posteriormente el problema se formuló con base en las necesidades descritas y su relación con los elementos que se han detectado⁴, responderla requerirá una búsqueda de solución sistemática que en este trabajo es el “método del caso”, una vez planteadas las preguntas se obtendrán las conclusiones del problema.

¿Es necesario que DGP invierta en dos plantas de producción ubicadas en Dakota para aumentar la participación en el mercado?

¿La inversión en la compra de dos plantas de producción ubicadas en Dakota incrementará las utilidades en la empresa DGP?

Se plantean ambos cuestionamientos considerando que una vez que aumente la participación de mercado consecuentemente incrementarán las utilidades de la empresa.

A continuación para tratar de obtener la mejor alternativa de solución y respuesta al caso describiré tanto el entorno externo e interno para la detección de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades conocido como análisis DAFO, explicaré brevemente la utilidad de esta técnica comúnmente utilizada en la dirección estratégica y resumiré en un cuadro comparativo los factores internos y externos del sector.

2.2) Análisis DAFO

La exploración del entorno es importante para detectar tendencias y acontecimientos clave. Debemos acumular información sobre los competidores lo cual nos ayudará a desarrollar escenarios que nos permitan minimizar amenazas y explorar oportunidades. Para esto nos servirá el análisis DAFO donde presentaré dos marcos para analizar el entorno: el entorno general y el entorno competitivo. El conocimiento de tales factores es crítico a la hora de tomar decisiones para mejorar la posición actual de la empresa dentro del sector. Por lo que para tomar decisiones exitosas debemos conocer oportunidades y amenazas del entorno de la organización.

Comenzaremos por el análisis del entorno que nos ayudará a determinar las oportunidades y amenazas del sector en el que se desenvuelve DGP.

⁴ Doctor Electronic Learning 2003. **EL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA.**
http://www.dre-learning.com.mx/mdli/rte_2.htm

2.2.1) Segmento Demográfico

Este segmento se utiliza con mucha frecuencia y está muy relacionado con la demanda y es relativamente fácil de medir. Entre las características demográficas más conocidas están: la edad, el género, el ingreso y la escolaridad de la población.

Población: Durante los años 80 la población en Carrington, así como en North Dakota, disminuyó significativamente (Tabla 1). Esta tendencia se revirtió en los 90s y la población en estas áreas ha incrementado. En Foster County, ubicado en Dakota del Norte, un poco más del 20% de la población tiene más de 65 años. Esto representa un poco más del 14.5% de la población en Dakota del Norte y 12.8% en Estados Unidos (U.S. Bureau of the Census, 1995). Estas cifras se han mantenido relativamente estables desde 1990. En Dakota del Norte y EU el 26.6% y en 26.2% respectivamente, están por debajo del los 18 años de edad. (U.S. Bureau of the Census, 1995).

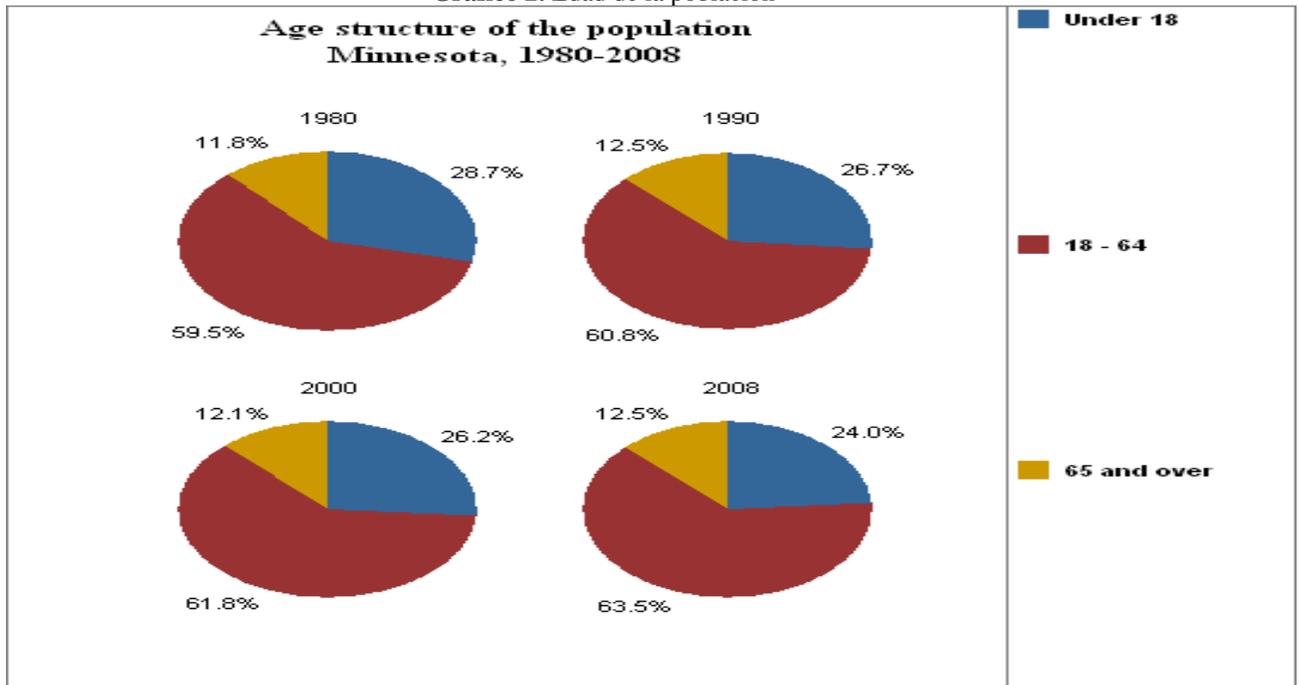
Tabla 1. Tendencia de la población

	1980	1990	1997
Foster County	4611	3983	4116
Carrington	2,641	2,132*	2,950
North Dakota	652717	638800	643539
Sources: U.S. Bureau of the Census, USA Counties.			

Fuente: County and CityData Book, Place Data Report, University of Virginia Library Social Sciences Data Center, 1992 Data, NASS

Y en Minnesota que es donde nos interesa instalar la planta vemos lo siguiente:

Gráfico 2. Edad de la población



Fuente: 1980: U.S. Bureau of the Census, Census of Population and Housing, USA Counties 1998, (<http://censtats.census.gov/cgi-bin/usac/usasel.pl>); 1990 and 2000: U.S. Bureau of the Census, Census of Population and Housing, (<http://factfinder.census.gov>); 2008: U.S. Bureau of the Census, County Population Estimates - Characteristics, April 1, 2000, through July 1, 2008, (<http://www.census.gov/popest/datasets.html>); DATE LAST UPDATED: May 19, 2008. <http://www.indicators.nwaf.org/DrawRegion.aspx?RegionID=27000&IndicatorID=5>

Esto nos indica una oportunidad, ya que la mayoría de la población se encuentra en una edad de laborar y los hechos del caso muestran que los consumidores dedicaban más a comer fuera de casa y gastaban más de su ingreso, también se observa que la tendencia a partir de la década de los 90 es de crecimiento por lo que el mercado potencial irá en aumento.

2.2.2) Segmento Sociocultural, Político, Legal y Tecnológico

Las fuerzas socioculturales influyen los valores, las creencias y el estilo de vida de la sociedad, el caso DGP menciona que los estilos de vida estaban cambiando en cuanto a las familias con dobles ingresos, lo cual incrementa la demanda de alimentos precocinados y también la gente destina más de ingreso para comer en restaurantes. Así mismo la mayor preocupación por la salud y el cuerpo ha ayudado a sectores que fabrican alimentos a producir comida sana.

Las legislaciones gubernamentales pueden ayudar al sector o viceversa, en este caso se menciona que la importaciones de pasta habían aumentado de 1990-2000 y luego disminuyeron cuando una reglamentación en EU afirmó que se estaba exportando pasta a país por debajo de los costos variables, esto representa una amenaza para el sector alimenticio de pasta sin embargo el gobierno no lo permitió reglamentando las importaciones.

De acuerdo con la Fundación para reducir la pobreza en el noroeste de los Estados Unidos (Northwest Area Foundation)⁵ el gobierno destina muy pocos recursos al Estado de Minnesota en Agricultura y Recursos Naturales, lo cual podría representar una amenaza para DGP porque los mismos agricultores de las cooperativas son los que aportaban capital contable ya que en muchos casos no se disponía de capital del inversionista. Pero al mismo tiempo, DGP tiene una manera de protegerse amarrando a los miembros, ya que si no entregaban el trigo, la empresa podía conseguirlo a otro precio con cargo a los agricultores.

Los desarrollos tecnológicos y los nuevos productos y servicios mejoran la forma en la que se producen y entregan al usuario final, un ejemplo de esto es lo utilizado por AIPC (American Italian Pasta Company) el principal competidor de DGP, quien había desarrollado sistemas de intercambio de datos (EDI) para predecir mejor la demanda y el inventario, lo cual podía ser una amenaza para DGP si no se encontrara a la vanguardia.

⁵ ©2009 Northwest Area Foundation | 60 Plato Boulevard E, Suite 400 St. Paul, MN 55107 | 651.224.9635,
<http://www.indicators.nwaf.org/>

2.2.3) Segmento Económico

La economía tiene un impacto en todos los sectores, algunos indicadores claves en el caso de estudio son los siguientes:

Ingreso Per capita: El ingreso Per capita en Dakota del norte ha incrementado en los últimos 10 años, lo cual refleja una tendencia nacional (Tabla 2). En 1985, el crecimiento en el ingreso Per capita Carrington fue ligeramente más bajo que en North Dakota, para el estado la tasa de crecimiento anual fue 4.2% y para la nación fue 4.9%

Tabla 2. Tendencia del ingreso Per capita

	1985	1992	1995	1996
Carrington	\$11,422			
Foster County	\$13,235	\$15,103*	\$15,921	
North Dakota \$20,448	\$12,365	\$16,904	\$18,611	\$20,448
U.S.	\$20,631	\$23,196	\$24,426	

Fuente: BEA Regional Facts, 1993 data.

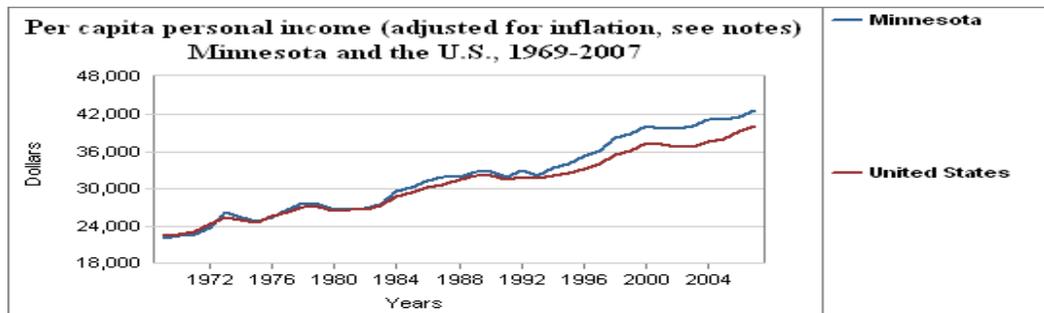
En Minnesota el ingreso Per capita⁶ también muestra una tendencia a la alza.

Ingreso Per capita en Minnesota, ajustado a la inflación:

- Era \$42,683 en 2007, comparado con \$40,098 in los E.U.
- Incrementó 20.9 por ciento entre 1995 y 2005 comparado con el 16.6 por ciento en EU
- Incrementó 81.4 por ciento desde 1969 cuando era \$22,099.
- Incrementó 19.6 por ciento en la década de los 1970, incrementó 22.3 por ciento en los 1980, e incrementó 22.2 por ciento en los 1990.

⁶ Ingreso Per capita: es el principal o ingreso promedio recibido por las personas, que es, el ingreso total dividido entre el total de gente. La información presentada es el ingreso real lo cual significa que los datos han sido ajustados a la inflación.

Gráfico 3. Ingreso Per capita (ajustado a la inflación)



Fuente: 1969-2007: Bureau of Economic Analysis, Regional Economic Data, Local Area Personal Income, Table CA1-3, (<http://www.bea.gov/regional/reis/>); DATE LAST UPDATED: April 29, 2009. <http://www.indicators.nwaf.org/DrawRegion.aspx?RegionID=27000&IndicatorID=7>

Fuerza laboral y desempleo: Carrington tiene suficiente mano de obra, en una radio de 50 millas hay aproximadamente 8000 hombres y 9360 mujeres de fuerza laboral, la tasa de desempleo es menos del 2%. Las tasas de desempleo en Dakota del norte y en Foster County muy cerca de Carrington son un poco más altas, en la Tabla 3 se muestra que la tasa de desempleo en ambas áreas decreció de 1990 a 1995.

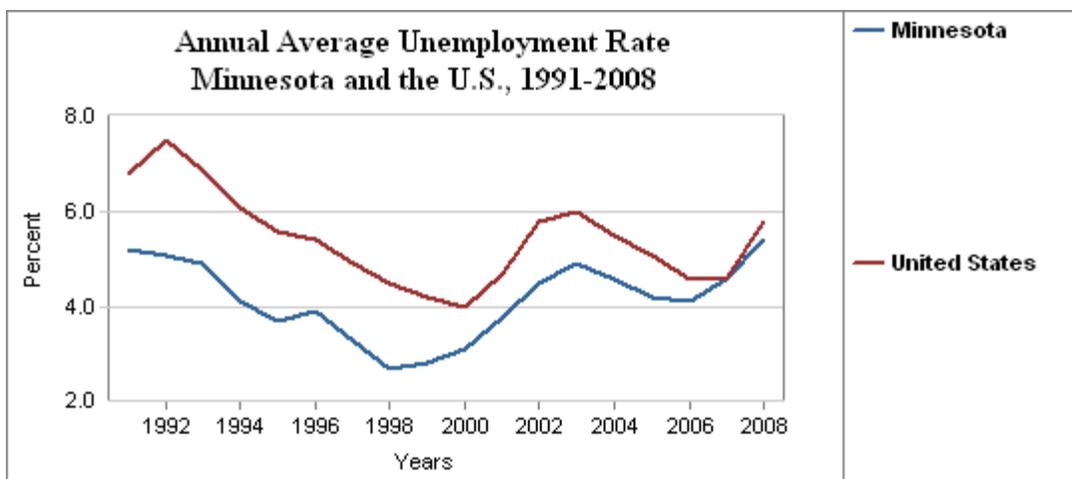
Tabla 3. Fuerza Laboral/ Tasa de desempleo

	1990	1995
Foster County	2067/4	1986/3
Dakota del Norte	303641/5.3	3.3

Fuente: County and City Data Books, University of Virginia Library Social Sciences Data Center

Ahora veamos a Minnesota:

Gráfico 4. Tasa de desempleo promedio anual (Minnesota y Estados Unidos, 1991-2008)



Fuente: 1991-2009: Bureau of Labor Statistics, Local Area Unemployment Statistics, Labor Force Data by County, (<http://stats.bls.gov/lau/home.htm>); DATE LAST UPDATED: October 28, 2009. <http://www.indicators.nwaf.org/DrawRegion.aspx?RegionID=27000&IndicatorID=14>

Se muestra una a la baja que son los años en los que se estaba tomando la decisión sobre el caso.

Tasa de pobreza: Se muestra en la tabla 4 que en 1994 el 10.4% de la población estaba por debajo del nivel del pobreza promedio en Estados Unidos.

Tabla 4. Porcentaje de la población por debajo del nivel de pobreza

	1989	1993
North Dakota (1990, 1994)	13.7	10.4
U.S. (1990, 1994)	13.5	14.5

Fuente: U.S Bureau of the Census. 1995

Las ganancias de las personas empleadas en North Dakota aumentaron de 5779 millones en 1985 a una tasa promedio de crecimiento del 3.7 % (Bearfacts)

Minnesota: Empleos por industria

La tabla anexa muestra como los trabajos en el estado fueron distribuidos en diferentes industrias entre 1969 y 2000. Esta información ayuda a entender como la estructura de la economía local cambio durante este periodo.

Tabla 5. Empleos por Industria

Empleos/Año	1969	1979	1989	1999	2000
Empleo Total	1,690,875	2,221,823	2,652,951	3,275,383	3,343,518
Campo	8.1%	6.1%	4.4%	3.1%	3.0%
Servicios agrícolas, forestación, pesca y otros [1]	0.4%	0.6%	0.7%	1.0%	1.0%
Minerva	0.9%	0.8%	0.4%	0.3%	0.3%
Construction	5.0%	5.0%	4.5%	5.1%	5.2%
Manufactura	19.8%	17.6%	15.6%	13.9%	13.6%
Transporte y Servicio Publico	5.5%	5.0%	4.6%	4.7%	4.8%
Venta de Mayoreo y menudeo	20.6%	22.7%	22.0%	21.7%	21.6%
Finanzas, seguros y propiedades inmobiliarias	6.7%	7.2%	7.4%	7.4%	7.6%
Servicios	18.0%	21.2%	27.5%	30.7%	30.9%
Gobierno	15.1%	13.7%	13.0%	12.2%	12.2%

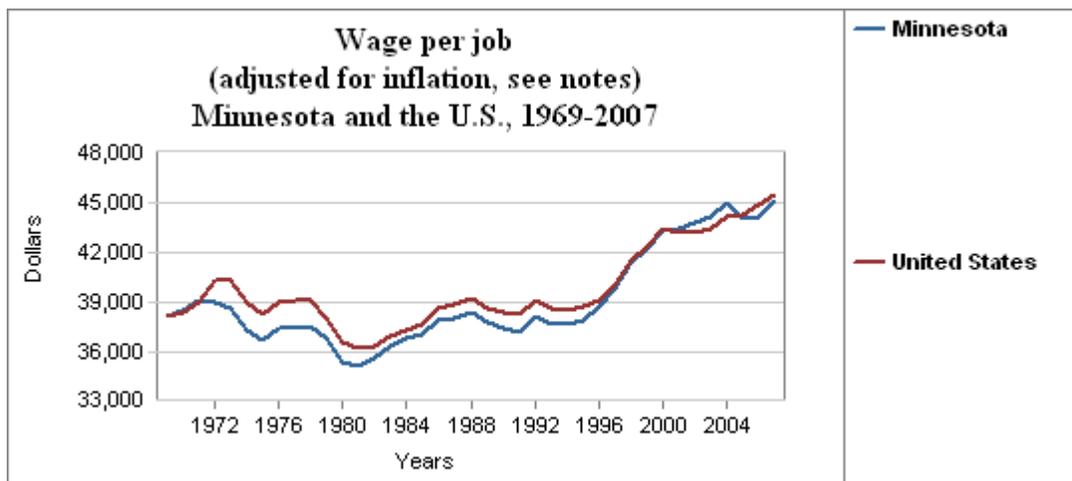
Fuente: 2001-2007: Bureau of Economic Analysis, Regional Economic Data, Local Area Personal Income, Table CA25, (<http://www.bea.gov/regional/reis/>); (<http://www.bea.gov/regional/reis/>);

Podemos observar que los servicios y la venta de mayoreo y menudeo han incrementado y es en lo que descansa en mayor porcentaje la economía de Minnesota, el campo por otro lado, disminuyó en los últimos años.

Salario por trabajo: Se refiere al promedio anual de salario por trabajo, en otras palabras, los pagos de salario divididos por el número de trabajos, esta es información del salario real por trabajo, lo cual significa que el salario fue ajustado a la inflación

- Bajó el 8.1 Por ciento entre 1970 y 1980, incrementó el 5.9 por ciento en 1980 y 1990, e incrementó 15.7 por ciento en 1990 y 2000;

Gráfico 5. Salario ajustado por trabajo, (Minnesota y Estados Unidos, 1969-2007)



Fuente: 1969-2007: Bureau of Economic Analysis, Regional Economic Data, Local Area Personal Income, Table CA34, (<http://www.bea.gov/regional/reis/>); DATE LAST UPDATED: January 22, 2009.

<http://www.indicators.nwaf.org/DrawRegion.aspx?RegionID=27000&IndicatorID=1>

2.2.4) EL ENTORNO COMPETITIVO

Existe una tendencia creciente según la cual las empresas expanden el alcance de sus operaciones y mercados más allá de los límites de su propio país. La globalización proporciona oportunidades para acceder tanto a mercados potenciales más amplios, el aumento de la capacidad si se adquieren las plantas de Borden podría dar oportunidad a DGP de exportar su exceso de producción, aunque esto también puede acarrear riesgos políticos, económicos y sociales.

Para la toma de decisiones también es un importante considerar el entorno competitivo, ya que la rivalidad del sector, así como la rentabilidad de una empresa depende de lo que ocurra en el entorno competitivo. Describiré el entorno competitivo de la empresa DGP sobre el análisis de una serie de factores que determina la intensidad de rentabilidad del sector:

1. *Amenaza a nuevos entrantes:* Se refiere a la posibilidad de que los beneficios de una empresa que esta en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores, la amenaza depende las barreras de entrada y de la acción del competidor, algunas de las fuentes principales de barreras de entrada para el caso DGP son las economías de escala, lo cual se refiere a la posible reducción de costos cuando aumenta los volúmenes de producción, por lo que para un nuevo competidor de Dakota Growers Pasta que deseará ingresar al mercado de la pasta tendría que arriesgarse a la fuerte reacción por parte de las empresas existentes aceptando una desventaja en costos ya que como el caso lo indica las plantas de molienda de trigo más viejas y con más altos costos de producción tuvieron que cerrar concentrando la molienda en Harvest States, Italigrani, Miller Milling. Más que nuevos competidores la barrera más grande se tiene con competidores existentes, AIPC además de tener el prestigio de su marca, ya que los consumidores asocian la pasta de Italia con alta calidad, la empresa esta haciendo marketing de pasta de sabor totalmente natural con el nombre de marca de Pasta La Bella, estas diferenciaciones del producto son fuerzas de la competencia de AIPC, quien además vendía a través de SYSCO el mayor comercializador y distribuidor de productos de servicio alimentos, si DGP quería competir tenía que invertir en publicidad, investigación y desarrollo con el riesgo de no ver el retorno de la inversión.
2. El poder de negociación con los clientes: En el caso de DGP observamos que todas las ventas de la cooperativa son adquiridas por un único comprador por lo que la importancia del negocio del comprador para el proveedor se incrementa.

2.2.5) CUADRO SINÓPTICO ANÁLISIS DAFO

Tabla 6. Análisis DAFO

<i>ENTORNO EXTERNO</i>	<i>ENTORNO INTERNO</i>
OPORTUNIDADES	FORTALEZAS
Tendencia poblacional al alta. Mercado potencial en crecimiento.	Estructura Organizacional:
Cambio en el estilo de vida, Mayor interés en cuidar y mantener una dieta sana.	Capital Humano
Reglamentación que no permitió el dumping.	Ubicación geográfica de la planta
Crecimiento en el ingreso per capita, decremento en la tasa de desempleo, Incremento en los salarios. Aumento de la demanda.	Operación e Integración de la planta
Dakota del Norte era una región de producción principal por su buen clima.	Fuerza Laboral
Crecimiento de participación en el segmento de etiqueta privada en la etiqueta de marcas orgánicas	Bajos costos de distribución por acceso a distribución ferroviaria
Producción de pasta orgánica segmento que estaba creciendo al 20% anual contando con la aprobación de algunos productores de trigo.	Acceso a trigo duro de alta calidad lo que les permitió ofrecer calidad uniforme a bajo costo promedio
Alianza con una planta de manufactura de pasta italianas para tener una imagen italiana más aceptada por el público consumidor.	Ahorros en costos de integración
Adquisición de la nueva planta con sus talentos	Acuerdo de cultivadores para obtener trigo duro de alta calidad
Capacidad de producción 240 millones de libras (108.86 millones de kilogramos) si adquirían las dos plantas de Borden agregarían 200 millones de libras equivalente.	
AMENZAS	DEBILIDADES
1. Dumping importación de pasta por debajo de los costos variables 2. El gobierno no destinaba muchos recursos a la agricultura.3. Importaciones en aumento	Incremento de Cuentas por cobrar e inventarios
Sistemas EDI utilizados por la competencia	Falta de capacidad en molienda de trigo duro.

El porcentaje de gente dedicada al campo disminuyó	
Precios del trigo duro suben, posibilidad de que los agricultores no puedan financiar la inversión en el campo.	
Aumento de la capacidad de molienda	
Plagas o cambios climáticos que pudieran afectar las cosechas de trigo	
Aumento de precio de trigo duro y semolina que aumentaba costos y disminuía márgenes de ganancias	
Capacidad de molienda de trigo mayor a la demanda	
Diferenciación del producto de AIPC era una pasta con nombre italiano y hacia marketing de pasta natural	
Competencia con buenos canales de distribución	
Inversión de capital en publicidad o investigación y desarrollo con riesgo de no retornar.	
Bajo costo promedio de la competencia, aumentó de bienes sustitutos.	
Baja eficiencia en rotación de inventarios y cobros de PP. Baja rentabilidad en capital y activos.	

Fuente: Elaboración Propia

2.3) ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

En análisis financiero se realizó con base en los estados financieros proporcionados en el caso, sin embargo pude percatarme de algunos datos alterados (ver anexos) pues es evidente que algunos resultados no son correctos, ejemplos de esta afirmación son: la suma de activos actuales totales en 1998 en el Balance de DGP en 1996, da un total de \$14,252 miles de dólares y el caso refleja una suma de \$13,532 lo cual hace 720 mil menos en el estado financiero. Otro ejemplo es la suma activos totales en 1997 da un total de \$68,687 miles y el balance refleja \$68,739; haciendo una diferencia de 52 mil más reflejados en el balance, lo mismo sucede con la suma del pasivo más el capital en 1998, el balance refleja \$49,894 miles, pero la suma real es de \$49,074, la diferencia es 820 mil más en el balance, lo cual me hace pensar que los estados financieros que se presentan reflejan cifras maquilladas.

La información financiera de Primmo Piatto refleja también diferencias en los activos totales y la suma del pasivo y el capital.

En los casos en que el estado financiero contenía información incorrecta, consideré el resultado proporcionado en los estados financieros para fines del análisis.

Para la interpretación de los estados financieros recurrí a las razones financieras que son base esencial para el proceso de toma de decisiones en una organización.

El análisis de razones es el punto para desarrollar la información, las cuales pueden clasificarse en los 4 Grupos siguientes:

1. Razones de Liquidez: miden la capacidad de pago a corto plazo de la Empresa para saldar las obligaciones que vencen.
2. Razones de Actividad: miden la efectividad con que la empresa esta utilizando los Activos empleados.
3. Razones de Rentabilidad: miden la capacidad de la empresa para generar utilidades.
4. Razones de Cobertura: miden el grado de protección a los acreedores e inversionista a largo plazo. Dentro de este grupo en nuestro país la más utilizada es la razón entre pasivos y activo total o de patrimonio a activo total.

Mediadas de solvencia a corto plazo

Razón de Liquidez: Como su nombre lo indica, esta razón, tiene como fin proporcionar información acerca de la liquidez de la empresa, esto es importante para los acreedores a corto plazo cuyo interés es que les paguen las facturas sin estrés. Podríamos decir que DGP tenía 1.56 y 2.39 dólares en activo circulante, por cada dólar de pasivo circulante, esto en 1997 y 1998 respectivamente. En 1998 DGP tenía un índice de liquidez muy sano lo cual

podría ser muy atractivo para los acreedores a corto plazo. Por otra parte Primmo Piatto, y las dos plantas en cuestión que se desean adquirir, tenía en 1997 su pasivo circulante cubierto 1.31 veces por el activo circulante. Sin embargo por si solo este indicador como cualquier otra razón se ve afectado por diversos tipos de transacciones. Por ejemplo si la empresa tomara un préstamo a largo plazo, el efecto a corto plazo sería un incremento en caja por la entrada de dinero en cuestión y un incremento en la deuda a largo plazo por lo que el pasivo circulante no se vería afectado y esta razón por si sola no sería tan significativa.

Razón de prueba del ácido: Para evaluar mejor la liquidez, el ratio de la prueba ácida se calcula igual que la razón de solvencia pero omitiendo existencias, esto es porque a menudo las existencias son el activo circulante menos líquido y su valor contable no puede ser tan confiable.

La razón financiera de la prueba ácida cuenta una historia diferente de solvencia para PP y DGP en 1997 ya que en ésta última las existencias suponen más de la mitad del activo circulante.

Medidas de solvencia a largo plazo

Ahora bien, para valorar la habilidad de la empresa en el cumplimiento de sus obligaciones a largo plazo o su apalancamiento financiero utilizaré las siguientes razones financieras:

Razón de endeudamiento: En el caso de DGP se tiene una deuda de .56 y .70 por cada dólar en el activo, si esto es alto o bajo depende de las inversiones que se estén haciendo con el capital financiado, por ejemplo si se está invirtiendo en inventario, podríamos pensar que es bueno; porque se consumirá en bienes que posteriormente nos darán ingresos, pero si el inventario es excesivo, podríamos estar pagando intereses financieros que podrían reducirse si incrementa la eficiencia en la operación y se reduce el inventario. En cuanto a PP, éste tiene .48 de deuda por cada dólar de activo. En ambas empresas el total de activo está siendo financiado.

Razón de Cobertura de Gastos financieros: Como su nombre lo indica este razón mide hasta que punto la compañía tiene cubierta sus obligaciones de pago de gastos financieros con los beneficios que generan en sus actividad, los gastos financieros en PP se cubren 2.32 veces. Sin embargo, los directivos deben ser cautelosos porque se están pagando de intereses un 71% sobre ingresos netos.

Eficiencia en gestión de activos

A continuación me concentraré en la eficiencia en la que PP y DGP utilizan sus activos. Las medidas de esta sección a veces son denominadas Razones de Utilización de Activos. Lo que pretenden describir es la eficiencia, o intensidad, con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. En primero lugar consideraremos dos importantes activos circulantes: las existencias y los clientes y deudores.

Rotación de existencias y periodo de maduración de existencias: Durante el año, PP tenía un costo de productos vendido 4915 dólares, las existencias tenían un valor de 2,388 dólares, con estas cifras el resultado de la rotación es del 2.05 veces.

Este ratio nos indica que acabamos vendiendo o que rotamos las existencias 2.05 veces, entonces podemos calcular inmediatamente cuanto tardamos como media en rotarlo: el resultado son 58.3 días, lo que nos dice que las existencias permanecen en la empresa una media 58.3 días antes de ser vendidas en forma de producto terminado, tomará alrededor de 58.3 días terminar sus existencias actuales. Esto significa que a las ventas diarias actuales les tomara alrededor de 58.3 días agotar las existencias.

Rotación de clientes y periodo medio de cobro: Ahora veremos con que rapidez se están cobrando las ventas. La rotación de los clientes se define de la misma forma que la rotación de las existencias. El resultado de aplicar este ratio en PP fue 1.24 veces, a grandes rasgos, esto nos indica que cobramos, nuestros créditos pendientes, y volvemos a posponer el cobro del dinero a nuestros clientes y deudores, 1.24 veces las ventas sobre el monto de nuestros deudores, lo cual debe estar afectando a Primo Piatto porque están vendiendo sin recuperar la venta.

Este ratio tiene más sentido si lo convertimos en días por lo que el número de días que las ventas están pendientes de cobro son 97 días.

Rotación de activo Total: El resultado de la rotación de activos es: .65 veces lo que significa que por cada dólar en el activo generamos .65 dólar en ventas. El ratio de intensidad de capital es simplemente la inversa de 1 dividido por .65. En el caso de Primo Piatto la rotación del activo total es .65, por lo que si le damos un giro obtenemos que la intensidad en capital es de $1 / .65 = 1.54$ \$, es decir PP requiere 1.54 dólares en activos por cada dólar que vende.

Mediadas de Rentabilidad

Las tres medidas de las que hablaré en esta sección son las más conocidas y las más ampliamente utilizadas de entre todos los ratios financieros. Su fin es medir con que eficiencia utiliza la empresa sus activos y con que eficiencia gestiona sus operaciones. El eje central de este grupo es el beneficio neto

Rentabilidad del activo (ROA): La ROA mide el beneficio por dólar del activo.

Por cada dólar de activo PP genera los 9 centavos de beneficio neto mientras que DGP genera un dólar más por cada dólar invertido en activo. En comparación, PP es un 90% menos eficiente que DGP, si esta planta se adquiere debemos buscar la forma de hacerla más eficiente.

Rentabilidad de Fondos propios (REA)= La REA mide el beneficio por dólar de capital. Por cada dólar de capital invertido se obtiene un beneficio de .45% en PP mientras que en DGP se obtiene 2.31 y 3.38 dólares por cada dólar de capital invertido.

Margen de Beneficio: Nos indica que Primo Piatto genera .031 centavos por cada dólar de ventas. Es obviamente deseable un margen de beneficio alto, el hecho de que el margen sea tan pequeño no es necesariamente malo se puede ganar por volumen.

Tabla 7. Análisis Financiero Primo Piatto vs. DGP

Razón Financiera	PP 1997	DGP 1997	DGP 1998	Análisis
<i>Liquidez = activo Circ./pasivo a corto plazo</i>	1.13	1.56	2.39	Ambas empresas tienen la capacidad para cubrir sus deudas a corto plazo en forma inmediata, es decir, pueden cubrir sus deudas en base a su disponible, lo cual es atractivo para los acreedores y DGP.
<i>Prueba del ácido = act. Circ. - Inv. / Pas Circ.</i>	0.83	0.78	1.05	PP tiene menos liquidez que DGP, por cada dólar que se debe se tiene un 83% para liquidarlo. Para DGP, en 1997, sus inventarios representan más de la mitad de sus activos, por cada dólar que se debe tiene el 78% para liquidarlo, aunque para DGP la liquidez aumenta en 1998 por ser el activo mayor a la deuda.
<i>Endeudamiento = pasivo total/activo total</i>	0.48	0.55	0.70	PP tiene .48 de deuda por cada dólar de activo. Ambas empresas están siendo financiadas aunque en mayor medida PP. Es bueno el financiamiento mientras se puedan cubrir las obligaciones y se obtengan ganancias.
<i>Cobertura de Gastos financieros = UT antes de imp. / Int. Pagados</i>	2.32			Si existe para PP una cobertura gastos financieros, lo cual da credibilidad para seguir siendo financiados. Sin embargo, deben ser cautelosos porque están pagando de intereses un 71% sobre ingresos netos.
<i>Rotación de existencias = Costo de ventas/Existencias</i>	2.05			Las existencias rotan 2.05 veces, lo cual se recomendaría aumentar para disminuir costos de inventario.
<i>Periodo de maduración de Exist... = 365 días/Rot. De existencias</i>	58.30			Las existencias permanecen en la empresa 58.303 días, lo cual debe mejorarse.
<i>Rotación de clientes y deudores = ventas/clientes y deudores</i>	1.23			Nos indica que nuestras ventas son sólo unos 23% más altas de los que nos deben.
<i>Rotación media de cobro = 365 días/Rotación de cte y deudores</i>	97.07			PP tarda 97 días en cobrar a sus clientes, lo cual nos indica que aproximadamente cada tres meses recupera los montos vendidos. Debemos comparar cual es el financiamiento que tenemos contra proveedores y verificar que no nos quedemos sin dinero para financiar nuestra operación.
<i>Rotación de activos (ROA) = Ventas/Activo Total</i>	0.29			Por cada dólar de activo generamos 29 centavos en ventas. PP no es eficiente en activos. Con la adquisición se debe poner atención en eficientar activos.
<i>Rentabilidad del activo = ut neta/activo total</i>	0.009	1.00	1.00	La utilidad obtenida de PP por cada dólar invertido generamos .92 centavos, mientras que para DGP es un dólar en dos años consecutivos.
<i>Rentabilidad del capital (REA): ut. neta/capital</i>	0.45	2.31	3.38	Por cada dólar de capital se obtiene un beneficio de .45% en PP mientras que en DGP se obtiene 2.31 y 3.38 dólares por cada dólar de capital invertido. Si para el 1998 se proyectó la compra tuvo lugar entonces DGP está obteniendo beneficios después de la adquisición.
<i>% de Utilidad neta o Margen de beneficio = ut neta/ventas</i>	0.031			Nos indica que Primo Piatto genera .03 centavos por cada dólar de ventas.

Fuente: Elaboración propia con base en los Estados Financieros de DGP y Primmo Piatto (ver Anexo)

2.4) ALTERNATIVAS PROPUESTAS

2.4.1) COMPRA DE LA PLANTA DE PRIMMO PIATTO

Después de analizar externa e internamente la situación de la compañía, concluyo que adquirir las plantas de Primo Piatto pueden incrementar la participación de mercado de DGP y por consiguiente aumentar sus utilidades, esta afirmación la baso en los datos demográficos obtenidos en el desarrollo del caso, cuyas tendencias indican que se tiene la oportunidad de aumentar las ventas debido a que nuestro mercado que incluye personas en edad de trabajar se encuentra en crecimiento en el área de Minnesota. De igual manera, el empleo y el ingreso per capita están incrementando, lo cual me lleva a pensar que las ventas tendrán una tendencia al alta que representa una oportunidad para que DGP aumente de su capacidad y cubra la demanda en crecimiento.

Los cambios en los estilos de vida son otro factor sociocultural que puede aumentar la participación en el mercado la gente se preocupaba cada vez más por comer sanamente y el mercado de alimentos saludables cada vez tenía más demanda.

DGP adquiriría 90.7 millones de Kg. de capacidad y la producción agregaría otros 13.6 millones en Carrigton para un total de 213 millones de Kg., serían el tercer productor de pasta en EU. Primo Piatto tiene su propio mercado, por lo que adquieren no solo la marca para producir también la empresa adquiere derechos sobre la marca y mercado, esto es una ventaja ya que es menos costoso mantener clientes que atraer nuevos. Por otro lado la estrategia de diferenciación requiere que DGP cree productos únicos y valorados como tal, aprovechando el nuevo estilo de vida, la empresa podría crear una marca de productos saludables y posicionarla en la mente del consumidor como la más sana y fácil de preparar.

También DGP podría combinar otra estrategia de liderazgo en costos para adoptar una posición favorable respecto a la competencia, al adquirir la planta de PP con escala eficiente, el costo unitario decrecería a medida que se van acumulando las unidades producidas y tomado en cuenta DGP tiene una gran experiencia puede reducir costos de producción ya que también cuenta con acceso ferroviario. Sin embargo es conveniente también considerar los riesgos de esta estrategia, no creo que debería de ser la única, DGP necesita prestar atención a todas las actividades de la cadena de valor para gestionar el exceso de costos por ejemplo se podrían incrementar los gastos en ventas y marketing mientras se reducen los gastos de fabricación por la experiencia y eficiencia operativa. Y no debemos dejar de considerar que se debe poner especial atención en incrementar la eficiencia en activos de PP y las utilidades.

Otra estrategia que puede adoptar DGP es la de diferenciación mediante diversas formas por ejemplo: en la pasta puede crear imagen y prestigio de la marca, pero para que ésta sea realmente un beneficio la diferenciación deberá ser altamente valorada por los clientes, de lo contrario se corre el riesgo de que el cliente perciba al producto como un genérico; DGP podría contratar o desarrollar un departamento de Marketing que estudie cual es el atributo que más se valora de la pasta: el sabor, el prestigio, el costo o lo saludable; y crear una marca que posicione al producto con una excelente imagen y fuerte identificación del producto.

Otro ejemplo de diferenciación sería la adquisición de tecnología que pronostique la demanda en los diferentes puntos de venta, o bien tener sistemas de información de gestión de manera que se pueda mejorar la calidad de las actividades creadoras de valor.

Una buena estrategia que debe de mantener DGP es el aprovisionamiento de trigo de alta calidad para reforzar la imagen del producto y para obtener baja tasa de defectos que no afecten la calidad, observé que PP tiene inventarios altos por lo que se puede implementar un sistema de procesamiento de órdenes fiable y rápido que ayude a la reposición efectiva de productos para reducir el inventario de los clientes, así mismo puede ofrecer un servicio a cliente por encima que la competencia, dinamizando la relación personal con los clientes clave lo cual no requeriría mucho esfuerzo por la buenas relaciones que mantenía Tim Dodd. También se buscaría dar una respuesta rápida a los requerimientos.

Aunque no contamos con el dato de las ventas de DGP podemos observar un incremento tanto en el Ingreso Neto de la empresa como en los dividendos por acción, desde el inicio de sus operaciones en 1994.

Como otra ventaja también se puede identificar la maquinaria y el personal altamente calificado que ha trabajado en la industria por más de 30 años, Primo Piatto había invertido en equipo nuevo para atender el servicio de comidas y el sector industrial de pastas.

Primo Piatto ha trabajado en el desarrollo de diferentes productos y empaques lo que permitirá a DGP aprovechar su experiencia para ampliar la oferta de productos.

Financieramente Primo Piatto es una empresa sana tiene liquidez adecuada. Sus ventas son bajas por lo que sus ingresos también lo son pero no está operando con pérdidas, la rentabilidad sobre sus activos, capital y utilidades es baja, sin embargo esto puede incrementar si se mejora la eficiencia operativa y administrativa.

En general DGP debe adquirir las plantas de PP ya que considero que la proporción de compradores de pasta irá en aumento, nuevos productos y servicios frecuentemente fallan si la demanda es relativamente baja y no es el caso del mercado de pastas alimenticias, DGP debe aprovechar la oportunidad de incrementar su capacidad de producción para satisfacer la demanda potencial en crecimiento. Otro beneficio será que la empresa adquiera nuevas habilidades tales como la fuerza de venta, canales de distribución y operaciones de fabricación. Además se puede crear mucho valor si el capital humano se desarrolla en áreas como la ciencia y la tecnología y si se crean productos y servicios líderes.

2.4.2) CRECIMIENTO DE DGP SIN LA ADQUISICIÓN DE PRIMMO PIATTO

Existen muchos inconvenientes asociados con la adquisición de un negocio, la elevada inversión que hay que pagar, las dificultades a la hora de integrar actividades y los recursos de la empresa adquirida en las operaciones de la corporación, además existen algunos temas de tipo cultural que pueden dificultar los beneficios pretendidos de la adquisición, por lo que existe la alternativa de que no se lleve a cabo la adquisición y que DGP crezca por sus propios medios.

De cualquier manera es necesario el crecimiento de DGP, el personal de ventas y mercadeo considera que pueden crecer aún más las ventas de la empresa si la planta pudiera entregar mayor volumen de producción y aunque la planta de Carrigton solo puede ampliar 30 millones de libras por año su capacidad de producción de pasta, no así la producción de semolina lo cual podría duplicar su capacidad de producción actual por lo que se debe construir una nueva planta para pasta.

La ubicación de la planta sería estudiada y determinada de forma que los costos de transporte y de materia prima y distribución sean menores, la planta puede adquirir equipos modernos y productivos desde inicio y además DGP tiene los conocimientos y la gente calificada.

Sin embargo el crecimiento sería más lento si se busca crecer por medios propios, se pierde la oportunidad de adquirir la experiencia, marca y sinergia de conocimiento con Primo Piatto, también considero que será más costoso atraer nuevas ventas comparado con conservar las de primo Piatto, como las ventas no crecerían a la par de DGP, es posible que al inicio la capacidad de producción sea excesiva lo que aumentaría costos fijos o por el contrario si las ventas exceden la capacidad de producción se perderían clientes.

La rentabilidad en activos y capital de PP no es eficiente, mientras que en DGP la eficiencia es alta, si se invirtiera en PP se tendrían que buscar una estrategia para incrementar el rendimiento de los activos, vendiendo más o disminuyendo costos.

Cualquiera que sea la alternativa que se elija, deberán plantearse objetivos claros, ser difundidos para que la gente los comprenda y sean recompensados equitativamente y que se perciba como algo justo por el nivel de desempeño y el comportamiento deseado. Deberá haber medidas de desempeño claras y evidentes, para que se retroalimente al equipo puntualmente y sin ambigüedades, la estructura y los objetivos deben ser adaptados a circunstancias cambiantes.

CONCLUSIONES

- El análisis interno y externo es una herramienta que ayuda a conocer la posición de una empresa pero no está completo a menos que se realice un análisis financiero de la empresa.
- El análisis financiero en la empresa es indispensable en la toma de decisiones y gestión de negocios.
- La información financiera debe ser revisada para evitar fraudes o alteraciones en los estados financieros de una empresa.
- Determinar el rendimiento de una empresa requiere el análisis de su situación financiera.
- El método del caso es una forma de enseñanza no tradicional que ayuda al alumno a descubrir.
- Una limitante del método del caso es que la falta de experiencia y de habilidades puede llevarnos a una solución no viable
- El método del caso me permitió razonar de mejor manera con los conocimientos adquiridos y descubrir alternativas con una visión más amplia.
- La utilización del método del caso ejercitó mi pensamiento creador.
- El análisis DAFO y financiero de la empresa son herramientas que ayudan a los directivos a formular estrategias.
- Las empresas en etapa de crecimiento requieren un fuerte reconocimiento de marca, productos diferenciados y recursos diferenciados para apoyar diversas actividades de la cadena de valor como Marketing, Ventas, Servicio al cliente e investigación y desarrollo.
- La rentabilidad de las empresas siempre es susceptible de mejorar si se plantean buenas estrategias operativas y objetivos claros.
- Toda empresa debe seguir un control estratégico moderno que revise y evalúe continuamente la formulación de las estrategias y los objetivos, no basta comparar el nivel de desempeño deseado con el actual.

ANEXOS

ANEXO 1 Hojas de balance condensado de DGP 1996-1998 (en miles)*

	1998	1997	1996
ACTIVOS			
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$182.00	\$5.00	\$1,448.00
Cuentas por cobrar	\$13,146.00	\$8,287.00	\$5,917.00
Inventario	\$21,935.00	\$8,700.00	\$6,737.00
Gastos Pagados por anticipado	\$3,915.00	\$536.00	\$150.00
Activos actuales totales	\$39,178.00	\$17,528.00	\$13,532 ⁷ .00
Propiedad y equipo	\$81,137.00	\$48,472.00	\$33,584.00
Inversión en St Paul Bank for Cooperatives	\$2,086.00	\$1,804.00	\$1,710.00
Otros Activos	\$2,136.00	\$883.00	\$1,068.00
Activos Totales	\$124,537.00	\$68,739 ⁸ .00	\$49,894.00
OBLIGACIONES E INVERSIÓN DE LOS MIEMBROS			
Facturas por pagar y porción actual			
de la deuda a largo plazo	\$4,033.00	\$2,634.00	\$72.00
Cuentas por pagar	\$5,748.00	\$3,432.00	\$2,889.00
Cheques extraordinarios en circulación			
sobre efectivo en depósito	\$2,336.00	\$2,457.00	\$0.00
Pagos acumulados a agricultores	\$1,354.00	\$1,116.00	\$1,845.00
Obligaciones acumuladas	\$2,894.00	\$1,560.00	\$542.00
Obligaciones actuales totales	\$16,365.00	\$11,199.00	\$5,348.00
Deuda a Largo Plazo, neto de la porción actual	\$66,056.00	\$27,131.00	\$18,860.00
Impuesto sobre la renta diferido	\$4,900.00		
Otras obligaciones	\$88.00		
Obligaciones Totales	\$87,409.00	\$38,330.00	\$24,208.00
Acciones preferentes redimibles	\$253.00	\$453.00	\$820.00
Inversión de los miembros			
Acciones preferentes convertibles	\$2,304.00		
Acciones de afiliación	\$137.00	\$135.00	\$135.00
Acciones Capital	\$18,390.00	\$18,881.00	\$18,881.00
Capital pagado adicional sobre acciones	\$4,101.00	\$3,610.00	\$3,610.00
Ganancias acumuladas asignadas	\$2,914.00	\$413.00	\$0.00
Ganancias acumuladas no asignadas	\$9,029.00	\$6,917.00	\$2,240.00
Inversión de los miembros	\$36,875.00	\$29,956.00	\$24,866.00
Total de las obligaciones y de inversión de los miembros	\$124,284.00	\$68,286.00	\$49,894 ⁹ .00

*Las cifras de 1998 se proyectaron suponiendo que la adquisición tuvo lugar

Fuente: Reportes 10-K de Dakota Growers Pasta

⁷ SUMA REAL DE ACTIVOS \$14,252 DIFERENCIA -720 EN MILES

⁸ SUMA REAL DE ACTIVOS \$68,687 DIFERENCIA 52 EN MILES

⁹ SUMA REAL DE PASIVO MÁS CAPITAL \$49,074, DIFERENCIA 820 EN MILES

ANEXO 2 Datos financieros seleccionados
de DGP 1993-1998 (en miles)*

	1993	1994	1995	1996	1997	1998t
Ingreso Neto	\$0.00	\$19,706.00	\$40,441.00	\$49,558.00	\$69,339.00	\$124,869.00
Renta Neta	-\$423.00	-\$206.00	\$1,436.00	\$2,618.00	\$6,926.00	\$4,559.00
Dividendos por acción	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$30.00	\$485.00	\$51.00
Activos Totales	\$24,818.00	\$45,215.00	\$47,842.00	\$48,894.00	\$68,739.00	\$124,534.00
Deuda a Largo Plazo	\$1,557.00	\$28,477.00	\$29,097.00	\$19,752.00	\$30,218.00	\$66,056.00
Capital Contable de los miembros	\$12,183.00	\$12,107.00	\$13,497.00	\$24,866.00	\$29,956.00	\$36,875.00

Dakota Geowers Pasta se integró el 16 de diciembre de 1991, y estuvo en etapa de desarrollo hasta 1993.

t Tuvo lugar la adquisición supuesta

Fuente: Reportes 10-K de Dakota Growers Pasta

ANEXO 3 Declaración de ingresos de Primo Piatto, del 29
de mayo (fecha de formación) al 30 de septiembre de
1997(en miles)

Ingresos 29 de mayo al 30 de sep

Ventas Netas	\$5,915.00
Costo de las ventas	\$4,915.00
Utilidades Brutas	\$1,000.00
Ventas y administrativos	\$555.00
Ingresos de Operación	\$44.00
Otros gastos	
Gastos de interés	\$133.00
Otros	\$2.00
Total de gastos	\$135.00
Ingresos antes de impuestos	\$309.00
Impuesto sobre la renta	\$123.00
Ingresos netos	\$186.00

Fuente: DGP

ANEXO 4 Hoja de Balance de Primo Piatto, del 29 de mayo (fecha de formación) al 30 de septiembre de 1997(en miles)

Activos	
Activos actuales	
Efectivo	\$1,697.00
Cuentas por cobrar	\$4,785.00
Inventarios	\$2,388.00
Gastos pagados por adelantado	\$122.00
Activo de impuestos diferidos	\$28.00
Activos actuales totales	\$9,021. ¹⁰ 00
Propiedad planta y equipos (netos)	\$10,964.00
Costo diferido del financiamiento (neto)	\$54.00
Activos totales	\$20,040. ¹¹ 00
Obligaciones y Capital de accionistas	
Obligaciones actuales	
Porción actual de deuda a largo plazo	\$3,877.00
Cuentas por pagar	\$3,445.00
Gastos acumulados	\$665.00
Obligaciones actuales	\$7,987.00
Deuda a largo plazo	\$1,595.00
Obligacion de impuesto diferido	\$48.00
Obligaciones Totales	\$9,630.00
Capital de accionistas	
Acciones Comunes	\$224.00
Ganacias retenidas	\$186.00
Capital total de los accionistas	\$410.00
Obligaciones y capital de los accionistas en total	\$20,040. ¹² 00

Fuente: DGP

¹⁰ LOS ACTIVOS TOTALES ACTUALES SON \$9,020 HAY UNA DIFERENCIA DE MIL

¹¹ LOS ACTIVOS TOTALES SON \$20,038 HAY UNA DIFERENCIA DE \$2,000 MIL

¹² LA SUMA DE PASIVO MÁS CAPITAL ES DE \$10,040 POR LO QUE HAY UNA DIFERENCIA DE \$10,000

BIBLIOGRAFIA

1. Dess, Gregory G.; Lumpking, G.T. (2003), "Dirección Estratégica", Mac Graw Hill interamericana 2003, Madrid, pp. 41-129.
2. Llano, Carlos, "La enseñanza en la dirección y el método del caso", 1996, pp. 1-131
3. Eco, Humberto, "Como se hace una tesis", Edit. Gedisa, S.A., 2008.

FUENTES DE INFORMACIÓN

4. Judith Jones Putnam y Jane E Allshouse. Food Consumption, Prices and Expenditures, Food and Rural economics division, Economic Research Service, U. S. department of Agriculture, Statistical Bulletin num. 965, 1999. Disponible en línea en www.ers.usda.gov/epubs/pdf/sb965/.
4. Razones financieras y criterios:
http://es.wikipedia.org/wiki/Ratio_financiero#D.C3.ADas_de_rotaci.C3.B3n_Cuentas_por_Pagar
5. Razones financieras simples y estándar:
<http://www.mitecnologico.com/Main/RazonesFinancierasSimplesYEstandar>
6. **Dakota Growers Pasta Company, Inc. Company Profile:**<http://e1.us.biz.yahoo.com/ic/51/51927.html>
7. Dakota growers Pasta www.dakotagrowers.com
8. <http://www.indicators.nwaf.org/>