Capítulo II. El entorno de la compañía.

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR INDUSTRIAL:

Este análisis está conducido tomando como base las teorías de las cinco fuerzas de Michael E. Porter (Porter en lo sucesivo) plasmadas en su libro Ventaja Competitiva, para tal efecto se describen a continuación ideas centrales que sirven como marco teórico para analizar el sector industrial de los fabricantes de pasta en Estados Unidos en 1998.

Según Porter el primer determinante para la utilidad de una empresa es el atractivo del sector industrial en el que se desenvuelve. La elección de la estrategia de competencia de una empresa deberá surgir de la comprensión sofisticada de las reglas de competencia que determinan el atractivo del sector industrial.

Para Porter las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas, el poder colectivo de estas cinco fuerzas competitivas determinan la capacidad de las empresas de un sector industrial para ganar en promedio tasas de retorno de inversión mayores al costo de capital.

Las cinco fuerzas determinan la utilidad de un sector industrial porque influyen en los precios, costos e inversión requerida que son elementos determinantes del retorno y de la inversión.

Las cinco fuerzas a las que se refiere Porter son:

1. La entrada de nuevos competidores: Competidores potenciales que pueden ingresar al sector.

2. La amenaza de productos sustitutos: La posibilidad de que clientes y consumidores empleen productos sustitutos a los producidos por el sector industrial.

3. El poder de negociación de los compradores.

4. El poder de negociación de los proveedores.

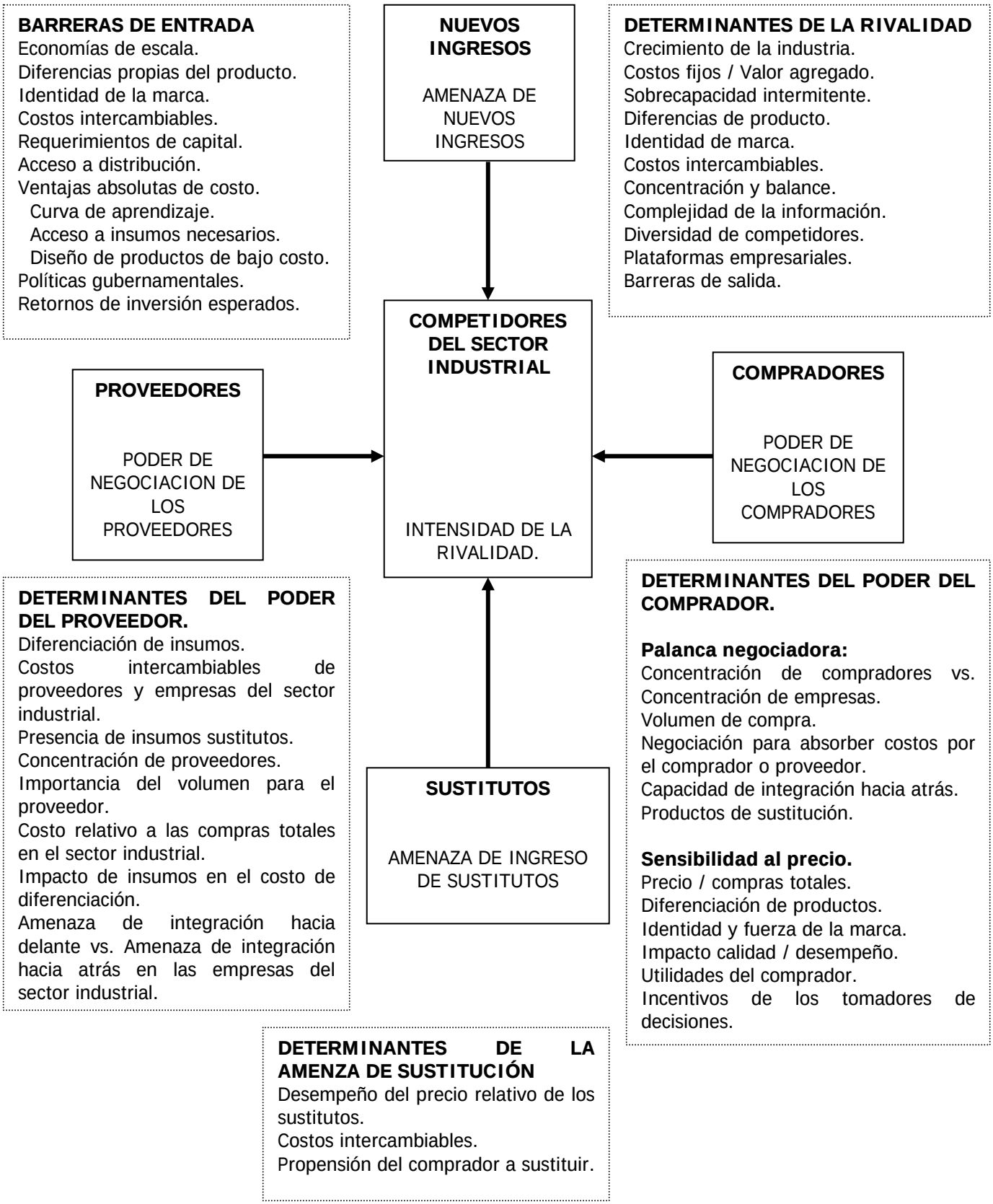
5. La rivalidad entre los competidores existentes.

Las empresas no son prisioneras del sector industrial al que pertenecen, ya que a través de sus estrategias pueden influir en las cinco fuerzas y cambiar el atractivo del sector industrial para bien o para mal, ya que pueden desestabilizarlo y destruirlo o pueden modificarlo y hacerlo más rentable.

El marco de las cinco fuerzas permite que una empresa vea a través de la complejidad del sector, y señale aquellos factores que son críticos para la competencia en ese sector industrial, así como para identificar las innovaciones estratégicas que mejorarían mayormente la utilidad del sector industrial – y la propia de la empresa.

Con frecuencia las empresas toman decisiones estratégicas sin considerar las consecuencias a largo plazo para la estructura del sector industrial; si la imitación de un movimiento de los competidores principales tiene el efecto de acabar con la estructura del sector industrial, entonces todos quedan en peores circunstancias, estos destructores del sector industrial son usualmente empresas secundarias que están buscando superar sus desventajas competitivas.

La figura siguiente ilustra gráficamente los elementos de la estructura del sector industrial.


BARRERAS DE ENTRADA
Economías de escala.
Diferencias propias del producto.
Identidad de la marca.
Costos intercambiables.
Requerimientos de capital.
Acceso a distribución.
Ventajas absolutas de costo.
Curva de aprendizaje.
Acceso a insumos necesarios.
Diseño de productos de bajo costo.
Políticas gubernamentales.
Retornos de inversión esperados.
NUEVOS INGRESOS
AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS
DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD
Crecimiento de la industria.
Costos fijos / Valor agregado.
Sobrecapacidad intermitente.
Diferencias de producto.
Identidad de marca.
Costos intercambiables.
Concentración y balance.
Complejidad de la información.
Diversidad de competidores.
Plataformas empresariales.
Barreras de salida.
COMPETIDORES DEL SECTOR INDUSTRIAL
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD.
PROVEEDORES
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES
COMPRADORES
PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES
DETERMINANTES DEL PODER DEL PROVEEDOR.
Diferenciación de insumos.
Costos intercambiables de proveedores y empresas del sector industrial.
Presencia de insumos sustitutos.
Concentración de proveedores.
Importancia del volumen para el proveedor.
Costo relativo a las compras totales en el sector industrial.
Impacto de insumos en el costo de diferenciación.
Amenaza de integración hacia delante vs. Amenaza de integración hacia atrás en las empresas del sector industrial.
DETERMINANTES DEL PODER DEL COMPRADOR.
Palanca negociadora:
Concentración de compradores vs. Concentración de empresas.
Volumen de compra.
Negociación para absorber costos por el comprador o proveedor.
Capacidad de integración hacia atrás.
Productos de sustitución.
Sensibilidad al precio.
Precio / compras totales.
Diferenciación de productos.
Identidad y fuerza de la marca.
Impacto calidad / desempeño.
Utilidades del comprador.
Incentivos de los tomadores de decisiones.
SUSTITUTOS
AMENAZA DE INGRESO DE SUSTITUTOS
DETERMINANTES DE LA AMENZA DE SUSTITUCIÓN
Desempeño del precio relativo de los sustitutos.
Costos intercambiables.
Propensión del comprador a sustituir.

DESCRIPCION GENERAL DEL MERCADO DE PASTA SECA EN ESTADOS UNIDOS.

Este mercado pertenece al sector industrial alimenticio, y a la categoría de alimentos con base u origen en granos. Esta categoría está encabezada por los cereales para desayuno y el pan de caja. La pasta seca se ubica como número 11 en una lista que contiene 32 tipos de alimentos[1]. Su valor de mercado representa el 21% respecto del producto líder (cereales para desayuno), sin embargo, cuando incluimos todos los alimentos preparados con base de pasta como las entradas congeladas a base de pasta, los espaguetis y ravioles enlatados, etcétera, el valor de estos productos se triplica respecto de la pasta seca y llega a representar casi el 63% de valor de mercado del producto líder.

Durante las décadas de los 80 y 90 ha venido ocurriendo una consolidación de la industria de la pasta dando como resultado compañías más grandes y poderosas.

Robert A. Vermylen, vice-presidente de A. Zerega's Sons y presidente de la National Pasta Association (NPA) expresó en la convención anual a principios de 1998, *"Por mucho… El desarrollo más importante de este año y el desafío más grande que enfrentaremos será continuar con la reestructuración de la industria y la expansión de la capacidad de producción en medio de esta estabilización de la demanda de los productos de pasta seca*"[2].

[1] Economic Census: Leading grain-based food categories. www.bakingbusiness.com
[2] Increasing pasta production (Milling & Baking News, October 27, 1998) by Melissa Alexander

El consumo anual per cápita de pasta se duplicó entre 1982 y 1994 pasando de 7 a 14 libras, sin embargo, a partir de 1995 presentó un ajuste y el consumo se estabilizó por debajo de las 14 y entre 11 y 12 libras per cápita.

La NPA recientemente publicó en su revista *Pasta Journal*, estudios de fuentes independientes que indicaban que el mercado minorista de pasta ha experimentado un incremento de 1.1% de sus ventas en dólares sobre el año pasado (1997)[3], lo cual contrasta con el resultado entre 1996 y 1997 que mostró un decremento del 2% según también la NPA[4]. El estudio indica que los mejores incrementos los tuvieron las pastas preparadas para cena.

Persuadir al consumidor para que coma más pasta parece ser el desafío más grande que enfrenta la industria de la pasta, así lo expresó Timothy S. Webster quien es presidente y C E O de American Italian Pasta Co.

La industria de la pasta está transitando por cambios que se enfocan en hacer más eficiente la manufactura, la distribución y la logística para conseguir entregar al mercado productos y servicios de mejor calidad, esto está provocando que algunas plantas se cierren por resultar poco eficientes para las condiciones actuales.

La capacidad total de producción de pasta en Estados Unidos durante 1998 era de 3800 millones de libras por año, la capacidad de las principales y más grandes empresas se muestran en la siguientes tabla:

[3] Increasing pasta production (Milling & Baking News, October 27, 1998) by Melissa Alexander
[4] Dry Pasta Industry Survey Results (!996 vs. 1997) Domestic production data from international Trade Commission for years 1993 through 1997. Compiled by Georgetown Economic Services.

EMPRESA	MILLONES LIBRAS / AÑO	% DEL TOTAL
American Italian Pasta Company	800	21.0
Hershey Pasta Group	688	18.1
Borden Foods Holdings	350	9.2
Dakota Grower Pasta	270	7.1
Primo Piatto	200	5.3
Barilla	200	5.3

Las 9 principales marcas comerciales que dominan el mercado de la pasta descrita en orden de mayor a menor importancia son: Barilla (Barilla), Ronzoni (Hershey)[5], Mueller's (Best Foods), Creamette (Hershey), San Georgio (Hershey), American Beauty (Hershey), Skinner (Hershey), Price (Hershey), Golden Grain Misión[6].

El mercado de pasta en Estados Unidos puede dividirse en marcas comerciales y marcas privadas, las marcas comerciales son aquellas en las cuales la empresa produce, distribuye y / o comercializa su propia marca; mientras que marca privada se considera aquellas que son propiedad de una empresa y otra es la que manufactura los productos (les maquilan la producción y la envuelven con la marca privada) se les conoce también como co-packers. Los principales segmentos del mercado de pasta seca se muestran en la tabla siguiente:

[5] New World Pasta Company – Fact Sheet – Hoover's On Line. www.hoovers.com
[6] Grain Based foods statistics: Pasta. Abril del 2002. Baking business. www.bakingbusiness.com

SEGMENTO	PROPORCION DE VENTA TOTAL	PROPORCION DE MARCA PRIVADA O COMERCIAL
INGREDIENTES	43%	33% Privada 10% Comercial
AL DETALLE	37%	8.4% Privada 29.6% Comercial
SERVICIOS DE ALIMENTOS	10%	5.0% Privada 5.0% Comercial
VENTA AL GOBIERNO	10%	0.0% Privada 10.0% Comercial

De la tabla anterior se identifica que aproximadamente el 55% de las ventas de pasta seca se generan con marcas comerciales, mientras que el 45% se hace a través de marcas privadas.

Tomando como base el modelo de Porter se analiza cada una de los cinco elementos que conforman el sector industrial en el que se desempeña Dakota Growers Pasta.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.

La competencia de precios entre las marcas del sector de detalle ha hecho bajar el precio promedio de la pasta. El diferencial de precio entre las etiquetas privadas y las comerciales se redujo. Por lo mismo, el consumo de etiqueta privada se ha reducido.

La competencia entre marcas comerciales es muy intensa.

La rentabilidad ha disminuido para los productores de pasta, debido a los aumentos en el precio del trigo duro, y para el futuro se espera que continúe la tendencia ya que la capacidad de molienda en 1999 será mayor que la demanda de pasta.

Las empresas compiten en el mercado basándose en 5 métodos principales:

1.Grado de utilización de la capacidad de producción para lograr el costo más bajo. AIPC y DGP tienen casi 100% de su capacidad utilizada.

2.Mejor capacidad de distribución del producto. AIPC y DGP tienen acceso a la red ferroviaria, lo que les ayuda reducir los costos de transportación.

3.Mejor capacidad de servicio. AIPC, DGP y Hershey utilizan intercambio electrónico de datos con sus clientes para brindar servicios de marketing.

4.Mejor capacidad para entregar calidad uniforme y cumplir las especificaciones del cliente.

5.Acceso al trigo duro. DGP y AIPC Habían logrado su éxito gracias a la posibilidad de tener trigo duro de alta calidad pudiendo así ofrecer calidad uniforme.

Los principales jugadores en el mercado de las pastas secas que en conjunto tienen el 55% de participación son:

- American Italian Pasta Company (AIPC).
- Hershey Foods (Hershey).
- Borden Foods Holding Company (Borden).
- Dakota Growers Pasta (DGP).
- Philadelphia Macaroni Company (Philadelphia).
- Zerega Sons (A. Zerega).
- Goochs Foods (De Archers Daniels Midland).

Otros jugadores que poseen el 25% de participación de mercado son: Kraft Foods, General Foods Inc., American Home Foods Products, Con Agra Inc., Pillsbury, Campbell Soup Corp. Y Stouffers Corp.

American Italian Pasta Co. Es el líder productor de pasta, tiene 5 plantas integradas verticalmente, y maquila la marca americana Mueller's que es la de mayor venta en Estados Unidos, ésta marca representa para ellos el 25% de sus ventas. AIPC ha desarrollado relaciones estratégicas con los clientes que son líderes en la industria de alimentos y que tienen demanda importante de pasta por parte de los consumidores.

Las marcas de pasta que vende en el segmento de ventas al detalle son Mueller's, Golden Grain, Mrs. Grass, Ronco, Luxury, R & F, Global A1, Pennsylvania Dutch y Anthony's.

Es el principal proveedor de pasta seca para Sam's club, donde genera 20% de sus ventas.

Además es proveedor de marcas privadas para un gran número de comercios de ventas al detalle en toda la Unión Americana.

En el segmento de ventas institucionales, tiene un acuerdo de largo plazo con Sysco Corporation, que es el mayor productor y distribuidor de servicios de alimentos.

En el Segmento de ingredientes, es proveedor de empresas que emplean pasta para sus productos, entre ellas Pillsbury y General Mills.

Adicionalmente tiene contratos para proveer al gobierno (ejercito y prisiones)[7].

Hershey Pasta Group: Es el líder de ventas en Estados Unidos. Tiene 27% del mercado detallista, posee 6 de las 9 marcas principales de los Estados Unidos, tiene la porción más alta del mercado detallista en 22 de los 64 mercados principales (12 de los 20 más grandes), es la segunda más grande en otros 25 mercados, pero la pasta no es parte medular del negocio de Hershey Foods, en 1996 redujo de manera significativa sus gastos en marketing y promoción. 70% de su semolina la compra a Miller Milling, cuenta con dos plantas integradas verticalmente a molinos de este proveedor.

Borden Foods Holdings Corp. Pertenece a Borden Inc. Es fabricante mundial de productos alimenticios y no alimenticios, también fabrican productos para empaques y productos industriales, etc. En el ramo de alimentos es el mayor productor de lácteos y llegó a ser el mayor productor de pasta de Estados Unidos, es el mayor fabricante de salsa para pasta de Estados Unidos, produce también productos de panificación, botanas saladas, queso procesado, mermeladas, jaleas, crema, etc. En el sector no alimenticio es productor de químicos. En 1993 su negocio de alimentos le generó el 67% del total de sus ganancias[8].

Borden quiere vender 6 de sus 10 plantas de pasta.

[7] American Italian Pasta Co. Fact Sheet Hoovers On Line. www.hoovers.com
[8] http://www.business.com/directory/food_and_beverage/dairy_producers/borden,_inc/profile/

A. Zerega Sons, Inc. Se ha especializado en la manufactura de pasta con diseño y especificaciones personalizadas para cada cliente. Proveen pasta a procesadores de alimentos, distribuidores y cadenas de restaurantes en Norte América, su capacidad de producción se estima en 150 millones de libras / año y dicen tener la mayor variedad de pasta que nadie más tiene. Poseen plantas equipadas para producción a gran escala en Nueva Jersey y Missouri, pero pueden hacer corridas de producción pequeñas para fabricar formas de pasta muy especializadas. Su sistema de empaque es flexible, pueden entregar lo mismo a granel que en empaques para minoristas[9].

Dakota Growers Pasta. Inició operaciones en Noviembre de 1993 con una planta integrada verticalmente en Carrington Dakota del Norte, la planta no estuvo completamente en operaciones hasta 1994. Inicialmente la planta tenía capacidad de 120 millones de libras por año. A principios de 1994 arregló contratos como co-packer (Maquilador) con proveedores del gobierno norteamericano, lo que le permitió hacerse de buena cantidad de venta. Sin embargo estos acuerdos decrecieron debido a que hubo exceso de capacidad de producción en la industria de pasta seca.

No obstante para octubre de 1995 la planta estaba produciendo a toda su capacidad, lo que abrió la posibilidad para la ampliación de capacidad productiva en los años siguientes.

La ampliación de capacidad ocurrió entre 1996 y 1997[10]. Duplicó sus posibilidades de molienda y producción de pasta seca, lo que le permitió ganar mayor participación del mercado norteamericano, misma que creció del 3 al 6 por ciento. Adicionalmente obtuvo

[9] http://www.zerega.com/index.html
[10] Dakota Growers Pasta Company. 1998 Annual Report. Carrington, North Dakota. Y Dakota Growers Pasta Company. 1997 Annual Report. Carrington, North Dakota.

beneficios fiscales al ampliar su capacidad de molienda de trigo, la forma en que obtuvo recursos para financiar la ampliación de capacidad fue mediante la oferta de 500 acciones. Al final obtuvo 240 millones de libras por año de capacidad de producción de pasta seca. Tiene 7 líneas de producción y produce 60 distintas formas de pasta[11].

En 1998 posee el cuarto lugar en capacidad de producción de pasta en Estados Unidos.

Los competidores del segmento de pasta seca están muy atentos a conseguir reducciones de costo, lo que está incrementando dramáticamente la eficiencia de las plantas de producción, los consumidores pueden entonces acceder a pasta de mejor calidad y a mejores precios.

Los cambios y la reestructura del sector industrial están cambiando los roles de los distintos competidores, algunos se agrupan, otros desinvierten, otros buscan alianzas que los integren verticalmente hacia atrás o hacia delante, otras alianzas se hacen para maquilar productos a diversos clientes.

No obstante el mercado de pasta norteamericano podría calificarse como maduro, el incremento que ha tenido los últimos años lo hace muy atractivo para otros jugadores como es el caso de Barilla, esta compañía Italiana está instalando una planta para producir pasta en Estados Unidos. Esta planta se instala en Ames Iowa, y se presume costará $135 millones de dólares, producirá 150 millones de libras / año de pasta. La planta contará con su propio molino de trigo duro. Esta planta le permitirá a Barilla atender con mayor eficiencia el mercado americano.

[11] Bloom, B. 1997. Pasta makers see future in new approaches, not new products. Milling & Baking News. Octubre 1997. www.sosland.com/content/mbn/1997/102897.htm .

Algunos jugadores prefieren la especialización y la diferenciación como estrategias competitivas, como es el caso de Zerega y de Pasta Montana, estos últimos suministran la mayor parte de sus productos a los mercados institucionales e industriales de pasta[12].

En la década de los 80, Borden era el más grade productor de pasta en el mundo, para finales de 1997, solamente tenía el 23% del mercado de Estados Unidos y se perfilaba como el segundo productor de pasta solamente detrás de Hershey que tenía el 27% del mercado. Durante el mismo periodo Barilla poseía el 5% del mercado, Barilla ha pronosticando que tendrá un incremento de ventas del 52%.

AIPC y Best Foods concluyeron un acuerdo de largo plazo, el primero maquila la marca Mueller's, lo que le obligó a ampliar su capacidad de producción. Adicionalmente AIPC inició la construcción de una planta totalmente moderna en Kenosha Wisconsin que entra en operaciones en 1999.

La manufactura de pasta seca en el mercado de Estados Unidos se produce en más de 130 plantas, esto puede llevar a pensar que el mercado está muy disperso, sin embargo los más grandes fabricantes compiten ferozmente por incrementar sus participaciones en el mercado, la reestructura del sector industrial plantea grandes retos y desafíos, para que las empresas puedan continuar en la batalla deberán no sólo incrementar su productividad, sino que también participar y encabezar los movimientos de reestructura, ya que de no hacerlo corren el riesgo de desaparecer.

[12] Increasing pasta production. (Milling & Baking News, Octubre 1998) Melissa Alexander

A la luz de la teoría de Porter, se resume el análisis del sector bajo los siguientes criterios

- Crecimiento de la industria: El sector presenta estancamiento e incluso decremento de ventas, pero en los años inmediato-anteriores el mercado presentó un crecimiento importante, lo que atrajo nuevos competidores y generó incrementos en la capacidad de producción que estará ociosa si las empresas no incrementan sus ventas, por lo tanto es de esperarse que la rivalidad se intensifique.

- Costos fijos / Valor agregado: Esta relación es afectada por el exceso de capacidad del sector que se refleja en costos fijos altos, en lo inmediato puede desalentar a nuevos competidores, pero incrementará la rivalidad de los actuales.

- Sobrecapacidad intermitente: Se presenta capacidad sobrada momentánea, que puede ser intermitente si no se logra incrementar las ventas del sector de forma consistente.

- Diferencias de producto: No llegan a ser determinantes, ya que se trata de productos que se comportan como comodities, exceptuando por supuesto las marcas muy reconocidas.

- Identidad de marca: Existen marcas líderes muy bien posicionadas, como Mueller's y Barilla, el resto tratan de incrementar su participación de mercado.

- Diversidad de competidores: Hay gran diversidad, sin embargo los líderes luchan intensamente por conservar y mejorar su participación de mercado.

- Plataformas empresariales: Algunos jugadores pertenecen o tienen alianzas con los más grandes productores de alimentos y con las cadenas más grandes de supermercados, lo que les permite obtener recursos, información y soporte, esto intensifica más la rivalidad ya que se pone en juego algo más que el mercado de pasta seca.

- Barreras de salida: Las barreras de salida son relevantes pero no determinantes, si un jugador decide salirse otros jugadores están dispuestos a adquirir activos (marca, mercado y maquinaria) de sus competidores, esto facilita la salida.

De lo anterior resumimos que **la intensidad de la rivalidad en este sector se debe calificar alta.**

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

La producción de trigo duro, insumo para la harina de semolina, que a su vez sirve para la producción de pasta, ha crecido a la par de cómo lo hace el consumo de pasta.

Los aumentos en la capacidad de molienda de trigo duro habían ido a la par del consumo hasta 1990, para 1995 la capacidad de molienda rebasó la demanda, y para 1998 se volvió a equilibrar conforme instalaciones antiguas salieron de operación.

El precio del trigo duro ha ido a la alza, debido a tres factores, la reducción en el rendimiento de producción en Dakota del Norte, el aumento de capacidad de molienda y al incremento en la demanda de pasta.

La principal utilización de trigo duro es para la producción de Semolina, y de esta el empleo principal es la producción de pasta.

A la luz de los determinantes del poder del proveedor según Porter tenemos:

- Diferenciación de insumos: Muy reducida, ya que la calidad del trigo duro es uniforme entre proveedores, y los que tienen menor calidad rápidamente corrigen.
- Presencia de insumos sustitutos: Ninguna.
- Concentración de proveedores: Es reducida.
- Importancia del volumen para el proveedor: Se reduce al ser un cultivo de rotación, sin embargo, si el precio es alto, entonces el atractivo para el productor sube.
- Impacto de los insumos en el costo de diferenciación: Reducido.
- Amenaza de integración hacia delante vs. Amenaza de integración hacia atrás en las empresas del sector industrial: Existe la posibilidad, sin embargo por los riesgos implícitos,

el requerimiento de terreno y la especialización, la agricultura no es atractiva para los productores de alimentos y prefieren hacer alianzas con los agricultores.

Se puede resumir que **el poder de negociación de los proveedores es reducido, sin embargo el precio del trigo les debe ser atractivo o de lo contrario optarán por cultivar otros productos**, esto, más la reducción del rendimiento de los cultivos y la demanda de semolina, provocará que el precio del trigo duro se mantenga alto respecto de años anteriores.

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

En los años 1996 y 1997, entre el 56 y el 60 por ciento de la distribución de pasta seca se realizó en el canal de ventas al menudeo (Retail) con ligera tendencia a disminuir, el canal de servicio de alimentos (Food service) tiende a incrementarse y estuvo entre el 12 y el 16 por ciento, el canal industrial se mantuvo estable cercano al 27%.[13] [14]

El 55% de la pasta que se comercializa en Estados Unidos es de marca comercial, y el restante 45% es de marcas privadas (Maquiladas por un tercero). Esto indica que un gran porcentaje de las marcas comercializadas se produce por terceros.

Revisamos los determinantes del poder del comprador según Porter basados en los dos principales grupos.

1.Palanca negociadora:

- Concentración de compradores vs. Concentración de empresas: Los compradores son un gran número lo mismo que empresas proveedoras, pero existen acuerdos comerciales de suministro con las principales cadenas de supermercados, por lo que la palanca negociadora funciona por lo general a favor del comprador.
- Volumen de compra: Depende del acuerdo comercial y por lo general funciona también a favor del comprador.
- Negociación para absorber costos por el comprador o proveedor: Ningún comprador está dispuesto a cargar con los costos de sus proveedores y por el contrario

[13] Dry Pasta Industry Survey. National Pasta Association Compiled by Georgetown economic Services.
[14] Fuente: U.S. International Trade Commission; National Pasta Association. Publicado en Increasing pasta production. (Milling & Baking News, Octubre 1998) by Melissa Alexander

tratan de transferir sus costos a los proveedores, por lo tanto funciona generalmente a favor del comprador.

- Capacidad de integración hacia atrás: Los grandes compradores poseen la capacidad económica de hacerlo pero es poco probable, los pequeños compradores no poseen la capacidad de integración hacia atrás, este factor funciona a favor del proveedor.
- Productos de sustitución: Las pasta compite principalmente con los alimentos de medio día y de cena, sin embargo tiene un buen lugar ganado en el gusto del consumidor final, por tal motivo es un producto de buena rotación y aceptación, este factor se inclina más hacia el proveedor.

2.Sensibilidad al precio.

- Precio / compras totales: Este opera a favor del comprador.
- Diferenciación de productos: Reducida, se trata de comodities.
- Identidad y fuerza de la marca: No funciona igual para todos, y podemos afirmar entonces que está a favor de los compradores salvo en pocos casos como el de Barilla.
- Impacto calidad / desempeño. Reducido, es un comodity.
- Utilidades del comprador: Predominan sobre las del vendedor.

Dado lo anterior podemos resumir que **los compradores tienen alto poder de negociación respecto de los productores de pasta seca.**

COMPETIDORES POTENCIALES. AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS.

El consumo per cápita de pasta se duplicó entre 1982 y 1994 pasando de 7 a 14 libras.

Los Estadounidenses están comiendo con mayor frecuencia fuera de casa, en 1998 dedicaron 46% de sus gastos de alimentos a comidas fuera de casa contra 39% en 1980.

A la pasta se le considera un alimento sano, de fácil y rápida preparación.

En 1998 el consumo de pasta en Estados Unidos es de 5 000 millones de libras contra 4 000 millones en 1992. En 1998 el valor del mercado es de 2 600 millones de dólares.

Las empresas de manufactura de pasta prefieren producir pasta de sus marcas comerciales que la pasta de etiqueta privada, esto puede abrir la posibilidad de que otros productores tengan la intención de atender esta necesidad.

Empleando tecnología de más bajo costo, nuevos jugadores han lanzado productos innovadores de pasta seca.

Algunos de los propietarios de molinos de trigo duro podrían tener interés en participar del negocio de la producción de pasta, logrando así integración hacia adelante.

Un nuevo jugador en el mercado de pasta seca llamado Pasta D'Aurum, está construyendo una mega-planta que se dice será la primera de su tipo en Canadá, se estima que el proyecto tendrá un costo de $38.5 millones de dólares, y tendrá una capacidad de 19,000 libras por hora de pasta seca (140 millones de libras por año). Se considera que la mayor parte de la producción de esta planta se dedique a marcas privadas[15].

Las grandes empresas, al enfocarse en la mejora de la eficiencia de su producción, abren la puerta para competidores que apuestan a la especialización, tal es el caso de Pasta Montana L. L. C. De Great Falls Montana, quienes se dedican al mercado Institucional e

[15] Increasing pasta production. (Milling & Baking News, Octubre 1998) by Melissa Alexander

Industrial. Pasta Montana inició operaciones en 1997, localizó su planta junto a un molino de trigo duro de General Mills y aseguró un acuerdo de largo plazo para el suministro de semolina.

Otra posibilidad, es la incursión de productores extranjeros que pueden instalar plantas fuera de Estados Unidos y suministrar sus productos al mercado norteamericano.

Revisamos las barreras de entrada según Porter tomando como base los siguientes aspectos:

- Economías de escala: Casi la totalidad de los grandes productores de pasta funcionan basados en economías de escala, por lo tanto significa una barrera para nuevos competidores, pero no para los actuales.

- Diferencias propias del producto: Generalmente no es determinante, excepto para algunas marcas percibidas como de calidad premiun como Barilla. .

- Identidad de la marca: Generalmente no es determinante, excepto para algunas marcas percibidas como de calidad premiun como Barilla.

- Requerimiento de capital: Es un sector que demanda capital, sin embargo, no llega a ser una barrera para las grandes empresas de alimentos.

- Acceso a distribución: Es un factor que juega a favor de aquellos competidores que tienen acceso vías de distribución económicas y eficaces como el ferrocarril. Sí se considera un factor determinante, pero en menor grado.

- Ventajas absolutas de costo: Es un factor determinante que se ha ido reduciendo, ya que la calidad percibida no tiene diferenciación.

- Curva de aprendizaje: Es un factor determinante en menor grado, debido a la reestructuración del sector industrial, sin embargo no llega a crear una barrera de entrada.

▪ Acceso a insumos necesarios: Es un factor determinante debido a la posibilidad de integración vertical, se manifiesta como una barrera de entrada.

▪ Diseño de productos de bajo costo: Es una condición básica que está aparejada a las anteriores, por tal motivo es requisito en el sector y representa una barrera de entrada.

▪ Políticas gubernamentales: Puede llegar a ser determinante en el corto plazo, debido la posibilidad de exención de impuestos que los gobiernos emplean para desarrollar el sector agrícola, pero en el mediano y largo plazo desaparece como barrera de entrada.

▪ Retornos de inversión esperados: Son bajos los márgenes; pero hay pocos sectores industriales que presenten altos márgenes, podría funcionar como una barrera de entrada.

El sector se torna atractivo debido al crecimiento que en los años recientes ha tenido, sin embargo se forman pequeñas barreras de entrada que deben ser consideradas por los nuevos competidores, que una vez evaluadas, pueden sortearse sin dificultad, por tal motivo, el sector puede plantear pequeñas barreras de entrada, pero que no llegan a desalentar por completo a los competidores que poseen el capital para incursionar en el sector. Por lo tanto **existe una moderada amenaza de ingreso de nuevos competidores.**

AMENAZA DE SUSTITUTOS

Como se mencionó previamente, en los Estados Unidos, la pasta compite principalmente con los alimentos de medio día y de cena, pero tiene un lugar ganado en el gusto norteamericano.

Según el National Consumer Survey (NCS), aproximadamente el 96% de las amas de casa dijeron consumir pasta, y el 93% dijo consumir pasta seca. Los paquetes con cenas preparadas y mezclas con pasta ocupan el segundo lugar con el 63% de las que contestaron el estudio, 59% consume productos enlatados que tienen como ingrediente principal la pasta[16].

En una encuesta desarrollada por la NPA, a la pregunta ¿Por qué la gente compra pasta? Se obtuvieron los siguientes resultados[17].

- Por que es sabrosa. 70%
- Por que es fácil de preparar 64%
- Por que es saludable y nutritiva 58%
- Puede emplearse en muchos y diferentes platillos 53%
- Es económica y barata. 48%
- Les gusta mucho a los niños. 44%
- Es divertido comerla. 32%

[16] Market Trends Category Analysis: A look into the pasta. William A Roberts Jr. NPA. www.ilovepasta.org
[17] How important are the following reasons for buying pasta?. NPA. www.ilovepasta.org

Basados en el moldeo de Porter, continuamos con el siguiente análisis:

- Desempeño del precio relativo de los sustitutos: Generalmente la pasta compite con pizza, carne, sandwiches, etc. El precio de la pasta es competitivo respecto de sus sustitutos. El precio no es factor para cambiar de decisión y sustituirla por algún otro tipo de alimento.

- Propensión del comprador a sustituir: Este definitivamente es una determinante, pocas personas están dispuestas a comer pasta todos los días, sin embargo, como se dijo anteriormente, la pasta tiene ganado su lugar en el gusto de los consumidores.

El resumen nos indica que **existen productos sustitutos y que la sustitución de la pasta es más bien por gusto, sabor y variedad.**