



**Centro de Investigación en Alimentación y  
Desarrollo, A.C.**

**LA INDUSTRIA MOLINERA DE TRIGO CRISTALINO DE  
SONORA: OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES PARA  
VINCULARSE A LA CADENA GLOBAL DE VALOR EN  
ASIA-PACÍFICO.**

---

Por:

José Luis Barrón Salas

TESIS APROBADA POR LA

COORDINACIÓN DE DESARROLLO REGIONAL

Como requisito parcial para obtener el grado de

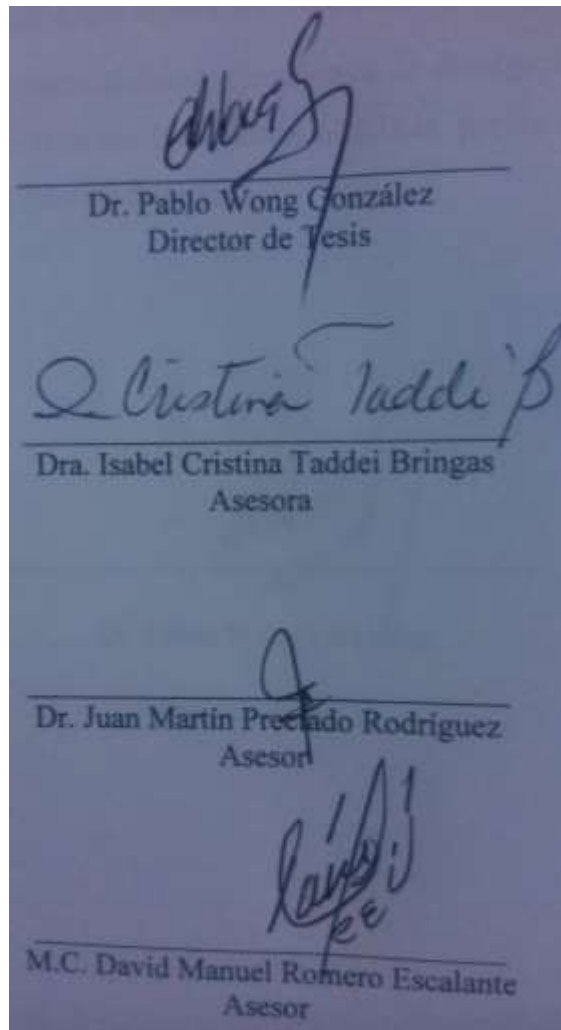
MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL

Hermosillo, Sonora

Diciembre del 2014

## APROBACIÓN

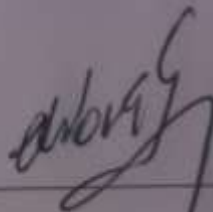
Los miembros del comité designado para la revisión de la tesis de José Luis Barrón Salas, la han encontrado satisfactoria y recomiendan que sea aceptada como requisito parcial para obtener el grado de Maestría en Desarrollo Regional.



## DECLARACIÓN INSTITUCIONAL

La información generada en esta tesis es propiedad intelectual del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A.C. (CIAD). Se permiten y agradecen las citas breves del material contenido en esta tesis sin permiso especial del autor, siempre y cuando se dé crédito correspondiente. Para la reproducción parcial o total de la tesis con fines académicos, se deberá contar con la autorización escrita del Director General del CIAD.

La publicación en comunicaciones científicas o de divulgación popular de los datos contenidos en esta tesis, deberá dar los créditos al CIAD, previa autorización escrita del manuscrito en cuestión del director de tesis.



---

Dr. Pablo Wong González  
Director General

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar quiero dar gracias a CONACYT por el apoyo económico prestado durante todo el posgrado.

El segundo agradecimiento es para el CIAD, institución que en todo mostró el apoyo adecuado para la preparación científica y profesional de esta tesis.

Por último, va mi agradecimiento para cada una de las empresas e instituciones que me abrieron las puertas a fin de realizar de manera exitosa esta investigación.

## **DEDICATORIA**

A mis abuelos y a mis padres:

Gabriel Barrón Lora (Q.E.P.D.)

María Trinidad Valdez Villegas (Q.E.P.D.)

Genaro Salas Valenzuela (Q.E.P.D.)

María Dolores Ramírez Duarte

José Luis Barrón Valdez

Beatriz Elena Salas Ramírez

## CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	viii
LISTA DE TABLAS .....	x
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
摘要 .....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1
Planteamiento del problema .....	6
Preguntas de investigación.....	10
Justificación.....	10
Objetivos.....	12
Hipótesis.....	12
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO.....	13
1.1 Globalización productiva y comercial .....	13
1.2 Cadena Global de Valor .....	19
1.2.1 Gobernanza .....	23
1.2.2 Cadena Global de Valor Agroindustrial .....	26
1.3 Redes Globales de Producción.....	29
1.4 Consideraciones generales.....	33
1.5 Metodología y técnicas de investigación.....	35
CAPÍTULO II	
ESLABONES VINCULADOS A LA INDUSTRIA MOLINERA DE TRIGO CRISTALINO .....	41
2.1 El trigo y su producción.....	42
2.1.1 Superficie cultivada y producción .....	42
2.1.2 Volúmenes de exportación.....	45
2.1.3 Producción local .....	47
2.1.4 Características y clasificación del trigo .....	49
2.2 La sémola y la industria local.....	52
2.2.1 Producción y capacidad instalada .....	53
2.2.2 Exportaciones de sémola .....	54
2.2.3 Principales mercados internacionales .....	55
2.3 La industria de pastas alimenticias .....	58
2.3.1 Descripción y características de la industria .....	58
2.3.2 El mercado en México.....	60

## CONTENIDO (continuación)

2.3.3 Segmentación.....	61
2.3.4 Producción y consumo .....	63
CAPÍTULO III	
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	67
3.1 La industria molinera local y su Cadena Global de Valor .....	68
3.1.1 TAMISA .....	68
3.1.2 MUNSA .....	71
3.2 La industria de pastas italianas en Asia-Pacífico .....	76
3.2.1 China .....	76
3.2.2 Filipinas.....	84
3.2.3 Indonesia .....	103
3.2.4 Malasia .....	115
3.2.5 Taiwán.....	123
3.3 Oportunidades y limitantes de vinculación.....	132
3.3.1 Oportunidades.....	135
3.3.2 Limitantes .....	142
CAPÍTULO IV	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	146
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	152
PÁGINAS ELECTRÓNICAS CONSULTADAS.....	158
ANEXOS .....	160

## LISTA DE FIGURAS

<i>Figura</i>	<i>Página</i>
1. Representación de una cadena de valor sencilla	22
2. Redes Globales de Producción	30
3. Eslabones que componen la cadena de valor del trigo cristalino	40
4. Superficie y Producción Mundial de Trigo	41
5. Superficie y Producción Mundial de Trigo de México, China continental y Taiwán.	42
6. Superficie cultivada de trigo en Sonora (Ha).	47
7. Producción y Valor del Trigo en Sonora	47
8. Exportaciones mexicanas de sémola de trigo durum (Valor en miles de dólares y volumen en toneladas)	54
9. Principales países destino de las exportaciones mexicanas de sémola de trigo, promedio histórico 2004-2013	55
10. Países destino de las exportaciones mexicanas de sémola de trigo 2013	56
11. Cadena Global de Valor de TAMISA	69
12. Cadena Global de Valor de MUNSA	73
13. Las pastas italianas que se encuentran en los anaqueles de los supermercados de China son productos de importación	82
14. Variedad de marcas de fideos chinos en un supermercado de Shanghai	83
15. Pastas alimenticias de la marca RAM producida por Ram Food Products Inc.	88
16. Pastas alimenticias de la marca DEL MONTE	89
17. Pastas alimenticias de la marca WEST COAST	95
18. Pastas alimenticias de la marca LA FIESTA	96
19. Pastas alimenticias de la marca ROYAL	97
20. Pastas alimenticias de la marca EL REAL	99
21. Pastas alimenticias de la marca BELYC'S	106
22. Pastas alimenticias de las marcas MAKARONIKU, SPAGETIKU y LONG MAKARENIKU	107
23. Pastas alimenticias de la marca LA PASTA	108
24. Pastas alimenticias de la marca LA FONTE	110
25. Pastas alimenticias de la marca MERBABU	111



## LISTA DE FIGURAS (continuación)

<i>Figura</i>	<b>Página</b>
26. Pastas alimenticias de la marca PAZOLA	112
27. Empresas detallistas donde se realizó observación directa para Malasia	115
28. Pastas alimenticias de las marcas SARINA y MAYEN	119
29. Pastas alimenticias de la marca KIJANG	120
30. Pastas alimenticias de la marca ADVANCE FINER FOODS	125
31. Pastas alimenticias de la marca KARONA	126
32. Pastas alimenticias de las marcas CAMPANIA, QQ PASTA y GOLDEN QUEEN, todas ellas pertenecientes a Lien Hwa Industrial Corporation	127

## LISTA DE TABLAS

<i>Tabla</i>	<b>Página</b>
1. Producción, consumo y exportaciones de trigo cristalino en México	7
2. Exportaciones mexicanas de trigo cristalino y sus productos derivados, 2010	8
3. Tipos de Gobernanza	24
4. Etapas desarrolladas durante el proceso metodológico	38
5. Exportaciones de trigo en toneladas.	45
6. Clasificación del Trigo y Usos Industriales	49
7. Capacidad nacional instalada de molienda de trigo	52
8. Sectores consumidores de harina, valor en miles de toneladas	53
9. Subpartidas arancelarias en las que se clasifican el sector de pastas alimenticias.	58
10. Valor del mercado mundial de pastas alimenticias	60
11. Valor del mercado de pastas alimenticias en Asia-Pacífico	61
12. Producción de Pastas Alimenticias en el mundo 2011 (toneladas)	62
13. Consumo nacional de la pasta 2011 (toneladas)	63
14. Consumo per cápita de Pastas Alimenticias	64
15. Empresas detallistas donde se realizó observación directa para China	75
16. Categorías China	81
17. Empresas detallistas donde se realizó observación directa para Filipinas	83
18. Empresas comercializadoras de marcas locales de pastas italianas en Filipinas	86
19. Marcas de pastas alimenticias de la empresa “Ideal Macaroni & Spaghetti Factory Inc.”	90
20. Marcas de pastas alimenticias distribuidas por “KSM General Enterprise”	92
21. Marcas de pastas alimenticias de “Mama Tina Pasta Company Inc.”	94
22. Códigos asignados para la empresas en Filipinas	99
23. Categorías y subcategorías Filipinas	100
24. Empresas detallistas donde se realizó observación directa para Indonesia	102

## LISTA DE TABLAS (continuación)

<i>Tabla</i>	<b>Página</b>
25. Empresas comercializadoras de marcas locales de pastas italianas en Indonesia	105
26. Códigos asignados para la empresas en Indonesia	113
27. Categorías Indonesia	114
28. Empresas comercializadoras de marcas locales de pastas italianas en Malasia	118
29. Códigos asignados para la empresas en Malasia	121
30. Empresas detallistas donde se realizó observación directa para Taiwán	121
31. Empresas comercializadoras de marcas locales de pastas italianas en Taiwán	125
32. Códigos asignados para la empresas en Taiwán	128
33. Categorías Taiwán	129
34. Compilado de categorías por país de la industria de pastas alimenticias en Asia-Pacífico.	132
35. Precios promedio de venta México y de compra Filipinas para la sémola de trigo durum. Valor en dólares por tonelada	136
36. Costos de flete marítimo para la ruta Manzanillo, México-Manila, Filipinas	137
37. Precios de exportación CIF estimados de México para la sémola de trigo durum. Valor en dólares por tonelada.	138

## RESUMEN

Durante el transcurso de las últimas décadas del siglo XX y la primeras del siglo XXI, la economía mundial ha cambiado significativamente, especialmente en lo referente al comercio internacional y la organización industrial (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005). Un aspecto importante ha sido la creciente fragmentación de los procesos productivos y la evolución de las actividades económicas dispersas internacionalmente pero funcionalmente integradas (Pietrobelli & Saliola, 2007). Todos los sectores industriales se han visto afectados de una u otra manera, incluida la industria alimenticia. En este sentido, nos enfocamos en la industria molinera de Sonora, específicamente, la dedicada a la molienda de trigo cristalino (*triticum durum*). El objetivo del estudio se centra en identificar las oportunidades y limitantes actuales que la industria local tiene de vincular sus redes de negocio en la región Asia-Pacífico, dentro del marco de la Cadena Global de Valor.

La investigación es de carácter descriptivo-exploratorio, con un enfoque metodológico predominantemente cualitativo, los instrumentos principalmente utilizados en el trabajo de campo fueron: entrevistas semi-estructuradas y observación directa. Fue en Filipinas y Taiwán donde se encontraron las oportunidades comerciales más tangibles para la vinculación de la industria local con la CGV de Asia-Pacífico.

**Palabras clave:** Cadena global de valor, redes globales de producción, trigo cristalino, trigo durum, Asia-Pacífico, industria molinera, pastas alimenticias.

## ABSTRACT

During the course of last decades of XX century and the first two decades of XXI century, the world economy has changed significantly, especially on international business and the industrial organization (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005). One important thing has been the growing fragmentation of productive processes and the evolution of economic activities that are global spread but functionally integrated (Pietrobelli & Saliola, 2007). All kind of industries has been affected, included the agrifood sector. In that sense, we focus on the milling industry of Sonora State, specifically the durum wheat millers. The goal of this investigation is to identify current opportunities and limitations for local industry to link its business networks in Asia-Pacific within the Global Value Chain theoretical framework.

This is a descriptive and exploratory investigation with a qualitative methodological approach; the predominant used tools in the fieldwork were semi-structure interviews and direct observation. The most significant opportunities for a successful link between the durum wheat milling industry in Sonora and the industry in Asia-Pacific were found in Philippines and Taiwan.

**Key words:** Global value chain, global production network, durum wheat, Asia-Pacific, milling industry, wheat, industry, food pasta.

## 摘要

過去的十年之中,全球的經濟變化相當的大,特別是在國際間的商業來往以及工業組織方面.有一個很重要的點生產流程和經濟活動的演化, .但功能上是互相協調的,各個種類的工廠都同樣的被影響了 甚至影響到農產品方面座落於墨西哥的索諾拉省我們著重在碾磨工業上特別是在小麥碾磨工業上..本次的調查在於證明本土工業有機會去拓展商業網路在亞洲與太平洋之間, 在全球化的供應鏈組織架構之中。

這是一個敘述性與考察性的調查 間備有質量性有方法的接觸探討;我首重的使用工具是半結構式的野外實地堪查. 還有直接性的觀察 最大的成功連接機會在墨西哥的小麥工業上, 是越過太平洋岸的一端亞洲菲律賓與台灣。

## INTRODUCCIÓN

El trigo es una planta originaria de Mesopotamia. Fue uno de los productos que se cultivaron primero a partir de la revolución neolítica en el Medio Oriente y pronto se convirtió en uno de los alimentos básicos del hombre en el viejo mundo (Molinos Ararat, 2014). La obtención de la harina en esta época se lograba triturando el trigo con piedras planas; se obtenía una masa que permitía elaborar panes duros y chatos con forma de galletas. El trigo era originalmente silvestre; creció primero entre los valles de los ríos Tigris y Éufrates hace aproximadamente 10,000 años. Pero fueron los egipcios quienes descubrieron la fermentación y fueron ellos los primeros en cocinar panes levados entre el 2.000 y 3.000 a.C. (Ibídem).

Fue introducido a América por los colonos, en el caso de México con la conquista de los españoles (CANIMOLT, 2014, págs. 2-6):

“Como los viajes del viejo mundo a América eran largos, las provisiones se consumían y terminaban antes de llegar a su destino. Al parecer, los viajeros no se preocupaban por guardar algunas semillas para que fueran sembradas en México. Por eso se dice que fue un poco tardía la llegada del trigo a nuestro país.

Según relato de los historiadores Andrés de Tapia y Francisco López de Gómora, el negro portugués Juan Garrido, criado de Hernán Cortés fue el primero en sembrar y cosechar el primer trigo en México al encontrar mezclados tres granos en un costal de arroz. Solo germinó uno que dio 180 granos y de esa espiga se hicieron otras siembras que comenzaron a cultivarse en diferentes regiones de la Nueva España.

Ya para 1534, a escasos 13 años de consolidar la conquista, se levantaban importantes cosechas de trigo en las inmediaciones de Texcoco y Puebla.

Los jesuitas hicieron que el trigo llegara a la parte norte del país en donde enseñaron a los nativos a cultivarlo. Con la expulsión de estos religiosos, los franciscanos siguieron la labor del cultivo en toda la región.

El cultivo del trigo, así como su transformación en harina y pan en la Nueva España, fue una necesidad imperiosa de los conquistadores, para satisfacer aquí viejas costumbres en su alimentación. También tuvieron la tarea de enseñar a los autóctonos la molienda y la elaboración del pan convirtiéndose en parte de la dieta americana desde entonces”.

Para el siglo XX, durante las primeras cuatro décadas del mismo la producción de trigo en México era relativamente moderada. A finales de la década de 1940 llega al Valle del Yaqui el Dr. Norman E. Borlaug, quien incorporó novedosas técnicas agronómicas que permitieron un significativo mejoramiento en los niveles de rendimiento. Realizó sus investigaciones en el Centro de Investigaciones Agrícolas del Noroeste, llamado en la actualidad Centro de



Investigación Regional del Noroeste<sup>1</sup> (CIRNO) dependiente del Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícola y Pecuarias (INIFAP), organismo que a su vez pertenece de la Secretaría de Agricultura, Desarrollo Rural, Ganadería, Pesca y Alimentación (SAGARPA).

El CIRNO (anteriormente CIANO) está enfocado a desarrollar proyectos para fomentar la productividad del sector agropecuario y forestal a través de la generación de conocimientos que permitan una mayor competitividad, sustentabilidad y equidad en la sociedad; además de promover la adopción de tecnología, la formación de recursos humanos y ofrecer servicios de calidad a los productores, académicos, estudiantes, técnicos, empresas y público interesado. El área de influencia del CIRNO comprende los estados de Sonora, Sinaloa, Baja California y Baja California Sur, donde están ubicados sus campos experimentales (INIFAP, 2015, párr. 1-2).

Gracias a estas nuevas prácticas, que más tarde se le denominaría Revolución Verde<sup>2</sup>, la industria triguera local experimentó un crecimiento relevante dentro de la economía estatal. Durante los años de 1955 a 1985 la industria alimentaria de Sonora se constituyó en el segmento más dinámico de la industria manufacturera, así como de todo el sector industrial de la entidad (Noris Krafft, 1992).

---

<sup>1</sup> El CIRNO es uno de los ocho Centros de Investigación Regional (CIR'S) que pertenecen a INIFAP. Además, este último, cuenta con cinco Centros Nacionales de Investigación Disciplinaria (CENID'S), los cuales se caracterizan por su alto grado de especialización en una disciplina en particular (INIFAP, 2015).

<sup>2</sup> La Revolución Verde tuvo también críticas derivadas de las consecuencias sociales de gran impacto que generó, principalmente en lo referente al desplazamiento de la mano de obra en el curso de la tecnificación agrícola (Alcántara, 1978). Para otros críticos, el avance de estas tecnologías ha provocado graves desequilibrios ambientales (Borlaug & Garrett, 1999).

Díaz Jerónimo (2013) destaca el crecimiento en los niveles de rendimiento que se tuvieron gracias a estas novedosas técnicas agrícolas (párr. 4-5):

“En la revolución verde que tuvo lugar entre 1940 y 1970 se logró mejorar la productividad agrícola mediante la utilización de variedades mejoradas de maíz, trigo y arroz, mediante la aplicación de grandes cantidades de agua, fertilizantes, plaguicidas y cultivando una sola especie en un terreno durante todo el año. [...]

Desde 1943, el Valle del Yaqui jugó un papel fundamental en la revolución verde con los trabajos realizados en la producción de variedades enanas de trigo en esta región, lo que provocó que México pasara de tener un rendimiento de trigo de 750 kg/ha en 1950 a 3,200 kg/ha en 1970. Así, el esfuerzo tecnológico en el Valle del Yaqui logró que el rendimiento del trigo en Sonora fuera de 7 ton/ha<sup>3</sup>”.

Hoy en día, una de las características más importantes del trigo es el de ser un alimento que se encuentre en el gusto y al alcance de toda la población, es decir, es consumido tanto por la población de altos ingresos en platillos gourmet de alta calidad, como también por los estratos más bajos de la población al ser un alimento barato y accesible.

Así mismo, es considerado como uno de los tres granos más producidos en el mundo al igual que el maíz y el arroz, además, es el más ampliamente consumido por el hombre en la civilización occidental. Por otra parte, es uno de

---

<sup>3</sup> Si bien, el autor señala que Sonora logró rendimientos de 7 ton/ha de trigo, de acuerdo a la Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable (OEIDRUS, 2014) al menos desde 1980 al 2010 no se registró ningún año en Sonora rendimientos iguales o superiores a las 7 ton/ha. En este período de tiempo fue en 1997 cuando se obtuvo el mayor rendimiento con 6.55 ton/ha.

los siete cultivos más importantes en la alimentación del mundo moderno junto con el arroz, el maíz, la papa, la cebada, el camote y la yuca (Toledo, 2006).

Como se señala en la página de la Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable de Baja California (2014, págs. 4-5):

“El consumo humano de este cereal, no puede realizarse directamente, pues requiere un proceso previo de transformación que comienza con la molienda, mediante la que se obtiene la harina, lo cual ubica a la industria harinera como el eslabón estratégico de la cadena producción-consumo y la constituye como principal demandante del grano. La harina cruda no es digerible por el sistema digestivo humano, por eso, para el consumo se requiere de cocción, generalmente por horneado o hervido.

El trigo posee un alto grado de comercialización, por lo que el autoconsumo no es significativo. Este cereal requiere, para su consumo humano un proceso previo de transformación que da como resultado la producción de harina, que es utilizada como materia prima en algunas industrias, que la transforman cocinada a productos masivos terminales (Panificación y Repostería)”.

En el territorio nacional se distinguen las regiones Noroeste y Bajío por su preponderancia en la producción de trigo, siendo los principales estados productores Sonora, Sinaloa, Baja California, Guanajuato, Michoacán y Jalisco (Ibídem).

## Planteamiento Del Problema

El trigo es un cultivo tradicional de mucha importancia económica para México y el estado de Sonora. A nivel nacional el trigo fue el octavo producto agrícola más cultivado en el año 2010 con 700,585 hectáreas y el onceavo con respecto al valor de la producción la cual se estimó en \$9,909 millones de pesos. Durante ese mismo año en Sonora el trigo fue el cultivo con mayor superficie sembrada con 297,604 hectáreas y también el primero en el valor de la producción con \$5,249 millones de pesos. El estado de Sonora aporta más del 40% de la producción total del trigo que se cosecha a nivel nacional (OEIDRUS, 2014).

Existen diferentes tipos de grano de trigo, lo que lo convierte en un producto heterogéneo. SAGARPA clasifica al trigo de acuerdo a su uso industrial y el producto final obtenido. Las variedades dominantes en el sistema de producción mundial y nacional son el trigo suave (*triticum aestivum*) y el trigo durum (*triticum durum*) también conocido en México como trigo cristalino.

Los principales productos finales de la especie *aestivum* son las harinas para repostería, panadería, galletería y tortillería. Del género *durum* se produce la sémola para la elaboración de pastas alimenticias (spaghettis, fideos, tallarines, etc.) y pellets<sup>4</sup>.

México es un país deficitario en la producción de trigo de la especie *aestivum*. Cada año se importan volúmenes superiores a la cantidad que se produce en el interior del país. No obstante, el total de dicha producción nacional es incorporado a la cadena industrial nacional lo que permite generar el valor agregado dentro de México.

---

<sup>4</sup> Los pellets son conocidos en el mercado local como “duritos” o “duros”.

Por el contrario, existe una producción superavitaria de trigo cristalino, existen importaciones casi nulas de este tipo de trigo, mientras que las exportaciones son muy dinámicas como se puede observar en la *Tabla 1*. Además de las exportaciones, existen importantes volúmenes de exportación de sus productos derivados: la sémola y las pastas italianas. Existe una balanza comercial superavitaria para estos tres productos: trigo cristalino, sémola y pastas alimenticias; es decir, el valor de las exportaciones nacionales superan en valor a las importaciones (Secretaría de Economía, 2012).

*Tabla 1: Producción, consumo y exportaciones de trigo cristalino en México (Año 2010, volumen en toneladas)*

<b>Producción estimada</b>	<b>1,001,444</b>	<b>100%</b>
Consumo nacional estimado	564,450	56%
Excedente/Exportaciones	436,994	44%

*Fuente: Elaboración con información de SAGARPA y Secretaría de Economía.*

Actualmente los volúmenes de exportación del trigo cristalino sin ningún tipo de proceso superan la cantidad que se exporta de sus productos derivados en conjunto: la sémola y las pastas, como se muestra en la *Tabla 2*. En los últimos años los volúmenes de exportación del grano han disminuido, en contraste con el aumento de las exportaciones de sémola y pastas (Secretaría de Economía, 2012). No obstante, la industria nacional no ha sido capaz de aprovechar óptimamente la producción local de trigo cristalino a fin de incorporar todos los posibles eslabones de producción dentro de la plataforma industrial local y nacional; es necesario implementar esfuerzos que permitan generar el valor agregado en territorio nacional de los productos derivados del trigo cristalino.

El eslabón productivo correspondiente a la etapa de molienda es la fase intermedia de la cadena de producción. La actividad principal en este eslabón es la molienda del trigo para obtener la sémola o harinas, dependiendo de la especie de trigo de la que se trate. Particularmente, la sémola es comercializada a las empresas dedicadas a la elaboración de pastas alimenticias y pellets.

*Tabla 2: Exportaciones mexicanas de trigo cristalino y sus productos derivados, 2010*

<b>Producto</b>	<b>Toneladas</b>	<b>Millones de pesos</b>	<b>Valor unitario \$/Ton</b>
Trigo cristalino	436,994	\$88,084,154	\$201.57
Sémola	52,223	\$23,298,837	\$446.14
Pastas italianas	64,018	\$54,921,686	\$857.91

*Fuente: Elaboración con base en información de la Secretaría de Economía.*

Los molinos operan bajo un contexto de incertidumbre por la naturaleza del producto, puesto que el precio del trigo está sujeto a los cambiantes flujos globales de producción. Un sector de este ramo industrial ha logrado incursionar de manera exitosa en el comercio internacional, no obstante, las exportaciones están concentradas en la región de Latinoamérica y el Caribe (Secretaría de Economía, 2012). Si bien la demanda de la región ha experimentado un crecimiento constante, éste ha sido ligero e insuficiente para poder aprovechar el resto de la producción de trigo cristalino que es exportada sin ningún tipo de procesamiento, es decir, sin generar valor agregado.

La Cadena Global de Valor (CGV) es un marco teórico que puede ser utilizado para evaluar la potencialidad de integración de la industria molinera local en el

comercio mundial, en específico en la región de Asia-Pacífico. Además, el análisis de la CGV puede ser una herramienta útil para poder desarrollar actividades más complejas dentro de la cadena de valor, mediante la jerarquización de procesos (upgrading), desplazándose a actividades que requieren una mayor cualificación. En este caso, pasar de ser una Entidad exportadora de materia prima (trigo cristalino) a un estado exportador de productos con mayor valor agregado (sémolas y pastas).

Kosacoff & López (2008) señalan que las estructuras de manufactura y comercio internacional de Latinoamérica por lo regular no están orientadas a los mercados más dinámicos, de mayor productividad y/o tecnología. De acuerdo con estos autores la participación de América Latina en las GGV es escasa y deficiente, además, los pocos países que participan en dichas cadenas lo hacen en los eslabones de menor valor agregado:

“Los datos disponibles sugieren que en los países de América Latina existe un patrón de especialización basado en ventajas comparativas estáticas (recursos naturales en América del Sur y mano de obra barata en la región de América Central y el Caribe [...]) Forjan estructuras exportadoras poco diversificadas y basadas en mercados de alta volatilidad, lo que dificulta el aprovechamiento de las ventajas dinámicas asociadas a los procesos de creación y difusión de conocimiento [...] Es necesario evitar insertarse de forma permanente en etapas de las cadenas en las que la competencia descansa exclusivamente sobre costos (principalmente bajos salarios), dado que las ventajas estáticas, en particular las basadas en mano de obra barata, ya no son un buen anclaje para incorporarse a las corrientes mundiales de comercio e inversión” (Kosacoff & López, 2008, pág. 29).

## Preguntas De Investigación

- ✓ ¿Cuáles son las características de la CGV de la industria molinera de trigo cristalino de Sonora?
- ✓ ¿Qué oportunidades hay para que la industria molinera de trigo cristalino de Sonora logre vincular sus redes en la región Asia-Pacífico?
- ✓ ¿Cuáles son las principales limitantes para que la industria molinera de Sonora se integre a la CGV en Asia-Pacífico?

## Justificación

En Asia, factores como el crecimiento de la población, el aumento del ingreso disponible y un fuerte proceso de urbanización, han afectado tanto la oferta como la demanda por alimentos, contribuyendo a situaciones de inseguridad alimentaria en algunas economías de la región porque no logran producir la cantidad de alimentos necesarios para alimentar a su población. Esta situación ha llevado a que en los últimos años, la mayoría de las economías de Asia-Pacífico<sup>5</sup> se hayan convertido en importadores netos de alimentos (Adriana Roldán, 2011).

De acuerdo a Roldan y Pérez (2011), en el 2009 las exportaciones de alimentos por parte de estas economías alcanzaron los \$130,241 millones de dólares e importaciones de \$160,248 millones de dólares, representando un déficit de poco más de \$30,000 millones de dólares. Otro análisis de las importaciones de

---

<sup>5</sup> Por Asia-Pacífico se entiende aquellos países que se encuentran en el continente asiático y que tienen litoral con el Océano Pacífico. Para efectos de este estudio se consideraron los siguientes países: China (incluido Hong Kong), Corea, Filipinas, Indonesia, Japón, Malasia, Singapur y Taiwán.



alimentos de Asia Pacífico revela que éstas han tenido un incremento del 10.5% promedio anual pasando de \$73,460 millones de dólares en 2001 a \$160,248 millones de dólares en 2009.

Durante los últimos cinco años, a nivel mundial las exportaciones de sémola han ido en aumento (International Trade Center, 2013). Los constantes incrementos en la demanda internacional de la sémola de trigo abren oportunidades de mercado para aquellos países y empresas que mejor se incorporen a la Cadena Global de Valor. Si la industria molinera del estado de Sonora no aprovecha dichas oportunidades, se verá rebasado por empresas de otras regiones que estén mejor preparadas.

Es necesario que la industria molinera incursione en otras regiones, que genere nuevos mercados debido a la lenta expansión del mercado regional latinoamericano. Para las empresas sonorenses en particular, las regiones europeas y africanas son mercados en los que no son competitivas debido a los altos costos logísticos para acceder a éstos países, puesto que además del flete marítimo se tiene que pagar un alto costo por transportar el producto a los puertos ubicados en el Golfo de México vía terrestre; esto aunado a la fuerte competencia en dichas regiones de países líderes en el sector como lo son: Italia y Turquía. Por otro lado, está el continente asiático, en específico la región Asia-Pacífico. Esta zona cuenta con tres atractivos para la industria local sonorense. Por un lado, algunos países de esta región son fuertes importadores de productos alimenticios, mientras que por otro lado, a pesar de la lejanía geográfica los costos de transportación marítima son más económicos en comparación con los fletes hacia otras regiones. Además, el costo de transportación terrestre también se reduce al utilizarse puertos del lado del Pacífico que son más cercanos.

## Objetivos

### Objetivo General:

Identificar las alternativas que existen de vincular la cadena global de valor de la industria molinera de trigo cristalino de Sonora en la región de Asia-Pacífico.

### Objetivos Específicos:

- ✓ Caracterizar la cadena global de valor de la industria molinera de trigo cristalino de Sonora.
- ✓ Identificar a las empresas productoras de pastas italianas localizadas en la región Asia-Pacífico.
- ✓ Señalar las oportunidades y limitaciones que enfrenta la industria molinera local para poder integrarse en la CGV en Asia-Pacífico.

## Hipótesis

La industria molinera de trigo cristalino de Sonora puede vincularse con éxito a la cadena global de valor mediante el establecimiento de redes comerciales con empresas productoras de pastas alimenticias estilo italiano, ubicadas en: Kuala Lumpur, Malasia; Manila, Filipinas; Taipéi, Taiwán y en Yakarta, Indonesia.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

Durante el transcurso de las últimas décadas del siglo XX y los primeros dos decenios del siglo XXI, la economía mundial ha cambiado significativamente, especialmente en lo referente a las áreas del comercio internacional y la organización industrial. Dos de las nuevas y más importantes características de la economía contemporánea son la globalización de los encadenamientos de los eslabones de producción y el comercio, las cuales han sido el motor de crecimiento de las capacidades industriales en un significativo número de países en desarrollo y la desintegración vertical de las corporaciones transnacionales, quienes han redefinido sus actividades clave para enfocarse en la innovación y la estrategia del producto, el mercadeo y los segmentos de mayor valor agregado de sus productos y servicios, mientras reducen costos directos relacionados a sus actividades no claves como son los servicios genéricos y el volumen de producción (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005).

### 1.1 Globalización Productiva Y Comercial

La creciente globalización de la economía mundial ha cambiado el entorno económico que enfrentan las industrias y las empresas individuales en los países en desarrollo, al igual que en los países industrializados. Un aspecto importante

ha sido la creciente fragmentación de los procesos productivos y la evolución de las actividades económicas dispersas internacionalmente pero funcionalmente integradas. La integración comercial y las inversiones transfronterizas han sido el resultado de estas transformaciones y sus consecuencias han sido ampliamente estudiadas (Pietrobelli & Saliola, 2007).

De acuerdo a Morris & Kaplinsky (2000), una de las implicaciones de las actividades industriales que se han dispersado en diferentes países ha sido un cambio en las áreas de competencia de algunas economías en desarrollo. Una consecuencia de esto es la aparición de una re-división de la dependencia mundial referente a la capacidad de diferentes economías para integrar las actividades intensivas en conocimiento y para funcionar eficazmente dentro de los nuevos parámetros de información. Se ha producido un cambio internacional en la división social y económica del trabajo entre los países industrialmente desarrollados, los países industrializados de ingresos medios, y los países con bajo desarrollo e ingresos. Así mismo, este autor señala que las actividades intangibles como el diseño, investigación y desarrollo, posicionamiento de marca, mercadeo, logística, servicios financieros, etc. se han concentrado en los países avanzados mientras que los procesos de producción (es decir, las actividades concretas que intervienen en la transformación de las mercancías) se están llevando a cabo en un gran grupo de países en desarrollo de ingresos medios (China, India, México, Corea del Sur, Singapur, etc.) que exhiben competencias en los procesos de producción altamente desarrolladas, así como una serie de países capaces de producir componentes a precios competitivos sobre la base de bajos salarios.

Así, las nuevas divisiones se han producido en el mundo en desarrollo sobre la base de la capacidad de algunos países para ser más exitosos en la integración

de las empresas y otras formas de actividad productiva en las cadenas globales de valor, mientras que otros han dependido de la constante disminución de los costos como la base para obtener una ventaja mundial competitiva.

Si bien la transnacionalización de la producción no es un fenómeno nuevo, las tendencias en esa dirección se han profundizado claramente en años recientes, dando lugar al surgimiento de “sistemas internacionales de producción integrada” (UNCTAD, 2002, citado en Kosacoff & López, 2008), “redes globales de producción (RGP)” o “cadenas globales de valor (CGV)” (Gereffi, 2001).

Muchos países en desarrollo han avanzado decididamente hacia una trayectoria de la liberalización de la política comercial y la globalización. Estas políticas han mejorado el bienestar de la población en muchos de ellos, pero el empobrecimiento absoluto (es decir, el desempleo y la caída del poder adquisitivo) sigue siendo un problema importante en la economía global, y el empobrecimiento relativo (es decir, la desigualdad) también ha aumentado en casi todas partes, tal como lo señala Kaplinsky (2001). De acuerdo con este autor, los países en desarrollo han aumentado significativamente su participación en las exportaciones mundiales de productos manufacturados desde 1985. La mayor parte de este incremento se presentó entre 1985 y 1995, sin embargo, gran parte de las exportaciones (en la actualidad más del 70 por ciento del total) provienen de sólo 10 países en desarrollo.

El deseo de productos y servicios de consumo de la población en los países en desarrollo crea oportunidades para que las empresas multinacionales establezcan instalaciones de producción local a fin de cubrir las demandas locales y regionales, mientras que la competencia global sigue presionando a las empresas multinacionales en su producción ubicando estas actividades en

países donde existan menores costos. La formalización de las relaciones con los socios y proveedores locales en estos lugares es fundamental para la plena adquisición de estos y otros beneficios comerciales. Además, las multinacionales están cada vez más interesadas en jugar un papel más amplio en el desarrollo de las comunidades en las que operan, lo cual es un buen presagio para el desafío que presenta el desarrollo, que está más que nunca necesitada de nuevos actores, recursos y enfoques (Deloitte Touche Tohmatsu Emerging Markets, Ltd., 2004).

Al mismo tiempo, las Naciones Unidas, junto con muchas organizaciones de desarrollo, reconocen la necesidad de apoyar cada vez más el sector privado local y el impulso de pequeñas empresas en los países subdesarrollados como base para el logro de sus objetivos de desarrollo, en particular los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

En este sentido, han surgido conceptos y marcos teóricos que tienen cómo objetivo estudiar, analizar y comprender el ¿Cómo? y ¿Porqué? de las tendencias que se han venido desarrollando en la economía mundial.

El análisis que toma en cuenta a toda la cadena de actividades productivas ha sido referido de varias maneras, como por ejemplo, cadena de valor, cadena de productos básicos, cadena de actividades, redes de producción, redes de valor y análisis de entradas y salidas. Mientras que estos términos tienen mucho en común, una importante distinción se puede hacer mediante la contrastación de las diversas "cadenas" con las diferentes "redes", donde una cadena traza la secuencia vertical de acontecimientos que condujeron a la entrega, el consumo y el mantenimiento de bienes y servicios, reconociendo que las diferentes cadenas de valor a menudo comparten los actores económicos comunes y son dinámicas

ya que se reutilizan y reconfiguran de manera permanente. Mientras que una red destaca la naturaleza y el alcance de las relaciones entre las empresas que se unen para establecer un grupo económico más grande (Sturgeon, 2000).

Derivado de lo anterior, nos enfocamos en los análisis de los marcos conceptuales referentes la Cadena Global de Valor (CGV) y las Redes Globales de Producción (RGP) por ser considerados *ad-hoc* a los objetivos de la presente investigación. Ambos conceptos son similares, de ahí la pertinencia de señalar el objeto de estudio de cada uno de ellos.

El análisis de la CGV se centra en la dispersión estratégica global de las diferentes actividades de valor añadido en la cadena de valor y las posibilidades de mejora tecnológica e industrial de las empresas locales para la colocación de productos en las cadenas de valor específicas (Memedovic, 2004). El análisis de las RGP complementa el de la CGV el cual se centra en cómo la red de producción de una empresa líder se organiza, cómo se dispersa entre las empresas y las fronteras, y cómo se transfiere la tecnología entre los participantes de la red. De acuerdo con Memedovic (2004) las empresas locales deben poseer altas capacidades tecnológicas para ser incluidas por una empresa emblemática en su RGP. Una vez seleccionados, los participantes pueden beneficiarse de la formación de la capacidad en la red y el desarrollo, que es el núcleo de la estrategia adoptada por la empresa insignia de aumentar la competitividad de su red.

El enfoque global de la cadena de valor hace especial hincapié en la coordinación de los diferentes actores en la cadena de actividades involucradas en la producción, elaboración y distribución de productos. Se destacan los vínculos entre las empresas, cómo se coordinan sus actividades y el papel de las

empresas líderes en la determinación de lo que se va a producir, cómo y por quién (Humphrey, 2005).

La CGV y las RGP pueden ser consideradas categorías analíticas y conceptuales complementarias a las de competencia, comercio y la división internacional del trabajo; al analizar los roles de las industrias, compañías y naciones en una dinámica y cambiante economía global (Wong-González, 2012).

Ambos conceptos son utilizados por los gobiernos e instituciones a fin de promover políticas públicas que faciliten la inserción de sus industrias en la dinámica global estudiada en ambos marcos. Lo anterior obedece a las metas de crecimiento económico y reducción de la pobreza en la mayoría de los países subdesarrollados.

El crecimiento agrícola es fundamental para reducir la pobreza en las zonas rurales y de optimizar dicha progresión se encuentra en el aumento de las exportaciones de productos agrícolas de los países pobres a los mercados mundiales (Humphrey & Memedovic, 2006). Los mercados agrícolas mundiales se han vuelto cada vez más complejos debido a la concentración en todos los puntos de la cadena de valor y el aumento del alcance y la complejidad de las normas alimentarias, en particular las relativas a la seguridad alimentaria. Por lo tanto, la realización de los beneficios potenciales en el crecimiento de las exportaciones agrícolas para la reducción de la pobreza requiere un análisis cuidadoso de las tendencias en los mercados globales y las políticas que liberan el potencial de crecimiento y la reducción de la pobreza. Estas tendencias pueden ser analizadas utilizando la perspectiva de la CGV (Ibídem).



A continuación se abordará de manera más específica los marcos conceptuales en los que se basa el presente estudio: la *cadena global de valor* y *las redes globales de producción*.

## 1.2 Cadena Global De Valor

El concepto antecesor de la CGV es la Cadena Global de Productos Básicos (CGPB), en inglés *Global Commodity Chain*, el cual fue un marco teórico desarrollado por Gary Gereffi (1994), (1999). Gereffi establece cuatro estructuras claves que forman la CGPB (entradas-salidas, geográfica, la gobernanza, y la institucionalidad), pero es la estructura de la gobernanza la que ha recibido la mayor atención, tanto por Gereffi y sus inmediatos coautores, como por otros autores que lo han utilizado como marco de referencia (Sturgeon, 2008).

El marco de la CGPB fue relevante y útil como una metodología basada en la red para el análisis de nuevos patrones de producción, y las formas en las que el valor es creado y distribuido en cadenas específicas y apropiado por actores particulares. Como un enfoque que pone de relieve la dimensión mundial de las redes de producción contemporáneas, el marco de la CGPB tuvo varios aspectos importantes. Uno de los más importantes fue el estímulo dado a programas de investigación, que proporcionaron nuevas aportaciones empíricas, lo que permitió un continuo desarrollo del marco en términos de aprendizaje sobre la CGPB y sus implicaciones para el enfoque general la cual sirvió para la reformulación de este concepto, conocido ahora como la CGV (Dussel Peters, 2008).

El concepto CGPB fue desarrollado por primera vez por Hopkins y Wallerstein (citado en Sturgeon, 2008) quienes destacaron el poder del Estado en la conformación de los sistemas de producción global, ejercido en forma de aranceles y reglas de contenido nacional afectados en el momento en que las mercancías cruzan fronteras. Gereffi (1994) retomó el concepto centrándolo en las estrategias y acciones de las empresas, en parte a la capacidad limitada de los Estados para establecer tarifas y reglas de contenido nacional en el contexto de la liberalización del comercio. Sin embargo, la apertura comercial no crea por sí misma la capacidad industrial. La liberalización ha permitido el crecimiento del comercio internacional, pero sin el empuje de las empresas de las economías avanzadas que buscan explotar las capacidades y los mercados en los países en desarrollo, los flujos transfronterizos de bienes y servicios, sin duda, serían más modestos que en la actualidad, en términos de volumen total y de contenido tecnológico (Sturgeon, 2008).

La investigación de la cadena de valor se centra explícitamente en la naturaleza de las relaciones entre los diversos actores involucrados en la cadena, haciendo hincapié en el papel que los compradores y los productores mundiales pueden desempeñar en el apoyo a las actividades de aprendizaje y de innovación de los productores en los países menos avanzados, y explora sus implicaciones para el desarrollo. El concepto de "gobernanza" es fundamental para el análisis. En cualquier punto de la cadena, se requiere un cierto grado de gobernanza con el fin de tomar decisiones no sólo en "qué" o "cómo" un producto o servicio debe ser producido, pero a veces también "cuándo", "cuánto" y hasta "qué precio" (Morrison, 2008).

La literatura económica internacional ha tenido un interés en los efectos estáticos y dinámicos del paradigma contemporáneo mundial y en las diferentes

formas que la participación internacional de los países, las industrias y las empresas está tomando. El término "participación internacional" fue utilizado por primera vez por Lall (1980, citado en Pietrobelli & Saliola, 2007), haciendo referencia a la elección que tenían que hacer las empresas transnacionales estadounidenses para elegir entre exportar un producto o construir una planta en el extranjero.

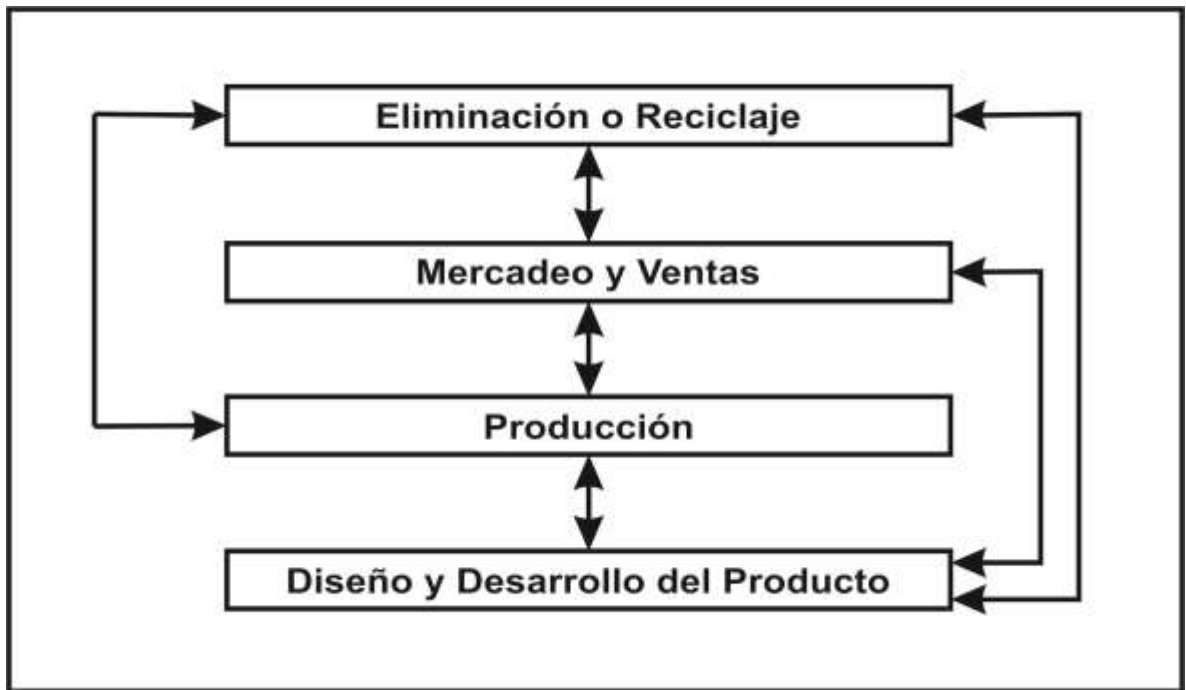
La cadena de valor describe toda la gama de actividades que se requieren para llevar un producto o servicio desde su concepción, a través de las diferentes fases de la producción (que incluye una combinación de la transformación física y la aportación de diversos servicios a la producción), entrega a los consumidores finales y el reciclaje (Kaplinsky, 2001). La CGV es una cadena de actividades que se divide entre múltiples empresas, las cuales abarcan una amplia gama de actividades interrelacionadas de producción que realizan las empresas en diferentes ubicaciones geográficas para llevar a cabo un producto o un servicio, desde su concepción hasta su producción y entrega a los consumidores finales (UNCTAD, 2006, citado en UNCTAD, 2010).

La cadena de valor consiste básicamente en una secuencia de actividades relacionadas y anexas que inician desde la producción de un bien o servicio hasta el mercadeo y servicio post venta, inclusive en algunos casos hasta su reciclaje (Memedovic, 2004). Un diagrama sencillo de la cadena de valor se presenta en la figura 1.

Para las empresas, en especial las PyMES, la participación en las CGV puede dar la oportunidad de alcanzar la estabilidad financiera, aumentar la productividad y ampliar sus mercados (UNCTAD, 2006, citado en UNCTAD, 2010). De acuerdo con este reporte, la cooperación dentro de una red de socios

en ambos lados de la cadena puede mejorar la situación de una empresa, los flujos de información y posibilidades de aprendizaje, introducir nuevas prácticas de negocio y tecnológicas más avanzadas. Por otro lado, la participación de las organizaciones en las cadenas de valor exige mayores recursos de gestión y financieros, la capacidad de cumplir con los estándares internacionales y la protección interna de la propiedad intelectual. Para afrontar estos retos, incluso en los países desarrollados las empresas necesitan el apoyo de sus gobiernos.

*Figura 1: Representación de una cadena de valor sencilla*



*Fuente: Memedovic (2004: 6).*

Para muchas compañías, sobre todo las PyMES, la realidad contrasta con lo descrito anteriormente, a menudo suelen ser pequeñas firmas de los países en desarrollo, que comunmente compiten por disminuir los salarios y las

ganancias, y no mediante el aumento de la productividad, los sueldos y las utilidades (Pietrobelli C. y., 2006).

La diferencia que existe para una empresa de estar en cualquiera de ambos extremos se explica por lo general por las diferentes capacidades de las firmas para la modernización, denominado *upgrading* (Kaplinksy, 2001). Este concepto (*upgrading*) generalmente se define como la capacidad que adquieren las empresas para hacer mejores productos, para producir bienes con mayor eficacia, o para pasar a actividades más calificadas. La posibilidad de mejorar la innovación a fin de incrementar el valor agregado (Pietrobelli C. y., 2006).

El otro concepto de gran importancia en la CGV es el tema de la *gobernanza*, la cual hace referencia a los actores clave en las cadenas que determinan la división del trabajo y dan forma a las capacidades de los participantes para mejorar (*upgrading*) sus actividades (Gereffi, 2001). Inicialmente, sólo se identificaron dos tipos de estructuras de gobernanza en las cadenas mundiales de productos básicos: la conducida por los fabricantes (produce-driven) y la impulsada por los compradores (buyer-driven) (Gereffi, 1994).

### **1.2.1 Gobernanza**

Las estructura de la gobernanza en las cadenas globales de valor deben ser entendidas desde una perspectiva histórica. Las innovaciones tecnológicas, institucionales y organizativas, así como los cambios en los entornos normativos, transforman las estructuras de las industrias y el poder de las firmas líderes en el interior de la cadena a lo largo del tiempo (Gereffi, 2001).

Para Gerefy, Humphrey y Sturgeon (2005), la gobernanza de la cadena de valor descansa sobre tres factores:

- A. La complejidad de la información y la transferencia de conocimientos requeridas para sostener una transacción en particular. En otras palabras, la facilidad o complejidad que tiene el comprador para transmitir la información referente a las especificaciones del producto y el proceso deseado con la mayor exactitud posible.
- B. La medida en que esta información y el conocimiento pueden ser codificados y, por lo tanto, transmitidos de manera eficiente y sin ninguna inversión específica para las transacciones entre las partes. Es decir, si el vendedor cuenta con la tecnología y/o conocimientos necesarios para recibir e interpretar adecuadamente las especificaciones del producto y las instrucciones del comprador relacionadas a la transacción.
- C. Las capacidades de los proveedores actuales y potenciales en relación con los requerimientos de la transacción. En este caso, si el vendedor cuenta con la tecnología y las aptitudes necesarias para producir el bien o servicio solicitado por el comprador.

*Tabla 3: Tipos de Gobernanza*

Tipo de gobernanza	Factores que determinan la gobernanza		
	Complejidad de la transacción	Habilidad para codificar transacciones	Capacidad del proveedor
De mercado	Baja	Alta	Alta
Modular	Alta	Alta	Alta
Relacional	Alta	Baja	Alta
Captiva	Alta	Alta	Baja
Jerárquica	Alta	Baja	Baja

*Fuente: Gerefy, Humphrey y Sturgeon (2005).*

La dinámica de estos factores y de las demás características referidas de la CGV varía de una industria a otra. Si a cada uno de estos tres factores se les asignan dos valores - alto o bajo - entonces se tendrían ocho combinaciones posibles, de las cuales cinco son las que realmente se pueden llegar a dar en la industria global<sup>6</sup> (Ibídem). Estas cinco combinaciones representan los tipos de gobernanza que puede experimentar cada cadena de valor, como se observa en la *Tabla 3*.

Partiendo de esta clasificación desarrollada por Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), es posible identificar las características principales que diferencian a cada tipo de gobernanza dentro de las CGV:

- De mercado. Las transacciones en este tipo de gobernanza pueden perdurar durante el tiempo sin ningún tipo de modificación. La característica más importante es que el costo de cambiar de proveedor o cliente es relativamente bajo y sencillo para ambas partes. Puesto que las especificaciones del producto pueden ser fácilmente transferidas por el comprador y fácilmente desifradas por el vendedor, además, por lo regular el vendedor cuenta con la tecnologías y las habilidades necesarias para cumplir con las especificaciones técnicas.
- Modular. Normalmente el proveedor produce un artículo de acuerdo a las especificaciones técnicas proporcionadas por el cliente la cuales deben de estar bien detalladas. El proveedor asume la total responsabilidad en lo referente al proceso tecnológico requerido.
- Relacional. En esta cadena se observan complejas interacciones entre el comprador y el vendedor lo cual crea un mutua dependencia y altos

---

<sup>6</sup> La combinación de baja complejidad de las transacciones y la baja habilidad de codificar es poco probable que ocurra, esto excluye dos combinaciones. Por otro lado, si la complejidad de la transacción es baja, la habilidad de codificar es alta y la capacidad del proveedor baja; conduciría a la exclusión de la cadena de valor, no genera un tipo de gobernanza per se.

niveles de inventarios específicos. La confianza, reputación y ética son aspectos muy importantes. La complejidad para decifrar las transacciones es alta.

- Captiva. Aquí los proveedores, principalmente PyMES, dependen en gran medida de sus grandes compradores. Una de sus características principales es que los compradores están monitoreando constantemente y tomando control con sus proveedores.
- Jerárquica. Esta definida por su integración vertical, la forma en la que se ejerce la gobernanza es mediante el control de las gestiones las cuales pasan de la gerencia hacia los subordinados, de la empresa matriz hacia las subsidiarias y afiliados.

### **1.2.2 Cadena Global de Valor Agroindustrial**

De acuerdo a Humphrey (2005) en la CGV de los productos agroalimentarios encontramos tres principales tendencias que se estan presentando en este sector, las cuales son:

1. *El ascenso de las empresas detallistas.* Con la consolidación del mercado detallista, la naturaleza de la cadena de valor ha cambiado significativamente. Anteriormente eran las empresas productoras quienes dirigían la distribución del producto mediante el desarrollo de sus marcas y el enlace de negocios que hacían con los mayoristas y detallistas para hacer llegar sus productos al consumidor final, ahora son los detallistas quienes por lo regular conducen esta cadena. Esto significa que el poder de mercado de los productores ha sido reemplazado por el poder de compra de los detallistas (Dobson, Waterson, & Davies, 2003, citado en Humphrey, 2005).



2. *La concentración en la industria alimenticia internacional.* La concentración del mercado detallista es solo una parte de un proceso más amplio de concentración en múltiples niveles dentro de la industria alimenticia internacional. Hay evidencias de una creciente concentración en la comida rápida, proveedores de insumo (incluyendo la tecnología), así como en los productores y procesadores. Hay solo una cuantas empresas en cada eslabón de la cadena de valor, y estas empresas tienden a trabajar con pocos proveedores. Mientras que el efecto completo de estos cambios en la producción y procesamiento de la agroindustria ha sido mas ampliamente estudiado en los países desarrollados, el impacto en los países en desarrollo se presume es similar.
3. *Estándares internacionales.* El término "estándar" se utiliza para referirse a un documento, que se puede conceptualizar como un producto de información. En otro contexto, hace referencia a las especificaciones técnicas, las características de funcionamiento de los materiales, materias primas físicas de diversos grados de complejidad. Es un conjunto de especificaciones técnicas que pueden ser atendidas por un productor. Es importante distinguir entre los diversos tipos de estándares existentes (David, 1995; citado en Humphrey, 2005). De acuerdo a este autor la función principal de dichos estándares es aumentar la transparencia de los mercados y facilitar la división del trabajo entre las empresas.

Los mercados agrícolas mundiales se han vuelto cada vez más complejos debido a la concentración en todos los niveles de la cadena de valor y el aumento del alcance y la complejidad de las normas alimentarias, en particular las relativas a la seguridad alimentaria. Es por ello que se requiere analizar las tendencias en los mercados globales y las políticas de desarrollo a fin de aprovechar el

potencial de crecimiento y el impacto en la reducción de la pobreza mediante la correcta integración de las empresas agroindustriales en la CGV (Humphrey & Memedovic, 2006).

### 1.3 Redes Globales De Producción

Las regiones han sido centrales en la agenda de la geografía económica y las ciencias sociales en las últimas décadas. El "re-descubrimiento" de la región en momentos en que los procesos de globalización económica parecen haber estado en ascenso parece una situación tanto singular (MacKinnon, Cumbers, & Chapman, 2002, citado en Coe, Hess, Wai-chung, Dicken, & Henderson, 2003). De hecho, estos autores señalan que la globalización de la producción y las finanzas en gran parte explica este renovado interés. Los cambios tecnológicos vertiginosos mejoraron la movilidad del capital e inspiraron en los países neoliberales la competencia inter-regional para atraer inversiones, es por ello que una amplia comunidad de académicos y políticos han centrado la atención en la necesidad de intervención a nivel regional (Lagendijk A, 2000; citado en Coe, 2003).

Hoy en día, el papel de la dinámica competitiva y los regímenes normativos en la maximización de los beneficios que las economías en desarrollo podrían obtener de las formas de organización en redes de negocios internacionales (Henderson J., 2002).

Trabajos recientes han tratado de abordar los vínculos entre la dinámica de la globalización y las nociones del "desarrollo regional". La literatura relacionada al estudio del fenómeno del "nuevo regionalismo" ha puesto énfasis en las estructuras institucionales endógenas y su capacidad para "mantener" el funcionamiento de las redes globales (Storper, 1997, citado en Coe, Hess, Wai-chung, Dicken, & Henderson, 2003). Por el contrario, el trabajo en redes intra-empresariales, como el enfoque de la cadena global de productos básicos (ahora conocida como CGV), se ha enfocado en las estructuras organizativas de los

sistemas de producción de las firmas globales y de cómo determinadas regiones se incrustan en estas redes con diferentes impactos en la modernización de la industria. Sin embargo, Coe, Hess, Wai-chung , Dicken, & Henderson (2003) argumentan que ni una perspectiva "adentro hacia afuera" o "afuera hacia adentro" es adecuada<sup>7</sup>.

Las RGP es un marco conceptual capaz de alcanzar las dimensiones sociales y económicas tanto globales, regionales como locales; de los procesos envueltos en la globalización económica. Las redes de producción, es decir, los nexos de las funciones y operaciones interconectadas mediante los cuales los productos y servicios son producidos, distribuidos y consumidos; han llegado a convertirse organizacionalmente más complejos y cada vez mas globales en su extensión geográfica (Henderson & Jeffrey, 2002). Tales redes no solo integran organizaciones dentro de estructuras que van llegan más allá de las fronteras de las organizaciones tradicionales, sino que también integran las economías nacionales de tal modo que tienen implicaciones para su bienestar. Henderson (2002) opina que la naturaleza y la articulación de las firmas centradas en la red de producción están influenciadas por el contexto socio-espacial dentro del cual están incrustadas. El proceso es complejo puesto que mientras éste es territorialmente específico, las redes de producción no lo son.

El enfoque de RGP no es tan avanzado como un marco completo de investigación que nos permita comprender las numerosas complejidades de la globalización de la economía, no obstante, es capaz de ofrecer un mejor análisis sobre la cambiante distribución internacional de la producción y el consumo, y

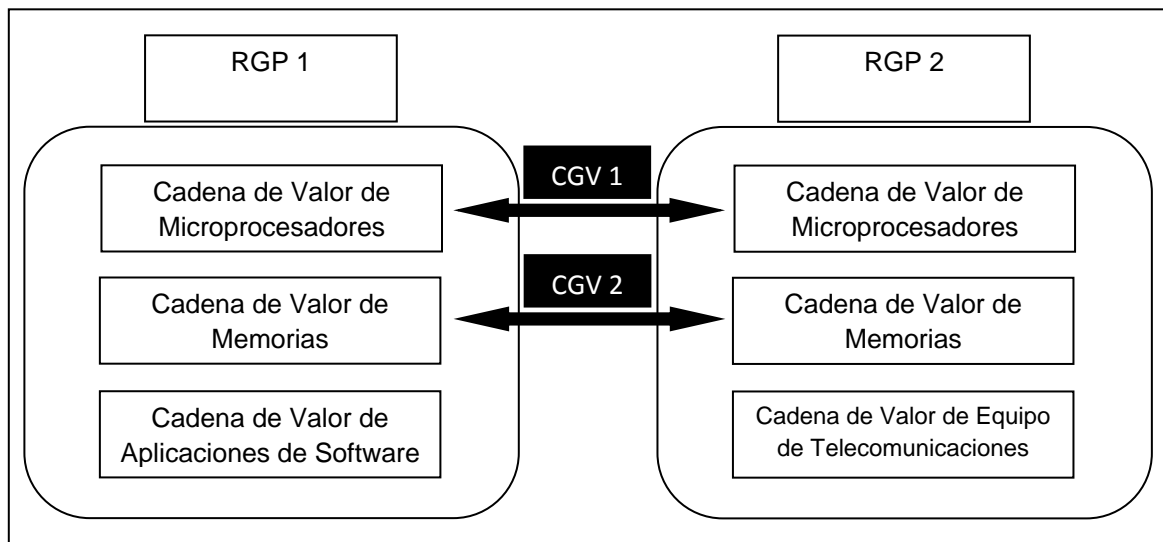
---

<sup>7</sup> Para un análisis más profundo se recomienda revisar el artículo: Globalizing regional development: a global production networks perspective de Coe, Hess, Wai- chung , Dicken, & Henderson (2003).

por lo tanto la viabilidad de poder adoptar diferentes estrategias de desarrollo que antes no había sido posible (Henderson J. , 2002).

Al igual que la la gobernanza que se ejerce en las CGV en las RGP existe una empresa emblemática que ejerce jerarquía sobre el resto de los integrantes que participan en la misma. La evolución, la dirección estratégica y el posicionamiento de la red de participantes en las RGP dependen marcadamente de la estrategia de la compañía líder (Memedovic, 2004). Una RGP puede figurar en varias CGV, como se muestra en la *Figura 2*:

*Figura 2: Redes Globales de Producción*



*Fuente: Ibídem.*

Metodológicamente, la perspectiva de las RGP dirige su atención a cuatro aspectos fundamentales (Henderson J. , Dicken, Hess, Coe, & Wai-Chung , 2002):

- Las redes de empresas que participan en la I+D, el diseño, la producción y la comercialización de un producto determinado, y la forma en cómo éstos se organizan a nivel mundial y regional.

- La distribución del poder corporativo dentro de dichas redes, y los cambios en el mismo.
- Las instituciones, y en particular los organismos gubernamentales, pero también en algunos casos: los sindicatos, las asociaciones empresariales y organizaciones no gubernamentales, que influyen en la estrategia de la empresa en las ubicaciones específicas impregnadas en la cadena de producción.
- Las implicaciones de todo esto para el mejoramiento tecnológico, el valor agregado, la prosperidad económica, etc. para las distintas empresas y sociedades alojadas en las cadenas.

En las RGP el nivel de compromiso de la organización que liderea con la región determina su arraigo territorial. Si este último es más bien endeble entonces, las oportunidades para la creación de valor, mejora y captura, en relación con la industria serán mínimas (Henderson J. , Dicken, Hess, Coe, & Wai-Chung , 2002). La organización tendrá un enraizamiento territorial parcial. Puesto que la región es vista como un terreno para el abastecimiento de materias primas por parte de la empresa líder, en el caso de que ésta no tenga una planta industrial localizada en dicho territorio. Por lo tanto, la densidad e intensidad de las conexiones locales/regionales de la empresa o las empresas líderes con otras empresas y organizaciones será poca y orientada al suministro de materias primas para sus naves industriales. Este tipo de arraigo territorial no contribuye al mejoramiento ni la modernización de los industriales locales ni tampoco al desarrollo económico local (López Blandón, 2011).

## 1.4 Consideraciones Generales

La perspectiva de las RGP se asemeja al análisis de la CGV. Como ejemplo podemos mencionar que al igual que el estudio de la CGV, el marco de las RGP se enfoca en la organización de los procesos productivos y distributivos que realizan las compañías transnacionales, las variadas formas de conformar las relaciones entre estas corporaciones focales y las empresas locales, la distribución del valor agregado que brota de estas relaciones y las posibilidades de implementar estrategias de modernización para aumentar la captura de valor a nivel local. Sin embargo el marco de las RGP va mas allá del análisis de la CGV. En contraste con las teorías económicas clásicas que resaltan el papel de los territorios como actores o la globalización que subrayan el presunto dominio de las firmas multinacionales, la configuración de las RGP contradice la idea que los procesos económicos sean dominio exclusivo de las empresas o las naciones. Por el contrario, el marco de las RGP ubica los procesos globales dentro de una amplia red de relaciones sociales que se extiende a variadas escalas geográficas y diversas formas organizacionales que identifican a los diferentes actores que participan en la economía global: hogares, empresas, gobiernos, regiones y países (Biles, 2010).

Así mismo, las RGP conceptualizan al desarrollo regional como el resultado eventual de la interacción entre estos diferentes actores. En consecuencia, los alcances regionales de la dinámica mundial no son idénticos, sino que varía de un lugar a otro dependiendo del papel que juegan las instituciones y la integración territorial de los actores, siendo este una especie de anclaje geográfico relacionado con el contexto cultural, social, político e institucional, el

cual puede facilitar o dificultar la generación y captura de valor económico a nivel local (Ibídem).

La reconfiguración de la economía mundial ha dado paso a la internacionalización de las empresas, por lo que resulta imprescindible para las organizaciones actuales fortalecer los vínculos en sus redes y anclarse debidamente en el eslabón de la cadena global de valor a la que pertenecen.

La CGV resulta un marco teórico conceptual adecuado para analizar la posibilidad que tiene de incorporarse de manera exitosa en las redes comerciales. Puesto que es de suma importancia identificar la CGV en la que se pretende incorporar en la región Asia-Pacífico a fin de poder implementar las estrategias pertinentes para poder realizar vínculos de negocio exitosos.

A través de este marco conceptual, se podrá identificar quienes son los actores que ejercen la gobernanza de la cadena, cuáles son los estándares exigidos tanto por el sector público como privado y cuáles son los niveles de concentración que presenta cada eslabonamiento, sobre todo, los referentes a los que están ubicados geográficamente en Asia-Pacífico.

Si bien las RGP resulta un marco conceptual complementario a la CGV, y en algunos casos es considerado más completo, para efectos de la presente investigación éste se tomará de manera secundaria, pues lo más importante en este estudio es identificar la plataforma vertical que compone la cadena de valor, es decir, los eslabones que la componen desde la siembra del grano en las superficies agrícolas hasta los consumidores finales de los productos derivados. Sin embargo, para la vinculación de la industria molinera de trigo cristalino del estado de Sonora con las empresas (clientes potenciales) en Asia-Pacífico, es preciso identificar la plataforma horizontal en esta etapa del eslabonamiento, es



decir, las redes de negocios que son necesarias establecer para poder lograr un exitoso vinculamiento entre el eslabón donde se encuentra la industria molinera de trigo cristalino de Sonora y el eslabón sucesor de este; el cual se refiere a los productores de pastas alimenticias en Asia-Pacífico. La plataforma horizontal que se encuentra entre estos dos eslabones está compuesta por los agentes aduanales y las líneas marítimas principalmente.

Se utilizará principalmente el marco conceptual de la CGV para realizar este estudio de investigación, pero el marco conceptual de las RGP vendrá a complementar el presente trabajo.

### 1.5 Metodología Y Técnicas De Investigación

La metodología y las técnicas de investigación utilizadas en esta investigación tuvieron un enfoque mixto, no obstante, se observa una orientación predominantemente cualitativa.

El responder a las preguntas de: ¿Cómo lograr llevar a cabo esta investigación?, ¿Quiénes son los informantes clave de la región Asia-Pacífico?, ¿Qué técnicas podemos utilizar para reunir la información que se necesita?, fue fundamental para la redacción de este apartado y de la investigación en general.

La investigación realizada fue considerada como un estudio de alcance descriptivo. La amplitud de la investigación fue microsociológica, es decir, “la que se lleva a cabo sobre grupos de población reducidos” (Solís, 2012, párr. 18).

Para efectos de esta tesis se utilizó principalmente el diseño *de campo*, puesto que se realizaron consultas, entrevistas semiestructuradas y observación directa

para obtener la mayor parte de la información. No obstante se recurrió también, aunque en menor grado, al diseño *bibliográfico*, es decir, la utilización de datos secundarios; en específico, bases de datos de comercio exterior.

En este estudio se identificaron dos principales unidades de análisis: la industria molinera de trigo cristalino de Sonora y las empresas dedicadas a la producción o mercadeo de pastas italianas en Asia-Pacífico, la lista completa de las empresas entrevistadas se puede encontrar en el Anexo 1.

Adicional a estas dos unidades de análisis, se obtuvo información mediante consultas hechas a ejecutivos comerciales de cinco líneas marítimas (Anexo 2) que ofrecen el servicio de transporte internacional de mercancías, a varios agentes aduanales (Anexo 3) y oficinas de representación de ProMéxico (Anexo 4), adicionalmente, se realizó observación participante en el sector detallista de Asia-Pacífico (Anexo 5).

La observación cualitativa implica penetrar en situaciones sociales y mantener un papel participante. El rol del observador cualitativo puede adquirir diferentes niveles de participación siendo el más deseable el denominado por este autor (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010) como “participación completa”; en donde el observador se mezcla totalmente considerándosele un participante más.

La entrevista por su parte, se define como una reunión para platicar e intercambiar información entre una persona y otra (entrevistador y entrevistado). Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y abiertas. En las primeras el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta. Las entrevistas semiestructuradas, por su parte, se basan en una guía predeterminada donde el

entrevistador tiene la libertad de agregar preguntas adicionales para obtener mayor información sobre temas que le resulten de interés (Sampieri, Collado, & Lucio, 2010).

Para las dos unidades de análisis se utilizó una entrevista semi estructurada diferente para cada una.

La entrevista semi estructurada se aplicó a ejecutivos del departamento de exportación de las dos empresas que componen la industria molinera de trigo cristalino del estado de Sonora (Anexo 6). Se abordaron preguntas con el objetivo de obtener información sobre los siguientes temas:

- La complejidad para recibir y codificar las especificaciones técnicas de la sémola de trigo.
- La capacidad que tenían para proveer, a sus clientes actuales y potenciales, la calidad de la sémola que le requerían.
- La complejidad de la relación con sus proveedores de materia prima y la relación con sus clientes actuales y potenciales.
- Los estándares internacionales con los que cuentan de manera certificada.

Por otro lado, en la entrevista semi estructurada dirigida a los productores de pastas alimenticias de la región Asia-Pacífico (Anexo 7) se incluyeron preguntas que buscaban abordar:

- Su capacidad para transmitir las especificaciones técnicas de los insumos que necesitaban proveerse, hablando específicamente de la harina o sémola de trigo.
- La capacidad que tenían sus proveedores de decodificar las especificaciones técnicas, así como la capacidad de estos mismos para proveerles el producto deseado.

- Conocer quienes son eran sus proveedores actuales, así como la calidad y precios de compra.

Las consultas que se tuvo con los diferentes consejeros comerciales de ProMéxico fueron con el objetivo de conocer el ambiente de negocio entre México y los países de Asia-Pacífico. Las oportunidades y trabas tanto culturales, económicas como geográficas. Así como recomendaciones y comentarios.

Para las consultas hechas a los ejecutivos de las líneas marítimas y los agentes aduanales se manejaron preguntas estructuradas. En las primeras se consultaron únicamente los precios de los fletes marítimos para los principales puertos de los países de Asia-Pacífico, así como el tiempo de tránsito en cada uno de estos. En la dirigida a los agentes aduanales se buscó únicamente información sobre las restricciones arancelarias y no arancelarias aplicables para la sémola de trigo mexicana en cada uno de los países de Asia-Pacífico.

En el sector detallista de la región Asia-Pacífico se utilizó el instrumento de observación directa. La labor en específico que se realizó fue ir de compras a los principales supermercados que se ubicaban en los países de Asia-Pacífico visitados. El producto de nuestro interés fueron las pastas alimenticias, observamos cuáles eran las marcas que predominaban e identificamos cuáles marcas de pastas eran importadas y cuáles eran producidas localmente, así como conocer las empresas que las fabricaban y su localización geográfica.

Algunas entrevistas se realizaron vía telefónica, mientras que en otras se tuvo la oportunidad de realizarlas de manera personal.

La base de datos el Sistema de Información Comercial Vía Internet (<http://www.economia.gob.mx/trade-and-investment/foreign-trade/siavi>) fue

útil para conocer los precios promedios de exportación de la sémola de trigo de México.

*Tabla 4: Etapas desarrolladas durante el proceso metodológico.*

<b>Etapa 1</b>	
Entrevistas semi-estructuradas a la industria molinera de trigo cristalino de Sonora.	
<b>Etapa 2</b>	
Consultas:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>↳ Líneas marítimas.</li> <li>↳ Agentes aduanales.</li> <li>↳ Base de datos de estadísticas de comercio exterior.</li> </ul>	
<b>Etapa 3</b>	
Observación directa y entrevistas semi-estructuradas en Asia-Pacífico:	
→ Filipinas	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Observación directa en cadenas detallistas de Manila.</li> <li>◇ Entrevista semi-estructurada empresas de pastas alimenticias identificadas.</li> </ul>
→ Malasia	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Observación directa en cadenas detallistas de Kuala Lumpur.</li> <li>◇ Entrevista semi-estructurada empresas de pastas alimenticias identificadas.</li> </ul>
→ Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Observación directa en cadenas detallistas de Yakarta.</li> <li>◇ Entrevista semi-estructurada empresas de pastas alimenticias identificadas.</li> </ul>
→ Taiwán	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Consulta/Asesoramiento ProMéxico Taiwán.</li> <li>◇ Observación directa en cadenas detallistas de Taipei.</li> <li>◇ Entrevista semi-estructurada empresas de pastas alimenticias identificadas.</li> </ul>
→ China	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Consulta/Asesoramiento ProMéxico Shanghái</li> <li>◇ Observación directa en cadenas detallistas de Shanghái.</li> <li>◇ Consulta/Asesoramiento ProMéxico Beijing</li> <li>◇ Observación directa en cadenas detallistas de Beijing.</li> </ul>
<b>Etapa 4</b>	
Análisis de la información.	

*Fuente: Elaboración propia.*

En la *Tabla 4* se presenta un esquema que ilustra las cuatro etapas que desarrollaron para llevar a cabo el proceso metodológico de investigación. Como se observa en la misma, el proceso más largo y en cierta forma complejo, fue la tercera fase, en la cual se realizó el viaje a los cinco países seleccionados para el trabajo de campo en Asia-Pacífico.

## CAPÍTULO II

### ESLABONES VINCULADOS A LA INDUSTRIA MOLINERA DE TRIGO CRISTALINO

En términos generales, la cadena de valor del trigo cristalino se compone por la siembra/cosecha del trigo, la etapa de molienda que es donde se obtiene la sémola, la producción de pastas alimenticias estilo italiano en sus diferentes figuras y presentaciones; por último, el sector detallista donde se pone el producto final a disposición de los consumidores, como se ilustra en la *Figura 3*.

*Figura 3:* Eslabones que componen la cadena de valor del trigo cristalino



*Fuente:* Elaboración propia.

En este apartado abordaremos las primeras tres etapas de la cadena, omitiendo la del sector detallista por razones de tiempo y practicidad.

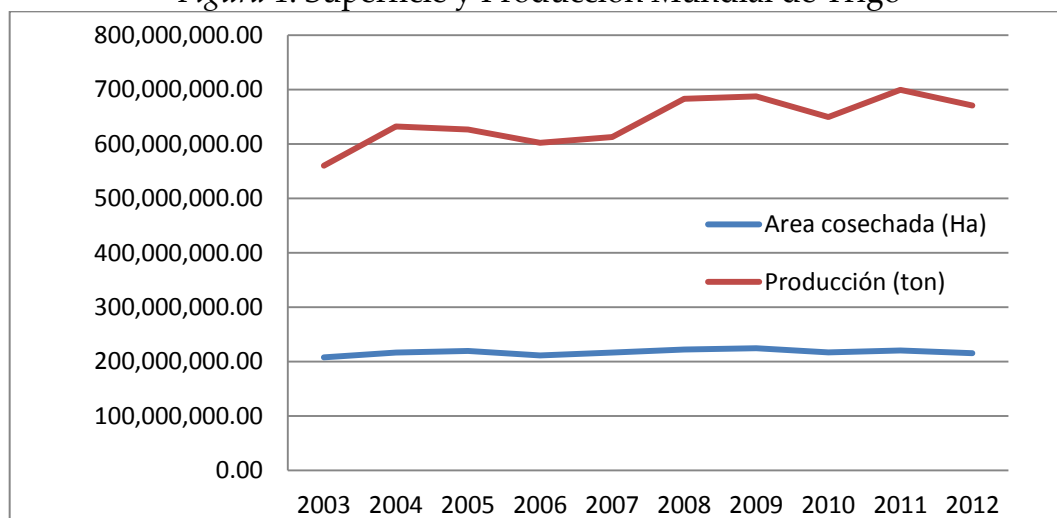
## 2.1 El Trigo Y Su Producción

El trigo es el cereal más utilizado en la alimentación humana a nivel mundial, debido al alto valor energético y al mayor contenido de proteínas en comparación con el maíz y el arroz. De acuerdo con el estudio de redes elaborado por FIRA en México, el consumo de trigo se ubica en tercer lugar, después del maíz y el frijol (Díaz Jerónimo, 2013).

### 2.1.1 Superficie Cultivada Y Producción

De acuerdo a datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAOSTAT, 2014) en el año 2012 a nivel mundial se destinaron 215.48 millones de hectáreas para el cultivo de trigo en todas sus variedades, cifra ligeramente inferior al promedio registrado en los diez años anteriores: 217.14. La producción promedio del período 2003-2012 fue de 642.45 millones de toneladas; en el año 2012 la producción obtenida fue de 670.87 como se puede observar en la *Figura 4*.

*Figura 4: Superficie y Producción Mundial de Trigo*



*Fuente: Elaboración propia con información de la FAO (2014).*



Figura 5: Superficie y Producción Mundial de Trigo de México, China continental y Taiwán.

		MÉXICO	CHINA	TAIWÁN
2003	Hectáreas	604,700.00	21,997,075.00	75
	Toneladas	2,715,800.00	86,488,264.00	264
2004	Hectáreas	517,300.00	21,626,074.00	74
	Toneladas	2,321,200.00	91,952,238.00	238
2005	Hectáreas	634,548.00	22,792,462.00	62
	Toneladas	3,015,177.00	97,445,196.00	196
2006	Hectáreas	646,231.00	22,961,517.00	67
	Toneladas	3,378,116.00	108,466,271.00	271
2007	Hectáreas	691,679.00	23,721,070.00	70
	Toneladas	3,515,392.00	109,298,296.00	296
2008	Hectáreas	801,735.00	23,617,266.00	66
	Toneladas	4,019,400.00	112,464,292.00	292
2009	Hectáreas	828,408.00	24,291,081.00	81
	Toneladas	4,116,161.00	115,115,364.00	364
2010	Hectáreas	678,550.00	24,257,900.00	1,900.00
	Toneladas	3,676,707.00	115,186,178.00	5,178.00
2011	Hectáreas	662,221.00	24,272,280.00	1,900.00
	Toneladas	3,627,511.00	117,414,034.00	4,034.00
2012	Hectáreas	578,836.00	24,140,800.00	1,800.00
	Toneladas	3,274,337.00	120,583,200.00	3,200.00

Fuente: Elaboro con base en información de la FAO (2014).

Por otro lado, según se observa en la *Figura 5*, el área destinada a la siembra de trigo es muy estable a nivel mundial. El año que resultó con la mayor superficie cosechada de este período fue el 2009 con 224.64 millones de hectáreas, mientras que el peor año fue el 2003 con 207.79 millones.

Los volúmenes de producción han presentado variaciones más significativas en este mismo período. El año 2011 fue el que presentó una mayor producción con 699.49 millones de toneladas, en el 2009 se cosecharon únicamente 560.12 millones.

En México el área dedicada al cultivo de trigo del 2003 al 2012 promedió 664 mil hectáreas, con un promedio de producción de 3.36 millones de toneladas como se observa en la *Figura 4*. En el año 2012 las cantidades fueron inferiores en ambos conceptos; se cosecharon 578 mil hectáreas y se obtuvieron 3.27 millones de toneladas. El año con mayor superficie fue el 2009 con 828 mil hectáreas cosechadas, el año más bajo fue el 2004 con 517 mil. En cuanto a la producción el mejor y peor año fueron el 2009 y 2003 con 4.11 y 2.71 millones de toneladas respectivamente.

China continental es el mayor productor de trigo en todo el mundo. El volumen promedio de producción del decenio 2003-2012 fue de 107.44 millones de toneladas lo que significa el 10% del promedio de ese mismo período en todo el mundo. Esto se ha logrado cosechando en promedio 23.36 millones de hectáreas cada año. En el año 2009 se cosecharon 24.29 millones de hectáreas y en el año 2004 21.62 millones siendo el mejor y el más bajo año de la década, por su parte, en el 2012 el área fue de 24.14 millones de hectáreas. En año 2012 se registró la cifra record del período en relación al volumen de producción con 120.58

millones de toneladas, mientras que el 2003 fue el año más bajo con 86.48 millones (Food and Agricultural Organization, 2014), ver *Figura 4*.

En Taiwán la cosecha y producción de trigo es casi nula. Sin embargo, se han observado esfuerzos encaminados a aumentar su participación. Durante el período 2003-2009 únicamente se cultivaron en promedio 70 hectáreas obteniendo una cosecha promedio de 274 toneladas. Para el año 2010 al 2012 la situación cambió drásticamente, se cosecharon en promedio 1,866 hectáreas en dicho período de tiempo logrando una producción promedio de 4,137 toneladas; como también se observa en la *Figura 4*.

Filipinas, Hong Kong, Indonesia y Malasia no registran datos ni información de este cultivo.

### **2.1.2 Volúmenes De Exportación**

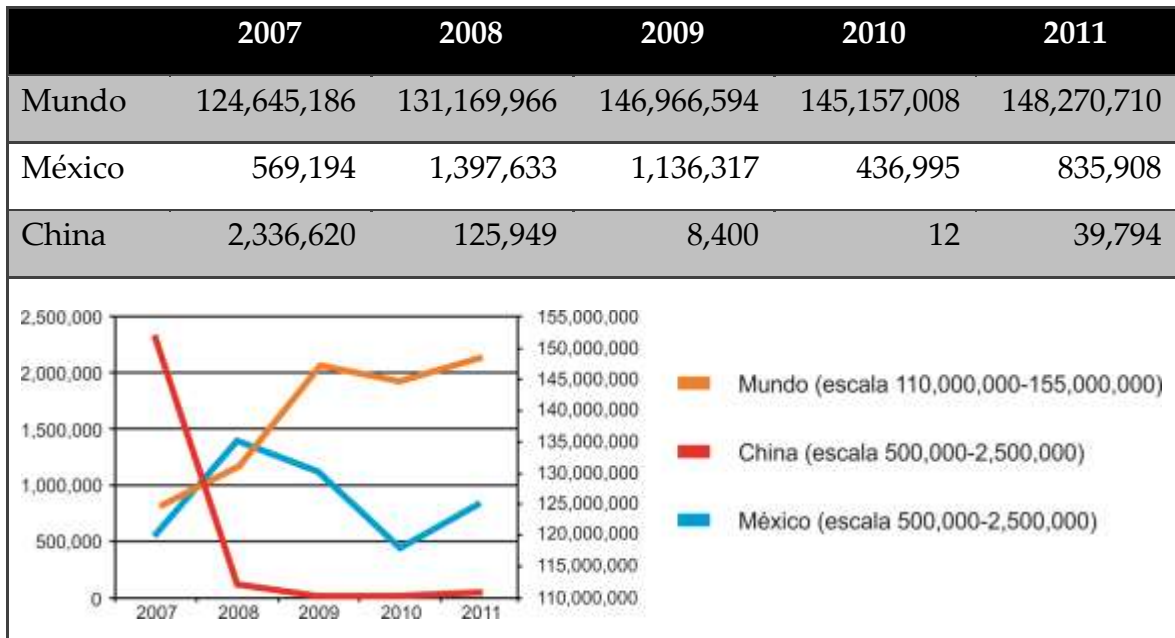
El trigo es un cereal ampliamente consumido, gracias a sus características es posible sembrarlo en muchos países. Sin embargo, no todos los países lo producen ni tampoco todos los países que lo cultivan tienen rendimientos suficientes para abastecer a su demanda interna, como es el caso de México.

Durante 2007-2011 se exportaron en promedio 139.24 millones de toneladas de trigo en todo el mundo. En México esta cifra se ubicó en 875 mil, mientras que China a pesar de ser el principal productor de este cereal solo registro un promedio de exportaciones de 502 mil toneladas.

En la *Tabla 5*, se muestra que en el año 2011 a nivel global se exportaron 148.27 millones de toneladas de trigo, de las cuales 835.9 mil fueron efectuadas por México y 39.7 mil de China continental. Taiwán no presenta cifras de exportación, además, de que su producción es escasa.

Como se observa, las exportaciones a nivel mundial presentaron un incremento gradual, a excepción del 2010 cuando los volúmenes de exportación se situaron ligeramente debajo de un año anterior. Sin embargo, esto no impidió que en el 2011 recuperara el ritmo de crecimiento (ver *Tabla 5*).

*Tabla 5: Exportaciones de trigo en toneladas.*



*Fuente: Elaboración propia con información de la FAO (2014).*

En México las variaciones de las cifras de exportación han sido significativas. En el 2008 se rompió el record histórico de exportaciones con 1.39 millones de toneladas. Dos años después, en el 2010, esta cifra se redujo drásticamente hasta ubicarse en las 436.99 mil toneladas.

Por su parte, China presenta las variaciones más significativas. El año 2007 registró exportaciones de 2.33 millones de toneladas de trigo, sin embargo, en los años subsecuentes experimentó una enorme caída, llegando en el año 2012 a registrar exportaciones por solo doce toneladas.

### 2.1.3 Producción Local

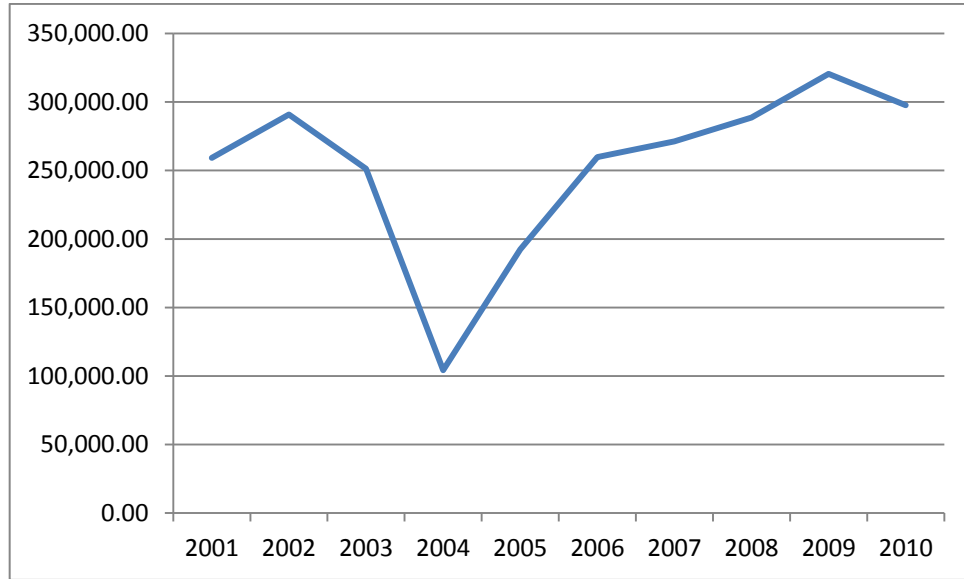
El trigo cultivado en Sonora constituye el 38% del área sembrada en México y el 50% de la producción nacional. Los rendimientos se sitúan en un 30% más que los que presentan el promedio nacional y 121% por arriba del rendimiento promedio mundial, según información de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. En el año 2012 Irlanda fue el país que tuvo el nivel de rendimiento más alto en todo el mundo con 9.9 toneladas por hectárea. En Sonora este cereal tiene tres mercados muy bien delimitados: la industria molinera que consume el 23% de la producción estatal; el mercado pecuario, principalmente la actividad porcícola que demanda 31%; y la exportación, con el 46% de la producción total (Díaz Jerónimo, 2013).

Durante la primera década del siglo XXI, la superficie promedio dedicada al cultivo de trigo en Sonora se ubicó en 253 mil hectáreas con una producción promedio de 1.5 millones de toneladas y un rendimiento de 5.86 toneladas por hectárea (*Figura 6*).

En el año 2009 se registró record en cuanto a la superficie sembrada con 320 mil hectáreas, mientras que el 2004 se presentó la cifra más baja de la primera década del 2000 con apenas 104 mil hectáreas, según se observa en la *Figura 6*.

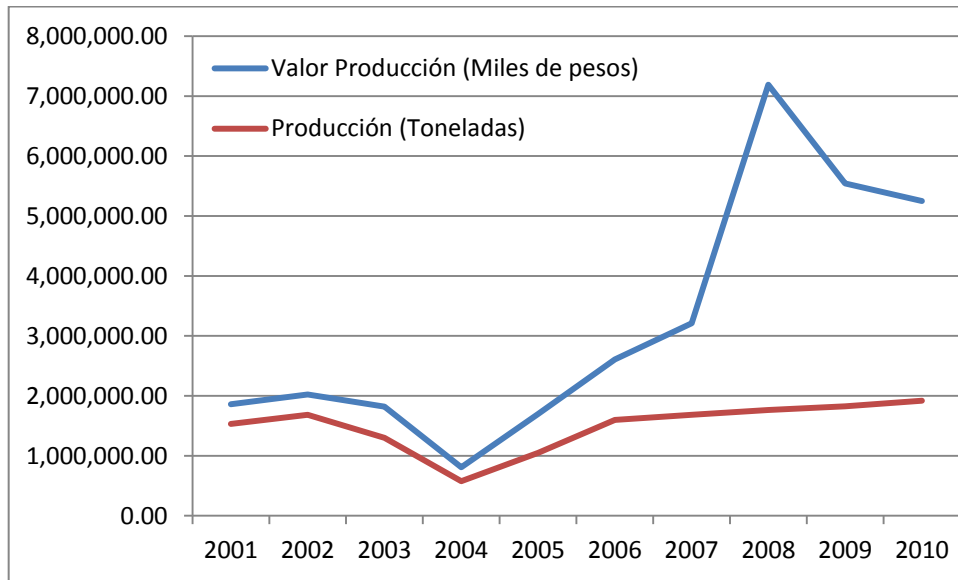
La producción promedio obtenida durante el período 2001-2010 se ubicó en aproximadamente 1.5 millones de toneladas. El año 2004 se caracterizó por una caída en el área dedicada al cultivo del trigo lo que originó que se obtuviera la producción más baja con 576 mil toneladas, en contraste el año 2010 registró 1.9 millones de toneladas de producción lo que significó un valor de \$5.2 millones de pesos, como se observa en la *Figura 7*.

Figura 6: Superficie cultivada de trigo en Sonora (Ha).



Fuente: Elaborado con información de la Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable del Estado de Sonora (OEIDRUS, 2014).

Figura 7: Producción y Valor del Trigo en Sonora



Fuente: Elaborado con información de la Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable del Estado de Sonora (OEIDRUS, 2014).

De acuerdo a la Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable (2007) la caída de la producción que se presentó en el 2004 fue debido a una menor superficie sembrada en comparación con otros años, tal situación obedeció principalmente a la escasez de agua que se registró en Sonora, principal estado productor, quien disminuyó su participación de superficie sembrada en un 59% con respecto de 2003, al pasar de 251,335 hectáreas a tan sólo 104,268 hectáreas, lo que repercutió en la producción obtenida, misma que observó un decremento de 56%.

#### **2.1.4 Características Y Clasificación Del Trigo**

Las especies y variedades que existen de trigo a nivel mundial son muy numerosas y sus criterios de clasificación varían de un país a otro. En México SAGARPA cuenta con cinco clasificaciones para diferenciar los múltiples tipos de trigo. Esta clasificación depende del uso industrial que se le dé y del producto final deseado (SAGARPA, 2010).

La presente investigación se enfoca en el tipo de trigo correspondiente a la clasificación número cinco, es decir, el utilizado por la industria pastera (ver *Tabla 6*).

Los componentes principales del trigo son la humedad, las proteínas, la fibra y los carbohidratos. La calidad de la proteína indica el tipo de proceso a realizar. Su aceptación o rechazo se rige por medio de la certificación de laboratorio con base en la Norma Oficial Mexicana y en el análisis de la proteína (OEIDRUS-BC, 2014).

Tabla 6: Clasificación del Trigo y Usos Industriales

GRUPO	TIPO Y CARACTERÍSTICAS DEL GLUTEN	USOS INDUSTRIALES	CARACTERÍSTICAS
I	Fuerte y elástico	Industria mecanizada de panificación. Se usa como mejorador de trigos suaves.	Produce harina panificable.
II	Medio fuerte y elástico	Industria del pan hecho a mano o semi-mecanizado. Se usa como mejorador de trigos suaves.	Produce harina panificable.
III	Suave y extensible	Industria galletera y elaboración de tortillas y frituras.	No producen harinas panificables por sí solos. Se necesita mezclar con trigos fuertes y medio fuertes.
IV	Corto y Tenaz	Industria pastelera y elaboración de galletas.	No producen harinas panificables por sí solos. Se necesita mezclar con trigos fuertes.
V	Tenaz, corto y cristalino con contenido de caroteno	Industria de pastas, espaguetis y macarrones.	No es panificable

Fuente: (SAGARPA, 2010)



En palabras de Jerónimo (2013, págs. 1-3):

“En el estado de Sonora, se cuenta con el uso generalizado de un paquete tecnológico que incluye el uso del seguro agrícola y cobertura de precios. La estructura productiva fortalecida de 6,336 productores representa 38.6% de los productores agrícolas del estado y la producción de trigo en Sonora cuenta con uno de los índices de penetración financiera más altos en el país, en el 2012 se dio crédito a 75% de la superficie sembrada mediante el sistema financiero.

En el país se cultivan dos tipos de trigo: harinero y cristalino. El trigo harinero se utiliza en la elaboración de panes, tortillas, galletas y repostería. El cristalino es usado para producir pastas alimenticias como espagueti o sopas secas. A nivel comercial, según datos de United Nations Commodity Trade, en el 2011 se importaron 4.05 millones de toneladas de trigo harinero con un valor de 1,322 millones de dólares, y se exportaron 836,000 toneladas de trigo cristalino por 298.5 millones de dólares.

El trigo en Sonora constituye no sólo un cultivo y una actividad económica de los productores rurales, su producción está inmersa en la cultura misma; el valle del Yaqui es un referente a nivel mundial sobre la producción del cereal. Las condiciones climáticas del estado permiten que 75% de la producción de trigo sea de tipo cristalino, ya que los harineros presentan menor productividad y son más susceptibles a las enfermedades”.

## 2.2 La Sémola Y La Industria Local

Posterior a la cosecha del trigo, éste es transportado hacia sus diferentes destinos locales, nacionales e internacionales; para la siguiente fase de la cadena: la etapa de molienda.

La Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo, CANIMOLT en el Reporte Estadístico del 2010 señala (2011, pág. 3):

“La industria molinera es el sector manufacturero que transforma el trigo en harinas, sémolas y salvados. Es el primer eslabón industrial de la cadena alimenticia que inicia con la producción de trigo de diferentes características y que para el consumidor se traduce en pan de todo tipo, galletas, pastas para sopa y espaguetis, tortillas de harina, cereales de caja, cobertura para botanas y obleas.

En México, dentro de los sectores agroindustriales alimenticios, es el segundo en importancia después del maíz; sin embargo en otros países como los europeos y anglosajones puede ser el primero y, en los asiáticos, es el segundo después del arroz.

La Industria Molinera Nacional tiene 93 plantas, 5 empresas que muelen aproximadamente 5.7 millones de toneladas de trigo de origen nacional e importado de EE.UU. y Canadá, y de las cuales se obtiene aproximadamente el 75% de harinas y el 25% de subproductos, cuyo mayor volumen se destina al sector pecuario. La industria harinera mexicana adquiere el 49% del trigo nacional y el resto es de trigo importado, el cual se abastece vía terrestre para granos nacionales,

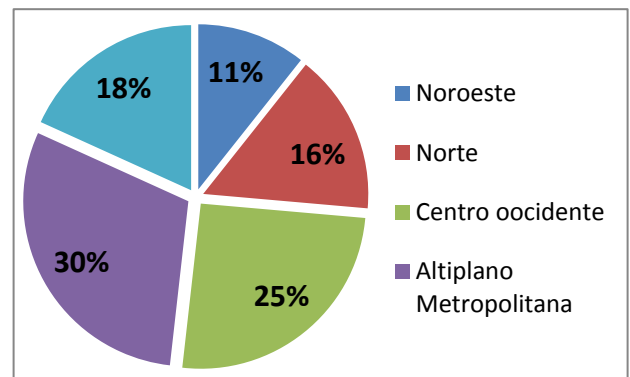
estadounidenses y canadienses; vía marítima por los puertos del Pacífico para el caso de los granos de Canadá y por el Golfo de México para trigos de EE.UU. principalmente, aunque también de Canadá”.

### 2.2.1 Producción Y Capacidad Instalada

La capacidad nacional instalada de molienda anual es de 8.48 millones de toneladas. La región “altiplano metropolitana” es donde se encuentra la mayor capacidad instalada del país con el 30%, seguido del “centro occidente” con el 25%. El “noroeste”, a pesar de ser la principal región productora de trigo en México es donde se ubica el menor porcentaje con el 11%, según se observa en la *Tabla 7*.

*Tabla 7:* Capacidad nacional instalada de molienda de trigo

REGIÓN	MILES DE TONELADAS
Noroeste	906.00
Norte	1,333.00
Centro occidente	2,155.00
Alt. Metropolitana	2,544.00
Sur-sureste	1,546.00
Total	8,484.00



*Fuente:* Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo (2011).

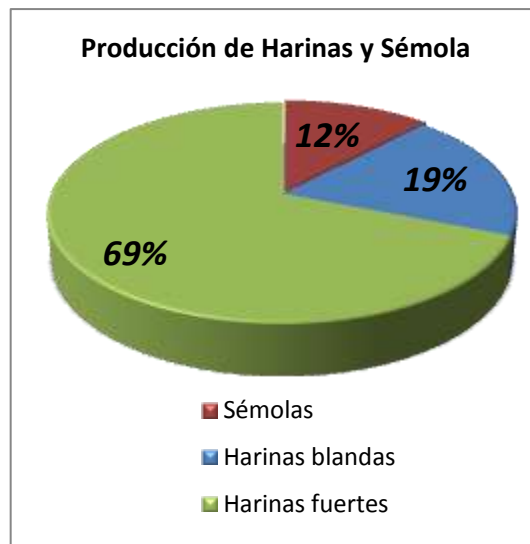
El hecho de que la región Noroeste sea el principal productor de trigo y a su vez la menos competitiva en cuanto a capacidad instalada de molienda, obedece a que la industria molinera “es un sector que se desenvuelve en un mercado altamente competitivo y eficiente, donde los márgenes de utilidad son muy

bajos y por ello la estrategia de ubicación de las plantas está fuertemente relacionada [...] con las zonas de consumo muy cercanas a los grandes centros de población” (CANIMOLT, 2011, pág. 3).

Durante el 2010 la molienda real creció en un 6% en comparación con el año 2009, mientras que en el primero se procesaron en total 5.7 millones de toneladas de trigo; en el segundo fueron 5.3 millones. Por otra parte, la producción de harinas fuertes significa el 69% de la producción total en todo el país; la sémola representa el 12%. La obtención de subproductos, de los cuales destaca el salvado, es muy significativa inclusive los volúmenes son superior a la producción de sémolas y harinas blandas (ver *Tabla 8*).

*Tabla 8:* Sectores consumidores de harina (valor en miles de toneladas)

	2009	2010
<i>Molienda real:</i>	5,379	5,702
Producción de harinas y sémolas	4,012	4,256
<i>Harinas fuertes</i>	2,372	2,928
<i>Harinas Blandas</i>	1,101	820
<i>Sémolas</i>	540	508
Producción de subproductos	1,367	1,447



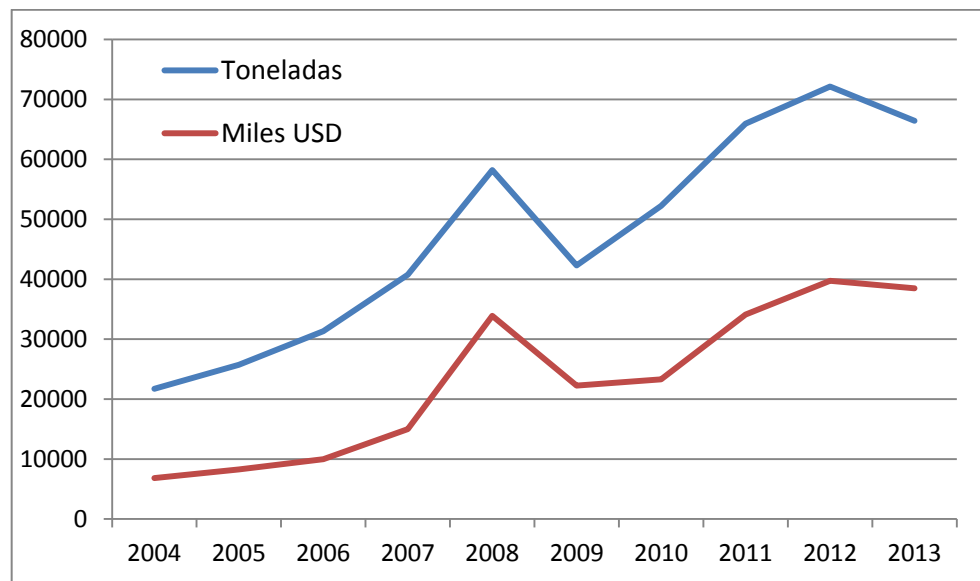
*Fuente:* Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo (2011).

### 2.2.2 Exportaciones De Sémola

Durante los últimos diez años (2004-2013), a nivel nacional, se han exportado en promedio 47,674 toneladas de sémola de trigo a un valor promedio de \$23.18

millones de dólares. En el año 2012 se marcó un record histórico en las exportaciones de este producto con 72,135 toneladas con un valor de \$39.74 millones de dólares mientras que el 2004 fue el más bajo con 21,725 toneladas con valor de 6.8 millones de dólares, todo se puede apreciar en la *Figura 8*.

*Figura 8:* Exportaciones mexicanas de sémola de trigo durum  
(Valor en miles de dólares y volumen en toneladas)



*Fuente:* (International Trade Center, 2014).

Como observamos, el valor de la producción va íntimamente ligado al volumen de la misma. Se observan las mismas variaciones en ambas curvas, ascencias en los años 2008 y 2012 y una caída significativa en el 2009 para ambos rubros (*Figura 8*).

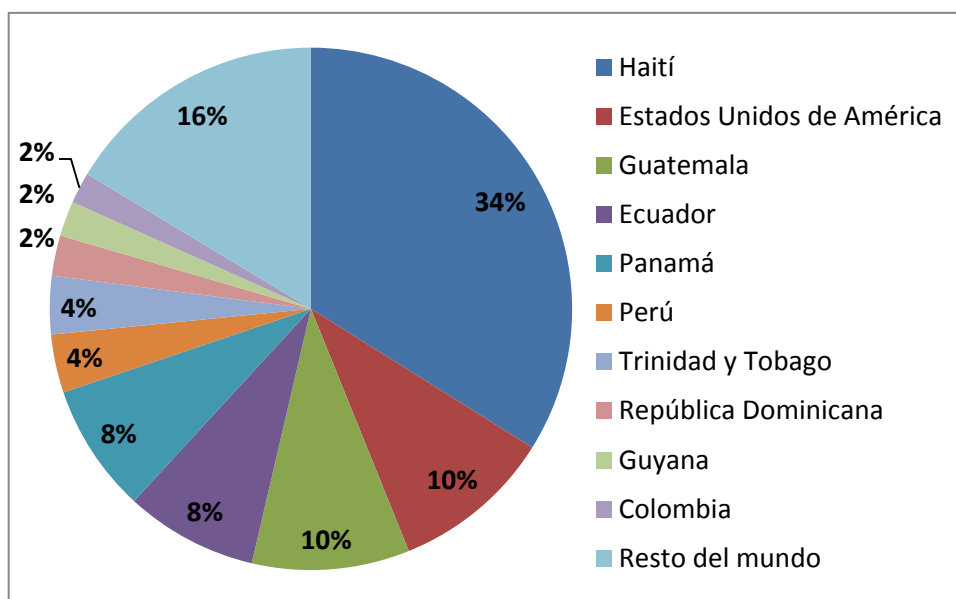
### 2.2.3 Principales Mercados Internacionales

América Latina y El Caribe son el principal o único destino de las exportaciones mexicanas de sémola de trigo, donde Haití es por mucho el país comprador más importante para la industria nacional, que tan solo el año 2013 adquirió el 60.1%

de las exportaciones mexicanas de sémola. Este país, de haber importado en el año 2004 3,800 toneladas, diez años después esta cifra ascendió hasta ubicarse en las 40,500 toneladas, es decir, se incrementó poco más de diez veces.

La lista de los países compradores de sémola más importante en los últimos años se pueden observar en la *Figura 9*.

*Figura 9:* Principales países destino de las exportaciones mexicanas de sémola de trigo, promedio histórico 2004-2013



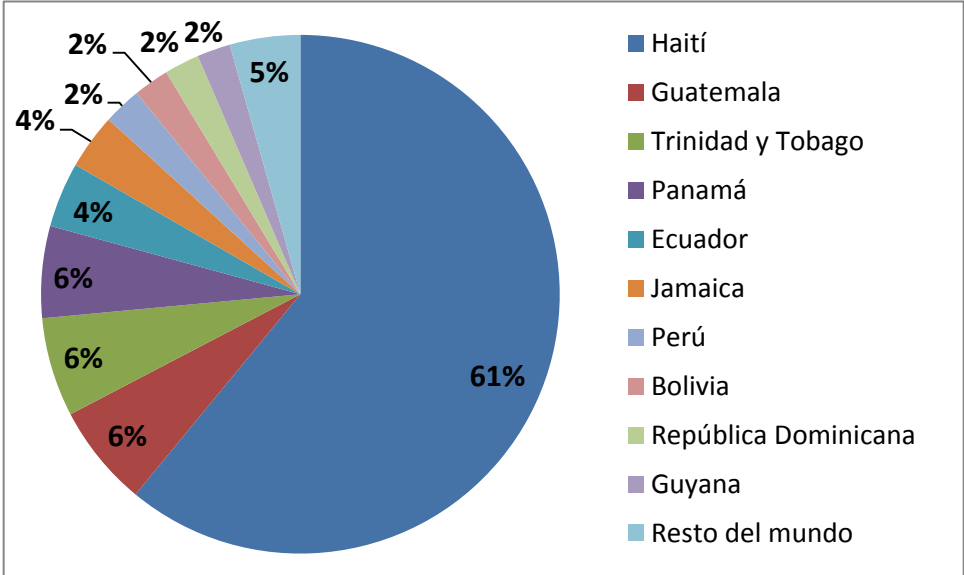
*Fuente:* (International Trade Center, 2014).

Durante el período 2004-2013 Haití compró en promedio 34% de la oferta de sémola para exportación de origen mexicana. Seguida por Estados Unidos y Guatemala con el 10% cada uno, además de Ecuador y Panamá con el 8% (ver *Figura 9*), posteriormente le sigue una larga lista de países casi todos ellos ubicados dentro del continente americano.

Los principales mercados compradores en el año 2013 varía un poco en relación al presentado en el promedio de los últimos diez años, mientras que en dicho

período Estados Unidos fue el segundo mejor comprador, para el 2013 este país ni siquiera figuró en la lista de los primeros diez países compradores. Su lugar fue ocupado por Guatemala. Trinidad y Tobago se ubicó como el tercer principal destino. Además, en esta lista de países figuran Jamaica y Bolivia, los cuales no están incluidos en el promedio de los diez años anteriores. Por último, si bien Haití se ubicó como el principal mercado en ambas comparaciones, existe una diferencia significativa en el porcentaje que fue destinado a dicho país en una y otra estadística: mientras que en el promedio 2004-2013 compró el 34% de volumen total exportado por México, para el año 2013 este porcentaje ascendió al 61% como se puede apreciar en la *Figura 10*.

*Figura 10:* Países destino de las exportaciones mexicanas de sémola de trigo 2013



*Fuente:* (International Trade Center, 2014).

## 2.3 La Industria De Pastas Alimenticias

Son muchas las versiones que se han elaborado en torno al origen de la pasta. Algunos investigadores adjudican el descubrimiento a Marco Polo en el siglo XIII, el cual la introdujo en Italia de vuelta de uno de sus viajes a China, en 1271. En el capítulo CLXXI de “Libros de Maravillas del mundo”, Marco Polo hace referencia sobre la pasta en China. Para otros se remonta mucho más allá, a antiguas civilizaciones etruscas, que la elaboraban mediante el machaque o trituración de diversos cereales y granos mezclados con agua, que luego cocían y resultando un alimento sabroso y nutritivo (International Pasta Organization, 2014).

### 2.3.1 Descripción Y Características De La Industria

La producción total de pastas alimenticias a nivel global se compone por tres gamas de productos (Grupo La Moderna, 2011):

1) Pastas italianas. Son el tipo de pastas más conocidas en el mercado a nivel internacional, elaboradas principalmente a base de sémola de trigo, al que se suele añadir huevos, leche, levadura, gluten y soja. Son un buen alimento energético, con gran contenido en proteínas y de fácil digestión. (Por cada 100 gr de pasta proporciona 44gr de HC).

2) Sopas instantáneas. Preparado industrial que ofrece las sopas y los cocidos en envases cuyo contenido está deshidratado. Son de fácil preparación ya que su tiempo máximo de cocción es de apenas 5 minutos, si bien en algunas de ellas sólo basta con agregar agua hirviendo a una masa de fideos precocidos a la cual



se le incorpora el caldo deshidratado. Vienen en presentaciones de pollo con fideos, carne con fideos, pollo con arroz, camarones con fideos, etc.

3) Pellets. Denominación genérica, utilizada para referirse a pequeñas porciones de material aglomerado o comprimido. El término se utiliza para diferentes productos como pellet alimenticio, anticonceptivo, plástico. En este caso nos referimos a los alimentos elaborados a base de trigo.

A su vez, la industria de pastas italianas está compuesta por fabricantes de pastas secas y pastas frescas (Ibídem):

- La pasta seca: Es la pasta elaborada industrialmente o artesanalmente y posteriormente desecada. Los ingredientes básicos son: harina de trigo duro, agua y sal. Esta pasta no requiere ningún cuidado especial para su conservación. El nombre del producto acabado suele depender de cada una de estas formas (por ejemplo. Macarrones, tallarines, espaguetis, fideos).
- La pasta fresca se elabora de forma más artesanal, no tiene un proceso de desecado y precisa menos cocción que la seca. Además, debe consumirse rápidamente ya que su período de caducidad es corto.

*Tabla 9:* Subpartidas arancelarias en las que se clasifican el sector de pastas alimenticias.

<b>Partida Arancelaria</b>	<b>Descripción</b>
<b>190211</b>	Pastas alimenticias sin cocer, rellenar ni preparar de otro modo, que contengan huevo.
<b>190219</b>	Pastas alimenticias sin cocer, rellenar ni preparar de otro modo, que no contengan huevo.

190220	Pastas alimenticias rellenas, incluso cocidas o preparadas de otro modo.
190230	Las demás pastas alimenticias.
190240	Cuscús.

*Fuente: Grupo La Moderna (2011).*

El sector, comprende también el cuscús, que es una sémola tratada térmicamente. El cuscús de esta partida puede estar cocido o preparado de otro modo (presentado con carne, hortalizas y otros ingredientes, como plato completo preparado que tiene el mismo nombre).

El sector de pastas alimenticias forma parte de la industria agroalimentaria y sus productos clasifican en la partida arancelaria 1902 del sistema de clasificación arancelaria, según se detalla en la *Tabla 9*.

### **2.3.2 El Mercado En México**

La pasta es un alimento muy común en la comida mexicana, sobre todo en la comida del mediodía, y lo ha sido durante muchos años. Los mexicanos están acostumbrados a tener, al menos, uno de sus platos del día, preparados con pasta (Euromonitor International, 2013). En la segunda mitad de 2012, México tuvo su mayor importación de trigo desde el 2008; esto permitió a las empresas ofrecer mejores precios a los consumidores que se beneficiaron de la oferta de pasta en vez de luchar contra los precios del maíz y el sorgo, que aumentaron y estaban más caros que los de trigo para el mismo periodo.

Fábrica de Pastas Alimenticias La Moderna S.A. de C.V. ha sido la compañía más grande de pastas en México desde hace décadas y se prevé que mantendrá

su liderazgo durante los próximos años, con aproximadamente un 59% de la cuota de valor. La Moderna tiene una marca muy bien reconocida y de tradición ya que es la empresa pionera en ofrecer pasta en México. Su cartera de productos abarca desde la pasta seca normal de precios económicos hasta productos más sofisticados, como la pasta alta en fibra, la salsa de pasta, la pasta de nicho para los niños, la comida de pasta preparada y marcas premium bajo la marca de De Luigi. En un distante segundo lugar se encuentra Grupo Herdez con un 18% de cuota de valor en el mercado (Ibídem).

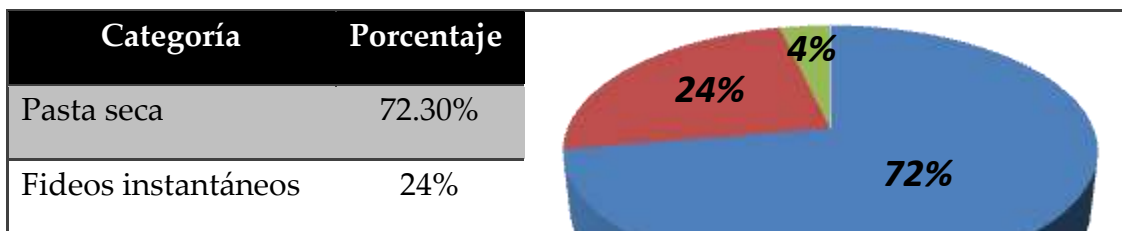
### 2.3.3 Segmentación

El mercado de las pastas alimenticias se compone de: las pastas secas, los fideos instantáneos y pellets.

Hacia el 2003 el valor estimado del mercado mundial de pastas alimenticias era de \$26.6 mil millones de dólares y en \$29.5 mil millones de dólares para el 2008, significando un volumen de 19 y 20.3 millones de toneladas para dichos años respectivamente (Datamonitor, 2004).

Del total del valor del mercado global de pastas alimenticias, las pastas secas son el segmento más extenso con el 72.3% del valor total del mercado, seguido de los fideos instantáneos con el 24% y por último los pellets con el 3.7% del valor restante del mercado (Tabla 10).

Tabla 10: Valor del mercado mundial de pastas alimenticias



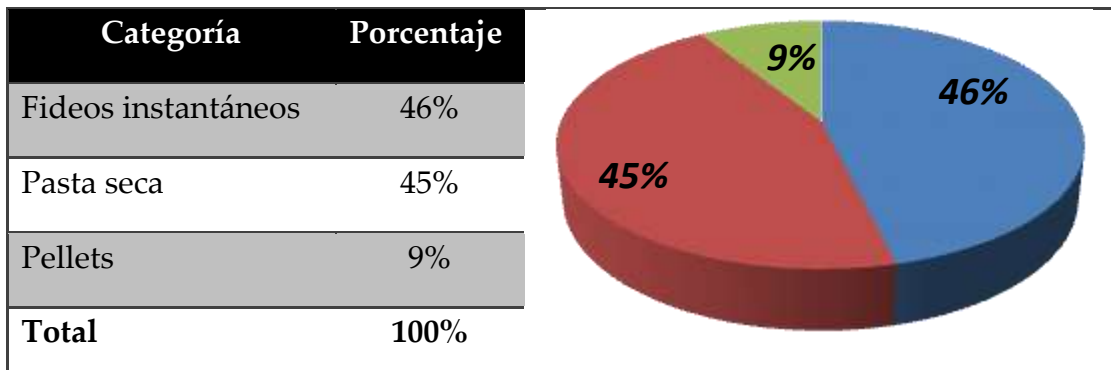
Pellets	3.70%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datamonitor (2004).

En la región de Asia-Pacífico, encontramos que en el año 2003, el valor del mercado de pastas alimenticias fue de \$11.3 mil millones de dólares. Para el 2008 esta cifra aumentó a 12.4 miles de millones de dólares. En cuando al volumen, en el 2003 se comercializaron 9.4 millones de toneladas y 10 millones de toneladas para el 2008 (Datamonitor, 2004).

En el valor del mercado global de pastas alimenticias en Asia-Pacífico, los fideos instantáneos son lo que cuentan con una mayor participación con 46.2% de la cuota del mercado; muy de cerca le siguen las pastas secas con el 44.8% de participación y el restante 9% corresponde a los pellets (Tabla 11).

Tabla 11: Valor del mercado de pastas alimenticias en Asia-Pacífico



Fuente: Datamonitor (2004).

### 2.3.4 Producción Y Consumo

De acuerdo a la Organización Internacional de Pastas (2014), en el año 2011 a nivel internacional existió una producción de 13.6 millones de toneladas de pastas alimenticias estilo italiano o pastas secas.

Los principales países productores fueron Italia, Estados Unidos, Brasil, Rusia y Turquía con volúmenes de 3.3, 2, 1.3, 1 y 0.85 millones de toneladas, respectivamente. México ocupa el décimo lugar con una producción de 330 mil toneladas (*Tabla 12*).

*Tabla 12:* Producción de Pastas Alimenticias en el mundo 2011 (toneladas)

PAÍS	PRODUCCIÓN	PAÍS	PRODUCCIÓN
Italy	3,316,728	Hungary	66,000
United States	2,000,000	Rep. Dominicana	65,000
Brazil	1,300,000	Ecuador	56,000
Russia	1,083,000	Austria	54,778
Turkey	851,830	Romania	52,600
Iran	560,000	Australia	50,000
Egypt	400,000	Switzerland	46,470
Venezuela	341,554	Bolivia	43,000
Germany	334,179	Guatemala	38,000
Mexico	330,000	United Kingdom	35,000
Peru	297,162	Netherlands	23,335
Argentina	324,437	Slovak Republic	22,000
Spain	252,208	Costa Rica	20,873
France	241,933	Sweden	20,200
Tunisia	183,000	Jordan	20,000

Canada	170,000	Croatia	13,000
Poland	160,000	El Salvador	13,000
Greece	145,000	Syria	9,005
Japan	144,500	Slovenia	6,261
Colombia	131,270	Lituania	5,976
Chile	126,080	Panama	4,364
India	100,000	Latvia	1,845
Portugal	76,000	Estonia	1,400
Czech Republic	70,000	<b>TOTAL</b>	<b>13,606,988</b>

*Fuente: International Pasta Organization (2014)*

Como se observa en la *Tabla 12*, ninguno de los países de Asia-Pacífico (a excepción de Japón) figura en la lista de los 47 principales países productores de pastas secas en el mundo<sup>8</sup>.

*Tabla 13: Consumo nacional de la pasta 2011 (toneladas)*

PAÍS	CONSUMO	PAÍS	CONSUMO
United States	2,700,000	Chile	144,000
Italy	1,540,846	United Kingdom	135,000
Brazil	1,195,000	Greece	115,000
Russia	1,128,188	Hungary	74,000
Germany	650,000	Switzerland	73,600
France	513,008	Portugal	69,000
Turkey	448,309	Austria	61,111
Iran	360,000	Czech Republic	60,000
Venezuela	350,213	Ecuador	54,800
Argentina	321,225	Croatia	30,216
Peru	243,000	Slovenia	10,672

<sup>8</sup> Esto puede obedecer a la escasa producción, los bajos consumo nacionales y per cápita de los demás países de Asia-Pacífico. Por lo que la Organización Internacional de Pasta no cuenta o no publica información de estos países.

Spain	236,424	Costa Rica	14,444
Poland	190,169		

*Fuente: International Pasta Organization (2014)*

En cuanto al consumo nacional se refiere, Estados Unidos es el mayor consumidor de pastas alimenticias estilo italiano con 2.7 millones de toneladas; le siguen Italia, Brasil y Rusia con 1.5, 1.19 y 1.14 millones de toneladas, respectivamente. Los países con menos consumo nacional son Croacia, Eslovenia y Costa Rica, con 30, 10 y 14 mil toneladas; como se podrá observar en la *Tabla 13*.

*Tabla 14: Consumo per cápita de Pastas Alimenticias*

PAÍS	KG	PAÍS	KG
Italy	26 Kg.	Spain	5 Kg.
Venezuela	12 Kg.	Slovak Republic	5 Kg.
Tunisia	12 Kg.	Bolivia	5 Kg.
Greece	11 Kg.	Netherlands	4 Kg.
Switzerland	9.3 Kg.	Lituania	4 Kg.
Sweden	9 Kg.	Poland	4 Kg.
United States	8.8 Kg.	Latvia	4 Kg.
Iran	8.5 Kg.	Dominican Rep.	4 Kg.
Chile	8.4 Kg.	Australia	4 Kg.
Peru	8.2 Kg.	Israel	4 Kg.
France	8.1 Kg.	Ecuador	4 Kg.
Germany	8.1 Kg.	Panama	4 Kg.
Argentina	7.9 Kg.	Costa Rica	3 Kg.
Russia	7.8 Kg.	Finland	3 Kg.
Hungary	7.5 Kg.	Colombia	3 Kg.
Uruguay	7.5 Kg.	Mexico	3 Kg.

Croazia	7.3 Kg.	Romania	3 Kg.
Austria	7 Kg.	United Kingdom	3 Kg.
Slovenia	6.7 Kg.	Guatemala	2 Kg.
Portugal	6.6 Kg.	Denmark	2 Kg.
Canada	6.5 Kg.	Libya	2 Kg.
Brazil	6.2 Kg.	Japan	2 Kg.
Turkey	6.1 Kg.	Egypt	1 Kg.
Czech Republic	6 Kg.	Ireland	1 Kg.
Belgium - Lux.	5.4 Kg.	El Salvador	1 Kg.
Estonia	5.3 Kg.		

*Fuente: International Pasta Organization (2014)*

Al analizar el consumo per cápita de pastas alimenticias estilo italiano encontramos que Italia es el país que por mucho lidera esta estadística con 26 Kg., muy de lejos se encuentra el segundo lugar Venezuela, con 1.3 Kg. Posteriormente le siguen Túnez con 11.9 Kg., Grecia con 10.5 Kg., entre otros. En contraste, los países con menor consumo per cápita a nivel global son Irlanda y el Salvador con 1 Kg. México se encuentra en los últimos lugares de este rubro con apenas 2.7 Kg (*Tabla 14*).



### CAPÍTULO III

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS

En éste capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos al aplicar los instrumentos de investigación. En primer lugar se abordan la información obtenida sobre la industria molinera local de trigo cristalino, haciéndose una descripción de las empresas que la componen. La información se obtuvo mediante el uso de entrevistas semiestructuradas a empleados del departamento de exportación de las dos compañías que representan la industria.

Posteriormente nos enfocamos en la información de la industria de pastas alimenticias estilo italiano que se ubican en Asia-Pacífico. En este apartado nos apoyamos en entrevistas semiestructuradas hechas en las empresas dedicadas a la producción y/o mercadeo de este producto alimenticio que se identificaron en el trabajo de campo. Adicionalmente, se realizó observación directa en los principales canales de distribución de consumo masivo. Los países de Asia-Pacífico donde se aplicaron ambos instrumentos fueron Filipinas, Malasia, Indonesia, Taiwán y China; en todos los casos las entrevistas y la observación directa se hizo únicamente en las capitales de los países mencionados, a excepción de China, donde además de la capital Beijing se realizó trabajo de campo en Shanghái.

Además, se detallan los obstáculos que existen para poder vincular con éxito las cadenas de valor de ambas industrias. También se describen las oportunidades más sobresalientes de lograr la vinculación de las cadenas adecuadamente. Este capítulo fue desarrollado con base en la información obtenida de las entrevistas semiestructuradas realizadas, las cuales incluyen: la industria molinera y la industria de pastas italianas en Asia-Pacífico. De igual manera nos apoyamos en las consultas realizadas a las agencias aduanales, las líneas marítimas y las consejerías comerciales.

### 3.1 La Industria Molinera Local Y Su Cadena Global De Valor

En el estado de Sonora existe aproximadamente una decena de molinos de trigo. Sin embargo, únicamente dos de ellos se dedican a la molienda de trigo cristalino: Tablex Miller S. de R.L. de C.V. y Munsa Molinos S.A. de C.V, el primero de ellos ubicado en Navjoa y el segundo en Ciudad Obregón.

#### **3.1.1 TAMISA**

Tablex Miller S. de R.L. de C.V o Tamisa es una empresa de capital mixto; el 51% de las acciones corresponden al Grupo La Moderna con sede en la ciudad de Toluca; el restante 49% pertenecen a Miller Milling Co., con sede en Minneapolis, Estados Unidos.

El molino fue construido en el año de 1997 con una inversión de más de \$12 millones de dólares entre ambos capitales y cuenta con una capacidad de molienda diaria de 1,600 toneladas.

Tamisa es uno de los seis molinos de trigo pertenecientes al Grupo La Moderna y el único molino de dicho grupo localizado en Sonora. De los seis molinos de trigo con los que cuentan, dos de ellos son exclusivos para la molienda de trigo cristalino y los restantes para la molienda de trigos suaves.

Además de los molinos de trigo, el Grupo La Moderna cuenta con varias plantas dedicadas a la producción y comercialización de pastas alimenticias, galletas y harinas preparadas. Cabe destacar que el negocio principal del grupo es la línea de pastas alimenticias, en las que se incluyen: las pastas secas, los fideos instantáneos y los pellets.

Asimismo, Grupo La Moderna cuenta con sus propias plantas de empaque, una dedicada a la producción de películas plásticas y otra de cartón corrugado. Paralelamente cuenta con una institución crediticia llamada Finagil S.A. de C.V., SOFOM, E.N.R. la cual ofrece diversos tipos de servicios financieros. Pero uno de los principales instrumentos es el crédito que se les otorga a los agricultores que siembran trigo, con los que se acuerda otorgar el financiamiento a cambio de que la cosecha sea vendida a las empresas de su grupo, asegurando de esta manera el abastecimiento de trigo para todos sus molinos.

Inicialmente Tamisa fue construido para atender la demanda internacional de sémola de trigo durum. Fue pionero en el sector y por muchos años el principal molino exportador en todo México, además de abastecer parte de la demanda interna de las empresas productoras de pastas alimenticias pertenecientes de igual manera al Grupo La Moderna.

Los principales mercados que atendía eran Estados Unidos, Haití, Puerto Rico, República Dominicana, Trinidad y Tobago, Jamaica, Panamá, Colombia, Chile, Guyana y Ecuador. Esto les llevó a ganar el “Premio Nacional de Exportación”

en el año 2003. Sin embargo, hoy está destinada únicamente al abastecimiento de la demanda interna del grupo en territorio nacional. El área y la actividad de exportación fueron trasladadas a la ciudad de Mexicali, Baja California, lugar donde inauguraron en el año 2010 lo que en su momento era considerado el molino de trigo más moderno de todo el mundo, construido por la reconocida empresa Buhler de origen suizo.

Figura 11: Cadena Global de Valor de TAMISA



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la entrevista semiestructurada.

Si bien Tamisa no exporta actualmente de manera directa, podemos afirmar que se encuentra vinculada a la Cadena Global de Valor en Estados Unidos y Latinoamérica, puesto que es el principal abastecedor de sémola a la planta de pastas alimenticias de Guadalajara, la cual exporta el producto terminado vía terrestre hacia Estados Unidos y vía marítima para los países de Latinoamérica y el Caribe (Figura 11).

Puesto que Tamisa es una planta que pertenece a Grupo La Moderna podemos decir que se da un tipo de gobernanza jerárquica.

### **3.1.2 MUNSA**

Por su parte, Munsa Molinos S.A. de C.V. o Munsa, es uno de los once molinos de trigo pertenecientes a Grupo Munsa, el cual se define como una asociación 100% de origen mexicano con más de 60 años de experiencia. Está conformada por once molinos que producen una gran variedad de productos derivados del trigo como lo son: sémolas para pastas alimenticias, harinas blancas para pan y tortilla, harinas de especialidad para repostería y galletería, así como en el sector de harinas preparadas en diferentes especialidades.

De los once molinos de trigo con los que cuenta, nueve son para la molienda de trigo panificable y dos para la molienda de trigo cristalino. Actualmente, Grupo Munsa procesa alrededor de 1,000,000 de toneladas de trigo anuales representando cerca del 18% de la molienda de trigo en México. Como grupo industrial molinero se encuentra localizado en los estados de: Sonora, Sinaloa, Jalisco, Guanajuato, Estado de México y el Distrito Federal.

El grupo ofrece a sus productores agricultura por contrato a fin de comercializar sus cosechas, además de apoyo técnico en cuestiones agronómicas, servicios financieros, comercialización de granos, coberturas, supervisión técnica, programas de desarrollo de variedades, entre otros.

La planta en Ciudad Obregón es un molino exclusivo para la molienda de trigo cristalino y cuenta con una capacidad instalada 72 mil toneladas anuales. Desde esta planta se cubre el mercado de exportación, el cual está constituido por

clientes de diferentes partes del mundo, como: El Caribe, Ecuador, Perú, Brasil, Guatemala, entre otros, incluso Asia.

Ambas empresas, Tamisa y Munsa se abastecen 100% del trigo cultivado en los valles del Yaqui y Mayo. Ambas ofrecen créditos a los productores, con esto se logra estimular la producción de trigo y por ende su oferta. Por otro lado, aseguran un mínimo de abasto al acordar con los agricultores apoyados con los créditos a la venta de la cosecha.

Adicionalmente al crédito otorgado, las instituciones financieras de ambos molinos ofrecen al productor la venta de semillas e insumos agrícolas, tales como: pesticidas y fertilizantes. Parte del apoyo técnico es asesorar a los agricultores sobre el modo y volumen de empleo de los insumos.

En Sonora la cosecha de trigo inicia a partir de abril en el sur de Sonora y en mayo en San Luis Río Colorado. La famosa “trilla” o “choti” (en lengua mayo) es prácticamente un festín para agricultores y compradores de trigo. Se forman largas filas de troques a las afueras de ambos molinos, esperando por largas horas el momento de tomar turno para descargar el trigo en los silos, los cuales tienen capacidad para almacenar grandes volúmenes de trigo. Adicionalmente, ambas compañías cuentan con almacenes externos donde depositan el resto del trigo.

Actualmente el único que se encuentra exportando activamente sémola de trigo durum es Munsa. El principal destino de sus exportaciones es Haití, donde existen dos empresas muy grandes que importan más de 1,000 toneladas mensuales en conjunto. Posteriormente sus clientes en Sudamérica y el resto del Caribe son los más importantes. A Asia han exportado indirectamente a

Filipinas, a través de una comercializadora, por lo que no tienen una relación directa con el cliente, ni siquiera saben de quién se trata.

Munsa produce varios tipos de sémola, los cuales varían en sus especificaciones técnicas. Las características técnicas más importantes para determinar la calidad de una sémola son: proteína, humedad, cenizas, color, granulometría y gluten

Para su oferta exportable promueven dos tipos de sémola en específico; sin embargo, solo una de ellas (la de mejor calidad) es la que realmente se exporta. La sémola es empaquetada por lo regular en sacos de 44 Kg. y transportada vía terrestre al puerto de exportación del cual se trate, por lo regular Manzanillo, Altamira o Guaymas. En el puerto de origen o de exportación los sacos de sémola son depositados dentro de los contenedores de 20 pies (*Figura 12*).

Munsa se encuentra estratégicamente anclada en la CGV de Latinoamérica y El Caribe. Las relaciones comerciales con sus clientes internacionales, está caracterizada por una gobernanza de mercado. Tiene una cartera medianamente diversificada y puede establecer relaciones con empresas nuevas de una manera relativamente rápida y sencilla.

Normalmente se trabaja bajo los términos de los Incoterms<sup>9</sup> FOB<sup>10</sup> o CIF<sup>11</sup> para la operación de la logística internacional. El término es acordado durante la negociación y cierre del trato, puesto que dependiendo del Incoterm con el que se trabaje, los costos logísticos que tendrá cada parte cambia, y en el caso del vendedor es un factor determinante para determinar el precio de venta.

---

<sup>9</sup> Los términos de internacionales de comercio (Incoterms por sus siglas en inglés), son cláusulas de tres letras cada uno, que reflejan las normas de aceptación voluntaria por las dos partes (compradora y vendedora), acerca de las condiciones de entrega de las mercancías y/o productos.

<sup>10</sup> FOB=Free on board (libre a bordo).

<sup>11</sup> CIF=Cost, insurance and freight (costo, seguro y flete principal).

El término FOB, que significa “Libre a bordo” por sus siglas en inglés, señala que es obligación del vendedor poner a disposición el producto en el puerto de salida de la mercancía, además de encargarse de la consolidación de la carga y el despacho aduanal de exportación. Si bien no tiene la obligación de pagar el flete marítimo internacional, si es deber del vendedor retirar el contenedor y realizar el depósito de la mercancía. Su obligación termina cuando el contenedor es cargado en el buque de salida.

Figura 12: Cadena Global de Valor de MUNSA



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la entrevista semiestructurada.

CIF o “Costo, Seguro y Flete”, por sus siglas en inglés, es un término el cual exige al vendedor las mismas responsabilidades que en el término FOB, pero adicionalmente tiene la responsabilidad de contratar y pagar el flete marítimo internacional. Por ello, el deber de éste no termina únicamente con el despacho aduanal de exportación de la mercancía y la disposición de la carga dentro del



buque, sino que la responsabilidad se extiende hasta que la mercancía ha llegado al puerto de destino.

En términos prácticos la diferencia en trabajar de acuerdo a las especificaciones FOB y CIF es determinar cuál de las partes será la responsable de pagar el flete marítimo internacional. En caso de algún siniestro durante el trayecto marítimo, por lo regular la parte que paga el flete marítimo es quien se encarga de asumir la responsabilidad del seguro.

Además de la mercancía, el exportador, en este caso Munsa o Tamisa, pone a disposición del comprador internacional la documentación necesaria para que este pueda liberar exitosamente la mercancía de la aduana de destino. Los documentos que exigen la mayoría de los países y los cuales se emiten forzosamente en cada embarque que se realiza son: factura comercial, lista de empaque, conocimiento de embarque, certificado de origen y certificado fitosanitario.

Otro documento que de igual manera se emite en cada embarque es el certificado de calidad, solo que este no es exigido por ninguna autoridad, pero si es utilizado por el comprador puesto que sirve para avalar la calidad mínima establecida en el contrato de compra-venta internacional. Existen algunos documentos que varían de un país a otro, por lo regular los referidos a los aspectos sanitarios, nutrimentales y/o de calidad que tiene cada país.

Una vez reunida toda la documentación esta es enviada vía aérea por paquetería internacional al cliente con tiempo suficiente para que este pueda ir preparando adecuadamente el despacho de importación.

Por lo general los términos de pago se pactan mediante una carta de crédito, puesto que es la manera más segura para ambas partes: el vendedor tendrá la

certeza de que recibirá su pago, y el vendedor estará seguro de que recibirá el producto de acuerdo a lo establecido en el contrato. La desventaja de este instrumento de pago es el costo que implica para la parte contratante.

### 3.2 La Industria De Pastas Italianas En Asia-Pacífico


La industria de pastas alimenticias en Asia-Pacífico es extensa y muy dinámica; sin embargo, enfocándonos únicamente al sector de pastas italianas, la oferta se vuelve muy limitada. En general, las empresas productoras de pastas alimenticias son escasas y la oferta internacional es moderada.

Existen diferencias específicas de un país a otro, sin embargo, al menos en los países donde se realizó la investigación resalta la falta de competencia y la escasa oferta que tienen los consumidores.

#### 3.2.1 China

En China se visitaron nueve de las cadenas detallistas más importantes de Shanghai y de la capital Beijing, las cuales fueron las siguientes: 99 Ranch Market, Carrefour, Vanguard, CitySuper, Lotus Supermarket, Lotte Mart, Tesco, Wal-Mart y Wumart (*Tabla 15*).

*Tabla 15:* Empresas detallistas donde se realizó observación directa para China

EMPRESAS	LOGOTIPOS
<p>99 Ranch Market  <a href="http://www.99ranch.com/">http://www.99ranch.com/</a></p>	

<p>Carrefour</p> <p><a href="http://www.carrefour.com.cn/">http://www.carrefour.com.cn/</a></p>	
<p>City Super</p> <p><a href="http://www.citysuper.com.cn/">http://www.citysuper.com.cn/</a></p>	
<p>Tesco</p> <p><a href="http://www.cn.tesco.com/">http://www.cn.tesco.com/</a></p>	
<p>Lotus</p> <p><a href="http://www.cplotuscorp.com/">http://www.cplotuscorp.com/</a></p>	
<p>Lotte Mart</p> <p><a href="http://company.lottemart.com/en/">http://company.lottemart.com/en/</a></p>	
<p>Vanguard Superstore</p> <p><a href="http://www.crvanguard.com.hk/">http://www.crvanguard.com.hk/</a></p>	
<p>Wal-Mart</p> <p><a href="http://www.wal-martchina.com/">http://www.wal-martchina.com/</a></p>	
<p>Wumart</p> <p><a href="http://www.wumart.com/">http://www.wumart.com/</a></p>	

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

**99 Ranch Market.** Es una cadena de supermercados asiático-americana propiedad de *Tawa Supermarket Inc.*, con sede en Buena Park, California. Cuenta con más de 30 tiendas, principalmente en California, además de tiendas en Nevada, Washington y Texas.

**Carrefour.** Fundada en 1959 esta cadena de hipermercados pertenece al consorcio francés *Carrefour Group*, creador del concepto; es la empresa minorista transnacional más grande de Europa y la segunda a nivel mundial; cuenta con operaciones en más de 30 países de todo el mundo y tiene cerca de 10,000 tiendas minoristas. Carrefour entró en el mercado de China continental en 1995, en Beijing fue donde estableció las primeras tiendas. En 2007, la expansión se aceleró con la construcción de 36 nuevos hipermercados, incluyendo 22 en donde el grupo rompió su récord de aperturas en el periodo de un año. Fue la empresa detallista extranjera más grande en términos de ventas hasta el año 2008, desde entonces se ubica en segundo lugar. A finales de 2013, Carrefour ha abierto 236 hipermercados en 73 ciudades chinas, y emplea a 60,000 personas.

**City Super.** *Citysuper* (escrito oficialmente como C!ty'Super) es una cadena de supermercados de venta al por menor con sede en Hong Kong. La cadena cuenta actualmente con tres marcas y tiendas en Hong Kong, Taiwan, Japón y China. Las tiendas organizan regularmente eventos de promoción, como la Feria de Okinawa y Shizuoka, Travel Fair, Back-to-School y de diseño y exposiciones culturales. La cadena inició sus operaciones en 1996, pero al igual que muchos minoristas asiáticos sus operaciones aún están en Asia solamente.

**Tesco.** La mayoría de las tiendas de *Tesco* en China se ubican a los alrededores de Shanghai, pero se planea equipar a la empresa para expandirse más rápidamente y en diferentes áreas. Tiene una gran tienda en Weifang, provincia

de Shandong, y otro almacén de dos pisos en la provincia de Taizhou, Jiangsu. En Taizhou ofrece cervezas importadas y licores, algunos vinos importados y productos de queso australianos, franceses, italianos y holandeses. *Tesco* ha estado aumentando sus propios productos de la marca en el mercado chino, así como la introducción del formato de *Tesco Express*. En mayo 2014 *Tesco* hizo un trato con la empresa estatal *China Resources Enterprise* para crear una empresa mixta, que combina las 131 tiendas de *Tesco* en China con cerca de 3,000 puntos de venta de almacenes pertenecientes a *China Resources Enterprise*. *Tesco* poseerá el 20% del negocio y *China Resources Enterprise* el 80%, convirtiéndose ahora en el mayor vendedor de alimentos en China.

**Lotus.** *C.P. Lotus Corporation* es una empresa de origen tailandés y una de las compañías minoristas extranjeras líderes en China. Actualmente posee y opera 53 tiendas de venta al por menor bajo la marca comercial *Lotus*, ofreciendo una fresca y placentera experiencia de compra. Abrió su primera tienda en China el 23 de junio de 1997 en el distrito de Pudong en Shanghái. *C.P. Lotus Corporation* tiene su sede central en Bangkok, Tailandia. Es uno de los más antiguos y mayores inversionistas extranjeros en China. Sus tiendas están ubicadas principalmente en el norte de China y la costa este y sur. En Shanghai cuenta con 20 tiendas, lo que lo ubica como uno de los más importantes minoristas extranjeros de la ciudad, la cual es una de las más competitivas y de mayor ingreso per cápita de China.

**Lotte Mart.** Es un hipermercado de Asia oriental, su origen es de Corea del Sur, pero comparte su sede con Japón. *Lotte Mart* es una división de *Lotte Co. Ltd.*, parte del conglomerado "Lotte" de Corea del Sur; abrió su primera sucursal en Guui-dong, Gangbyeon, Seúl, Corea, el 1 de abril de 1998 y para el año 2006 inauguró su primera sucursal en el extranjero. Hasta el 8 de agosto del 2011,

*Lotte Mart* tenía 199 sucursales (92 en Corea del Sur; 82 en China; 23 en Indonesia; y 2 en Vietnam). En diciembre del 2007, *Lotte Mart* compró los establecimientos y las operaciones de *Makro* en China, una cadena de supermercados de los Países Bajos. Con la compra de *Makro*, *Lotte Mart* fue capaz de obtener acceso inmediato al mercado chino. Esta fue la primera que una empresa detallista de Corea del Sur entraba en el mercado chino. En la actualidad hay 82 tiendas de *Lotte Mart* en China.

**Vanguard Superstore.** *China Resources Vanguard Co. Ltd.*, es una empresa estatal que opera las cadenas de supermercado *China Resources Vanguard Shop* o *CR Vanguard*. Es la tercera mayor cadena de supermercados en Hong Kong. Cuenta en total con aproximadamente 450 establecimientos en Hong Kong, Guangdong, Zhejiang, Jiangsu, Shanghai, Tianjin y Beijing. Fue hasta 1991 cuando inicio su expansión en China continental. Hoy en día, los establecimientos en conjunto que integran *China Resources Vanguard Co. Ltd.* han entrado en 31 provincias del país, regiones autónomas, municipalidades y regiones administrativas especiales. Se tiene presencia en 288 ciudades y se emplea a más de 260,000 trabajadores.

**Wal-Mart.** *Wal-Mart Stores Inc.* fue fundada en Arkansas en 1962. A poco más de sus 50 años de fundación, la compañía se ha posicionado como el mayor empleador privado y la empresa detallista más grande del mundo. *Walmart* entró en el mercado chino y abrió su primer supermercado y *Sam's Club* en la ciudad de Shenzhen en 1996. En la actualidad, *Walmart* opera varios formatos de negocio en China incluyendo *Walmart Supercenter*, *Sam's Club*, e hipermercados de descuento. Al 30 de abril de 2014 *Walmart* operaba más de 400 establecimientos en aproximadamente 170 ciudades en 21 provincias y 4 municipios. Cuenta con siete centros de distribución y nueve centros de

distribución de productos frescos. *Walmart* ha estado operando en China desde hace 18 años con cerca de 90,000 empleados. En el período 2014-2016 acelerará su crecimiento en China con la apertura de 110 nuevas instalaciones. Creará cerca de 19,000 nuevos puestos de trabajo en la industria minorista, todos para atender al creciente segmento de mercado de los grupos emergentes de clientes creados por la urbanización del país (Walmart China, 2014).

**Wumart.** *Wumart Stores, Inc.* es una empresa de venta al por menor de China con sede en el distrito de Haidian, Beijing que maneja los supermercados de la marca *Wumart*. Fue fundada en 1994 La compañía cuenta con cerca de 430 tiendas, 330 de las cuales son tiendas de conveniencia y 100 son hipermercados. Las tiendas están ubicadas principalmente en las ciudades chinas de Beijing, Tianjin y la provincia de Hebei. *Wumart* es a menudo comparado con la empresa estadounidense *Walmart* debido a sus similitudes en los modelos de negocio. En 2006, los fundadores de la empresa fueron investigados por el gobierno de la República Popular de China, que congeló de manera breve todas las operaciones de la empresa. En diciembre de 2013, las acciones de *Wumart* cayeron bruscamente cuando su propuesta de adquisición de la compañía *CP Lotus* con sede en Tailandia no se concretó.

A pesar de haberse visitado varias de estas nueve cadenas detallistas en las dos ciudades más importantes de la China continental para la realización de la *observación directa*, no se encontró ni una sola empresa local dedicada a la elaboración de pastas italianas.

Los espacios dedicados a las pastas italianas en los anaqueles, al igual que en la mayoría de los lugares visitados en Asia-Pacífico, eran mínimos. Mientras que el espacio destinado para las sopas instantáneas en sus múltiples presentaciones

era inmenso. El total de la oferta de pastas italianas que había disponibles en el mercado eran productos importados, destacando las marcas de pastas importadas de Italia, España, Australia, Turquía y Francia.

Existe una vasta cantidad de marcas y empresas que se dedican a la producción de fideos chinos, los cuales son producidos con harinas de trigos suaves que ellos mismos cosechan.

En base a lo anterior se realizó una categorización del mercado de pastas en este país, el cual se muestra en la *Tabla 16*.

*Tabla 16: Categorías China*

<b>CODIGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>
<b>CHN.01</b>	1. Pastas italianas
<b>CHN.02</b>	2. Fideos chinos

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

La categoría está integrada por aquellas marcas de pastas italianas que se encuentran en el mercado, la cuales, al menos en los establecimientos de las cadenas detallistas visitadas en este país durante la *observación directa*, son solamente marcas extranjeras, es decir, productos importados. La lista aquí es muy extensa, y el origen de este tipo de productos proviene principalmente de Italia, Francia, España, Turquía, Emiratos Árabes Unidos, Australia, Japón, Corea del Sur, Estados Unidos y Canadá.

En la *Figura 13* se puede observar que la totalidad de las marcas de pastas italianas encontradas en los establecimientos minoristas de China no son producidas en dicho país, sino que son importadas de diversas naciones, sobresaliendo las provenientes de Italia.



La segunda categoría integra al producto sustituto por excelencia de las pastas italianas: los fideos chinos. La cultura culinaria de este alimento se encuentra muy arraigada en la población de China, muy comúnmente se encuentran platillos típicos en todas las regiones de China que usan fideos chinos entre sus ingredientes. En consecuencia, el mercado chino compuesto por cientos de millones personas y de varios miles de millones de dólares, es altamente competido. Las variedades de marcas (ver *Figura 14*) y los bajos precios de los productos hacen que el consumo de este alimento sea muy común en los consumidores locales.

*Figura 13:* Las pastas italianas que se encuentran en los anaqueles de los supermercados de China son productos de importación



Los fideos chinos son similares al de las pastas italianas; la principal distinción radica en el color, la preparación es también similar. Las pastas italianas tienen un color amarillizo, los fideos chinos tienen un tono más pálido o blanco. La

diferencia es que el primero es elaborado con sémola de trigo durum y el segundo con harina de trigo.

Figura 14: Variedad de marcas de fideos chinos en un supermercado de Shanghai



### 3.2.2 Filipinas

En Filipinas se realizó *observación directa* en tres supermercados y en tres tiendas de conveniencia de diferentes cadenas, como se muestra a continuación:

Tabla 17: Empresas detallistas donde se realizó observación directa para Filipinas

EMPRESAS	LOGOTIPOS
----------	-----------

<p>7-Eleven  <a href="http://www.7-eleven.com.ph/">http://www.7-eleven.com.ph/</a></p>	
<p>Family Mart  <a href="http://www.family.co.jp/">http://www.family.co.jp/</a></p>	
<p>Ministop  <a href="http://www.ministop.com.ph/">http://www.ministop.com.ph/</a></p>	
<p>Robinsons Supermarket  <a href="http://www.robinsons-supermarket.com.ph/">http://www.robinsons-supermarket.com.ph/</a></p>	
<p>SM Supermarket  <a href="http://www.smsupermarket.com/">http://www.smsupermarket.com/</a></p>	
<p>Walter Mart Supermarket  <a href="http://www.waltermart.com.ph/">http://www.waltermart.com.ph/</a></p>	

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

**7-Eleven.** Es parte de una cadena internacional de tiendas de conveniencia. Opera principalmente como una franquicia, siendo el operador y franquiciatario de tiendas de conveniencia más grande del mundo con más de 50.000 puntos de venta. En Filipinas es dirigido por Philippine Seven Corporation. La primera tienda en Filipinas fue abierta en la Ciudad de Quezón en 1984. Actualmente hay más 1,000 tiendas operando en Filipinas.

**Family Mart.** Es una cadena multinacional de tiendas de conveniencia, con sede en Tokio, Japón. Está especializada en la venta minorista de artículos básicos de alimentación, farmacia y prensa. Cuenta con más de 20.000 establecimientos distribuidos en ocho países, la mayoría de ellos franquicias. En Filipinas, Philippine Family Mart fue fundada en noviembre del 2012 y el primer establecimiento abrió en abril del 2013 en joint venture con SIAL CVS Retailers Inc. Desde entonces ha existido una agresiva campaña de apertura de tiendas centradas en la capital Manila con el objetivo de establecer la marca en las Filipinas de manera rápida.

**Ministop.** Esta franquicia de tiendas de conveniencia es miembro de ÆON Group de Japón. A diferencia de la mayoría de las otras tiendas de conveniencia cuentan con una cocina que prepara sándwiches y aperitivos. En Filipinas todos los establecimientos funcionan las 24 horas.

**Robinsons Supermarket.** Esta cadena de supermercados es una subsidiaria de Robinsons Retail Holdings Inc., la cual opera once formatos de negocio y cuenta con 17 marcas propias. Es la segunda cadena detallista más grande de Filipinas con más de 90 tiendas, y se espera que al finalizar 2014 la cifra aumente a 100 establecimientos.

**SM Supermarket.** Es la cadena de supermercados más grande de Filipinas y es dirigido por *Super Value Inc.* El primer establecimiento fue abierto en 1985 en Makati, área metropolitana de Manila; actualmente es el jugador dominante en la industria detallista alimenticia.

**Walter Mart Supermarket.** Es una de las mayores empresas dedicadas a la industria detallista en Filipinas. Además, es una de las cadenas de supermercados más joven y de más rápido crecimiento, ganando un porcentaje

importante de la cuota del mercado desde que inició operaciones a inicios de la década de 1990, por lo que cuenta ya con más de 20 años de experiencia en el sector.

Derivado de la *observación directa* que se realizó pudimos apreciar que de todos los países investigados de Asia-Pacífico, Filipinas es el país con mayor aceptación hacia las pastas italianas.

En los supermercados antes mencionados (Ronbinson, SM y Walter Mart) se puede apreciar que los espacios destinados en los anaqueles a las pastas alimenticias son muy significativos. Anaqueles completos de hasta 15 metros de largos y dos de alto, eran dedicados a la exhibición de las pastas alimenticias estilo italiano en sus diferentes marcas, presentaciones y variedades.

*Tabla 18:* Empresas comercializadoras de marcas locales de pastas italianas en Filipinas

	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>SITIO WEB</b>
1	Ace Foods Inc.	<a href="http://acefoodsinc.com/">http://acefoodsinc.com/</a>
2	Del Monte Philippines Inc.	<a href="http://www.delmonte.ph/">http://www.delmonte.ph/</a>
3	Ideal Macaroni & Spaghetti Factory Inc.	<a href="http://www.idealmacaroni.com/">http://www.idealmacaroni.com/</a>
4	KSM General Enterprise	<a href="http://www.ksmgeneralenterprise.com">http://www.ksmgeneralenterprise.com</a>
5	Mama Tina Pasta Company Inc.	<a href="http://www.lfug.com.ph">http://www.lfug.com.ph</a>
6	Mc Kenzie Distribution Company	<a href="http://www.mdci.com.ph/">http://www.mdci.com.ph/</a>
7	RFM Corporation	<a href="http://www.rfmfoods.com/">http://www.rfmfoods.com/</a>
8	Unilever Philippines	<a href="http://www.unilever.com.ph/">http://www.unilever.com.ph/</a>
9	Universal Robina Corporation	<a href="http://www2.urc.com.ph/">http://www2.urc.com.ph/</a>

*Fuente:* Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.

En dichos espacios se encontraba, además de las marcas locales, una extensa variedad de pastas importadas principalmente de Italia, pero también se pudo apreciar una gran diversidad de marcas de Turquía, Australia, Nueva Zelanda, Canadá e inclusive una marca de México.

Gracias a la *observación directa* que se realizó tanto en los supermercados como en las tiendas de conveniencia se pudieron identificar a nueve empresas locales que comercializan pastas alimenticias estilo italiano, las cuales se enlistan en la *Tabla 18*.

### **Ace Foods Inc.**

Fue fundada en 1966, actualmente es la compañías líder en Filipinas en la venta y distribución de productos de consumo. Distribuye sus marcas en gran parte del país, es propietaria de dos empresas subsidiarias: *Asset Marketing Corp.* y *Ram Food Products Inc.*

Esta última empresa está dedicada a la producción de una variedad de alimentos procesados que es distribuida bajo la marca "RAM". Fue establecida en 1962 en la ciudad de Cabuyao desde entonces ha crecido y se ha expandido hasta convertirse en una moderna fábrica de alimentos procesados.

Cuenta con marcas líderes en el mercado en varias categorías, las que se incluyen: pasta de tomate, dulces encurtidos, garbanzo, pasas, guisantes verdes. Por otro lado, RAM es una de las principales marcas en Filipinas en otras categorías de productos, como lo son: carne de puerco, frijoles, salsa de tomate, salsa para spaghetti y pasta seca estilo spaghetti.

Cuenta con una sola marca de pastas alimenticias, la cual produce en tres diferentes figuras, teniendo cada figura presentaciones de 1 kg y 500 gramos (Figura 15).

*Figura 15: Pastas alimenticias de la marca RAM producida por Ram Food Products Inc.*



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

### **Del Monte Philippines Inc.**

Es una de las empresas líderes en la manufactura de productos alimenticios, y líder en el cultivo de piña. La empresa cultiva piña en una extensión de 20,000 hectáreas en Bukidnon y Misamis Oriental, ambas en la región de Mindanao, Filipinas.

La compañía comercializa más de 100 variantes de alimentos y bebidas procesados, incluyendo sólidos de piña (rodajas, golosinas, trozos), mezclas tropicales, jugo de piña y bebidas mezcladas, productos a base de tomate (salsa de tomate, salsa de tomate, salsa de espaguetis), condimentos, y pastas (spaghetti y macarrones).

En lo referentes a las pastas italianas, comercializan 2,000 toneladas anualmente en una extensa variedad de figuras y presentación las cuales con comercializadas a través de una sola marca (ver Figura 16). La pasta es

importada a granel desde Indonesia, siendo únicamente el proceso de empaque en Filipinas.

Figura 16: Pastas alimenticias de la marca DEL MONTE



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.

### **Ideal Macaroni & Spaghetti Factory Inc.**

La compañía fue fundada a mediados de la década de 1940, comenzando sus operaciones como una pequeña empresa familiar que se dedicaba a la torrefacción del café, la producción de chocolate, al comercio de especias y la producción de pasta italiana bajo la marca Victory.

Posteriormente se compraron instalaciones para la fabricación de pastas a un inmigrante español que estaba por regresar a su país, fue cuando la compañía adoptó el nombre de marca "IDEAL".



Posteriormente la pasta fue empacada en grandes sacos de papel kraft y se vendía solo en el mercado tradicional. En aquel entonces, se tardaban más de 24 horas para producir el producto terminado.

*Tabla 19: Marcas de pastas alimenticias de la empresa “Ideal Macaroni & Spaghetti Factory Inc.”*

<p>Ideal Gourmet Pasta</p>	
<p>Sunshine Pasta</p>	
<p>Ideal Special Quality</p>	

Sunmac	
--------	--

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

Actualmente la pasta puede ser producida y empaquetada dentro de un corto período de 4 horas, gracias a continuas mejoras en las instalaciones de producción y la tecnología de fabricación.

Hoy en día, *Ideal Macaroni & Spaghetti Factory Inc.* es considerada una de las marcas líderes de pasta en la industria al por menor, ventas al por mayor y servicio de alimentos en las Filipinas.

Cuenta con cuatro marcas de pastas italianas (Ver *Tabla 19*):

1. Ideal Gourmet Pasta. La cual elabora con sémola de trigo durum importado de Australia y de Emiratos Árabes Unidos; importan cerca de 500 toneladas de sémola al mes para la producción de esta marca de pasta en sus diferentes presentaciones y variedades.
2. Sunshine Pasta. Pasta de harina de trigo importada de Estados Unidos y Canadá; es considerada una marca dirigida al segmento popular, puesto que es de menor calidad y se vende a más bajo precio.
3. Ideal Special Quality. Marca de pasta líder en el mercado de venta al por mayor y el sector industrial. Es elaborada con harina de trigo.
4. Sunmac. Marca popular o secundaria en el mercado de venta al por mayor y el sector industrial. Es elaborada con harina de trigo.

## KSM General Enterprise

Empresa comercializadora dedicada a la importación/distribución de productos alimenticios tales como: pasa de tomate, pastas italianas, arroz, acetites comestibles, harina de maíz y jugos concentrados.

Cuenta con sus propias marcas comerciales apoyada por compañías extranjeras alrededor del mundo. Trabaja principalmente bajo subcontratación a empresas que ofrecen el servicio OEM (original equipment manufacturing).

*Tabla 20: Marcas de pastas alimenticias distribuidas por “KSM General Enterprise”*

<p>“La Buena” Origen: Turquía Pasta importada a granel Envasada en Filipinas</p>	
<p>“Donna Chiara” Origen: Italia Pasta importada en presentación final Envasada en Italia</p>	

<p>“Opera Prima”</p> <p>Origen: Italia</p> <p>Pasta importada en presentación final</p> <p>Envasada en Italia</p>	
---	--

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

Importan pastas alimenticias a granel de Turquía, realizando el proceso en empaque en Filipinas y comercializando la pasta bajo su propia marca “La Buena”. Así mismo importan y distribuyen las marcas de pasta italiana “Donna Chiara” y “Opera “Prima” (Tabla 20).

### **Mama Tina Pasta Company Inc.**

Pertenece al consorcio agro-industrial *La Filipina Uy Gongco Corp.*, el cual entre sus rubros de negocio más importantes se encuentra la producción y distribución de azúcar y harina, además de la crianza de cerdo y producción de pienso. Recientemente incursionó en la producción de alimentos, tales como: carne de puerco en conserva, embutidos y pastas italianas para el mercado doméstico y de exportación. Este grupo pretende consolidarse como una firma agro-industrial integrada para posicionarse como una de las líderes en la industria.

Realizó una inversión de \$24.47 millones de dólares para la construcción de una planta productora de pastas italianas y \$4.89 millones de dólares para el establecimiento de una planta para la producción de carne de cerdo en conserva y embutidos.

La planta de pastas *Mama Tina Pasta Company Inc.* está ubicada en Manila Harbor Center, cuenta con dos marca comerciales de pastas: *Amigo Segurado* y *La Filipina*, y tiene una capacidad de producción de 140 toneladas de pastas diarias (en sus diferentes figuras).

Únicamente la marca *Amigo Segurado* es producida en esta planta con harina de trigo hard spring que importan de Estados Unidos. *Philippine Foremost Milling Corporation* en una empresa hermana de *Mama Tina Pasta Company Inc.* que está dedicada a la moliendo de trigo para la producción de harina, ambas pertenecientes al consorcio *La Filipina Uy Gongco Corp.* Por lo que *Philippine Foremost Milling Corporation* provee la harina de trigo a *Mama Tina Pasta Company Inc.* para la producción de las pastas bajo la marca *Amigo Segurado*.

Por otro lado, importa pasta a granel de Emiratos Árabes Unidos, misma que es envasada en Manila bajo la marca *La Filipina*, considerada la marca premium puesto que es elaborada con sémola de trigo durum a diferencia de *Amigo Segurado*. Ambas marcas se pueden observar en la *Tabla 21*.

*Tabla 21:* Marcas de pastas alimenticias de “Mama Tina Pasta Company Inc.”

<p>Marca: Amigo Segurado          Producida en Manila con harina de trigo hard spring.          El trigo es importado de EE.UU. y la harina se produce en el molino propiedad del mismo consorcio al que pertenece Mama Tina Pasta Company</p>	
--	--

<p>Marca: La Filipina</p> <p>Pasta de trigo durum</p> <p>importada a granel de los Emiratos Árabes Unidos.</p> <p>Envasada en Manila por Mama Tina Pasta Company</p>	
--	--

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

### **Mc Kenzie Distribution Company**

Es una de las empresas comercializadoras de productos de consumo más importantes de Filipinas. Su fuerza de venta cubre gran parte de los canales de distribución del país, atendiendo supermercados, farmacias, ultramarinos, tiendas departamentales, puestos de mercado y abarrotes, estos últimos conocidos como *sari-sari*.

Distribuyen la marca de pasta *West Coast* (Figura 17), la cual es fabricada en la ciudad de San Juan en Filipinas por la empresa *Grand East Sunrise Enterprise, Inc.*

*Figura 17: Pastas alimenticias de la marca WEST COAST*



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

## **RFM Corporation**

Es una de las empresas de alimentos y bebidas más grande del país; cotiza en la bolsa de valores de Filipinas. Fabricante de harina, productos a base de harina, leche, jugos y helados. Fue fundada en 1958 y fue pionera en la industria de la molienda de trigo en la región de Asia. De ser una simple compañía productora de sacos de harina, ha evolucionado hasta convertirse en un corporativo que gestiona la cadena de productos de varias empresas subsidiarias.

La compañía es líder en el mercado para ciertas categorías de alimentos y bebidas, y un actor importante en las categorías donde no es líder. En lo referente a las pastas italianas, su marca "La Fiesta" es la que cuenta con mayor participación en el mercado. La misma, puede apreciarse en la *Figura 18*.

*Figura 18: Pastas alimenticias de la marca LA FIESTA*



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

Importan trigo hard de Estados Unidos y cuentan con molinos de trigo que producen la harina de trigo necesaria para la producción de las pastas secas.

## **Unilever Philippines Inc.**

Unilever Filipinas es una compañía multinacional de bienes de consumo; tiene la matriz nacional en la capital Manila. Es la empresa líder en la fabricación de detergentes, jabones, shampoos, acondicionadores, pastas dentales, desodorantes, productos para el cuidado de la piel, productos de limpieza y jabones para tocador. Tiene ventas anuales de más de 14 mil millones de pesos filipinos y emplea a nivel nacional más de 1,000 trabajadores.

Cuenta además con subsidiarias en el ramo alimenticio. Dentro de este sector, comercializa la marca de pasta “Royal” (Figura 19), la cual es la segunda mejor posicionada en el mercado, solo detrás de “La Fiesta”. El producto es importado a granel de Indonesia y envasado localmente bajo la marca antes mencionada propiedad de *Unilever Philippines*.

*Figura 19: Pastas alimenticias de la marca ROYAL*



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

**Universal Robina Corporation**



URC es la filial principal de JG Summit Holdings Inc., la cual es uno de los más grandes conglomerados de negocios que figuran en la bolsa de valores de Filipinas.

Es una de las compañías del ramo de alimentos y bebidas más grandes en Filipinas; tiene una presencia significativa y creciente en los mercados de ASEAN<sup>12</sup>. Pioneros de la industria en Filipinas. Ha estado en operaciones por más de 50 años desde el establecimiento de la primera planta en Pasig, Filipinas en 1954.

URC se dedica a una amplia gama de negocios del sector alimenticio, incluyendo la fabricación y distribución marcas de consumo y también de materias primas que van desde azúcar refinada hasta la molienda de harina. Además, cuenta con agro negocios industriales, principalmente granjas de cerdos, elaboración de piensos y productos derivados de la molinería.

A medida que el corporativo se fue diversificando, las empresas subsidiarias se integraron poco a poco con el fin de agilizar las operaciones y minimizar los costos. Las compañías subsidiarias de URC están se dividen en tres grupos:

1. El grupo de los alimentos de marcas de consumo (incluido el envasado) y URC Internacional, para la producción y venta de snacks, bebidas y productos comestibles.
2. El grupo agroindustrial, compuesto por Universal Corn Products, Robina Farms, y Robichem, para la producción y venta de alimentos para animales, pollos, cerdos, y la medicina veterinaria.

---

<sup>12</sup> Association of Southeast Asian Nations (Asociación de Naciones del Sudeste Asiático). Sus miembros son: Brunei Darussalam, Camboya, Filipinas, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Singapur, Tailandia y Vietnam.

3. El grupo de alimentos básicos, con las divisiones de azúcar y harinas, para la molienda de trigo y la producción de azúcar refinada.

La división de harinas de URC está compuesta por tres molinos de trigo con una capacidad de producción conjunta de 1,550 toneladas por día. Además de la producción de harinas de diversas variedades, esta división se encarga de la producción de pasta italiana de la marca “El Real” (Figura 20).

Para la producción de harinas se importa trigo hard y trigo suave. Para la producción de las pastas italianas se importa sémola de trigo durum. La compra se realiza a una comercializadora japonesa, la cual a su vez, compra la sémola en México para proveer a URC.

Figura 20: Pastas alimenticias de la marca EL REAL



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.

A las nueve empresas mencionadas anteriormente se le asignó un código a fin de hacer agrupaciones en dos categorías y cuatro subcategorías, como se muestra a continuación (Tabla 22).

Tabla 22: Códigos asignados para la empresas en Filipinas

NOMBRE DE LA EMPRESA		CÓDIGO
1	Ace Foods Inc.	PHI.01

2	Del Monte Philippines Inc.	PHI.02
3	Ideal Macaroni & Spaghetti Factory Inc.	PHI.03
4	KSM General Enterprise	PHI.04
5	Mama Tina Pasta Company Inc.	PHI.05
6	Mc Kenzie Distribution Company	PHI.06
7	RFM Corporation	PHI.07
8	Unilever Philippines	PHI.08
9	Universal Robina Corporation	PHI.09

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

Las nueve empresas listadas anteriormente en conjunto comercializan quince marcas de pastas. De estas nueve empresas, cuatro se dedican únicamente a la comercialización de sus marcas de pasta, es decir, compran el producto terminado a granel y solo realizan el proceso de envasado, su principal fortaleza es la cadena de distribución y la fuerza de venta con la que cuentan. Las otras cinco compañías son productoras directas, a través de la empresa matriz o filial, de pastas italianas.

*Tabla 23: Categorías y subcategorías Filipinas*

<b>CODIGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>	<b>SUBCATEGORÍA</b>
PHI.02		Fuerte posicionamiento de marca
PHI.08	1. Empresas	
PHI.04	re-ensadoras	Moderado posicionamiento de
PHI.06		marca
PHI.01	2. Empresas	
PHI.05	productoras	Importadoras potenciales de sémola
PHI.07		

<b>PHI.03</b>	Empresas importadoras de sémola
<b>PHI.09</b>	

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

En la primera categoría de la *Tabla 23*, se encuentran cuatro empresas que se dedican únicamente al envasado y distribución del producto. Dos de estas empresas, PHI.02 y PHI.08, pertenecen a corporativos multinacionales de gran presencia y dominio a nivel global, las cuales cuentan un fuerte posicionamiento de sus marcas en el mercado de pastas italianas de Filipinas. Las otras dos empresas de esta categoría, PHI.04 y PHI.06, pertenecen a compañías locales, y cuentan un posicionamiento de marca moderado en el mercado de pastas.

Las empresas que se ubican en la subcategoría “fuerte posicionamiento de marca” importan la pasta a granel de Indonesia y tienen presencia a nivel nacional, mientras en la subcategoría “moderado posicionamiento de marca” la empresa PHI.04 importa la pasta a granel de Turquía y la compañía PHI.06 la compra a una empresa local, y ambas cubren solo algunas regiones del norte del Filipinas.

Por otro lado, en la segunda categoría se ubican las organizaciones que si realizan la producción de las pastas italianas localmente. Cuatro de las cinco empresas que se ubican en esta categoría (PHI.03, PHI.05, PHI.07 y PHI.09) pertenecen a grupos corporativos más grandes, los cuales no solo abarcan un sector del ramo alimenticio, sino que además cuentan con operaciones en sectores como la logística, financiero, energético, entre otros. Así mismo, las cinco empresas productoras de pastas italianas cuentan con sus propios molinos de trigo en Filipinas. En este país no existe el cultivo de trigo, éste es importado de diferentes países, principalmente: Australia, Canadá y Estados Unidos.

Esta segunda categoría está dividida en dos subcategorías más: “importadoras potenciales de sémola” y “empresas importadoras de sémola”. Dentro de esta primera subcategoría encontramos que dos de las tres empresas identificadas (PHI.01 y PHI.07) cuentan únicamente con una sola marca de pastas italianas. Además, las tres empresas que pertenecen a esta subcategoría elaboran sus pastas con harina de trigo “hard red” que sus propios molinos procesan. Si bien, la harina de trigo que elaboran sirve para elaborar de igual manera pastas estilo italiano, el producto es considerado de menor calidad en comparación con aquellas pastas alimenticias que son elaboradas con sémola de trigo durum.

En la subcategoría de “empresas importadoras de sémola” se encuentran únicamente dos empresas: PHI.03 y PHI.09. La primera de ellas cuenta con dos marcas de pasta, una dirigida al segmento popular del mercado, la cual es producida con harina de trigo local y vendida a un precio muy accesible, la otra marca de pasta es considerada premium, puesto que se elabora con sémola de trigo durum importada, va dirigida al sector con mayor poder adquisitivo del mercado. La importación la realizan principalmente de Australia o de una empresa localizada en Emiratos Árabes Unidos. Mientras que la empresa PHI.09 compra la sémola a una comercializadora japonesa.

### **3.2.3 Indonesia**

La *observación directa* realizada en Indonesia se hizo en cinco de las cadenas detallistas con mayor presencia en la isla de Java, la cual es la más importante y poblada del país (*Tabla 24*).

*Tabla 24:* Empresas detallistas donde se realizó observación directa para Indonesia

EMPRESAS	LOGOTIPOS
<p>Carrefour</p> <p><a href="http://www.carrefour.co.id/">http://www.carrefour.co.id/</a></p>	
<p>Hero Supermarket</p> <p><a href="https://www.hero.co.id/">https://www.hero.co.id/</a></p>	
<p>Lotte Mart</p> <p><a href="http://www.lottemart.co.id/">http://www.lottemart.co.id/</a></p>	
<p>Ranch Market</p> <p><a href="http://www.ranchmarket.co.id/">http://www.ranchmarket.co.id/</a></p>	
<p>Yogya Almacenes</p> <p><a href="http://www.toserbayogya.com/">http://www.toserbayogya.com/</a></p>	

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

**Carrefour.** Es una cadena detallista multinacional de origen francés, siendo el corporativo más importante de este sector en Europa y el segundo a nivel mundial. En 2013, el grupo se integraba por 10,105 tiendas en 34 países; 3,107 tiendas en Europa (exceptuando Francia); 4,779 tiendas en Francia, 762 tiendas en América Latina y 310 en Asia, así como 1,147 tiendas en países en convenio.

Su actividad se centra en tres mercados: Europa, Asia y América Latina. El 56 % de su negocio se produce fuera de Francia, aunque entre Francia y España acumulan un 79 % del total del volumen de negocio. En Indonesia además de las tiendas de Carrefour, cuenta también con 5,670 tiendas minimart bajo la cadena comercial Alfamart. Carrefour Indonesia es dirigido por CT Corp y sus acciones son propiedad de Chairul Tandjung.

**Hero Supermarket.** Su nombre completo es PT Hero Supermarket Tbk, la cual es una empresa de bienes de consumo con sede en Indonesia. La empresa se dedica a la operación de supermercados, hipermercados, el comercio y los servicios. Tiene dos actividades detallistas: venta al por menor en gran formato y en pequeño formato. A partir de septiembre de 2013, Hero Group opera en total 634 tiendas con más de 15,000 empleados. Estas 634 tiendas se compone de la siguiente manera: Giant Ekstra cuenta con 48 tiendas, Giant Ekspres con 111, Hero Supermarket tiene 35, Starmart posee 151, Guardian 286 y Jason's tiene 3 tiendas.

**Lotte Mart.** Es un hipermercado de Asia oriental que vende una gran variedad de alimentos, ropa, juguetes, aparatos electrónicos entre otros productos. Tiene sus sedes en Japón y Corea del Sur. Lotte Mart es una división de la Lotte Co. Ltd., que vende comida y servicios de compras en Corea del Sur y Japón. Lotte Mart, es parte del conglomerado de Corea "Lotte", abrió su primera sucursal en Guui-dong, Gangbyeon, Seúl, Corea, el 1 de abril de 1998 y en 2006, Lotte Mart abrió su primera sucursal en el extranjero. Lotte Mart cuenta con 199 sucursales totales: 92 en Corea, 82 en China, 23 en Indonesia, y 2 en Vietnam.

**Ranch Market.** La empresa comenzó en enero de 1998 con la apertura de su primer supermercado con un formato de franquicia de Ranch Market de Estados

Unidos. Más tarde, desarrolló y mejoró el concepto Ranch Market ajustándolo al mercado y el estilo de vida indonesio. En 2010, la compañía decidió terminar su acuerdo de licencia con Ranch Market de Estados Unidos y más tarde se le permitió utilizar la marca Ranch Market en Indonesia de manera exclusiva. A finales de 2012, la compañía contaba con 10 supermercados Ranch Market, ubicados en Yakarta (8 supermercados), Surabaya (2 supermercados) y Balikpapan (1 supermercado).

**Yogya Almacenes.** Yogya Group es una empresa nativa de Indonesia la cual cuenta con formatos de negocios modernos, como lo son los supermercados y las tiendas departamentales. Tienen una gran variedad de productos alimenticios, bebidas y otras necesidades de la vida diaria. Cada semana, Yogya Department Store atiende a más de 100,000 clientes en más de 100 puntos de venta. Yogya Department Store se originó a partir de una tienda en Londres con el área Kosambi bajo el nombre inicial DJOCJA establecido en 1948 y administrado por el Sr. Gondosasmito y familia. En 1972, los hijos del señor Gondosasmito se hicieron cargo de la administración y cambiaron el nombre a Yogya, además, de iniciar operaciones en Indonesia.

*Tabla 25:* Empresas comercializadoras de marcas locales de pastas italianas en Indonesia

NOMBRE DE LA EMPRESA		SITIO WEB
1	Belyc's	N/D
2	Egafood	<a href="http://www.egafood.co.id/">http://www.egafood.co.id/</a>
3	Forisa Nusapersada	<a href="http://www.forisa.co.id/">http://www.forisa.co.id/</a>
4	Indofood	<a href="http://www.indofood.com">http://www.indofood.com</a>
5	Merbabu Ud	N/D



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

Derivado de la *observación directa* se observó que los espacios destinados en los anaqueles de estas cinco cadenas detallistas a las pastas alimenticias son moderados, muy similares a los espacios que se les dedica en los supermercados de México, es decir, la mitad o la cuarta parte de un anaquel de 15 metros de largo. Sobresalen las pastas importadas principalmente de Italia, Australia, Turquía y Nueva Zelanda.

Además de las marcas extranjeras, se identificaron marcas de seis empresas locales de pastas italianas, las cuáles se describen en la *Tabla 25*.

### **Belyc's**

Marca local, se encontró únicamente la figura de coditos en presentación de 150 gramos únicamente. No se pudo obtener mayor información de la empresa ni se pudo contactar con la misma.

*Figura 21: Pastas alimenticias de la marca BELYC'S*



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

## Egafood

En 1968 inició como distribuidora de Maizena, macarrones, espaguetis, caldo de pollo y el caldo de carne para atender el mercado indonesio. En el año 2008, la compañía empieza a conocerse con el nombre de Egafood y en el 2012 hace un relanzamiento en la imagen y presentación de sus pastas alimenticias estilo italiano.

Actualmente tienen presencia en todo el territorio nacional, incluyendo las isla de Java, Sumatra, Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara y Maluku. Importan cada mes 80 toneladas de pasta italiana a granel aproximadamente de Turquía; el envasado lo realizan en Indonesia bajo sus marcas: spagetiku, long makaroniku y makaroniku.

*Figura 22: Pastas alimenticias de las marcas MAKARONIKU, SPAGETIKU y LONG MAKARENIKU*



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

## Forisa Nusapersada

PT. Forisa Nusapersada fue establecida en 1995. Se centra en la producción y mercadeo de diversas bebidas, en particular en forma de polvo pulverizado de alta calidad. En la actualidad, la oficina central de la compañía se encuentra en Yakarta, capital de Indonesia. Cuenta con una amplia red de distribución de sus productos al mercado nacional e internacional.

Recientemente incursionó en el mercado de pastas italianas con el lanzamiento de la marca “La Pasta”, la cual es importada a granel de Turquía y envasada en Indonesia. Comercializan cerca de 60 toneladas de pasta cada mes.

*Figura 23: Pastas alimenticias de la marca LA PASTA*



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

### **Indofood**

Desde su fundación en 1990, PT Indofood Sukses Makmur Tbk o Indofood se ha transformado progresivamente en una empresa de solución alimenticia total, con operaciones que van desde la producción de materias primas y su procesamiento, hasta la distribución y venta de productos de consumo en el mercado. Hoy en día, es reconocida como una empresa sólidamente establecida

y uno de los líderes en cada categoría de negocio en la que participa (Indofood, 2014).

En sus operaciones de negocio, Indofood capitaliza su modelo de negocios en cinco divisiones o actividades estratégicas, a saber:

- Branded Consumer Products (productos de marcas de consumo). Las actividades comerciales de esta división son realizadas por PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (ICBP), empresa que cotiza en la Bolsa de Valores de Indonesia desde el 7 de octubre de 2010. ICBP es una de las compañías líderes en Indonesia en la producción de de marcas de consumo, con una amplia gama de productos. Muchas de estas marcas están fuertemente establecidas en el mercado.
- Bogasari. Este negocio es principalmente un productor de harina de trigo, así como pastas italianas. Cuentan con instalaciones propias para el empaque y embalaje, además, cuenta con unidades para la transportación y embarque de sus productos.
- Agronegocios. La división de Agronegocios es liderado por Indofood Agri Resources Ltd. (IndoAgri), que cotiza en la Bolsa de Valores de Singapur. A su vez, IndoAgri tiene dos subsidiarias que cotizan en la Bolsa de Valores de Indonesia: PT Salim Ivomas Pratama Tbk y PT PP London Sumatra Indonesia Tbk. Las actividades principales van desde la investigación y el desarrollo, el cultivo de semillas, el cultivo de palma de aceite y la molienda, hasta la producción y comercialización de marcas comerciales de aceites comestibles, margarina y manteca. Además, el grupo también está involucrado en el cultivo y procesamiento de caucho y caña de azúcar.

- Distribución. Con la más amplia red de distribución en Indonesia, este grupo distribuye la mayoría de los productos de consumo de Indofood y de sus filiales, así como otros productos de terceros.
- Las actividades de cultivo y procesamiento de hortalizas se llevan a cabo por la empresa China Minzhong Food Corporation Limited que cotiza en la Bolsa de Valores de Singapur y es una empresa integrada dedicada al procesamiento de vegetales en la República Popular de China. A través de sus décadas de experiencia ha desarrollado una operación impulsada por la demanda integrada con capacidades de cultivo y procesamiento de gran alcance. Además, tiene también una operación de productos de marca.

Enfocándonos en la división estratégica de Bogasari, podemos mencionar que ha sido una empresa muy importante en la industria de alimentos de Indonesia durante más de tres décadas. Cuenta con el molino de trigo integral más grande en Indonesia.

Figura 24: Pastas alimenticias de la marca LA FONTE



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.

Bogasari tiene a su disposición siete buques marítimos que se utilizan en parte para el transporte de trigo de los hemisferios sur y norte. Además, el grupo también opera una planta textil para la producción de sacos de polipropileno que utilizan para empacar las harinas que producen.

Es también el mayor productor de pasta, no sólo en Indonesia, sino en el sudeste asiático. En Indonesia, la pasta de Bogasari se comercializa bajo la marca La Fonte, el líder en el mercado de pastas italianas en Indonesia (*Figura 24*). Exporta sus pastas a diferentes países de Asia, entre los mercados extranjeros más importantes se encuentran Filipinas, Corea y Japón.

### **Merbabu UD**

No se encontró información sobre esta compañía. En la etiqueta no venía sitio web ni número de teléfono de ningún contacto, solo una dirección en la ciudad de Yakarta, la cual se intentó localizar sin éxito.

*Figura 25: Pastas alimenticias de la marca MERBABU*



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

Lo único que se sabe esta empresa es que distribuye varios productos bajo la misma marca, denominada Merbabu (*Figura 25*), como lo son: pasta corta, garbanzo, azúcar, entro otros.

### **Pazola**

De acuerdo a la etiqueta del producto, SARI UTAMA FOOD INDUSTRY es la empresa encargada de comercializar la marca “Pazola”. En los puntos detallistas donde se identificó, se observó que solamente comercializa pastas cortas, en especial en forma de coditos.

*Figura 26: Pastas alimenticias de la marca PAZOLA*



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

Los códigos asignados a cada una de estas empresas que se localizaron en el mercado indonesio se muestran en la *Tabla 26*.

De las seis empresas únicamente tuvimos acercamiento con tres de ellas. Las tres empresas con las que no existió comunicación fue por la escasa y errónea información que vienen en los paquetes. Las direcciones estaban incompletas, los nombres de las empresas no aparecían en el acervo virtual, y los teléfonos, no aparecían o estaban equivocados, situación que no debería de presentarse al tratarse de un producto alimenticio.

En referencia a la *Tabla 27*, las empresas que integran la primera categoría se dedican exclusivamente a la importación de pasta a granel y el empaquetado lo realizan localmente bajo sus propias marcas comerciales, sin meterse al proceso de producción únicamente la gestión de mercadotecnia. Ambas empresas importan la pasta a granel de Turquía, la cual es empaquetada en cajas de 20 kg.

La única empresa que sí produce sus pastas italianas en Indonesia es la perteneciente a la segunda categoría, se trata de un enorme corporativo, el cual domina el mayor porcentaje de la cuota del mercado, el 51%. Importan trigo durum de Canadá y producen su propia sémola. De los 16 molinos que se encuentran operando actualmente en Indonesia, de los cuales dos se inauguraron apenas en 2011, solo uno de ellos procesa trigo durum, el cual pertenece a esta empresa. Es un corporativo verticalmente integrado y extiende sus dominios en la región del Sudeste Asiático.

*Tabla 26:* Códigos asignados para la empresas en Indonesia

	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>1</b>	Belyc's	IND.01
<b>2</b>	Egafood	IND.02
<b>3</b>	Forisa Nusapersada	IND.03
<b>4</b>	Indofood	IND.04



5	Merbabu Ud	IND.05
6	Pazola	IND.06

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

Por último, las tres empresas que componen la categoría número tres son aquellas compañías que no se pudieron localizar. Las tres tenían en común contar en el mercado únicamente con pastas cortas y en presentaciones menores a los 300 gramos. No contaban con sitio web y la información del etiquetado era muy pobre.

*Tabla 27: Categorías Indonesia*

<b>CODIGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>
IND.02	1. Importadoras y comercializadoras
IND.03	
IND.04	2. Corporativo vertical dominante
IND.01	3. Empresas no localizadas
IND.05	
IND.06	

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

### **3.2.4 Malasia**

En Malasia se realizó *observación directa* en cuatro de los principales supermercados de Malasia Peninsular, los cuales son: ÆON Supermarket, Giant Supermarket, KL Sogo y Tesco Stores, ver *Figura 27*.

Figura 27: Empresas detallistas donde se realizó observación directa para Malasia

EMPRESAS	LOGOTIPOS
<p>ÆON Supermarket  <a href="http://aeonretail.com.my/">http://aeonretail.com.my/</a></p>	
<p>Giant Supermarket  <a href="http://www.giant.com.my/">http://www.giant.com.my/</a></p>	
<p>KL Sogo  <a href="https://www.klsogo.com.my/">https://www.klsogo.com.my/</a></p>	
<p>Tesco Stores  <a href="http://www.tesco.com.my/">http://www.tesco.com.my/</a></p>	

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.

**ÆON Supermarket.** ÆON CO. es una de las empresas detallistas líderes en Malasia con unos ingresos totales de RM3,510 millones (aproximadamente \$1,072 millones de dólares) durante el último ejercicio. ÆON CO. se constituyó el 15 de septiembre de 1984 en respuesta a la invitación del Gobierno de Malasia para ÆON Japón para ayudar a modernizar las industrias de comercio minorista en Malasia. Hoy en día se ha establecido como una cadena líder de tiendas de mercancía en general y supermercados. Los establecimientos de ÆON están situados en su mayoría en zonas residenciales suburbanas, que

atienden a un gran grupo de ingresos medios de Malasia. El Grupo de empresas ÆON es un minorista japonés integrado y cuenta con operaciones en Japón, China y el Sudeste Asiático. Tiene su sede en Mihama-ku, Chiba, en Japón. Opera todas las tiendas al por menor ÆON (anteriormente conocidos como supermercados Jusco) directamente en Japón. Mientras tanto ÆON CO. opera todos los ÆON Retail Stores directamente en Malasia.

**Giant Supermarket.** Pertenece al grupo Cold Storage, es en términos de ventas el mayor minorista de alimentos en Malasia. Dirige los hipermercados y supermercados a nivel nacional bajo las marcas Giant y Cold Storage. Los supermercados e hipermercados Giant son considerados como una marca doméstica. Sin embargo, en Malasia., Cold Storage es percibido por los compradores locales como una tienda que se centra en compradores de altos ingresos y expatriados occidentales. Lleva una amplia variedad de productos locales, así como productos de importación, especialmente productos procedentes de Europa, EE.UU., Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica y algunos países de América Latina.

**KL Sogo.** La matriz, Sogo Co. Ltd. es una cadena de tiendas que opera una amplia red de sucursales en Japón. Es alguna ocasión fue propietario de las tiendas en lugares tan diversos como Phnom Penh en Camboya; Beijing en China; Causeway Bay en Hong Kong; Taipei en Taiwán; Yakarta, Medan, Bali, Bandung y Surabaya en Indonesia; Kuala Lumpur, en Malasia; Singapur; Bangkok en Tailandia; Londres en Reino Unido, pero la mayoría de estas sucursales internacionales son ahora operadas como franquicias independientes. En Malasia es conocida como KL Sogo, e inició operaciones en este país el 18 de enero de 1994. Siendo actualmente uno de los principales minoristas en la capital con instalaciones de más de 700,000 pies cuadrados.

**Tesco Stores.** Tesco Stores es una cadena multinacional de locales de venta al por menor con sede en el Reino Unido. En 2008, Tesco se convirtió en el cuarto minorista más grande del mundo. Tesco abrió su primera tienda en Malasia en mayo del 2002 con la apertura de su primer hipermercado en la ciudad de Puchong. Tesco Malasia opera actualmente 49 establecimientos y se ha asociado con el conglomerado local de Sime Darby Berhad, que posee el 30% de las acciones. En 2007, Tesco adquirió las operaciones en Malasia del mayorista Makro, que luego fue renombrado como Tesco Extra y proporciona productos para los minoristas locales. Ha habido planes para relanzar todas sus tiendas en Malasia bajo el nombre de Tesco Extra. Tesco Malasia está orientado agresivamente hacia el mercado de masas con productos de precio competitivo.

Después de visitar estas cuatro cadenas detallistas, las cuales son las más importantes en Malasia: Aeon, Giant, Tesco y Sogo se encontró con la siguiente información:

- En general los espacios destinados en los anaqueles a las pastas alimenticias es muy limitado, no ocupa ni el 10% de un anaquel de 10 metros de largo.
- La oferta es sumamente limitada: se vende únicamente la marca australiana "San Remo", "La Fonte" de Indonesia, y un par de marcas italianas.
- Se identificaron únicamente a dos empresas locales productoras de pastas alimenticias.
- Las presentaciones de los productos en general es pequeño, la mayoría eran empaques de 250 gramos.

Durante el proceso de *observación directa*, se identificaron únicamente a dos empresas locales productoras de pastas alimenticias. Las mismas se señalan en la *Tabla 28*.

*Tabla 28:* Empresas comercializadoras de marcas locales de pastas italianas en Malasia

	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>SITIO WEB</b>
<b>1</b>	Kumpulan Barkath Sdn. Bhd.	<a href="http://www.barkath.com/">http://www.barkath.com/</a>
<b>2</b>	Spicon Products Sdn. Bhd.	<a href="http://www.kijang.com.my/">http://www.kijang.com.my/</a>

*Fuente:* Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.

### **Kumpulan Barkath Sdn. Bhd.**

Kumpulan Barkath remonta su origen a 1940, cuando el fallecido Haji Abu Backer Bin Mohd Hussain fundó una tienda de artículos varios llamados Barkath Stores en Penang, Malasia. "Barkath" significa "Bendito" en árabe. Más tarde, la tienda de artículos varios albergaba establecimientos en seis ciudades del país.

A mediados de la década de 1960, Haji Abu Backer, obtuvo los derechos de fabricación de los fabricantes originales de los dulces Hacks de Inglaterra y estableció una nave de fabricación en Penang. En 1965 Haji Abu Backer negoció con Dinamarca la licencia para producir localmente.

La comañía se encuentra actualmente bajo la dirección de Dato Seri Barkath Ali, el hijo mayor de Haji Abu Backer. Hoy, Kumpulan Barkath cuenta con 22 empresas de todo el mundo que participan en la manufactura, importación-exportación, distribución, promoción inmobiliaria, inversión, plantaciones, los hospitales y comunicaciones.

Las marcas más importantes del grupo: Hacks, Sunquick, Kings, Classfoods y Sarina; son nombres muy conocidos en Malasia y están posicionadas como líderes en el mercado en sus respectivas categorías.

Cuenta con dos marcas de pastas italianas: Sarina y Mayen. La primera cuenta con variedades de pasta larga y pasta corta, mientras que para la segunda marca solo se elabora pasta larga. Producen sus pastas con harina local, su consumo es de apenas cinco toneladas de harina por mes y cuentan con una capacidad de almacenaje en mínimo.

Figura 28: Pastas alimenticias de las marcas SARINA y MAYEN



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.

**Spicon Products Sdn. Bhd.**

Spicon Products Sdn. Bhd. se estableció en 1985 con el nombre de marca de Kijang. Es un fabricante de especias de Malasia.

Las especias son distribuidas al mercado mayorista y minorista. Para el sector mayorista las especias son empacadas en sacos de 25 kilogramos de papel tejido con interior cubierto por una bolsa de polipropileno. Los productos dirigidos al consumidor final vienen en paquetes de poliéster metalizado principalmente.

Los productos dirigidos al sector detallista se distribuyen en más de 2,000 puntos de venta en Malasia, tanto en hipermercados, supermercados, abarrotes y restaurantes. También suministran a las industrias de alimentos, como las fábricas de fideos instantáneos y fábricas de bocadillos.

Es una empresa pequeña; compran la harina localmente en pequeñas cantidades, aunque no proporcionaron información de toneladas ni de proveedores. Comentaron que su capacidad de producción es realmente muy poca; se consideraban pequeños productores. Se encontró únicamente la figura de coditos en presentación de 200 gramos. Tiene sus operaciones en la ciudad de Melaka, Malasia.

*Figura 29: Pastas alimenticias de la marca KIJANG*



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

Al igual que en los ejercicios anteriores, a las empresas encontradas fueron registradas bajo un código el cual se muestra a continuación.

*Tabla 29: Códigos asignados para la empresas en Malasia*

	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>1</b>	Kumpulan Barkath Sdn. Bhd.	MLS.01
<b>2</b>	Spicon Products Sdn. Bhd.	MLS.02

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

Aquí no fue necesario categorizar puesto que ambas empresas son pequeños productores de pastas italianas y ambas se abastecen de harina de trigo local para la producción de sus figuras.

La escasa producción local de pastas alimenticias se refleja en el hecho de que la marca da pasta *San Remo* importada de Australia es la marca de pasta líder en el mercado Malayo de pastas italianas con el 56% de la cuota total del mercado.



### 3.2.5 Taiwán

En la Taiwán se visitó la capital Taipéi y se realizó *observación directa* en las siete cadenas detallistas más importantes de la localidad: RT Mart, PX Mart, Carrefour, Wellcome, Hola, Matsusei y A-Mart (Tabla 30).

Tabla 30: Empresas detallistas donde se realizó observación directa para Taiwán

EMPRESAS	LOGOTIPOS
<p>A-Mart</p> <p><a href="http://www.fe-amart.com.tw/">http://www.fe-amart.com.tw/</a></p>	
<p>Carrefour</p> <p><a href="http://www.carrefour.com.tw/">http://www.carrefour.com.tw/</a></p>	
<p>Hola</p> <p><a href="http://www.hola.com.tw/">http://www.hola.com.tw/</a></p>	
<p>Matsusei</p> <p><a href="http://www.matsusei.com.tw/">http://www.matsusei.com.tw/</a></p>	
<p>RT Mart</p> <p><a href="http://www.rt-mart.com.tw/">http://www.rt-mart.com.tw/</a></p>	
<p>PX Mart</p> <p><a href="http://www.pxmart.com.tw/">http://www.pxmart.com.tw/</a></p>	

Wellcome

<https://www.wellcome.com.tw>



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

**A-Mart.** *Far Eastern A-mart Co. Ltd.* opera la cadena de supermercados e hipermercados conocidos como *A-Mart*, en Taiwán. Es una subsidiaria directa de *Far Eastern Department Stores Ltd.*, tiene su sede central en Zhongzheng District, Taipéi. Anteriormente se hacía llamar *Far Eastern Geant Co. Ltd.* que operaba bajo las tiendas conocidas como *Far Eastern Geant*. *Casino Guichard-Perrachon SA* poseía el 50% de las acciones de la sociedad. En 2004 fue la tercera mayor cadena de hipermercados en Taiwán, *Casino Guichard-Perrachon SA* decidió salir de Taiwán con el fin de centrarse en Brasil, Tailandia y otros mercados en rápida expansión con el fin de obtener un crecimiento de ventas más rápidamente. En septiembre de 2006 vendió su participación del 50% de las acciones, lo que le valió \$738 millones de dólares taiwaneses (aproximadamente \$24 millones de dólares) a la empresa *Far Eastern Department Stores*. En 2006, *Far Eastern Geant* seguía siendo la tercera mayor cadena de hipermercados en Taiwán, con más de \$13 mil millones de dólares taiwaneses en ventas (aproximadamente \$427.5 millones de dólares), esto significó un aumento del 11% de sus cifras en comparación con el año 2005.

**Carrefour.** Fue fundada en Francia en 1959, fue en 1963 la primera apertura de hipermercados en Francia, en 1999 se fusionó con *Promodes* convirtiéndose por primera vez en Europa, en el segundo grupo minorista más grande. En Taiwán la primera tienda inició operaciones en el año de 1989, convirtiéndose en el primer minorista internacional en establecer presencia en Asia, mediante un joint venture con la compañía *Uni President Enterprises Corporation*, valiéndose

de la experiencia que esta última tenía en Taiwán a fin de expandirse a otros mercados asiáticos. Actualmente cuenta con 69 tiendas en todo el país.

**Hola.** Venden en su mayoría muebles para el hogar y para oficina, sin embargo, también comercializan artículos alimenticios, productos que son en su mayoría importados y se pueden encontrar a veces atractivas ofertas. Tienen varias tiendas de diferentes tamaños y las más grandes por lo general tienen una mayor selección de artículos comestibles.

**Matsusei.** Registrada como *Sung Ching Commercial Co. Ltd.* opera los supermercados *Matsusei*, la cual es una cadena de tiendas de comestibles en Taiwán. La oficina central de la compañía está en el distrito de Xizhi en New Taipei City. En el año 2004 *Matsusei* se convirtió en la segunda mayor cadena de tiendas de comestibles en Taiwán con 80 tiendas. *Matsusei* posee el la marca de supermercados *Marukyu* y opera la cadena *Jasons Market Place* en Taiwán.

**RT Mart.** RT-MART International Ltd. opera los supermercados conocidos como *RT-Mart*, la cual es una cadena de hipermercados en Taiwán con sede en el distrito de Neihu, Taipéi. En diciembre del 2004 la compañía abrió su tienda número 23. En septiembre del 2012 *RT-Mart* en joint venture con *Auchan* establecieron *Sun Art Retail Group Ltd.* actualmente cuenta con el 12% de la cuota de hipermercados en China continental.

**PX Mart.** *Pxmart Co. Ltd.* fue fundada en septiembre de 1998, es una cadena de supermercados en Taiwán; se le conoce como "Chuan Lian Center". La sede corporativa está en el distrito de Zhongzheng en Taipéi. En el año 2008 *PX Mart* se convirtió en la mayor cadena "tienda de descuentos" de Taiwán. Es un supermercado de precios económicos, a pesar de que se ha expandido considerablemente. En su mayoría venden productos locales, pero tienden a

tener algunos artículos importados. *PX Mart* opera actualmente 700 tiendas y ventas de \$2,300 millones de dólares en el 2013. Para el año 2017 estima contar con más 1,000 tiendas operando e ingresos de \$6,600 millones de dólares para el año 2020.

**Wellcome.** Fue fundada en 1945 y adquirida totalmente por *Farm Dairy* en 1964. Es una cadena de supermercados propiedad de *Jardine Matheson Holdings* la cual dirige a través de su filial *Farm Dairy*. La cadena de supermercados *Wellcome* es una de las dos cadenas de supermercados más grandes de Hong Kong, el otro es *PARKnSHOP*. *Wellcome* también supermercados en Taiwán y Filipinas bajo el mismo nombre. La empresa matriz *Farm Dairy* tiene también otros intereses de supermercados en la región de Asia Pacífico bajo diferentes nombres de marca. *Wellcome* es la mayor cadena de supermercados de Taiwán. Es considerado el mejor supermercado en Taiwán en términos de servicio al cliente, de relaciones laborales y de asociaciones empresariales. *Wellcome* opera actualmente 264 establecimientos, que incluye siete supermercados internacionales de marca *Jasons Market Place*.

Durante el proceso de *observación directa* se pudo apreciar que en todas estas siete cadenas minoristas anaqueles completos eran dedicados a la exposición y venta de fideos instantáneos. No obstante, el espacio destinado para las pastas italianas era muy pequeño y en algunos casos pasaban casi desapercibido entre la gran cantidad de artículos exhibidos.

En todas las empresas detallistas se encontraron algunas marcas de pasta local, sin embargo, todas ellas pertenecían únicamente a tres empresas, las cuales se enlistan en la siguiente tabla.

Tabla 31: Empresas comercializadoras de marcas locales de pastas italianas en Taiwán

	NOMBRE DE LA EMPRESA	SITIO WEB
1	Advance Finer Foods	N/D
2	Karona	N/D
3	Lien Hwa Industrial Corp	<a href="http://www.lhic.com.tw/">http://www.lhic.com.tw/</a>

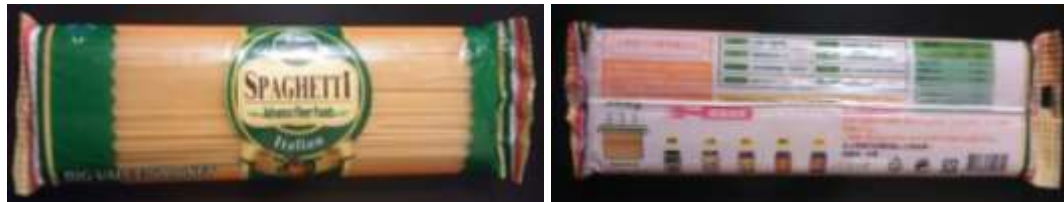
Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.

### Advance Finer Foods

Pequeña empresa dedicada a la comercialización de diversos artículos alimenticios, entre ellos pastas italianas. Se desconoce el volumen que maneja pero se sabe que importan la pasta a granel de Turquía y el producto es envasado en Taiwán bajo la marca comercial de la compañía *Advance Finer Foods*.

La información proporcionada durante la entrevista semi estructurada fue muy escasa, y bajo un ambiente de mucha desconfianza, así como una muy poca apertura y disponibilidad de parte de la empresa.

Figura 30: Pastas alimenticias de la marca ADVANCE FINER FOODS



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.

### Karona

Al igual que la empresa anterior, *Karona* se dedica únicamente al empaquetado y mercadeo de su marca de pastas. Solo que *Karona* importa la pasta a granel de Australia a una empresa con la cual tiene una fuerte relación comercial que data de hace 20 años. Se desconoce volumen de importación y venta.

*Figura 31: Pastas alimenticias de la marca KARONA*



*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

### **Lien Hwa Industrial Corp**

*Lien Hwa Nangang Flour Milling Plant* fue establecida en 1952, posteriormente se reorganizó para convertirse *Lien Hwa Industrial Corporation* en el año de 1955. Para 1976 ya estaba cotizando en la Bolsa de Valores de Taiwán.

*Lien Hwa Industrial Corporation* es una de las empresas líderes en el negocio de molienda de trigo en Taiwán. Los productos incluyen una serie de marcas de harina para uso general y también de mezclas especiales. *Lien Hwa Industrial Corporation* fue la primera empresa de molienda de trigo en Taiwán en recibir el certificado de “Buenas Prácticas de Manufactura”. Además, *Lien Hwa Industrial*

*Corporation* dedicó mucho esfuerzo en crear un sistema de garantía de control de calidad, así como sistemas de control para la inocuidad de los alimentos. Dichos esfuerzos dieron frutos al recibir las certificaciones ISO9002 e ISO22000 en lo referente a sus controles de calidad y la certificación HACCP correspondiente a sus procesos de salvaguarda de la inocuidad de sus productos alimenticios.

Para el crecimiento de sus operaciones, *Lien Hwa Industrial Corporation* invirtió en la construcción de una fábrica de pasta en Taiwán en 1991. En los años posteriores, *Lien Hwa Industrial Corporation* inició inversiones en China con el establecimiento de *Yantai Taihwa Foods Industrial Co. Ltd.* en el año 1995 y *Hi Food (Shanghai) Co. Ltd.* en el 2002. Recientemente, *Lien Hwa Industrial Corporation* desarrolló además una nueva unidad de negocios para explorar oportunidades en el sector de distribución y servicios de alimentos en general.

Figura 32: Pastas alimenticias de las marcas CAMPANIA, QQ PASTA y GOLDEN QUEEN, todas ellas pertenecientes a Lien Hwa Industrial Corporation



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.

Aparte de las actividades principales de negocio en el ramo alimenticio, *Lien Hwa Industrial Corporation* también participa activamente en la diversificación de su cartera de inversiones, contando con presencia en los sectores de gases industriales, petroquímicos, industrias de tecnología de la información, etc. Estas inversiones han crecido con éxito y han servido para la fundación del *Grupo Mitac-Synnex*.

En el año 2007, se convirtió en la única compañía en poseer tres molinos de trigo. Actualmente es el único fabricante de las pastas italianas en Taiwán. Su división de pastas tuvo una dominante participación en el mercado con el 69% de la cuota total. Esto se explica por la variedad de marcas (ver *Figura 32*) con las que cuenta, todas ellas líderes en el mercado.

La capacidad de producción de su planta de pastas es de una tonelada de pasta corta y una tonelada de pasta larga cada hora, es decir, dos toneladas por hora. La fábrica de pastas trabaja al 80% de su capacidad de producción por lo que su producción semanal se ubica en 230 toneladas métricas, o bien, 921 toneladas por mes. Para la marca premium de pasta con la que cuentan importan sémola de Emiratos Árabes Unidos de la empresa *Al Ghurair* (para mayor información visitar: <http://www.al-ghurair.com>).

*Tabla 32: Códigos asignados para la empresas en Taiwán*

	<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>CÓDIGO</b>
<b>1</b>	Advance Finer Foods	TWN.01
<b>2</b>	Karona	TWN.02
<b>3</b>	Lien Hwa Industrial Corporation	TWN.03

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*



Los códigos asignados para estas tres empresas localizadas en Taiwán se muestran a en la *Tabla 32*.

Estas tres empresas fueron agrupadas en dos categorías, donde las empresas TWN.01 y TWN.02 conforman la primera de ellas, mientras que TWN.03 integra la categoría número dos.

En la categoría número uno de la *Tabla 33*, se encuentran aquellas empresas que se dedican a la compra, ya sea local o importada, de pastas secas a granel y al envasado de la misma para su comercialización y mercadeo. Las marcas mediante la cual distribuyen sus pastas italianas son propias de las compañías, contando únicamente con una sola marca por empresa. Su participación en el mercado es moderada, puesto que aparte de competir con el líder del segmento el cual cuenta con una participación del 69%, también lo tiene que hacer con las marcas importadas de diversos países.

*Tabla 33: Categorías Taiwán*

<b>CODIGO</b>	<b>CATEGORÍA</b>
TWN.01	1. Empresas comercializadoras de pastas italianas
TWN.02	
TWN.03	2. Empresa productora y líder absoluto

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.*

La segunda categoría pertenece al corporativo dominante en la industria de pastas italianas. En Taiwán el tamaño de este mercado es moderado por tratarse de un país asiático, en donde los fideos chinos, producto sustituto de las pastas italianas, dominan ampliamente la preferencia de los consumidores al ser parte

de la cultura culinaria de la región Asia-Pacífico. La variedad de marcas y presentaciones de pastas secas de la empresa perteneciente a esta categoría están sólidamente posicionadas en el mercado. Corporativo verticalmente integrado y de gran tradición en el país.

### 3.3 Oportunidades Y Limitantes De Vinculación

Las oportunidades y limitantes para lograr vincular con éxito la industria molinera de trigo cristalino de Sonora con la industria de pastas italianas en Asia-Pacífico en una misma Cadena Global de Valor varían.

La aceptación o rechazo de ciertos productos o servicios cambia de una cultura a otra. Si bien en los países visitados se pudo percibir cierta semejanza entre las culturas por pertenecer a una misma región, las diferencias entre las mismas resaltaban considerablemente.

Por ejemplo, en Indonesia y Malasia existe una mayor similitud por ser naciones musulmanas. Por otro lado, en China y en Taiwán la población es mayoritariamente budista. En Filipinas la población es mayormente cristiana, están más expuestos a la influencia de los países occidentales, absorbiendo hoy en día gran parte de su cultura y adaptándola a la suya propia.

En cuanto a los modelos económicos de estas naciones Miralao (2008) señala lo siguiente:

“Filipinas, también es vista como una democracia con “características” únicas, por ejemplo, exhibe la prensa “más libre” de Asia y es el primer país que ha derribado una dictadura con el “poder del pueblo”. Malasia y

Taiwán, son países de la región se caracterizan por haber modernizado rápidamente sus economías entre los últimos 35 y 40 años y por haber liberado a gran cantidad de sus poblaciones de la pobreza, bajo un sistema de partido único o gobierno militar o un sistema político que era menos que democrático. Algunos han señalado el milagro económico de estos países como ejemplo que contradice la noción liberal de que el crecimiento económico rápido sólo es posible en un ambiente democrático liberal, mientras que otros argumentaron que las limitaciones impuestas sobre las libertades individuales y los derechos civiles por parte de los regímenes autoritarios colaboraron en gran medida con la transformación de estos países. China está avanzando e irrumpiendo espectacularmente en la economía global o el mercado mundial. Políticamente siguen siendo un país comunista y continúa limitando las libertades individuales, pero ha liberalizado y abierto sus economías a las fuerzas del mercado. Actualmente exhibe las mayores tasas anuales de crecimiento del PBI en la región (cerca del 10% en el año 2005).

En general, las experiencias de los países en la región apoyan la premisa de que la apertura de las economías nacionales a las fuerzas de los mercados globales (a través de la liberalización comercial, las privatizaciones, la apertura a los capitales, etc.) ejerce presión sobre las sociedades para que también liberalicen sus sistemas políticos. Los movimientos democráticos presionando por mayores libertades y por los derechos humanos han irrumpido en un creciente número de países asiáticos”.

Tabla 34: Compilado de categorías por país de la industria de pastas alimenticias en Asia-Pacífico.

CODIGO	PAÍS	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
CHN.01	China	1. Pastas italianas	N/A
CHN.02	China	2. Fideos chinos	
PHI.02	Filipinas	3. Empresas re-embaladoras	Fuerte posicionamiento de marca
PHI.08	Filipinas		Moderado posicionamiento de marca
PHI.04	Filipinas		
PHI.06	Filipinas		
PHI.01	Filipinas	4. Empresas productoras	Importadoras potenciales de sémola
PHI.05	Filipinas		
PHI.07	Filipinas		
PHI.03	Filipinas		Empresas importadoras de sémola
PHI.09	Filipinas		
IND.02	Indonesia	5. Importadoras y comercializadoras	N/A
IND.03	Indonesia	6. Corporativo vertical dominante	
IND.04	Indonesia		
IND.01	Indonesia	7. Empresas no localizadas	
IND.05	Indonesia		
IND.06	Indonesia		
MLS.01	Malasia	8. Pequeños productores	N/A
MLS.02	Malasia		
TWN.01	Taiwán	9. Empresas comercializadoras de pastas italianas	N/A
TWN.02	Taiwán		
TWN.03	Taiwán		

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.

Filipinas es el país en el que se percibe mayor aceptación por las pastas italianas en esta región de Asia. Mientras que en Indonesia y en Malasia fue en donde se percibió una menor aceptación por el consumo de pastas italianas dentro de la dieta de los locales, Filipinas fue el país en donde este alimento forma parte de

la dieta alimenticia, aunque todavía en menor grado al arraigo que tienen los fideos chinos. En China y en Taiwán, si bien este alimento está aún lejos de ser ampliamente consumido, existe un creciente nicho de mercado que gusta por este tipo de alimentos occidentales (Datamonitor, 2004).

Dentro de las oportunidades se resaltan aquellos países y empresas en las cuales existe una oportunidad tangible y de corto plazo de realizar el proceso de vinculación con éxito.

En el subapartado de limitantes se señalan los principales obstáculos e impedimentos que existen o que se pudieran presentar en el futuro. Las limitantes describen las barreras que entorpecen el vínculo entre la industria molinera de trigo cristalino de Sonora y la industria de pastas italianas en Asia-Pacífico.

Dependiendo de la empresa o país de que se trate, en algunos casos las oportunidades predominan sobre las limitantes, mientras que en otros las limitaciones opacan las escasas oportunidades de vínculo.

En la *Tabla 34* se pueden observar todas las categorías obtenidas de los cinco países visitados. En la misma se resaltan en gris aquellas categorías donde se ubican las mejores oportunidades detectadas, y las cuales se abordarán en el siguiente apartado.

### **3.3.1 Oportunidades**

De los cinco mercados internacionales que se investigaron, las mayores oportunidades se encontraron en Filipinas y en Taiwán. En China, Indonesia y Malasia las oportunidades que se detectaron fueron mínimas.

Filipinas es el país que tiene las mejores oportunidades para que la industria molinera local de trigo cristalino pueda vincularse con éxito en el comercio global de esta región. Las pastas italianas cuentan con la mayor participación y aceptación en el mercado en comparación con los demás países investigados. La oferta local de pastas alimenticias es más extensa, la industria está más desarrollada y existe una mayor competencia.

Actualmente *Ideal Macaroni & Spaghetti Factory Inc.* y *Universal Robina Corporation* son las únicas dos empresas que importan sémola de trigo durum del mercado internacional para abastecer su demanda. Ambas compañías significan las mejores oportunidades de negocio que se encontró en esta investigación para este país. Constituyen las opciones con mayores posibilidades de éxito, para que la industria molinera de trigo cristalino de Sonora pueda vincularse con éxito en la cadena Global de Valor de Asia-Pacífico.

Las dos empresas están familiarizadas con las operaciones de aduanas y comercio exterior. Las dos tienen la necesidad de importar el producto al no existir una oferta local. Si bien ninguna de ellas exige a sus proveedores internacionales contar con certificaciones de calidad o de inocuidad, los dos molinos de trigo cristalino que hay en Sonora cuentan con las dos certificaciones más aceptadas e importantes a nivel internacional para la industria agroalimentaria: ISO<sup>13</sup> y HACCP<sup>14</sup>.

Los volúmenes estimados de importación de sémola de trigo durum son grandes, *Ideal Macaroni & Spaghetti Factory Inc.* importa cerca de 500 toneladas al

---

<sup>13</sup> ISO: International Organization for Standardization ([www.iso.org](http://www.iso.org)) organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica.

<sup>14</sup> HACCP: Hazard Analysis and Critical Control Points, es un proceso sistemático preventivo para garantizar la inocuidad alimentaria.

mes, lo que significa aproximadamente 22 contenedores de 20'; *Universal Robina Corporation* importa 160 toneladas, es decir, siete contenedores de 20' cada mes.

Adicional a estas dos empresas se encuentra *Mama Tina Pasta Company Inc.*, empresa que produce pastas italianas con trigo "hard red" importado para su marca popular y que además importa pasta a granel hecho 100% con sémola de trigo durum para su marca de pastas premium "La Filipina", la cual tiene relativamente poco en el mercado. Puesto que ya cuenta con maquinaria moderna para la producción de pastas italianas, podría ser más redituable para esta empresa importar la sémola de trigo durum y producir la marca premium en su maquinaria y de esta forma aprovechar de mejor manera y dar más actividad a sus instalaciones, en lugar de importar el producto terminado.

De acuerdo al Centro Internacional de Comercio (International Trade Center, 2014), las empresas mexicanas exportaron sémola de trigo cristalino a un precio promedio de \$579 dólares por tonelada en el año 2013, mientras que en el 2012 el precio promedio de exportación se ubicó en \$551 dólares. Por otra parte, de acuerdo a esta misma fuente, en Filipinas se importó sémola de trigo durum a un precio promedio de compra de \$622 dólares por tonelada en el 2013 y \$672 dólares en el año 2012 (ver *Tabla 35*).

Como observamos en la tabla anterior, el precio promedio de venta o exportación de México es inferior al precio promedio de compra o importación de Filipinas en todos los años. No obstante, es preciso aclarar que el precio de exportación considera poner a disposición del cliente o importador la mercancía arriba del buque en el puerto del país de origen de la carga, en este caso México. Este término comercial es conocido como Incoterm FOB. En este caso el pago del

flete marítimo corre por cuenta del comprador así como el seguro de la mercancía durante el trayecto.

*Tabla 35: Precios promedio de venta México y de compra Filipinas para la sémola de trigo durum. Valor en dólares por tonelada.*

<b>P.U. POR AÑO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Precio importación Filipinas	\$601	\$565	\$644	\$673	\$622
Precio exportación México	\$526	\$446	\$517	\$551	\$579
Diferencia de precios	\$75	\$119	\$127	\$122	\$43

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del (International Trade Center, 2014).*

Por su parte, el precio promedio de importación que se señala para Filipinas, se considera el precio de la mercancía una vez que esta es puesta por el vendedor a disposición del comprador en el puerto destino. Si bien, los costos de las maniobras para bajar el producto del buque a tierra firme y todo el despacho de importación corren a cuenta del importador, el exportador está obligado a pagar el flete marítimo y el seguro de la carga. Estos términos comerciales se conocen con el nombre de Incoterm CIF.

Durante el proceso de investigación se obtuvieron cotizaciones marítimas con cuatro diferentes navieras para la ruta Manzanillo-Manila (*Tabla 36*). Siendo el puerto de Manzanillo el más importante de la costa Pacífico de México, mientras que el puerto de Manila es el más importante de todo Filipinas.

De acuerdo a la *Tabla 36* la cotización más elevada la dio la re-expedidora *Intercom* con \$1,432.60 dólares por contenedor, mientras que la naviera *K-Line* fue la que cotizó más barato con \$1,020 dólares por contenedor. El promedio de las cuatro cotizaciones fue de \$1,240.90 dólares.



Tabla 36: Costos de flete marítimo para la ruta Manzanillo, México-Manila, Filipinas<sup>15</sup>

Naviera/Reexpedidor	Intercom	Hanjin Shipping	CMA CGM	K Line
Costo de Flete Marítimo	\$1,432.60	\$1,100.00	\$1,411.00	\$1,020.00

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del trabajo de campo.

Tomando en cuenta que se cargan 23.1 toneladas de sémola en cada contenedor de 20' encontramos que el costo unitario promedio del flete marítimo es de \$53.71 dólares por tonelada.

Como vemos en la Tabla 36, el precio CIF estimado de venta de la sémola de México fue menor a al precio CIF de compra de sémola de Filipinas en todos los años a excepción del 2013. Lo que indica la probable competitividad de la sémola de trigo durum mexicana, misma que puede ser utilizada de apalancamiento para vincularse con éxito al mercado filipino de pastas italianas.

Por otro lado, en Taiwán la empresa *Lien Hwa Industrial Corporation* es la única empresa taiwanesa que produce pastas italianas y también la única compañía que importa sémola de trigo durum. Si bien se desconocen los volúmenes y el precio de importación, se obtuvo información importante sobre su proveedor: la empresa *Al Ghurair*. Se contactó con esta última empresa para solicitar cotización de sémola de trigo durum, obteniéndose un precio FOB, poniendo la mercancía a disposición del comprador en puerto de Emiratos Arabes Unidos, de \$530 dólares por tonelada.

<sup>15</sup> Servicio port to port, precio en dólares para contenedores de 20'. No incluye el costo del THC en destino.

*Tabla 37: Precios de exportación CIF estimados de México para la sémola de trigo durum. Valor en dólares por tonelada.*

	2009	2010	2011	2012	2013
Precio importación Filipinas (CIF)	\$601.00	\$565.00	\$644.00	\$673.00	\$622.00
Precio exportación México (FOB)	\$526.00	\$446.00	\$517.00	\$551.00	\$579.00
Costo de flete marítimo y seguro	\$53.71	\$53.71	\$53.71	\$53.71	\$53.71
Precio CIF estimado México	\$579.71	\$499.71	\$570.71	\$604.71	\$632.71

*Fuente: Elaboración propia con información obtenida del (International Trade Center, 2014) y del trabajo de campo.*

Así mismo, en el cuadrante de la *Tabla 37* al comparar el precio FOB de \$530 dólares por tonelada de la empresa *Al Ghurair* con los precios promedio de exportación de México bajo el mismo término FOB, encontramos que en el año 2012 y 2013 el precio mexicano fue menos competitivo en relación al actual precio de la compañía de medio oriente. Sin embargo, conviene aclarar que el precio de la sémola es directamente afectado por las fluctuaciones del precio del trigo en el mercado internacional, el cual como todos los demás *commodities*<sup>16</sup> tiene un rango de variabilidad importante. Además, de acuerdo a ejecutivos de la industria, el precio del trigo presentó incrementos en los años de 2012 y 2013, mientras que para el 2014 ha presentado una drástica caída, por lo que es muy

<sup>16</sup> Este término se usa específicamente para describir una clase de productos para los que hay demanda, pero que es suministrado sin ninguna diferenciación cualitativa en él un mercado. Los alimentos sin procesar, el petróleo y el cobre con ejemplos de *commodities*.

probable que el precio FOB de *Al Ghurair* fue mayor al menos en 2012 y 2013 a los \$530 dólares que actualmente oferta.

Por otra parte, México cuenta con una importante ventaja en cada uno de estos cinco países analizados y en general en toda la región de Asia-Pacífico: los fletes marítimos internacionales de México hacia Asia-Pacífico son de bajo costo. Lo anterior se explica por el hecho de que los países asiáticos impulsados principalmente por China y Japón son altamente exportadores. Es por ello que los barcos provenientes de Asia que llegan a México vienen completamente llenos o con poco espacio disponible, sin embargo, el volumen de exportación de México, y de los demás países que integran el continente americano, hacia Asia es mucho menor por lo que muchos contenedores se regresan a Asia vacíos. A fin de evitar en lo posible lo anterior, las líneas marítimas ofrecen precios sumamente competitivos hacia los países de esta región.

Un ejemplo de lo anterior es lo siguiente: el costo del flete marítimo por transportar un contenedor de 20 pies del puerto de Ensenada, Baja California hacia el puerto de Panamá o cualquier otro puerto de Centroamérica es más caro que transportar ese mismo contenedor desde el puerto de Manzanillo, Colima a cualquier país localizado en el norte de Asia-Pacífico como lo es Japón, Corea del Sur y China. Esto a pesar de que la distancia Manzanillo-China/Japón/Corea del Sur supera por más del doble la distancia que existe entre Ensenada-Centro/Sudamérica.

Adicional a los bajos costos de transportación marítima esta la ventaja del costo del trigo, por lo regular los precios del trigo mexicano son económicos, si bien, en calidad no sobresalen, lo hacen en precio. Una de las circunstancias que hace que el precio del trigo mexicano sea muy competitivo son los altos niveles de

rendimiento que se tiene. Por ejemplo, en Canadá y Estados Unidos el rendimiento promedio de una hectárea fluctúa alrededor de las 3 toneladas, mientras que en México el rendimiento se ubica entre 4-6 toneladas por hectárea cosechada.

### **3.3.2 Limitantes**

En general podemos decir que la principal limitante para que la industria molinera de trigo cristalino de Sonora pueda vincularse con éxito en alguna Cadena Global de Valor de Asia-Pacífico es el tamaño tan reducido del mercado, y en consecuencia, de la industria.

Existe en general una poca penetración de este alimento occidental dentro de la extensa y muy arraigada cultura culinaria en las poblaciones de los países de Asia-Pacífico. Por el contrario, hay una fuerte aceptación y una preferencia por los fideos chinos, el cual es un producto sustituto de las pastas italianas, los precios de los fideos chinos son mucho más competitivos. Estos últimos son ingredientes principales o secundarios de una gran variedad de comidas tradicionales de la región.

En base a lo anterior, no resulta extraño encontrar una oferta muy reducida de pastas italianas. De las 20 empresas identificadas dedicadas a la comercialización de pastas alimenticias en los cinco países visitados, únicamente ocho compañías producen por ellas mismas las pastas italianas, el resto compra el producto a granel ya terminado, solo listo para empacar.

De esas ocho empresas identificadas que se dedican a la producción de pastas italianas dos de ellas, ambas de Malasia, son pequeñas empresas con nulas posibilidades de participar en el mercado internacional.

De las seis empresas restantes que elaboran sus pastas alimenticias y que están en posibilidades de asumir operaciones de comercio exterior, cinco de estas empresas cuentan con sus propios molinos de trigo.

De las cinco empresas que cuentan con sus propios molinos de trigo, dos elaboran el 100% de su producción de pastas italianas con harina o sémola de trigo que ellos mismos producen: *RFM Corporation* de Filipinas e *Indofood* de Indonesia.

Como mencionamos, la escasa oferta de pastas alimenticias italianas producidas localmente, es debida a la poca aceptación que tiene aún este producto en la dieta básica alimentaria de esta región del mundo. Esto, debido en gran parte a la enorme penetración y aceptación de los fideos chinos y fideos instantáneos que fungen como productos sustitutos de las pastas italianas. Las sopas instantáneas cuentan con la ventaja de tener precios más competitivos en comparación con las pastas italianas, y de ser alimentos de una preparación más rápida.

Todas las empresas localizadas ignoraban la oferta de sémola de trigo durum de México, ninguna de ellas había tenido anteriormente un contacto directo con algún molino de trigo en México. El desconocimiento acerca de la oferta nacional es muy grande.

La sémola de trigo durum es un producto perecedero, los tiempos de tránsito de México a Asia-Pacífico son largos, con algunos viajes que llegan a superar los 30 días de tránsito. El mayor riesgo se encuentra en aquellos destinos donde el calor y la humedad son muy elevados, puesto que aceleran el proceso de condensación de la sémola dentro de los contenedores, pudiendo ocasionar el surgimiento de hongos y plagas.

Debido al tiempo de tránsito tan prolongado, los términos de pago resultan un poco más complejos, o al menos, se percibe una mayor resistencia. Puesto que el comprador desea pagar el producto hasta que este llegue al país destino, mientras que el vendedor desea asegurar su pago previo a la exportación o inclusive previo a la producción.

Dos de las únicas tres empresas que importan o han importado sémola de trigo durum, *Lien Hwa Industrial Corporation* y *Mama Tina Pasta Company Inc.*, señalaron que las especificaciones técnicas de la sémola ofrecida por la industria mexicana muestran una calidad inferior en comparación con la sémola sus proveedores actuales, sobre todo en las características técnicas de cenizas, puntos negros, pecas y color.

El desconocimiento mutuo entre importadores en Asia-Pacífico y los exportadores de México contribuye a que las pocas posibilidades de éxito que pudieran existir se pierdan o bien sean aprovechadas por países que cuentan con una mayor relación comercial, cultural y/o geográfica.

En Filipinas, se tiene la desventaja de que la sémola proveniente de Australia, el cual es un gran productor y exportador de sémola de trigo durum, cuenta con una tasa preferencial de 0% para la importación de sémola, mientras que la sémola de origen mexicano tiene que pagar un arancel ad-valorem del 7% sobre el valor del producto en aduana.

En Taiwán el impuesto de importación para la sémola de trigo durum procedente de México es del 20%. Cifra considerablemente alta por tratarse de materia prima, cuyo incremento en el costo afecta considerablemente.

En China existen dos tarifas distintas para la importación de sémola: si la empresa importadora cuenta con permiso o cuota de importación el arancel

aplicable es del 9%, mientras que sin ésta el impuesto advalorem aplicable es del 65%. Por lo regular son las empresas del Estado con mayores operaciones las que cuentan con los certificados y permisos de importación.

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La industria de pastas italianas en Asia-Pacífico aún es relativamente pequeña y en crecimiento, si bien, existen corporativos que están fuertemente posicionados en la industria y en el mercado; la producción y oferta es insignificante en comparación con el gigantesco número de habitantes que componen el mercado.

Se confirmaron las tres tendencias que caracteriza a la actual Cadena Global de Valor Agroalimentaria y que John Humphrey describe en su artículo “Global Value Chains in Agribusiness” (2005).

1. *El ascenso de las empresas detallistas.* Las grandes corporaciones minoristas, principalmente los supermercados, hipermercados y tiendas de conveniencia, en formato franquicia están tomando una importancia y un dinamismo cada vez más relevante en el mercado para la distribución de bienes de consumo entre los diferentes segmentos poblacionales. En cada uno de los países que se visitó se encontraron entre 4-6 cadenas detallistas en formato super o hipermercado que dominaban el mercado y la mayoría de ellas, presenta un desarrollo sustentable o planes de expansión. Inclusive muchas de ellas son conocidas mundialmente como Wal-Mart, Carrefour y 7-eleven, y otras de ellas conocidas internacionalmente dentro de la región de Asia-Pacífico como Wellcome,



Lotte Mart, 99 Ranch, Aeon, Sogo, Giant, Ministop. Los canales de distribución tradicionales de cada uno de los países que componen Asia-Pacífico, en algunos países aún se encuentran fuertemente arraigados, sin embargo, existe una clara evidencia que cada vez más están cediendo terreno frente a las enormes, eficientes y competitivas corporaciones.

2. *La concentración en la industria alimenticia internacional.* En Taiwán e Indonesia es una sola empresa la que domina ampliamente el mercado con más del 50% de participación, en ambos casos se trata de corporaciones integradas verticalmente y que representan prácticamente un monopolio en la industria de pastas italianas de sus respectivos países. En Filipinas, si bien la oferta es más extensa, las empresas que cuentan con la mayor cuota del mercado son empresas que pertenecen a una empresa multinacional especializada en la distribución de marcas de consumo, o bien son grandes corporaciones nacionales que se encuentran integradas verticalmente dentro de la industria. En Malasia la industria está aún semidesarrollada; en China al parecer ni siquiera existe una industria, solo importadores y distribuidores.

3. *Estándares internacionales.* Los estándares internacionales más ampliamente aceptados en la industria alimenticia, en específico la industria de pastas italianas y la industria molinera de trigo son ISO y HACCP. Las principales y más grandes compañías de pastas italianas que se ubicaron en Asia-Pacífico contaban con ambas certificaciones y algunas otras certificaciones locales, al igual que los molinos de trigo cristalino que hay en Sonora. Lo anterior a pesar de que señalaron que ningún proveedor en específico les exige contar dichas certificaciones,

pero consideran muy importante contar con las mismas por el prestigio que brindan en la industria.

Así mismo, se corroboró la afirmación de que por lo regular en la industria agroalimentaria se presenta una gobernanza de mercado de acuerdo a la clasificación desarrollada por Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005).

Existen parámetros de calidad específicos, ampliamente conocidos y utilizados en la industria para medir la calidad del producto. Éstos son: nivel de proteína, gluten, color, porcentaje de ceniza, de humedad, puntos negros, manchas café y granulometría. Los mismos son fácilmente obtenidos mediante simples análisis de laboratorio, además, su codificación y lectura son relativamente sencillas.

Normalmente, el proveedor, en este caso los molinos de trigo durum, no tienen inconvenientes en proporcionar la calidad que requiere la industria de pastas italianas. Las únicas excepciones se presentan en aquellos casos donde la calidad no depende de la tecnología del molino, sino de la calidad del grano del trigo.

De igual manera tal como señalan Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005), el cambio de proveedor puede realizarse rápidamente y sin mayores inconvenientes, puesto que la operación es relativamente sencilla.

De las veinte empresas entrevistadas, cuatro de ellas estaban dispuestas a considerar un importación o compra de prueba en el corto plazo de sémola de trigo durum a alguna de las empresas de Sonora si los parámetros de calidad y precio eran satisfactorios. Tales empresas fueron:

- Ideal Macaroni & Spaghetti Factory Inc. (Filipinas)
- Lien Hwa Industrial Corporation (Taiwán)
- Mama Tina Pasta Company Inc. (Filipinas)

- Universal Robina Corporation (Filipinas)

Si bien las cuatro empresas anteriores son las alternativas para vincular con éxito la cadena global de valor de la industria molinera de trigo cristalino de Sonora con la industria de pastas italianas de Asia-Pacífico, fuera de ello no se figuran mayores oportunidades, al menos en el mediano plazo. Por un lado, podemos señalar que el crecimiento de las empresas líderes en la industria de pastas italianas de Asia-Pacífico es significativo. Por otro lado, se observa que el tamaño de dicha industria es aún minúsculo en comparación con el tamaño total del mercado alimentario de la región.

Podría considerarse que las mayores oportunidades del mercado no corresponden a la industria molinera local de trigo cristalino, sino a aquellas empresas ubicadas un eslabón más adelante de la cadena: la industria de pasta italianas.

En todos los puntos minoristas de todos los países que se visitaron existía una significativa oferta de marcas de pastas importadas de diversas partes del mundo. Además se encontraron nueve casos de empresas locales que importan pasta a granel operando bajo el contacto de negocio OEM<sup>17</sup>:

- Advance Finer Foods (Taiwán)
- Del Monte Philippines Inc. (Filipinas)
- Egafood (Indonesia)
- Forisa Nusapersada (Indonesia)
- Karona (Taiwán)
- KSM General Enterprise (Filipinas)

---

<sup>17</sup> Original Equipment Manufacturing: Se denomina de esta manera a la empresa que fabrica productos que luego son comprados por otra y vendidos al por menor bajo la marca de la empresa compradora (a veces conocida como empresa reenvasadora).

- Mama Tina Pasta Company Inc. (Filipinas)
- Mc Kenzie Distribution Company (Filipinas)
- Unilever Philippines (Filipinas)

Los mercados de China y Malasia carecen de una compañía de pastas alimenticias local que lidere el crecimiento de la industria. En la primera no se encontró una sola empresa y en la segunda las únicas dos empresas locales identificadas eran de bajo perfil, lejos de la integración vertical que caracteriza a las compañías líderes en los demás países.

En Indonesia y Taiwán la industria de pastas italianas está prácticamente monopolizada por *Indofood* y *Lien Hwa Industrial Corporation*, respectivamente. En Filipinas se observó una mayor competencia por el mercado, con una oferta mas amplia de marcas locales.

De acuerdo con el análisis realizado, se advierte que existen dos tipos de CGV en la que se desenvuelve la industria molinera de trigo cristalino de Sonora: por un lado esta Tamisa que se encuentra anclada en la cadena mediante un tipo de gobernanza jerárquica, por el otro, esta la cadena de Munsa en la cual se ejerce un gobernanza de mercado. En ambas casos, las empresas se encuentran apropiadamente integradas en sus respectivas CGV. Se encontraron en total 20 empresas en Asia-Pacífico que participan en el mercado de pastas italianas, de las cuáles 9 eran productores y el 11 restante solo se dedicaba al re-embalado y al mercadeo.

Las principales oportunidades detectadas se hayan en aquellas empresas que ya se encuentran importando sémola de trigo durum de otros países, mientras que la limitación mas importante es el reducido tamaño de la industria y la enorme oferta de fideos chinos (producto sustituto de las pastas italianas). Se

acepta la hipótesis en el sentido de que la industria molinera de trigo cristalino de Sonora puede vincularse con éxito en la CGV de las empresas productoras de pastas italianas ubicadas en Filipinas y Taiwán. No obstante, se rechaza para los países de Indonesia y Malasia.

Por último, se recomienda hacer un estudio similar para la industria de pastas italianas de México y las posibilidades de incursionar en la CGV de Asia-Pacífico. Las exportaciones de pastas italianas desde México, o bien, el establecimiento de una fábrica de pastas italianas en Asia-Pacífico podría ser una alternativa más atractiva, puesto que es una industria naciente y se cuenta con la ventaja de que el adecuado posicionamiento de una nueva marca puede resultar más sencillo al tratarse de un mercado con poca competencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adriana Roldán, C. P. (2011). *Potencial del Comercio de Alimentos de América Latina con Asia Pacífico*. Centro de Estudios de Asia Pacífico - Universidad EAFIT.
- Alcántara, C. H. (1978). *La modernización de la agricultura mexicana*. Siglo XXI .
- Biles, J. J. (2010). Redes de producción globales y políticas regionales. *Ciudades*, 21(87), 24-30.
- Borlaug, N., & Garrett, P. (1999). Between the Tines: Chronicles of the Future. *The Weekend Australian*.
- CANIMOLT. (2011). *Reporte Estadístico 2010*. Cd. de México.
- CANIMOLT. (02 de 04 de 2014). *Camara Nacional de la Industria Molinera de Trigo*. Recuperado el 02 de 04 de 2014, de <http://www.canimolt.org/trigo/el-trigo-en-mexico>
- CANIMOLT. (2 de 04 de 2014). *CANIMOLT*. Recuperado el 2 de 04 de 2014, de <http://www.canimolt.org/trigo/el-trigo-en-mexico>
- Coe, N., Hess, M., Wai-chung , H. Y., Dicken, P., & Henderson, J. (2003). Globalizing' regional development: a global production networks perspective. (L. Blackwell Publishing, Ed.) *Transactions of the Institute of British Geographers*, 29(4), 468-484.
- Datamonitor. (2004). *Industry Profile: Global Pasta & Noodle*. New York, London, Frankfurt & Sydney: Datamonitor plc.
- Datamonitor. (2004). *Pasta & Noodles in Asia Pacific*. New York, London, Frankfurt & Sydney : Datamonitor Plc.

- Deloitte Touche Tohmatsu Emerging Markets, Ltd. (2004). *Partnerships for Small Enterprise Development*. New York: UNDP y UNIDO.
- Díaz Jerónimo, P. (14 de Agosto de 2013). El trigo mexicano viene del sur de Sonora.
- Dobson, P., Waterson, M., & Davies, S. (2003). The patterns and implications of increasing. *Journal of Agricultural Economics*, 54(1), 111-125.
- Dussel Peters, E. (2008). GCCs and Development: A Conceptual and Empirical Review. *COMPETITION & CHANGE*, 12, 11-27.
- Euromonitor International. (2013). *Pasta in Mexico*.
- Food and Agricultural Organization. (2014). *FAOSTAT*. Recuperado el 4 de 4 de 2014
- Gary Gereffi, J. H. (2005). The governance of global value chains. En *Review of International Political Economy* (págs. 78-104).
- Gereffi, G. (1994). The organization of buyer-driven global commodity chains: How U.S. retailers shape overseas production networks. En G. a. Gereffi, *Commodity Chains and Global Capitalism* (págs. 95-122). Westport.
- Gereffi, G. (1999). International Trade and Industrial Upgrading in the Apparel Commodity. *Journal of International Economics*.
- Gereffi, G. (2001). Beyond the Producer-driven/Buyer-driven Dichotomy: The Evolution of Global Value Chains in the Internet Era. *IDS Bulletin*, 30-40.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. En *Review of International Political Economy* (págs. 78-104).
- Grupo La Moderna. (2011). *Incursionando en el mercado asiático*. Mexicali: Reporte elaborado por el área de Promoción Internacional.
- Henderson, & Jeffrey. (2002). GLOBALISATION ON THE GROUND : GLOBAL PRODUCTION NETWORKS, COMPETITION, REGULATION AND ECONOMIC DEVELOPMENT. *Centre on Regulation and Competition*.

- Henderson, J. (2002). GLOBALISATION ON THE GROUND : GLOBAL PRODUCTION NETWORKS, COMPETITION, REGULATION AND ECONOMIC DEVELOPMENT. *Centre on Regulation and Competition*.
- Henderson, J. (2002). GLOBALISATION ON THE GROUND : GLOBAL PRODUCTION NETWORKS, COMPETITION, REGULATION AND ECONOMIC DEVELOPMENT. *Centre on Regulation and Competition*.
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., & Wai-Chung , H. (2002). Global production networks and the analysis of economic development. *Review of international political economy*, 436-464.
- Henderson, J., Dicken, P., Hess, M., Coe, N., & Yeung, H. W. (2002). Global production networks and the analysis of economic development. *Review of international political economy*, 436-464.
- Humphrey, J. (2005). *Shaping Value Chains for Development: Global Value Chains in Agribusiness*. Eschborn.
- Humphrey, J., & Memedovic, O. (2006). *Global Value Chains in the Agrifood Sector*. Vienna: UNIDO.
- Indofood. (1 de 6 de 2014). *Indofood the symbol of quality foods*. Obtenido de Indofood at a Glance: <http://www.indofood.com/en-us/ourcompany/overview/indofoodataglance.aspx>
- INIFAP. (05 de 01 de 2015). Recuperado el 2015, de <http://www.inifap.gob.mx/>
- International Pasta Organization. (24 de 3 de 2014). *International Pasta Organization*. Recuperado el 24 de 3 de 2014, de <http://www.internationalpasta.org/>
- International Trade Center. (2013). *www.trademap.org*. Recuperado el 21 de 6 de 2013
- International Trade Center. (14 de 02 de 2014). *Trade Map*. Obtenido de <http://www.trademap.org/>
- Kaplinsky, R. (2001). *INTEGRATING SMEs IN GLOBAL VALUE CHAINS: Towards Partnership for Development*. Vienna.



- Kosacoff, B., & López, A. (2008). América Latina y las Cadenas Globales de Valor: Debilidades y potencialidades. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 2(1), 18-32.
- Lall, S. (1980). Vertical Inter-Firm Linkages in LDCs: An Empirical Study. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*.
- López Blandón, A. (2011). Cadenas globales de producción, redes globales de producción y competitividad regional. *REVISTA MUNDO ECONOMICO Y EMPRESARIAL*, 32-36.
- MacKinnon, D., Cumbers, A., & Chapman, K. (2002). Learning, innovation and regional. *Progress in Human Geography*, 293-311.
- Memedovic, O. (2004). *INSERTING LOCAL INDUSTRIES INTO GLOBAL VALUE CHAINS AND GLOBAL PRODUCTION NETWORKS: Opportunities and Challenges for Upgrading with a focus on Asia*. Vienna: UNIDO.
- Miralao, V. A. (2008). Globalización, democracia y desarrollo: Algunos modelos asiáticos y la experiencia filipina. En c. p. Autores varios, *La globalización y el Consenso de Washington: sus influencias sobre la democracia y el desarrollo en el sur* (págs. 153-167). Buenos Aires: CLACSO.
- Molinos Ararat. (20 de 05 de 2014). *Molinos Ararat*. Recuperado el 20 de 05 de 2014, de <http://www.molinosararat.com.ar/>
- Morris, M., & Kaplinsky, R. (2000). *A HANDBOOK FOR VALUE CHAIN RESEARCH*. IDRC.
- Morrison, A. P. (2008). Global Value Chains and Technological Capabilities: A Framework to Study Learning and Innovation in Developing Countries. *Oxford Development Studies*, 39-58.
- Noris Krafft, S. y. (1992). Características y tendencias recientes de la industria alimentaria en Sonora. En S. A. Sandoval, *La Industria Alimentaria en Sonora. Restructuración y retos ante la apertura comercial* (págs. 9-58). Hermosillo: CIAD A.C.

- OEIDRUS. (2014). <http://www.oeidrus-sonora.gob.mx/>. Recuperado el 2014, de <http://www.oeidrus-sonora.gob.mx/>.
- OEIDRUS-BC. (15 de 03 de 2014). *Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable de Baja California*. Recuperado el 15 de 03 de 2014, de Trigo Situación Nacional: <http://www.oeidrus-bc.gob.mx/sispro/trigobc/Produccion/Mundial/Nacional2.pdf>
- Oficina Estatal de Información para el Desarrollo Rural Sustentable. (Mayo de 2007). Obtenido de Situación y perspectiva del trigo: <http://www.oeidrus-sonora.gob.mx/Trigo3/SISTEMA%20PRODUCTO%20TRIGO/situacion%20y%20perspectiva.pdf>
- Pietrobelli , & Saliola. (2007). *POWER RELATIONSHIPS ALONG THE VALUE CHAIN: MULTINATIONAL FIRMS, GLOBAL BUYERS, AND LOCAL SUPPLIERS' PERFORMANCE*. Roma.
- Pietrobelli, C. y. (2006). *Upgrading to Compete Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America*. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- SAGARPA. (2010). *Situación actual del trigo*.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. d. (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Secretaría de Economía. (25 de Octubre de 2012). *Sistema de Información Comercial Via Internet*. Recuperado el 25 de Octubre de 2012, de [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx).
- Solís, L. J. (1 de Septiembre de 2012). *Escuela de Trabajo Social de la Universidad Don Vasco*. Recuperado el 1 de Octubre de 2013, de <http://comoinvestigo.blogspot.mx/2011/08/bosquejo-metodologico.html>
- Storper, M. (1997). *The regional world: territorial development in a global economy*. New York: The Guilford Press.
- Sturgeon, T. J. (2000). *How Do We Define Value Chains and Production Networks?*

- Sturgeon, T. J. (2008). From Commodity Chains to Value Chains: Interdisciplinary theory building in an age of globalization. En J. Bair, *Frontiers of Commodity Chain Research*.
- Toledo, A. (2006). *Agua, hombre y paisaje*. México.
- UNCTAD. (2002). *World Investment Report 2002: Transnational Corporations and Export Competitiveness*. New York: United Nations.
- UNCTAD. (2006). *Global Value Chains for building national productive capacities*. Geneva: United Nations.
- UNCTAD. (2010). *Integrating developing countries' SMEs into Global Value Chains*. New York and Genova: United Nations.
- Walmart China. (12 de 10 de 2014). *About Walmart China*. Obtenido de <http://www.wal-martchina.com/english/walmart/>
- Wong-González, P. (2012). *China and Mexico in the Global Motor Industry: Competition or Complementarity?* Ph.D. Thesis. School of International Development. University of East Anglia, United Kingdom.
- Yichen, W. (17 de 1 de 2014). *China Economic Net*. Obtenido de Retailers eager for M&A integration: [http://en.ce.cn/Insight/201401/17/t20140117\\_2152793.shtml](http://en.ce.cn/Insight/201401/17/t20140117_2152793.shtml)

## PÁGINAS ELECTRÓNICAS CONSULTADAS

- <http://acefoodsinc.com/>
- <http://aeonretail.com.my/>
- <http://company.lottemart.com/eng/>
- <http://eleconomista.com.mx/>
- <http://www.7-eleven.com.ph/>
- <http://www.99ranch.com/>
- <http://www.barkath.com/>
- <http://www.canimolt.org/>
- <http://www.carrefour.co.id/>
- <http://www.carrefour.com.cn/>
- <http://www.carrefour.com.tw/>
- <http://www.citysuper.com.cn/>
- <http://www.cn.tesco.com/>
- <http://www.cplotuscorp.com/>
- <http://www.crvanguard.com.hk/>
- <http://www.delmonte.ph/>
- <http://www.economia.gob.mx/>
- <http://www.egafood.co.id/>
- <http://www.family.co.jp/>
- <http://www.fe-amart.com.tw/>
- <http://www.forisa.co.id/>
- <http://www.giant.com.my/>
- <http://www.hola.com.tw/>
- <http://www.idealmacaroni.com/>
- <http://www.indofood.com/>
- <http://www.inifap.gob.mx/>
- <http://www.internationalpasta.org/>
- <http://www.kijang.com.my/>
- <http://www.ksmgeneralenterprise.com/>
- <http://www.lfug.com.ph/>

- <http://www.lhic.com.tw/>
- <http://www.lottemart.co.id/>
- <http://www.matsusei.com.tw/>
- <http://www.mdci.com.ph/>
- <http://www.ministop.com.ph/>
- <http://www.molinosararat.com.ar/>
- <http://www.munsa.com.mx/>
- <http://www.oedrus-bc.gob.mx/>
- <http://www.oedrus-sonora.gob.mx/>
- <http://www.pxmart.com.tw/>
- <http://www.ranchmarket.co.id/>
- <http://www.rfmfoods.com/>
- <http://www.robinsons-supermarket.com.ph/>
- <http://www.rt-mart.com.tw/>
- <http://www.smsupermarket.com/>
- <http://www.tamisa.com.mx/>
- <http://www.tesco.com.my/>
- <http://www.toserbayogya.com/>
- <http://www.trademap.org/>
- <http://www.unilever.com.ph/>
- <http://www.wal-martchina.com/>
- <http://www.waltermart.com.ph/>
- <http://www.wumart.com/>
- <http://www2.urc.com.ph/>
- <https://www.hero.co.id/>
- <https://www.klsogo.com.my/>
- <https://www.welcome.com.tw/>

## ANEXOS

<i>Anexo</i>	<b>Página</b>
1. Lista de empresas entrevistadas	159
2. Lista de líneas marítimas consultadas	161
3. Lista de agentes aduanales consultados	162
4. Oficinas de Representación ProMéxico	163
5. Lista de cadenas detallistas visitadas	164
6. Guion de entrevista semi-estructurada aplicada a las empresas de pastas italianas de Asia-Pacífico	165
7. Guion de entrevista semi-estructurada aplicada a la industria molinera de trigo cristalino de Sonora	166

**Anexo 1**  
**Lista de empresas entrevistadas**

<b>EMPRESA</b>	<b>PAÍS</b>
MUNSA MOLINOS S.A. DE C.V. Sufragio Efectivo y Nicolas Bravo 1110 Cd. Obregón, Sonora	México
TABLEX MILLER S. DE R.L. DE C.V. Carretera Federal Mochis - Obregón, KM 173+175 Navojoa, Sonora	México
CHINA SDIC INTERNATIONAL TRADE CO., LTD. No. 19 Huixin West Street Chaoyang District, Beijing	China
SHANDONG FULL WIN INT'L CO., LTD. Room 909, Building C., Fangheng Chaoyang District, Beijing	China
SHANGHAI NIKKO FOODS CO., LTD. 398 Xing Qing Rd. Industrial Zone, Shanghai	China
ACE FOODS INC. 6/F Corporate Business Centre Building Makati City (Metro Manila)	Filipinas
DEL MONTE PHILIPPINES INC. 9th Avenue corner 30th Street Taguig City, 1634	Filipinas
IDEAL MACARONI & SPAGHETTI FACTORY INC. #33 Luna 2nd Street San Agustin, Metro Manila	Filipinas
KSM GENERAL ENTERPRISE Catandala, Ibaan Batangas Philippines, 04230	Filipinas
MAMA TINA PASTA COMPANY INC. Manila Harbour Centre, Vitas, Tondo, Manila	Filipinas
MC KENZIE DISTRIBUTION COMPANY #86 E. Rodriguez Jr. Avenue Libis Quezon City, Philippines 1100	Filipinas
RFM CORPORATION Pioneer Street, Mandaluyong City 1550 Metro Manila, Philippines	Filipinas

**Apéndice 1  
(continuación)**

<b>EMPRESA</b>	<b>PAÍS</b>
UNILEVER PHILIPPINES 1351 United Nations Avenue Paco, Manila, Philippines 1007	Filipinas
UNIVERSAL ROBINA CORPORATION Pasig Blvd., Bagong Ilog Pasig City, Philippines 1600	Filipinas
EGAFOOD Komplek Taman Surya 1. Blok CC no. 24 Jl. Daan Mogot Kav. 100 Jakarta 11460	Indonesia
FORISA NUSAPERSADA Jl. Raya Pegangsaan Dua No. 12 Kelapa Gading , Jakarta Utara	Indonesia
INDOFOOD Indofood Tower, 27th Floor Jl. Jend. Sudirman Kav. 76-78 Jakarta 12910	Indonesia
KUMPULAN BARKATH SDN. BHD. Bangunan Barkath 3rd Floor, 21 Beach Street, 10300 Penang	Malasia
SPICON PRODUCTS SDN. BHD. Lot 25, Kaw Perindustrian Alor Gajah Fasa 3, Mukim Kelemak, 78000, Aloh Gajah, Melaka, Malaysia	Malasia
ADVANCE FINER FOODS Tel: 886 2 2880 4066 / 886 2 2880 4065 Email: <a href="mailto:af@a-f.com.tw">af@a-f.com.tw</a>	Taiwán
KARONA Tel: 886 2 2931 1880 Great Taipei	Taiwán
LIEN HWA INDUSTRIAL CORP 6/F, 44, Chen Teh Rd., Sec.1 New Taipei City	Taiwán



**Anexo 2**  
**Lista de líneas marítimas consultadas**

**CHINA SHIPPING**

Representaciones Transpacíficas (Transpac), S.A. de C.V.  
Paseo de Las Palmas 751, 5o Piso  
Lomas de Chapultepec 3º Sección  
Mexico, D.F., 11000  
Tel: (52 55) 5201-7200 Fax: 5520-2887

**CMA CGM MEXICO**

Insurgentes #800 - Piso 13 Col. Del Valle Del Benito Juárez  
3100 MEXICO CITY  
Tel: +52 55 534 00940  
Fax: 52 55 534 00941/42  
Email: [trafficsupport@cma-cgm.com.mx](mailto:trafficsupport@cma-cgm.com.mx)

**HANJIN SHIPPING MEXICO S.A. DE C.V.**

Calle Palmas 735  
11000 Lomas de Chapultepec I Sección  
México, D.F.  
Teléfono:(55) 56939228

**INTERCOM**

Mariano Escobedo No. 724-501  
Col. Nueva Anzures, México, D.F.  
Tel.: (52-55) 2581-2330 Fax: (52-55) 5254-8820  
Email: [cdmexico@grupointercom.com.mx](mailto:cdmexico@grupointercom.com.mx)

**"K" LINE LOGISTICS (MEXICO), S.A. DE C.V.**

Morelos No.176, Col. Penon De Los Banos  
Mexico, D.F., C.P. 15520  
Tel: +52(55)5784-4656/58  
Email: [mexico@mx.klinelogistics.com](mailto:mexico@mx.klinelogistics.com)

**Anexo 3**  
**Lista de agentes aduanales consultados**

BETALINK INTERNATIONAL FREIGHT FORWARDING CO LTD  
Unit 1403, Shanghai Talent Tower, 77 Meiyuan Rd, 200070  
Shanghai, China  
Tel: +86 (0)21 3105 8806  
Fax: +86 (0)21 5128 8379  
Website: [www.gruporomeu.com](http://www.gruporomeu.com)

CADANO CARGO TRANSPORT SERVICES INC.  
Office: Unit 404, 4Th floor CYA Building, Barangay 75  
No. 282 Edsa Extension, Pasay City, Philippines  
Tel No. 632-8547227/ 632-8549042  
Fax No. 632-8549116  
Website: [www.cadanocargo.com](http://www.cadanocargo.com)

ETHAN LOGISTICS SDN BHD  
No.254B, Jalan Batu Unjur 7  
Off Jalan Kim Chuan,  
41200 Klang, Selangor.  
Tel: 603-3325 9830  
Fax: 603-3324 0184

PT TRIPA GLOBAL LOGISTICS  
Address: Jl. Cipinang Asem Raya No. 30 A - Jakarta 13650  
Phone: 021-80885775  
Fax: 021-80870337  
Email: [tripa@cbn.net.id](mailto:tripa@cbn.net.id)  
Website: [www.tripalogistics.co.id](http://www.tripalogistics.co.id)

SHANLOONG INTERNATIONAL & CUSTOMS BROKER CO., LTD.  
1F., No.1-2, Sec.1, Minsheng Rd.,  
Banqiao Dist., New Taipei City 220, Taiwan  
Tel:886-2-29596668  
Fax:886-2-29596669  
Website: [www.slc.com.tw](http://www.slc.com.tw)

**Anexo 4**  
**Oficinas de Representación ProMéxico**

**PROMÉXICO BEIJING**

Dirección: Embajada de México en Beijing: 5 Sanlitun Dongwujie, Chaoyang,  
Distrito Beijing, C.P. 100600, China  
Teléfono: (00 86) 10 6532 6466  
Correo electrónico: [beijing@promexico.gob.mx](mailto:beijing@promexico.gob.mx)

**PROMÉXICO SHANGHÁI**

Dirección: Dawning Centre: Hong Bao Shi Road No. 500, Tower A, Piso 10,  
Changning District, Shanghái, C.P. 201103, China  
Teléfono: (00 86) 21 609 07188  
Correo electrónico: [shanghai@promexico.gob.mx](mailto:shanghai@promexico.gob.mx)  
Ari-Ben Saks González

**PROMÉXICO TAIPEÍ**

Dirección: Mexican Trade Services International Trade Building: 333 Keelung  
Road, Section 1, Piso 29, Suite 2905, Xinyi District, Taipéi, C.P. 109-0994, Taiwán  
Teléfono: (00 8862) 2757 6526  
Correo electrónico: [taiwan@promexico.gob.mx](mailto:taiwan@promexico.gob.mx)  
Rodrigo Contreras Lara

**Anexo 5**  
**Lista de cadenas detallistas visitadas**

<b>CADENA DETALLISTA</b>	<b>PAÍS</b>
99 Ranch Market	China
Carrefour	China
City Super	China
Tesco	China
Lotus	China
Lotte Mart	China
Vanguard Superstore	China
Wal-Mart	China
Wumart	China
7-Eleven	Filipinas
Family Mart	Filipinas
Ministop	Filipinas
Robinsons Supermarket	Filipinas
SM Supermarket	Filipinas
Walter Mart Supermarket	Filipinas
Carrefour	Indonesia
Hero Supermarket	Indonesia
Lotte Mart	Indonesia
Ranch Market	Indonesia
Yogya Almacenes	Indonesia
ÆON Supermarket	Malasia
Giant Supermarket	Malasia
KL Sogo	Malasia
Tesco Stores	Malasia
A-Mart	Taiwán
Carrefour	Taiwán
Hola	Taiwán
Matsusei	Taiwán
RT Mart	Taiwán
PX Mart	Taiwán
Wellcome	Taiwán

## **Anexo 6**

### **Guion de entrevista semi-estructurada aplicada a la industria molinera de trigo cristalino de Sonora**

1. Historia de la compañía.
2. Características de la empresa.
3. Especificaciones técnicas de los productos.
4. Protocolo para captación de nuevos clientes.
5. Abastecimiento de trigo.
6. Principales mercados de exportación.
7. Capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes internacionales.
8. Estándares y certificaciones.
9. Descripción de las operaciones de comercio exterior.

## **Anexo 7**

### **Guion de entrevista semi-estructurada aplicada a las empresas de pastas italianas de Asia-Pacífico.**

1. Acerca de la empresa.
2. Acerca de sus marcas de pastas italianas.
3. Perfil del negocio y las actividades.
4. Tipo de materia prima utilizada para la producción/comercialización de pastas.
5. Calidad de materia prima requerida.
6. Proveedores actuales.
7. Volúmenes de compra o importación.
8. Operaciones de comercio internacional.
9. Conocimiento e interés en sémola mexicana.
10. Certificaciones y estándares.