

GRUPOS ECONÓMICOS EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS

Las estrategias de Gruma

Araceli Rendón Trejo
Andrés Morales Alquicira

Este artículo aborda las estrategias que los grandes grupos económicos en México ubicados en la industria de alimentos pusieron en práctica entre 1990 y 2005. Se particulariza en el caso del Grupo Industrial Maseca, organización que ha crecido sobremanera y ha llegado a mercados foráneos no sólo en América Latina sino incluso en Estados Unidos, Europa, Asia y Oceanía. Se resalta que entre sus principales estrategias están la llegada a nuevos mercado geográficos y su posicionamiento en el mercado de Estados Unidos mediante la alianza establecida con Archer Daniels Midland Company, una de las mayores empresas agroindustriales en el mundo. Su crecimiento, sin embargo, no ha tenido efectos multiplicadores hacia empresas de menor tamaño y mucho menos hacia los productores de maíz, su principal insumo.

Palabras clave: grandes empresas, estrategias, industria alimentaria.

ABSTRACT

This article is about the major economic groups corporations' strategies in Mexico in the food industry implemented between 1990 and 2005. It emphasizes in the case of Grupo Industrial Maseca, an organization that has grown and has reached about foreign markets not only in Latin America but even in the USA, Europe, Asia and Oceania. The main strategies has been the arrival of new geographical market and established alliance with Archer Daniels Midland Company one of the largest agribusiness companies in the world. Its growth has had no positive impact on producers of maize, its main input.

Key words: Large companies, strategies, food industry.

INTRODUCCIÓN

Recientemente el tema de la autosuficiencia alimentaria ha cobrado relevancia a raíz de las problemáticas derivadas del aumento constante de precios y la insuficiencia de alimentos. En relación con este tema se han planteado varios factores entre los que se encuentran el crecimiento de economías emergentes en Asia (y su mayor demanda

de alimentos), el redireccionamiento que se ha hecho de los granos básicos hacia su uso como biocombustibles y, el acaparamiento-control que grandes empresas de la cadena agroalimentaria tienen desde la producción y/o manipulación genética de las semillas hasta la elaboración de “alimentos” cuyo consumo se fomenta sin que necesariamente contribuya a mejorar la nutrición del consumidor.

En el caso de México los factores mencionados no son únicamente los causantes de la escasez y del aumento de precios de los alimentos. En ello influyen también otras circunstancias, por un lado, la presencia de grandes complejos agroindustriales con empresas semilleras, agrobiotecnológicas, agroquímicas, agroindustriales y alimentarias de diversas partes del mundo que tienen la capacidad y el poder para controlar la producción, distribución y servicios a escala mundial. Por otro, ha influido el cambio de prioridades que el Estado tuvo a raíz de la variación del modelo económico. Desde la década de 1980 se dejó de considerar prioritario el apoyo al campo y la seguridad alimentaria basada en la producción nacional en aras de operar bajo las fuerzas del mercado con la mínima intervención del Estado. Como señala Hewitt (2007), el Estado ha justificado su escasa intervención en el campo al argumentar que:

[...] si existen condiciones de ventaja en ciertos renglones de producción agroalimentaria en México, esos sectores prosperarán por cuenta propia; si otros sectores agrícolas o ganaderos no son competitivos, es inútil apoyarlos con fondos públicos. La seguridad alimentaria nacional está garantizada por la capacidad de compra del gobierno en mercados mundiales.

A partir de 1982 la producción alimentaria dejó de ser parte de la estrategia de desarrollo nacional para convertirse sólo en una actividad generadora de divisas (Hewitt, 2007). El interés del Estado se centró en el apoyo a actividades de exportación y, por ende, a las empresas ligadas a ello –generalmente las de gran tamaño– por medio de políticas comerciales, laborales y de desregulación. Además, bajo la premisa de que las leyes del mercado son las que determinan qué empresas permanecen y crecen y, cuáles son las que desaparecen por su ineficiencia y baja productividad, gran parte de las pequeñas empresas en actividades agrícolas y pecuarias (y pequeños productores) han desaparecido o han sido sometidas a la dinámica de las necesidades de las más grandes, ya sean nacionales o transnacionales, teniendo como consecuencia la concentración de la actividad productiva a favor de esas últimas. La producción de varios alimentos ha sido insuficiente para satisfacer la demanda del mercado nacional.

Este trabajo aborda el estudio de las estrategias de grupos económicos en la industria de alimentos en México entre 1990 y 2005. Se particulariza en las empleadas

por el Grupo Industrial Maseca (Gruma), la mayor empresa productora de harina de maíz en México que opera en gran cantidad de países, incluidos algunos de Asia. Se destaca la importancia que ha tenido para su permanencia la llegada a nuevos mercados y cómo esto se ha dado en muchos casos mediante adquisiciones o alianzas de y con grandes empresas. Una de ellas llevada a cabo con Archer Daniels Midland Company (ADM), una de las mayores empresas de agronegocios en el mundo.

La estructura del trabajo es la siguiente. En primer lugar se presenta un marco que parte de definir qué es un grupo económico para después ubicar la importancia de las grandes empresas en México. Posteriormente se plantea la situación de la industria alimentaria y el papel de sus grandes empresas para abordar entonces sus estrategias. Enseguida se particulariza en el caso de Gruma. En esta última parte se analizan sus estrategias de vinculación con otras empresas, de adquisiciones, de búsqueda de nuevos mercados geográficos, su mejoramiento tecnológico y búsqueda de eficiencia, así como sus estrategias de diversificación y desinversión. Se mencionan también algunas implicaciones con los pequeños productores agrícolas. Por último se presentan algunas reflexiones.

LAS GRANDES EMPRESAS EN MÉXICO

Las grandes empresas no operan de manera aislada, se encuentran unidas o vinculadas a otras con el fin de hacer frente a proyectos, retos y problemas diversos que se les presentan. La unión de esas empresas puede adoptar diversas formas, una de ellas es la de *grupo económico*. Esta forma de organización se compone de un conjunto de empresas –generalmente grandes–, jurídicamente independientes relacionadas entre sí por lazos familiares, financieros y comunidad de dirigentes. Cuenta con una empresa controladora-estratega que organiza y controla las inversiones, las decisiones financieras –que afectan el pago y reparto de utilidades– y las transferencias de bienes entre empresas¹ con el fin de lograr beneficios y ventajas para la totalidad del grupo (Bellón,1980; Leff,1974). En el grupo se internalizan operaciones de intercambio que de otra forma se registrarían por el mercado, lo que, en muchos casos, da lugar a procesos de integración vertical.²

¹ Este centro puede estar constituido como una empresa controladora o *holding*.

² La internalización funciona en el mismo sentido que señala Chandler (1977) para la gran corporación estadounidense: reduce los costos de información y agiliza los flujos de bienes de una unidad a otra, lo que permite bajar costos de transacción al vincular la producción a la distribución.

La importancia de los grupos económicos no es fácil de cuantificar ya que no todos reportan en forma conjunta, de manera que una de las formas de conocer su participación en la economía es indirectamente, mediante el estudio del comportamiento de las grandes empresas. Este tamaño de empresa ocupa una porción cada vez más importante en la economía en detrimento de empresas de menor tamaño.³ Si bien en número de establecimientos representan un porcentaje mínimo ya que no llegan al 1% (Cuadro 1) del total en la economía, en términos de empleo representan una parte importante ya que pasaron de proporcionar casi 25% en 1988 a 28% en 2003. Esto es, más de una cuarta parte del empleo total de la economía es proporcionado por empresas de gran tamaño.

CUADRO 1
*Número de establecimientos (est) y personal ocupado (po)
en la economía según tamaño de empresa (porcentajes)*

TAMAÑO	1988		1993		1998		2003	
	EST	PO	EST	PO	EST	PO	EST	PO
Micro	94.8	41.2	95.8	48.2	96.0	46.1	95.0	44.1
Pequeña	3.8	14.2	3.1	13.3	2.9	12.3	3.7	12.1
Mediana	1.1	19.8	0.9	17.4	0.8	16.5	1.0	15.4
Grande	0.3	24.8	0.2	21.1	0.2	25.2	0.3	28.4
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

FUENTE: elaboración propia con base a datos de INEGI, Censos Económicos, 1989, 1994, 1999, 2004.

El avance de las empresas más grandes puede notarse mediante el aumento que ha tenido la participación de las ventas de las 500 empresas más grandes del país en el PIB⁴ (Cuadro 2).

Como se observa, la relación Ventas/PIB de estas empresas creció. De representar 20% en 1987, para 1995 constituían más del 50% del PIB no obstante los

³ En el *Diario Oficial de la Federación* del 30 de octubre de 2002 se publicó la clasificación de las empresas de tamaño micro, pequeño, mediano y grande, considerando la variable empleo y dependiendo de su ubicación (en la industria, comercio y servicios). En la industria son grandes a partir de 251 empleados, en el comercio y los servicios de 101 en adelante. Otros criterios de clasificación consideran el monto de ventas; es el caso de la revista de negocios *Expansión*, cuya información es utilizada en este trabajo.

⁴ Empresas que reportan su información a la revista de negocios *Expansión* en México.

CUADRO 2
Indicadores sobre las 500 mayores empresas de México (1987- 2004)

AÑO	(V/PIB)% ^a	EMPLEO
1987	20.0	835,173
1988	20.3	813,065
1989	18.5	765,616
1990	18.2	807,616
1991	21.6	842,834
1992	24.7	878,052
1993	21.6	1,138,582
1994	27.8	1,105,266
1995	52.3	1,350,255
1996	46.7	1,377,881
1997	45.0	1,541,616
1998	40.8	1,316,024
1999	36.5	1,809,361
2000	50.0	1,963,008
2001	55.1	2,040,431
2002	54.0	1,988,000
2003	71.8	2,368,689
2004	73.5	2,292,075 ^b

^a Participación de las ventas de las 500 empresas más importantes en el PIB, en porcentajes.

^b 68 empresas no proporcionaron información.

FUENTE: elaboración propia con datos de la revista *Expansión*, 1988-2005.

problemas en la economía por la crisis de finales de 1994. A partir de 2000 la participación creció más, rebasó el 50% y representó cerca del 73.5% en 2004. Las grandes empresas en México, entre las que se encuentran foráneas, de capital privado nacional y estatal, concentran cada vez más los beneficios del crecimiento que se ha dado en el país.

El empleo generado por estas grandes organizaciones tendió a aumentar a lo largo del periodo: entre 1988 y 1993 creció 40%; entre 1993 y 1998, 16% y, entre 1998 y 2003, 80%, lo que refleja que su crecimiento se acompañó de un gran dinamismo en cuanto a la absorción de trabajadores.

LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS. LAS GRANDES EMPRESAS

LA COMPETENCIA

El sistema agroalimentario mundial ha cambiado radicalmente; las empresas no operan aisladas. “Los que encabezan la competencia en la producción y distribución de alimentos son los complejos agroindustriales que integran compañías semilleras, agrobiotecnológicas, agroquímicas, agroindustriales y alimentarias, y que tienen la capacidad para colocar sus productos y servicios en diferentes partes del planeta” (Chauvet y González, 2001). Los pequeños productores independientes van perdiendo importancia en este modelo en el cual las más grandes empresas van ganando cada vez más porciones del mercado.

A diferencia de la empresa que buscaba integrar un conjunto de actividades a su interior, la nueva organización industrial en la actividad agroalimentaria lleva a cabo una “integración vertical externa” centrada en formar complejos agroindustriales por medio de la operación vertical de empresas productoras de semillas, biotecnológicas, agroquímicos, agroindustriales y alimentarias. Estos grandes consorcios resultan del establecimiento de alianzas estratégicas, propiedades conjuntas, capital de riesgo y fusiones (Chauvet y González, 2001). El resultado es una mayor concentración económica.

Esto no es reciente. Desde la década de 1960 “con la intención de obtener ganancias más altas y asegurarse el control de las materias primas agropecuarias, las firmas transnacionales extendieron su intervención a nuevos mercados, sobre todo en países de América Latina, abarcando varios eslabones de la cadena agroalimentaria. Ello propició la organización de un sistema transnacional, cada vez más amplio de producción, procesamiento y distribución de alimentos y otros productos, sobre la base de las materias primas agropecuarias”. En esa organización han participado las empresas nacionales (estatales y privadas) de carácter oligopólico, las instituciones financieras (transnacionales y nacionales) y agentes políticos e institucionales (López, Solleiro, Del Valle, 1996).

La industria alimentaria ha tendido a integrar verticalmente todas las fases del ciclo agroindustrial lo que significa que el proceso, en todas sus fases y su planificación, depende de una autoridad –orientada hacia el mercado con criterio industrial– que lleva a cabo una política adecuada a la demanda del mercado (López, Solleiro, Del Valle, 1996).⁵ Estos eslabonamientos, hacia atrás y hacia delante, han cobrado mayor

⁵ Lo que difiere de la integración vertical dentro de la empresa o de la relación orgánica entre unidades agrícolas e industriales, donde éstas constituirían el polo integrador, de tal manera que el ciclo de reproducción de las agrícolas se incluía en las industriales (Chauvet y González, 2001).

importancia ante el incremento de la competencia en mercados globalizados.⁶ Por tanto, no es sólo el aumento de las ganancias lo que guía la integración vertical a nivel de cadena productiva, lo es también el logro de la permanencia y el crecimiento en un entorno en donde la competencia se ha agudizado.

En la cadena productiva, las empresas que se encuentran en la producción de alimentos han puesto en práctica estrategias entre las que destacan la diversificación y el mejoramiento de sus líneas de productos y, la diversificación de mercados geográficos –en muchos casos mediante la adquisición de empresas en el país o región de interés. Esas grandes empresas, han buscado obtener ventajas de la comercialización de marcas bien conocidas y con prestigio internacional, la aplicación de economías de escala (en la producción, comercialización, gestión y distribución), su capacidad en la investigación y desarrollo y el empleo de sistemas eficaces de distribución global (CEPAL, 2006). Las más grandes empresas de la industria alimentaria en el mundo se encuentran mencionadas en el Cuadro 3.

Estas empresas se ubican en distintas regiones, algunas se encuentran prácticamente en todo el mundo como Nestlé, Grupo Danone, Unilever, Kraft y Pepsi Cola. Se ubican en alguna de las fases de la cadena productiva, por ejemplo, Cargill produce, procesa y distribuye productos agrícolas; ADM procesa trigo y semillas oleaginosas (soya, cacahuate, cánola, semillas de girasol, algodón, linaza, palma). Estas grandes corporaciones han llegado a economías en desarrollo mediante asociaciones y/o adquisiciones de empresas que se encuentran con porciones importantes de mercado, bien posicionadas o que cuentan con marcas de prestigio.

En suma, las empresas en la industria alimentaria operan en mercados muy competidos; forman parte o están integradas en redes en las que participan grandes corporaciones dentro de la cadena agroalimentaria. Llevan a cabo estrategias que buscan su posicionamiento y acaparamiento de los mercados geográficos de, prácticamente, todo el mundo. La innovación de productos es imprescindible en esta industria por lo que el desarrollo tecnológico y la investigación son factores fundamentales para la permanencia. Estas acciones requieren de recursos económicos, por lo que las vinculaciones con diversas organizaciones son importantes.

GRANDES EMPRESAS EN LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS EN MÉXICO

El agro está estrechamente ligado a la industria alimentaria. Hasta antes de la década de 1980 el campo fue objeto de especial atención por parte del Estado.

⁶ Esas vinculaciones se dan bajo la forma de alianzas, acuerdos y fusiones.

CUADRO 3
Las mayores empresas de alimentos, según ventas en diferentes regiones, 2004 (millones de dólares)

LUGAR	EMPRESA	PAÍS DE ORIGEN	ACTIVIDAD PRINCIPAL	VENTAS	REGIONES ^a				
					AN	ALC	EU	AS	OT
1	Nestlé	Suiza	Diversificada	69,826	√	√	√	√	√
2	Unilever	Reino Unido	Diversificada	49,961	√	√	√	√	√
3	Archer Daniels Midland	Estados Unidos	Productos agrícolas	36,151	√	√	√	√	
4	Kraft Foods Inc	Estados Unidos	Productos alimenticios y bebidas sin alcohol	32,168	√	√	√	√	√
5	Pepsi Co.	Estados Unidos	Refacciones y bebidas sin alcohol	29,261	√	√	√	√	√
6	Tyson Foods Inc.	Estados Unidos	Carnes procesadas	26,441	√	√ ^b		√	
7	Bunge	Estados Unidos	Productos agrícolas	25,168	√	√	√	√	
8	Sara Lee Corporation	Estados Unidos	Carnes procesadas y productos de panadería	19,566	√		√		
9	Conagra Foods	Estados Unidos	Diversificada	18,179	√				
10	Grupo Danone	Francia	Productos lácteos	17,040	√	√	√	√	√

^a AN: América del Norte, ALC: América Latina y el Caribe; EU: Europa; AS: Asia; OT: Otras.

^b Opera sólo en México.

FUENTE: CEPAL, 2005.

Esta situación se modificó a partir del cambio de modelo económico, el campo fue descuidado y se dejó a las fuerzas del mercado la determinación de qué empresas y actividades permanecerían de acuerdo con su capacidad de enfrentar y adecuarse a las nuevas condiciones de competencia. Como resultado de ello gran cantidad de las actividades agrícolas fueron perdiendo importancia por lo que la producción de ciertos alimentos fue insuficiente para cubrir las necesidades del mercado interno; fue el caso del maíz, por ejemplo.

Para la industria de alimentos esta situación fue diferente ya que el nuevo modelo implicaba la apertura de las fronteras por lo que las materias primas e insumos podían ser obtenidos de fuentes nacionales o foráneas. Con el Tratado de Libre Comercio (TLC) ingresó al país una gran cantidad de productos a bajo precio, lo que permitió un mayor abasto, mejores precios al consumidor,⁷ situación que, por otra parte, afectó a los productores agrícolas nacionales, en especial a los pequeños.

En general, la industria alimentaria en México se ha caracterizado por su dinamismo aun en periodos en que el producto manufacturero presenta problemas de crecimiento como puede verse en el Cuadro 4, si bien en algunos años ha registrado un ritmo menor (Torres y Gasca, 2001).

Cuadro 4
*Industria manufacturera y alimentaria,
tasas de crecimiento y porcentajes*
(precios de 1993)

	AÑO	MANUFACTURAS	ALIMENTOS, BEBIDAS Y TABACO
<i>Variaciones Anuales en porcentaje</i>	1996	10.8	3.3
	1997	9.9	3.2
	1998	7.4	6.6
	1999	4.2	4.0
	2000	6.9	3.9
	2001	-3.8	2.3
	2002	-0.7	1.9
	2003	-1.3	1.7
	2004	4.0	3.3
	2005	1.2	2.1
<i>Porcentaje del PIB</i>	1998	19.6	4.8
	2004	18.2	4.8
	2005	17.9	4.8

FUENTE: Sistema de Cuentas Nacionales de México, INEGI.

⁷ Lo que favorecería el control de salarios y contenía la inflación, acordes a los objetivos de política económica.

La participación de la industria de alimentos, bebidas y tabaco en el PIB entre 1998 y 2005 ha sido cercana al 5%. En la industria coexisten empresas pequeñas y de gran tamaño; la participación porcentual de estas últimas en términos de establecimientos, al igual que en la economía, siempre ha sido mínima ya que no llega al 1% (0.18% en 1998), sin embargo, su contribución al empleo en la industria manufacturera ha sido importante ya que en algunos años ha sido superior al 25%.

El Cuadro 5 presenta las más grandes empresas de la industria de alimentos y bebidas en México. En *alimentos en general* destacan Bimbo y Gruma con más del 50% de las ventas de ese segmento; en *alimentos lácteos* Grupo Lala con 65% de las ventas; en *bebidas alcohólicas* Grupo Modelo con el 60% y en las *no alcohólicas* grupo FEMSA con sus subgrupos Coca Cola de México y KOF Coca-Cola FEMSA con cerca del 60 por ciento.

En la industria alimentaria en México coexisten empresas extranjeras y de capital nacional. Estas empresas y grupos económicos cuentan con marcas bien posicionadas y de prestigio al nivel nacional e/o internacional; tienen acuerdos o alianzas con empresas foráneas. Las principales estrategias que emplearon entre 1987 y 2005, se presentan a continuación.

LAS ESTRATEGIAS DE LOS GRUPOS EN LA INDUSTRIA ALIMENTARIA

Las acciones de las grandes empresas o grupos en México se inscriben dentro de la dinámica de competencia de las empresas trasnacionales de la industria de alimentos y bebidas. Las empresas del país, tal como lo hacen las grandes empresas foráneas en la actividad alimentaria y de bebidas, buscan ampliar sus líneas de productos y diversificar sus mercados geográficos.

Las más grandes empresas de capital privado nacional en la industria alimentaria en México forman parte de grupos económicos⁸ y en muchos casos son líderes en la actividad que realizan; es el caso de Bimbo y Gruma. Su tamaño y liderazgo no las exenta de problemas, el mercado global en el que se inserta México las expone a competidores de clase mundial, y esto se agudiza o disminuye de acuerdo al tipo de productos en los que se enfocan; por ejemplo Grupo Herdez, que se encuentra en conservas enfrenta una fuerte competencia.

⁸ Por ejemplo, Sigma forma parte de ALFA; Fems-Cerveza, Coca Cola-FEMSA son controladas por FEMSA y Desc Consumo por DESC (ahora Kuo).

CUADRO 5
*Grupos y grandes empresas de la industria de
 alimentos y bebidas en México, 2005*

<i>Alimentos</i>	<i>País</i>	<i>Ventas</i>	<i>Participación de las ventas en el segmento (en porcentaje)</i>
Grupo Bimbo	México	56,102.2	36.4
Grupo Maseca	México	26,686.6	17.3
Grupo Sigma	México	17,867.7	11.6
Industrias Bachoco	México	14,437.4	9.4
SuKarne	México	6,414.9	4.2
Grupo Herdez	México	5,705.6	3.7
Pilgrim's Pride	Estados Unidos	4,661.6	3.0
Desc Alimentos	México	4,567.1	3.0
Grupo la Moderna	México	3,676.1	2.4
Grupo Bafar	México	3,407.6	2.2
Qualtia Alimentos	México	3,170.0	2.1
Molinera de México	México	2,268.3	1.5
Grupo Minsa	México	2,214.2	1.4
Provedora de Alimentos México	México	1,310.3	0.9
El Globo	México	1,100.0	0.7
Nutrisa	México	407.9	0.3
Total		153,997.5	100
<i>Alimentos Lácteos</i>			
Grupo Industrial Lala	México	24,040.0	64.9
Ganaderos Productores de Leche Pura	México	8,710.0	23.5
Liconsa	México	4,274.0	11.5
Total		37,024.0	100.0
<i>Bebidas Alcohólicas</i>			
Grupo Modelo	México	49,550.5	60.7
FEMSA-Cerveza	México	27,573.0	33.8
Casa Cuervo	México	4,568.0	5.6
Total		81691.5	100
<i>Bebidas no alcohólicas</i>			
Coca Cola de México	Estados Unidos	86,460.0	37.4
KOF Coca-Cola FEMSA	México	50,198.0	21.7
Pepsico de México	Estados Unidos	33,735.5	14.6
Arca	México	14,647.0	6.3
Pepsi Botling Group México	Estados Unidos	12,829.3	5.5
Grupo Continental	México	10,623.8	4.6
Grupo Embotelladoras Unidas	México	6,304.3	2.7
Panamco México	México	4,872.7	2.1
Jugos del valle	México	4,767.5	2.1
Big Cola	Perú	3,960.5	1.7
Embotelladora Bret	México	2,170.0	0.9
Diageo	Estados Unidos	870.0	0
Total		231438.6	100

FUENTE: elaboración propia con información de *Expansión*, junio-julio, 2006.

Una investigación sobre grupos de capital privado nacional que cuentan con actividades relacionadas con la Industria alimentaria y de bebidas permitió ubicar las siguientes estrategias (Rendón, 2008).

CUADRO 6
Grupos con empresas en la industria alimentaria
Principales estrategias

GRUPO	EMPRESAS	ACTIVIDAD PRINCIPAL	ESTRATEGIAS ^a				
			IV	DES	ALZ	ADQ	MG
1 Alfa	Sigma	Alimentos refrigerados				√	√
2 Bimbo		Panadería, botanas,	√	√	√	√	√
3 FEMSA	FEMSA-Cerveza, Coca Cola-Femsa	Cerveza, bebidas no alcohólicas, diversas	√		√	√	√
4 Gruma	Gimsa	Harina de maíz, tortillas	√	√	√	√	√
5 Herdez	Herdez	Alimentos y bebidas			√	√	√
6 Savia	Seminies, Agromod	Agrobiotecnología		√	√		√

^a IV: Integración vertical; ES: Desinversiones; ALZ: Alianzas; ADQ: Adquisiciones de empresas o negocios; MG. Llegada a otros mercados geográficos.

FUENTE: elaboración propia con información de la revista *Expansión*, periódicos *El Financiero*, *El Economista*, páginas electrónicas de los grupos.

La más utilizada es la captación de otros mercados geográficos, estrategia que puede lograrse mediante la llegada directa –con alianzas y las adquisiciones– o bien, por la exportación de productos; esta última ha sido empleada por empresas en la industria cervecera. Las menos empleadas fueron la integración vertical y las desinversiones.

En las estrategias que los grupos han llevado a cabo influyen factores diversos como el mercado y la industria en la que se ubican, la trayectoria de crecimiento seguida, las problemáticas que enfrentan. Algunas de estas últimas son las siguientes:

- Deterioro de las capacidad adquisitiva de la población como resultado del cambio de modelo económico.

- Agudización de la competencia en el mercado interno por el punto anterior y por la apertura de la economía.
- Presencia de fuertes competidoras foráneas con gran capacidad financiera y experiencia en el ámbito global.

Herdez, por ejemplo, productor de gran cantidad de alimentos enlatados, enfrenta una fuerte competencia de empresas nacionales y transnacionales. Aunque sin problemas de deuda, ha tenido que disminuir sus márgenes de utilidad y busca promocionarse por diversos medios. Los casos de Bimbo, Gruma y FEMSA-cerveza son diferentes. El primero tiene en el país el monopolio de la producción de pan de caja; Gruma controla 71% del mercado de harina de maíz; FEMSA-cerveza constituye junto con Grupo Modelo un mercado duopólico. Estos grupos han buscado insertarse en procesos de integración económica a escala mundial y tienen una articulación intersectorial y capacidad de arrastre. En el siguiente apartado se estudia el caso de Gruma.

GRUPO INDUSTRIAL MASECA

Gruma se ha dedicado a la elaboración de harina de maíz, tortillas y frituras; nació en 1949 en Cerralvo, Nuevo León. La primera planta productora de maíz nixtamalizada en el mundo se llamó Molinos Azteca, SA de CV. Su competencia la constituyen otros productores de harina de maíz, de vendedores de masa húmeda de maíz (nixtamal) y tortillerías que producen su propia masa. En el mercado de harina de maíz los principales competidores son Grupo Minsa,⁹ algunos productores regionales de harina de maíz y OPTIMASA, una subsidiaria de Cargill de México.¹⁰

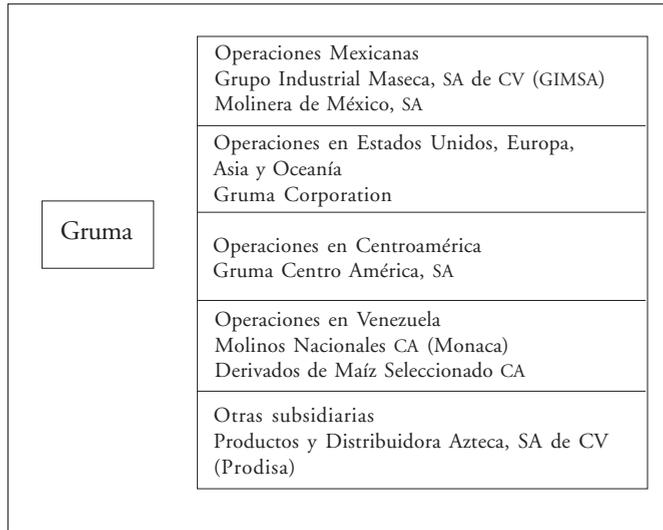
En 2001 era el mayor productor y distribuidor de tortilla y harina de maíz en el mundo, en particular en Estados Unidos y líder en México. En este último es el principal productor y comercializador de harina de maíz nixtamalizada, participa con 70% de esa industria y produce 32% de la materia prima que surte al mercado nacional de la tortilla. En 2005 producía maíz nixtamalizado con más de 40 variedades para la producción de tortillas, tamales, frituras y tostadas. Tiene plantas procesadoras en todos los continentes.¹¹

⁹ Hay otro productor en el norte del país: Agroindustrias Integradas del Norte SA de CV.

¹⁰ Se ubicó en la región central del país en 2005.

¹¹ México, Estados Unidos, Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Venezuela y Europa (Holanda e Italia), Oceanía (Australia), Asia (China).

CUADRO 7
Gruma y subsidiarias



FUENTE: elaboración propia con información de Gruma (2006).

Gruma es una compañía tenedora de acciones (controladora) que lleva a cabo sus operaciones a través de subsidiarias, se encuentra integrada verticalmente, característica que ha mantenido y busca replicar en los países en los que se instala. Su estructura es la siguiente.

El negocio más grande de Gruma en México es la producción y venta de harina de maíz que realiza mediante la subsidiaria GIMSA. La empresa compite en una industria que se encuentra altamente fragmentada; según estimaciones del grupo, aproximadamente la mitad de las tortillerías emplea el método tradicional para elaborar tortillas (masa húmeda). En sus operaciones en el mercado de la tortilla enfrenta la competencia de pequeños productores de tortillas (productores locales tradicionales), compañías grandes con divisiones productoras de tortillas como Tyson, Bimbo, General Mills. En el mercado de la harina de maíz sus competidores son Cargill y MINSA. En Europa su principal competidor es General Mills. Sus plantas se ubican en zonas en donde se siembra maíz y en donde hay un alto consumo; sus ventajas competitivas derivan de su tecnología, economías de escala y gran cobertura geográfica. Algunos datos sobre este grupo se presentan en el Cuadro 8.

CUADRO 8
Gruma indicadores
(millones de dólares)

	Ventas	Export	Exp/Ven en %	Import	Pasivos	Apal ^a	Personal ocupado
Año	(1)	(2)	(2/1)				
1990	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
1991	807.82	ND	ND	ND	ND	1.10	ND
1992	874.43	ND	ND	ND	ND	1.30	ND
1993	1,113.94	610.34	54.79	24.40	655.25	1.10	11,071
1994	1,162.16	651.96	56.10	243.50	916.71	1.20	13,683
1995	1,506.78	520.80	34.56	436.70	954.87	1.40	13,632
1996	1,541.65	826.27	53.60	1,088.6	525.73	0.50	12,160
1997	1,363.84	ND	ND	161.70	654.85	0.60	12,384
1998	1,489.39	863.98	58.01	510.57	800.44	0.70	13,652
1999	1,748.01	1,107.49	63.36	799.10	981.09	0.80	16,513
2000	1,923.45	1,236.84	64.30	1,075.95	1,101.18	1.30	16,897
2001	1,913.03	ND	ND	1,020.00	983.25	0.80	15,585
2002	1,966.30	1,375.12	69.90	1,936.55	1,028.60	0.80	13,714
2003	2,125.21	1,381.38	65.00	ND	961.39	0.81	15,104
2004	2,103.53	1,409.37	67.00	ND	997.15	0.83	15,727
2005	2,450.56	1,666.38	68.00	ND	1,164.14	0.90	16,582

^a Apalancamiento.

FUENTE: elaboración propia con datos de *Expansión* en grupo de investigación de Enrique Dussel Peters, DEP, FE, UNAM, *Expansión*, "Las 500 empresas más importantes de México", 1999-2006; las exportadoras e importadoras más importantes de México 1996. Gruma. *Informe Anual*, 2006, 2005, 2004.

Su crecimiento ha sido importante; en tan solo cinco años (de 1991 a 1996) sus ventas casi se duplicaron.¹² A excepción de dos años con menores ventas (1997 y 1998) en los años siguientes tendieron a aumentar debido a:

- La continua y fuerte demanda en los negocios de tortilla y de harina de maíz.
- Una mayor promoción de platillos a base de tortilla por parte de cadenas de restaurantes de comida rápida.

¹² Según el grupo, de 1988 a 1994 sus ventas en volumen crecieron 11% en México, 310% en Estados Unidos y 248% en Centroamérica.

- La introducción de la marca Guerrero en nuevos mercados en Estados Unidos.
- El efecto de adquisiciones¹³ recientes.

Sus mercados externos le aportan más del 50% de sus ventas. Tiene un apalancamiento que se ubicó en 1.22 veces entre 1991 y 1995 y que disminuyó en los siguientes diez años (en promedio 0.8). El empleo generado aumentó en casi 50% entre 1993 y 2005.

Las estrategias que este grupo puso en práctica buscaron aumentar su participación en el mercado nacional, consolidarse en los países en los que se encontraban empresas de este grupo y la llegada a otros mercados geográficos como los de Asia y Oceanía. En los siguientes párrafos se presentan las principales estrategias.

VINCULACIONES CON OTRAS EMPRESAS (RELACIONES INTEREMPRESA)

Las relaciones interempresa de Gruma han sido establecidas a partir de diversos objetivos y necesidades, están relacionadas con la posición que tiene como proveedor, como empresa que demanda insumos para su operación o bien, como una organización que, en su búsqueda de otros mercados, establece alianzas, asociaciones, acuerdos.

Como productor de harina de maíz, de trigo o de productos terminados (tortillas) forma parte de la cadena para la producción de una variedad de artículos elaborados con harina de maíz o trigo. En este aspecto funciona como proveedor. Para la obtención de los insumos necesarios para su producción, establece vinculaciones con proveedores que pueden ser internos o externos. El maíz, uno de sus insumos principales, es abastecido por proveedores locales o mediante el mercado internacional.

A diferencia de lo que ocurre con otras grandes empresas alimentarias en el mundo que se relacionan fuertemente con empresas agrícolas en una especie de “integración vertical” externa, Gruma mediante GIMSA, su subsidiaria, establece acuerdos con productores de maíz a partir de sus necesidades y conveniencia, en donde desempeña un papel importante el precio internacional de su principal

¹³ Adquirió Ovis Boske, una compañía holandesa que se dedica a la fabricación de tortillas de harina de trigo (2004); el 51% de Nuova De Franceschi & Figli, una compañía italiana que produce harina de maíz (2004); activos de producción de tortilla de Cenex Harvest status en los Estados Unidos (2005), y una pequeña planta de tortilla cerca de San Francisco, California (2005). En México, GIMSA aumentó su volumen de ventas por la adquisición de Agroinsa y, en menor medida, por mayores ventas a clientes corporativos debido al desarrollo de nuevos productos, aumento en ventas a mayoristas y exportaciones a Gruma Corporation.

insumo: el maíz. A partir del TLC las importaciones de maíz rebasaron las cuotas establecidas, presionados por los industriales que demandaban ese grano toda vez que el precio internacional era menor al nacional: esto llevó al paulatino abandono de la producción interna al no poder competir en precio con el producto importado.

Gruma no se ha interesado por involucrarse directamente en la producción de grano. Busca abastecerse interna o externamente de maíz dependiendo del precio; cuando éste tendió a la alza en el mercado internacional, adoptó una estrategia de abasto interna conocida como “Club del maíz” que consistía en una asociación con el campesino en la que este último “participaba” con los recursos que recibía de Procampo como aporte para la producción; estos clubes se encontraban en el trópico y en la zona templada. La participación de los campesinos, se ha subordinado a los intereses de la empresa y se ha limitado sólo a quienes poseen tierras de cierto potencial productivo; a los productores pobres se les excluye.

Su relación con los agricultores locales se ha limitado a la transmisión de sus necesidades en cuanto al tamaño y calidad del maíz que requiere. En ciertas zonas geográficas la empresa ha transferido una participación minoritaria a favor de inversionistas locales, sindicatos y organismos de desarrollo (Gruma, 2001). No hay una integración hacia la producción, sin embargo, tiene plantas productivas ubicadas en diferentes lugares del país en donde cuenta con abastecimiento local. Recientemente estableció un programa para apoyar el mejoramiento del cultivo del maíz en la zona mixteca.

De 2001 a 2003 el grupo se abasteció en mercados internacionales¹⁴ de acuerdo a permisos de importación otorgados por el gobierno. En Estados Unidos el maíz es comprado a agricultores locales o en el mercado *spot*, también hace contratos a futuro para protegerse de fluctuaciones en los precios. Para la harina de trigo, su subsidiaria Molinera adquiere aproximadamente 19% de agricultores mexicanos¹⁵ y la mayor parte (alrededor del 80%) en los mercados mundiales.

Como proveedor abastece de harina de maíz a los productores de tortillas y frituras, entre ellos Bimbo. Otra parte importante de sus clientes son pequeños productores de tortillas o tortillerías.

En las operaciones de harina de trigo ha buscado aumentar su participación en ese mercado mediante el ofrecimiento de productos, entrega directa de acuerdo con las especificaciones del cliente y proporcionando soporte técnico. Es decir, trata de ser un proveedor que se integre en mayor medida a las necesidades y requerimientos de sus clientes.

¹⁴ Precio *spot* con base a acuerdos contractuales de corto plazo.

¹⁵ Agricultores locales, asociaciones de agricultores y compañías comercializadoras.

También abastece de producto terminado a empresas posicionadas como Taco Bell, la cadena más grande de restaurantes mexicanos en Estados Unidos. En sus planes de crecimiento en ese país, ha explorado aumentar su participación en el segmento de servicios alimenticios, enfocándose en restaurantes mexicanos independientes o pertenecientes a cadenas (Gruma, 2001).

Sus acuerdos con otras empresas buscan su consolidación en otros mercados geográficos. En 1996 estableció una asociación con ADM, refinador y procesador de maíz y de aceite, propietario además, de los molinos de harina más grandes del mundo.¹⁶ La combinación de operaciones de ambas compañías dio lugar a una sociedad de responsabilidad limitada llamada Azteca Milling L.P. en la que la mexicana tiene una participación del 80%. Mediante esa asociación Gruma amplió sus operaciones en Estados Unidos y tuvo acceso a una red de compra, manejo y transportación de maíz; asimismo mejoró su posición en la industria de la harina de maíz (Gruma, 2001).

ADQUISICIONES Y NUEVOS MERCADOS GEOGRÁFICOS

Los ingresos por operaciones internacionales han aumentado: de representar en 1995 casi el 35% de sus ventas, en 2005 llegaron al 68%. El grupo, al igual que Bimbo, ha llegado a otros mercados geográficos mediante exportaciones y adquisiciones en América Latina, Europa, Oceanía y Asia.

En América Latina se encuentra en Costa Rica, Honduras, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Ecuador y Venezuela. En 1973 llegó a Costa Rica para elaborar alimentos en conserva, en 1987 instaló plantas en Honduras, en 1993 ingresó al mercado venezolano de harina de maíz a través de una inversión en Derivados de Maíz Seleccionado, CA, una sociedad venezolana dedicada a la producción de harina de maíz. En 1999 aumentó su presencia en el mercado venezolano con la adquisición de Molinos Nacionales, CA, el segundo productor nacional de harina de maíz y de trigo.¹⁷ Aumentó la capacidad de la planta de harina de maíz en Honduras y construyó una planta de harina de maíz en el Salvador y una de pan congelado en Costa Rica.

¹⁶ Además, produce, procesa, transporta y exporta productos agrícolas a todo el mundo.

¹⁷ La compraron por aproximadamente 4.8 millones de dólares a DAMCA Internacional Corporation, sociedad constituida en el estado de Delaware, Estados Unidos, que poseía el 100% de Molinos Nacionales.

El ingreso a otros mercados ha implicado problemas en algunos casos. En 1977 ingresó a Estados Unidos con la producción de tortillas empacadas y, posteriormente, harina de maíz y otros productos relacionados con la tortilla. Esto se dificultaba ante la presencia de las multinacionales ADM —el procesador de alimentos más grande del mundo—, Anheuser-Busch, PepsiCo, Tyson y Conagra, entre otras. Su posterior asociación con ADM¹⁸ en 1996 le permitió fortalecer su presencia en el mercado de harina de maíz (Gruma, 2001).

Entre 1997 y 2001 el grupo se expandió: adquirió dos plantas de tortillas en operación en los Estados Unidos y construyó otras tres. Cuenta con plantas en Seattle, San Francisco, Los Ángeles, Phoenix, San Diego, Dallas, Oklahoma, Florida y en Rancho Cucamonga, California (considerada la más grande del mundo). En 2005 comenzó la construcción de una planta en Pennsylvania y adquirió parte de los activos de la división de comida mexicana de Cenex Harvest States (tres plantas de tortillas localizadas en New Brighton, Minnesota; Railhead, Texas; Phoenix, Arizona). Sus productos, la mayoría con la marca MISSION, son vendidos en los mercados de menudeo y de servicios alimenticios y restaurantes.¹⁹

Tanto en Estados Unidos como en México, el mercado de la tortilla se encuentra sumamente fragmentado, es esencialmente regional y muy competitivo, por lo que ha tratado de aumentar sus ventas mediante el enfoque en diferentes segmentos de mercado. Con sus divisiones Misión Foods²⁰ y Azteca Milling y con las marcas MISIÓN y Guerrero se ha dirigido al mercado hispano a nivel nacional. También ha buscado aumentar su participación en el segmento de servicios alimentarios y el enfoque en restaurantes mexicanos sean de cadenas o independientes (Gruma, 2001).

A Europa llegó con la construcción de una planta de tortillas en Coventry, Inglaterra en 2000 (Gruma, 2001). En 2004 realizó dos adquisiciones en Europa para fortalecer su presencia en la región: Ovis Boske, compañía de tortillas de harina de trigo con base en Holanda y el 51% de Nouva De Franceschi & Figlu, empresa con base en Italia. En septiembre de 2006 inauguró su primera planta en Asia en Shanghai, China [<http://www.gruma.com.mx/vEsp/Oficina/NoticiasComunicados.asp>]. En

¹⁸ Adquirió dos molinos de harina de maíz en Estados Unidos y dos de trigo en México.

¹⁹ El mercado al menudeo incluye supermercados, pequeñas tiendas independientes y tiendas de conveniencia. Los clientes de servicios alimentarios incluyen a grandes cadenas de restaurantes, distribuidores de productos alimenticios, escuelas y hospitales.

²⁰ Misión Foods atiende a los mercados al menudeo e institucional. El mercado al menudeo representa la mayor parte del negocio (supermercados, supercentros, pequeñas tiendas independientes). El mercado institucional son grandes cadenas de restaurantes, distribuidores, escuelas, hospitales y ejército.

2005 el 69% de sus ventas eran realizadas fuera de México, de las cuales Estados Unidos constituía 50% por lo que era el mercado más importante (Gruma, 2006). Para posicionarse, las plantas en Estados Unidos están certificadas por American Institute of baking (AIB) (excepto las adquisiciones más recientes). En Inglaterra y Holanda la certificación la realizan varias instituciones como International Foods Standars (IFS) y British Retail Consortium.

MEJORAMIENTO TECNOLÓGICO Y BÚSQUEDA DE EFICIENCIA

Gruma cuenta con investigación y desarrollo para mejorar e innovar las harinas que produce, también fabrica la maquinaria con la que se elaboran las tortillas. De 1997 a 2001 invirtió cerca de 202 millones de pesos en investigación y desarrollo; en 2005 destinó 40 millones de pesos (Gruma, 2001, 2006).

Para sus operaciones de tecnología y equipos cuenta con INTASA, la cual tiene dos subsidiarias: Tecnomáiz, SA y Constructora Industrial Agropecuaria SA de CV (CIASA) cuya actividad principal es la investigación y desarrollo en equipo y servicios de construcción a Gruma y proporción de equipo a terceros. En Tecnomáiz, además de efectuar el diseño, fabricación y venta de maquinaria (y accesorios) para la producción de tortillas²¹ y frituras, también produce mezcladoras de masa.

La investigación y desarrollo en tecnología para la molienda de maíz y producción de tortilla así como la ingeniería, diseño de planta y construcción la lleva a cabo mediante INTASA y CIASA, las que, además de administrar y supervisar el diseño y la construcción de nuevas plantas, proporcionan servicios de consultoría y entrenamiento para la fabricación de tortillas.

GIMSA elabora diferentes tipos de harina. En los últimos años ha desarrollado harinas más blancas y de mayor rendimiento, sin embargo su principal producto es una harina blanca de textura fina utilizada en la producción de tortillas.

Sus actividades de investigación y desarrollo se enfocan a:

- Aumentar la eficiencia de su tecnología en la producción de harina de maíz y de trigo.
- Mantener alta calidad en los productos.

²¹ Algunas máquinas producen desde 50 hasta 1 200 tortillas por minuto, ya contadas y empaquetadas; otras elaboran hasta 2 400 por minuto. Cuenta también con sistemas de alto volumen y bajo consumo de energía para elaborar tortillas de trigo y maíz. Con ello han disminuido costos variables de las tortillas de maíz (36%) y de trigo (25%) (Gruma, 2003, 2006).

- Desarrollar productos y equipos de manufactura nuevos y mejorados.
- Incrementar el tiempo de vida en anaquel de ciertos productos de harina y maíz.
- Mejorar y expandir el sistema de tecnología de la información.
- Ingeniería, diseño industrial y construcción de plantas.
- Cumplimiento de la regulación ambiental.

Los conocimientos, procesos y productos elaborados por este grupo han sido protegidos mediante el registro de patentes en Estados Unidos. De 1968 a 2006 el grupo había registrado 54; en 2006 se encontraban cinco en trámite; sólo catorce de ellas continúan vigentes.

DIVERSIFICACIÓN

El grupo inició sus actividades como productor de tortillas de harina de maíz. Su crecimiento involucró integración vertical y elaboración de otros productos como la harina de trigo. Esta última actividad como resultado de la asociación con ADM²² ha sido exitosa ya que de contar inicialmente con sólo dos plantas (157 mil toneladas) en 1996, a principios de 2000 contaba con nueve (717 mil toneladas) (Gruma, 2004). Produce también una línea de botanas, frituras²³ y corazón de palmito²⁴ en Costa Rica.

A finales de la década de 1990 ingresó a la producción y distribución de pan. Este negocio duró poco ya que entre 2001 y 2003, como resultado del análisis integral de su portafolio de negocios y de enfoque, decidió venderlo a Bimbo.

En otras actividades, Gruma en la década de 1970, se involucró en actividades bancarias mediante una participación en Banorte. En 2004 contaba con cerca del 10.9% del capital social del Grupo Financiero Banorte.

²² En 1996 ingresó a ese mercado al adquirir 60% de la participación accionaria de Molinera de México, empresa que representaba las operaciones de trigo de ADM en México; con ello se convirtió en el productor nacional más grande. Entre sus marcas están: Reposada, Poderosa, Selecta y Monterrey (Gruma, 2001).

²³ En las frituras es líder ya que controla 53% del mercado.

²⁴ El negocio de corazón de palmito atiende principalmente a Europa, Estados Unidos y Canadá con una participación del 14% del mercado.

DESINVERSIONES

Desde 1993 el grupo buscó orientar sus programas de inversión y recursos administrativos a la harina de maíz y las tortillas; los negocios no relacionados directamente con esa actividad fueron vendidos. Por ejemplo, en 1995 vendió una fábrica de conservas de Centroamérica y, en México, los restaurantes de hamburguesas Burger Boy.

También ingresó a la fabricación de conservas, actividad en la industria alimentaria, que no era su especialidad y que implicaba recursos y mayor esfuerzo; finalmente la dejó y se concentró en las actividades con mayor experiencia. El grupo se ha enfocado en los negocios principales. En esa dirección van sus acciones de agregar líneas de producción a las plantas existentes, como la elaboración de tortillas de trigo; 95% de sus ingresos provienen de la harina de maíz y de los dos tipos de tortillas.

También ingresó en la elaboración de pan de caja, sin embargo, finalmente decidió discontinuar esas operaciones en México, Centro América y Estados Unidos. A finales de 2001 vendió a Bimbo el negocio de pan en Centroamérica y el equipo para la manufactura de pan en México. En febrero de 2002 vendió algunos activos de las operaciones de pan en Estados Unidos. Todo esto con el fin de centrarse en la expansión de capacidades y mejoras tecnológicas de sus operaciones en este último país.

OTRAS ESTRATEGIAS

Para aumentar sus ventas el grupo ha puesto en práctica diversas estrategias, por ejemplo, programas para promover la venta de harina de maíz con las tortillerías y los consumidores. GIMSA ofrece incentivos a consumidores potenciales (como tortillerías independientes) para que cambien a la producción con harina de maíz. Como incentivos ofrece la maquinaria diseñada específicamente para usuarios con volúmenes bajos, financiamiento y capacitación personalizada.

También apoya a los dueños de tortillerías que consumen su producto a mejorar sus ventas mediante promociones que incluyen publicidad en radio y televisión, en panorámicos y revistas; con ello busca cambiar las preferencias del consumidor final. En 2004 la subsidiaria GIMSA realizó una campaña publicitaria nacional para enfatizar los beneficios y valor nutricional de tortillas elaboradas con harina de maíz Maseca. Posee una amplia cobertura geográfica mediante diversas plantas que además de permitirle llegar al consumidor, le posibilitan ahorros en la transportación y manejo

de materia prima. Cuenta con un sistema de distribución eficiente pero que no es propio.

En las operaciones de harina de trigo el grupo ha buscado mejorar su servicio a clientes, mejorar la distribución de sus productos a supermercados y panaderías y desarrollar una nueva clase de harina preparada. En suma, este grupo se ha enfocado en su negocio base, la fabricación de tortillas, harina de maíz y de trigo. Las adquisiciones en Europa buscan la integración vertical y dar un mejor servicio en los mercados de Europa y Asia (Gruma, 2004). Las adquisiciones van en ese sentido: mejorar su participación en sus mercados, mayor rentabilidad enmarcada en el logro de las metas siguientes:

- Tener mayor presencia en los mercados de tortillas, el de menudeo e institucional en nuevas regiones de Estados Unidos.
- Tener mayor presencia en mercados de tortillas de Europa y Asia.
- Posicionar ciertas marcas (MISSION y GUERRERO) como primera y segunda a nivel nacional.
- Fomentar la utilización de harina de maíz en lugar del método tradicional, con el fin de aumentar las ventas.

En suma, Gruma ha llevado a cabo acciones que le permiten mantener su posición de liderazgo en los mercados que atiende. El ser una empresa en una actividad relacionada con el campo no ha implicado beneficios al desarrollo de éste o a los productores agrícolas.

REFLEXIONES

A raíz de los problemas derivados de la insuficiencia de alimentos y del incremento constante de sus precios, el tema de la autosuficiencia alimentaria ha reaparecido con gran fuerza en el mundo. Se argumenta que varios factores la explican, la mayor demanda de productos alimentarios provocada por el crecimiento de economías emergentes en Asia, la producción de biocombustibles, los cambios inducidos en los hábitos de consumo y la especulación financiera de los productos agrícolas son los más mencionados.

En el caso de México estos factores son insuficientes para explicar el fenómeno, hay que agregar por lo menos dos más, las repercusiones de las políticas que el Estado puso en marcha en materia alimentaria a raíz de la apertura comercial, y

los efectos de las estrategias practicadas por las grandes compañías agroindustriales y alimentarias establecidas en el país.

En México, la industria alimentaria, como parte de la cadena agroalimentaria, se ha visto expuesta a múltiples retos sobre todo a partir de la década de 1980 por las crisis que ocurrieron, y por los cambios del modelo económico que implicaron en la práctica el abandono del campo.

Además del aumento de la competencia derivada de la apertura de la economía en la década de 1980, el TLC y la globalización de la economía en la de 1990, la industria alimentaria requiere de innovación constante por lo que la investigación y desarrollo son fundamentales para ella. Estas acciones sólo son posibles para las empresas con gran capacidad económica, entre ellas las más grandes del país, las cuales son de capital privado nacional y foráneo.

Las más grandes empresas de capital nacional generalmente forman parte de grupos económicos, organizaciones sumamente dinámicas que buscan permanecer y crecer en sus mercados; para ello llevan a cabo acciones diversas como acuerdos, alianzas, adquisiciones con empresas nacionales y con foráneas, con ello buscan estar en una posición sólida que les permita enfrentar la amenaza de las grandes corporaciones extranjeras.

En el periodo analizado Gruma buscó fortalecerse y aumentar su participación en el mercado nacional. La llegada a mercados externos se debió por un lado, a su proceso de crecimiento y por otro a la necesidad de protegerse de competidores. Aprovechó además oportunidades de inversión que se le presentaron. Ante la apertura de los mercados, este grupo hizo uso de estrategias ofensivas.

El grupo se encuentra integrado verticalmente. Esta integración le ha otorgado ventajas y constituye una barrera de entrada al mercado nacional. Gruma cuenta con áreas encargadas de la investigación y desarrollo de nuevos productos, también se ha vinculado a instituciones públicas y privadas con el fin de mejorar varios aspectos de su producción.

Las vinculaciones establecidas con otras empresas han buscado su consolidación y fortalecer su presencia. Su alianza con ADM una de las más grandes agroempresas a nivel mundial le permitió consolidarse en el mercado de Estados Unidos como la mayor productora de harina de maíz, al tiempo que le permitió el ingreso al mercado de harina de trigo en México.

Como líder en el mercado de harina de maíz, ha buscado aumentar su participación en el fragmentado mercado nacional por medio de apoyos diversos a los pequeños negocios productores de tortillas.

Se debe señalar que su crecimiento espectacular no ha ido acompañado de beneficios a los pequeños productores de maíz. Ellos han sido requeridos sólo cuando

la gran empresa los ha necesitado, por lo que no hay un efecto multiplicador. Esto es, no se ha vinculado con los productores de maíz de manera permanente y comprometida ya que sólo los ha buscado en los casos en los que el precio internacional del maíz aumenta. En esas circunstancias establece alianzas temporales que sólo buscan satisfacer sus necesidades de precio y calidad del producto.

Desde la década de 1970 Gruma ha llegado a otros mercados geográficos, principalmente por medio de adquisiciones. Con la apertura esta estrategia se incrementó llegando a mercados tan alejados como los de China en Asia, en los cuales ha aprovechado su “apertura” a empresas foráneas y la copia de consumos occidentales. Las adquisiciones de Gruma han tenido varias modalidades *a*) coparticipación (la empresa mexicana y la extranjera son copropietarias de alguna de sus subsidiarias en cada país), *b*) Inversión en el exterior sin socio (trata de evitar la incorporación de socios extranjeros e invierte en el exterior mediante la adquisición o creación de subsidiarias en el extranjero).

BIBLIOGRAFÍA

- Ávalos, Ignacio, “Política tecnológica y agricultura en América Latina y El Caribe. Del concepto de sector agrícola al de cadena agroindustrial”, en Jaffé, *Política tecnológica y competitividad agrícola en América Latina y el Caribe*, IICA, Costa Rica, 1993.
- Bellón, *Le pouvoir financier et l'ind en France*, éditions le Seuil, París, 1980.
- Calva, José Luis, *Crisis agrícola y alimentaria en México 1982-1988*, Fontamara, 1988.
- Castañón, Solleiro y Del Valle, “Estructura y perspectivas de la industria de alimentos en México”, *Comercio Exterior*, vol. 53, 2003.
- Chauvet y González, “Globalización y estrategias de grupos empresariales agroalimentarios de México”, *Comercio Exterior*, vol. 51, núm. 12, 2001.
- CEPAL, *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, 2005.
- , *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*, 2006.
- Del Valle, Ma. Del Carmen y Solleiro José Luis (coords.), *El cambio tecnológico en la agricultura y las agroindustrias en México*, Siglo XXI Editores IIE-UNAM, México, 1996.
- Dutrénit Gabriela, *El desarrollo de la industria alimentaria en los 80's: la crisis y el impacto en la apertura*, Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, México, 1995.
- Hewitt de Alcántara, Cynthia, “Ensayo sobre los obstáculos al desarrollo rural en México, retrospectiva y prospectiva”, *Desacatos*, núm. 25, CIESAS, México, 2007.
- Green, Raúl, “La evolución de la economía internacional y las estrategias de las empresas transnacionales alimentarias”, *Comercio Exterior*, vol. 40, num. 2, México, 1990.

- Leff, Nathaniel H., “El espíritu de empresas y la organización industrial en los países menos desarrollados: Los grupos”, *Trimestre Económico*, vol. XII, julio-septiembre, núm. 163, FCE, México, 1974.
- López Martínez, Solleiro, Del Valle, “Marco teórico y metodológico para interpretar el cambio tecnológico en la agricultura y en la agroindustria”, en María del Carmen del Valle y José Luis Solleiro (coords.), *El cambio tecnológico en la agricultura y las agroindustrias en México*, IIE-UNAM, Siglo XXI Editores, 1996.
- Rendón Trejo, Araceli, “Grupos económicos en la década de los ochenta. Estrategias de diversificación o especialización”, *Economía, Teoría y Práctica*, nueva época, núm. 8, UAM, 1997.
- , “Las grandes empresas y los grupos en México. Sus estrategias en la industria alimentaria (1987-2005)”, tesis de doctorado, 2008.
- Torres Torres, Felipe y José Gasca Zamora, *Ingreso y alimentación de la población en el México del siglo XX*, IIE-UNAM, México, 2001.
- Torres Torres, Felipe y Yolanda Trápaga Delfín (coords.), X, *La alimentación de los mexicanos en la alborada del tercer milenio*, Colección Jesús Silva Herzog, IIE-UNAM, Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa, 1997.
- Trápaga, Yolanda, “Influencia de la apertura comercial en el patrón alimentario del México actual”, ponencia presentada en el coloquio organizado por el Colegio Nacional, 28 de noviembre, 2001.

FUENTES HEMEROGRÁFICAS

- Expansión*, “Las 500 empresas más importantes”, “Los grupos más importantes”, 1991-2006.
- Gruma, *Reporte anual*, BMV, 2004.
- , *Informe anual*, 2006.
- Periódicos, *El Financiero*, *El Economista*.
- Portal de Gruma, artículos anteriores, 2006, “Gruma inaugura su primera planta de tortillas en China” (<http://www.gruma.com.mx/vEsp/Oficina/NoticiasComunicados.asp>).

