

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE**  
**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**  
**CURSO ACADÉMICO: 2018 - 2019**  
**TRABAJO FIN DE GRADO**

# **INNOVACIÓN Y ESTRATEGIA EN EL SECTOR DE LA PASTA: BARILLA Y PASTAS GALLO**



**Tutora: MARINA ESTRADA DE LA CRUZ**

**Alumno: ANTONIO ARACIL DELGADO**

## Contenido

ABSTRACT .....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	2
1.1. INTRODUCCIÓN AL TFG .....	2
1.2. OBJETIVOS DEL TFG.....	4
2. ANÁLISIS E HISTORIA DEL SECTOR DE LA PASTA .....	5
2.1. SITUACIÓN DEL SECTOR. ....	6
2.3. ANÁLISIS PESTEL .....	12
2.3.1. VARIABLES POLÍTICO-LEGALES .....	12
2.3.2. VARIABLES ECONÓMICAS .....	15
2.3.3. VARIABLES SOCIALES .....	16
2.3.4. VARIABLES TECNOLÓGICAS .....	18
2.3.5. VARIABLES AMBIENTALES.....	19
2.4 MODELO DE ABELL .....	20
2.4.2 FUNCIONES/NECESIDADES .....	21
2.4.3 GRUPOS DE CLIENTES .....	22
2.4.1 TECNOLOGÍA.....	23
2.5. PROCESO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR.....	24
2.5.1 INNOVACIÓN APLICADA AL PROCESO PRODUCTIVO DE LA PRODUCCIÓN DE PASTAS ALIMENTICIAS.....	30
3. METODOLOGÍA EMPLEADA .....	33

4. PASTAS GALLO .....	34
4.1. PASTAS GALLO EN LA ACTUALIDAD.....	35
4.2. INNOVACIÓN APLICADA AL PRODUCTO.....	37
4.3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	40
5. BARILLA.....	42
5.1. BARILLA EN LA ACTUALIDAD .....	44
5.2. INNOVACION APLICADA AL PRODUCTO.....	45
5.3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA.....	48
6. PASTAS GALLO VS BARILLA.....	51
6.1. INNOVACIÓN DE PRODUCTO: PASTAS GALLO VS BARILLA .....	52
6.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA PASTAS GALLO VS BARILLA .....	53
7. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO PASTAS GALLO VS BARILLA..	54
7.1 ANÁLISIS FINANCIERO.....	54
7.2 ANÁLISIS ECONÓMICO .....	63
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	69
9. BIBLIOGRAFÍA .....	73

## Índice de ilustraciones:

ILUSTRACIÓN 1: PROCESO PRODUCTIVO DE LA PASTA .....	25
ILUSTRACIÓN 2: SILO DE TRIGO EN LA SEDE DE BARILLA (PARMA) .....	25
ILUSTRACIÓN 3: MEZCLADORA .....	26
ILUSTRACIÓN 4: MOLDEADORA.....	26
ILUSTRACIÓN 5: EJEMPLO DE SECADO TRADICIONAL DE SPAGHETTI .....	27
ILUSTRACIÓN 6: SECADORA DE PASTA .....	27
ILUSTRACIÓN 7: PESADORA AUTOMÁTICA .....	28
ILUSTRACIÓN 8: EJEMPLO DE DISTRIBUCIÓN EN PLANTA PRODUCTIVA DE PASTA .....	29
ILUSTRACIÓN 9: TORCHIO .....	30
ILUSTRACIÓN 10: GRAMOLA.....	30
ILUSTRACIÓN 11: PURIFICADOR TIPO MARSELLÉS .....	31
ILUSTRACIÓN 12: PACK INSTANTÁNEO PASTALOVER .....	39
ILUSTRACIÓN 13: EVOLUCIÓN DEL LOGO BARILLA .....	42
ILUSTRACIÓN 14: PASTA FOSFINA DE BARILLA .....	46
ILUSTRACIÓN 15: PUBLICIDAD DE LOS GRISSINI, 1965 .....	47
ILUSTRACIÓN 16: APERITIVO CRACKERS.....	47
ILUSTRACIÓN 17: HORNO MICROONDAS INTELIGENTE "CUCINABARILLA" .....	48
ILUSTRACIÓN 18: MARCAS PROPIEDAD DEL GRUPO BARILLA.....	50

## Índice de tablas:

TABLA 1: PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR DE LAS PASTAS ALIMENTICIAS EN ESPAÑA .....	7
TABLA 2: CONSUMO DE PASTA PER CÁPITA EN EL MUNDO (EN KG POR PERSONA) .....	9
TABLA 3: RANKING NOTORIEDAD DE MARCAS.....	41
TABLA 4: RATIO DE LIQUIDEZ.....	55
TABLA 5: PRUEBA ÁCIDA.....	57
TABLA 6: RATIO DE TESORERÍA .....	59
TABLA 7: RATIO DE ENDEUDAMIENTO.....	60
TABLA 8: RATIO DE AUTONOMÍA FINANCIERA.....	61
TABLA 9: PRODUCTIVIDAD POR EMPLEADO .....	64
TABLA 10: RENTABILIDAD ECONÓMICA .....	65
TABLA 11: RENTABILIDAD FINANCIERA .....	66
TABLA 12: RENTABILIDAD DEL CAPITAL INVERTIDO .....	66

## Índice de gráficas:

GRÁFICA 1: DESVIACIONES EN EL CONSUMO Y EN EL GASTO DE PASTAS POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS CON RESPECTO A LA MEDIA NACIONAL.....	8
GRÁFICA 2: COMERCIO EXTERIOR DE PASTAS ALIMENTICIAS.....	10
GRÁFICA 3: EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR DE PASTAS ALIMENTICIAS (MILES DE EUROS).....	11
GRÁFICA 4: MODELO TRIDIMENSIONAL DE ABELL EN EL NEGOCIO DE LAS PASTAS ALIMENTICIAS .....	21
GRÁFICO 5: RATIO DE LIQUIDEZ Y PRUEBA ÁCIDA DE PASTAS GALLO .....	58
GRÁFICO 6: RATIO DE LIQUIDEZ Y PRUEBA ÁCIDA DE BARILLA .....	58
GRÁFICO 7: RATIOS DE ENDEUDAMIENTO Y DE AUTONOMÍA FINANCIERA DE PASTAS GALLO .....	61
GRÁFICO 8: RATIOS DE ENDEUDAMIENTO Y AUTONOMÍA FINANCIERA DE BARILLA.....	62
GRÁFICO 9: RENTABILIDADES ECONÓMICA, FINANCIERA Y DEL CAPITAL INVERTIDO DE BARILLA.....	67
GRÁFICO 10: RENTABILIDADES ECONÓMICA, FINANCIERA Y DEL CAPITAL INVERTIDO DE PASTAS GALLO.....	68



## ABSTRACT

Este trabajo se ha desarrollado con la intención de realizar un análisis de los ámbitos que hemos considerado esenciales en la industria de la fabricación de las pastas alimenticias para tratar de entender el sector de uno de los alimentos más populares e internacionales que existen a lo largo y ancho del mundo.

En los primeros capítulos trataremos de introducir y entender el sector mediante el conocimiento de la situación actual del mismo a la vez que conocemos su historia con objeto de advertir los cambios que ha experimentado este alimento desde su invención. Además, trataremos de entender la relevancia y poder de influencia que han adquirido ciertas empresas del sector de la pasta, así como conocer el proceso de producción y que cambios históricos ha experimentado hasta llegar a la producción industrial de nuestros tiempos.

Posteriormente conoceremos individualmente dos grandes empresas como son la española Pastas Gallo y la italiana Barilla. Una vez presentada la información más relevante y sus estrategias en los ámbitos que hemos seleccionado, se realizará una comparación mediante el empleo de los datos obtenidos, para intentar descubrir las diferencias, si las hubiera, y sus causas.

En el apartado final se encontrarán las recomendaciones y conclusiones basadas en todo el estudio realizado con el objetivo de ofrecer propuestas que puedan ayudar a la totalidad del sector.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. INTRODUCCIÓN AL TFG

Las pastas alimenticias y todas sus variedades son productos derivados de los cereales y principalmente compuestas de hidratos de carbono. Hoy en día es uno de los pilares fundamentales en la conocida y elogiada dieta mediterránea dado su alto valor nutricional. La pasta es uno de los alimentos más populares y a su vez consumidos a nivel global debido a su bajo coste, a su virtud de conservarse durante largos periodos de tiempo sin perder sus cualidades y a su conveniencia y versatilidad a la hora de cocinarlo. Gracias a todas estas propiedades la pasta y sus variedades se han convertido en un producto esencial en la mayoría de hogares a lo largo del planeta. Así mismo sus niveles de consumo en periodos de crisis económica se mantiene o, en algunas ocasiones, puede llegar a aumentar dependiendo del país y la intensidad por la que este se vea afectado.

Se trata en definitiva de un alimento muy básico formado en su mayor parte por harina de trigo y agua y el cual ha mantenido su composición hasta nuestros días. Cabe destacar la elevada tasa de innovación que presenta esta industria, sobre todo de producto, debido principalmente a dos factores. En primer lugar, los cambios de preferencias de los consumidores, los que con el tiempo han ido enfocando sus preferencias de consumo hacia nuevos productos más saludables y ecológicos. En segundo lugar, los nuevos estilos de vida de la sociedad junto con la aparición de problemas de intolerancias en relación a la pasta tradicional de harina de trigo.

En el ámbito de la producción de pasta se habla de Italia como claro referente tanto por historia, al ser considerado el país inventor, como por producción y consumo. Los fabricantes italianos han sido los principales impulsores durante siglos, de toda clase de innovaciones sobre todo en el campo de la producción. Es por ello que gran parte de las empresas tanto en Europa como a nivel mundial han establecido a los fabricantes italianos y sus procesos como modelo a seguir. En la actualidad continúa el liderazgo transalpino en el sector y sus empresas

son las que cuentan con una mejor imagen de marca, en parte gracias al “made in Italy” y a la aportación de un mayor valor añadido a sus productos.

En materia de producto ofertado en el mercado de las pastas alimenticias podemos diferenciar entre los dos grandes grupos; Pastas secas y Pastas frescas. La mayor parte del producto consumido se puede englobar en la modalidad de “pastas secas” y muy por detrás “pastas frescas”. La principal diferencia entre estas dos categorías se encuentra en que a las primeras se les aplica un proceso de secado de manera que otorgue una de las características más importantes en esta clase de pasta, su alto nivel de conservación. Las pastas frescas, por otra parte, son alimentos menos industriales y más tradicionales. Su principal inconveniente es que tiene que ser consumida en un breve periodo de tiempo. Sin embargo y pese a esta característica, el consumo de pasta fresca está creciendo a causa de los cambios en las conductas de los consumidores hacia estilos de vida más saludables.

Centrándonos en el ámbito nacional, la industria de la pasta ha logrado eludir en gran medida la crisis económica incluidos los años más intensos. El consumidor español se decanta por las marcas reconocidas y es por ello que estas poseen gran parte del volumen total de la distribución y producción. Nos centraremos especialmente en dos marcas, una nativa como es Pastas Gallo, la marca referente y pionera en España en este sector y con una italiana como es Barilla, la mayor productora y exportadora de pasta en Europa.

## 1.2. OBJETIVOS DEL TFG

### **Objetivo general:**

- Realizar un análisis de la industria de las pastas alimenticias desde la perspectiva de la dirección estratégica y de la innovación aplicada en diferentes campos.

### **Objetivos específicos:**

- Estudiar dos empresas líderes en sus respectivos países como son Pastas Gallo en España y Barilla en Italia con el propósito de ahondar en el sector y poder descubrir y analizar las diferencias y similitudes en diferentes ámbitos de estas dos corporaciones.
- Analizar algunos de los pilares básicos de cualquier empresa, en este caso los datos económico-financieros, el sistema de producción y las estrategias internas y externas empleadas en los campos de la innovación del producto y la internacionalización.
- Proponer diferentes puntos de vista con la intención de formular nuevos modos de actuación diferentes a los observados dentro del sector, apoyándonos en el estudio realizado.

## 2. ANÁLISIS E HISTORIA DEL SECTOR DE LA PASTA

Existen diversas teorías en las cuales los diferentes historiadores se han basado para intentar descifrar la historia y procedencia de la pasta. Son los pueblos etruscos y romanos emplazados en la península itálica, los precursores de lo que hoy en día consideramos como la pasta, la cual era elaborada a base de mezclar la sémola de diferentes cereales con agua, creando un alimento muy nutritivo y duradero.

Se considera al famoso mercader veneciano, Marco Polo, como la persona que, en uno de sus viajes a China, trajo a Europa la receta tal y como la conocemos en nuestros días. A pesar de que a día de hoy continúa siendo incierto el origen oficial de dicho alimento, las contribuciones que han aportado las diferentes regiones italianas a la evolución del proceso de producción y de la misma receta han logrado consagrar a dicho país como líder indiscutible en todos los diferentes campos dentro del sector.

En lo referente a la introducción de este alimento en la península ibérica, consideramos a los árabes como los precursores que empezaron a cocinar platos de lo que en aquel momento sería lo más parecido a la actual receta. Sin embargo, es en el siglo XVI con la dominación del reino de las Dos Sicilias y Nápoles por parte de la corona española, cuando se empiezan realmente a introducir en la península ibérica platos de pasta al más puro estilo italiano. Se empieza a utilizar en las cocinas más prestigiosas de la época como un alimento exótico y novedoso para las clases más altas. Posteriormente la propagación en los posteriores siglos fue disminuyendo y cuesta encontrar recetas con este alimento en los recetarios de aquellos tiempos. Uno de los motivos por los cuales no se consolidaba este alimento en España lo encontramos en el hecho de que la dificultad de encontrar una pasta de calidad. El gastrónomo Ángel Muro afirmaba a finales del siglo XIX que en Madrid era una ardua tarea encontrar macarrones de buena calidad. Es a principios del siglo XX cuando se empiezan a popularizar ciertos platos en los hogares de las familias de la época como los fideos para sopas o fideuà en la zona de Valencia y canelones en Cataluña entre otras. Con el paso del tiempo y, debido a la apertura del país hacia mercados

internacionales durante todo el siglo XX, poco a poco se fueron introduciendo los diferentes tipos de pasta que venían de Italia y que los productores españoles imitaban, tanto los procedimientos como las materias primas utilizadas para intentar competir con ellos.

## 2.1. SITUACIÓN DEL SECTOR.

En este apartado trataremos de analizar y comprender la situación del sector de las pastas alimenticias a través **de la estructura empresarial, los niveles de producción y consumo, el comercio exterior e interior y el futuro de la propia industria.**

Cuando hablamos de la industria de fabricación de pastas alimenticias hablamos de un claro ejemplo de una industria en fase de maduración. En lo relativo a los niveles de producción, consumo y crecimiento interno de las empresas asentadas en este tipo de sectores, podemos observar niveles de estancamiento e incluso en ciertos periodos, de ligeros decrecimientos. Esto conlleva a un alto nivel de competencia y una clara dificultad de expansión y posicionamiento para las empresas que quieran entrar en la industria.

En la actualidad el 90% de las ventas en España lo acaparan cuatro empresas productoras dando lugar a un alto grado de concentración en el sector. La peculiaridad en nuestro país y la gran diferencia respecto a otros mercados internacionales, es que los grandes grupos empresariales que operan en este sector no se dedican en exclusiva a ello y por consiguiente se encuentran pocas empresas que se dediquen únicamente a la producción de pasta y que posean una marca conocida y bien posicionada que hagan aumentar el valor añadido del producto, como sucede en otros países.

Tabla 1: Principales empresas del sector de las pastas alimenticias en España

EMPRESA	VENTAS Mill. Euros
Ebro Foods, S.A. – Grupo *	2.461,92
Nestlé España, S.A. *	2.010,00
The GB Foods, S.A. - Grupo *	627,00
Galletas Siro, S.A. Grupo *	601,81
Aceites del Sur-Coosur, S.A. (Acesur) *	550,00
Borges Branded Foods S.L.U. *	236,00
Grupo Pastas Gallo *	197,00
Oromás, S.A.	58,00
Pastas Alimenticias Romero, S.A.	35,00
DR. Schar España, S.L. *	32,00

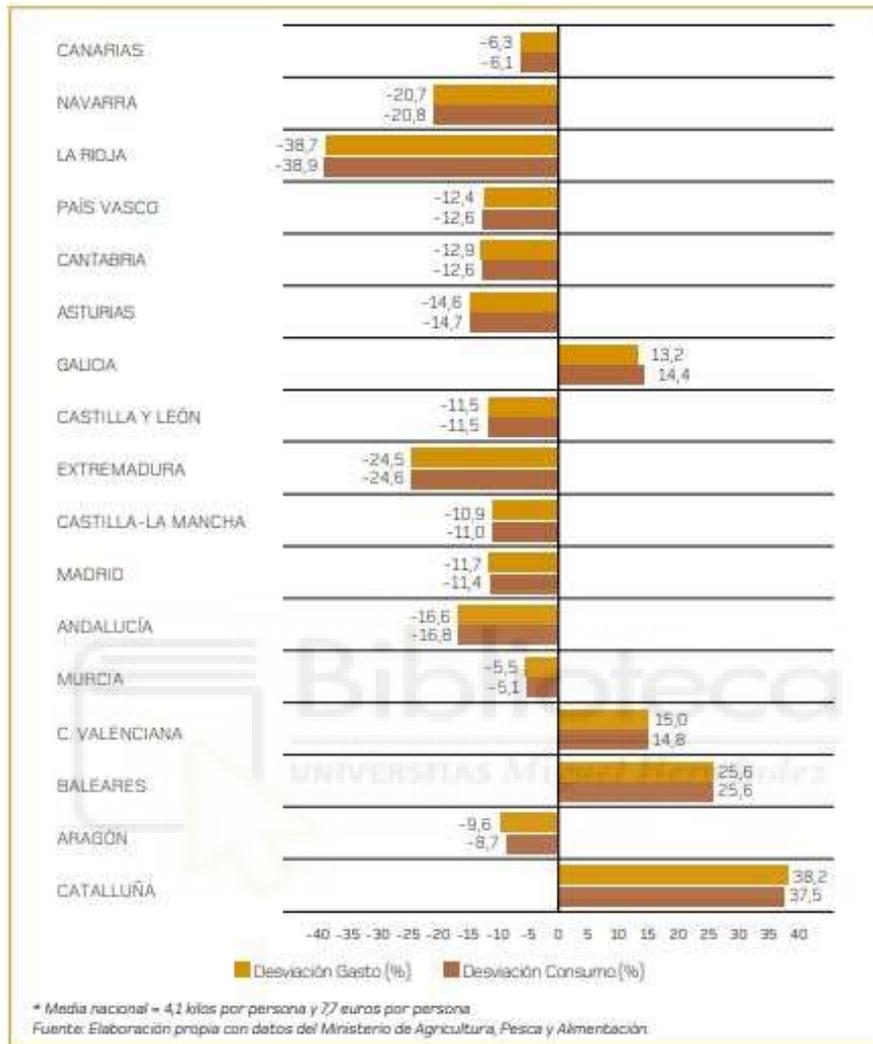
\*Los datos de estas empresas incluyen actividades en otros sectores

Fuente: Informe Anual de ALIMARKET/2016

Centrándonos en el consumo, en términos de kilos por persona anuales, los españoles consumimos aproximadamente 5 kilos de pasta al año por persona de media. En comparación con otros países del entorno podemos considerarlo un consumo moderado-bajo. Una de las causas se encuentra en la amplia variedad dentro de la propia cocina tradicional y en la cual es difícil encontrar el uso de pasta en los diferentes platos típicos. Con el tiempo ese consumo ha ido creciendo, aun así, todavía existe una gran disparidad con los países que poseen más platos en los cuales se emplea este alimento como ingrediente o donde, por diversos factores, no tienen una cocina tradicional muy manifiesta y aceptan cocinas de otras culturas hasta finalmente considerarlas como propias.

Desde un punto de vista más específico, en el ámbito nacional encontramos grandes diferencias entre las propias regiones dentro del propio país (*gráfico 1*). Podemos advertir como el consumo está por encima de la media en 4 comunidades autónomas. En particular se puede explicar el mayor uso de pastas alimenticias en Cataluña, Islas Baleares y Comunidad Valenciana al ser históricamente las zonas que más contacto han tenido con el resto de culturas mediterráneas, en particular con los reinos de Sicilia y Nápoles.

Gráfica 1: Desviaciones en el consumo y en el gasto de pastas por comunidades autónomas con respecto a la media nacional



Fuente: Mercasa

Tabla 2: Consumo de pasta per cápita en el Mundo (en kg por persona)

Italy	26.0	Spain	5.0
Venezuela	12.3	Slovak Republic	5.0
Tunisia	11.9	Bolivia	4.8
Greece	10.5	Netherlands	4.4
Switzerland	9.3	Lituania	4.4
Sweden	9.0	Poland	4.4
United States	8.8	Latvia	4.1
Iran	8.5	Dominican Rep.	4.0
Chile	8.4	Australia	4.0
Peru	8.2	Israel	4.0
France	8.1	Ecuador	3.9
Germany	8.1	Panama	3.8
Argentina	7.9	Costa Rica	3.2
Russia	7.8	Finland	3.2
Hungary	7.5	Colombia	3.0
Uruguay	7.5	Mexico	2.7
Croazia	7.3	Romania	2.7
Austria	7.0	United Kingdom	2.5
Slovenia	6.7	Guatemala	2.0
Portugal	6.6	Denmark	2.0
Canada	6.5	Libya	2.0
Brazil	6.2	Japan	1.7
Turkey	6.1	Egypt	1.2
Czech Republic	6.0	Ireland	1.0
Belgium - Lux.	5.4	El Salvador	1.0
Estonia	5.3		

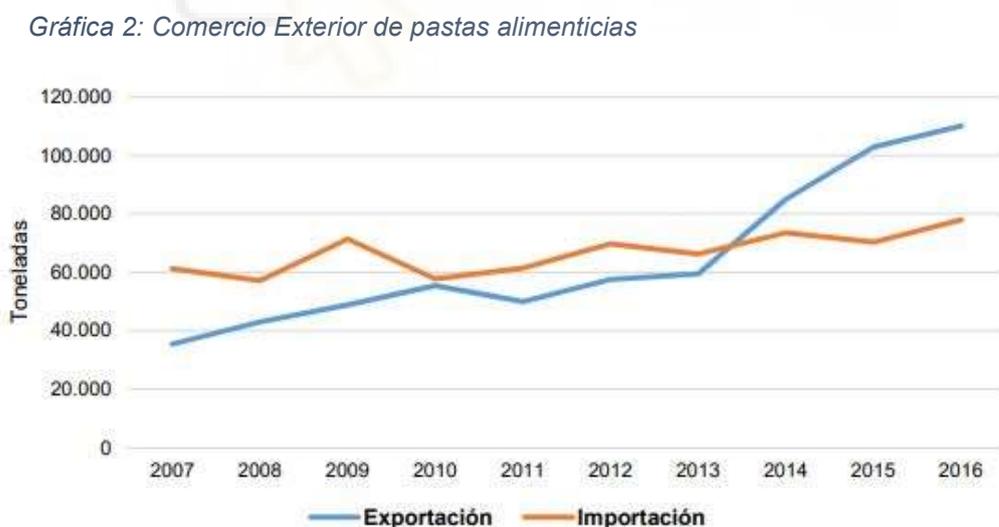
Fuente: Annual Survey on world Pasta Industry (October 2012)

Los competidores de este sector siguen diferentes caminos para evitar estancamiento y continuar con el crecimiento como son la diferenciación, liderazgo en costes y la internacionalización.

La primera de las alternativas que se observan es la de conseguir una eficacia de los medios productivos mediante la utilización eficaz de estos. Es por ello que muchos fabricantes deciden producir para marcas blancas ajenas a ellos para

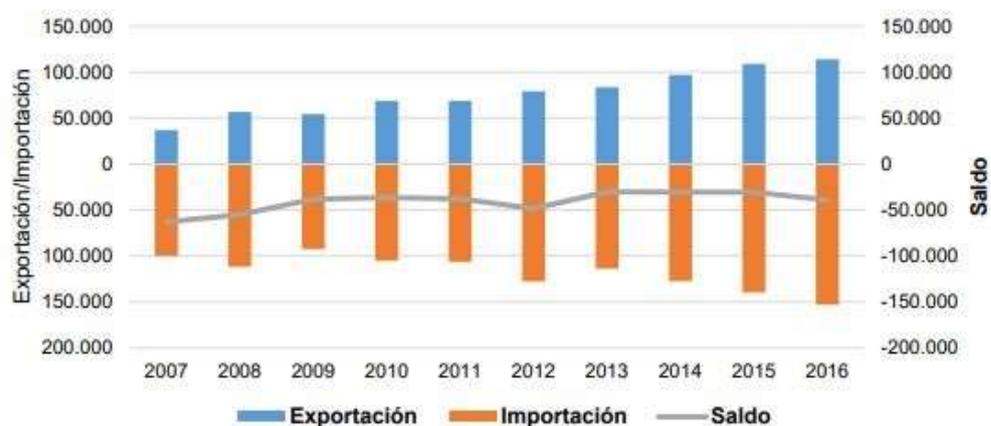
intentar reducir costes fijos y alcanzar la máxima capacidad productiva posible. En un sector en el cual los consumidores cada vez tienen más información y conocen mejor el producto, las empresas consiguen mediante la diferenciación, especialmente enfocada en el aumento de la calidad, que, aunque el consumo de pasta se mantenga constante en el tiempo aumenten los ingresos debido al incremento del valor añadido del producto.

Finalmente, la última de las estrategias seguidas por las empresas españolas es la internacionalización como vía de escape al estancamiento del sector. Actualmente el volumen exportaciones españolas en toneladas superan a las importaciones (*gráfico 1*). Observamos como con el tiempo las ventas de pasta española aumentan de forma considerable mientras que las compras a otros países se mantienen estables con una ligera tendencia al alza. Sin embargo, en términos de valor monetario sucede el caso contrario a causa del menor precio a la hora de vender al extranjero, en este caso es de 1,03€/kg de media, mientras que a la hora de adquirir producto en el exterior de nuestras fronteras se gasta 1,96€/kg de media.



Fuente: Subdirección General de Comercio Internacional de Productos Agroalimentarios

Gráfica 3: Evolución del comercio exterior de pastas alimenticias (miles de euros)



Fuente: Subdirección General de Comercio Internacional de Productos Agroalimentarios

La explicación de este fenómeno se explica teniendo en cuenta que importamos pasta de países como Italia (52,1% del valor total), Alemania (8%) y Francia (13%), países con altos niveles de industria con alto valor añadido. En este caso, las empresas extranjeras, sobre todo italianas, desembarcan en España intentando ofrecer una superior calidad y posicionamiento de marca mediante una imagen distintiva de alta calidad, pastas frescas, rellenas y ecológicas.

Desde el punto de vista de la exportación, los países destinatarios de las producciones españolas son, principalmente, países de nuestro entorno como Francia, Alemania, Portugal y Reino Unido. Las empresas nacionales se centran en exportar los productos de una calidad media y precios bajos al existir un mercado muy complejo y saturado en los productores de mayor calidad. Se trata en definitiva de dos tipos de importación con objetivos muy diferentes ya que mientras la pasta italiana se fundamenta y publicita basándose en sus superiores atributos para la entrada en España, la del resto de países, incluyendo España, punta sobre los bajos precios que pueden ofrecer debido a menores costes de producción en dichos países emergentes.

En lo referente a futuro tanto próximo como a largo plazo, nos encontramos con un escenario de cambio de tendencias tanto de consumo como de producción debido a, como ya se ha especificado, la madurez del sector, el mayor

conocimiento de los consumidores sobre el producto y los cambios de vida y alimentación de las personas.

## 2.3. ANÁLISIS PESTEL

Mediante el análisis PESTEL del sector analizaremos el entorno general en el cual las productoras desarrollan su actividad. Generalmente dicho estudio es empleado en el momento de la toma de decisiones e implementación de estrategias a seguir, ya que nos permite obtener una visión más amplia y detallada del escenario en el que la empresa desarrollará sus actividades. Se puede considerar como un punto de partida para las empresas nuevas que quieran entrar en un mercado como para las ya asentadas, que su propósito sea el de prever los posibles cambios del entorno y poder reaccionar con tiempo a ellos.

Se conocen diferentes enfoques mediante los cuales realizar este análisis. En este estudio utilizaremos el enfoque tradicional PESTEL. Las variables a observar serán, por lo tanto: Variables Político-legales, Variables Económicas, Variables Sociales, Variables Tecnológicas, Variables Ecológicas. Es importante destacar que se tratarán las variables políticas y legales en el mismo apartado debido a su estrecho vínculo. El escenario a tratar será el de una empresa situada en territorio español.

### 2.3.1. VARIABLES POLÍTICO-LEGALES

En este punto nos centraremos en los aspectos políticos-legales más importantes que puedan afectar a la organización situada en territorio nacional.

Actualmente el Gobierno en España está configurado como una monarquía parlamentaria donde el Rey ejerce de Jefe del Estado dejando el poder legislativo en manos de las Cortes Generales.

La empresa situada en nuestro país tendrá que tener en cuenta, por lo tanto, las diferentes legislaciones las cuales puedan afectar directamente a su actividad. Es por ello que es necesario conocer todos los organismos que tienen la posibilidad de legislar en el territorio donde se desarrolle la actividad de la empresa ya que dependiendo de los cambios políticos se pueden dar diferentes escenarios en los que la empresa tendrá que competir.

Al analizar los factores políticos hay que destacar que España es uno de los 28 países miembro de la Unión Europea y por lo tanto está sujeto al sistema jurídico y político comunitario. Es significativa la importancia que adopta el hecho de pertenecer a este organismo supranacional puesto que se encarga de legislar a través de Reglamentos y Directivas mediante las cuales fijan leyes y objetivos de cuestiones trascendentales para cualquier nación. Esta regulación es de obligado cumplimiento para los componentes de la unión y trata argumentos en lo referente a políticas comerciales, de sanidad y consumo, económicas, etc. A su vez, se emiten dictámenes y recomendaciones mediante los cuales hace conocer a los integrantes y países aliados el punto de vista aprobado por la mayoría, en diferentes materias, dejando a cada país libre elección a la hora de seguir dichas sugerencias.

En lo referente a la división administrativa y política interna, España está dividida en Comunidades Autónomas que a su vez se dividen en Provincias y finalmente en Ayuntamientos contando además con Ceuta y Melilla las cuales poseen carácter especial al ser reconocidas como ciudades autónomas. Además, las Comunidades Autónomas cuentan con un nivel de autonomía muy elevado en proporción a aquél que otorgan a sus regiones el resto de países de su entorno y es por ello que es considerado como un país altamente descentralizado. Este nivel de autogobierno que el estado otorga a las diferentes regiones en mayor o menor medida, está respaldado por la Constitución Española de 1978, norma suprema de la legislación española. En este ámbito, la empresa productora de pasta tendrá que tener en cuenta la región donde realizar su actividad puesto que además de las ventajas geográficas y de sinergias con otras empresas que pueda encontrar al establecer su sede en una región u otra, tendrá que lidiar con las diferentes políticas regionales que podrán influir negativa o positivamente

dependiendo de la actividad que se quiera realizar y de la legislación establecida en ese territorio.

En la actualidad nos encontramos en un clima de incertidumbre política después de haberse celebrado en España elecciones generales, autonómicas, locales y europeas, el mapa político ha cambiado radicalmente tanto en España como en la Unión Europea. En los próximos meses las empresas deberán estar atentas a los posibles cambios que se den en estas instituciones que puedan afectarles directamente, sobre todo en lo referido a comercio internacional y legislación medioambiental.

Por otra parte, habrá que tener en cuenta las guerras comerciales que se están dando hoy en día por parte de Estados Unidos contra Méjico y China por cuestiones migratoria y asuntos tecnológicos respectivamente. La más preocupante sin duda es la llevada a cabo por las dos mayores potencias como son el país americano y el asiático ya que está en juego la hegemonía tecnológica durante las próximas décadas.

Entre las variables legales podemos encontrar con abundante legislación al respecto tanto sobre las pastas alimenticias como de harinas y sémolas.

### **Regulación del sector**

*Decreto 2181/1975*, de 12 de septiembre, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la Elaboración, Circulación y Comercio de Pastas Alimenticias.

Real Decreto 1771/1976, de 2 de julio, por el que se modifican algunos de los artículos y epígrafes de determinadas Reglamentaciones Técnico-Sanitarias y Normas alimentarias específicas.

*Real Decreto 2811/1983*, de 13 de octubre, por el que se modifica la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la elaboración, circulación y comercio de pastas alimenticias.

*Real Decreto 1534/1991*, de 18 de octubre, por el que se modifican determinados artículos de la Reglamentación Técnico-Sanitaria para la Elaboración, Circulación y Comercio de Pastas Alimenticias aprobada por el Decreto 2181/1975, de 12 de septiembre.

*Real Decreto 677/2016*, de 16 de diciembre, por el que se aprueba la norma de calidad para las harinas, las sémolas y otros productos de la molienda de los cereales.

Es posible observar el detalle y la elevada regulación existente y que legisla la producción, exportación e importación, entre otros temas, del sector de las pastas alimenticias. La intención principal es crear unos estándares mínimos de calidad en la fabricación de este producto indicando las materias primas permitidas, los diferentes tipos de productos que pueden ser considerados como pastas alimenticias y los métodos de elaboración permitidos.

Llegamos a conclusión de que se trata de un sector maduro, con mucha regulación y con un alto grado de control por parte de las autoridades correspondientes.

### 2.3.2. VARIABLES ECONÓMICAS

Las viables económicas están estrechamente ligadas a las político-legales y son de las variables que más influencia pueden tener a la hora de asentar una empresa en suelo español.

Hoy en día nos encontramos ante un crecimiento económico generalizado a nivel global. El PIB per cápita global creció a finales de 2018 un 3,7% tanto en los países desarrollados y aquellos en transición o desarrollo. Para los próximos años todavía hay previsiones de crecimiento, pero a valores más bajos y eso se ha traducido en una leve ralentización el crecimiento en este año 2019. Del mismo modo, desde una óptica europea, la eurozona se encuentra con niveles más bajos que otras potencias mundiales debido a factores coyunturales y debilidades internas y se prevé un no muy propicio 2019 para la zona euro.

Poniendo el ojo sobre la economía española se puede afirmar que está creciendo a niveles más altos que la media europea, pero al mismo tiempo, la deuda pública continua en aumento y se sitúa en una equivalencia del 98% del PIB total español. En lo referido a desempleo, nos situamos en un 14,7% de tasa de paro situándonos entre los países con un mayor desempleo de la Unión Europea. Entre las medidas tomadas en este ámbito destaca la tomada por el gobierno del aumento del salario mínimo interprofesional a 900 euros. En lo referente a la calidad de los puestos que se están generando España destaca por tener una temporalidad muy alta, que se sitúa en el doble en comparación con la media europea y que afecta en mayor medida a los jóvenes de 20 a 35 años.

En lo referente al consumo privado, otro indicador que puede ser interesante para las sociedades que quieran operar en suelo español, sigue creciendo produciéndose un aumento del 2,7% en 2018. Aun así, en los últimos meses se está ralentizando debido a la incertidumbre política y a factores transitorios que habían propiciado este aumento en años anteriores.

Pese a que los datos se puedan considerar positivos en el aspecto económico, las empresas que quieran llevar a cabo su actividad en la Unión Europea y estén pensando en realizar grandes inversiones, deberán tener en cuenta que los indicadores para los próximos años reflejan que se puede dar una desaceleración del crecimiento muy alta que pueda dar pie incluso a una nueva recesión.

### 2.3.3. VARIABLES SOCIALES

En lo referido a las variables de tipo social que puedan afectar a una organización, es necesario tener en cuenta varios aspectos muy importantes que giran en torno a los diferentes cambios demográficos que está experimentando nuestro país.

En primer lugar, cabe destacar el cambio en lo que se refiere a la pirámide poblacional. Con el paso del tiempo nos dirigimos hacia lo que se conoce como una pirámide invertida, es decir, la mayor parte de la población se encontrará en

los sectores de personas de edad más avanzada. Es necesario tenerlo en cuenta a la hora de ser capaces de analizar y anticiparse con éxito a los posibles cambios que este fenómeno poblacional traerá consigo.

Un segundo hecho que habrá que considerar es la llegada de inmigración al país. Esto puede traer cambios en los hábitos de consumo al llegar gente con costumbres y culturas diversas. Para ello es necesario analizar la procedencia de los diferentes flujos migratorios que se asientan en España para poder conocer si la pasta está incluida en su cocina y si así fuese asegurar que consumen la misma pasta que la empresa pueda ofrecer debido a los diferentes modos que existen en todo el mundo de fabricar este producto.

Otro de los cambios en la sociedad en materia demográfica lo encontramos en el problema de la despoblación de ciertas zonas del país. Desde hace décadas la población está concentrándose en la Comunidad de Madrid y en la periferia costera de la península sobre todo en la zona mediterránea. Esto ha producido que varias zonas del interior estén sufriendo una despoblación y envejecimiento de su población. Las empresas tendrán que tener en cuenta este hecho en la medida en que siga produciéndose o haya cambios debido especialmente a la localización de la planta de producción y el posible problema de búsqueda de empleados.

Entre los cambios más importantes y enfocados hacia los estilos de vida y nuevos hábitos de consumo podemos destacar diferentes aspectos que el sector debe tener en cuenta a la hora de actualizar sus actuales productos y campañas de marketing y también a la hora de lanzar nuevos artículos al mercado. Uno de los ejemplos más claros es el caso de las crecientes intolerancias a ciertas familias de alimentos entre los que se encuentran los celíacos o intolerantes al gluten ya que dicha proteína se encuentra en la mayoría de pastas fabricadas mediante las recetas originales. Por otro lado, se manifiestan nuevos hábitos de consumo que no tienen relación directa con problemas de salud si no con cambios por decisión propia del consumidor. Estos cambios están relacionados con las nuevas dietas que van saliendo a la luz o con aparición de gustos y modas en la alimentación. En este último caso destacaremos dos elementos que

están calando en la sociedad y que pueden condicionar la industria en un futuro. En primer lugar, la dieta vegana, que está logrando llegar cada vez a más gente y será importante a la hora de proponer nuevas salsas con las que acompañar la pasta ya que gran parte de las grandes multinacionales productoras de pasta tienen su abanico de estos productos. En segundo lugar, las variaciones en los estilos de vida enfocadas en dos direcciones. La de una sociedad con cada vez menos tiempo para cocinar y que por lo tanto necesita productos rápidos y sencillos de preparar y, por otro lado, la de otra parte de la sociedad que demanda cada vez más, productos de mayor calidad y que den a conocer su procedencia.

Se puede considerar, al fin y al cabo, como nuevos mercados en el que los consumidores, por necesidades de salud, por cambios en el estilo de vida o por una simple moda, dejan de consumir el principal producto de la industria y por lo tanto ofrecer un repertorio de calidad destinados a ellos puede lograr posicionar la marca entre esos nuevos usuarios.

#### 2.3.4. VARIABLES TECNOLÓGICAS

En este punto trataremos de identificar los factores tecnológicos que pueden afectar o beneficiar a la penetración de una empresa en este mercado.

Al no tratarse de una empresa de carácter informático si no de una productora a nivel industrial, este punto se centrará en corroborar que tipo de tecnología es necesaria para poder realizar el producto deseado y de que países proviene generalmente.

En el caso de la fabricación de pastas alimenticias, el desembolso inicial para la adquisición de un equipamiento básico para su producción es muy elevado debido a los altos costes y necesidad de diferentes dispositivos para la producción industrial. Esto constituye una gran barrera de entrada para los proyectos que no cuenten con un gran capital inicial. Los pequeños productores que no tengan opción de una importante financiación, tendrán que decantarse

por una fabricación más artesanal con una maquinaria más económica con menores tasas de producción.

En lo referente a la procedencia de la gran parte de la tecnología empleada, de nuevo podemos encontrar a varias empresas italianas como empresas punteras y líderes en el sector. Italia es uno de los países con mayor producción industrial del mundo y ello unido a ser el país que dio la fama a la pasta, les da la ventaja de ser pioneros en la fabricación de este conocido alimento. Entre las demás procedencias de este tipo de tecnología encontramos a los Estados Unidos de América, en parte gracias a la influencia de la inmigración de procedencia italiana que logró introducir este alimento en la cultura americana y otros países con alta producción industrial como Francia, Alemania o China.

### 2.3.5. VARIABLES AMBIENTALES

En un contexto europeo y global, donde cada vez más se está legislando en materia medioambiental y de gestión de residuos y donde el consumidor cada vez más, tiene en cuenta las acciones de las organizaciones orientadas a preservar el medio, las variables ambientales asumen un papel importante a la hora de analizar el entorno general en el que podría asentarse una empresa del sector de la fabricación de las pastas alimenticias.

La responsabilidad social corporativa ha dejado de ser una opción para muchas empresas para convertirse prácticamente en una obligación tanto para las empresas asentadas como para aquellas que quieran iniciar su actividad. Hoy en día están en marcha diferentes planes por parte del gobierno de España y Unión Europea que marcan las pautas que deberán seguir las empresas. Entre todos ellos, los que podrían afectar directamente al sector objeto de estudio en esta tesis encontramos:

*Programa Estatal de Prevención de Residuos 2014-2020 - Ministerio para la Transición Ecológica:* Dicho programa fue lanzado en respuesta a los requerimientos de la unión europea a sus estados miembros para que legislasen

para intentar conseguir una Europa eficiente en el uso de sus recursos y se apoya en la legislación nacional ya existente, *Ley 22/2011, de 28 de julio, de residuos y suelos contaminados*. Los puntos fundamentales son:

- reducción de la cantidad de residuos,
- reutilización y alargamiento de la vida útil de los productos,
- reducción del contenido de sustancias nocivas en materiales y productos, y
- reducción de los impactos adversos sobre la salud humana y el medio ambiente, de los residuos generados.

Una de las causas de esta creciente preocupación por parte de las naciones y sus habitantes por el cuidado del medio ambiente y detención del cambio climático surge a raíz de la firma en abril de 2016 del acuerdo de París. Aunque no fuese una novedad y la sociedad poco a poco estaba empezado a concienciarse en estas cuestiones, este pacto supuso un punto de inflexión para muchos países y por lo tanto para sus empresas. Hoy en día muchas regiones han empezado a legislar muy firmemente y a concienciar sobre temas medioambientales. Las empresas van a tener que adaptar tanto sus productos finales como sus procedimientos de fabricación y transporte a esta creciente preocupación.

## 2.4 MODELO DE ABELL

Gracias a esta herramienta, podremos ser capaces de obtener una definición del negocio delimitando su entorno específico como antesala a la posterior fase de planteamiento estratégico en la cual se definen las futuras estrategias seguidas por la empresa.

El Modelo tridimensional de Abell fue propuesto por el profesor Derek F. Abell (1990) debido a la necesidad de enfocar la definición de un negocio orientándola directamente hacia el cliente y a sus necesidades específicas y no como en otros modelos similares, los cuales solo tenían en cuenta el producto o servicio.

Las tres dimensiones a tratar serán por lo tanto los grupos de clientes hacia los cuales nos dirigiremos, las funciones que serán atendidas por nuestros productos o servicios y las tecnologías empleadas para realizar todo ello.

Gráfica 4: Modelo tridimensional de Abell en el negocio de las pastas alimenticias



Fuente: Elaboración propia

## 2.4.2 FUNCIONES/NECESIDADES

En este apartado se busca conocer las necesidades de los clientes que la empresa tiene intención de cubrir. Hoy en día la pasta forma parte de la dieta en la mayor parte de hogares españoles y por lo tanto se considera un alimento de uso cotidiano. De este modo enfocamos la primera función de “¿Qué se *satisface*?” con uno de los puntos más a tener en cuenta a la hora de formular la estrategia con la cual proceder y ello es debido a que el consumo de pasta en nuestro país es estable y no sufre variaciones relevantes a lo largo del año ni es estacional.

De esta forma, podemos clasificar en las tres funciones más importantes que una empresa productora de pasta puede cubrir:

-La función de alimento básico: En lo referido a la producción de un alimento económico y fácil de cocinar que es fundamental en la mayoría de hogares en nuestro país debido a que aporta una gran cantidad de nutrientes básicos en nuestra dieta y, dependiendo del condimento utilizado, puede ser incluso considerado como un plato saludable. Es por ello que en muchas familias y en individuos con dificultades económicas es considerado como un alimento esencial.

-Función social: En un país que está formado por una de sociedades más sociables y familiares, como en el resto de países con una cultura mediterránea, la pasta puede cubrir la necesidad de un alimento fácil de preparar para grupos de amigos, familias e incluso en eventos en los que haga falta cocinar para grandes grupos de personas.

-Función de alimento premium: Al crecer la demanda de productos de alta gama entre sectores de población con rentas más altas y entre gente que debido a la mayor información existente sobre nutrición y la facilidad para su difusión, cada vez más, basan su dieta en este tipo de alimentación saludable. Los productores cubren la necesidad de un sector de la población que demanda este tipo de pasta producida con materias primas de mejor calidad, de origen ecológico y fabricadas de forma artesanal.

### 2.4.3 GRUPOS DE CLIENTES

En este apartado nos centraremos en identificar los segmentos de clientes hacia los cuales estará destinado nuestro producto “¿a quién?”. En este caso nos centraremos en el cliente final en lugar de los intermediarios como puedan ser los establecimientos de venta de alimentación.

-*Familias*: Entre los diferentes tipos de familias o estructuras familiares que existen hoy en día diferenciaremos diferentes grupos. En primer lugar, los

hogares con jóvenes independientes o parejas jóvenes. En segundo lugar, familiar con hijos, tanto las familias tradicionales como las monoparentales. Finalmente encontramos al grupo de adultos independientes y jubilados.

*-Edad:* Segmentar el mercado por edad nos puede servir para complementar la división según el tipo de familia. Este último puede ser una segmentación muy superficial de la sociedad. Por lo tanto, es fundamental identificar los hábitos de consumo de los diversos grupos de edad.

*-Renta:* El producto a ofertar variará para intentar conocer las divisiones según los ingresos que existen en la sociedad. En este caso diferenciaremos las rentas bajas, las rentas medias y rentas altas para intentar conocer los diferentes hábitos de consumos que existen en cada categoría.

#### 2.4.1 TECNOLOGÍA

Por último, trataremos las diferentes maneras, es decir el “¿cómo?” son satisfechas las necesidades de los clientes.

La segmentación en base a las diferentes maneras que existen de cumplir las exigencias de los clientes, la realizaremos en base a los tres grandes grupos de este producto que se consumen en España.

Tomaremos en consideración tres grandes grupos en el mercado de la pasta; la pasta seca, la pasta fresca y la pasta rellena dentro de los cuales se puede encontrar una gran cantidad de productos ofertados diferentes. En este sentido la variedad a la hora de elegir es muy amplia y viene cubierta de manera idónea por los productores. En este ámbito la materia prima utilizada poco a poco va variando y, aunque se siga posicionando como líder el formato clásico producido con sémola de trigo de grano duro, poco a poco se hacen hueco en el mercado otras variedades de pasta producidas con otros ingredientes como pueda ser la pasta integral con sémola de trigo integral o la pasta sin gluten hecha a base de maíz blanco, maíz amarillo o arroz.

Una de las grandes ventajas que muchos productores están sabiendo explotar es la de ofrecer salsas precocinadas y mediante las cuales el consumidor es capaz de preparar platos de pasta de una manera sencilla y rápida. En nuestro país todavía no existe una gran cantidad de oferta de salsas precocinadas como pueda existir en países con más tradición, pero cabe destacar que las ventas de estos productos complementarios de la pasta crecen con el tiempo en parte debido a los cambios en los estilos de vida de los consumidores.

Finalmente encontramos un producto que apenas lleva escasos años en los establecimientos españoles; las sopas instantáneas orientales, que hoy en día ofrecen muchos productores de pastas alimenticias en España, aunque en otros mercados como pueda ser el italiano no sean apenas conocidas. Queda patente en la manera en la cual las empresas están orientando sus campañas publicitarias que es un producto enfocado a un público joven.

## 2.5. PROCESO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR

La fabricación de las pastas alimenticias se realiza mediante un proceso de producción por flujo continuo. Este método está enfocado en la realización de productos estandarizados y homogéneos los cuales irán trascurriendo a través de los diferentes procesos de una manera constante y gradual. Es uno de los métodos más eficiente y rápidos donde su mayor inconveniente es el largo periodo de tiempo que puede llegar a constituir su fase de preparación y sincronización. Se caracteriza por el elevado uso de maquinaria diseñada para la consecución de tareas específicas la cual necesitará una mano de obra de una baja cualificación y entrenamiento para su uso.

Dentro de las diferentes maneras de fabricación nos centraremos en la fabricación a nivel industrial dado que es la manera más común hoy en día.

Ilustración 1: Proceso productivo de la pasta



Fuente: [www.todosobrealimento.blogspot.com](http://www.todosobrealimento.blogspot.com)

La elaboración de la pasta comienza en la fase de la recepción, registro y almacenamiento de las materias primas en los silos (*Ilustración 2*).

Ilustración 2: Silo de trigo en la sede de Barilla (Parma)



Principalmente se emplea la sémola de trigo duro como ingrediente básico, pero cabe señalar que en la actualidad existen diferentes productores que utilizan otras clases de harinas. Al mismo tiempo se inicia a preparar el agua. Al ser uno de los ingredientes principales junto a la sémola de trigo, el agua es

Fuente: Barilla

sometida a diferentes procesos de purificación, descalcificación y eliminación de residuos que pueda contener.

En el paso sucesivo se introduce la sémola elegida en la mezcladora (*Ilustración 3*) donde se introducirá el agua, previamente tratada, a una gran potencia y presión de 5 a 10 segundos. Esto da lugar a una masa la cual es introducida en la cuchilla mezcladora que se encarga de amasar y refinar el producto para prepararlo antes de la fase de moldeado.

*Ilustración 3: Mezcladora*



Fuente: [www.maquinariapulvex.com](http://www.maquinariapulvex.com)

*Ilustración 4: Moldeadora*



Se insiere la mezcla ya amasada en la moldeadora (*ilustración 4*) la cual da la forma al producto gracias a los diferentes moldes que se emplearán dependiendo del tipo de pasta que se quiera fabricar. Las cuchillas irán cortando de manera automática dando lugar al producto en su forma final.

Fuente: [www.guiadelaindustria.com](http://www.guiadelaindustria.com)

En este punto y durante todo el proceso anterior, se producen diversos controles de calidad como puedan ser pruebas microbiológicas y químicas para verificar

que el producto cumpla con todos los requisitos sanitarios y de calidad exigidos por ley.

A continuación, se inicia el proceso de secado. En esta etapa, cabe diferenciar que, dependiendo del tipo de pasta producida, se utilizará un método u otro. En la pasta industrial se emplean máquinas de secado que generan una humedad y temperatura artificial que permite agilizar este proceso. En las fábricas tradicionales (*Ilustración 6*) se continúa utilizando el método de secado típico que consiste en llevar el producto final a habitaciones que permiten mantener las condiciones perfectas para garantizar un producto de calidad.

*Ilustración 6: Secadora de pasta*



*Fuente: [www.fippo.org](http://www.fippo.org)*

*Ilustración 5: Ejemplo de secado tradicional de spaghetti*



*Fuente: [www.gragnanostoriafutura.altervista.org](http://www.gragnanostoriafutura.altervista.org)*

Una vez finalizado el secado, el producto estará listo para ser trasladado mediante cintas transportadoras al área de envasado. En esta sección de la fábrica se encuentran las pesadoras automáticas (*ilustración 7*) que se encargan de pesar con exactitud y en base a lo establecido previamente, envasar y sellar embalaje para su posterior almacenaje y distribución.

*Ilustración 7: Pesadora automática*

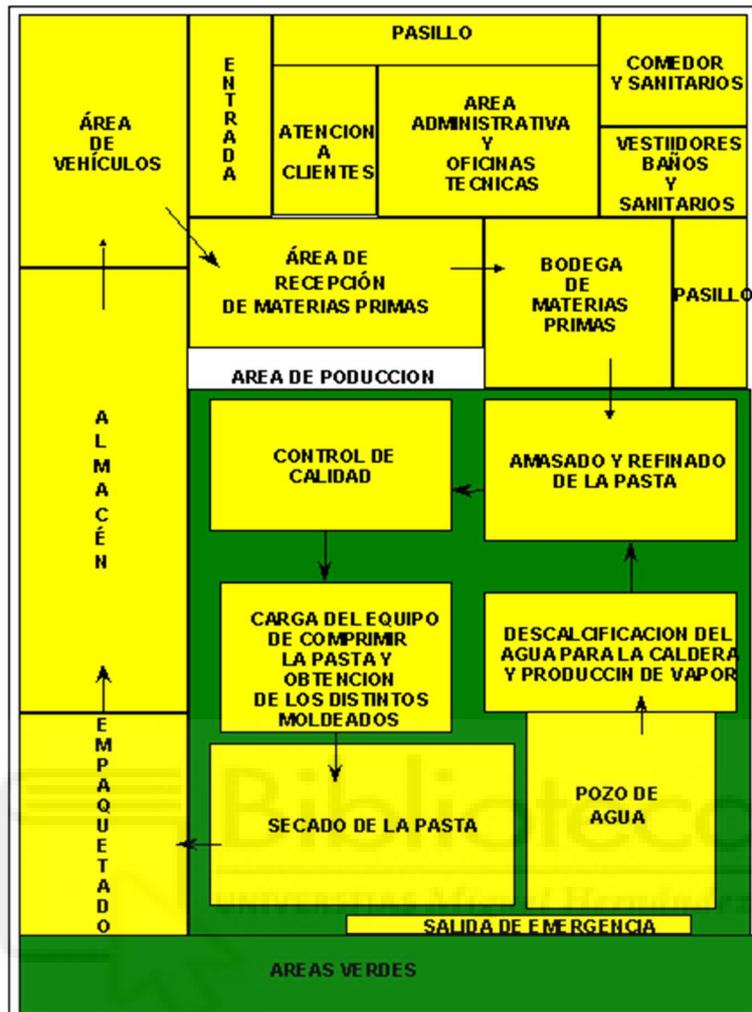


*Fuente: [www.italianfoodtech.com](http://www.italianfoodtech.com)*

A la hora de programar la distribución interna de la planta productiva es conveniente tener en cuenta diferentes factores como son el volumen de producción que la empresa haya proyectado, la localización de la materia prima y los movimientos que esta deba realizar y el proceso productivo en sí. El emplazamiento de manera planificada y ordenada de la maquinaria y materia prima junto al resto del equipo productivo puede aumentar el rendimiento mediante el aprovechamiento de una manera eficaz del equipo y al mismo tiempo proveer a los trabajadores de un espacio donde realizar su labor de manera más simple y productiva.

En las plantas de fabricación industrial de pastas alimenticias el modelo más empleado es una distribución en planta por producto (*ilustración 8*) a través de un proceso continuo y automatizado donde la materia prima fluye a través de las diferentes máquinas productivas las cuales provocan cada una el efecto deseado sobre la mezcla hasta convertirla en el producto final.

Ilustración 8: Ejemplo de distribución en planta productiva de pasta



Fuente: [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)

## 2.5.1 INNOVACIÓN APLICADA AL PROCESO PRODUCTIVO DE LA PRODUCCIÓN DE PASTAS ALIMENTICIAS

En este apartado trataremos de presentar las innovaciones y cambios más significativos en lo relativo al proceso productivo que se han ido dando a lo largo de la historia hasta nuestros tiempos.

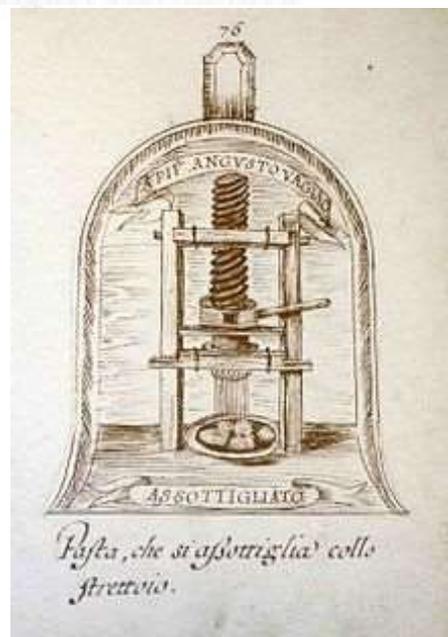
Es durante el siglo XVII cuando en la región Campania, situada al sur de Italia y con capital Nápoles, donde se empezaron a desarrollar las primeras máquinas mecanizadas para la producción de pasta de manera continua; “La gramola”, utilizada para amasar la masa de la pasta y el “Torchio”, con el cual daban la forma final a la pasta (*ilustraciones 9 y 10*). Hasta entonces la pasta se venía produciendo de manera artesanal y, a raíz de su mecanización y la aparición de esta maquinaria, se abarataron los costes de producción, convirtiéndose en un alimento más accesible para todas las clases sociales y expandiéndose por otras regiones donde era menos conocido.

Ilustración 10: Gramola



Fuente: <http://bbcc.ibc.regione.emilia-romagna.it>

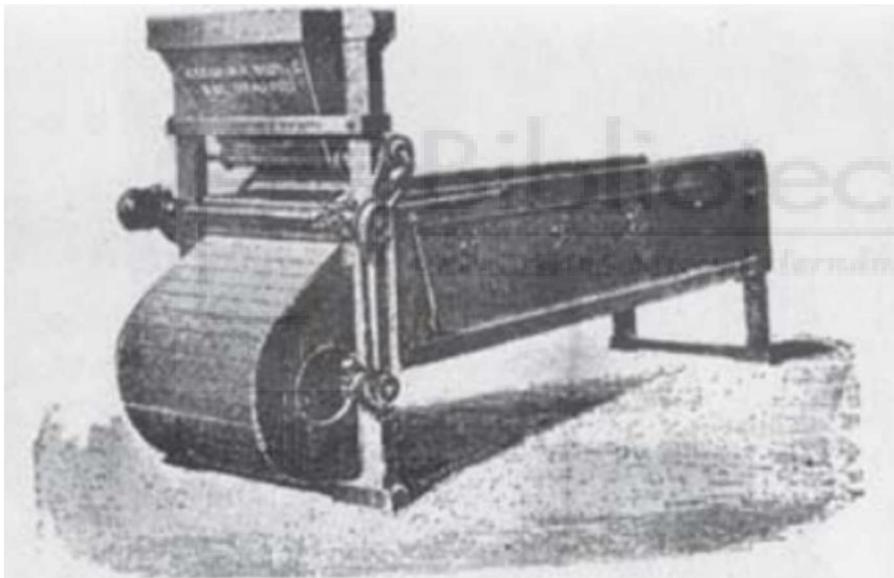
Ilustración 9: Torchio



Fuente: [it.wikipedia.org](http://it.wikipedia.org)

No es hasta 1740 en Venecia, cuando el empresario Paolo Adami con la autorización de los diputados de Comercio Veneciano, abre la primera fábrica de pasta conocida. En los siglos posteriores se mejorarían notablemente estos procesos con nuevos tipos de molinos de trigo, nuevas prensas moldeadoras y aparatos para el secado de la pasta artificialmente. En 1878 se inventa el purificador de sémola de estilo marsellés en la ciudad francesa homónima. Esta máquina se empleaba para separar los productos introducidos en ella según su peso mediante la introducción de aire a presión. Logró revolucionar la manera de producir la sémola de trigo, principal materia prima, aumentando la calidad del producto a realizar y reduciendo el número de trabajadores que hacían falta para esta labor.

*Ilustración 11: Purificador tipo marsellés*



*Fuente: <http://www.macondo.it>*

A principios del siglo XIX ya se empezaron a emplear secadores de pasta mecánicos (*ilustración 12*) pero seguía sin ser suficiente para paliar el problema que tenían las regiones al norte debido a que sus condiciones climatológicas no eran idóneas para el secado de este alimento como en el sur. Gracias a la introducción de los secadores de aire (*ilustración 13*) a finales del siglo XIX y principios del XX se consiguió producir pasta en regiones que no tuviesen las condiciones de temperatura adecuadas durante todo el año y sin interrupciones por causas estacionales.

Ilustración 12: Primer secador mecánico de pasta

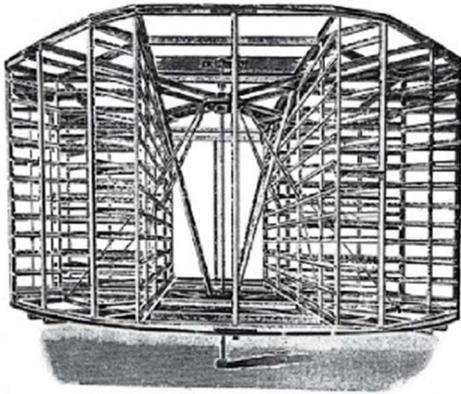
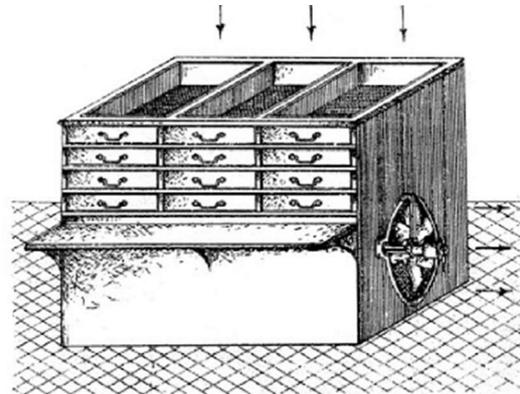


Ilustración 13: Secador de pasta automático



Fuente: *La pasta: Storia e cultura di un cibo universale*

Cabe destacar que todas las partes de este proceso productivo han continuado evolucionando y transformándose y, al mismo tiempo, han conservado su principal función intentando combinar el aumento de producción y reducción de costes con la premisa del mantenimiento de la calidad del producto.

Hoy en día las grandes empresas productoras todavía fabrican la pasta alimenticia mediante la consecución del proceso que se utilizaba en los siglos

Ilustración 14: Máquina combinada de pasta



Fuente: [technopast.com/](http://technopast.com/)

anteriores pero adaptado a su maquinaria actual. El único cambio lo podemos encontrar en las máquinas combinadas (ilustración 14) que emplean restaurantes, pequeños fabricantes artesanales e incluso consumidores privados, y se encargan de unificar los diferentes procesos en una sola herramienta ocupando un espacio muy reducido respecto a sus versiones industriales y al mismo tiempo reduciendo el coste total.

### 3. METODOLOGÍA EMPLEADA

El método empleado para la elaboración de este TFG se basa en la redacción de una introducción y del contexto enfocados desde una visión retrospectiva y también actual del propio sector objeto de estudio, tanto a nivel nacional como internacional. Las herramientas empleadas para intentar conocer esta realidad han sido dos modelos teóricos como son el Análisis PESTEL y el Modelo de Abell (1990) tratados en el segundo capítulo del presente estudio.

Después de haber analizado el entorno general y específico del sector de las pastas alimenticias y su cronología, se busca ahondar en las partes específicas centrándonos en dos grandes empresas pertenecientes al sector como son la española Pastas Gallo y la italiana Barilla. En primer lugar, se buscará entender la realidad presente y pasada de ambas para poder profundizar después en el resto de cuestiones. Posteriormente se considerarán las innovaciones del proceso productivo, tanto de la totalidad del sector como los propios adelantos que hayan podido introducir estas empresas. En tercer lugar, se intentarán comprender ambos procesos de internacionalización para finalmente realizar un análisis económico financiero mediante el empleo de ratios e índices. Finalmente se pondrán en contraposición ambas organizaciones para intentar averiguar las diferencias, si las hubiese, entre todos estos ámbitos.

Los datos que se utilizarán en la parte económica-financiera serán extraídos tanto de los balances públicos de las empresas como del base de datos SABI. Para las informaciones relativas al sector nos apoyaremos en artículos publicados, en informes oficiales tanto de organizaciones gubernamentales como de organizaciones privadas que operen en el sector agroalimentario.

## 4. PASTAS GALLO

Se puede considerar Pastas Gallo como uno de los pioneros en la introducción de pasta fabricada con sémola de trigo duro en España. Como ya se ha comentado, en nuestro país la pasta no era muy conocida y utilizada en los hogares debido a que lo que se producía era producto con sémola de trigo blando y de mala calidad. Fue entonces cuando José Espona decidió en 1946, después de un viaje a Italia y descubrir que las técnicas de fabricación de pasta en este país eran completamente diferentes, empezar su andadura en el mundo de la fabricación tradicional de pastas alimenticias en España a través de la compra de una fábrica de harinas en Rubí (Cataluña). No fue un camino fácil debido a la ardua tarea de convencer a los agricultores de la época para que cultivasen trigo duro ya que en España solo se podía encontrar trigo blando al ser el más utilizado por aquel entonces. Fue en 1958 cuando mediante la adquisición de una fábrica en el Carpio (Córdoba) se empezaron a producir las primeras pastas de trigo duro de España. En los inicios costó mucho asentar esta nueva variedad en nuestro país debido a la anterior costumbre de fabricación, pero con el tiempo la marca fue asentándose y creciendo hasta convertirse en lo que es hoy en día. En 1960, su estrategia se basó en adquirir fábricas en las diferentes provincias a lo largo del territorio nacional y la reorganización de las mismas y al mismo tiempo comprar las marcas que se fabricaban en dichos centros productivos como eran la semolería de la Puebla de la Calzada en Extremadura, la fábrica de pasta Faisán en Madrid y la Góndola en Valladolid para unificarlas todas en una sola identidad única, eso se traduciría en la constitución de la empresa Productos Alimenticios Gallo en 1961. Se eligió el gallo como emblema de la marca para ayudar a los consumidores a diferenciar su producto de los competidores con un animal conocido por todos debido a que en la época había un gran porcentaje de analfabetismo.

En 1968 se coloca la primera piedra de la que sería uno de los centros productivos más importantes de Gallo en Granollers y posteriormente en 1970 se lanzan al mercado las pastas compuestas llegando ese año a consolidarse como el líder en España en producción y venta de pastas alimenticias. Ocho años después debido al gran crecimiento experimentado se constituye la

empresa Comercial Gallo con la idea de lograr una mayor conexión de la empresa con el mercado, se lanzan campañas publicitarias en televisión y se aumenta la presencia en las calles españolas para popularizar la marca. Es en 1980 cuando el grupo adquiere las empresas Saula en Calella y El Águila en Barcelona, de nuevo absorbiéndolas todas bajo el emblema de Gallo. A finales de los años 80 y ante el temor de los directivos ante el posible desembarco de las marcas italianas a causa de la entrada de España en la Comunidad Europea y con las cuales era muy difícil competir, se apuesta por una campaña de publicidad agresiva y arriesgada contratando a la Actriz italiana Sofia Loren. Esta estrategia de marketing supuso un gran éxito nacional e internacional al reflejar por medio de una estrella nacida en el país que popularizó la pasta, que el producto de Gallo podía competir de igual a igual con el resto de fabricantes del sector.



#### 4.1. PASTAS GALLO EN LA ACTUALIDAD

Con la entrada del nuevo siglo, la estrategia seguida por la cúpula directiva de Gallo fue la de diversificar los productos ofrecidos apostando por ampliar la gama de productos ofertados siempre dentro del sector de la alimentación y concretamente centrándose siempre en torno a la pasta y a su entorno.

La modernización de la empresa en todos los ámbitos se ha ido llevando a cabo de manera paulatina para adaptar el negocio a los nuevos tiempos. Uno de los ejemplos más notables es el de aplicación de la tecnología y auditoría en el campo de la logística e inventarios de la mano de *Salvesen Logística* y *Toolsgroup*. Por un lado y debido al aumento de la producción de las pastas frescas y demás productos refrigerados, se ha mejorado la gestión y distribución de estos ya que contaban tratamiento diferente a la pasta convencional. Al

mismo tiempo, se aplicaron cambios en los procesos de aprovisionamientos y reposición, tanto internos como externos, lográndose una sincronización de los distintos sectores de la empresa, automatizando las diferentes áreas operativas, consiguiendo reducir los inventarios de manera considerable y buscando la homogeneización a la hora de trabajar del conjunto de la empresa.

En cuanto a la cuestión de las marcas blancas, sabemos que Pastas Gallo fabrica para grandes distribuidores de alimentación emplazados en España entre los que se encuentran Carrefour, Dia o Eroski. Al obtenerse sémola de distinta calidad en el proceso de refinado, se emplea la materia prima de menos calidad en las pastas fabricadas para estas cadenas de supermercados lo que les permite reducir en un 30% el precio del producto final.

Entre las noticias más actuales de la organización objeto de estudio, destacaremos especialmente las más trascendentales para el futuro a corto plazo de la empresa. Por un lado, la decisión tomada por la junta directiva de ordenar el traslado de la sede social de Barcelona a la población del Carpio en Córdoba, donde se encuentra su mayor centro productivo. En medio del clima de tensión vivido en octubre de 2017 en Cataluña debido al pulso de los políticos independentistas con el español, muchas empresas catalanas decidieron abandonar su propia tierra para situar sus sedes en otras poblaciones españolas en busca de seguridad jurídica y estabilidad. Para la familia Espona, propietaria de la marca desde su fundación, no fue una fácil al ser Cataluña la región que vio nacer a Pastas Gallo, sin embargo, el 17 de octubre de 2017 se adoptó esta medida poniendo fin a las especulaciones que se habían creado. Así mismo, nos encontramos con la hipótesis que surgió en los principales diarios españoles de una posible venta causada por problemas familiares. Actualmente se encuentra en manos de los 6 hijos del fundador y es conocida la existencia de diferencias a la hora de la elección del rumbo de la propia empresa. Esto ha causado que desde hace años se haya especulado con la venta y que, a día de hoy, esta opción haya cobrado más fuerza debido al interés de varios grupos de inversores en adquirir una empresa que consideran interesante al tener una marca reconocida y consolidada en España y en el extranjero, una gran infraestructura propia y unos beneficios brutos de explotación de cerca de 20 millones de euros.

## 4.2. INNOVACIÓN APLICADA AL PRODUCTO

Una de los motivos por los cuales Pastas Gallo se logró consolidar en el mercado de las pastas fue su constante trabajo en el campo de la innovación relacionada con el producto.

Se puede considerar como el primer paso hacia la diferenciación y la mejora del producto el ejecutado en 1970 con la introducción de las pastas compuestas. Gracias a esta variedad consiguió una distinción con el resto de competidores que le catapultó en los años 70 y 80 como el líder del mercado español. A día de hoy se continúa comercializando esta clase de producto el cual ha ido soportando cambios hasta derivar en diferentes variedades como la “Gallo Nature” (*ilustración 15*) a base de cereales y vegetales tales como la quinoa, centeno, kale o espirulina, tan de moda en la actualidad y “Gallo ensaladas” a base de tomate y espinacas.

*Ilustración 15: Pastas Compuestas “Gallo Nature”*



Fuente: [pastasgallo.es](http://pastasgallo.es)

No es hasta el inicio de los años 2000, cuando gallo se aventura de nuevo en el área del desarrollo de producto. En primer lugar, comenzó su andadura en la producción de salsas precocinadas (*ilustración 17*) con la intención de sacar al mercado un producto de calidad, que ahorrara tiempo a las familias y que se complementara perfectamente con su artículo estrella. Al mismo tiempo, se apuesta por una gama de pasta fresca (*ilustración 16*) para empezar a competir con las diferentes marcas, sobre todo italianas, que ofrecían este artículo.

*Ilustración 16: Gama de pasta fresca de Gallo*      *Ilustración 17: Salsas para pasta de Gallo*



*Fuente: littlebuddhaagency.com*



*Fuente: pastasgallo.es*

En 2004 y mediante estudios del mercado, se detecta la existencia de un problema de salud en aumento en la sociedad como era y es la celiaquía. Se apuesta por empezar una pequeña producción de pasta sin gluten ese mismo año y viendo el éxito se decide ir ampliándola año a año hasta la actualidad. Hoy en día gallo utiliza una planta productiva casi en exclusiva para la producción de este tipo de pasta debido al ascenso de su consumo. Además, se han ampliado las variedades ofrecidas incluyendo fideos, pan rallado y placas para lasaña, todo ello con el visto bueno de la FACE<sup>1</sup>.

En 2013 Gallo empieza a ofertar pasta integral, un producto que una parte de los consumidores reclamaba dados los cambios en la alimentación y el aumento del

<sup>1</sup> Federación de Asociaciones de Celíacos de España

cuidado de la salud entre los consumidores. Una de las últimas innovaciones relacionadas con el desarrollo de producto ha sido la comercialización de la gama *Soba* (ilustración 18) a principios de 2015 en colaboración con la multinacional japonesa Nissin Foods Group, precursores de las sopas instantáneas con fideos estilo *noodles* en el mercado japonés.

Ilustración 18: Fideos instantáneos Soba



Fuente: [pastasgallo.es](http://pastasgallo.es)

Una de las últimas innovaciones presentadas por la marca Gallo ha sido en 2017 con la salida al mercado de “Pastalover” (ilustración 19). Mediante este producto

Ilustración 12: Pack instantáneo Pastalover



Fuente: [marketingdirecto.com](http://marketingdirecto.com)

la empresa catalana pretende acortar tiempos a la hora de cocinar la pasta. Consiste en un pack que cuenta con la pasta tradicional, un sobre con diferentes salsas y un escurridor. El consumidor obtendrá un plato de pasta en apenas 5 minutos depositando únicamente agua y posteriormente, introduciéndolo en el microondas.

### 4.3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA

El proceso de internacionalización de la empresa lo identificamos a partir de un trascendental acontecimiento en la historia de España como fue la entrada en la Unión Europea. Debido al aumento de la competencia con el resto de países miembros, la marca tuvo que reconvertirse y hacer cambios significativos para adaptarse al nuevo mercado que acababa de crearse. Inicialmente se vivió con cierto recelo esta apertura a mercados exteriores ya que gran parte de las empresas españolas no tenían tanta experiencia en este tipo de comercio como lo tenían el resto de competidores en Europa y, a causa de esto, tuvieron que acelerar su internacionalización y posicionamiento de marca. La dirección apostó sobre todo por la idea de situar la marca fuera de las fronteras españolas. Lo logró mediante un gran gasto en marketing y cómo podemos observar en la *tabla 3*, lo consiguió con creces. En los seis países en los que se ha realizado el estudio, de media, Pastas Gallo es la marca de alimentación en España que más grado de notoriedad tiene entre los consumidores extranjeros.

Uno de los ejemplos de expansión fuera de nuestras fronteras de Gallo lo encontramos en 2010 con la adquisición de una participación del 25% junto con la portuguesa *Ceralis Produtos* que adquirió otro 25% de la empresa checa *Europasta*, líder en la República Checa en la fabricación y venta de pastas alimenticias con un volumen de facturación de 45 millones de euros y presente en todo el mercado de Europa del este. Este movimiento de la empresa española se consideró la primera vez que Pastas Gallo entraba en un mercado extranjero de manera directa adquiriendo a otro fabricante y su estrategia principal se basaba en modernizar e implantar su experiencia en el sector para poder avanzar hacia los países en vías de desarrollo con especial interés en Polonia.

En este caso consideramos a Pastas Gallo como una empresa exportadora que se ha dedicado a abastecer a sus clientes en el extranjero mediante producto fabricado en origen. Debido a su reducida dimensión en comparación a los competidores directos, la estrategia de entrada predominante en los diferentes países durante todo el proceso de internacionalización ha sido la de exportación directa mediante agentes y medios propios. Como hemos podido comprobar, el

único ejemplo de inversión directa en el exterior lo encontramos en el movimiento de la compra de la empresa checa *Europasta*, aun no habiendo adquirido su totalidad debido a los altos costes que suelen producirse en este tipo de operaciones. La ventaja principal que ha buscado Gallo al realizar esta adquisición ha sido la de posicionarse en un mercado nuevo y aprovechar los conocimientos del socio checo en el mercado de Europa del este.

Finalmente consideraremos la estrategia general seguida por pastas gallo a la hora de competir internacionalmente como una estrategia global centrada en la reducción de costes y una centralización de las operaciones muy alta. La oferta se ha basado en productos estándar con muy pocos cambios de un país a otro.

Tabla 3:

**Ranking notoriedad de marcas**  
Alimentación / Total marcas preguntadas en sugerido por país



FR			DE			UK			US			CN			IT		
Nº	MARCA	%	Nº	MARCA	%	Nº	MARCA	%	Nº	MARCA	%	Nº	MARCA	%	Nº	MARCA	%
1	Pescanova	20	1	Pastas Gallo	11	1	Pastas Gallo	11	1	Isabel	12	1	Cola Cao	47	1	Ybarra	54
2	ElPozo	18	2	Borges	10	2	Isabel	6	2	La Española	11	2	ElPozo	23	2	La Española	34
3	Pastas Gallo	14	3	Dulcesol	8	3	Pescanova	5	3	Pastas Gallo	10	3	Isabel	19	3	Borges	27
4	Isabel	9	4	Isabel	8	4	Borges	5	4	Borges	10	4	Pastas Gallo	19	4	Pastas Gallo	24
5	Dulcesol	9	5	La Española	8	5	La Española	5	5	Ybarra	9	5	Borges	18	5	Gallina Blanca	17
6	Borges	7	6	Gallina Blanca	7	6	Dulcesol	5	6	Dulcesol	8	6	Santiveri	18	6	ElPozo	15
7	La Española	7	7	ElPozo	6	7	ElPozo	4	7	ElPozo	7	7	Dulcesol	17	7	Isabel	11
8	Palacio de Oriente	4	8	Palacio de Oriente	4	8	Ybarra	3	8	Pescanova	6	8	Cinco Jotas	16	8	Pescanova	9
9	Ybarra	3	9	Santiveri	4	9	Palacio de Oriente	2	9	Santiveri	6	9	La Española	16	9	Palacio Oriente	8
10	Santiveri	3	10	Ybarra	3	10	Cinco Jotas	2	10	Cinco Jotas	5	10	Ybarra	10	10	Santiveri	8
11	Cinco Jotas	2	11	Grefusa	3	11	Santiveri		11	Palacio de Oriente	4				11	Cinco Jotas	7
			12	Cinco Jotas	2				12	Grefusa	4				12	Hacienda Guzman	4
N. Marcas preguntadas en sugerido		11			12			11			12			10			12

Fuente: [www.revistainforetail.com](http://www.revistainforetail.com)

## 5. BARILLA

La historia de Barilla se remonta a 1877 en la ciudad de Parma situada en el Norte de Italia. El empresario Pietro Barilla, descendente de una familia de panaderos documentada en 1576, decidió abrir una pequeña tienda de pan y pasta de elaboración artesanal. Con el tiempo la producción fue aumentando y en 1891 Pietro decide ampliar el negocio adquiriendo un nuevo horno en la misma ciudad. Esta operación no tuvo éxito y dio pie a graves problemas financieros en la empresa. Con duro trabajo durante varios años, gracias a un pequeño horno que poseía su mujer, consiguen conquistar de nuevo la posición la cual había perdido. En 1910 toman el poder los dos hijos de Pietro, Gualtiero y Riccardo que deciden cambiar el rumbo hacia una producción más industrial adaptándola a los nuevos tiempos que corrían creando la imagen de la marca Barilla que consistía en un trabajador depositando el contenido de un gran huevo en un recipiente (Ilustración 2).

Ilustración 13: Evolución del logo Barilla



Fuente: <http://cybertribu.blogspot.com>

Una vez finalizada la Primera Guerra Mundial, en la cual Barilla había abastecido a las tropas italianas en el frente, muere Gualtiero, uno de los dos hermanos al frente de la empresa y el peso de la gestión cae sobre Riccardo. Apoyado por su mujer Virginia, continúa la tarea de ampliación de las fábricas y modernización de la maquinaria que había empezado con su hermano. En 1936 entra Gianni y Pietro, hijos de Riccardo, como gestores de la Empresa y ponen en marcha una expansión comercial. Después de la Segunda Guerra Mundial y con el fallecimiento de Riccardo, inicia el objetivo de aumentar el valor de la marca Barilla. Se realizan importantes inversiones para hacer crecer la calidad del producto y en importantes campañas de comunicación. En 1952 se cesa la producción de pan para centrarse en la pasta hecha a base de huevo y de sémola gracias a la cual, se convierte en líder en ventas de pastas alimenticias en Italia. En la década de los 60 la marca se vuelve a diversificar penetrando de nuevo en el mercado de los productos horneados y continuando el crecimiento en materia de instalaciones y producción de pasta. En la siguiente década vino lo que se conoce como “la paréntesis americana”, donde en un clima de incertidumbre global y de problemas económicos en Italia, se vendió en 1971 la empresa a un grupo estadounidense, muy a pesar de la oposición de los socios y de la sociedad italiana a que una empresa referente en su sector pasara a manos extranjeras. A día de hoy esta decisión sigue pesando sobre la familia propietaria que ha decidido incluir un apartado en su propia página web explicando el motivo por el cual se tomó esta decisión y aclarando que la empresa actualmente es italiana.

En 1975 crean la marca de productos de bollería y panadería Mulino Bianco con la cual logran cosechar un gran éxito que continúa a día de hoy. No es hasta 1979 cuando la familia Barilla consigue adquirir de nuevo la mayoría del accionariado devolviéndola a manos italianas y limpiando su imagen de cara a la opinión pública a causa de la gran presión existente en Italia para que la propiedad de las empresas más emblemáticas se mantenga con una mayoría del accionariado italiana. Los años 80 y principios de los 90 fueron años de fuerte crecimiento de la organización y del inicio de la estrategia de internacionalización a través de la compra de empresas importantes del sector en diferentes países.

En estos años duplican el volumen facturado, las instalaciones pasan de 5 a 25 y los empleados de 2.000 a 8.500, Barilla se había convertido en la líder europea en el mercado de la pasta.

## 5.1. BARILLA EN LA ACTUALIDAD

Después de haber conseguido establecer el grupo Barilla como uno de los más reconocidos productores de pasta en todo el mundo, la estrategia seguida en los últimos años ha sido la de centrarse en mejorar la imagen de la marca para continuar siendo el referente en este ámbito. Para ello se inaugura en 2004 la Academia Barilla, un proyecto con alcance internacional destinado a la promoción de la cultura gastronómica italiana como patrimonio mundial único. Los objetivos de este centro construido en la ciudad de Parma son principalmente formar a los futuros cocineros de élite italianos, realizar demostraciones para dar a conocer los nuevos estilos de cocina y materias primas y el de ofrecer un servicio de consultoría para empresas de restauración.

Posteriormente en 2009 y siguiendo la senda de creación de valor de marca que había comenzado con Academia Barilla, se crea la “Fondazione Barilla Center for Food & Nutrition (BCFN)”<sup>2</sup> una fundación destinada a la investigación de los sistemas agroalimentarios y de la alimentación en general, asimismo tienen como objetivo la promoción de estilos de vida saludables y sostenibles en colaboración con diferentes entes públicos y privados del sector.

Es a inicios de la presente década cuando la familia Barilla continua el camino de creación de valor de la empresa a través de la responsabilidad social corporativa y nace el eslogan “*Buono per te, buono per il pianeta*” (Bueno para ti, bueno para el planeta). La dirección del grupo empieza a percibir la creciente preocupación en la sociedad por el impacto medioambiental de las grandes

---

<sup>2</sup> Fundación Barilla para los alimentos y la nutrición

empresas y propone esta misión para iniciar a construir el nuevo camino que seguir por parte de la dirección estratégica y comercial.

Una de los problemas más actuales con los que ha tenido que lidiar la empresa fue la polémica sobre la utilización de trigo proveniente de Canadá. Fueron varios los productores italianos salpicados por este escándalo y entre ellas Barilla. Se descubrió que el grano de trigo canadiense venía contaminado por el uso de pesticidas que en Europa estaban prohibidos y se puso en el punto de mira de varios laboratorios y periodistas esta materia prima. Desde 2016 hasta nuestros días Barilla decidió eliminarlo paulatinamente de sus productos sustituyéndolo por grano proveniente de agricultores locales italianos con el objetivo de cerrar la polémica y continuar con el compromiso de la empresa de reducir su impacto en el planeta. Del mismo modo, en lo referido a los productos de bollería que Barilla produce mediante su marca Mulino Bianco, tuvieron que zanjarse la polémica que había surgido por el empleo de aceite de palma el cual se consideraba un producto perjudicial para el consumo humano e insostenible en lo relativo a su forma de cultivo. Varias marcas del sector junto a Barilla se pusieron el objetivo de eliminar esta materia prima de sus recetas de repostería y finalmente tras una gran inversión en reformular el producto, se consiguió eliminar en 2016 este producto de muchas de sus artículos.

## 5.2. INNOVACION APLICADA AL PRODUCTO

La dilatada historia de Barilla está repleta de diferentes cambios e innovaciones introducidos especialmente en la pasta, su producto principal, y al mismo tiempo de intentos de penetración en otros mercados tanto como de productos del campo de la alimentación como fuera de él. En esta tesis propondremos las sucesivas innovaciones más significativas aplicadas al producto que ha presentado esta empresa.

Una de los primeros intentos de desarrollar su producto por parte de Barilla se dio en 1936. Con la entrada del nieto del fundador a la dirección de la empresa y en un periodo crítico en la historia italiana y europea, se decidió comercializar

la “Pasta fosfina” (*ilustración 14*), enriquecida a base de una cantidad asumible de fosforo, la cual era aconsejada por las autoridades sanitarias para las personas que padecían deficiencias nutricionales debido a los problemas de escasez de la época. Mediante el lema “dà forza ai deboli, sostiene i forti<sup>3</sup>” consiguieron popularizarse entre las familias de clases medias y bajas de toda Italia.

*Ilustración 14: Pasta fosfina de Barilla*



Fuente: [archivistoricobarilla.com](http://archivistoricobarilla.com)

En los años sucesivos consiguen adentrarse de nuevo en el sector de la panadería industrial mediante la puesta en el mercado de los aperitivos ligeros “Grissini” y los “Cracker” (*ilustraciones 23 y 24*). Esta sería la primera piedra mediante la cual se constituiría posteriormente Mulino Bianco, la marca que englobaría los productos de panadería y, dentro del grupo Barilla, una de las que más éxito ha cosechado fuera de la pasta tradicional.

<sup>3</sup> “Da fuerza a los débiles, mantiene a los fuertes”

Ilustración 15: Publicidad de los Grissini, 1965



Fuente: barillagroup.com

Ilustración 16: Aperitivo Crackers



Fuente: barillagroup.com

En lo referente a la oferta de salsas, Barilla está presente en este mercado desde 1969. Debido a la exigencia del mercado italiano en este sentido la compañía ha ido aumentando tanto la calidad como la oferta de las diferentes salsas precocinadas. Hoy en día el 75% de la producción se destina a la exportación siendo Europa su destino predilecto. Es por ello que se puso en marcha la construcción de la fábrica de Rubbiano para la producción en exclusiva de dicho producto. Desde 2012 hasta hoy el volumen de ventas de salsas ha aumentado en un 45% suponiendo una gran parte del volumen de negocio del Grupo.

Finalmente destacaremos la decisión de diversificación no relacionada que tomó la empresa en colaboración con la marca americana de electrodomésticos Whirlpool, de sacar al mercado en el año 2015, una variedad de horno microondas inteligente denominado “CucinaBarilla”. Este ingenioso dispositivo intenta emular las bondades de los famosos robots de cocina para la preparación de cocina elaborada sin que el usuario tenga nociones de cocina. A su vez, intentan seguir la línea del modelo de negocio de las cafeteras de Nespresso con sus capsulas, obligando al consumidor a utilizar sus kits, fabricados por ellos

mismos, que contienen todos los ingredientes, instrucciones de uso y código electrónico para que el dispositivo detecte que plato se trata y muestre las instrucciones correspondientes.

*Ilustración 17: Horno microondas inteligente "CucinaBarilla"*



*Fuente: Barilla*

Podemos observar como la trayectoria de Barilla durante el siglo XXI ha sido orientada a la diversificación. Mediante cuantiosas inversiones, han sido capaces de sacar al mercado diferentes productos y servicios novedosos y a su vez cuidar la imagen de la marca y buscar la mejora de calidad de la pasta, su producto estrella.

### 5.3. PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA

Durante toda la década de los 80 la empresa había continuado su expansión con la compra de fábricas productoras locales y con ello había conseguido proseguir su crecimiento de la producción, sin embargo, Italia se les había quedado pequeña. A partir de los tratados que se fueron firmando y que posteriormente darían vida a lo que hoy conocemos como Unión Europea, el grupo Barilla percibió este nuevo mercado que se estaba gestando como una oportunidad.

Se puede considerar la adquisición en 1991 de Misko, líder en la producción de pasta en Grecia, el inicio del proceso de internacionalización del grupo Barilla. Desde entonces hasta nuestros días, el proceso de expansión y crecimiento de la empresa no se ha detenido. El objetivo fue el de conquistar primero el mercado europeo para posteriormente poder expandirse fuera del viejo continente. Para ello continuó con las adquisiciones de las marcas líderes en sus respectivos países tanto de pasta como de otros tipos de productos siempre relacionados con la alimentación. Posteriormente en 1994 desembarca en Estados Unidos, donde ya había estado vendiendo pasta desde inicios de siglo, pero esta vez asentando su sede comercial física. En este año también se adquiere la empresa Filiz, la tercera empresa en volumen de producción de Turquía. Durante toda esta expansión a través de adquisiciones y penetrando en nuevos mercados, Barilla continuó con una fuerte estrategia de marketing haciendo grandes inversiones para contratar celebridades como Placido Domingo en España, Gerard Depardieu en Francia o Cindy Crawford en Estados Unidos con el objetivo de convertir la marca en un icono de la misma forma que lo era en Italia.

En lo referente a las adquisiciones se continuó esa senda con la compra en 1999 de Wasa, sociedad sueca líder mundial en aperitivos de pan crujiente. En 2001, mediante una joint-venture con el grupo Mejicano Herdez, consiguiendo crear valor para las marcas locales de pasta Yemina y Vesta y concluyendo con la construcción de una fábrica en San Luis Potosí logrando colocarse en segundo puesto en el mercado de la pasta mejicano. En 2002 a través de una oferta pública de adquisición se hace con el control del grupo alemán Kamps que permitirá al grupo Barilla lograr grandes cuotas de mercado en el sector de la panadería industrial.

Las estrategias de entrada de Barilla en los mercados se han caracterizado por una mezcla de exportación directa e indirecta junto con una gran inversión en el exterior tanto a la hora de fabricar como en la comercialización de sus productos. Las ventajas de tamaño y reconocimiento de marca con las que ha contado la empresa italiana, le han permitido arriesgar y diversificar mejor sus actividades que sus competidores.

En general podemos reconocer dos etapas diferentes en lo referido a la estrategia seguida por el Grupo Barilla para competir en el exterior. Una primera etapa en la que observamos una estrategia internacional en la cual se centraron en la diferenciación del producto mediante una subida de precio del 25% respecto a los líderes locales y un alto coste en el diseño del envase para presentarse como una marca premium con el claro objetivo de convertirse en número uno en cada uno de los países donde penetraba. La segunda etapa consistió aplicar una estrategia global basada en bajadas de precios y cambio de objetivos para centrarse en las familias presentando un producto más estandarizado.

*Ilustración 18: Marcas propiedad del grupo Barilla*



*Fuente: Barilla*

## 6. PASTAS GALLO VS BARILLA

Una vez analizadas ambas empresas, en este capítulo confrontaremos las diferentes informaciones que se han tratado para poder conocer cuáles han sido las principales diferencias de Barilla y Pastas gallo en el recorrido histórico, en las diferentes innovaciones realizadas sobre el producto ofrecido y en el proceso de internacionalización aplicado. La historia de una empresa es una de las partes más importantes a la hora de conocer y comprender cualquier organización y sus estrategias seguidas en todas sus áreas funcionales.

Como hemos podido observar, en ambas historias hay un punto de unión que es la tradición de una gestión familiar y que se ha prolongado a lo largo de las décadas. Con el ejemplo de Barilla hemos podido comprender la importancia en el país transalpino de que la propiedad de las empresas históricas no caiga en manos extranjeras. Este caso peculiar fue considerado como una ofensa para muchos italianos al tratarse de la empresa más importante de producción de pasta, el producto italiano más importante y conocido en todo el mundo. En definitiva, se trata de temor a que la empresa externalice su producción y se pierdan puesto de trabajo o de que baje la calidad en un producto tan importante para ellos. En el caso español no ha cambiado de manos desde su fundación y, aun tratándose de una empresa con cierta solera en nuestro país, no es comparable al caso italiano al no tratarse de un producto que forme parte de la cocina tradicional.

Otro de las grandes diferencias la encontramos a la hora de vender su producto. Barilla parte con ventaja tanto por ser una empresa italiana como por su posicionamiento de marca adquirido. Esto le permite obtener altos porcentajes de valor añadido en la venta de su producto tanto en su propio país como de cara al exterior.

Por otra parte, y aun considerando Gallo como el precursor de la introducción de la pasta de estilo tradicional en nuestro país, la empresa vende fuera de nuestras fronteras enfocándose en la competitividad de precios para intentar competir con el resto de europeas no italianas y también con las empresas del resto del

mundo. Otra de las diferencias se encuentra en la colaboración con marcas del distribuidor también conocidas como marcas blancas. En este caso, Gallo produce para diversas cadenas de distribución de alimentos españolas que al mismo tiempo hacen competencia a sus productos. Barilla sin embargo no es partidario de producir para otros competidores y su estrategia está más orientada a ofrecer otras marcas de pasta de su propiedad.

## 6.1. INNOVACIÓN DE PRODUCTO: PASTAS GALLO VS BARILLA

Por lo que se refiere a las diferentes innovaciones de productos que las empresas seleccionadas han ido implementando a lo largo de los años, en este apartado confrontaremos e intentaremos encontrar las similitudes y diferencias entre los caminos seguidos. En relación con la vía seguida por Pastas Gallo nos encontramos con que se ha centrado especialmente en el sector de la pasta y la mayoría de productos que ha lanzado se han basado en este alimento o en complementarlo.

Barilla por el contrario ha ido adquiriendo diferentes empresas italianas y extranjeras dentro del mundo de la alimentación para poder diversificar en cierta medida su cartera de productos para no depender solo de la pasta, aunque esta siga siendo su producto estrella. Fuera del sector de la producción de alimentos, Barilla ha logrado sacar al mercado el horno microondas inteligente mediante la colaboración con Whirlpool y ofreciendo por su cuenta los packs para poder cocinar con dicho electrodoméstico. Así mismo, destacaremos tanto Academia Barilla como su Fundación para la investigación y divulgación sobre la nutrición como un desarrollo de la propia empresa hacia la responsabilidad social corporativa y al mismo tiempo hacia la creación de nuevos negocios dentro del mundo Barilla.

En este sentido y debido a la diferencia de tamaño entre las dos corporaciones, encontramos que Barilla se ha centrado más en diversificar tanto, enfocándose

en el producto para seguir siendo líder del sector y no quedarse atrás, como en diferentes factores que giran en torno a la alimentación. A su vez Pastas Gallo al no tener las ventajas competitivas y de tamaño de estructura de Barilla se ha centrado en innovación de producto siendo esta estrategia su principal arma para mantenerse como marca predilecta de pasta producida en España.

## 6.2. PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA PASTAS GALLO VS BARILLA

Los distintos procesos de internacionalización aplicados por las dos empresas objeto de estudio en este presente TFG han sabido adaptarse a los cambios que ha sufrido el sector donde desarrollan su actividad. El suceso principal que prácticamente obligó a la mayoría de sociedades a evolucionar bajo la amenaza de desaparición fue la creación del mercado interior europeo. Aunque Barilla partía con ventaja al ser una empresa con mucha más experiencia tanto a nivel de producción como en conocimiento fuera de sus propias fronteras, el Grupo Gallo supo adaptarse muy bien a los nuevos mercados que se habían creado y basó su estrategia en dos puntos clave, la degustación del producto y la publicidad de la marca. En esa época inicial de internacionalización se dedicó a hacer campañas de marketing agresivas las cuales tuvieron mucho éxito y dieron reconocimiento a su marca, al mismo tiempo y al partir con la desventaja de ser una marca poco conocida fuera de nuestras fronteras, se centraron en la degustación y promoción mediante recetarios entre otros medios.

Otra de las diferencias la encontramos en el mercado objetivo, es decir, hacia qué países han centrado su esfuerzo estas dos empresas a la hora de vender al exterior. Barilla ha sabido hacerse valer y se ha centrado en mercados de países ya desarrollados como la zona de Europa occidental y Norte América con especial hincapié en el mercado de los Estados Unidos donde incluso tiene sus propios restaurantes en ciudades como Nueva York o Los Ángeles. Pastas gallo se centró en países en vías de desarrollo sobre todo de Sudamérica, al ser un

mercado muy favorable para las empresas españolas, Europa del este y China. Cabe destacar el porcentaje que ambas empresas dedican a su venta fuera de sus respectivos países. Gallo con datos de 2014 destina cerca de un 12% de su producción a la venta al exterior mientras que Barilla vende un 55% de su producto a sus clientes fuera de Italia.

## **7. ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO PASTAS GALLO VS BARILLA.**

El propósito en este capítulo será el de realizar un análisis de las áreas económicas y financieras de ambas empresas objeto de estudio a través de los ratios contables más importantes a la hora de conocer la situación pasada y presente de la empresa. Los datos analizados de la empresa Pastas Gallo han sido obtenidos de la base de datos SABI mientras que los datos de Barilla son los publicados en su Balance Social anual.

Así mismo, cabe subrayar que se trata de dos empresas que, aun teniendo el mismo propósito principal como es la fabricación de pastas alimenticias, mantienen diferencias importantes como son: el país donde desarrollan la actividad principal, el tamaño de la estructura empresarial y el reglamento jurídico y contable al cual están sometidos. En vista de ello, se realizará la valoración y comparación con la ayuda de los valores considerados estándar en cada prueba teniendo en cuenta que los datos sectoriales y contexto económico en el cual se encuentran las dos empresas son difícilmente comparables.

### **7.1 ANÁLISIS FINANCIERO**

En este apartado realizaremos el análisis financiero mediante el cual se estudiará la liquidez y solvencia de ambas empresas. Los datos arrojados nos permitirán conocer la capacidad que tengan para la satisfacción de las obligaciones contraídas en el corto y largo plazo. Al mismo tiempo, analizaremos

si las sociedades que hemos seleccionado logran un verdadero equilibrio entre la inversión realizada y la financiación recibida. Los ratios que emplearemos serán:

- A. Ratio de liquidez
- B. Prueba ácida
- C. Ratio de tesorería
- D. Ratio de endeudamiento
- E. Ratio de autonomía financiera

#### A. Ratio de liquidez

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Mediante este ratio trataremos de averiguar la vinculación que existe entre los Activos y Pasivos corrientes.

Los resultados obtenidos son:



Tabla 4: Ratio de liquidez

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
<b>PASTAS GALLO:</b>	2,02	2,15	2,03	2,02
<b>BARILLA:</b>	0,96	1,24	1,43	1,02

Fuente: Elaboración propia

En este caso, se considera un ratio de liquidez superior a 1,4 favorable, de 1,2 a 1,4 normal y menor de 1,2 desfavorable.

Desde la óptica de Pastas Gallo observamos que obtiene un resultado muy favorable en el último año estudiado y al mismo tiempo ha mantenido estable en los tres anteriores. La composición de su activo corriente por valor de 40.823.698€ consigue crear un margen de seguridad contra las deudas a corto plazo del pasivo corriente que ascienden en su totalidad a 20.220.984€.

En el lado de Barilla encontramos un resultado desfavorable de 0,96 en el año 2014 el cual se había empezado a corregir la tendencia mediante el aumento de la tesorería y la reducción de las deudas más cuantiosas que mantenían como es el ejemplo de las contraídas con los proveedores las cuales representan un 69% del total del pasivo corriente de la empresa. Esta corrección solo se consiguió durante los dos años posteriores ya que el balance de 2017 vuelve a arrojar un dato desfavorable de 1,02. En la actualidad Barilla cuenta con un activo corriente de 1.109.339.000€ mientras que en la parte del pasivo corriente cuenta con 1.087.994.000€.

## B. Prueba Ácida

$$Prueba\ acida = \frac{Activo\ corriente - Existencias}{Pasivo\ corriente}$$

Una prueba muy similar a la anterior, con la salvedad de que se restan las existencias del activo corriente con el objetivo de comprobar la cobertura del pasivo corriente sin la necesidad de la utilización de las existencias actuales.

Tabla 5: Prueba ácida

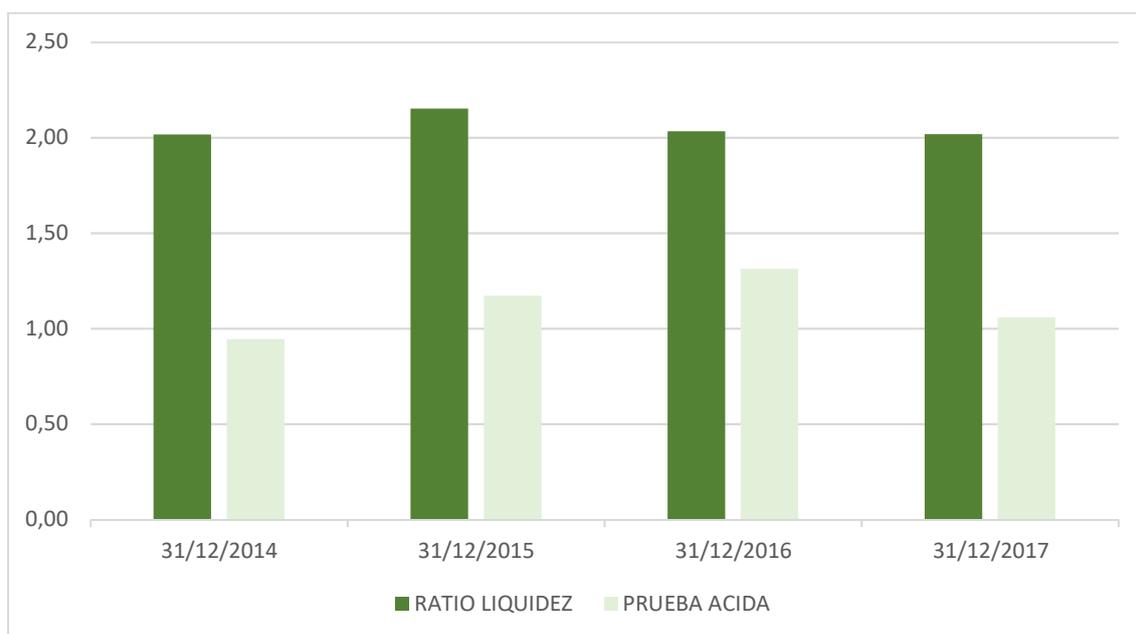
	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
PASTAS GALLO:	0,94	1,17	1,31	1,06
BARILLA:	0,68	0,95	1,16	0,76

Fuente: Elaboración propia

En la prueba ácida los valores por encima de 0,9 serán favorables, entre 0,7 y 0,9 normales e inferiores a 0,7 desfavorables. Por un lado, observamos que la empresa española vuelve a dar unos resultados positivos en esta prueba a lo largo del periodo de tiempo seleccionado. La italiana por otra parte, presenta un año 2016 favorable y el resto con un resultado normal. En este sentido podemos encontrar una diferencia con el ratio de liquidez ya que Barilla ofrecía resultados que no eran positivos en esta en el prueba ácida, por el contrario, sí que se considerarían aceptables. Esto es debido a que, gracias a la exclusión de las existencias, podemos comprobar que por cada unidad monetaria en el pasivo exigible existen recursos líquidos suficientes para hacerles frente.

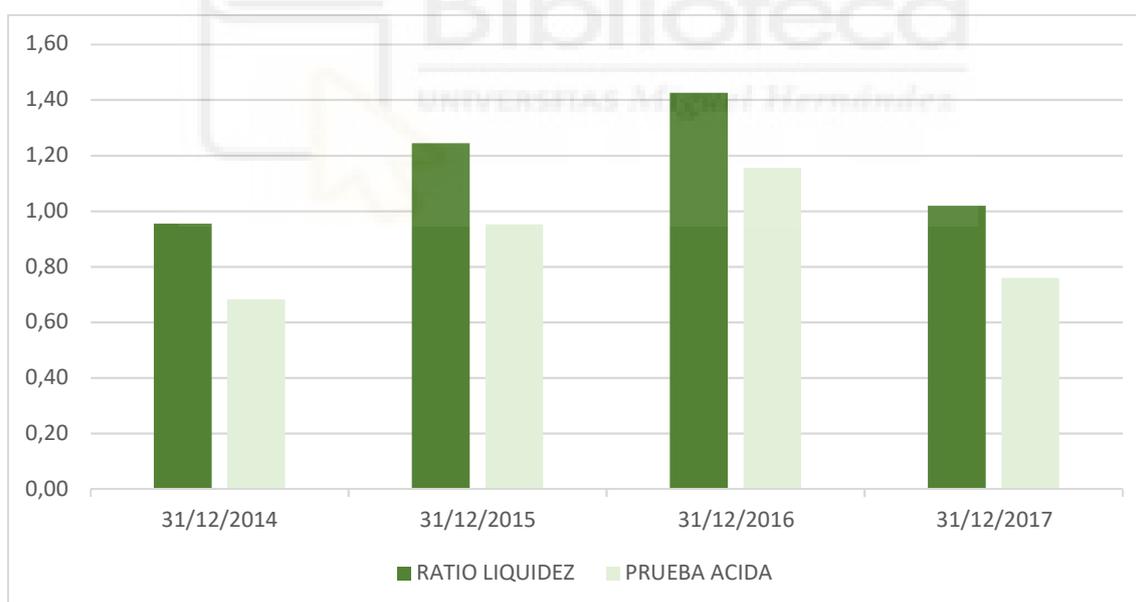
A través de las siguientes gráficas podemos comprobar como en Barilla sí que mantienen una relación lineal ambas pruebas al haber mantenido el valor de las existencias constante. En Gallo, sin embargo, hay una leve diferencia de comportamiento debido al aumento de las existencias y de las deudas a proveedores en los últimos años que provocan una variación al realizar la prueba ácida, es por ello que aunque sean evaluaciones muy similares es conveniente realizar ambas para poder contar con diferentes puntos de vista.

Gráfico 5: Ratio de liquidez y prueba ácida de Pastas Gallo



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6: Ratio de liquidez y prueba ácida de Barilla



Fuente: Elaboración propia

### C. Ratio de tesorería

$$\text{Ratio de tesorería} = \frac{\text{Tesorería} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Este ratio identifica la relación de los recursos líquidos disponibles junto con los realizables y el pasivo corriente.

Tabla 6: Ratio de tesorería

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
<b>PASTAS GALLO:</b>	0,67	0,46	0,79	0,77
<b>BARILLA:</b>	0,18	0,33	0,56	0,24

Fuente: Elaboración propia

Gracias al ratio de tesorería somos capaces de conocer los medios de los cuales dispone una empresa para hacer frente a la deuda a corto plazo. Con medios entendemos los activos líquidos y los derechos que se pueden transformar en contante de manera rápida. En este caso, podemos ver que Pasta Gallo ha ido mejorando el ratio a lo largo de los últimos años hasta la actualidad que resulta un 0,77, es decir, cuenta con 0,77€ entre tesorería y bienes de rápida conversión a líquido por cada euro de la deuda en el corto plazo, en cifras absolutas cuenta con 5.3 millones de euros en tesorería y 10 millones en inversiones financieras a corto plazo. En el caso de Barilla ha perdido algo de liquidez respecto a años anteriores presentando un 0,24 con referencia al balance presentado en 2017. Disponen de 246 millones en tesorería y 13 millones en inversiones financieras.

#### D. Ratio de endeudamiento

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Pasivo} + \text{Patrimonio Neto}}$$

Mediante el ratio de endeudamiento se intenta buscar un diagnóstico sobre la proporción de deuda que tiene la empresa y su carácter.

Tabla 7: Ratio de endeudamiento

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
<b>PASTAS GALLO:</b>	0,49	0,41	0,37	0,31
<b>BARILLA:</b>	0,63	0,61	0,58	0,63

Fuente: Elaboración propia

El valor adecuado se encuentra entre 0,4 y 0,6. Un resultado por encima significaría un exceso de deuda con respecto al patrimonio neto propio. Un valor menor querrá decir que se tenga un exceso de patrimonio.

En el caso de la empresa española podemos observar como el índice va en disminución desde un 0,49 en 2014 hasta un 0,31 en el último balance de 2017. Esto nos indica que la empresa en cuatro años, ha aumentado su patrimonio neto de 64.210.982€ a 73.379.357€ y al mismo tiempo ha ido reduciendo el pasivo total de 60.784.940,16 a 32.363.622 lo que se traduce una disminución de cerca del 47%. Cabe la posibilidad de que exista un patrimonio excesivo para el nivel dado de pasivo.

En el caso del grupo italiano, no encontramos con unos valores por encima del límite, muy cercanos al 0,6. Esto significaría que posiblemente las deudas sean excesivas para su nivel de patrimonio neto.

#### E. Ratio de Autonomía financiera

$$\text{Autonomia financiera} = \frac{\text{Patrimonio neto}}{\text{Patrimonio neto} + \text{Pasivo}}$$

Esta prueba es complementaria al ratio de endeudamiento y su utilidad se centra en medir la capacidad para la financiación y como medida de estabilidad financiera.

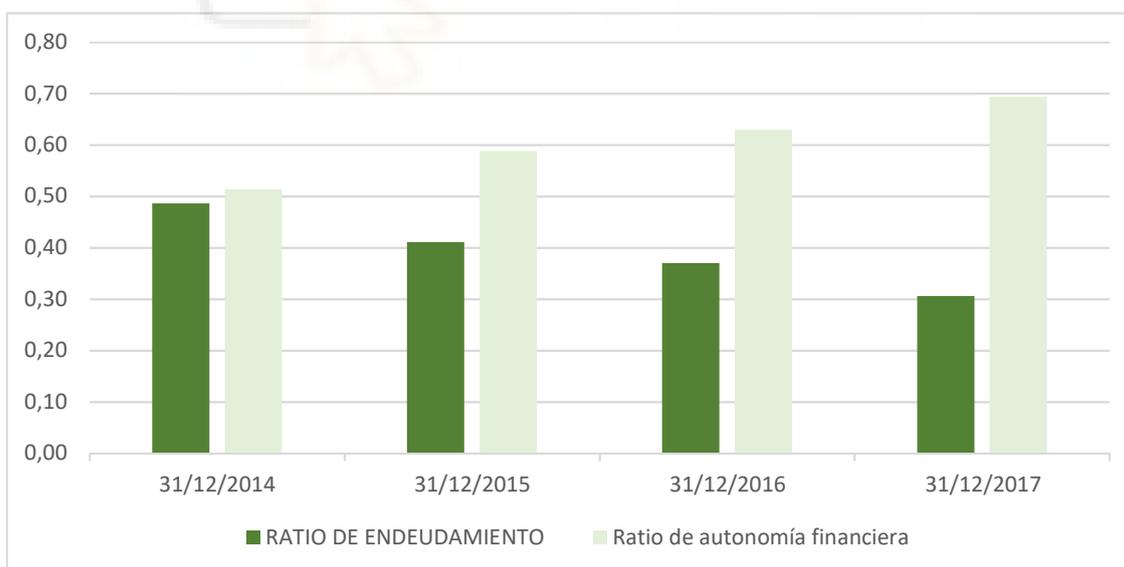
Tabla 8: Ratio de autonomía financiera

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
<b>PASTAS GALLO:</b>	0,51	0,59	0,63	0,69
<b>BARILLA:</b>	0,37	0,39	0,42	0,37

Fuente: Elaboración propia

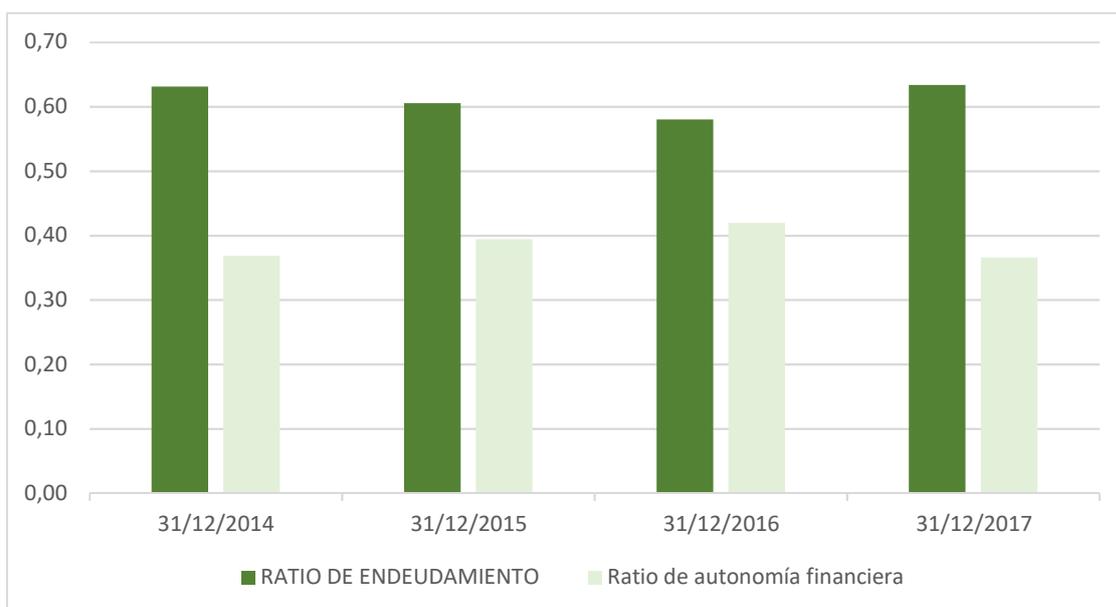
A través de los resultados obtenidos podemos comprobar como ambas empresas gozan de una buena proporción de los distintos tipos de fondos. Cuando mayor sea el resultado más autonomía financiera tendrá la empresa. Se considerará un valor desfavorable aquel inferior a 0.25.

Gráfico 7: Ratios de endeudamiento y de autonomía financiera de Pastas Gallo



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 8: Ratios de endeudamiento y autonomía financiera de Barilla



Fuente: Elaboración propia

A la hora de comparar ambas empresas, la diferencia que encontramos es significativa. Pastas Gallo obtiene mejores puntuaciones en el ratio de autonomía financiera mientras que Barilla lo hace en el de endeudamiento. En este caso es debido a la gran cantidad de pasivo con la que cuenta la empresa italiana que utiliza como medio de financiación. En el caso de Gallo, al no poder disponer de la financiación por medio de la deuda por su menor dimensión, cuenta con unos fondos propios muy elevados para su nivel de pasivo y patrimonio neto.

## 7.2 ANÁLISIS ECONÓMICO

El análisis económico consiste en analizar las partes que integran el resultado de una empresa poniendo énfasis en las posibles variaciones a lo largo de los ejercicios que puedan existir y en las conexiones que se puedan constituir entre los diferentes apartados pertenecientes a los resultados contables.

Los ratios económicos que se emplearán son:

- A. Productividad del trabajador
- B. Rentabilidades económica
- C. Rentabilidad financiera
- D. Rentabilidad de capital invertido



### A. Productividad por empleado

$$\text{Productividad por empleado} = \frac{\text{Valor añadido}}{\text{Nº de trabajadores}}$$

Gracias a este cociente entre el valor añadido y el número de empleados de la empresa obtendremos el valor añadido que genera la empresa con cada trabajador. El valor añadido lo obtenemos al sumar las diferentes cuentas del epígrafe de pérdidas y ganancias sin contar los gastos en personal.

Tabla 9: Productividad por empleado

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
<b>PASTAS GALLO:</b>	22.989,77	27.241,24	27.822,24	40.047,97
<b>BARILLA:</b>	51.737,88	55.898,49	65.434,91	63.094,88

Fuente: Elaboración propia

Por medio de los datos obtenidos podemos extraer que Barilla obtiene una tasa de productividad por cada trabajador mayor que la obtenida por Pastas Gallo. El grupo italiano cuenta con 8400 empleados y un valor añadido de 453.903.000€. Por otra parte, Gallo con cerca de 500 empleados consigue un valor añadido de 20.023.985€.

A la hora de confrontar los datos, tanto el número total de trabajadores como el de valor añadido creado podemos advertir que son muy desiguales en su cuantía. Esta gran diferencia en las cifras no tendría que influir en el resultado final si ambas empresas hubiesen generado un valor añadido proporcional. En definitiva, Barilla es capaz de alcanzar una mayor productividad por empleado por este hecho ya que crea un valor añadido muy superior al de gallo, en parte gracias a tener una marca mejor posicionada y valorada en todo el mundo.

El hecho destacable de la empresa española se encuentra en el logro de conseguir aumentar la productividad por empleado desde el 2014 hasta nuestros días en un 74%.

## B. Rentabilidad económica

$$\text{Rentabilidad económica} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Activo}}$$

La rentabilidad económica se obtiene al dividir el EBIT<sup>4</sup> entre el activo total y mide la relación entre el resultado antes de impuestos y la suma del activo corriente y el no corriente. La rentabilidad obtenida está asociada con el ciclo de explotación y producción de la empresa evitando la estructura financiera. Es considerado el indicador básico para medir la eficiencia de la gestión dentro de la empresa.

Tabla 10: Rentabilidad económica

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
<b>PASTAS GALLO:</b>	1,81%	4,39%	3,95%	9,32%
<b>BARILLA:</b>	9,77%	9,95%	12,37%	13,44%

Fuente: Elaboración propia

### C. Rentabilidad financiera

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Resultado del ejercicio}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

La rentabilidad financiera mide mediante un porcentaje la ganancia obtenida sobre el patrimonio neto. Es un indicador que nos permite conocer la rentabilidad que obtienen los propietarios.

<sup>4</sup> Conocido en inglés como "Earnings before interest and taxes" o en español como beneficio antes de intereses e impuestos. Cuenta solo con los resultados que hayan formado parte del ciclo normal de la explotación de la empresa.

Tabla 11: Rentabilidad financiera

	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
<b>PASTAS GALLO:</b>	1,81%	4,39%	3,95%	9,32%
<b>BARILLA:</b>	9,77%	9,95%	12,37%	13,44%

Fuente: Elaboración propia

#### D. Rentabilidad del capital invertido

$$\text{Rentabilidad del capital invertido} = \frac{\text{NOPAD}}{\text{Capital Invertido}}$$

En este caso, utilizaremos esta medida para conocer cuanto valor puede generar el negocio empleando el capital invertido. La división consta en su numerado del NOPAT<sup>5</sup> y en el denominador del capital invertido, este último formado por el patrimonio neto y la deuda financiera.

Tabla 12: Rentabilidad del capital invertido

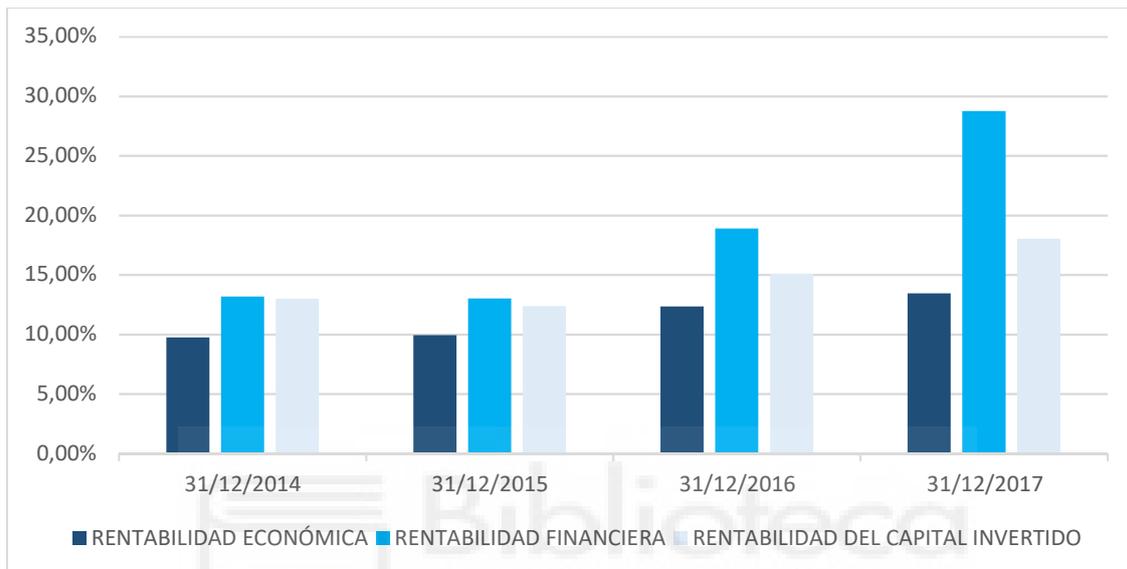
	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017
<b>PASTAS GALLO:</b>	2,19%	4,76%	3,48%	7,83%
<b>BARILLA:</b>	12,99%	12,38%	15,10%	18,04%

Fuente: Elaboración propia

<sup>5</sup> En inglés "Net Operating Profit After Taxes" y en español beneficio operativo después de impuestos.

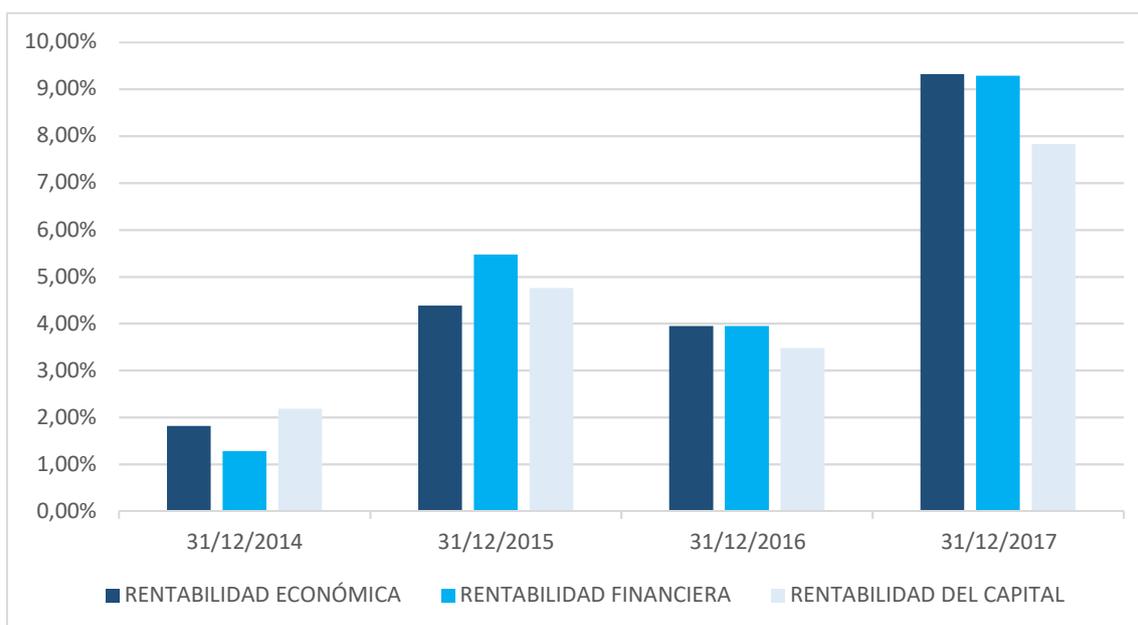
Una vez elaboradas las tres rentabilidades diferentes, pasaremos a estudiarlas en conjunto mediante la utilización de las siguientes gráficas:

Gráfico 9: Rentabilidades económica, financiera y del capital invertido de Barilla



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 10: Rentabilidades económica, financiera y del capital invertido de Pastas Gallo



Fuente: Elaboración propia

Mediante las gráficas podemos observar los resultados a nivel de rentabilidades que arrojan ambas empresas y su evolución y comparación entre ellas.

Gracias al dato de rentabilidad económica podemos averiguar que la gestión de la dirección de Barilla es muy efectiva y ha sabido aprovechar y sacar un rendimiento del 13,4% de los fondos invertidos. Del mismo modo, Gallo obtiene un 9,33% de rentabilidad económica lo que conlleva que sus proyecciones de beneficios futuros para su nivel de inversión son positivas.

En cuanto a la rentabilidad financiera, los datos obtenidos por parte de Pasta Gallo con un 9,29% muy a la par con su rentabilidad económica, y de Barilla con un 28,77% nos da a entender el buen rendimiento, especialmente Barilla, que están dando ambas empresas a través del empleo de los recursos propios.

En lo referido a la rentabilidad de los capitales empleados Gallo con un 7,83 y Barilla con un 18% nos indican la valoración del valor que han generado y que podría destinarse a retribución de los inversores.

## 8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último punto del trabajo trataremos de exponer recomendaciones basadas en el análisis realizado a lo largo de los diferentes capítulos de este TFG con el objetivo de lograr mejoras en las materias objeto de análisis.

En lo referente a la situación del sector en España hemos podido comprobar que se trata de una industria en fase de madurez en la cual el volumen de ventas total está repartido entre muy pocas empresas de gran tamaño. Este hecho provoca la falta de competitividad entre ellas y, aunque las cifras de ventas sigan creciendo moderadamente a lo largo de los años, el consumo de pasta per cápita español sigue situado en niveles bajos respecto a la media mundial. Esto es debido a que, aun tratándose de un producto conocido por la mayor parte de la población, sigue asociado a consumo esporádico y platos fáciles y rápidos. El principal reto de los productores de pasta de este país es la educación del consumidor en un doble sentido. El primero con la intención de dar a conocer a la sociedad española las infinitas posibilidades a la hora de cocinar este producto puesto que no se trata de un plato tradicional en nuestro país y la sociedad carece de la variedad de recetas que tienen otras naciones. El segundo en el sentido de la educación nutricional. Hoy en día todavía prevalece el prejuicio entre gran parte de los consumidores de que la pasta es un alimento de baja calidad nutricional y que ayuda al aumento de peso al tratarse de un alimento compuesto esencialmente de hidratos de carbono. Con la puesta en marcha de campañas publicitarias didácticas se podría lograr el propósito de que la pasta penetre entre los españoles y con ello aumente el consumo de este producto y de todas sus variantes.

En cuanto al proceso productivo empleado por el sector en general nos encontramos con un alto grado de automatización aplicado por la mayoría de empresas del sector que se dedican a la producción industrial. Este proceso de actualización de la maquinaria productiva se ha ido dando en los países en los cuales ha ido aumentando el coste laboral para evitar el crecimiento excesivo del precio del producto final. Es en el campo de la logística y control de inventarios y materias primas donde se recomienda hacer importantes inversiones para

mejorar los tiempos tanto de producción como de servicio del producto final al cliente y al mismo tiempo, continuar evitando sobrecostes en todas las fases de la producción. El ejemplo que hemos tratado referido a la implantación por parte de Pastas Gallo de la Metodología Lean en la gestión de sus almacenes y de la logística en general, puede servir de referencia para el resto de empresas. Los beneficios de la implantación de este sistema basado en la eliminación de todo lo que no aporte valor añadido al producto, se han podido constatar con el paso de los años en los beneficios obtenidos por la empresa desde su puesta en marcha. En cualquier caso, se recomienda el uso de los últimos avances en materia de logística y cadena de suministro como son el ejemplo del empleo de Big Data, los sistemas IoT<sup>6</sup> para la interconexión de los componentes de la cadena productiva y el uso de almacenes robotizados entre otros.

Otro de los puntos tratados es el de las innovaciones aplicadas al producto que han ido realizando ambas empresas y mediante las cuales han logrado convertirse en líderes en sus respectivos países. En este campo, las propuestas van encaminadas en este sentido ya que como hemos podido comprobar la inversión en innovación de producto realizada correctamente trae consigo crecimiento del valor añadido y, en consecuencia, crecimiento del beneficio final. La introducción de nuevos productos debe ir encaminada en tres direcciones. La primera es la búsqueda de un producto de alta calidad fabricado en España que pueda competir con la gama alta que importamos desde Italia, Alemania o Francia. El consumidor poco a poco empieza a demandar esta clase de productos debido al aumento de la información en materia de nutrición que existe, y es por ello, que la oferta de esta clase de productos denominados premium es necesaria ya que muchas marcas carecen de ella. Este tipo de productos debe lanzarse al mercado junto con una muy buena campaña de marketing para darlo a conocer y demostrar sus beneficios y mayor calidad en detrimento de los productos más básicos. En segundo lugar, tenemos los diferentes productos enfocados a la salud como son la pasta sin gluten y la pasta integral entre otros. Estos dos ejemplos están adquiriendo con el paso del

---

<sup>6</sup> IoT o “internet of things” en español internet de las cosas, referido a la conexión de objetos corrientes mediante el uso de internet.

tiempo, una gran importancia a la hora de la elección del consumidor final por motivos de salud o simplemente con la intención de una alimentación más saludable. Las marcas que quieran empezar a hacerse hueco en este creciente mercado tendrán que empezar a producir esta clase de productos para hacerse hueco en un mercado en alza. Finalmente, la última de las mejoras en el campo del desarrollo de producto que proponemos para las empresas del sector es la inversión en nuevas líneas de productos para lograr crear nuevos mercados y no estancarse con sus productos tradicionales. Como ejemplo hemos podido ver la introducción de los productos instantáneos basados en dos preceptos como son la reducción del tiempo de preparación y la inclusión dentro del mismo producto de todo lo necesario para cocinarlo. Esta clase de productos ha logrado cautivar a consumidores definidos estudiantes o trabajadores con un tiempo limitado a la hora de la comida. Al mismo tiempo se aconseja al sector no descuidar uno de los fenómenos que se están dando gran parte de los países desarrollados como es el envejecimiento de la población. Es necesario, como en el ejemplo visto de Barilla que ofrecía pasta rica en fosfina en los años de la postguerra, adaptarse a cada momento y saber detectar las necesidades del consumidor y es por ello, que las empresas deberán continuar invirtiendo en I+D+i para proponer nuevos productos adaptados para este mercado de personas con otras necesidades nutritivas distintas.

En el ámbito de la internacionalización, en el sector español se encuentran diferentes empresas que venden su producto fuera de nuestras fronteras, pero pocas lo hacen con su propia marca. En este sentido, las empresas españolas tienen complicado el poder competir de igual a igual con las italianas y crear una marca que genere un alto valor añadido. Una posible solución la podemos encontrar en la estrategia seguida por Ebro Foods al adquirir en 2014 el 52% de la empresa italiana de Garofalo, una de las marcas con más prestigio y mejor considerada por los italianos. Mediante este movimiento, se logra adquirir una posición competitiva muy beneficiosa y al mismo tiempo se consigue un intercambio de conocimiento entre ambas partes muy beneficioso. Cabe destacar que este tipo de acciones requieren desembolsos dinerarios muy altos que pocas empresas pueden realizar. Para ello se podría optar por otras

maneras similares de inversión como pueden ser sistemas contractuales que beneficien ambos participantes y no sea necesario una inversión directa tan importante.

Por último, en lo referido a los datos obtenidos en el estudio económico-financiero de las dos empresas, hemos podido comprobar cómo tanto Gallo como Barilla han arrojado buenos resultados en la mayoría de pruebas y ratios realizados salvando las grandes diferencias existentes relativas al tamaño de ambas estructuras empresariales y financieras. Las recomendaciones que podamos proponer, por lo tanto, serán de carácter individual. La empresa española goza de un buen equilibrio financiero y de composición de capital propio, sin embargo y pese a haber obtenido buenos resultados en la parte económica y de las rentabilidades y encontrarse estos en un claro ascenso, debería intentar mejorar estos datos para poder continuar su crecimiento. En este sentido se recomiendan mejoras en el apartado de la creación del valor añadido que aporta la marca gallo a sus artículos para conseguir ofrecer un producto más atractivo para el consumidor y obtener unos mejores resultados que hagan aumentar la rentabilidad. Respecto a la empresa italiana, sus rentabilidades son muy altas y pocas empresas del sector podrían llegar a esos resultados. En la parte financiera las recomendaciones para Barilla se centran en el ratio de endeudamiento y tesorería en los cuales no ha conseguido un resultado muy favorable. Por un lado, tiene una deuda muy alta con respecto a su patrimonio neto y aunque este sea muy alto y diversificado sería conveniente realizar ajustes de la deuda a corto plazo para intentar disminuirla. Por el otro, encontramos el ratio de tesorería mediante el cual hemos comprobado que Barilla cuenta con una baja cantidad de dinero líquido para hacer frente a posibles pagos a corto plazo. Es por ello que se propone la aplicación de mejores procesos que permitan reducir gastos evitables en cuestiones como la capacidad de inventario o el exceso de adquisición de inmuebles en propiedad.

En conclusión, podemos afirmar que gracias al estudio específico de ambas empresas hemos logrado entender dos realidades muy distintas dentro de un mismo sector debido a sus grandes diferencias localizadas, sobre todo, en la dimensión operativa y empresarial existente entre ambas. Pese a ello, y una vez

observado los caminos que han seguido desde sus inicios, detectamos un común denominador en el modelo de dirección aplicado como es la gestión familiar. Un modelo cada vez más criticado por sus inconvenientes como la falta de competitividad o los problemas que puedan surgir entre los mismos miembros de la familia pero que a pesar de ello, en muchos casos, ha logrado obtener grandes resultados. En estos ejemplos particulares dentro del sector de la pasta, ha sido garante de liderazgo, prestigio y grandes beneficios a lo largo de su historia. Gracias al ingenio de dos pioneros como fueron José Espona y Pietro Barilla, se consiguió instaurar un modelo de negocio basado en la complicidad familiar y la pasión transmitida a los integrantes de la familia que logró establecer a las dos empresas como líderes de la producción de pasta en sus respectivos países.

## 9. BIBLIOGRAFÍA

AldoCozzi. (s.f.). *Linee, impianti e macchine per la produzione di pasta secca*.

Recuperado el 25 de Abril de 2019, de <https://www.aldocozzi.it/macchine-ed-impianti-per-pasta-secca/#wrap>

Amat, O. (2008). *Analisis economico-financiero*. Barcelona: Gestión 2000.

Amirante, P. (Noviembre de 2016). *Macchine ed impianti per la produzione della*

*pasta*. Recuperado el 15 de Mayo de 2019, de [https://www.researchgate.net/profile/Paolo\\_Amirante/publication/309589868\\_MACCHINE\\_ED\\_IMPIANTI\\_PER\\_LA\\_PRODUZIONE\\_DELLA\\_PASTA/links/5818b1dd08ae50812f5dcab9/MACCHINE-ED-IMPIANTI-PER-LA-PRODUZIONE-DELLA-PASTA.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Paolo_Amirante/publication/309589868_MACCHINE_ED_IMPIANTI_PER_LA_PRODUZIONE_DELLA_PASTA/links/5818b1dd08ae50812f5dcab9/MACCHINE-ED-IMPIANTI-PER-LA-PRODUZIONE-DELLA-PASTA.pdf)

Barilla Alimentare S.p.A. (2000). *Archivio storico Barilla*. Recuperado el 15 de

Abril de 2019, de <http://www.archivistoricobarilla.com/wp-content/uploads/2018/04/STORIA-PASTA-1.pdf>

- Barilla S.p.A. (s.f.). *Storia Barilla*. Recuperado el 23 de Abril de 2019, de <https://www.archivistoricobarilla.com/esplora/focus/storie-aziendali/barilla/storia-barilla/>
- Cedeira, B. (16 de Febrero de 2019). *El Gallo está en venta*. (El Español) Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de [https://www.elespanol.com/reportajes/20190216/gallo-venta-fascinante-familia-no-quiere-pasta/376462994\\_0.html](https://www.elespanol.com/reportajes/20190216/gallo-venta-fascinante-familia-no-quiere-pasta/376462994_0.html)
- Coinc. (4 de Agosto de 2017). *¿Qué fabricantes están detrás de las principales marcas blancas?* Recuperado el 21 de Mayo de 2019, de <https://www.coinc.es/blog/noticia/fabricantes-marcas-blancas>
- contactopyme.gob.mx. (s.f.). *Flujo del proceso productivo y escalas de producción*. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=14&guia=40&giro=1&ins=833>
- Cosenza, M. (22 de Mayo de 2015). *Cucina Barilla, un forno hi-tech sfata il tabù della pasta al microonde*. Recuperado el 21 de Mayo de 2019, de <https://www.wired.it/gadget/elettrodomestici/2015/05/22/cucina-barilla-forno-microonde/>
- del Pozo, M. (5 de Mayo de 2019). *Pastas Gallo se vende: otro fiasco familiar*. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de <http://www.expansion.com/blogs/peon-de-dama/2019/05/30/pastas-gallo-se-vende-otro-fiasco.html>
- FoodWeb.it. (16 de Febrero de 2017). *Barilla fa bis con la produzione di sughi*. Recuperado el 14 de Mayo de 2019, de <https://www.foodweb.it/2017/02/barilla-bis-la-produzione-sughi/>
- Guerras Martín, L., & Navas López, J. E. (2014). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Civitas.

- Guimerà, A. (16 de Febrero de 2016). *El mercado de referencia de Abell*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <https://www.marketing-esencial.com/2017/02/16/el-mercado-de-referencia/>
- infoalimentación.com. (25 de Marzo de 2011). *Pastas Gallo instala su primera sede en el exterior*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de [http://www.infoalimentacion.com/noticias/2011/3/4604\\_pastas\\_gallo\\_instala\\_su\\_primera\\_sede\\_exterior.asp](http://www.infoalimentacion.com/noticias/2011/3/4604_pastas_gallo_instala_su_primera_sede_exterior.asp)
- International Pasta Organisation. (2012). *Produccion de Pastas en el Mundo*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de <http://www.internationalpasta.org/index.aspx?idsub=105>
- La Pira, R. (12 de Febrero de 2018). *Pasta Barilla: il grano proviene da Italia, Francia, Stati Uniti e Australia*. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de <https://ilfattoalimentare.it/pasta-barilla-etichetta-grano-duro.html>
- Macchine Alimentari. (10 de Septiembre de 2013). *Pasta, innovazione dei processi produttivi*. Recuperado el 20 de Febrero de 2019, de <https://www.macchinealimentari.it/2013/09/10/pasta-innovazione-dei-processi-produttivi/>
- Martín, J. (15 de Mayo de 2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. Recuperado el 12 de Marzo de 2019, de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Mercasa. (2018). *Alimentación en España 2017*. Madrid: Editorial MIC.
- Muñoz, A. (6 de Mayo de 2019). *Pastas Gallo despierta el interés de más de una decena de fondos*. (El Economista) Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/9859625/05/19/Pastas-Gallo-despierta-el-interes-de-mas-de-una-decena-de-fondos.html>
- Ortolani, C. (2003). *L'Italia della pasta*. Milano, Italia: Touring Club Italiano.

- Pascual, M. G. (26 de Agosto de 2015). *Gallo, la fábrica de harina que se coronó como reina de la pasta*. Recuperado el 20 de Marzo de 2019, de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/08/25/sentidos/1440530436\\_136077.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/08/25/sentidos/1440530436_136077.html)
- Placer, D. (5 de Agosto de 2013). *Pastas Gallo produce con 'sémola B' sus productos de marca blanca*. Recuperado el 21 de Mayo de 2019, de [https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/pastas-gallo-produce-con-semola-b-sus-productos-de-marca-blanca\\_144179\\_102.html](https://www.economiadigital.es/directivos-y-empresas/pastas-gallo-produce-con-semola-b-sus-productos-de-marca-blanca_144179_102.html)
- Quintili, R. (5 de Abril de 2018). *Barilla: "Non siamo d'accordo ma non acquistiamo grano canadese con glifosato"*. Recuperado el 28 de Abril de 2019, de <https://ilsalvagente.it/2018/04/05/barilla-non-siamo-daccordo-ma-non-acquistiamo-grano-canadese-con-glifosato/>
- Revista Info Retail. (15 de Febrero de 2019). *Así se perciben los alimentos españoles en el exterior*. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de <https://www.revistainforetail.com/noticiadet/asi-se-perciben-los-alimentos-espanoles-en-el-exterior/d16e1588b6dd642e36583598480d477d>
- SABI. (s.f.). Base de datos.
- Serventi, S., & Sabban, F. (2000). *La pasta: storia e cultura di un cibo universale*. Bari, Italia: GLF editori Laterza.
- Subdirección General de Comercio Internacional de Productos Agroalimentarios. (2017). *La balanza comercial agroalimentaria en 2016*. Recuperado el 20 de Abril de 2019
- Subdirección General de Fomento Industrial e Innovación de España. (Abril de 2018). *Informe Sector Panadería y Pastas Alimenticias*. Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de <https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/industria->

agroalimentaria/7f\_panaderiaypastasalimenticiasabril-18\_tcm30-87459.pdf

Torazza, V. (10 de Noviembre de 2015). *Arriva il nuovo forno targato Barilla che prepara: pizza, pasta, pane, risotti e focacce*. Recuperado el 10 de Mayo de 2019, de <https://ilfattoalimentare.it/barilla-cucinabarilla-bimby-forno-whirlpool.html>

Unión Europea. (s.f.). *Reglamentos, directivas y otros actos legislativos*. Recuperado el 25 de Febrero de 2019, de [https://europa.eu/european-union/eu-law/legal-acts\\_es](https://europa.eu/european-union/eu-law/legal-acts_es)

Valentini, P. (2019, Junio 5). *Barilla, nel 2018 il fatturato sale del 3% a 3,483 mld*. Tratto il giorno Junio 5, 2019 da <https://www.milanofinanza.it/news/barilla-nel-2018-il-fatturato-sale-del-3-a-3-483-mld-201906051238467369>

