

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



LA VERDAD NOS HARA LIBRES

**“CASO DAKOTA GROWERS PASTA:  
CADENA DE VALOR ESTRATEGICA”**

## **ESTUDIO DE CASO**

Que para obtener el grado de:

**MAESTRO EN ADMINISTRACION**

Presenta:

**ERICK MENDIETA PAEZ**

DIRECTOR: Mtro. Roberto Sánchez de la Vara

LECTOR 1: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman

LECTOR 2: Mtro. Ramiro Martínez Gutiérrez

México, D.F.

2011



## Contenido

Introducción

Hechos Relevantes

- Perfil Directivo
- Consumo y Mercados de la Pasta
- Demanda de la Pasta
- Declinación y estancamiento del Consumo
- Segmentos del Mercado
- Industria de Molienda del Trigo
- Industria de la Pasta Seca
- Volatilidad del Precio
- Comportamiento de la Competencia
- Dakota Gowers Pasta
- Cuestiones Cruciales
- Detalles Sobre la Adquisición

Planteamiento del Problema

Diagnóstico

- Mapa General de Procesos y Análisis Financiero

Análisis FODA

Alternativas de Solución

Conclusiones y Recomendaciones

Bibliografía / Cibergrafía

## Introducción

La evaluación del siguiente caso tiene un objetivo muy concreto, que es aplicar los conocimientos adquiridos durante mi participación en el programa de la Maestría de Administración de Negocios en la Universidad Iberoamericana.

Mi experiencia laboral se ha enriquecido y fortalecido con los conocimientos adquiridos en las siguientes áreas:

- Planeación,
- Marketing,
- Administración de Recursos,
- Finanzas y Economía,
- Análisis de Riesgos,
- Evaluación de Escenarios,
- Programas de Mejora Continua.

Actualmente la necesidad para invertir o decidir nuestra participación en nuevos negocios nos obliga a tomar decisiones rápidas y asumir riesgos cada vez mayores, pues la competencia y las nuevas reglas de la globalización establecen retos muy complejos.

Por lo anterior, la resolución del presente trabajo presenta un enfoque bastante práctico y desde la posición de un Director que cuenta con pocos recursos de información y con un Lead Time bastante reducido. Justificaré la decisión de participar en este nuevo negocio asumiendo riesgos soportados por mi experiencia en el ramo industrial y con los conocimientos adquiridos en la Maestría.

## Hechos Relevantes

### Borden Foods

- Anunció el cierre de 5 de 10 plantas en Norteamérica,
- Dos de ellas son las que quiere adquirir DGP – Minneapolis y Minnesota.

### Dakota Growers Pasta

H Creemos que hay oportunidad de que Borden reduzca el negocio de marca de tienda.

H Si el consumo sigue aumentando, podremos acrecentar el negocio.

A Hemos tenido éxito en alinearnos con grandes supermercados y compañías de servicio de alimentos con estrategias de venta enérgicas.

A Si ellos expanden, nosotros crecemos cuando tenemos convenio de suministro y aprovechamos sus ventas.

⊕ Objetivo: En 1988 están previendo un 10% de crecimiento en su base medular de clientes.

- Dirección General: Tim Dodd,
- Empresa industrializadora integrada de pasta para sopa,
- Sede principal en Carrington, Dakota del Norte,



⊕ Julio de 1998, Tim y su equipo de Directores revisan la propuesta de comprar dos plantas de pasta propiedad de Borden:

- A - Agregarían 200 millones de Lb (90.7 millones de Kg) de capacidad de producción de pasta.
- B - Producción actual de 240 millones de Lb (108.86 millones de Kg).

**Producción Planeada = 440 millones de Lb**

▪ Tim Dodd

- Conocido en la industria de la molienda de trigo duro (durum, moruno o semolero) y la pasta.
- Participó prácticamente en toda la operación integrada de molienda de trigo y elaboración de la pasta.
- Contaba con la confianza de los productores de trigo duro,
- Puso en marcha a Dakota Growers Pasta.
- Tim parecía ser afecto a correr riesgos.
- Creó relaciones fuertes y confiables con sus clientes y con otras personas del ramo.
- Tenía capacidad de obtener información por medio de relaciones públicas.
- Gary Mackintosh – Director General de Ventas. Colaboró durante la puesta en marcha de Dakota Growers Pasta.

⊕ Tenían la convicción de ubicar la empresa en Carrington, Dakota del Norte lo cual tenía sentido por lo siguiente:

- Aspecto económico,
- Su ubicación rural atraería mano de obra para dirigir la planta integrada de molienda de trigo duro y elaboración de pasta.

Consumo y Mercados de la Pasta

Consumo per cápita de pasta estable:

<b>1967</b>	<b>1984</b>	<b>1994</b>
6 Lb	7 Lb	14 Lb

**1988** *US Department of Agriculture* observó cuatro razones para el aumento per cápita de la demanda de la pasta:

- ↗ Cambio en el estilo de vida,
- ↗ Mayor disponibilidad de salsas para pasta (Borden Foods, mayor productor de salsa),
- ↗ Mayor atención a la alimentación sana,
- ↗ Aumento de restaurantes Italianos.

- Además aumentaron los hogares donde ambos progenitores eran empleados,
- Donde y como preparaban comidas,

- La Pasta era considerada comida sana de fácil y rápida preparación,
- Abundancia de salsas (catalizador complementario),
- Comida Italiana paso a formar parte de la corriente principal de comidas,
- Gastos alimenticios fuera de casa (USA):
- - 1998 – 46%
  - 1980 – 39%
  - 1970 – 34%

**1998** *National Pasta Association* descubrió que los consumidores tenían comúnmente de 3 a 5 paquetes de productos de pasta seca:

- Espagueti - 40%
- Lasagna – 12%
- Macarrones – 6%

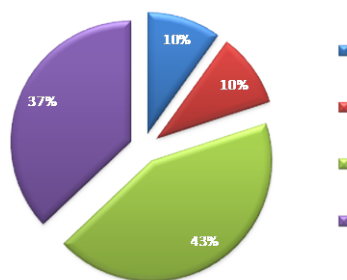
↗ Declinación y Estancamiento del Consumo:

- Se sospechaba que la USDA tenía problemas de medición al utilizar factores de conversión antiguos para los nuevos procesos de elaboración de pasta,
- Se pudo haber subestimado el consumo en 1990 – 2000,
- La industria desarrollo otros alimentos ocasionando que el consumidor sustituyera a la pasta.
- Al crecer la edad de la población, la proporción de los que comían pasta pudo haber disminuido en proporción a la edad total.

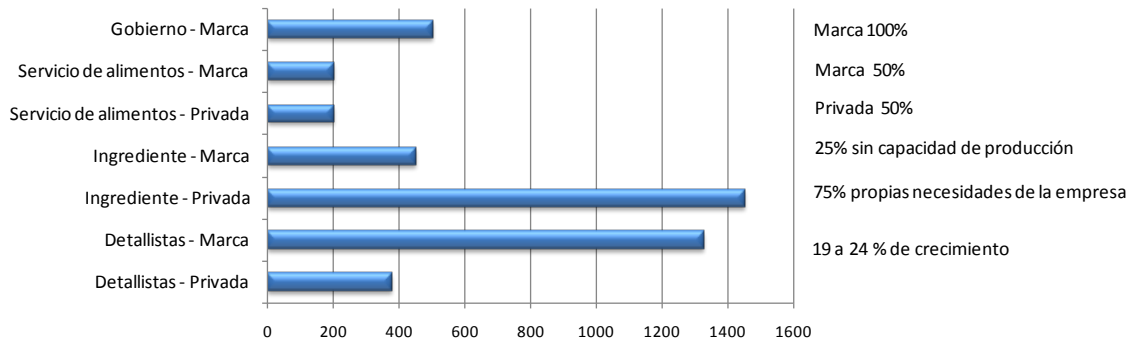
Segmentos del Mercado de la Pasta.

- 1992 se consumían 4000 millones de Lb de pasta,
- 1998 se consumían 5000 millones de Lb de Pasta, 4500 eran de pasta seca y los otros 500 de pasta congelada = 2,600.0 millones de dólares.

**Segmentos:**



Dentro de cada segmento existían productos de:



H Creemos que Borden reduzca su negocio de marca de tienda.

### La Molienda del Trigo Duro y los Ramos Industriales de la Pasta

Etapas de la Cadena de Distribución:



67 millones de Bushels de trigo duro se molían para producir 300 millones de libras de semolina y harina de trigo duro.

### Cadena de Valor de la Pasta.



Otros Productos:

- Harinas granulares:
  - Primera blanca – Alto grado,
  - Segunda blanca – Bajo grado,
  - Mezclas de harina de semolina,
  - Trigo duro,
  - Forraje.



1 Bushel de 60 Lb de harina se molía para obtener:

- ↗ 36 Libras de semolina,
- ↗ 6 Libras de harina,
- ↗ 18 Libras de producto de forraje de molino.

Pasta = Semolina + Harina Primera Blanca

## Industria de la Molienda de Trigo Duro

13 Compañías principales que molían el trigo duro.

1991-1998

Abandonaron la molienda – Phillipsbury y Cargill

Nuevas compañías: American Italian Pasta Company - Dakota Growers Pasta

1990-2000

Italigrani USA – Harvest States C. – Miller Milling C. - Operaban el 60% del total de la capacidad de la molienda de trigo duro

Los molinos se situaron cerca de la producción o en regiones con acceso favorable por transporte ferroviario a Dakota del Norte.

1990

Los aumentos de la capacidad de molienda habían ido al paso del consumo.

1995

La capacidad de molienda rebasó al consumo, después inició la declinación conforme a las plantas antiguas y debido a la operación de alto costo, empezaron a cerrar.

1990-2000

La capacidad se concentraba en Minnesota, Dakota del Norte y Missouri.

## Industria de la Pasta Seca

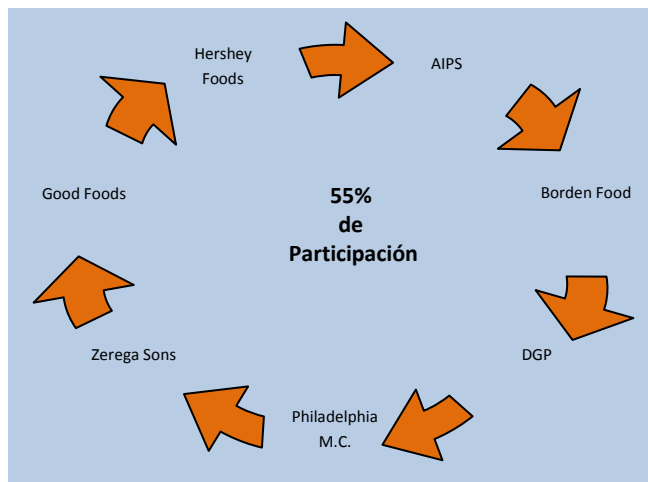
1991

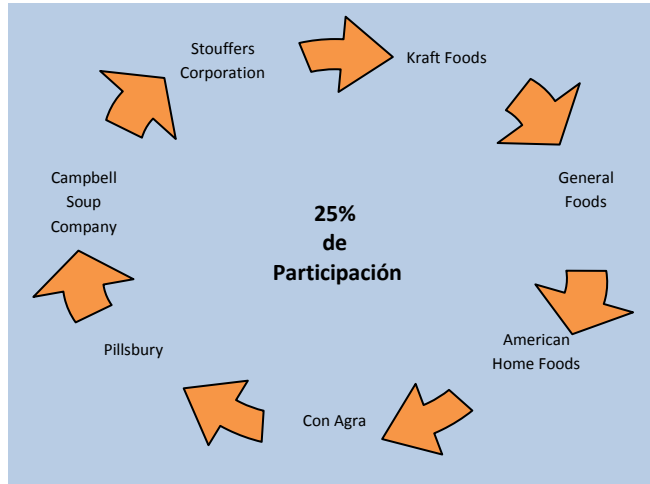
Aunque con poca participación, la American Italian Pasta C. ingresa al mercado, y para el año 1998 alcanzó la mayor capacidad.

1998

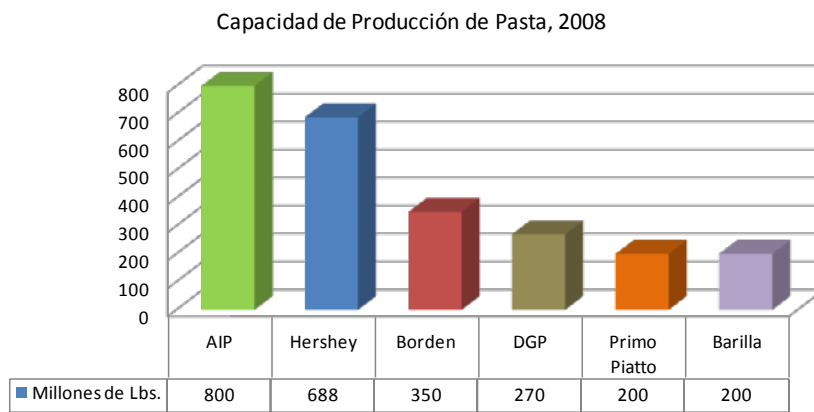
Existían 141 plantas de pasta seca, de las cuales 67 tenían la mayoría de las ventas.

© Principales Fábricas de Pasta de USA.





Estos últimos, producían pasta para sus propias marcas; por otra parte, la empresa Italiana Barilla construyó una planta en Iowa.



1990 – 2000

Compañías de pasta Italianas estaban importando trigo duro de USA para posteriormente exportar pasta a USA a precios por debajo de sus costos variables (dumping).

### Volatilidad del Precio, 1990-2000 (causas)

- Cambios en la capacidad de molienda de trigo duro,
- Cambios en ubicación geográfica,
- Importaciones.

Incremento de precios de trigo duro:

- Aumento de la demanda de la pasta,
- Disminución de rendimientos de producción (plagas, Dakota del Norte),



➤ Influyó el aumento en la capacidad de la molienda, que había ayudado a aumentar la demanda del trigo duro.

Se creía que para 1999 la capacidad de molienda de trigo duro sería mayor que la demanda de pasta.

H Dakota Growers Pasta quería incrementar la molienda.

## Competencia en la Industria de la Pasta



### ➤ AIPC

- Formada en 1988,
- Plantas integradas verticalmente en Excelsior Springs, Missouri y Columbia Carolina del Sur,
- Nueva Planta en Kenosha, Wisconsin, cerca de la planta de molino de trigo de Harvest States Cooperatives.
- En 1945 inició marketing de una pasta de sabor totalmente natural, cuya marca era Pasta Bella
- Se vendía a detallistas a través de Sysco Corp. Con el 27 % de ventas. Sysco era el mayor comercializador y distribuidor de servicio de alimentos.

Cliente:

- Mueller's (25% de ventas), propiedad de Best Foods,
- Había abandonado la manufactura de pasta en 1988,
- Daba cuenta de casi 200 millones de Libras,
- Marca de mayor venta en USA durante 1995.
- Sam's Club de Wal-Mart, 20% de ventas y 15 de los 16 mayores detallistas de comestibles.

Marcas de AIPC:

- AIPC y Pasta Bella.

Relación con *Wal-Mart*:

- A AIPC le permitía vender su pasta con base en ganancia sobre el costo,
- Tenía buena reputación en la administración de categoría de sus marcas,
- Desarrolló sistemas para predecir la demanda de sus clientes e inventario,
- Contemplaba la construcción de una planta en Italia e importar pasta Italiana a USA, para los clientes que deseaban de esta localidad.



### ➤ Hershey Pasta Group

- Tenían el 27% del segmento de marca detallista de pasta, con 3 de las 6 marcas principales,
- Entró a la industria de la pasta en 1966 con la compra de la marca San Goirgio,
- En 1979 compran Skinner Macaroni,
- American Beauty compró a Pillsbury en 1984,
- Ronzoni adquirió a Kraft en 1990,

➤ Hershey tenía la porción más alta del mercado detallista:

- 22 de los principales 64 mercados,
- 12 de los 20 superiores,
- 2º porción entre otros 25 mercados,
- 3º porción de 18 mercados.

➤ Hershey Pasta Group no era parte medular de Hershey Foods,

➤ En 1996 combinaron la fuerza de ventas de pasta con alimentos y redujeron gastos de marketing y promocionales,

➤ El 70% de las necesidades de semolina las cubrían con **Miller Milling Compay**, cuya capacidad era de 688 millones de libras y con locales en las siguientes ciudades:

- Winchester, Virginia, Lebanon, Pensilvania, Omaha, Nebraska, Fresno California, Kentucky, Kansas City y Missouri.
- Milling estableció molinos junto a las plantas de Virginia y Lebanon,
- Milling tenía desocupada el 30% de su producción.



➤ Borden Food Holding Corp.

➤ Compañía química y de alimentos, de propiedad privada,

➤ Vendió 6 de sus 10 plantas de pasta,

➤ Firmó convenios de suministro a corto plazo,

➤ Marcas principales: Prince, Creamette, Catelli, Merlino's y Anthony,

✓ Mayor fabricante de salsa para pasta en USA.

➤ Otras Compañías

➤ Philadelphia Marconi Company; A. Zerega Sons, Inc.

Molineros y plantas en Dakota del Norte:

➤ Philadelphia Marconi Company, Conte Luna, Grand Forkes, Minot Milling, Noodles by Leonardo, Farmer Choice Pasta.

➤ Prairie Pasta Producers, D&B Food.

### Rivalidad Competitiva

➤ Métodos de competencia:

- Grado de utilización de la capacidad (lograr producción con costo bajo promedio),
- Capacidad de distribución del producto,
- Capacidad de servicio,
- Capacidad de proveer calidad uniforme,
- Acceso al trigo duro.

- Debido a los acuerdos de suministro con sus clientes, AIPC y DGP, tenían casi el 100% de utilización de su capacidad,
- Acceso a transportación ferroviaria favorable, había permitido a los nuevos (AIPC y DGP) a bajar sus costos de distribución,
- El uso de IDE ayudó a AIPC, DGP y Hershey Pasta Group, a brindar servicios de marketing a sus clientes,
- Los precios de trigo duro en años recientes, ocasionó que la harina de semolina fuera el 30% o 40% del costo total de la pasta,
- AIPC y DGP lograron su éxito gracias al acceso que tenían de un trigo duro de alta calidad, a pesar de malos rendimientos, esto les permitió ofrecer calidad uniforme a bajo costo promedio.



#### ➤ Dakota Growers Pasta

- Tenía 1,084 miembros y eran productores de trigo duro,
- Operaciones: Dakota del Norte, Minnesota y Montana,
- Misión: ayudar a sus miembros a volverse más rentables,

#### ❖ Cooperativas vs Corporaciones:

- Se organizó como una cooperativa, que eran una forma única de organización comparado con otras corporaciones y eran comunes en ramos industriales relacionadas con la agricultura,
- Las cooperativas no agrícolas eran: uniones de crédito, compañías de seguros mutuos, servicios públicos eléctricos y rurales,
- Las cooperativas eran organizaciones de empresas cuyos miembros eran también usuarios de los negocios o servicios de la misma,
- En DGP, los productores de trigo eran los usuarios,
- Los miembros con voto controlaban la cooperativa, los propietarios que proveían el capital contable y los patrocinadores que recibían los beneficios de uso, que incluía:
  - Un mercado o comprador para su trigo duro,
  - Participación de utilidades basada en el uso o patrocinio,
- Las utilidades o renta neta se distribuían como reembolsos de patrocinio por bushel,
- Debido a que en muchos casos no se tenía capital de inversionistas privados o de mercados competitivos, muchos agricultores aportaron capital contable para organizar y financiar cooperativas, (1900).
- En el periodo 1990-2000, en Dakota del Norte y Minnesota inició otra oleada de formación de cooperativas, el efecto se desplazó a Dakota del Sur, Nebraska y Kansas. Los productores invirtieron más de 2000 millones de dólares que abarcaba la molienda del maíz húmedo, pasta y plantas de procesamiento de frijol de soya en Dakota del Norte.
- TIM - Historia de formación de DGP:
  - 1991 un grupo de agricultores iniciaron la viabilidad del proyecto crearon una junta interna de directores,

- Los productores empezaron a vender acciones a sus conocidos,
  - Los productores pagaban 125 dólares por unirse a la cooperativa como un miembro,
  - Pagaban 3.85 dólares por acción, lo cual representaba la obligación de entregar un bushel de trigo duro,
- En 1991 DGP se organizó como una cooperativa de afiliación exclusiva:
    - Se requería que los productores-usuarios o miembros compraran una acción por cada bushel de trigo duro que quisieran vender anualmente a DGP,
    - Las acciones en primera oferta de títulos tenían un precio de 3.85 dólares, y otorgaban el derecho e imponían la obligación de entregar trigo duro como se especificaba en el Growers Agreement.
    - Growers Agreement:
      - Obligaba a cada cultivador 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 solicitada, DGP compraba el trigo y se lo cobraba a este al precio actual del mercado.
      - El miembro estaba expuesto al riesgo del precio, ya que la empresa tenía que comprar trigo duro para sí, pero por parte del primero y con cargo para él,
      - El acuerdo era una ventaja competitiva porque les permitía obtener trigo duro de alta calidad,
      - DGP siempre llevaba las acciones en sus libros a su precio de emisión nominal.

### Descripción de la Planta

- Tim, fue el primero en reconocer las ventajas de la integración vertical:
  - Estamos integrados en todo el trayecto,
  - Tenemos una planta muy eficiente porque trabajamos en trato directo con los agricultores,
  - Todos tienen interés real en el producto final.
- DGP era dueña y operadora de un molino de trigo duro y de una instalación productora de pasta con todos los adelantos en Carrington, cuya instalación concluyó en 1994,
- La compañía usaba su semolina en su propio proceso de producción de pasta,
- La instalación vertical consistía en:
  - Un elevador de grano (capacidad 370,000 Bushels),
  - Un molino (capacidad de 3.2 millones de bushels),
  - Cuatro líneas de producción (240 millones de Libras),
  - Una bodega para almacenar el producto terminado.

- La instalación se hizo para alojar una futura expansión del doble de la capacidad actual de molienda y el agregado de una línea de producción de pasta sin añadir más que la compra del equipo necesario.
- Los ahorros en costos de la integración proporcionaban una ventaja competitiva en relación con otras firmas,
- DGP había tenido gran éxito en muy corto tiempo,
- En julio de 1997 se había declarado una participación de acciones de 3x2 de capital,
- Debido a los costos bajos, aumento la participación de mercado y la renta neta,

### Segmentos de Mercado

Al inicio, Tim se concentró principalmente en el negocio de etiqueta privada porque era la forma más rápida de entrar en ese ramo. Sin embargo, los miembros y empleados de Dakota Growers Pasta comenzaron a pedir la marca de pasta en la que de alguna forma habían participado. El mayor incremento de sus ventas se dio en el segmento de etiqueta privada, a pesar de haber introducido su marca, Pasta Growers, en el mercado.

DGP comercializa su marca en tres segmentos principales:

- Detallista, que consiste en principalmente en pasta de marca y marca de tienda
- Sector de servicio de alimentos, que requiere una pasta de muy alta calidad a precios razonables
- Sector de ingrediente, que consiste en procesadores de alimentos que usan el producto como un ingrediente de su proceso

Durante los dos primeros años de la planta ésta produjo para otras compañías que tuvieron problemas de inventario por un incremento inesperado en la demanda o escasez de trigo duro (a lo que se le llama co empacar). Sin embargo, las ventas de DGP crecieron más en aquellos sectores en los que el co empacado representaba menos del 1% de las ventas. 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. Alrededor de 50% de su negocio en 1997 era detallista (principalmente etiqueta privada), seguido por 25% en servicio de alimentos y 25% en segmentos de mercado de ingrediente. La mayoría de las ventas de DGP tenían lugar bajo etiquetas privadas, aunque la firma contaba con su propia etiqueta, Dakota Growers, así como Pasta Sanita y Zia Biosa.

### Cuestiones Cruciales Para 1999

- 1997, Borden Foods Holdings anunció repentinamente su intención de cerrar 6 de sus 10 plantas de Norteamérica.

- Deseaba concentrarse en su negocio medular que es el de los alimentos, uno de los cuales era la salsa para pasta.
- Una asociación de empleados de Borden compró dos de las plantas que Borden, New Hope y la de Minneapolis, formando así Primo Piatto.
- Las plantas producían 200 millones de libras de pasta al año y tenían un contrato por 3 años con Borden.
- Se hizo patente que Primo Piatto podría requerir un socio o venderse a DGP. Dakota Growers Pasta estuvo suministrando semolina a Primo Piatto hasta que se completó la propia expansión de la línea de pasta de DGP, y la primera tuvo entonces que utilizar la semolina internamente.

*Primo Piatto hizo contacto con Tim Dodd, para una posible asociación, Tim y la junta de directores están considerando varias cuestiones, entre ellas el crecimiento futuro, el manejo de marca y la rentabilidad para el accionista.*

### Crecimiento Futuro

Dakota Growers Pasta había crecido muy rápidamente y su planta de Carrington ya estaba operando a su máxima capacidad. **La firma no podía sostener mayor crecimiento sin aumentar su capacidad.** Los departamentos de ventas y marketing tenía la firme convicción de que las ventas incrementarían al incrementarse la producción.

Las nuevas oportunidades de ventas estaban en el sureste de Estados Unidos y la ubicación de Carrington no era la ideal para surtir este mercado en expansión. 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% anual a fines de los años 1990-2000, varios clientes habían pedido productos orgánicos en el pasado, pero nunca había habido el volumen suficiente. **La nueva adquisición haría a Dakota Growers más flexible.** Varios miembros habían expresado su disposición a tratar de cultivar el trigo duro orgánico.

### Los Mercados Detallistas de Etiqueta Privada Contra los de Etiqueta de Marca

Antes de la década de 1960, la industria de la pasta estaba dominada por marcas regionales, por lo común de propiedad familiar y situadas en centros regionales de población. Durante los años 1960-1980, grandes empresas como Pillsbury, Hershey, General Foods, Borden y Coca Cola compraron estas pequeñas firmas regionales. A finales de la década de 1980 y principios de la de

1990, algunas de estas compañías vendieron sus intereses en la pasta, lo que condujo a una mayor consolidación.

Los nombres de marca regionales se mantuvieron como líderes detallistas, aunque eran propiedad de estas firmas nacionales. La competencia de precios entre las marcas detallistas había hecho bajar el precio promedio de la pasta de este tipo de marca en los dos últimos años (1990-2000). La diferencia de precio entre la pasta de etiqueta privada y la de etiqueta de marca declinó, desacelerando el crecimiento de la pasta de etiqueta privada. **Tim esperaba que, si la adquisición se llevaba a cabo, la distribución de ventas de DGP crecería 60% al detalle, 20% en ingrediente y 20% en servicio de alimentos.** La mayor parte de esta participación de mercado, bien que no todo, aún sería de etiqueta privada.

*Entre las posibilidades analizadas por Tim Dodd estaba la de formar un Joint Venture (empresa de riesgo compartido) con un fabricante italiano de pasta. Sin embargo, creía también que el incremento en la capacidad daría la posibilidad a DGP de penetrar en el mercado de etiqueta de marca. Esto implicaría elevar la imagen de DGP y quizá cambiar su identidad de marca.*

#### Rentabilidad Para el Accionista

Se necesitaría capacidad adicional para sustentar cualquier expansión de capacidad o desarrollo de producto de marca. Las pérdidas de rendimiento causadas por la enfermedad de la roya del trigo habían sacado de la planta la producción del trigo duro. Esto estaba elevando los costos de procuración del trigo duro para los miembros. En el curso de la década anterior, los húmedos veranos habían causado que se formara moho en el trigo, lo que redujo los rendimientos.

Dakota Growers Pasta procuraba más de 6 millones de Bushels de trigo duro por año. Los rendimientos más bajos y los costos crecidos habían reducido también las ganancias de los miembros, lo cual podría mermar la voluntad de los mismos de aportar capital accionario adicional para la adquisición y para afrontar los incrementados gastos de marketing asociados con el manejo de marca. Aún cuando DGP había retribuido réditos a sus miembros, el trigo duro vendido por la mediación de la firma era típicamente un pequeño porcentaje de su producto agrícola total. Las bajas ganancias de la agricultura en general significaban que el capital accionario futuro podría ser difícil de encontrar. **La nueva capacidad en la industria quería decir también que las empresas tenían que ser muy competitivas en los precios.**

DGP estaba contemplando la contratación de un criador de plantas para empezar a desarrollar variedades de trigo duro que no sólo fueran resistentes a la roya del trigo sino que también tuvieran los atributos de calidad deseados por sus clientes.

Esto elevaría los costos. Tim creía que el capital accionario estaba ahí para una expansión; conocía a todos sus miembros. Muchos eran buenos administradores que habían utilizado herramientas de administración de riesgo entre las que se incluían el aseguramiento de los

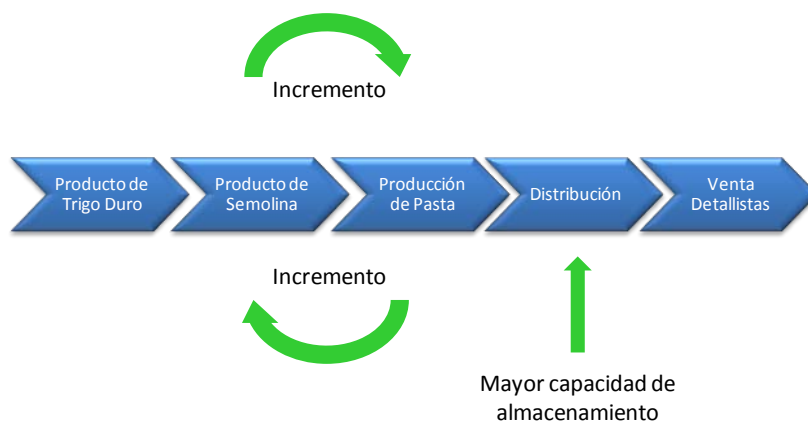
cultivos, su diversificación y la contracción para protegerse de gran parte de la baja rentabilidad que se veía en el resto de la industria.

El trigo duro se sometía a rotación de cultivos con otras semillas, como remolacha (betabel), cebada de malta, patatas (papas), maíz y trigo marzal (o primaveral).

Algunos miembros de DGP que habían participado en el éxito de la misma eran también inversionistas en otras cooperativas cerradas para procesar remolacha (betabel) (American Crystal Sugar), jarabe de maíz de alta fructuosa (ProGold) y cochura para pan (United Spring Bakers). American Crystal Sugar pasaba por tensiones financieras, ProGold sufría pérdidas importantes en capital accionario de productor y United Spring Bakers estaba todavía buscando ubicación para una planta.

#### Detalles Sobre la Adquisición (ventajas de Primo Piatto):

- Tiene su propio mercado y es satisfactorio,
- Las dos plantas han producido marcas de etiqueta privada, incluidas algunas de nuestros actuales clientes,
- Trae experiencia en investigación y desarrollo de nuevas soluciones de comidas e ideas de empaque,
- La adquisición daría 470 millones de libras de pasta por año, de las cuales 240 millones son de capacidad existente, 200 millones de libras por medio de la adquisición y 30 millones de libras de expansión adicional,
- Con esos números podrán moler semolina suficiente para producir pasta sin tener que conseguirla por fuera,
- Tendremos enlace ferroviario directo de Cartrington a Minneapolis,
- La integración total ha sido la clave nuestro éxito,
- Esto cuadruplicará nuestra capacidad original, y todavía podemos añadir 10% más de capacidad en ambas plantas manufactureras para el futuro.



Cualquier incremento en la capacidad de elaboración de pasta requería un aumento en la capacidad de molienda de trigo para mantener en autosuficiencia todas las líneas de producción.



Si la adquisición se realiza:

Producción de Pasta:

DGP adquirirá 200 millones de libras de capacidad + 30 millones de libras en Carrington = 470 millones de libras

Molienda de Trigo:

DGP añadiría 6 millones de búshels de capacidad en Carrington

Ambos incrementos permitirían tener en equilibrio el proceso

Costos de la Adquisición		
Costos	13.3 millones USD	11 millones en efectivo
		2.3 millones en acciones preferentes DGP
	1.5 millones USD	Actualizar software para integrar Minneapolis y Carrington
	11 millones USD	Expansión de molienda y elaboración de pasta
<b>Total</b>	25.8 millones USD	Más costos de almacenamiento

## Planteamiento del Problema

Borden Foods anunció el cierre de 5 de 10 plantas en Norteamérica porque dedicaría gran parte de su negocio al mercado de las salsas.

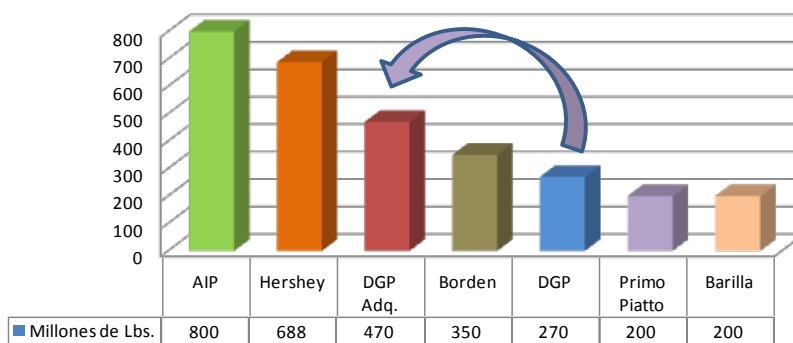
Una asociación de empleados de Borden compró dos de las plantas que deseaban cerrar, la de New Hope y la de Minneapolis, ambas en Minnesota, formando así Primo Piatto. Ellos hicieron contacto con Tim Dodd, analizar una posible adquisición o formar un Joint Venture.

Primo Piatto tiene experiencia en investigación y desarrollo de nuevas soluciones de comidas e ideas de empaque, entre otras ventajas.

Tim necesitaba analizar los hechos para plantear ante el consejo de Directores argumentos sólidos para la adquisición, existían diferentes puntos por analizar, entre los cuales destacan los siguientes:

- ∴ Si el consumo sigue aumentando, podremos acrecentar nuestro negocio.
- ∴ Se necesitaría capacidad adicional para sustentar cualquier expansión o desarrollo de producto de marca.
- ∴ La nueva adquisición haría a Dakota Growers más flexible y su integración vertical sería una ventaja competitiva en el mercado.
- ∴ Los cambios en los hábitos alimenticios y el surgimiento de nuevos productos en el mercado obligaban a DGP a revisar nuevos esquemas de inversión en I&D.
- ∴ *Los departamentos de ventas y marketing tenía la firme convicción de que las ventas incrementarían al aumentar la producción.*
- ∴ *El consumo de productos orgánicos estaba creciendo alrededor de 20% anual a fines de los años 1990-2000.*
- ∴ *La adquisición de Primo Piatto costaría 13.3 millones de dólares.*
- ∴ Producción Planeada = 440 millones de Lb, con lo cual se convertirían en el tercer productor de pasta en USA.

Capacidad de Producción de Pasta Después de la Adquisición



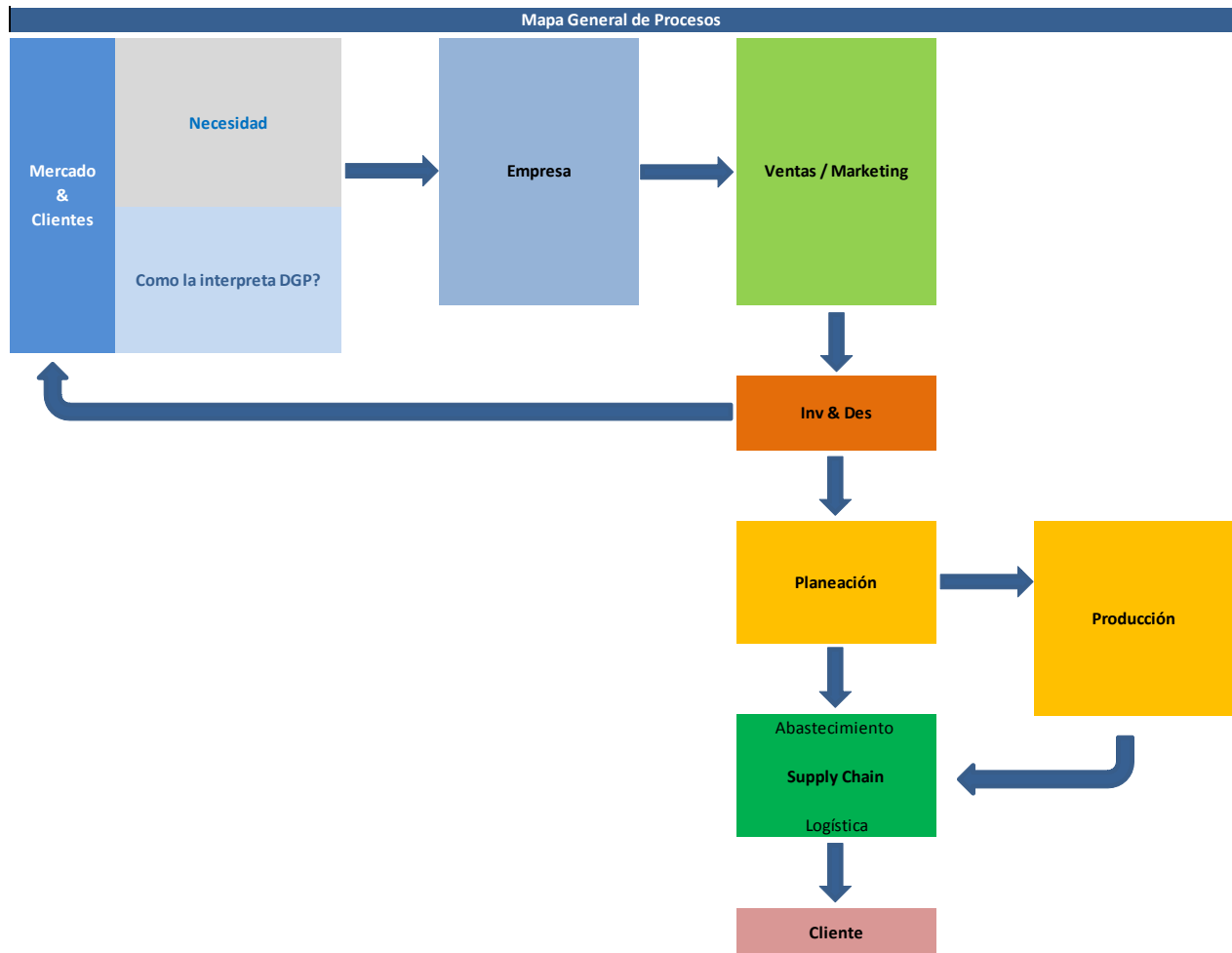
Es aquí donde el líder Tim Dodd se enfrenta a un nuevo reto del negocio debiendo atender la Misión de DGP y del grupo de accionistas.

## Diagnóstico (Mapa General de Procesos y Análisis Financiero)

El diagnóstico del presente caso se basa en el análisis del *Mapa General de Procesos* que generalmente constituyen a las organizaciones, este modelo me permite encontrar las ventajas competitivas y áreas de oportunidad de forma estructurada.

Ubicaré los hechos más relevantes en cada etapa del Mapa General de Procesos, lo cual me permitirá realizar el análisis *FODA* desde un punto de vista operativo, entendiendo las necesidades de los clientes y la misión de la empresa.

El Mapa General de Procesos queda constituido de la siguiente manera:



Esencialmente el diagrama representa los procesos que constituyen a DGP y resulta muy práctico ubicar cada situación y hechos relevantes del caso, el análisis se presenta de la siguiente manera:

## Mercado & Clientes

En la parte inicial del proceso analizo las necesidades del mercado así como la interpretación que le da DGP, para ello planteo la revisión de tres puntos importantes: demanda, competencia y oportunidades. Aquí es donde surgen la mayoría de los cuestionamientos sobre la viabilidad de la adquisición.

	<b>Demanda</b>	<b>Competencia</b>
<b>Mercado &amp; Clientes</b>	Consumo per cápita estable	AIP, Hershey, Borden, Primo Piatto, Barilla.
	<p><b>Necesidad</b></p> <p>Cuatro razones de aumento de la demanda</p> <p>Principales consumidores: Wal-Mart, Sam's Club</p>	La nueva capacidad en la industria quería decir también que las empresas tenían que ser muy competitivas en los precios
	<p><b>Como la interpreta DGP?</b></p> <p>No podían sostener mayor crecimiento sin aumentar su capacidad.</p>	<p>Creemos que Borden reduzca su negocio de marca de tienda</p> <p>Rivalidad bien identificada</p>

	<b>Oportunidades</b>
<b>Mercado &amp; Clientes</b>	<p>Borden Foods: Anunció el cierre de 5 de 10 plantas en Norteamérica, dedicaría gran parte de su negocio al mercado de las salsas.</p> <p>Una asociación de empleados de Borden compró dos de las plantas que Borden desaba cerrar, la de New Hope y la de Minneapolis, ambas en Minnessota, formando así Primo Piatto</p> <p>Primo Piatto hizo contacto con Tim Dodd, para una posible asociación</p> <p>Formar un Joint Venture con un fabricante italiano de pasta</p> <p>Se necesitaría capacidad adicional para sustentar cualquier expansión o desarrollo de producto de marca</p> <p>Primo Piatto tien experiencia en investigación y desarrollo de nuevas soluciones de comidas e ideas de empaque, entre otras ventajas</p> <p>Tendremos enlace ferroviario directo de Cartrington a Minneapolis</p> <p>DGP estuvo suministrando semolina a Primo Piatto hasta que se completó la propia expansión de la línea de pasta de DGP, y la primera tuvo entonces que utilizar la semolina</p>
	<p><b>Como la interpreta DGP?</b></p> <p>Creemos que hay oportunidad de que Borden reduzca el negocio de marca de tienda.</p> <p>Si el consumo sigue aumentando, podremos acrecentar el negocio.</p> <p>La nueva adquisición haría a Dakota Growers más flexible.</p> <p>Producción Planeada = 440 millones de Lb</p>

## Empresa

En esta etapa se estudia la misión, estructura organizacional, finanzas y el papel de Tim como Director y su gran experiencia en el ramo.

	Misión	Estructura organizacional (cooperativas)
	Ayudar a sus miembros a volverse más rentables	En 1991 DGP se organizó como una cooperativa de afiliación exclusiva
	Dar a los agricultores los medios para asegurar su futuro y de sus familias	Las cooperativas eran comunes en ramos industriales relacionadas con la agricultura
	Compromiso de "calidad asegurada"	Eran organizaciones cuyos miembros eran también usuarios de los negocios
	El cliente es el activo más importante	En DGP, los productores de trigo eran los usuarios
	Orgullo por su trabajo	Los miembros con voto controlaban la cooperativa
	No tienen una Visión definida	Los propietarios que proveían el capital contable
<b>Empresa</b>		Los miembros eran buenos administradores usaban herramientas de administración de riesgo entre las que se incluían el aseguramiento de los cultivos
	<b>Finanzas: Estado de resultados, costos</b>	<b>Dirección: Tim Dodd</b>
	Los rendimientos más bajos y los costos crecidos habían reducido también las ganancias de los miembros, lo cual podría mermar la voluntad de los mismos de aportar capital accionario adicional para la adquisición y para afrontar los incrementados gastos de marketing asociados con el manejo de marca	Conocido en la industria de la molinera de trigo duro
		Contaba con la confianza de los productores de trigo duro
		Puso en marcha a Dakota Growers Pasta
		Parecía ser afecto a correr riesgos
	Las bajas ganancias de la agricultura en general significaban que el capital accionario futuro podría ser difícil de encontrar	Relaciones fuertes y confiables con sus clientes y con otras personas del ramo

## Ventas & Marketing

Analizó la estrategia de ventas, precios/costos, segmentos de mercado y expectativas.

	Estrategias de ventas	Precios / Costos
	IDE ayudó a DGP a brindar servicios de marketing a sus clientes	Precios volátiles: capacidad de molinera, geografía e importaciones
	Éxito en alinearse con grandes supermercados y compañías de servicio de alimentos con estrategias de venta enérgicas	Los precios de trigo duro ocasionó que la harina de semolina fuera el 30% o 40% del costo total de la pasta
	Creemos cuando tenemos convenio de suministro y aprovechamos sus ventas	Debido a los costos bajos, aumento la participación de mercado y la renta neta
<b>Ventas &amp; Marketing</b>		Invertir en proyecto de I&D elevaría costos
	<b>Segmentos de mercado</b>	<b>Expectativas</b>
	Tim se concentró principalmente en el negocio de etiqueta privada (forma más rápida de entrar en ese ramo)	Tim: si la adquisición se llevaba a cabo, la distribución de ventas de DGP crecería 60% al detalle, 20% en ingrediente y 20% en servicio de alimentos
	El mayor incremento de sus ventas se dio en el segmento de etiqueta privada	
	DGP comercializa su marca en tres segmentos principales	El incremento en la capacidad daría la posibilidad a DGP de penetrar en el mercado de etiqueta de marca.
	Los mercados detallistas de etiqueta privada y de ingrediente componían el grueso de las ventas	
	Contaba con su propia etiqueta, Dakota Growers, así como Pasta Sanita y Zia Briosa	Implicaría elevar la imagen de DGP y quizá cambiar su identidad de marca

## Investigación y Desarrollo

Es un hecho de que es una de las principales áreas que deben atender, pues solo existen proyectos.

Proyectos	
I&D	Contemplaban la contratación de un criador de plantas para empezar a desarrollar variedades de trigo duro que no sólo fueran resistentes a la roya del trigo sino que también tuvieran los atributos de calidad deseados por sus clientes.

## Planeación & Producción

Resulta ser un tema donde tienen mayor fortaleza, pues están continua innovación, tienen un Know How bien definido y sólido, han logrado rápidamente buenos niveles de eficiencia y a pesar de que se han presentado diferentes variables sin control, la producción ha resultado ser un punto de diferenciación en el sector.

		Innovación	Know How
		Productores de pasta con todos los adelantos en Carrington	Productores
		Ahorros en costos de la integración (ventaja competitiva)	Bien definido
			Estamos integrados en todo el trayecto
			Todos tienen interés real en el producto final
		Eficiencia	Producción
Planeación & Producción	Disminución de rendimientos de producción (plagas, Dakota del Norte)	Más de 6 millones de Bushels de trigo duro por año	
	Lograron su éxito gracias al acceso que tenían de un trigo duro de alta calidad	Las pérdidas de rendimiento causadas por la enfermedad de la roya del trigo habían sacado de la planta la producción del trigo duro	
	Integración vertical		
	Dueña y operadora de un molino de trigo duro	Su ubicación rural atraería mano de obra para dirigir la planta integrada de molienda de trigo duro y elaboración de pasta	
	Usaba su semolina en su propio proceso de producción de pasta		
			Produjo para otras compañías que tuvieron problemas de inventario por un incremento inesperado en la demanda o escasez de trigo duro

## Supply Chain

Una de las áreas de mayor fortaleza es que cuentan con suministro garantizado de su principal materia prima gracias a sus contratos de suministro, la zona geográfica les permite tener otra ventaja competitiva debido a sus costos logísticos y de distribución, sin embargo existen riesgos latentes en el suministro y que deben atender.

		MP's	Contratos de suministro
Supply Chain		Incremento de precios de trigo duro	Tenía 1,084 miembros y eran productores de trigo duro
		Tenemos una planta muy eficiente porque trabajamos en trato directo con los agricultores	Los productores de trigo eran los usuarios
			Los productores invirtieron más de 2000 millones de dólares que abarcaba la molienda del maíz húmedo
			Growers Agreement (suministro y calidad)
		Zona geográfica / Logística	Problemas de suministro
Abastecimiento	Logística	Operaciones: Dakota del Norte, Minnesota y Montana	Plagas
		Los molinos se situaron cerca de la producción o en regiones con acceso favorable por transporte ferroviario a Dakota del Norte	Clima
		Acceso a transportación ferroviaria favorable, había permitido a DGP) a bajar sus costos de distribución	Rotación de cosechas

## Análisis Financiero

Para consolidar el diagnóstico del caso a continuación se presenta el análisis financiero, partire de los datos proporcionados de Dakot Growers Pasta, American Italian Company Pasta y División Pasta de Hershey.

Datos financieros seleccionados de Dakot Growers Pasta

	1993 - 2009 (en miles)																	
	1993	1994	1995	1996	1997	1998**	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	
Ingreso neto	-	19,706	40,441	49,558	69,339	124,869	124,869	136,862	135,921	152,465	136,806	144,679	155,619	171,509	191,062	280,199	297,438	
Renta neta	-	423	206	1,436	2,618	6,926	4,559	4,559	7,628	1,784	1,834	429	336	2,513	4,373	6,608	9,291	17,681
Dividendos por acción	-	-	-	0.30	0.49	0.51	0.91	0.68	0.16	0.16	0.03	0.03	0.19	0.30	0.52	0.88	1.70	
Activos totales	24,818	45,215	47,842	49,894	68,739	124,534	135,873	131,857	128,658	125,541	122,390	119,415	135,130	134,249	143,166	162,968	133,295	
Deuda a largo plazo	1,557	28,477	29,097	19,752	30,218	66,056	59,116	51,626	47,594	38,274	28,263	21,087	25,385	28,545	40,681	31,174	25,418	
Capital contable	12,183	12,107	13,497	24,866	29,956	36,875	58,982	60,533	54,267	56,090	53,818	58,619	61,132	64,592	49,150	56,687	72,166	
*** Capital Contable de los Miembros Fuente: Reportes 10-K de DGP																		
	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09		
Ingreso neto		105%	23%	40%	80%	0%	10%	-1%	12%	-10%	6%	8%	10%	11%	47%	6%		
Renta neta		-51%	-797%	82%	165%	-34%	0%	67%	-123%	-203%	-123%	-178%	648%	74%	51%	41%	90%	
Dividendos por acción				62%	5%	78%	-25%	-124%	-200%	-119%	-200%	533%	58%	73%	69%	93%		
Activos totales		82%	6%	4%	38%	81%	9%	-3%	-2%	-2%	-3%	-2%	13%	-1%	7%	14%	-18%	
Deuda a largo plazo		1729%	2%	-32%	53%	119%	-11%	-13%	-8%	-20%	-26%	-25%	20%	12%	43%	-23%	-18%	
Capital contable		-1%	11%	84%	20%	23%	60%	3%	-10%	3%	-4%	9%	4%	6%	-24%	15%	27%	
	1994	1995	1996	1997	1998**	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009		
Rendimiento sobre activos totales	-0.5%	3.0%	5.2%	10.1%	3.7%	3.4%	5.8%	-1.4%	1.5%	-0.4%	0.3%	1.9%	3.3%	4.6%	5.7%	13.3%		
Rendimiento sobre capital contable	-1.7%	10.6%	10.5%	23.1%	12.4%	7.7%	12.6%	-3.3%	3.3%	-0.8%	0.6%	4.1%	6.8%	13.4%	16.4%	24.5%		
Margen de utilidad sobre ventas	-1.0%	3.6%	5.3%	10.0%	3.7%	3.7%	5.6%	-1.3%	1.2%	-0.3%	0.2%	1.6%	2.5%	3.5%	3.3%	5.9%		

**Datos financieros seleccionados de American Italian Pasta Company  
1993 - 2009 (en miles)**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Ingreso neto</b>	47,872	69,465	92,903	121,149	129,143	189,390	220,149	248,795	310,789	380,799	438,844	417,354	364,149	367,023	398,122	569,196	628,162
<b>Renta neta</b>	6,699	2,182	476	3,490	5,057	15,314	23,518	27,454	26,330	41,299	42,633	2,989	-100,247	30,413	5,348	19,111	88,288
<b>Dividendos / Participación</b>	0.64	0.21	0.05	0.33	0.42	0.89	1.26	1.50	1.45	2.21	2.31	0.16	5.49	1.65	0.28	0.99	4.10
<b>Activos totales</b>	66,337	93,629	135,424	141,688	158,175	259,381	322,222	383,771	560,143	640,609	770,495	748,410	571,926	531,969	527,963	553,024	530,063
<b>Deuda a largo plazo</b>	40,024	62,375	97,452	93,284	100,137	48,519	81,467	138,502	236,783	258,193	300,778	286,795	276,006	260,500	240,000	217,000	104,100
<b>Capital contable de los miembros</b>	16,973	19,401	20,067	15,688	42,984	176,784	201,730	198,404	245,192	297,106	343,505	342,486	186,026	160,336	171,918	205,971	307,416

Fuente: Reportes 10-K de DGP

	93-94	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	00-01	01-02	02-03	03-04	04-05	05-06	06-07	07-08	08-09
<b>Ingreso neto</b>	45%	34%	30%	7%	47%	16%	13%	25%	23%	15%	-5%	-13%	1%	8%	43%	10%
<b>Renta neta</b>	-67%	-78%	-833%	-245%	203%	54%	17%	-4%	57%	3%	-93%	-3454%	-70%	-118%	257%	362%
<b>Dividendos por acción</b>	-67%	-76%	-760%	-227%	112%	42%	19%	-3%	52%	5%	-93%	-3531%	-70%	-117%	254%	314%
<b>Activos totales</b>	41%	45%	5%	12%	64%	24%	19%	46%	14%	20%	-3%	-24%	-7%	-1%	5%	-4%
<b>Deuda a largo plazo</b>	56%	56%	-4%	7%	-52%	68%	70%	71%	9%	16%	-5%	-4%	-6%	-8%	-10%	-52%
<b>Capital contable de los miembros</b>	14%	3%	-22%	174%	311%	14%	-2%	24%	21%	16%	0%	-46%	-14%	7%	20%	49%

	1994	1995	1996	1997	1998**	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Rendimiento sobre activos totales</b>	2.3%	0.4%	-2.5%	3.2%	5.9%	7.3%	7.2%	4.7%	6.4%	5.5%	0.4%	-17.5%	-5.7%	1.0%	3.5%	16.7%
<b>Rendimiento sobre capital contable</b>	11.2%	2.4%	-22.2%	11.8%	8.7%	11.7%	13.8%	10.7%	13.9%	12.4%	0.9%	-53.9%	-19.0%	3.1%	9.3%	28.7%
<b>Margen de utilidad sobre ventas</b>	3.1%	0.5%	-2.9%	3.9%	8.1%	10.7%	11.0%	8.5%	10.8%	9.7%	0.7%	-27.5%	-8.3%	1.3%	3.4%	14.1%

**Datos financieros seleccionados para la División Pasta de Hershey  
1994 - 1998 (en miles)**

	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Ingreso neto</b>	397,770	419,090	407,370	386,218	373,096
<b>Renta neta*</b>	17,126	18,437	18,693	25,157	25,914
<b>Activos totales</b>	293,678	259,731	246,563	231,920	225,017
<b>Inversión de capital</b>	234,450	194,155	183,698	162,777	166,944

	94-95	95-96	96-97	97-98
<b>Ingreso neto</b>	5%	-3%	-5%	-3%
<b>Renta neta*</b>	8%	1%	35%	3%
<b>Activos totales</b>	-12%	-5%	-6%	-3%
<b>Inversión de capital</b>	-17%	-5%	-11%	3%

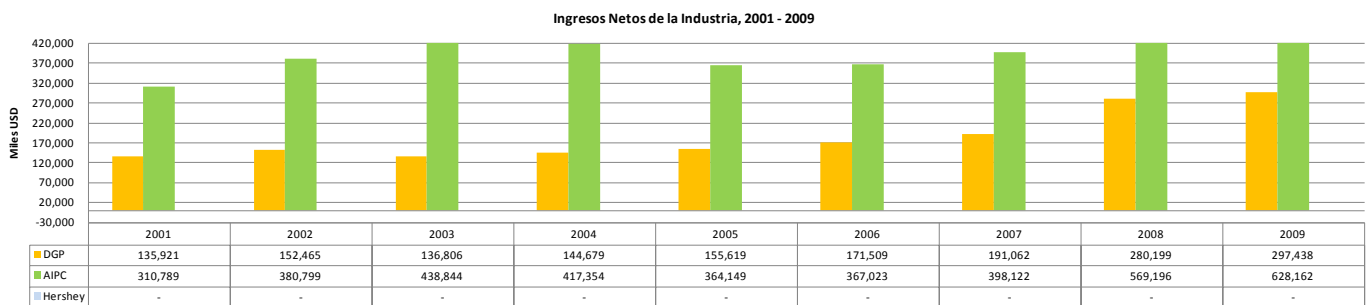
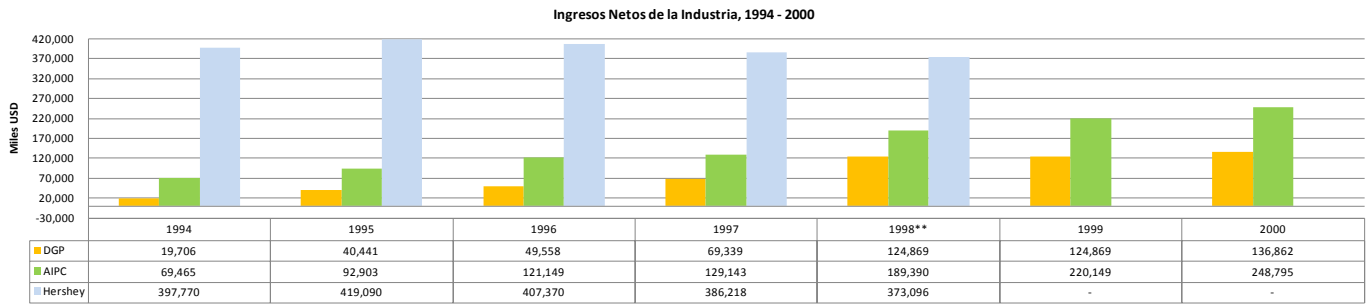
	1994	1995	1996	1997	1998**
<b>Rendimiento sobre activos totales</b>	5.8%	7.1%	7.6%	10.8%	11.5%
<b>Rendimiento sobre capital contable</b>	7.3%	9.5%	10.2%	15.5%	15.5%
<b>Margen de utilidad sobre ventas</b>	4.3%	4.4%	4.6%	6.5%	6.9%

1999: La firma de Pasta se vendió a New World Pasta LLC.

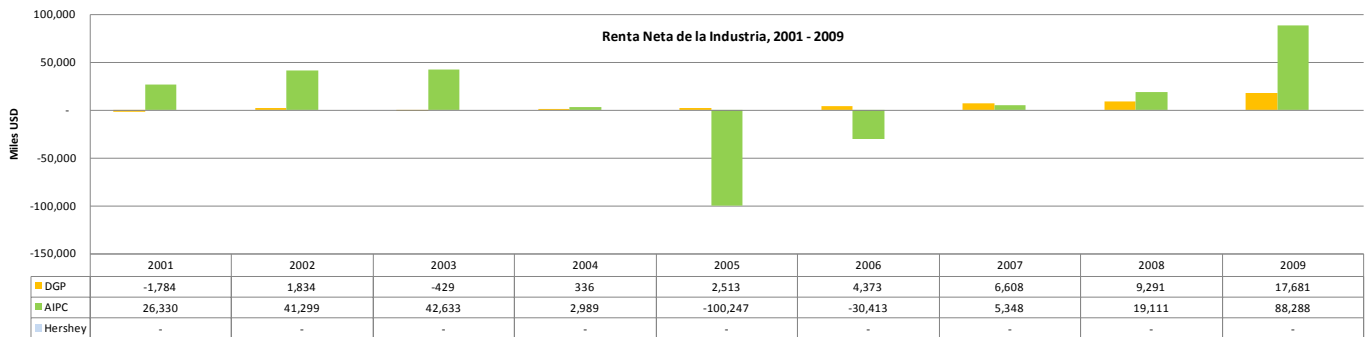
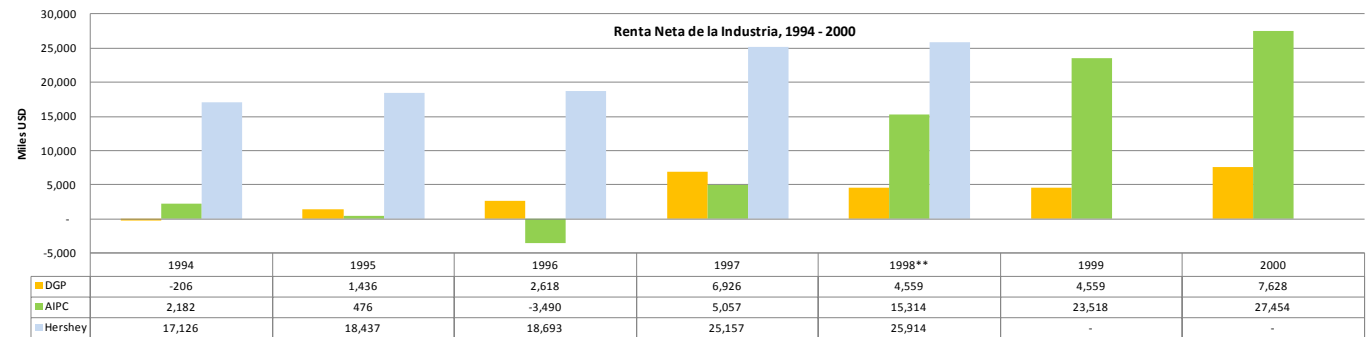


A continuación se presentan las gráficas que muestran el desempeño de tres factores importantes en la industria:

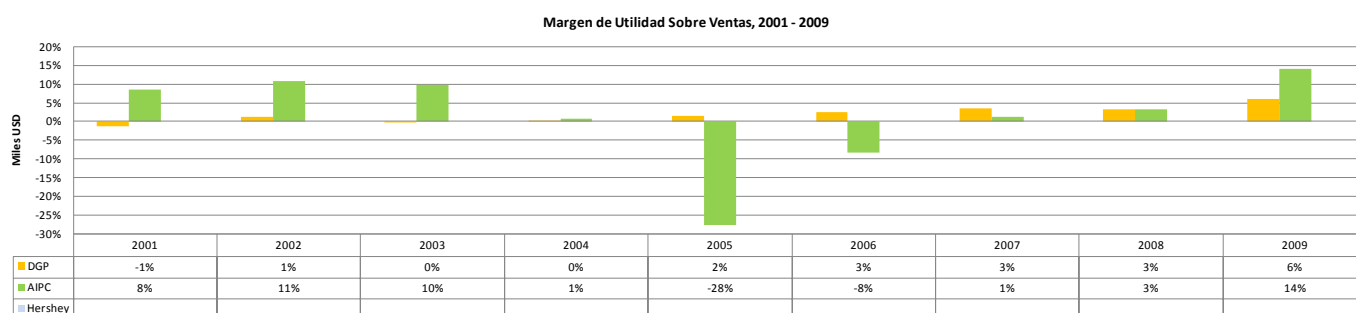
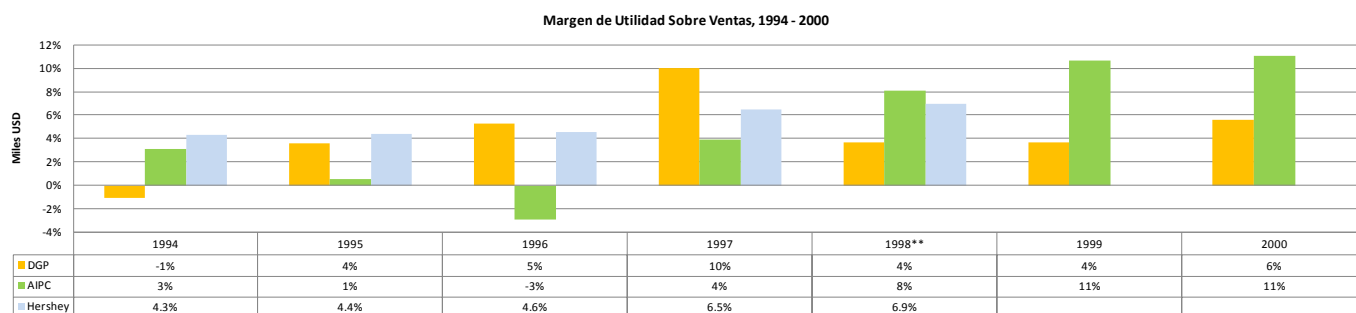
### Ingreso Neto



### Renta Neta



## Margen de utilidad sobre Ventas



Considero de suma importancia presentar un comparativo de las razones financieras de Dakota Growers Pasta y Primo Piatto. Con la información proporcionada en los balances y estados de resultados es de gran relevancia analizar los siguientes:

Razones Financieras Analizadas		DGP	Primo Piatto
<b>Liquidez</b>	Activo Circulante / Pasivo a Corto Plazo	1.565	1.129
<b>Apalancamiento</b>	Pasivo / Capital	1.279	0.925
<b>Endeudamiento</b>	Pasivo / Activo	0.558	0.481
<b>% de Utilidad Neta</b>	Renta Neta / Ingreso Neto	9.99%	3.14%

Durante la justificación de la activa seleccionada describiré con más detalle mi interpretación de los resultados arriba mencionados.

## Análisis FODA

Como mencione durante la elaboración del diagnóstico, el análisis FODA me permitirá definir las estrategias a seguir para concluir el caso. Este modelo permite visualizar de forma clara aquellos puntos de mayor relevancia de los hechos y mejor aún las oportunidades del negocio.

<p><b>Fortalezas:</b></p> <p>Estar integrada como una cooperativa, Materia prima de buena calidad (trigo duro), Integración vertical, Negocio con alto enfoque al cliente, Infraestructura y tecnología disponible, Capacidad de crecimiento, Estrategias compartidas con sus clientes, Influencia en el precio y con ello lograr costos competitivos, Compromiso de calidad asegurada, Supply Chain sólida, Know How muy bien definido.</p> <p><b>Debilidades:</b></p> <p>No tiene consolidado el mercado de etiqueta de marca, No desarrolla productos innovativos, No han invertido en investigación y desarrollo, Dificultad para encontrar capital accionario futuro, Plagas y situaciones ambientales no controladas, No existe protección arancelaria del mercado interno, No tiene una Visión bien definida.</p>	<p><b>Oportunidades:</b></p> <p>Encontrar un elemento de diferenciación a través de la innovación de productos, Desarrollar una nueva marca, Implementar por completo la integración vertical, Consolidar su posicionamiento derivado del crecimiento, Implementar nuevas estrategias con proveedores de materia prima, Penetrar a nuevos mercados internacionales, Invertir en I&amp;D para crear nuevos productos y asegurar la calidad/suministro de MP's, Incrementar su capacidad y penetrar a nuevos mercados, Incrementar el margen de utilidad.</p> <p><b>Amenazas.</b></p> <p>Nuevos productos sustitutos, Surgimiento de nuevas marcas en el mercado, Modificación de las tendencias nutrimentales, Crecimiento de la competencia, Importación de nuevos productos y materias primas, La competencia puede aprovechar la venta de Primo Piatto.</p>
--	---

### Estrategias en Fortalezas

- ✓ Consolidar el área de Supply Chain asegurando el suministro de trigo, es decir continuar con los contratos que se tienen con los productores promoviendo nuevas políticas para que la rotación en los cultivos no afecten a la producción.
- ✓ Asegurar la distribución de los productos mediante nuevas negociaciones con los proveedores de transporte, pues el volumen incrementaría considerablemente.
- ✓ La integración vertical es un elemento de diferenciación muy importante dentro de esta industria, así que mi recomendación es estandarizar sus procesos mediante sistemas de calidad y programas de mejora continua.

### Estrategias para atenuar las Debilidades

- ✓ Crear un área de Investigación y Desarrollo que le permita diversificar nuevos productos dentro de la industria de la pasta, también podría entrar a mercados donde los productos de trigo sean de alta demanda.
- ✓ I&D podrá trabajar de la mano con los productores para desarrollar nuevas especies de trigo capaces de resistir plagas y cambios climáticos.

- ✓ Una vez consolidada la creación de nuevos y mejores productos podrá crear o incursionar en nuevos nichos de mercado de marca.
- ✓ Independientemente de que se logre la adquisición, es de vital importancia definir la Visión de DGP para poder plantearse objetivos de expansión, participación en nuevos mercados y la consolidación de nuevas inversiones.

### Estrategias para concretar las Oportunidades

- ✓ Aún cuando no se decida la adquisición de Primo Piatto al análisis FODA permite encontrar diferentes áreas de oportunidad en la organización, es por ello que recomiendo practicar esta metodología constantemente.
- ✓ Hasta este momento me resulta claro que existen muchas oportunidades para hacer crecer al negocio, es por ello que deberá adquirir empresas o buscar asociaciones para consolidar la expansión de DGP y acrecentar la rentabilidad de los inversionistas, este punto está perfectamente ligado con la creación de una Visión estratégica.
- ✓

### Estrategias para reducir las Amenazas

- ✓ A partir de la década de los 90's y hasta la fecha el fenómeno de la globalización ha sido factor importante y que ha cambiado las reglas de competencia de los mercados mundiales, el surgimiento de nuevos players y los nuevos hábitos alimenticios obligan a los productores a crear estrategias más aguerridas para cubrir las necesidades de los consumidores.
- ✓ Por lo anterior DGP debe entender los mensajes del mercado en cuanto a la creación de productos sustitutos y a la expansión de su cadena productiva, de lo contrario su competencia se adelantará en el camino, así que es momento de invertir y crear una nueva empresa.

## **Alternativas de Solución**

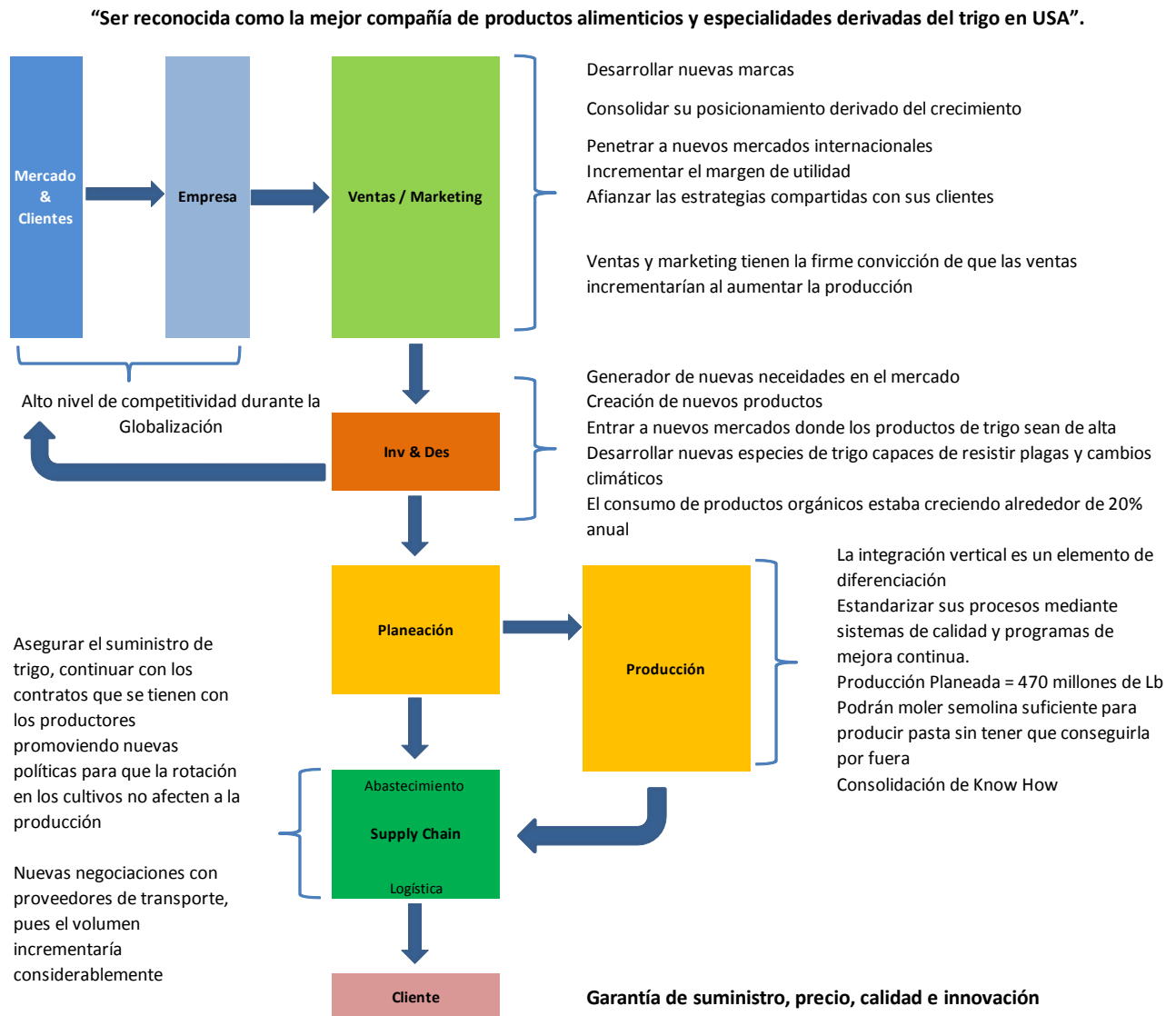
Primeramente definiré una Visión para Dalota Growers Pasta, pues sin ella no hay un camino concreto que perseguir.

*“Ser reconocida como la mejor compañía de productos alimenticios y especialidades derivadas del trigo en USA”.*

*Nuestra visión estratégica para el año 2000 es evolución sin fronteras, establecemos excelencia operativa y de capital humano. Desarrollamos nuevos mercados apoyándonos de una gestión financiera sustentable.*

Apoyado en la visión mencionada, analizaré dos escenarios: Adquirir Primo Piatto y establecer un Joint Venture.

## Por qué adquirir Primo Piatto?



Uno de los puntos que le da mayor solidez a la decisión de adquirir Primo Piatto es que tienen garantizado el abastecimiento de su principal materia prima (trigo), mi experiencia laboral me ha permitido observar que tener garantía de suministro en tu principal materia prima te permite elaborar mejores estrategias de venta y un control más eficiente de los costos integrados, esto definitivamente se traduce en rentabilidad para los accionistas.

Desde el punto de vista financiero la decisión se soporta con el siguiente análisis:

Razones Financieras Analizadas		DGP	Primo Piatto	Comentarios
<b>Liquidez</b>	Activo Circulante / Pasivo a Corto Plazo	1.565	1.129	Adecuada
<b>Apalancamiento</b>	Pasivo / Capital	1.279	0.925	Riesgo menor
<b>Endeudamiento</b>	Pasivo / Activo	0.558	0.481	Riesgo menor
<b>% de Utilidad Neta</b>	Renta Neta / Ingreso Neto	9.99%	3.14%	Utilidad moderada

Datos financieros seleccionados de Dakota Growers Pasta

	1993 - 2009															
	1994	1995	1996	1997	1998**	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Rendimiento sobre activos totales</b>	-0.5%	3.0%	5.2%	10.1%	3.7%	3.4%	5.8%	-1.4%	1.5%	-0.4%	0.3%	1.9%	3.3%	4.6%	5.7%	13.3%
<b>Rendimiento sobre capital contable</b>	-1.7%	10.6%	10.5%	23.1%	12.4%	7.7%	12.6%	-3.3%	3.3%	-0.8%	0.6%	4.1%	6.8%	13.4%	16.4%	24.5%
<b>Margen de utilidad sobre ventas</b>	-1.0%	3.6%	5.3%	10.0%	3.7%	3.7%	5.6%	-1.3%	1.2%	-0.3%	0.2%	1.6%	2.5%	3.5%	3.3%	5.9%

Por los resultados arriba mencionados se observa que DGP tiene el soporte financiero para lograr adquirir a Primo Piatto, aún cuando el monto de 25.8 millones de dólares es considerable deberán apostar al incremento de ventas y a una eficiente administración de recursos.

### Joint Venture, DGP – Primo Piatto

Este esquema es también muy utilizado en diferentes empresas y sin duda alguna genera gran valor cuando las sinergias se realizan de forma adecuada. En el siguiente cuadro presento las ventajas y desventajas para cada participante.

Ventajas	Desventajas
DGP adquiriría experiencia en el área de I&D de P.P.	DGP no desarrollaría en el corto plazo un área de I&D propia
DGP lograría expansión de la producción	No tendría el control completo
Incremento de utilidades por expansión	Las utilidades de la cooperativa correrían mayores riesgos por depender en cierta forma de las operaciones de P.P.
Continúan con el aseguramiento de suministro de trigo	Es posible que el compromiso de los agricultores de DGP decaiga y utilicen sus tierras para cultivos diferentes
DGP crearía nuevas marcas	Competiría directamente con P.P. a menos que firmen un acuerdo.
DGP reforzaría la integración vertical debido a la expansión	Existe el riesgo de que su Know How sea aprendido por P.P., aquí deberán de proponer un contrato de confidencialidad.
Los dueños de P.P. son antiguos trabajadores de Borden y conocen el negocio	Difícil adaptación a las políticas y procedimientos de DGP
	Riesgo de que no compartan totalmente la Misión y Visión de DGP
P.P aseguraría el suministro de trigo para su producción	Estaría controlado y regulado por DGP

## Conclusiones y Recomendaciones

Una vez aplicada la metodología del Mapa General de Procesos y Análisis Financiero, puedo concluir el caso con la certeza de que la decisión de adquirir Primo Pitatto es la estrategia más sensata y adecuada para cumplir con los objetivos de Dakota Growewrs Pasta.

Es muy posible de que existan riesgos durante la ejecución de esta adquisición, sin embargo Tim Dodd y Gary Mackintosh tienen la suficiente experiencia en el medio para sortear cualquier dificultad.

No obstante y asumiendo mi responsabilidad como Director, resulta importante realizar ciertas recomendaciones para reducir los riesgos y para apuntalar las futuras operaciones.

### Due Diligence

Formalizar la intención de compra de Primo Piatto para iniciar con las investigaciones detalladas de todas las áreas que integran la empresa.

### Estudio de mercado

- Situación de la competencia,
- Mercado interno y externo (demanda de productos de trigo y nuevas tendencias alimenticias),
- Precios y costos (precios de mercado, costos de producción, costos logísticos y materias primas).

### Programa de integración de Primo Piatto

Cuando se realizan este tipo de adquisiciones la integración entre las organizaciones resulta ser un factor clave y de alta prioridad, pues alinearse a los procedimientos y estrategias corporativas son el éxito de las compañías.

## **Bibliografía / Cibergrafía**

Introducción a la Investigación de Mercados

Marcela Benassini

Pearson Educación, México 2001

Dirección del Marketing

Philip Kotler

Pearson Educación, México 2001

Estados Financieros DGP / 1 de Febrero 2011

<http://www.dakotagrowers.com/annualreport.htm>

<http://www.dakotagrowers.com/images/investors/annualreportpdfs/2002AR.pdf>

<http://www.dakotagrowers.com/images/investors/annualreportpdfs/2003AR.pdf>

<http://www.dakotagrowers.com/images/investors/annualreportpdfs/2004AR.pdf>

<http://www.dakotagrowers.com/images/investors/annualreportpdfs/2005AR.pdf>

<http://www.dakotagrowers.com/images/investors/annualreportpdfs/2009AR.pdf>

Estados Financieros AIPC / 5 de Febrero 2011

<http://quicktake.morningstar.com/stocknet/secdocuments.aspx?symbol=aipc>