

EL NEGOCIO DE LA INDUSTRIA DE LA PASTA EN LOS  
ESTADOS UNIDOS DE AMERICA: COOPERATIVAS  
AGRÍCOLAS EN EXPANSIÓN.

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



## EL NEGOCIO DE LA INDUSTRIA DE LA PASTA EN LOS ESTADOS UNIDOS DE AMERICA: COOPERATIVAS AGRÍCOLAS EN EXPANSIÓN.

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

**JORGE ARTURO SALAMANCA SANCHEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:** Mtro. JORGE SMEKE ZWAIMAN  
**REVISORES:** Mtra. MARÍA DEL ROCÍO MORO LÓPEZ  
Mtro. ÁNGEL FERNÁNDEZ GAMERO

## INDICE

<b>I</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>II</b>	<b>ANÁLISIS DE HECHOS</b>	
	<b>II.a LA INDUSTRIA DE LA PASTA Y SU PROCESO DE FABRICACIÓN</b>	<b>3</b>
	<b>II.b EL MERCADO DE LA PASTA</b>	<b>5</b>
	<b>II.c LA COMPETENCIA</b>	<b>7</b>
	<b>II.d DAKOTA GROWERS PASTA</b>	<b>10</b>
<b>III</b>	<b>CUESTIONES CRUCIALES PARA 1999</b>	<b>14</b>
	<b>III.a DETALLES SOBRE LA ADQUISICIÓN</b>	<b>17</b>
<b>IV</b>	<b>SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE HECHOS RELEVANTES</b>	<b>19</b>
<b>V</b>	<b>EL PROBLEMA</b>	<b>23</b>
<b>VI</b>	<b>ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN</b>	<b>24</b>
<b>VII</b>	<b>FUNDAMENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN SELECCIONADA Y CONCLUSIONES</b>	<b>25</b>

## **I INTRODUCCIÓN**

Debido a la creciente demanda por el consumo de pasta en el mercado de los Estados Unidos, la industria que atiende a este segmento ha experimentado un crecimiento paralelo que ha sido resuelto por las empresas que la atienden mediante adquisiciones, expansiones de su planta productiva, creación de cooperativas y por importación directa del producto.

Las empresas agrícolas integradas verticalmente que van desde el cultivo del trigo duro, pasan por la molienda, producen harinas de diferentes calidades y mezclan las adecuadas para obtener pastas de diversos tipos, representa una alternativa de negocio atractiva para los agricultores e inversionistas pues se comercializa con éxito casi el cien por ciento de lo que se produce, incluyendo los desperdicios.

El caso que nos ocupa, plantea la situación de Dakota Growers Pasta, una cooperativa agrícola integrada verticalmente que se encuentra en un momento decisivo para su futuro en el año de 1998: expandir su planta productiva para atender un segmento de mercado que deja uno de los grandes competidores o mantenerse en el exitoso nivel al que han llegado sin tener crecimiento alguno: los miembros de la cooperativa están empujando por ver su marca propia en otras zonas y no nada más en la región de Dakota del Norte; el Director General confía plenamente en la capacidad de su empresa para crecer y tomar esta oportunidad.

El análisis y alternativa de solución planteada en el presente considera las fortalezas y debilidades de DGP y las oportunidades y amenazas que el entorno de la industria y el mercado ofrecen.

## **II ANÁLISIS DE HECHOS**

### **II.a LA INDUSTRIA DE LA PASTA Y SU PROCESO DE FABRICACIÓN**

#### **LA MOLIENDA DEL TRIGO DURO Y LOS RAMOS INDUSTRIALES DE LA PASTA**

El crecimiento de la producción de la pasta había crecido a la par del crecimiento del consumo.

La cadena de producción de la pasta se dividió en tres etapas:

##### **El trigo duro**

Se consideraba el más adecuado para hacer la pasta por su alto contenido proteico. Dakota del Norte, el este de Montana, el noroeste de Minnesota, el sur de Alberta y el sur de Saskatchewan eran las regiones de producción principales por su clima.

##### **La harina de semolina**

Los productores llevaban el trigo duro a los molinos en donde era escogido, pesado, prelimpiado, almacenado en silos para después premezclarse y verter al molino en donde se limpiaba y humedecía al nivel óptimo para la molienda de donde se obtenía harina de semolina de alta calidad, harina granular primera blanca y segunda blanca, mezclas de harina de semolina y trigo duro y forraje. El forraje de molino y la harina segunda blanca se vendían como forraje para ganado. De la molienda de un bushel de 60 lbs de harina se obtenían 36 lbs de producto de semolina, 6 lbs de harina y 18 lbs de forraje.

## **El producto de pasta**

La semolina se mezclaba con harina primera blanca para hacer pasta en un proceso computarizado para maximizar eficiencia y control.

## **Industria de la molienda del trigo duro**

Eran 13 compañías principales que molían el trigo duro en USA: a finales de los 90 tres compañías cubrían el 60% de la capacidad total de molienda. Los molinos se situaban tradicionalmente cerca de los lugares de producción con acceso ferroviarios fáciles a Dakota del Norte.

Los aumentos de la capacidad de molienda habían ido a la par del consumo pero en 1995 se vieron rebasados por cierre de plantas antiguas y de operación a altos costos, para fines de los 90 la capacidad se concentraba en Minnesota, Dakota del Norte y estados del medio oeste que estaban en línea directa con el lado este de Dakota del Norte.

## **Industria de la pasta seca**

En 1998 había 141 plantas que la manufacturaban, en 67 de ellas se concentraba la mayoría de las ventas y en ocho de ellas (incluida DGP) integradas verticalmente se concentraba un 55% de participación de mercado. Otro 25% se repartía en siete compañías que producían pasta para sus propias marcas; hasta ahora todas estas empresas eran nacionales. Barilla, fabricante italiano, estableció una fábrica en USA. Una reglamentación de comercio afirmó que fabricantes italianos importaban trigo duro de USA y exportaban a USA pasta a precios más abajo del costo, “dumping”: las importaciones representaban 10% de las ventas en 1998 y la capacidad nacional total se estimaba en 3,800 millones de libras al año.

## **Volatilidad del precio**

Los precios del trigo duro y de la harina de semolina sufrieron cambios importantes a finales de los 90 debido a variaciones en la capacidad de molienda: mayor capacidad demandaba mayor producción de trigo duro; ubicación geográfica: plagas que afectaron la producción de trigo duro en Dakota del Norte e importaciones. Para contrarrestar este efecto la Minneapolis Grain Exchange había establecido, en Febrero de 1998, un contrato de futuros del trigo duro pero por falta de liquidez no se llevó a cabo a plenitud, entonces los precios del trigo duro y de la harina de semolina subían, el consumo de pasta se estabilizaba por lo que los productores de pasta no podían salvar costos directos mayores con alzas de precios entonces los márgenes declinaba y la rentabilidad descendía. Sin embargo se pensaba que para 1999 la capacidad de molienda sería mayor que la demanda de la pasta.

## **II.b EL MERCADO DE LA PASTA**

### **CONSUMO Y MERCADOS DE LA PASTA EN LOS ESTADOS UNIDOS**

El consumo se mantuvo estable entre 1967 y 1984, de 6 a 7 lbs per cápita; de 1984 a 1994 se incrementa a razón de 1 lb por año hasta alcanzar 14 lbs para después disminuir ligeramente (aproximadamente a 12 lbs per cápita en 1998).

USDA determina que los cuatro factores que inciden en este incremento son:

1. Cambio en estilos de vida: aumento de hogares en donde ambos progenitores trabajan y buscan comida de fácil preparación, rápida y sana.

2. Mayor disponibilidad de salsas para pasta: como catalizador complementario a la vez que mejoró su calidad y variedad de opciones disponibles.
3. Mayor atención a la alimentación sana:
4. Aumento en el número de restaurantes de cocina italiana: incremento en el número de consumidores que comen fuera de casa con mayor frecuencia y que buscan alimentos más sanos, incremento en el ingreso per cápita.

USDA pudo haber tenido problemas en la medición del consumo de pasta que ocasionaron una sobreestimación del mismo por lo que la tendencia en 1998 declina ligeramente contra la observada en 1992-95 debido al desarrollo de productos sustitutos y a la disminución de la proporción de población que la consumía.

### **Segmentos de mercado de la pasta**

El consumo en 1998 fue de 5 mil millones de lbs de donde 4,500 millones eran de pasta seca y 500 millones de congelada y fresca con un valor de 2,600 millones de dólares: en 1992 el consumo fue de 4 mil millones de libras de pasta en total.

Los cuatro segmentos de mercado de pasta seca eran:

1. Ingrediente (43%): 75% fabricado por empresas para satisfacer sus necesidades internas (etiqueta de marca), el resto se vendía a empresas sin capacidad de fabricación (etiqueta privada).
2. Detallista de etiqueta privada y de etiqueta de marca (37%): etiqueta privada con un mayor crecimiento en ventas que etiqueta de marca.
3. Servicio de Alimentos (10%): 50% etiqueta privada y 50% etiqueta de marca

#### 4. Licitaciones de Gobierno (10%): de etiqueta de marca.

En todos ellos había productos de etiqueta privada (fabricados por una empresa para otra) y de etiqueta de marca.

Las grandes compañías abandonan la producción de etiqueta de privada para concentrarse en sus marcas medulares: algunos detallistas preferían a las etiquetas privadas por tener mayor margen y control de la comercialización pues pensaban que los consumidores preferían las marcas “italianas” pues consideraban que la pasta importada de Italia era de mayor calidad, entonces empiezan a elaborar pasta nacional con marcas italianas.

La calidad percibida de la marca se relacionaba directamente con su imagen al igual que las características del producto: menor tiempo de cocción, facilidad para su limpieza, productos innovadores con tecnología de bajo costo que permitía a industriales de nuevo ingreso lanzarlos algunas veces con marcas de nombres rivales.

Por lo anterior, los productores de etiqueta privada estaban ganando ventas y participación de mercado con productos de atributos atractivos y precios competitivos.

## **II.c LA COMPETENCIA**

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

Fundada en 1988 tenía tres plantas integradas verticalmente (Missouri, Carolina del Sur y Wisconsin)

Sus clientes:

Mueller's 25% de las ventas y 200 millones de libras, era la marca de mayor venta en USA.

Desarrolla en 1995 su marca propia Pasta Labella y la vende a través de SYSCO Co (el más grande distribuidor de productos de alimentos en USA) representa el 27% de las ventas.

Sam's Club con el 20% de las ventas y el resto en 15 de los 16 mayores detallistas de comestibles.

Con Wal-Mart vendía su pasta con base en ganancia sobre el costo, AIPC gozaba de buena reputación en la administración de categorías de marcas, utilizaba el sistema de información EDI que le permitía tener mejor control con sus clientes en demanda e inventario de productos.

En 1998 producía 800 millones de libras de pasta con ventas de 189 millones dls y 15 millones dls de utilidad.

### **Hershey Pasta Group**

Compraba el 70% de sus necesidades de semolina a Millar Milling Co la cual estableció dos molinos cerca de las plantas de Virginia y Lebanon para integrar verticalmente a estas dos fábricas.

Participaba con 27% del segmento de marca del mercado detallista de pasta con tres de las seis principales marcas en USA; como esta división no era la fuerte en Hershey Foods, en 1996 combina su fuerza de ventas con el resto de la compañía para lograr reducciones importantes en gastos de promoción y marketing.

En 1998 producía 688 millones de libras de pasta con ventas netas de 373 millones dls y 25.9 millones de utilidad.

## **Borden Food Holdings Corporation**

Compañía química y de alimentos de propiedad privada, vendió seis de sus diez plantas de pasta pero aseguró suministro a corto plazo del producto con sus compradores. Manejaba cinco marcas principales de pasta y era el mayor fabricante de salsas para pasta en USA.

En 1998 su producción era de 350 millones de libras.

## **Otros Competidores**

En Dakota del Norte estaban establecidos Philadelphia Macarrón Conte Luna con pasta especializada y su planta Minot Milling de molienda de trigo duro; Noodles by Leonard y Devil's Lake con molienda de trigo duro integrada con elaboración de pasta y Farmer's Choice Pasta con pasta de especialidad; Prairie Pasta Producers se esperaba se estableciera con una planta integrada verticalmente y D&B Specialty Foods, en Minnesota, que estaba construyendo una planta de pasta de especialidad.

## **Rivalidad competitiva**

Las empresas competían bajo cinco métodos principales:

1. Grado de utilización de la capacidad: producir al costo más bajo.
2. Capacidades de distribución del producto.
3. Capacidad de servicio.
4. Capacidad de proveer calidad uniforme a las especificaciones del cliente.
5. Acceso al trigo duro.

AIPC y DGP tenían casi el 100% de utilización de su capacidad gracias a sus acuerdos de administración de suministro con sus clientes; lograban bajos costos de distribución por su

facilidad de acceso a transportación ferroviaria; el uso del EDI les facilitaban los servicios de marketing con sus clientes; tenían acceso a un trigo duro de alta calidad por lo que podían ofrecer calidad uniforme a bajo costo.

## **II.d DAKOTA GROWERS PASTA**

Formada por 1,084 miembros productores de trigo duro que operaban en Dakota del Norte, Minnesota y Montana.

Misión:

Ayudar a sus miembros a volverse más rentables, dar a los agricultores los medios para asegurar su futuro y el de sus familias.

Valores:

“Calidad Asegurada” en todo lo que hacemos.

El Cliente es nuestro activo único más importante.

Hacerlo todo mejor que el día anterior, enorgullecernos mucho de todo lo que hacemos.

DGP se organizó como una cooperativa (organizaciones cuyos miembros eran también los usuarios de los negocios o servicios de la misma), muy comunes en la industria agrícola y forma única de organización comparada con las corporaciones C, las compañías de responsabilidad limitada, las asociaciones y las propiedades; la mayoría de los competidores eran corporaciones C.

Los productores de trigo duro eran los usuarios, miembros con voto que controlaban la cooperativa, proveían el capital contable y recibían los beneficios de uso incluyendo mercado para su trigo duro, participación de utilidades basada en el uso o patrocinio por bushel.

A fines de 1991 DGP se organizó como una cooperativa de afiliación exclusiva en donde los miembros compraban una acción por cada bushel de trigo que quisieran vender anualmente a DGP: el número de acciones correspondía a la capacidad del molino en bushels. Las acciones en la primera oferta tenían un precio de 3.85 dólares cada una (valor a la par con el precio del trigo duro por bushel) y otorgaban el derecho e imponían la obligación de entregar trigo duro como se especificaba en el “Growers Agreement”.

Este acuerdo obligaba a los miembros a entregar una determinada cantidad de trigo duro de su propia producción basado en el número de acciones que hubiera comprado; si no podían proveer el trigo de la calidad deseada, DGP lo adquiría en el mercado con cargo al miembro y se lo cobraba al precio actual de mercado. Este acuerdo le daba ventaja a DGP pues obtenían trigo duro de alta calidad. El acuerdo era un activo que podía intercambiarse o negociarse entre miembros a un precio privado.

DGP era dueña y operaba un molino de trigo duro y una fábrica de pasta moderna, lo que la convertía en una empresa integrada verticalmente; la instalación podía elaborar 240 millones de libras de pasta al año y contemplaba una futura expansión para alojar lo doble de la capacidad de molienda actual y agregar una línea de producción de pasta.

DGP operaba casi perfectamente alineada pues comercializaba casi el total de la molienda de trigo duro, según datos a Julio de 1995.

DGP había tenido éxito en muy corto tiempo debido a la integración que manejaba, sus miembros habían recibido dividendos en los años de 1996, 1997 y 1998 a parte de una partición de acciones, Julio de 1997, de 3 x 2 de capital. DGP tenía costos más bajos en comparación con otros del ramo, había aumentado su participación en el mercado y su renta neta.

Las ventas proyectadas (incluyendo la adquisición) para 1998 eran de 126.9 millones de dólares con utilidades de 4.56 millones y una producción total de 470 millones de libras de pasta.

#### **Tim Dodd y Dakota Growers Pasta:**

Director General de Dakota Growers Pasta (DGP), exitoso, muy conocido en la industria de molienda de trigo duro y fabricación de pasta, prácticamente toda su experiencia profesional está basada en ambas actividades.

Comenzó en International Multifoods en 1977, es ingeniero en ciencias con especialidad en gramíneas por la KSU; fue el responsable por la primera planta integrada de molienda de trigo duro y producción de pasta en USA en Noodles by Leonardo en Cando, Dakota del Norte; supervisó la construcción de un molino de harina “moderno” en Texas; en 1988 para American Italian Pasta Company dirigió operaciones de manufactura; posteriormente pone en marcha DGP.

Los productores de trigo duro lo consideraban digno de confianza; los seguidores de su carrera lo consideraban afecto a correr riesgos, tiene relaciones fuertes y confiables con

clientes y participantes claves en la industria por lo que tiene acceso a información clave que lo ha llevado al éxito.

Considera que con el cierre de cinco plantas de Borden y la adquisición por parte de DGP de dos de ellas, DGP podría acrecentar su negocio pues, contando con que el consumo siga en aumento, Borden reduciría su participación en el negocio de marca, DGP se ha alineado con los grandes supermercados y compañías de servicio de alimentos pues el convenio que tienen con ellos les permite expandirse al mismo ritmo aprovechando sus ventas incrementadas: está previniendo un incremento de hasta 10% justo en su base medular de clientes.

Tim se concentró más en el negocio de etiqueta privada pues era la forma más rápida de entrar en este ramo: en 1997 el 50% de las ventas de DGP estaban en marca privada, 25% en servicio de alimentos y 25% en ingrediente.

Sin embargo, DGP tenía sus propias marcas: Dakota Growers, Pasta Sanita y Zia Briosa.

**Gary Mackintosh:**

Director Nacional de Ventas, colaborador cercano a Tim, ayudó a poner en marcha DGP.

**Tim y Gary:**

Estaban convencidos de que tenía sentido en el aspecto económico ubicar a la empresa en Carrington, Dakota del Norte pues su ubicación rural atraería mano de obra idónea y necesaria para dirigir una planta integrada de molienda.

### **III CUESTIONES CRUCIALES PARA 1999**

Borden Food Holdings anuncia en otoño de 1997 el cierre de 6 de sus diez plantas de pasta pues pretendía concentrarse en su negocio medular de alimentos (salsa para pasta). Una asociación compuesta por empleados de Borden compran dos de las plantas ubicadas en Minnesota y forman Primo Piatto (PP) en Agosto de 1997: producían 200 millones de libras de pasta por año y tenían un contrato de tres años con Borden, sin embargo pronto se hizo patente que requerirían de un socio o venderse a DGP, DGP suministró semolina a PP hasta que DGP completó su expansión en la línea de producción de pasta y utilizó esa semolina para consumo interno en Otoño de 1998.

PP hizo contacto con Tim Dodd para una posible asociación. Tim y la Junta consideraban varias cuestiones:

#### **El crecimiento futuro**

La planta de Carrington estaba operando a máxima capacidad y no se podía sustentar crecimiento alguno sin adicionar capacidad. Marketing y Ventas sostenían que las ventas crecerían si la producción lo hacía pero estas oportunidades de ventas estaban en el sureste de USA y Carrington no era la mejor ubicación; la adquisición de trigo duro para la producción adicional no sería problema pues el promedio de la venta de la producción total de los miembros a DGP era del 10%.

El mercado orgánico de pasta era otra posibilidad para el futuro crecimiento: el consumo de este tipo de productos estaba creciendo a razón del 20% anual para finales de los 90, había demanda pero la oferta no era suficiente, la nueva adquisición haría a DGP más flexible, varios miembros estaban dispuestos a cultivar trigo duro orgánico.

### **El manejo de marca: los mercados detallistas de etiqueta privada vs. los de etiqueta de marca**

Antes de los 60 la industria de la pasta estaba dominada por marcas regionales

De los 60 a los 80, Pillsbury, Hershey, General Foods, Borden y Coca Cola compraron a estas firmas regionales

A fines de los 80 y principios de los 90, estas compañías vendieron algunos de sus intereses en la pasta, los nombres de las marcas regionales se mantuvieron como líderes detallistas por lo que la competencia de precios entre marcas hizo que éstos bajaran. Entonces, la diferencia de precio entre la pasta de etiqueta privada y la de marca declinó, desacelerando el crecimiento de la pasta de etiqueta privada.

Tim esperaba con la adquisición incrementar el volumen de ventas de DGP en 60% al detalle, 20% en ingrediente y 20% en servicio de alimentos aunque la mayor parte fuera aún de etiqueta privada.

Tim dudaba acerca de competir en el mercado de pasta de etiqueta de marca en vez de seguir creciendo en el de etiqueta privada pues si se mudaban al de etiqueta de marca tendrían que elevar la imagen de DGP e incluso cambiar su identidad de marca: que

participación de mercado tendrían y como reaccionaría la competencia después de la adquisición. Los miembros de DGP habían esperado largamente ver su marca propia fuera de Dakota del Norte, Tim había advertido a la junta que DGP debía entrar al mercado de la pasta a través de etiqueta privada pero creía que la adquisición les daría capacidad suficiente para penetrar en el mercado de la pasta de etiqueta de marca; él y la junta habían discutido la posibilidad de hacer un “joint venture” con alguna empresa italiana de pasta para presentar al mercado una imagen italiana.

### **La rentabilidad para el accionista.**

Se requeriría capital adicional para la expansión y el manejo y desarrollo del producto de marca. Las ganancias de los miembros de DGP habían disminuido debido a la enfermedad de la roya del trigo por lo que el capital accionario futuro podría ser difícil de encontrar y las empresas de este ramo tenían que ser muy competitivas en los precios.

DGP estaba analizando la posibilidad de contratar a un criador de plantas para que desarrollara variedades de trigo duro resistentes a la roya sin que mermaran las cualidades que los clientes requerían de este producto: esto significaba elevación en los costos.

Tim pensaba que el capital accionario estaba en sus miembros para una expansión pues ellos eran buenos administradores y habían usado herramientas de toma de riesgo tales como aseguramiento de sus cultivos, diversificación y contracción para protegerse de la baja rentabilidad que se veía en el resto de la industria.

Una preocupación: el trigo duro se sometía a rotación de cultivos con otras siembras y algunos miembros de DGP eran también inversionistas en otras cooperativas cerradas que estaban en aprietos financieros (remolacha con American Cristal Sugar), pérdidas importantes en capital accionario de productor (jarabe de maíz de alta fructuosa con ProGold) y en búsqueda de una ubicación para una planta (cochura para pan con United Spring Bakers).

### **III.a DETALLES SOBRE LA ADQUISICION**

Ventajas de Primo Piatto descritas por Tim:

- Tiene su propio mercado
- Han seguido produciendo pasta de etiqueta de marca, inclusive para algunos de nuestros clientes
- Tienen experiencia en la investigación y desarrollo de nuevas comidas, formas de pasta creativas e ideas de empaque
- Aumentaría la producción a 407 millones de libras de pasta al año con la adquisición y la expansión de Carrington.
- Enlace ferroviario directo entre Carrington y Minneapolis para mantener la integración total.
- Posibilidades de añadir 10% a la capacidad si así fuese necesario.

Si la adquisición se llevaba a cabo, para mantener equilibrada la verticalidad lograda por DGP en todas las etapas de producción era necesario expandir la planta y el almacén de Carrington, lo que daría un costo total de 26.6 millones de dólares compuesto por 13.3

millones para la adquisición de Primo Piatto, 11 millones para la expansión de Carrington, 1.5 millones para la conexión de sistemas entre Carrington y Minneapolis y 0.8 millones para almacenamiento extra.

DGP podría asegurar el colchón para abastecimiento de trigo duro para las tres plantas mediante el uso de la venta de acciones con derecho de entrega y el acuerdo de cultivadores. PP habilitaba a DGP en la investigación de nuevos empaques y productos diferenciados, así mismo le daría un mayor cuerpo de personal de marketing y ventas.

Tim creía firmemente que la adquisición era sensata e iba de acuerdo con la estrategia de integración vertical y desarrollo de sus propias marcas debiendo tener atención en la dirección que estaba tomando la industria, el efecto general en la participación de mercado y el aspecto que la rivalidad competitiva podría asumir en el futuro.

## **IV SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE HECHOS RELEVANTES**

### **El Entorno**

Al cerrar cinco de sus diez plantas de pasta, Borden Foods deja de servir a un sector de mercado de etiqueta de marca importante.

Según USDA la tendencia para el consumo de pasta es ligeramente a la baja.

Las grandes compañías productoras de pasta empiezan a concentrarse en la producción de pasta de etiqueta de marca dejando oportunidades en el sector de pasta de etiqueta privada para todos los segmentos de mercado de la pasta.

En el segmento de mercado “Detallista”, 37% del consumo de pasta total en 1999, la pasta de etiqueta privada participa con un 78% (29% del consumo total).

En el segmento de mercado “Ingrediente”, 43% del consumo de pasta total en 1999, la pasta de etiqueta de marca participa con un 75% (32% del consumo total).

En los segmentos “Gobierno”, la pasta de etiqueta de marca participa con un 100% (10% del consumo total) y en “Servicio de alimentos”, 10% del consumo de pasta total en 1999, ambas participan con un 50%.

La participación de la pasta de etiqueta de marca en el consumo total para 1999 fue de 55%; para la pasta de etiqueta privada fue de 45%.

El crecimiento en la producción de pasta crecía a la par del crecimiento del consumo, en 1995 la producción de pasta se vió rebasada por el cierre de plantas antiguas y operaciones con altos costos.

El precio del trigo duro y de la harina de semolina se vieron afectados por plagas y demanda extraordinaria a finales de los años 90.

American Italian Pasta Company (AIPC) tenía tres plantas integradas verticalmente, en 1998 producía 800 millones de libras al año con ventas de 189 millones de dólares y 15 millones de dólares de utilidad (7.94%).

Hershey Pasta Group compraba el 70% de sus necesidades de semolina, participaba con 27% del segmento de marca en el mercado detallista, en 1998 producía 688 millones de libras de pasta con ventas de 373 millones de dólares y 25.9 millones de dólares de utilidad (6.94%).

Borden Food Holding producía en 1998, 350 millones de libras de pasta.

AIPC y DGP (empresas integradas verticalmente) tenían casi el 100% de utilización de su capacidad, bajos costos de distribución, tecnología de punta en marketing al servicio de sus clientes y acceso a un trigo duro de alta calidad.

## **Dakota Growers Pasta (DGP)**

Cooperativa agrícola integrada verticalmente en donde sus miembros (productores de trigo) eran los usuarios y beneficiarios de sus servicios y tenían voto para controlar a la cooperativa.

En la planta actual, contaban con el espacio suficiente para alojar una expansión de lo doble de la molienda actual, agregar una línea de producción de pasta y almacenamiento.

Comercializaba casi el total de la molienda de trigo duro.

Tuvieron éxito financiero en muy corto tiempo: inicio de operaciones en 1991, en 1996 ya estaban entregando dividendos a sus miembros.

Sus ventas proyectadas para 1998, incluyendo la expansión y la adquisición proyectadas, eran de 126.9 millones de dólares con utilidades de 4.56 millones y una producción de 470 millones de libras de pasta (3.59%).

En 1997, el 50% de las ventas estaba en pasta de etiqueta de marca, 25% en servicio de alimentos y 25% en ingrediente.

Su Director General, Tim Dodd, contaba con los conocimientos, experiencia y relaciones suficientes para continuar con el éxito alcanzado hasta ahora, estaba convencido de las bondades de tener una industria integrada verticalmente y que el espacio que dejaría Borden con el cierre de plantas anunciado representaba una oportunidad importante de negocio para ellos.

La planta de Carrington estaba operando al máximo de su capacidad: no había posibilidades de crecimiento sin adicionar más capacidad de producción.

Tim dudaba acerca de competir en el mercado de etiqueta de marca pues esto implicaba cambios importantes en la imagen de la empresa (probable joint venture con empresa italiana para presentar esta imagen), también pensaba que con la expansión y adquisición

tendrían capacidad suficiente para crecer en etiqueta de marca y en etiqueta privada aunque el mercado de etiqueta privada estaba en decadencia con respecto al otro; los miembros de DGP querían ver su marca propia fuera de Dakota del Norte.

Tim creía que el capital adicional requerido para la expansión y la adquisición estaba disponible entre sus propios miembros los cuales lo consideraban de absoluta confianza.

Algunos miembros de DGP también lo eran en otras cooperativas, las cuales estaban pasando por una mala financiera, debido a la rotación de cultivos que practicaban en sus tierras: trigo duro, remolacha, maíz y cochura para pan.

Ventajas por adquirir a Primo Piatto:

- Integrada verticalmente con ubicación en Minnesota
- Tiene su propio mercado
- Producen pasta de etiqueta de marca
- Experiencia en investigación y desarrollo de nuevos productos y empaques
- Aumento de la capacidad de producción en 200 millones de libras de pasta al año
- Enlace ferroviario directo con Carrington

**Costos:**

Por la adquisición pura de Primo Piatto 13.3 millones más 1.5 millones para conexión de sistemas más 0.8 millones para aumentar la capacidad de almacenamiento.

Total 15.6 millones de dólares.

Por la expansión de la planta de Carrington 11 millones de dólares.

Total por la adquisición y la expansión: 26.6 millones de dólares

## **V EL PROBLEMA**

El problema fundamental es que Dakota Growers Pasta necesita incrementar su capacidad de producción, la planta de Carrington está al máximo y requiere de una expansión que le permita crecer con certidumbre. Marketing y Ventas de DGP sostienen que las ventas crecerán si la producción lo hace.

El crecimiento pretendido puede darse y sustentarse en una buena proporción ya que Borden Foods anuncia el cierre de cinco de sus diez plantas de producción pues piensa dedicar más recursos al ramo de las salsas para pasta, su especialidad, por lo que deja una oportunidad inmejorable para que su competencia ocupe este hueco: produce 350 millones de libras de pasta al año. Empleados de Borden se asocian y adquieren dos plantas para crear Primo Piatto pero se comprometen con Borden mediante un convenio: producen 200 millones de libras al año.

En el caso de que Dakota Growers Pasta decida incrementar su producción a través de la adquisición de Primo Piatto requerirá de una inversión de 26.6 millones de dólares.

## **VI ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Considero que son tres las alternativas que tiene DGP:

1. No adquirir Primo Piatto: mantener su estructura y nivel de producción actual, no crecer y dejar que los competidores se lleven el mercado que deja de atender Borden Foods.
2. Establecerse desde cero en la región del trigo duro con una planta que les permita incrementar su capacidad de producción y aprovechar la oportunidad de mercado: empezar desde el análisis de la región desde el punto de vista logístico con Carrington y para la pretendida atención que se tiene para el mercado del sureste de los Estados Unidos, la construcción de la planta de molienda, almacenamiento, planta de procesamiento y empaque, posicionamiento en el mercado: considero que con esta solución perderían la oportunidad de tomar el remanente de mercado que deja Borden Foods pues este proceso les llevaría tiempo que la competencia aprovecharía para comprar Primo Piatto, pues requiere urgentemente de un socio, o incrementar su producción con el fin de cubrir los requerimientos del mercado no atendido.
3. Adquirir Primo Piatto y llevar a cabo la expansión de la planta de Carrington: es la opción conveniente.

## VII FUNDAMENTACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN SELECCIONADA Y CONCLUSIONES

*Si creo conveniente y recomiendo la adquisición de Primo Piatto y la expansión de la planta de Carrington bajo las siguientes consideraciones:*

DGP está limitada en su crecimiento porque la capacidad de producción de su planta actual está al máximo y hasta esa fecha han demostrado ser muy eficientes en sus operaciones por lo que no tienen otra opción más que la de crecer su capacidad de producción para ser más rentables y atractivos para sus socios: si no toman el hueco que Borden dejará, alguien más lo va a hacer.

DGP tiene acceso casi asegurado a trigo duro de alta calidad a través de sus miembros y por conducto del “Growers Agreement”.

DGP ha tenido éxito financiero en poco tiempo gracias a que ha mantenido transparencia en sus operaciones internas con sus miembros, ha desarrollado confianza entre ellos y sus clientes, ha mantenido una calidad uniforme en sus productos, ha mantenido precios bajos y ha sido dirigida por un agresivo especialista en la materia de plantas integradas verticalmente comercializando casi en su totalidad la molienda de trigo duro.

Aplicando los mismos principios de utilización de la capacidad instalada al 100% y distribución por ferrocarril que les permite mantener costos bajos, manteniendo actualizados los sistemas de información con sus clientes y asegurando el suministro de

trigo duro de alta calidad, pueden esperar una reacción no inmediata de sus competidores ya que DGP operaría casi de inmediato a Primo Piatto bajo estos principios y sería difícil para su competencia el presentar una respuesta en corto plazo.

Considerando que el mercado de consumo se mantenga en los límites actuales, el hueco que deja Borden Foods es interesante pues es el segundo mayor productor de pasta y está cerrando prácticamente el cincuenta por ciento de su capacidad de producción instalada.

Es necesario revisar las condiciones contractuales que Borden estableció con Primo Piatto: podrían ser un obstáculo no alineado con los intereses estratégicos de DGP.

Recomiendo calcular un ROI para cada parte de la inversión proyectada, esto es, un ROI para la adquisición pura de Primo Piatto, otro ROI para la expansión de Carrington y un ROI que contemple a ambas en su conjunto, con el fin de proporcionarles más certidumbre a la Junta Directiva y a los inversionistas en general: considero que la expansión por adquisición de industrias establecidas opera más rápido que por ampliación de las instalaciones existentes.

Considero que aplicando el mismo esquema financiero, acciones por bushel y el “Growers Agreement”, pueden obtener gran parte del capital requerido para las inversiones programadas.

Creo que deben dedicar una parte importante de su producción al desarrollo de pasta de etiqueta de marca y privada para el segmento de mercado detallista, los rendimientos financieros de Hershey Food Pasta y AIPC son casi el doble de los reportados por DGP.

Ocupar el espacio que dejará Borden en el segmento de marca de tienda y continuar con la alineación hacia las estrategias de expansión de los supermercados les representa una gran oportunidad de crecimiento constante y sostenido que se alinea con su misión, valores y filosofía de negocio.