

ANÁLISIS DE LA ADQUISICIÓN DE DOS PLANTAS DE  
PRODUCCIÓN DE PASTA PARA UNA COOPERATIVA DE  
CULTIVADORES DE TRIGO DURO

# UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA



## “ANÁLISIS DE LA ADQUISICIÓN DE DOS PLANTAS DE PRODUCCIÓN DE PASTA PARA UNA COOPERATIVA DE CULTIVADORES DE TRIGO DURO”

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

**ALEJANDRO FERIA BERNAL**

Presidente: Mtro. Jorge Smeke Zwaiman  
Vocal: Mtro. Ángel Fernández Gamero  
Secretario: Mtra. María del Rocío Moro López

México, D.F.

2004

# Índice

<b>Antecedentes</b> .....	4
<b>Competencia en la industria de la pasta</b> .....	8
<b>Hechos relevantes</b> .....	10
<b>Análisis de las cifras financieras de las tres principales empresas de pasta en Estados Unidos de Norteamérica</b> .....	16
<b>Análisis de las cifras financieras de las tres principales empresas de pasta en Estados Unidos de Norteamérica</b> .....	17
<b>Conclusión</b> .....	21
<b>Datos financieros reales de Dakota Growers Pasta y de American Italian Pasta a 2001</b> .....	23
<b>Bibliografía</b> .....	28

## Introducción

<sup>1</sup>A principios de los años 90, el sector agrícola de Estados Unidos fue testigo del surgimiento de una nueva forma de organización. Iniciando el concepto de cooperativas, donde varios grupos de agricultores productores de trigo duro, principalmente de Minnesota y de Dakota del Norte, se organizaron con un plan de acción, a fin de crear una cooperativa que les permitiera vender parte de su producto, para ser molido y crear Semolina y así poder generar la harina refinada para la producción de pasta (espagueti, lasagna, etc.).

La creación de una cooperativa, requiere del trabajo de cada uno de sus miembros y de un líder en el cual todos tengan confianza, adicionalmente a que debe haber una total comunicación y transparencia en la forma de manejar el negocio, a fin de que todos sus miembros estén enterados de lo que sucede y en aquellos casos que se requiere inversión, es necesario convocar a todos a fin de exponerles el proyecto, los riesgos y beneficios del mismo.

<sup>1</sup> Michael L. Cook and Constantine Iliopoulos “Beginning to inform the theory of the Cooperative Firm: Emergence of the New Generation Cooperative” University of Missouri – Columbia.

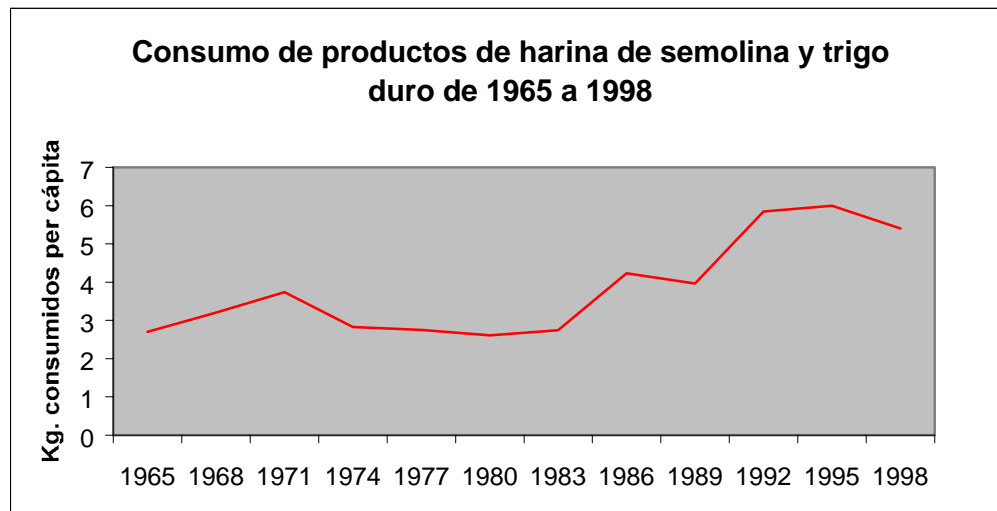
## Antecedentes

Los agricultores de Dakota del Norte, querían construir una planta de molienda de trigo duro y manufactura de pasta, para lo que hicieron algunas aportaciones, a fin de realizar un estudio de viabilidad, y se eligió una junta interina de directores

¿Porqué surge en Dakota del Norte la inquietud de crear una cooperativa de agricultores de trigo duro?

La razón, es porque Dakota del Norte es una de los estados que provee mayor número de Toneladas de trigo duro, de los Estados Unidos, <sup>2</sup>teniendo 1.174 millones de hectáreas sembradas en 1991 y 1.255 millones de hectáreas en 1998, produciendo el 69% del trigo duro de todo le país.

A finales de los ochentas se incremento el consumo de pasta, llegando a 6.3 Kg en 1994 por persona, adicionalmente el cambio en el estilo de vida de las familias y el hecho que se incrementó el número de padres de familia que ambos tenían que trabajar, provocó que buscaran una opción de comida rápida y fácil de elaborar y que a la vez fuera sana, generó mayor demanda en las pastas. De igual manera se incrementaron le número de restaurantes de comida italiana.

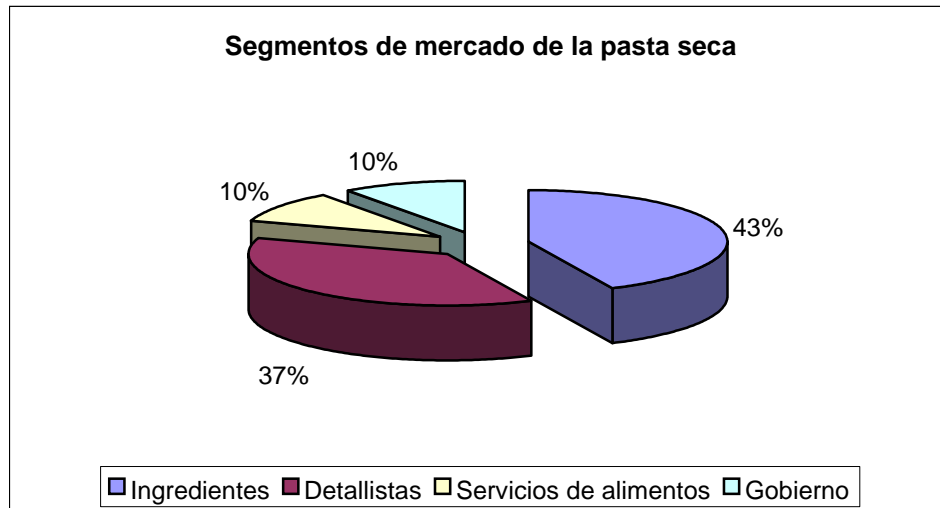


El consumo de pasta en 1992, fue de 1, 812 millones de kilogramos, aumentando en 1998 a 2, 265 millones de kilogramos, lo que significa un incremento del 25%. De los 2, 265 millones de kilogramos 226.5 millones de Kg. eran de pasta congelada y el resto de pasta seca.

<sup>2</sup> Información obtenida de NDAS y USDA, *Agricultura Statistics*, 1999.

El valor total del mercado de la pasta en 1998 era de 2,600 millones de dólares

El mercado tenía cuatro segmentos principales de la pasta seca:



Dentro del segmento detallistas, se manejaban etiquetas privadas y de marca, siendo la primera la que creciera más rápidamente del 19 al 24% de las ventas totales de pasta en 1998.

La manufactura de la pasta cambió, ya que las grandes compañías estaban dejando la producción de etiquetas privadas y concentrándose, más en las etiquetas de marca. Algunos pensaban que los consumidores preferían los nombres de marca italianos, ya que consideraban que la pasta italiana era de mejor calidad, es por ello, que algunos fabricantes empezaron a poner nombre italianos a los productos, adicionando un menor tiempo de cocción, menor adherencia a la cacerola y nueva imagen.

Dentro de los tipos de pasta con mayor consumo, fueron los siguientes: Espagueti, Lasagna y los Macarrones.

El 16 de diciembre de 1991, se integró Dakota Growers Pasta (DGP), con mil ochenta y cuatro agricultores productores de trigo duro que operaban en los estados de Dakota del Norte, Minnesota y Montana, teniendo como misión ayudar a sus miembros a volverse más rentables y buscando darles los medios para asegurar su futuro y de sus familias.

Todos sus miembros se comprometieron a asegurar la calidad en todo lo que hacen.

Considerando a sus clientes como su activo más importante, buscando hacer las cosas mejor cada día.

DGP se organizó como una cooperativa, donde sus miembros son usuarios de la misma, con voto para controlarla, asimismo son los propietarios que aportaban el capital y los patrocinadores que recibían los beneficios de uso bajo la dirección de Tim Dodd, sin embargo, estuvo en etapa de desarrollo hasta finales de 1993, entrando en completa operación su planta de Carrington en enero de 1994.

Los productores pagaban 125 dólares por unirse a la cooperativa y pagaban 3.85 dólares por acción, la que representa la obligación de entregar un Bushel de trigo duro (.03524 m<sup>3</sup>). Se requería que los productores-usuarios o miembros compraran una acción por cada bushel de trigo duro que quisiera vender anualmente a DGP. El número total de acciones era igual a la capacidad del molino

DGP tiene un Acuerdo de Cultivadores, donde los miembros se obligan a entregar una cantidad determinada de trigo duro de su propia producción, basado en el número de acciones como se menciona en el párrafo anterior y si por alguna razón, no podía entregar la cantidad y de la calidad deseada, DGP compraría por cuenta del miembro, cobrándoselo al precio actual de mercado. El acuerdo era un activo que podía intercambiarse o negociarse entre miembros a un precio negociado de manera privada, pudiendo subir o bajar dependiendo del mercado de trigo o bien de las negociaciones privadas, sin embargo DGP siempre las registraba a valor de emisión nominal.

Dakota Growers Pasta tuvo un crecimiento en su producción anual del 38% desde 1994, convirtiéndose en una de las tres productoras de pasta más grandes de Estados Unidos. Siendo una de las pocas productoras de trigo duro que contaba con una planta totalmente integrada. En el año de 1998, el total de pasta vendida fue superior a los 254 millones de libras, de los cuales se distribuyó como sigue: 55% ventas de menudeo, 25% distribuidores de alimentos y 20% a procesadores de alimentos.

Tim Dodd, fue nombrado Directo General de DGP en 1991, siendo él junto con Gary Mackintosh, Director Nacional de Ventas, quienes ayudaron a poner en marcha esta cooperativa.

Tim, era muy conocido en la industria de la molienda del trigo duro y la pasta, de hecho había participado en diferentes operaciones integradas de molienda de trigo duro y elaboración de pasta. Los productores lo consideraban persona digna de confianza, lo que fue vital en la formación de DGP. Trabajo en diferentes empresas del ramo, inclusive trabajó en American Italian Pasta Company en 1988, donde dirigió las operaciones de manufactura en Excelsior Springs.

La cadena de producción de la pasta, se dividió en tres etapas diferentes: El trigo duro, la harina de semolina y el producto de pasta.

Los productores llevaban su trigo duro a una planta de molino de grano, donde se escogía, pesaba, limpiaba y almacenaba. Posteriormente se limpiaba nuevamente, se humedecía al nivel necesario, para ser molido, después purificado para obtener la harina de semolina de alta calidad.

La harina de segunda que se producía, se vendía para alimento de ganado, así como forraje. Un bushel de 27 Kg. de trigo se molía para obtener 16 Kg., de producto de semolina, 2.71 Kg. de harina y 8.15 de forraje de molino.

Las principales compañías que molían el trigo duro en Estados Unidos de Norteamérica, eran 13, había empresas muy conocidas que dejaron el negocio de la molienda de trigo, pero otras como Dakota Growers Pasta y American Italian Pasta Company, estaban iniciando en el negocio, en 1998 Italigrani USA, Harvest States Cooperatives y Miller Milling Company atendían el 60% del total de capacidad de molienda de Estados Unidos.

El número de plantas de pasta en 1998 eran 141, sin embargo, solo 67 de ellas tenían la mayoría de las ventas, donde Dakota Growers Pasta estaba incluida.

Las importaciones representaban el 10% de las ventas de 1998.

Capacidad anual de producción de pasta en Estados Unidos en 1998.

<b>Empresa</b>	<b>Capacidad en millones de kg.</b>
American Italian Pasta Company	363
Hershey Pasta Group	312
Borden Food Holdings	159
Dakota Growers Pasta	122
Primo Piatto	91
Barilla	91



## Competencia en la industria de la pasta

**American Italian Pasta Company (AIPC)** inicio operaciones en 1988 y tenía plantas integradas verticalmente en Excelsor Springs, Missouri y Columbia, Carolina del Sur. Teniendo una nueva planta en Kenosha, Wisconsin, cerca de la planta de trigo duro de Harvest States Cooperatives. El 25% de sus ventas eran para Mueller's al que se le vendían 90.6 millones de kg de pasta, siendo la marca de mayor venta en Estados Unidos. AIPC empezó en 1995, a hacer marketing a una pasta de sabor natural con el nombre Pasta LaBella, que se vendía a detallistas por medio de SYSCO, el mayor comercializador de productos de alimentos, representando el 27% de las ventas. Otro cliente, era Sam's Club de Wal Mart, que representaba el 20% de las ventas. Las marcas de AIPC incluían American Italian, AIPC y Pasta LaBella.

Su relación con Wal Mart, le permitía vender su pasta con base en ganancia sobre el costo, teniendo buena reputación en la administración de categoría de marcas, también desarrollo sistemas de intercambio de datos electrónicos con sus clientes para predecir mejor la demanda y el inventario.

**Hershey Pasta Group** inicio en el mercado de las pastas en 1966, con la compra de la marca San Giorgio, posteriormente compró la marca Skinner Macarroni en 1979; American Beauty la compraron a Pillsbury en 1984 y Rozoni se adquirió a Kraft en 1990. Hershey tenía el 27% del mercado, teniendo sus marcas la porción más alta del mercado detallista en 22 de los principales 64 mercados (12 de los 20 superiores). Sin embargo, Hershey Pasta Group no era el negocio medular de Hershey Foods y en 1996 combinó su fuerza de ventas de pasta con su fuerza de ventas de alimentos, reduciendo gastos.

Aproximadamente el 70% de sus necesidades de semolina, las cubría comprándole a Miller Milling Company, que tenía una capacidad total de 311 millones de kg, con locales en Winchester, Virginia; Lebanon, Pensilvania; Omaha, Nebraska; Fresno, California; Louisville, Kentucky y Kansas City, Missouri.

**Borden Food Holdings Corporation** era una compañía química y de alimentos de propiedad privada. Acababa de vender seis de sus diez plantas producción de pasta, habiendo firmado acuerdos de suministro a corto plazo con los compradores. Sus marcas principales eran Prince, Creamette, Catelli, Merlino's y Anthony. También era el mayor fabricante de salsa para pasta en Estados Unidos.

**Otras compañías de pasta**, entre los competidores de los molineros de trigo duro y de las plantas de pasta en Dakota del Norte, estaban la planta de Philadelphia Macaroni's Conte Luna en Grand Forks, (de pasta especializada) y su planta Minot Milling (de molienda de trigo duro) en Minot; Noodles by Leonardo en Cando y Devil's Lake (molienda de trigo duro integrada con elaboración de pasta) y Farmers Choice Pasta en Leeds (pasta de especialidad. Otros eran Prairie Pasta Producers en Minot, un nuevo competidor que se esperaba que construyera una planta integrada de molienda y elaboración de pasta y D&B Specialty Foods en Grand Forks, Minnesota, donde esta construyendo una planta de especialidad de pasta.

**La planta de DGP en Carrington**, todos los miembros estuvieron involucrados en el desarrollo de la planta que es totalmente integrada, eficiente, que ha mantenido informados a sus miembros, ya que ellos están muy interesados en el producto final.

La planta tenía todos los adelantos del momento, DGP usaba su semolina en su propio proceso de producción de pasta.

La instalación integrada verticalmente, consistía en un elevador de grano, un molino, cuatro líneas de producción de pasta ( dos para productos cortos como macarrón y otros dos para largos como espagueti) y una bodega para almacenar producto terminado.

El elevador tenía una capacidad de 13 038 m<sup>3</sup>, el molino tenía capacidad de 112, 768 m<sup>3</sup> y podían producirse al año 108.86 millones de Kg. de pasta. Adicionalmente empacaban el producto y tenían la capacidad de envolver en paquetes de .2 Kg. así como en paquetes de 907 Kg.

La instalación estaba diseñada para que en cuanto se requiriera podría duplicar su capacidad actual de molienda y podría adicionarse una línea más de producción de pasta.

## Hechos relevantes

Tim Dodd, era una persona muy conocida en la industria de la pasta y molienda de trigo duro, toda su carrera la había realizado en esta industria. Había participado en operaciones integrales de molienda y producción de pasta, habiendo trabajado con uno de los principales competidores de DGP, que era American Italian Pasta Company en su planta de Excelsior Springs.

Lo más importante, con lo que contaba Tim, era con la plena confianza de los productores de trigo duro de DGP, por lo que, lo nombraron Director General. Tim, tuvo siempre la firme convicción que Carington , era el lugar ideal para construir la planta de molienda de trigo y de elaboración de pasta, ya que atraería la clase idónea de mano de obra, era una persona que había creado relaciones muy importante con sus clientes.

Tim, logró convencer a los productores, de invertir en la planta, misma que tomó 3 años el que operara, teniendo perdidas en los años de 1991 a 1994, empezando a generarse utilidades en 1995.

La misión de DGP, era ayudar a sus miembros a volverse más rentables

Dakota Growers Pasta, se organizó como cooperativa y eso le daba una ventaja competitiva, ya que sus miembros eran los productores de la materia prima (trigo duro), teniendo todos sus miembros un compromiso de suministrar el trigo duro de mejor calidad del mercado.

La visión del negocio que tenía Tim, permitió que diseñaran la planta con posibilidad de crecer su capacidad de molienda y generar una nueva línea de producción, cubriendo el que cualquier incremento en alguno de los procesos (almacenaje de trigo, molienda y mayor semolina, estuviera cubierto con mayor capacidad de molienda o bien, que pudieran poner en marcha una línea adicional de producción de pasta, todo estaba equilibrado e integrado.

El segmento detallista de etiqueta privada era el que formaba la mayor parte de las ventas (aproximadamente 50%).

Las presiones de miembros y empleados de ver un producto con el nombre de la empresa, provocando que DGP pusiera en el mercado tres marcas ( Dakota Growers, Pasta Sanita y Zia Briosa)

Borden Food Holdings, anunció que cerraría cinco de sus diez plantas, dentro de las cuales había dos en Minnesota, mismas que le interesaban a DGP, ya que si seguía aumentando el consumo, eso le permitiría a DGP acrecentar su negocio y al tener DGP tan buenas relaciones con los supermercados, podían asegurar que al expandirse éstos se acrecentaría sus ventas, por otro lado, se sabía que la capacidad de producción podría incrementar 90.7 millones de Kg.

Mientras DGP analizaba, la posibilidad de adquirir esa dos plantas de Borden en Minnesota, en 1997 sorpresivamente Borden anunció seis de sus diez plantas,

para concentrarse en su negocio de alimentos. Una asociación compuesta de empleados de Borden, compró dos de las plantas ubicadas en Minnesota, nombrando a la empresa como Primo Platto ( Primer plato). Sin embargo, los dueños se dieron cuenta de que requerían un socio o que fuera adquirida por DGP, siendo ésta última la que le suministraba la semolina para la producción de la pasta, pero en cuanto estuvo terminada la expansión de la línea de producción de DGP, tuvo que suspender el suministro, a fin de atender sus requerimientos internos, por ello Primo Platto se acercó a Tima para una posible asociación.

DGP debía considerar que debido a su rápido crecimiento, ya había llegado a la máxima capacidad de producción en su planta, se tenía la convicción por parte de su área de marketing, que si se aumentaba la producción podrían colocar el producto, sin embargo la demanda estaba en el sureste de Estados Unidos y la ubicación de Carrington, no ayudaba a atender ese mercado, por el lado de el trigo duro no había problema.

Las plantas de Minnesota, permitían tener mayor acceso ferroviario a otras partes de la nación americana.

También se estaba explorando incursionar en el mercado orgánico de pasta , ya que estaba creciendo aproximadamente al 20% anual, teniendo DGP ya algunos requerimientos de clientes en el trigo duro orgánico.

Tim, siempre le apostó más al mercado de la etiqueta privada, sobre todo porque sabía que la competencia era sumamente fuerte y creía que si se daba la adquisición eso permitiría que su marca penetrara más en el mercado y la distribución de ventas crecería 60% al detallista, 20% en ingrediente y 20% en servicios de alimentos.

Los hechos del pasado en el cultivo del trigo duro, tales como la roya y el moho, provocaron la reducción de los rendimientos, generando la reducción en las ganancias de sus miembros. Las bajas ganancias de la agricultura en general significaba que sería difícil encontrar capital accionario y la nueva capacidad de la industria obligaba a las empresas a ser muy competitivas en los precios.

Tim, creía que el capital accionario estaba ahí para una expansión y conocía a todos sus miembros, por lo que sabía que muchos tenían asegurados sus cultivos, que tenían diversificado sus cultivos.

Sin embargo, el trigo duro se sometía a rotación de cultivos con otras siembras como remolacha, maíz, trigo marzal,etc., y tenían comprometidos dichos productores esas cosechas con otras cooperativas

Primo Platto, contaba con su propio mercado, mismo que era satisfactorio, produciendo etiqueta privada, tenía alguna experiencia en investigación y

desarrollo de nuevas soluciones de comidas y formas de pastas, así como ideas de empaque, situación que era importante.

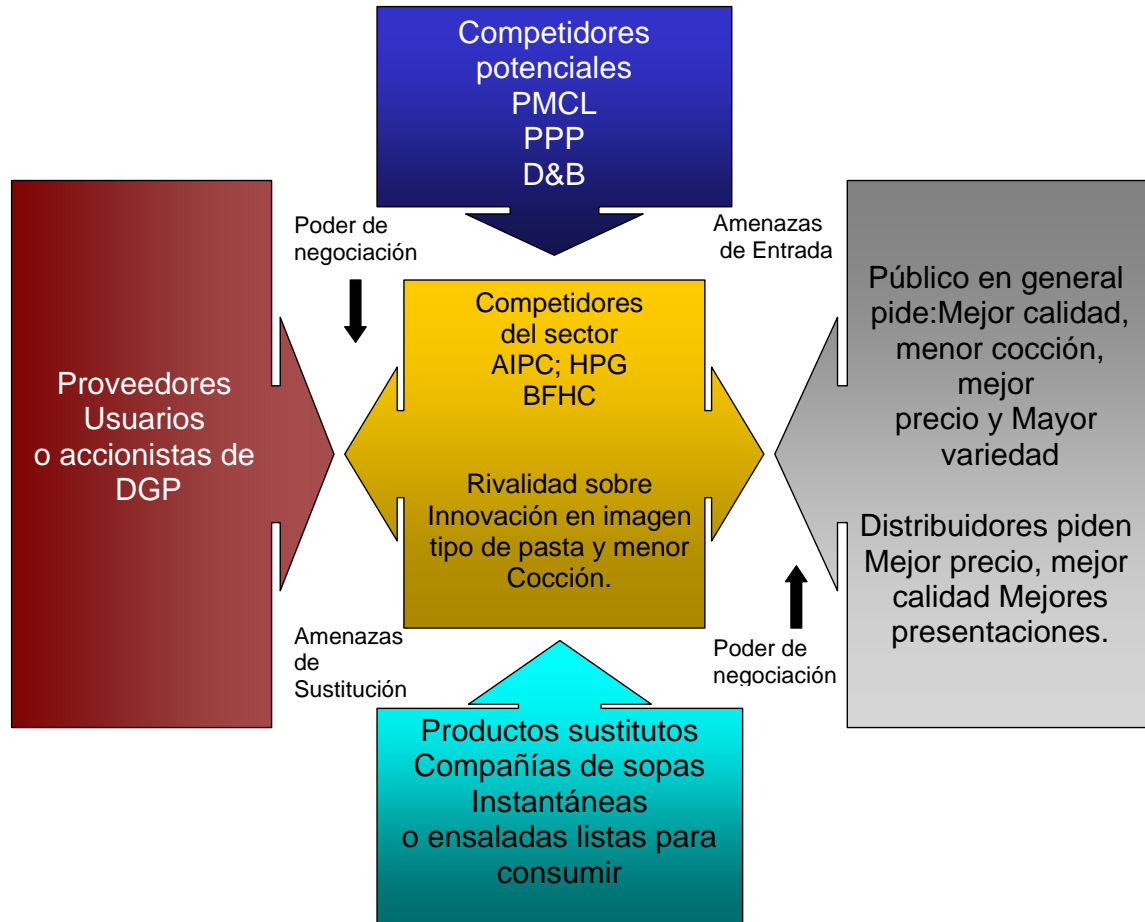
De acuerdo a los procesos de producción de Carrington en donde todo estaba igualado, o en otras palabras todo lo producido se utilizaba sin tener desperdicios, se contempló que si se añadía capacidad a Carrington, se podría moler Trigo duro, suficiente para producir pasta sin tener que comprarla a terceros, adicionalmente se podría conectar el enlace ferroviario de la planta de Carrington a Minnesota.

Tim analizó las cifras de Primo Platto, con sus contadores y determinó que la adquisición costaría 13.3 millones de dólares, 11 en efectivo y el resto en acciones preferentes de DGP, adicionalmente 1.5 millones de dólares, para actualizar software y conectar las dos plantas y 11 millones de dólares por la expansión de la planta de Carrington, dando un costo total de 25.8 millones de dólares. Si se daba la adquisición la capacidad de producción, sería de 213 millones de kg., además de adiconas 211,440 m<sup>3</sup> de capacidad de molienda en Carrington, permitiendo a DGP el equilibrio en cada etapa.

Por otro lado si se hacia uso de la venta de acciones con derecho de entrega y bajo el acuerdo de los cultivadores, DGP aseguraría el trigo necesario para cubrir las necesidades de las tres plantas, obteniendo adicionalmente una base de investigación de empaque y nuevos productos.

Tim, debía discutir la adquisición con la junta de directores, a la luz de las tendencias del mercado, sin embargo, él estaba completamente convencido que la adquisición era sensata y estaba en línea con la estrategia de integración vertical de DGP, por lo que, el punto a comentar era la rentabilidad futura, participación de mercado y la rivalidad competitiva.

## Análisis sectorial de DGP



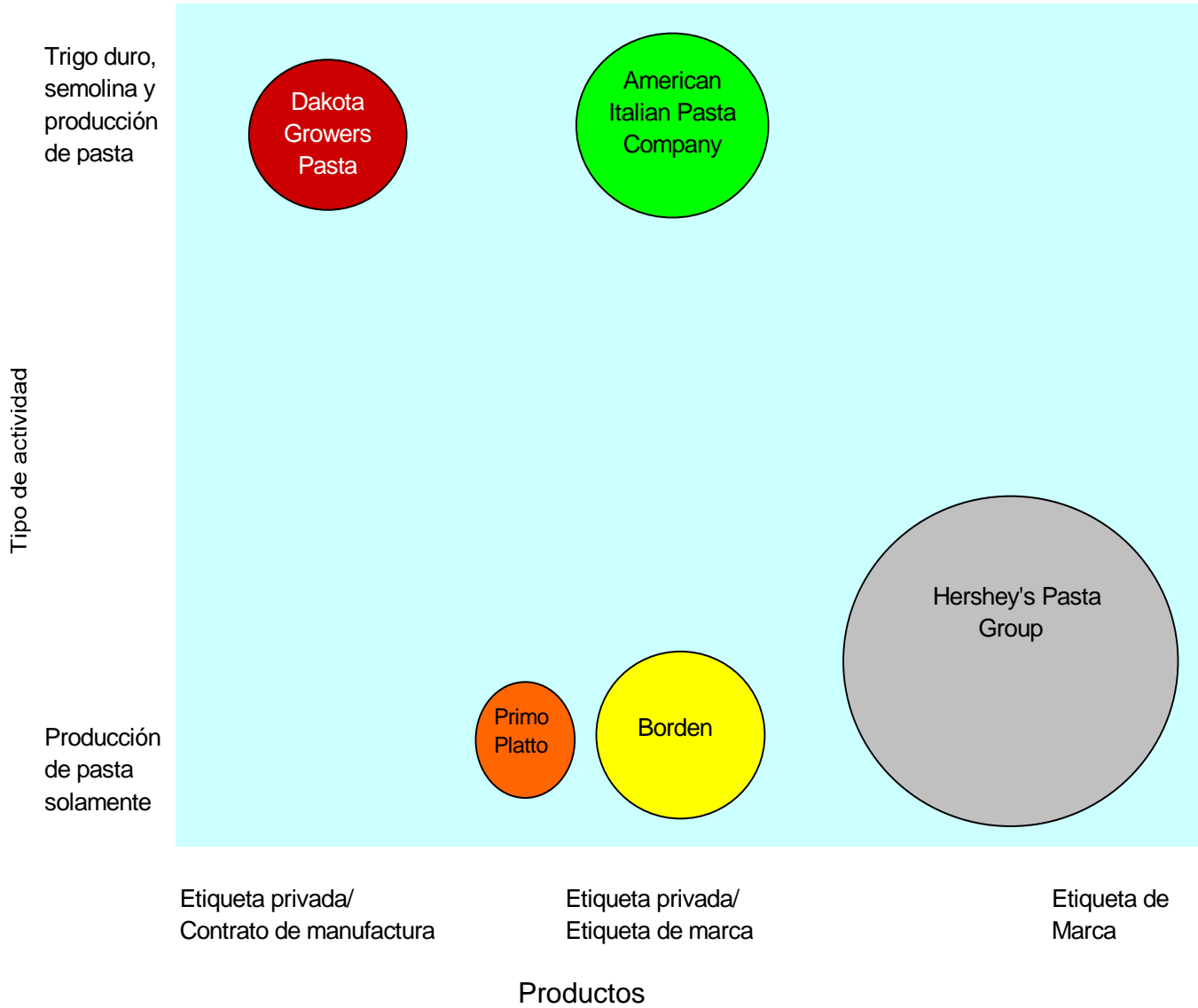
Nota:

PMCL: Philadelphia Macaroni's Conte Luna; PPP: Prairie Pasta Producers

D&B: D&B Specilty Foods

AIPC: American Italian Pasta Company; HPG: Hershey Pasta Group; BFHC: Borden Food Holdings Corporation

## Mapa de competidores en la industria del trigo duro, molienda y producción de pasta en Estados Unidos



Aun cuando DGP empezó a fabricar etiqueta de marca, realmente su core business era la etiqueta privada, no así, el caso de AIPC que tanto hacía etiqueta privada como de marca, por otro lado, Hershey solamente producía sus marcas y algunas se las maquilaba Borden. Primo Plato y Broden solo producían pasta y el primero de los dos tenía un contrato de producción de pasta por tres años con Borden.

Del cuadro anterior podemos afirmar , que el competidor más cercano es AIPC y considero que Borden es una empresa fuertemente posicionada, sin embargo con la venta de sus dos plantas, considero que pierde un poco de fuerza en lo que se refiere a producción de pasta.



## FODA de Dakota Growers Pasta

Fortalezas	Oportunidades
<p>Ser una cooperativa ( productores unidos por una sola causa).</p> <p>Tener acceso a trigo duro de alta calidad</p> <p>Compromiso de sus productores miembros por proveer producto de calidad</p> <p>Considerar a sus clientes como el activo más importante</p> <p>Querer hacer mejor las cosas cada día</p> <p>Tener una planta con los mejores adelantos</p> <p>Tener buena relación y reputación con distribuidores.</p> <p>Tener una planta que puede crecer al doble de su capacidad de molienda y posibilidad de agregar una línea más de producción de pasta</p> <p>Tener costos de producción mas bajos que otras empresas del ramo</p> <p>Influir en el precio del trigo</p>	<p>Ser más creativo en buscar diferentes tipos de pasta, manejando colores y posiblemente sabores</p> <p>Invertir más en marca propia, sin que sea el core business la etiqueta privada</p> <p>Ofrecer un producto que apoye a la gente que no quiere subir de peso</p> <p>Adquirir otra planta en otro estado, a fin de cubrir más mercado</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Productos no pensados para gente que no quiere subir de peso</p> <p>Tener poca penetración en mercado con marca propia</p> <p>Tener solo una planta, lo que dificulta la distribución</p>	<p>Productos sustitutos, como la sopa instantanea</p> <p>Que los competidores entrantes le quiten mercado, ya que se ubican en Minnesota</p> <p>Dejar de mantener con los mejores adelantos tecnológicos en la planta</p> <p>Bajar la calidad de los productos</p> <p>Cambios dietéticos en la población</p> <p>Plagas</p>

## Análisis de las cifras financieras de las tres principales empresas de pasta en Estados Unidos de Norteamérica.

### Información Financiera de DGP

	1994	1995	1996	1997	1998 *
Ventas netas DGP	19706	40441	49558	69339	124869
Utilidad neta DGP	-206	1436	2618	6926	4559
Dividendos por acción	0	0	0.3	0.485	0.51
Activos totales DGP	45215	47842	49894	68739	124534
Pasivo a Largo Plazo	28477	29097	19752	30218	66056
Capital contable DGP	12107	13497	24866	29956	36875

\*Cifras que consideran la adquisición de Primo Piatto

### Información Financiera de AIP

	1994	1995	1996	1997	1998
Ventas netas AIP	69465	92903	121149	129143	189390
Utilidad neta AIP	2182	476	-3490	5057	15314
Dividendos por acción	0.21	0.05	-0.33	0.42	0.85
Activos totales AIP	93629	135424	141688	158175	259381
Pasivo a Largo Plazo	62375	97452	93284	100137	48519
Capital contable AIP	19401	20067	15969	42984	176784

### Información Financiera de Hershey's división pasta

	1994	1995	1996	1997	1998
Ventas netas Hershey's	397770	419090	407370	386218	373096
Utilidad Neta Hershey's	17126	18437	18693	25157	25914
Activos totales Hershey	293678	259731	246563	231920	225017
Capital contable Hershe	234450	194155	183698	162777	166944

## Razones de productividad de los Estados Financieros de las tres principales empresas productoras de pasta en Estados Unidos de Norteamérica.

### **Dakota Growers Pasta**

	1994	1995	1996	1997	1998 *
1. Rendimiento sobre activos totales	-0.5%	3.0%	5.2%	10.1%	3.7%
2. Rendimiento sobre Capital Contable	-1.7%	10.6%	10.5%	23.1%	12.4%
3. Margen de utilidad sobre ventas	-1.0%	3.6%	5.3%	10.0%	3.7%
4. Crecimiento en ventas de 1994 a 1998					58.66%
5. Crecimiento en capital de 1994 a 1998					32.11%
6. Crecimiento en Activos de 1994 a 1998					28.83%

\*Cifras que consideran la adquisición de Primo Piatto

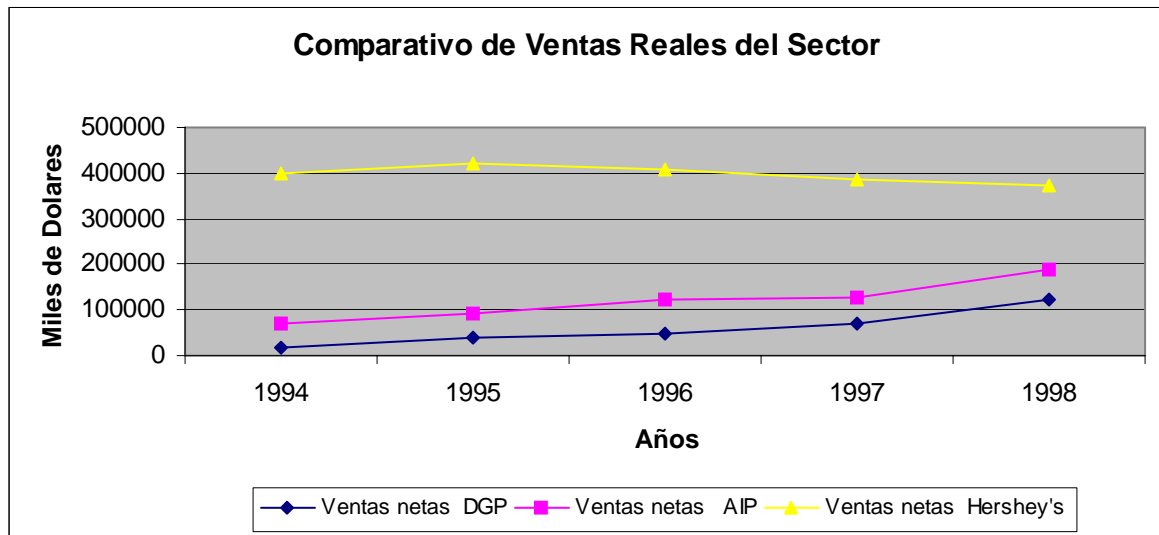
### **American Italian Pasta**

	1994	1995	1996	1997	1998
1. Rendimiento sobre activos totales	2.3%	0.4%	-2.5%	3.2%	5.9%
2. Rendimiento sobre Capital Contable	11.2%	2.4%	-21.9%	11.8%	8.7%
3. Margen de utilidad sobre ventas	3.1%	0.5%	-2.9%	3.9%	8.1%
4. Crecimiento en ventas de 1994 a 1998					28.50%
5. Crecimiento en capital de 1994 a 1998					73.74%
6. Crecimiento en Activos de 1994 a 1998					29.01%

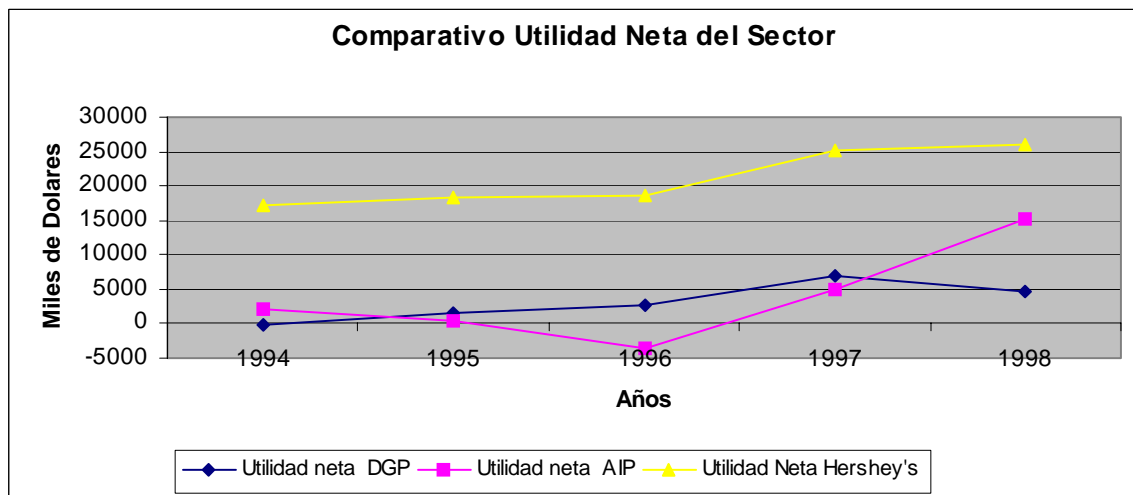
### **Hershey's División Pasta**

	1994	1995	1996	1997	1998
1. Rendimiento sobre activos totales	5.8%	7.1%	7.6%	10.8%	11.5%
2. Rendimiento sobre Capital Contable	7.3%	9.5%	10.2%	15.5%	15.5%
3. Margen de utilidad sobre ventas	4.3%	4.4%	4.6%	6.5%	6.9%
4. Crecimiento en ventas de 1994 a 1998					-1.59%
5. Crecimiento en capital de 1994 a 1998					-8.14%
6. Crecimiento en Activos de 1994 a 1998					-6.44%

## Gráficas sobre la información financiera de las empresas

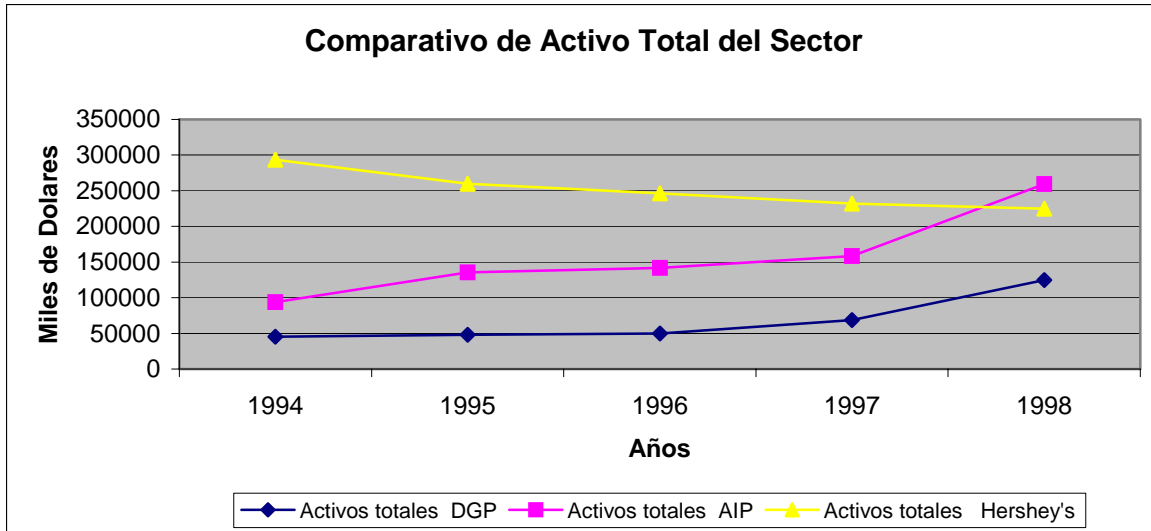


Como se puede observar, el nivel más alto de ventas lo tiene Hershey's, pareciera ser incongruente, ya que su capacidad de producción es menor a la de American Italian Pasta, sin embargo, no perdamos de vista que esta empresa compraba pasta ya elaborada y la misma harina para la producción de pasta.

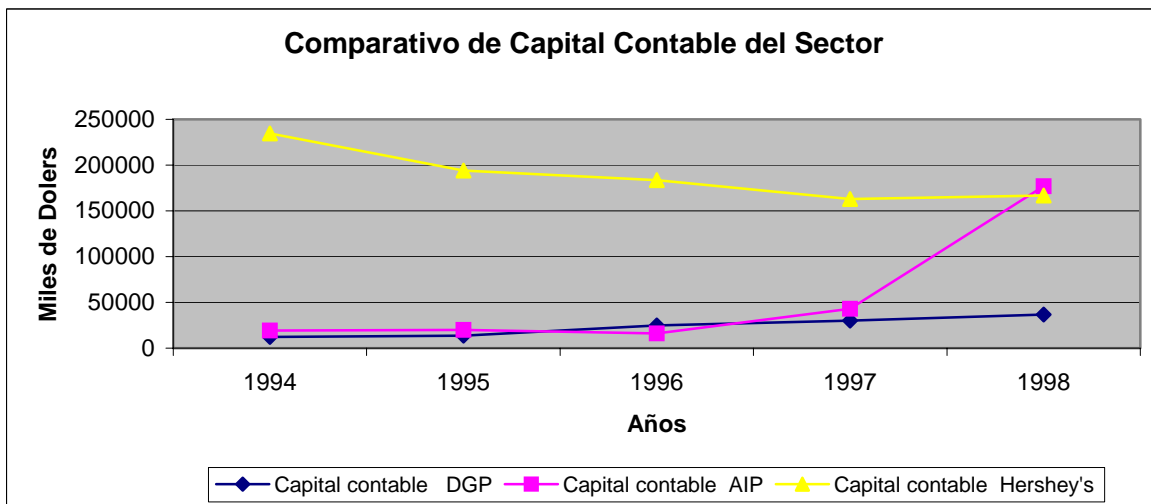


En esta gráfica podemos observar que los niveles de utilidades de Hershey's van obviamente en relación a los altos niveles de ventas que observamos en la grafica anterior, sin embargo la relación utilidad vs. Ventas son menores al de AIP y DGP.

Por otro lado, se observa que DGP, muestra un decrecimiento en la utilidad derivado principalmente por las cifras consideran la compra de Primo Piatto, lo que genera mayores gastos, mismos que anteriormente a la compra estaban controlados con procesos eficientes.



En esta gráfica se puede observar que tanto AIP como DGP aumentaron sus activos totales, por la inversión en sus instalaciones que realizó AIP y en el caso de DGP por la inversión en la compra de Primo Piatto, sin embargo, en el caso de Hershey's los disminuye, este último se disminuye derivado de que dejó el negocio de la pasta, ya que no era su negocio principal.



Se puede observar en esta gráfica que el capital contable de AIP es el que más se eleva, esto se debe principalmente al aumento de capital que tuvo en ese año de 134 millones de dólares.

Por otro lado, la inversión que requería AGP, bajo el supuesto de la compra de Primo Piatto no era tan significativa, ya que solo eran 11 millones en acciones y 13.5 en efectivo para acondicionar la planta.

## Conclusión

Considero que existen un par de alternativas para Dakota Growers Pasta, mismas que son las siguientes:

- Incursionar en la pasta orgánica, invertir en su marca propia y buscar acuerdos con proveedores que puedan repartir sus productos en diferentes ciudades de Estados Unidos de Norteamérica, opción que no implicaría gran necesidad de recursos, sin embargo, podría ser muy lenta la penetración en los mercados.
- Adquirir Primo Piatto, lo que incrementaría la capacidad de producción de 122 millones de kilogramos a 213 millones de kilogramos, lo que colocaría a DGP en el segundo productor de pasta después de que Hershey's decidió que ese no era su negocio principal, al adquirir Primo Piatto, tendría que expandir su capacidad de almacenaje en Carrington y él daría la oportunidad de tener acceso a nuevos mercados y una red ferroviaria diferente, que permitiría abarcar otros estados en la distribución de sus productos.

Si bien es cierto, que esta adquisición implica un apalancamiento bastante alto, también debemos considerar que el crecimiento en ventas de 1997 a 1998 es de aproximadamente un 72%, Si consideramos que la inversión por adquirir a Primo Piatto, asciende a 25.8 millones de dólares y que le daría la oportunidad a DGP de tener mayor acceso a otros mercados, estando presente en esas dos plantas de Minnesota, aumentar considerablemente su capacidad de producción, aumentando considerablemente la participación de mercado.

Es importante mencionar, que las ventas de DGP eran de aproximadamente 70 millones de dólares, que se incrementa en 50 millones de dólares en el momento de adquirir Primo Piatto, porque recordemos que Primo Piatto tenía un acuerdo de venta con Borden, o sea que solo en volumen de ventas prácticamente se duplicó la inversión necesaria para la adquisición y no olvidemos que buena parte de esos 25.8 millones de dólares, se necesitaban para acondicionar la planta de Carrington.

El acuerdo que tiene DGP con los cooperativistas permitirá allegarse del trigo duro necesario para cubrir la capacidad de producción de las nuevas plantas.

La ventaja de Dakota Growers Pasta fue que al tener un proceso integral, que incluía tener a los productores del trigo duro, las plantas para moler el trigo duro y obtener la semolina, para posteriormente producirla, lo que le permite tener costos bajos de producción y con producto de muy alta calidad, situación que le valió la aceptación de los mercados y aún más el que supo darle un buen servicio a sus clientes, así como contar con la experiencia de Tim Dodd, que ayudo en implementar toda la estrategia de DGP.

Los rendimientos generados en DGP eran buenos, en comparación con los números del mercado, por otro lado, los mismos eran superiores a los rendimientos que generaba el banco en cualquier inversión, por lo que considero que el proyecto es altamente viable, aún y cuando implique reducir los rendimientos y ganancias a los miembros, no se debe olvidar que en 1995 se tuvieron cifras similares de rendimientos y márgenes a los que se proyectan para 1998, por lo que considero que se podrá salir victoriosas de la adquisición, beneficiando totalmente a Dakota Growers Pasta.

Por lo anterior, coincido plenamente en la apreciación de Tim Dodd, en el sentido de que si se aplican los mismos requisitos de entrega comprometida y siguiendo el acuerdo de cultivadores se logrará la producción y la pronta amortización de la inversión.

## Datos financieros reales de Dakota Growers Pasta y de American Italian Pasta a 2001.

### *Datos financieros reales a 2001 de Dakota Growers Pasta*

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas netas DGP	19706	40441	50,694	70,702	119,621	124,869	136,862	135,921
Utilidad neta DGP	-206	1436	2,618	6,890	9,359	8,487	7,628	- 1,784
Dividendos por acción -	0.04	0.31	0.47	0.94	1.27	0.99	0.68	- 0.16
Activos totales DGP	45215	47842	49,894	68,739	124,534	135,873	131,857	128,658
Pasivo L.P	28477	29097	19,752	30,218	66,056	59,116	51,626	48,914
Número de acciones	4,674	4,674	5,568	7,356	7,356	8,603	11,166	11,253
Capital Contable AIP	12107	13497	24,866	29,956	36,875	58,982	60,533	53,170

### Razones de productividad de DGP

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
1. Rendimiento sobre activos totales DGP	-0.5%	3.0%	5.2%	10.0%	7.5%	6.2%	5.8%	-1.4%
2. Rendimiento sobre Capital Contable DGP	-1.7%	10.6%	10.5%	23.0%	25.4%	14.4%	12.6%	-3.4%
3. Margen de utilidad sobre ventas DGP	-1.0%	3.6%	5.2%	9.7%	7.8%	6.8%	5.6%	-1.3%
4. Crecimiento en ventas de 1994 a 2001								62.06%
5. Crecimiento en capital de 1994 a 2001								44.76%
6. Crecimiento en Activos de 1994 a 2001								29.88%
7. Crecimiento en ventas de 1997 a 2001								17.75%
8. Crecimiento en capital de 1997 a 2001								15.42%
9. Crecimiento en Activos de 1997 a 2001								16.97%

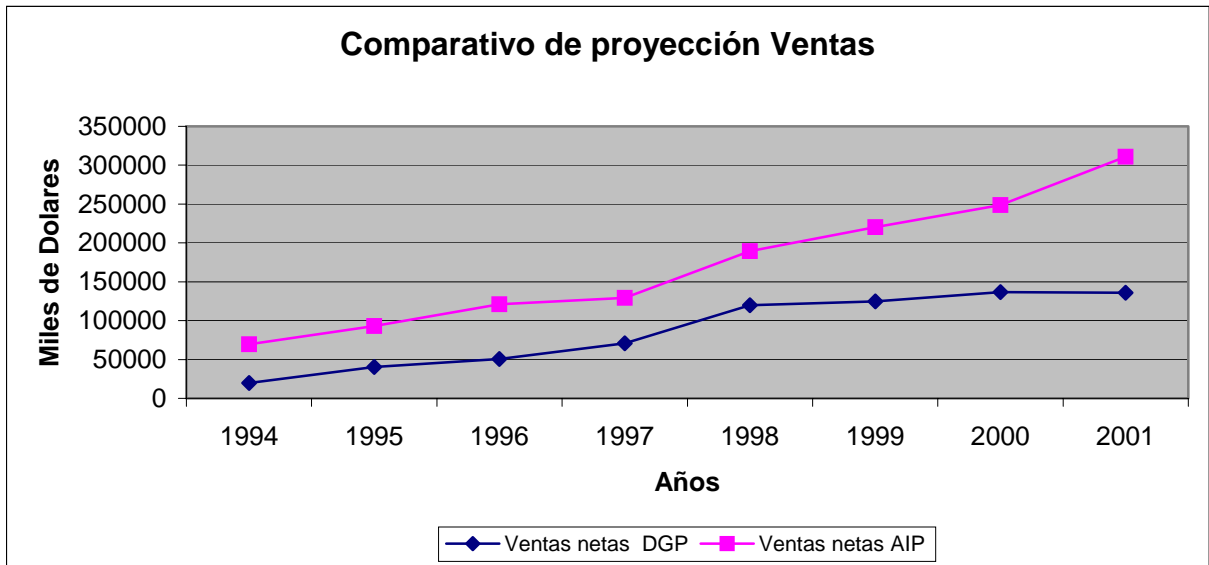


### Información Financiera de AIP

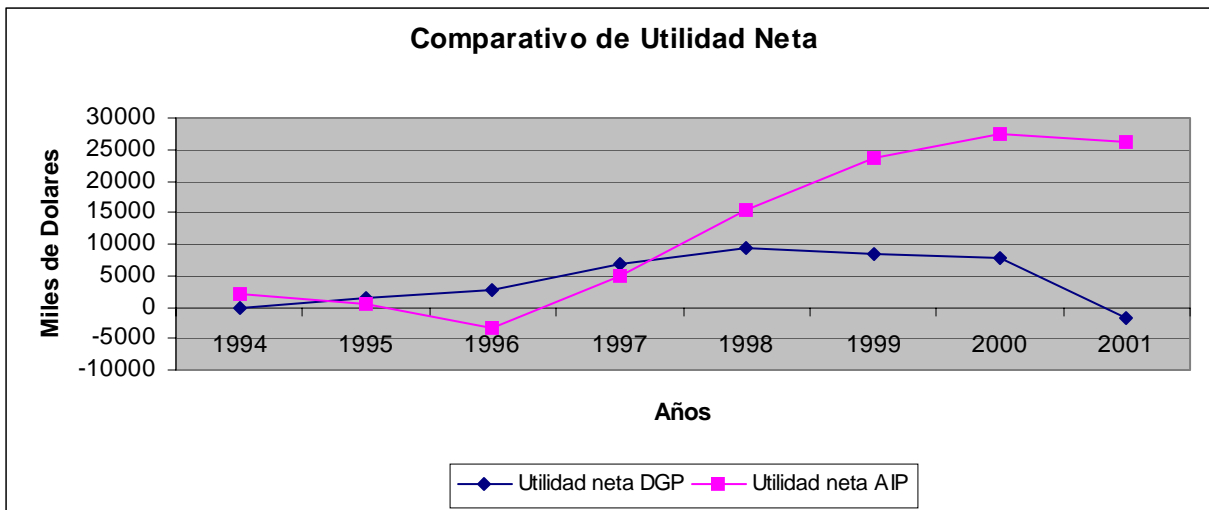
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas netas AIP	69465	92903	121149	129143	189390	220149	248795	310789
Utilidad neta AIP	2182	476	-3490	5057	15314	23518	27454	26330
Dividendos por acción	0.21	0.05	-0.33	0.42	0.85	1.3	1.53	1.6
Activos totales AIP	93629	135424	141688	158175	259381	322222	383771	560143
Pasivo a Largo Plazo	62375	97452	93284	100137	48519	81467	138502	236783
Capital contable AIP	19401	20067	15969	42984	176784	201730	198404	245192

### Razones de productividad de AIP

	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
1. Rendimiento sobre activos totales AIP	2.3%	0.4%	-2.5%	3.2%	5.9%	7.3%	7.2%	4.7%
2. Rendimiento sobre Capital Contable AIP	11.2%	2.4%	-21.9%	11.8%	8.7%	11.7%	13.8%	10.7%
3. Margen de utilidad sobre ventas AIP	3.1%	0.5%	-2.9%	3.9%	8.1%	10.7%	11.0%	8.5%
4. Crecimiento en ventas de 1994 a 2001								45.44%
5. Crecimiento en capital de 1994 a 2001								88.55%
6. Crecimiento en Activos de 1994 a 2001								56.39%
7. Crecimiento en ventas de 1997 a 2001								24.55%
8. Crecimiento en capital de 1997 a 2001								54.54%
9. Crecimiento en Activos de 1997 a 2001								37.18%

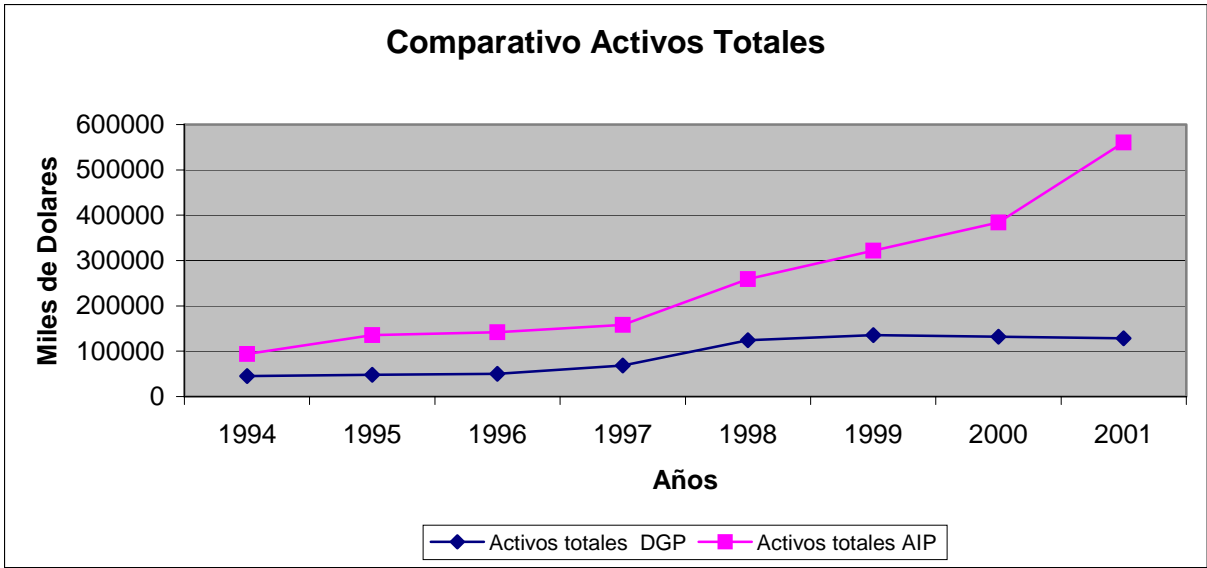


Como se puede observar las ventas de DGP son prácticamente la mitad de las de AIP, recordemos que AIP es la número uno en producción de pasta en Estados Unidos de Norteamérica y con la adquisición de Primo Piatto por parte de DGP, logró tener estos niveles de ventas.

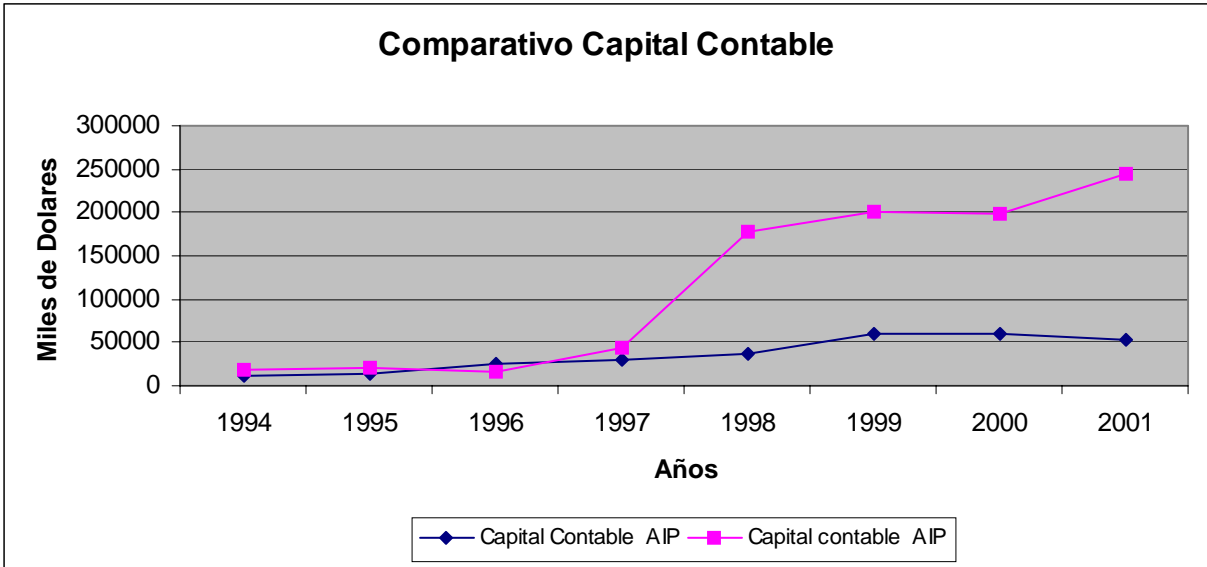


Las utilidades estaban muy bien en DGP previo a la adquisición de Primo Piatto, desafortunadamente, derivado que los procesos que manejaba Primo Piatto no eran los más eficientes, se tuvieron que ajustar estos, posteriormente hubo incrementos en energía y otros insumos que provocaron la perdida en 2001 en DGP.

También se puede observar que AIP tuvo una baja en sus utilidades pero estas no tuvieron el efecto que en DGP, porque para entonces ya contaba con plantas productoras de pasta en Italia que le permitían tener un margen a pesar de los incrementos.



En el caso de los activos totales vemos un incremento considerable en AIP, derivado de la inversión en sus plantas de Missouri y del Sur de Carolina. En cambio en DGP el incremento en activos, fue con la adquisición de Primo Piatto y las adecuaciones a la planta de Carrington, realizadas en 1998.



En ambas entidades se genera un incremento en el capital, obviamente mucho más marcado en AIP, que en 1997 empieza a invertir en sus plantas para posteriormente a finales de 2000 y durante 2001 compra otras empresas y construye una planta de producción de pasta en Italia. DGP aumenta su capital para la adquisición de Primo Piatto.

Después de ver las cifras reales a 2001 de ambas compañías podemos concluir que la adquisición de Primo Piatto, fue una buena decisión, ya que a pesar de no tener muy buenos rendimientos, eran mejores que los otorgados por el banco. En el año 2001 se presentaron incrementos en los energéticos y en algunos insumos de la producción de pasta, situación que provocó una pérdida en ese año, sin embargo creció su participación de mercado y en 2002 dejó de ser una cooperativa, para convertirse en una corporación.

## Bibliografía

- Cook, Michael L. & Iliopoulos, Constantine 1999 “Beginning to Inform the Theory of the Cooperative Firm: Emergence of the New Generation Cooperative” Graduate Institute of Cooperative Leadership and Agribusiness Research Institute at the University of Missouri-Columbia.
- Arthur A. Thompson Jr & A.J. Strickland III “Strategic Management Concepts and Cases” McGraw-Hill 1993, Thirteenth edition.
- U.S. Department of Agriculture página web: [www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/jul01/niche.htm](http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/jul01/niche.htm) “How Dakota Growers Pasta co-op found success in a highly competitive market”.
- Dakota Growers Pasta, página web: [www.dakotagrowers.com](http://www.dakotagrowers.com)
- American Italian Pasta Company, página web: [www.aipc.com](http://www.aipc.com)
- University of Wisconsin, Center for Cooperatives, página web: [www.wisc.edu/uwcc/info/fra/carr.html](http://www.wisc.edu/uwcc/info/fra/carr.html)