

Grandes Empresas en México en la Industria Alimentaria.

El Caso de Gruma

Araceli Rendón Trejo¹
*Andrés Morales Alquicira**
*Irene Juana Guillén Mondragón***

Resumen

En la industria alimentaria grandes firmas ocupan cada vez mayores porciones de mercado en los distintos países del mundo. En México, hay empresas que han logrado crecer domésticamente y llegar a otros mercados mediante acciones diversas. Este trabajo tiene como objetivo analizar las acciones que GRUMA ha llevado a cabo para crecer en un entorno de competencia global. En específico se analizan la llegada a otros mercados geográficos y la innovación.

La metodología involucra el análisis de informes de la empresa, revistas de negocios, periódicos, sitios en la WEB. Entre los resultados está el identificar la importancia que este grupo otorgó desde su origen a la investigación y desarrollo, la creación de nuevos productos, la búsqueda de nuevas plazas en los cuales colocar su producto innovador –harina de maíz- (1949). Posteriormente la búsqueda de otros mercados geográficos con productos acordes a los gustos y cultura de esos países.

Palabras clave: GRUMA, nuevos mercados, innovación, estrategias.

Abstract

Every time large companies with great experience and positioning in the food industry occupy an important market share in the different countries all over the world. In Mexico, there are companies that emerged last century and have grown in the domestic market reaching other economies through different strategies. This paper aims to analyze the actions that a national private equity group, GRUMA, has carried out to grow in an environment of global competition. The innovation and the arrival of GRUMA in new geographical markets are analyzed.

The methodology of this paper involves the analysis of different materials in many sources: company reports, business magazines, newspapers, WEB pages.

Part of the results of this paper is to have found that the company considered R&D as a strategy for its fast growth, as well as putting a lot of effort in the innovation of products. The search of new markets in other countries were part of the key factors for the success of the company.

Key Words: GRUMA, new markets, innovation, strategies.

¹ **Universidad Autónoma Metropolitana

Introducción

La industria alimentaria (IA) se encuentra vinculada a la transformación de recursos naturales agrícolas, marítimos, acuícolas; para su crecimiento son importantes los avances tecnológicos de la industria química, de bienes de capital, de materiales, equipo, embalaje y microelectrónica. Además de ello, otras actividades como la publicidad, la comercialización y un sistema de distribución eficiente son imprescindibles para que los productos sean demandados y lleguen a manos del consumidor. Hay que señalar también que el avance de la ciencia y tecnología hacen que tanto la biotecnología y las tecnologías de información sean empleados para esta actividad industrial para la aplicación de nuevos procesos e, innovación. La IA, por tanto, constituye una cadena productiva que va desde la producción agrícola, transformación de materias primas y comercialización para el mercado interno y para la exportación.

Hay factores que actúan a favor y en contra de esa industria. Entre los primeros están la modernización y el avance tecnológico, la dinámica de la vida actual que exige rapidez en las actividades que se realizan en un corto tiempo, la mayor participación de la mujer en el trabajo. Entre los segundos están, por ejemplo, la contracción del ingreso, las políticas que buscan la reducción de enfermedades derivadas de ciertas pautas de consumo, la concientización que paulatinamente se va logrando en cierto grupo de consumidores sobre las ventajas de alimentos más sanos.

La IA, por un lado influye en el consumo por diversos medios y por otro, se ve influenciada por esas las nuevas tendencias sobre la alimentación, salud, practicidad, economía y rapidez en la preparación. Es, por tanto, una industria donde la investigación y desarrollo y la innovación son indispensables para poder enfrentar la competencia. Todas estas características la hacen un interesante objeto de estudio en relación a las estrategias que en ella se implementan.

Al nivel mundial hay grandes corporaciones, como Nestlé por ejemplo, que se encuentran en prácticamente todo el mundo con gran cantidad de productos de esta industria. En México, hay grandes grupos que han podido llegar a mercados externos, entre ellos están BIMBO y GRUMA, KUO, Leche Lala, por ejemplo. Dadas las características que asume la competencia en el presente, es interesante conocer mediante qué acciones, empresas de capital privado nacional han logrado posicionarse en el mercado global llegando no solo a países vecinos sino a distantes como China y Australia. Este trabajo tiene como objetivo analizar las acciones que GRUMA ha llevado a cabo

para crecer en un entorno de competencia global. En específico se analizan la llegada a otros mercados geográficos y la innovación.

El trabajo consta de tres apartados, en el primero se abordan elementos teóricos sobre la innovación y la búsqueda de otros mercados, en el segundo se plantea su origen y estructura. En el tercero se plantean las estrategias mencionadas, finalmente se presentan las conclusiones.

Estrategias Competitivas de las Empresas. La Innovación y la Búsqueda de otros Mercados

En las economías de mercado las empresas enfrentan fuerzas competitivas no solo de otras empresas de su industria o de los potenciales competidores, sino también de los consumidores, los proveedores, los potenciales competidores y los productos sustitutos. Para poder permanecer y crecer buscan una posición fuerte que les permita defenderse de esas fuerzas o influir para que "trabajen" a su favor (Porter, 1999).

En el entorno competitivo las empresas se enfrentan y compiten, ponen en práctica estrategias competitivas para mantenerse y lograr una mayor participación y posición en el mercado. "La *estrategia competitiva* comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición *defendible* contra las cinco fuerzas competitivas" (Porter, 1999); incluye los movimientos, las acciones que pone en práctica una empresa para atraer compradores, enfrentar adecuadamente la competencia y mejorar su posición en el mercado y de ese modo obtener una ventaja competitiva (Thompson & Strickland, 1994). En ello será importante tener claro cuáles son las "barreras para salir de un sector" y las "barreras de entrada".

Las estrategias pueden ser clasificadas en diferentes formas considerando distintos criterios: si la prioridad es la defensa de los mercados, de posiciones, de fortalecimiento, de seguridad ante incertidumbre, el tipo de sector, entre otros. Estudiosos del tema han abordado las estrategias competitivas mediante el estudio de estrategias genéricas² (Porter, 1999). En estos estudios sobre empresas o grupos económicos las estrategias también se han analizado considerando, por ejemplo, la integración vertical, la integración horizontal, la diversificación, la innovación, la búsqueda de nuevos mercados (Rendón T. & Morales A., 2008) (Rendón & Morales, 2009). Estas se presentan a continuación.

² Liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o de nicho.

Innovación

La innovación es un vocablo que está en boga, es una especie de mito racionalizado adoptado en el mundo empresarial como principal fuente de competitividad de las empresas y de los países. Sobre todo se señala como uno de los componentes de la sociedad del conocimiento. En el mundo empresarial el proceso de innovación involucra la transformación del conocimiento en nuevos productos o en la mejora significativa de los productos actuales, además de su aplicación en procesos para la mejora continua. Para que un producto sea considerado una innovación deberá generar valor para las organizaciones por su impacto en el mercado al proporcionar mayores beneficios por los cuales los clientes estén dispuestos a pagar.

El Foro Consultivo Científico y Tecnológico (FCCT) (2012) señala que el conocimiento en el que se sustenta la innovación tiene diversas fuentes de origen, puede provenir de: a) las empresas, b) Instituciones de Educación Superior (IES) y de c) Centros Públicos de Investigación (CPI).

Conocimiento empresarial: Si nos acercamos al conocimiento que deriva de las empresas encontramos que se trata de un proceso de creación de conocimiento que generan los individuos por el imperativo de que sus organizaciones sean competitivas. Para que esto sea posible la organización debe establecer un ambiente propicio para la creación de conocimiento, un proceso en el que idealmente los miembros de la organización puedan socializar sus conocimientos, es decir, se requiere de la reconversión del conocimiento que posee un individuo en conocimiento social útil para el desarrollo de la organización y de sus propios miembros. Un conocimiento tácito que deriva de su experiencia, relacionado con sus ideales, valores y emociones y que deberá pasar al nivel de explícito para codificarlo, para expresarlo mediante el lenguaje formal en forma de datos, fórmulas, procedimientos o principios universales de la contabilidad, por ejemplo.

Para que se dé un proceso de este tipo, la empresa deberá considerar que se requiere motivar tanto a quien posee el conocimiento como a quienes se apropiarán de él para que estén dispuestos a compartirlo, aunque el conocimiento también puede ser adquirido por otras vías, como la observación, la imitación y la práctica, entre otras, es un proceso que se genera a partir de redes de cooperación tanto al interior como en el exterior de la organización, es un proceso de interacciones entre los diferentes participantes o agentes en el que se genera nuevo conocimiento.

En términos de Nonaka y Takeuchi (1999), las organizaciones generan conocimiento a partir de la reconversión del conocimiento tácito en explícito a partir de un proceso que estimule la

socialización y la exteriorización del conocimiento para compartirlo; la combinación que permitirá generar nuevo conocimiento y la interiorización para que cada uno de los miembros de la organización se apropie del conocimiento y se generen modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo al aprender haciendo.

La creación de conocimiento apoya a las organizaciones a la resolución de problemas y en la generación de innovaciones con el imperativo de no ser superadas por la competencia. Las innovaciones se dan en productos nuevos o en la mejora de los actuales, aunque también puede residir en el diseño de la estrategia de marketing, en nuevos modelos de negocio. Actualmente somos testigos como muchas innovaciones que se fincan en conocimiento nuevo y han dado vida a industrias noveles como la telefonía móvil y las Apps con la aparición y uso de internet, así como a nuevas formas de comercialización como el e-marketing; las consecuencia de estas nuevas perspectivas organizacionales han propiciado el declive de industrias añejas como los medios de comunicación masiva: TV, periódico impreso, la radio tradicional y la industria de las artes gráficas, así como un impacto negativo a establecimientos físicos, por mencionar algunas; b) Conocimiento generado en las Instituciones de Educación Superior: El conocimiento que deriva de las Instituciones de Educación Superior (IES), las cuales pueden ser de origen público o privado debería tener como imperativo contribuir al desarrollo social y económico del país, sin embargo existe una brecha, cierto distanciamiento entre las universidades, especialmente las públicas y el sector productivo, lo cual limita de alguna forma un proceso de asociación para la transmisión de conocimiento. La industria no sabe lo que hace la universidad y la universidad no conoce completamente los requerimientos del sector productivo para coadyuvar en su desarrollo y consolidación. No obstante, la universidad genera conocimiento que está codificado en invenciones, patentes, modelos de utilidad que podrían ser útiles en el sector productivo. Por último, el conocimiento proveniente de los Centros Públicos de Investigación puede ser resultado de la investigación aplicada para ser incorporado directamente a la resolución de los problemas de la sociedad o el sector productivo.

Hasta aquí se señala que el conocimiento es el coadyuva a la generación de innovación, pero ¿qué debemos entender por innovación?, para dilucidar está interrogante una interpretación del manual de Oslo versión 2006, por parte del FCCT establece que una “innovación es al introducción al

mercado de un producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizacional nuevo o significativamente mejorado, por una organización” (FCCT, 2012, p. 3)³.

Otra interpretación del manual de Oslo (Jansa, 2010) señala que la innovación es “la concepción e implantación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. Las actividades de innovación incluyen todas las actuaciones científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales que conducen a la innovación. Se consideran tanto las actividades que hayan producido éxito, como las que estén en curso o las realizadas dentro de proyectos cancelados por falta de viabilidad.

El Foro Consultivo Científico y Tecnológico señala la existencia de nueve tipos de innovación:

Cuadro No.1
Tipos de Innovación

Innovación	En qué aplica
Innovación tecnológica	Cambios en los medios de producción
Innovación de proceso	Proceso de producción o de administración nuevos o mejorados; cambios en técnicas, materiales programas informáticos. Disminución de costos, mejora de la calidad, producción y distribución nuevas
Innovación organizacional	Método organizacional nuevo; modificación de estructura organizacional. U orientaciones estratégicas de impacto en la competitividad.
Innovación disruptiva	Ruptura con lo establecido que genera productos y procesos nuevos, su introducción o aplicación causa cambios de alcance global. Nuevas tecnologías.
Innovación incremental	Pequeños cambios dirigidos a incrementar funcionalidad y las prestaciones de la organización.
Innovación social	Generación de nuevos productos, procesos y modelos que satisfacen necesidades sociales, crea nuevas relaciones sociales incremental la capacidad de acción de la sociedad
Innovación inclusiva	Resultado de una solución que contribuye a reducir la exclusión social y la privación de capacidades que padecen los sectores de la población desfavorecida.

Fuente: Elaboración propia con base en el FCCT, 2012.

Esto deja en claro la gran importancia que reviste la innovación para la vida de las organizaciones, para los consumidores y para el desarrollo económico del país.

En la siguiente sección se aborda la búsqueda de nuevos mercados.

³ http://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/sites/default/files/glosario_innovacion.pdf

Búsqueda de Nuevos Mercados

El crecimiento de las empresas las impulsa a la búsqueda de nuevos mercados, misma que puede darse buscando una mayor participación en la industria o mercado en el que participa, o bien llegando a otros mercados geográficos.

La llegada a otros mercados puede darse mediante la búsqueda de la preferencia del consumidor debido a las mejores características que tengan los productos elaborados, un mejor servicio o atención en el momento de la compra o postventa. Como puede notarse, en estas acciones está presente otra estrategia: la diferenciación. En la misma búsqueda de otros mercados, se involucran otras más como son la de asociaciones y adquisiciones – fusiones⁴, con empresas que operan en la misma actividad lo que implica integraciones de tipo horizontal (Brown & Domínguez, 2005).

La complejidad que tienen las grandes empresas al producir un abanico de productos similares e incluso participar en actividades muchas veces discímiles en distintas líneas de negocios las impulsa en esa dinámica de mayor participación de mercados a vincularse con empresas que forman parte de su cadena de producción, en una suerte de “integración vertical externa”. La puesta en marcha de una estrategia no es independiente de otras, se encuentran estrechamente vinculadas unas con otras.

GRUMA

Origen y estructura.

El maíz es uno de los productos agrícolas más utilizados en la dieta del mexicano. Hay una gran cantidad de variedades con diferentes propiedades nutricionales. Además de alimento es utilizado como materia prima – como insumo o subproducto- de gran cantidad de productos en la industria alimentaria. Los productos finales que se obtienen son, entre otros: tortillas, forraje para animales, almidones, glucosa, fructosa, dextrosa, aceites, botanas, etanol para bebidas o como insumo en la producción de biocombustible, etcétera.

La manera tradicional de elaborar las tortillas, uno de los alimentos principales en la dieta, es mediante la masa húmeda resultante del proceso de nixtamalización del maíz. En 1949 da inicio

⁴ Las fusiones y absorciones se refieren a las acciones que realizan algunas empresas independientes para unirse bajo la misma propiedad de capital (Brown & Domínguez, 2005)

esta empresa con la producción de harina de maíz para la elaboración de tortillas y es en la década siguiente cuando recibe el nombre de MASECA en alusión a la masa seca (GRUMA, 2017)

GRUMA⁵ es un grupo líder en la producción de harina de maíz y tortilla a nivel mundial, así como importante productor de harina de trigo y alimentos básicos; cuenta con marcas líderes en la mayoría de sus mercados.

Inició sus operaciones en 1949 en Cerralvo, Nuevo León con la primera planta productora de maíz nixtamalizada en el mundo, Molinos Azteca. S.A de C.V.

Cuadro No. 2
GRUMA. Estructura 2017

Operaciones Mexicanas Grupo Industrial Maseca S.A de C.V (GIMSA) Mission México
Operaciones en Estados Unidos de América GRUMA
Operaciones en Europa GRUMA
Operaciones en Centroamérica GRUMA Centro América S.A
Operaciones en Asia y Oceanía

Fuente: Elaboración propia con información de GRUMA (2017).

GRUMA cuenta con plantas de producción de harina de maíz, trigo y varios productos en Estados Unidos, Centroamérica, Europa, Asia y Australia. Entre ellos destacan los panes planos de harina de maíz y grits y 4 plantas de tortilla y productos relacionados.

Competencia

Por ser un grupo empresarial global la competencia se da al nivel global y en los mercados nacionales o locales en los que se encuentra. En México, la competencia del grupo la constituyen otros productores de harina de maíz, de vendedores de masa húmeda de maíz (nixtamal) y de muchas tortillerías que producen su propia masa en sus instalaciones. En el mercado de harina de maíz los principales competidores han sido Grupo Minsa⁶, algunos productores regionales de harina de maíz y OPTIMASA, una subsidiaria de Cargill de México que ingresó al mercado nacional en 2005 ubicándose en la región central del país. Recientemente (2017) se incorpora un competidor muy importante -Bunge- en el mercado nacional con la compra de Minsa -empresa productora- de

⁵ De 1990 a 1993 colocó sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores y en los mercados internacionales.

⁶ Hay otro productor en el norte del país: Agroindustrias Integradas del Norte S.A de C.V

harina de maíz. Bunge es una empresa estadounidense dedicada a la producción y venta de harina de trigo que ya ha incorporado la producción y venta de otros cereales (2013). Sus ventas son 34 veces las de GRUMA (Ruiz, 2017).

En el mercado estadounidense hay empresas que elaboran productos derivados del maíz, desde cereales hasta snacks. Sin embargo en el mercado de las tortillas, GRUMA tiene el control con marcas muy reconocidas (Mission y Guerrero). El crecimiento de este mercado es más rápido que el del pan por el aumento de la comunidad hispana y por la introducción de la tortilla en los hábitos de la sociedad norteamericana. GRUMA es proveedor de tortillas de trigo en negocios de comida rápida como Taco Bell, McDonalds (Economía hoy, 2016). En otros países compite con empresas productoras de snacks.

Las Estrategias Competitivas de GRUMA.

Las estrategias competitivas de la empresa han buscado la permanencia y el crecimiento. En su proceso de crecimiento ha implementado varias, entre ellas destacan: la integración vertical y horizontal, la diferenciación, la innovación de productos, el desarrollo de procesos, la entrada a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales. La atención al desarrollo tecnológico ha sido fundamental en este grupo. En este apartado se abordaran la búsqueda de nuevos mercados geográficos y la innovación.

Búsqueda de Nuevos Mercados Geográficos.

Desde los primeros años de operación, esta empresa buscó crecer. Lo hizo llegando a otras zonas geográficas en el país como en Nayarit donde abrió una planta.

La llegada a mercados foráneos tardó más tiempo. Empresas grandes de capital privado nacional, generalmente integradas en grupos económicos iniciaron su ingreso a mercados internacionales desde antes de la crisis de 1982. Sin embargo, su llegada a otros países se intensificó a finales de la década de los ochenta como resultado del cambio de modelo económico en el que la apertura de la economía fue prioritario lo que implicaba una mayor competencia, el abandono del proteccionismo. GRUMA llegó a Costa Rica con sus productos por petición de ese gobierno en 1972. Un lustro después lo hizo a Estados Unidos para atender la demanda potencial de los mexicanos ahí residentes. El siguiente cuadro muestra algunas de las principales acciones realizadas para tener presencia en varios mercados geográficos.

Cuadro No. 3
GRUMA. Acciones hacia una mayor participación de mercado

1957	Se abre una planta en Acaponeta, Nayarit
1972	A petición del Gobierno de Costa Rica, GRUMA incursiona en el mercado
1977	Adquiere la planta de Mission Foods en EU
1978	Con su subsidiaria Tecno Maíz e inicia la producción de maquinaria para tortillas con la marca TORTEC
1982	Se instala en Texas, Estados Unidos el primer molino de maíz
1987	Inicia operaciones en Honduras
1993	Inicia operaciones en Guatemala, Venezuela y el Salvador
1994	Inicia la distribución de tortillas de maíz y trigo en México
1996	Adquiere dos molinos de harina de maíz en Estados Unidos
1996	Adquiere dos molinos de trigo en México
1996	En Guápiles, Costa Rica, abre la empresa de Palmito más grande de Latinoamérica.
1997	Abre sus primeras oficinas en Londres, Inglaterra
1999	Adquiere dos molinos de trigo en México, el de GRUPO SALCIDO e INDUSTRIAL HARINERA LA ASUNCIÓN
1999	Adquiere la empresa Molinos Nacionales C.A. MONACA de Venezuela, segundo productor de harina de trigo y maíz
2000	Abre su primera planta de tortillas en Europa, Inglaterra. Construcción de planta
2004	Adquiere un molino de maíz en Italia, compañía de tortillas en Holanda y una pequeña planta de tortillas en Las Vegas, Nevada.
2004	Adquiere una planta de tortillas en Holanda
2006	Adquiere la empresa productora de tortillas ROSITA INVESTMENTS PTY LTD de Australia
2006	Concluye la adquisición de OZ-MEX FOODS PTY LTD con sede en Melbourne, Australia
2006	Se crea GRUMA INTERNATIONAL FOODS SL en España
2006	Inaugura su planta número ochenta y nueve en el mundo y la número 1 en Asia, en Shanghái, China.
2006	Adquiere Pride Valley Foods.
2007	Inicia operaciones la planta de Malasia. Produce principalmente Tortilla Wrap, base para pizza, Naan Bread, Foldover Bread.
2008	Lanza en Estados Unidos la marca Mission la línea Life Balance, al mismo tiempo lanza su marca de bajo precio.
2008	OZ-MEX y Taco Shells se fusionan.
2009	Marca Mission se lanza en Australia con variedad de productos
2010	Se lanza la línea <i>Mission Flatbreads of the world</i> en Australia y Europa
2010	Se inaugura en Estados Unidos una planta con altos estándares de sustentabilidad, ahorro de energía y agua
2010	Adquiere una planta en Ucrania
2011	Adquiere una planta en Turquía (Semolia), siendo la principal en molienda de maíz y la de mejor tecnología.
2011	Adquiere Solntse en Rusia
2011	Adquiere en Estados Unidos <i>Casa de Oro Foods</i>

2012	Se concreta la compra de acciones de ADM
2014	Adquiere Mexfood en Europa
2015	Opera una nueva planta en Rusia

Fuente: Elaboración propia con información de (GRUMA, 2017)

Como se observa en el cuadro para llegar a otros mercados, el grupo llevo a cabo inversiones directas así como compras de empresas ya establecidas.

El grupo en 1992, compra participación en Grupo Financiero Bancomer. Cabe mencionar al respecto que una de las características de los grupos económicos en la década de los setenta del siglo pasado fue el contar entre sus operaciones el manejo de instituciones bancarias que apoyaran el crecimiento de las diferentes empresas controladas (Jacobs & Peres Nuñez, 1982). Esta situación cambió en gran medida a partir de la crisis de deuda de 1982, motivada por una parte, por la nacionalización de la banca que hizo a un lado de esta actividad a estas grandes corporaciones (Banco de México)⁷. Por otra parte, la apertura de las fronteras, con el consiguiente aumento de la competencia, llevó a las grandes organizaciones a concentrarse solo en actividades (empresas, líneas de negocios o unidades estratégicas) con posibilidades de crecimiento, que podían mantenerse con una posición competitiva. Varias empresas y actividades se desincorporaron. Con la privatización de la Banca en el periodo de Salinas de Gortari, GRUMA incursionó en la actividad financiera con la ingreso a BMV y a la bolsa de Nueva York. Con ello la empresa aseguraba flujos de financiamiento para sus planes de expansión.

Hoy en día GRUMA es una empresa mexicana global de alimentos, cuenta con 100 plantas y presencia en 112 países del mundo con las marcas globales Maseca y Mission. Tiene 79 plantas en el mundo como se puede ver en el siguiente cuadro.

⁷ Sin embargo, con la llegada de Miguel de la Madrid, se impulsó la operación de una banca mixta de manera que el sector privado pudo participar en un 30%. Además se favoreció el desarrollo de casas de bolsa. Fue con Salinas (1988-1994) que la banca vuelve a ser privatizada (Banco de México).

Cuadro No. 4
GRUMA. Plantas en el mundo

América		Europa		Asia	
México	24	Reino Unido	2	China	1
Estados Unidos	29	España	2	Malasia	1
Costa Rica	5	Holanda	2		
Guatemala	2	Italia	1	Oceanía	
El Salvador	1	Rusia	2	Australia	1
Nicaragua	1	Turquía	1		
Ecuador	1	Ucrania	1		
Honduras	2				

Fuente: Elaboración propia con información de (GRUMA, 2017)

La llegada a nuevos mercados ha sido muy importante para el crecimiento de la empresa; el 75% de sus ventas provienen de sus operaciones en el extranjero. Tiene alrededor de 20 mil empleados (GRUMA, 2017).

En la actualidad se encuentra en todos los continentes, excepto África. En los siguientes párrafos, se presenta esta información.

En México su principal subsidiaria es Grupo Industrial Maseca (GIMSA) dedicada principalmente a la producción, distribución y venta de harina de maíz con la marca MASECA. Esta subsidiaria tiene 18 plantas en el país para la elaboración de este producto, así como una planta de harina de trigo y una más para otros productos. La subsidiaria Molinera de México posee 9 plantas y produce harina de trigo con la marca Selecta. Así mismo cuenta con Productora y Distribuidora Azteca S.A. (PRODISA) que produce tortilla de maíz, tortilla de trigo y frituras, cuenta con tres plantas localizadas principalmente en el norte de México, su marca principal es Mission.

En Estados Unidos cuenta con dos divisiones, Azteca Milling y Mission Foods. La primera es principal productora de harina de maíz en ese país con seis plantas con las que se atiende a clientes industriales, minoristas e institucionales en Estados Unidos y Canadá. Su marca más importante es Maseca. Mission Foods, por su parte, es el principal productor de tortilla de maíz y trigo; compete en tortilla chips, tostadas y taco shells, operan 22 plantas a lo largo del país, su principal marca es Mission, marca líder en tortillas en los canales de Foodservice y Retail para Estados Unidos y Canadá. Adicionalmente para el mercado hispano cuenta con la marca Guerrero en tortillas y tostadas.

GRUMA Centro América se dedica principalmente a la producción de harina de maíz, snacks, tortillas, arroz y palmito; sus marcas principales son Maseca, Tosty, TortiRicas y Mission. Cuenta con 12 plantas para atender a clientes industriales, mayoristas y minoristas en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.

GRUMA Asia y Oceanía cuenta con tres plantas y se dedica principalmente a la elaboración de tortilla de maíz y de trigo, panes planos y otros productos, su marca principal es Mission. El control total de estas plantas lo tiene GRUMA International Foods, S.L., quien además controla Pride Valley Foods en Inglaterra.

En Europa GRUMA cuenta con dos divisiones, Azteca Milling y Mission Foods. La primera ha sido pionera en el negocio de grits de maíz, son proveedor clave para los principales fabricantes de cerveza, snacks y cereales de la región como Heineken, Fritolay y Nestlé. Sus plantas se encuentran en Italia, Ucrania y Turquía lo que ha permitido que sus productos lleguen a Medio Oriente y el Norte de África. Por otra parte, Mission Foods es uno de los principales productores de tortilla y panes planos en la región, cuenta con dos plantas en el Reino Unido, una en Holanda y otra en Rusia.

GRUMA en Asia y Oceanía, produce y distribuye tortillas de harina de trigo y de maíz, frituras de maíz y otros tipos de panes planos como wraps pita, chapatti, naan y bases para pizza. Mediante tres 3 plantas localizadas en China, Malasia y Australia abastece a más de 20 países de la región. Con su marca global Mission, provee de tortillas, tortilla Chips y panes planos a operadores de Foodservice de la región como KFC, Mc Donalds o Domino's Pizza. No solo es proveedor de estas empresas globales de comida rápida, también ha buscado llegar al consumidor final en tiendas de autoservicio en Australia con wraps, y panes hindús como naan y chapatti; es un fuerte competidor en bases para pizza y TexMex. En los autoservicios de Singapur y Malasia también lo ha hecho y según GRUMA (2017) ha logrado gran aceptación en estos mercados. Sus marcas y algunos de sus productos se presentan a continuación.

Cuadro No. 5
GRUMA. Marcas y productos en diferentes países

Marca	País o Región	Producto
MASECA,	Globales. África, Europa y Medio Oriente	Líder en producción de Harina de maíz. Grits de maíz
MISSION	Global	Lider mundial en tortillas. Participante en faltbreads.
GUERRERO	Estados Unidos	Tortillas y tostadas para mercado hispano
Tosty	Costa Rica	Snacks
Rumba	Costa Rica	Tortillas chips
La Cima	Costa Rica	Líder mundial de palmito
Del Fogón	Costa Rica	Tortilla típica de Costa R.
Arroz Luisiana	Costa Rica	Arroz premium
Delicados	Rusia	Lider en torillas y tortillas chip. Compite con dips y salsas en foodservices y autoservicios
MasaRica	Centroamérica	Harina de maíz
TortiRicas	Nicaragua	Tortillas de maíz
RODOTEK		Equipos para pequeños y medianos industriales
TORTEC		Equipos para industriales que buscan sistemas de extrusión de alta tecnología para fabricar tortillas

Fuente: Elaboración propia con información de GRUMA (2017).

GRUMA, en su proceso de expansión a otros mercados, llegó también a Venezuela en 1993 mediante una participación accionaria que posteriormente se convirtió en una adquisición. Esto finalizó cuando en 2010 el gobierno anunció la adquisición forzosa de activos, propiedades de bienes de Monaca y Demaseca. El Grupo perdió el control definitivo en enero de 2013 (Pallares Gómez, 2015).

Cabe mencionar que las estrategias de marketing y publicidad son fundamentales para posicionar a la empresa y lograr la preferencia del consumidor. Las tortillas hechas con harina de maíz son diferentes en textura y sabor de las producidas por el método tradicional de nixtamalización.

- **Innovaciones**

Para GRUMA (2017) la innovación es una necesidad de sobrevivencia. El grupo señala que la visión de innovación con la que ha desarrollado sus actividades desde hace 65 años, responde a un enfoque y compromiso con la sociedad, su lema es “la innovación no es un lujo, sino una necesidad”. Surge con un proceso innovador único para producir harina de maíz para tortillas. Esa innovación la colocó como una empresa de clase mundial líder de alimentos básicos, generando confianza entre diferentes stakeholders; sus consumidores, clientes; trabajadores y accionistas.

Ciclo de Vida del Producto

La comunicación que la empresa ofrece a los consumidores a través de las tecnologías de información muestra el compromiso con sus clientes y la conduce a poner en práctica diferentes acciones estratégicas. Entre las más evidentes está la administración del ciclo de vida de los productos para evitar la obsolescencia; es clara su preocupación por la creación y desarrollo de nuevos productos para diversificar su riesgo y satisfacer las necesidades de sus consumidores tomando en cuenta tanto sus gustos y preferencias como imperativos de carácter cultural, para hacerlo busca conocer en lo más profundo a sus consumidores haciendo investigaciones de mercado, describirlo en términos de perfiles de sus consumidores definidos por variables de segmentación demográficas y pictográficas.

Análisis FODA

Para lo anterior la empresa señala que hace investigaciones de mercado aplicando una metodología disciplinada para hacer un análisis profundo del entorno de sus consumidores, un análisis FODA y de las variables del macro ambiente de marketing, mismas que la organización no puede controlar pero que debe conocer para tratar de contrarrestarlas, entre ellas se pueden mencionar: las condiciones económicas; los factores socioculturales y demográficos, las fuerzas político legales, la tecnología, las fuerza ambientales y los públicos. Asimismo otras fuerzas cercanas del microambiente de marketing que de cierta forma puede conocer y controlar, estas son la competencia, los proveedores, los intermediarios de marketing y los clientes.

Marketing MIX

La empresa propone el uso de estrategias mercadológicas creativas basadas en el entendimiento profundo del consumidor. Otras estrategias innovadoras que desarrolla la empresa están circunscritas dentro de las acciones estratégicas para combinar las variables controlables de marketing; una de ellas es la distribución. La empresa busca nuevos canales de distribución para llegar a sus clientes. La creación de nuevas estrategias de negocios. Esto le ha permitido generar las utilidades de tiempo y lugar para satisfacer a sus clientes.

Sustentabilidad

Esta organización plantea su compromiso de alinearse a las políticas de protección al ambiente, una estrategia de sustentabilidad para legitimar su presencia en el ámbito económico, Por supuesto que la organización también busca disminuir costos y para ello invierte en la investigación de nuevas

tecnologías sustentables no sólo por la búsqueda de eficiencia sino también en busca de obtener mayor productividad y que sus procesos sean amigables con el ambiente.

GRUMA (2017), define cinco ejes reconocidos en la industria mediante los cuales mide tendencias, preferencias y demanda, están relacionados con las emociones y bienestar del mercado meta: placer, salud, bienestar, conveniencia y ética, elementos que dan dirección a las innovaciones de la organización.

Características de los productos innovadores:

- a. Productos creadores de placer sensorial al consumidor
- b. Marca fuerte para mejorar la conexión emocional entre el consumidor y el producto, para incrementar un mayor consumo futuro.
- c. Fáciles de usar y que se adapten a los cambios en los estilos de vida.
- d. Productos saludables que proporcionaran beneficios a la nutrición y conservar la salud.
- e. Empresa y productos socialmente responsables.

La organización tiene un Modelo Estratégico de Desarrollo de Nuevos Productos que se aplica en todos los países donde opera. El modelo considera las capacidades de la empresa, la sustancialidad, mensurabilidad y accesibilidad de su mercado meta creando valor agregado y ventajas competitivas. Considera los distintos estilos de vida, los gustos, preferencias y necesidades de cada región y cultura.

En cada uno de los países en los que se encuentra el grupo busca crear nuevos productos que sean acordes al gusto del consumidor, a manera de ejemplos se plantean algunos.

**Cuadro No.
 GRUMA. Nuevos productos**

México	Tortillas. Aunque su proceso de elaboración de tortillas es más eficiente en cuanto a consumo de agua y energía que el método tradicional, el producto tiene diferencias sustanciales con las producidas con nixtamal (método tradicional de elaborar tortillas). Ante ello han desarrollado una nueva harina nixtamalizada, que además de lograr mejor producto, ahorra en agua y energía y reduce el tiempo de cocimiento. Mission Paninas: Albahaca y orégano y, Romero y orégano.
Estados Unidos	Lanzamiento de Mission Artisan. Línea de tortillas que además de tener una propuesta artesanal, brinda beneficios nutrimentales
Australia	Lanzamiento de Mission Wraps saludables en Australia con sus versiones de Lite, Rye, Sourdough, Five Grains y Corn, aporta grandes beneficios nutrimentales adicionales poniendo a Mission a la vanguardia en flatbreads saludables
Costa Rica	Línea de productos Tosty Activa-T, snacks bajos en grasa y sodio, siendo la primera empresa en Costa Rica en desarrollar snacks con

	estas características. Tortillas Mission estilo casero, que recuerdan a la clásica tortilla costarricense, palmeada, con intenso sabor a maíz y más gruesa, donde se siente las cascaritas de maíz en la boca, tal como la saboreaban sus antepasados.
--	--

Fuente. Elaboración propia con información de (GRUMA, 2017).

En el mercado nacional, GRUMA mediante su marca MASECA ha lanzado nuevos tipos de harina para preparar antojitos del gusto del consumidor mexicano. En otros países actúa en esa misma dirección, buscando ofrecer productos que sean consumidos tradicionalmente por esos consumidores (mezcla lista para chorreadas, mezcla lista para preparar empanadas).

El grupo plantea que en la búsqueda constante de nuevas fuentes de crecimiento, expansión y de su estrategia de innovación, elaborar otros productos como los siguientes: grits⁸ de maíz para la producción de cerveza, snacks y cereales para el desayuno, alimentos orgánicos de Mission Tortilla chips Organics (Estados Unidos), snack horneado de maíz (México y Estados Unidos).

Es un grupo que ha dado mucha importancia a la investigación y desarrollo desde sus orígenes. Ha registrado 132 patentes, tres diseños industriales en México y uno en 15 países.

Reflexiones

Las empresas de la industria alimentaria enfrentan una fuerte competencia derivada de la presencia de grandes corporaciones globales que forman parte de grupos agroindustriales que organizan y controlan la producción, la distribución y comercialización en un proceso de “integración vertical externa”. Esas empresas, ubicadas en distintos países, se especializan en el manejo de semillas, biotecnología, agroquímica, agroindustria y alimentos.

La competencia requiere de especialización y de recursos que posibiliten la investigación y desarrollo para poder satisfacer las necesidades de los consumidores en cuanto a practicidad, rapidez, calidad, precio y propiedades del producto. La innovación en esta industria es un requisito para poder ofrecer una multiplicidad de productos a los distintos segmentos de mercados que atienden. En una industria en la que continuamente se ofrecen nuevos productos y se busca diferenciar aún más los ya existentes.

⁸ Los grits son pequeños trozos de maíz. Son conocidos también como sémola de maíz.

En México, la industria alimentaria se ha visto expuesta a múltiples retos sobre todo a partir de la década de los ochenta con las crisis que se presentaron y con el cambio de modelo económico. Además de los problemas que se derivaron de la reducción del mercado interno, las empresas nacionales han tenido que enfrentar la competencia de grandes empresas transnacionales que han ingresado o han aumentado su presencia y participación en el mercado doméstico. Ante ello las empresas de capital privado nacional han buscado protegerse y enfrentar la competencia de las empresas foráneas por diversos medios, entre otros, el establecimiento de diferentes tipos de acuerdos y alianzas; mejoramiento tecnológico; adquisiciones de empresas al interior o al exterior del país.

Algunas empresas nacionales parecen haber sorteado positivamente los problemas, otras no. GRUMA inició en la producción manufacturera de harina de maíz, producto de alto consumo en la dieta del mexicano. Esta empresa es líder en el México en la producción de harina de maíz.

La estrategia seguida por la empresa productora de harina de maíz en el país ha considerado varios aspectos. Por una parte ha buscado posicionarse en el mercado nacional mediante campañas publicitarias; por otro lado ha buscado cambiar la preferencia del consumidor de las tortillas elaboradas con masa húmeda hacia las de harina de maíz, como parte de ello ha apoyado la puesta en marcha de pequeños negocios a los que proporciona maquinaria y asesoría continua.

Desde la década de los setenta GRUMA ha llegado a otros mercados geográficos principalmente por medio de adquisiciones que tienen un buen posicionamiento en mercados de interés. Con la apertura esta práctica se incrementó llegando hasta 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 campañas publicitarias han sido importantes para la preferencia del consumidor. En México el lograr que las tortillerías ocupen cada vez más la harina en lugar de la masa húmeda de nixtamal.

Es una empresa que cuenta con un centro de investigación y desarrollo que le permite ofrecer continuamente nuevos productos que satisfagan las diferentes necesidades de los distintos segmentos de mercado a los que atiende y los diferentes consumidores de acuerdo a sus preferencias en los distintos países en los que se encuentra.

Su ingreso a mercados geográficos de otros países inició en la década de los ochenta como una forma de protección ante el inminente ingreso de grandes empresas al mercado nacional. Ha

llegado, además de América Latina, a Europa y Asia principalmente por medio de adquisiciones. Su internacionalización, fue impulsada, por tanto, por las condiciones del entorno económico de mayor competencia que se presentó a partir del cambio de modelo económico en México y que se agudizó con la globalización de la economía.

Referencias

- Banco de México. (s.f.). *Banco de México*. Recuperado de <http://www.banxico.org.mx/sistema-financiero/material-educativo/basico/%7BFFF17467-8ED6-2AB2-1B3B-ACCE5C2AF0E6%7D.pdf>
- BBC MUNDO. (2016). *BBC MUNDO*. Recuperado de www.bbc.com
- Brown, F., y Domínguez, L. (2005). *Organización Industrial. Teoría y aplicaciones al caso mexicano*. México: UNAM.
- Economía hoy. (2016). Recuperado de <http://www.economiahoy.mx/empresas-eAm-mexico/noticias/7334489/02/16/Gruma-la-tortilla-mexicana-conquista-Estados-Unidos.html>
- Economía hoy. (2017). *Economía hoy.mx*. Recuperado de www.economiahoy.mx
- FCCT. (2012). *Glosario. Términos relacionados con la innovación*. Recuperado de http://www.foroconsultivo.org.mx/FCCyT/sites/default/files/glosario_innovacion.pdf
- GRUMA. (2017). Recuperado de <https://www.gruma.com/es/innovacion/vision-de-innovacion.aspx>
- GRUMA. (2017). *GRUMA*. Recuperado de www.gruma.com
- Jacobs, E., & Peres Nuñez, W. (1982). Las grandes empresas y el crecimiento acelerado. *Economía Mexicana* (4), 99-113.
- Jansa, S. (2010). *UNED*. Recuperado de http://portal.uned.es/pls/portal/docs/PAGE/UNED_MAIN/LAUNIVERSIDAD/VICERRECTORADOS/INVESTIGACION/O.T.R.I/DEDUCCIONES%20FISCALES%20POR%20INNOVACION/RESUMEN%20MANUAL%20DE%20OSLO/RESUMEN%20DEL%20MANUAL%20DE%20OSLO%20SOBRE%20INNOVACION%20C3%93N4.PDF
- Pallares Gómez, M. (12 de Diciembre de 2015). Gruma concluye ciclo en Venezuela. *El Universal*.
- Porter, M. E. (1999). *Estrategia Competitiva*. México, México: CECSA.
- Rendón T., A., y Morales A., A. (2008). Grupos Económicos en la industria de alimentos. Las estrategias de GRUMA. *Argumentos*, 87-112.
- Rendón, A., y Morales, A. (2009). Identificación de estrategias competitivas de los grandes grupos económicos en México. Guadalajara, México.
- Ruiz, J. (16 de Febrero de 2017). El gigante de EU que competirá de lleno con Gruma. *El Financiero*.

Thompson, A. A., y Strickland, A. J. (1994). *Dirección y Administración estratégica: conceptos, casos y lecturas*. Addison-Wesley.