



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ECONOMÍA

**"EL GRUPO GRUMA UNO DE LOS PRINCIPALES
CONGLOMERADOS ALIMENTICIOS DE MÉXICO:
1998-2007 Y BASE CONSTITUTIVA DE LA ÉLITE
EMPRESARIAL MEXICANA"**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMÍA

PRESENTA:

ISRAEL PÉREZ LEÓN



ASESOR: PEDRO LÓPEZ DÍAZ

CIUDAD UNIVERSITARIA, MEXICO, D.F. AGOSTO DE 2010



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Cualquier poder que no se basa en la unión, es débil.

Jean de La Fontaine

AGRADECIMIENTOS

Quiero hacer un especial agradecimiento al Dr. Pedro López Díaz quien me brindó todo su apoyo para la realización de esta tesis y gran parte de su espíritu vive en ella, no sólo fue eso, será siempre un gran amigo que lo llevaré en mi memoria y corazón. Ha sido usted una de las pocas personas que me ha enseñado a no temerle a nada. Y lamento que ya no podré compartirle en vida esta felicidad, ni tampoco esas grandes conversaciones que compartimos Leonardo, Armando, Dr. Raúl y Oscar en su cubículo, en su casa y en cualquier lugar que se ameritaba escucharlo. Descanse en paz.

A mis padres, J. Patricia León Silva y Víctor Manuel Pérez Torres. Por apoyarme siempre y no dejar de creer en mí, sin ustedes no lo habría logrado. A mis hermanos Fabiola y Carlos por su ejemplo, A mis sobrinos, espero que sirva de ejemplo.

A la Dra. Leticia Campos, Dr. Raúl Muñoz, Mtro. Armando Hernández J. y Mtro. Oscar Rojas por seguir compartiendo su amistad, honestidad, apoyo y conocimiento, también, le agradezco a la Lic. Alma Laura Torres Pitaluga por su valiosa participación y recomendaciones a esta tesis. A todos ustedes mi más sincero respeto.

A la Dirección General de Asuntos del Personal Académico, que a través del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) IN310208, por la beca otorgada para la realización de la tesis.

Y, a mis compañeros y amigos que hemos estado juntos a lo largo de estos años, quienes me han brindado su apoyo desinteresadamente para concluir mi objetivo: Leonardo Román, Rodrigo Rojas, Jorge Guerrero, Damian Esquivel, Cristian Adame, Diana Chavez y Yareth Alviter por su aliento, cariño y solidaridad.

Israel Pérez León

Ciudad Universitaria, México D.F., Agosto de 2010

INDICE

| | |
|--------------------------|----------|
| Introducción..... | I |
|--------------------------|----------|

CAPTULO 1

DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL SECTOR: INDUSTRIAL ALIMENTARIO.

| | |
|--|-----------|
| 1.1.1 Conformación estructural del subsector industrial en alimentos..... | 18 |
| 1.1.2 La internacionalización comercial entre los Grupos Económicos del subsector. (1970-2000)..... | 20 |
| 1.2 La Industria Molinera en México del subsector industrial..... | 25 |
| 1.2.1 Composición geográfica de la Industria molinera de maíz..... | 26 |
| 1.2.2 Determinantes estructurales de la rama molinera..... | 26 |
| 1.2.2.1 La capacidad molinera de maíz en México..... | 28 |
| 1.3 La restructuración económica en el subsector en México: 1980-2007..... | 32 |
| 1.3.1 La Política económica gubernamental..... | 32 |
| 1.4 La producción de harinas en México..... | 34 |
| 1.4.1 Los factores esenciales para el sector harinero, 1980-2007..... | 34 |
| 1.4.1.1 Cosecha de maíz grano en México..... | 35 |
| 1.4.1.2 Cosecha de trigo grano en México..... | 37 |
| 1.4.2 La exportación e importación de harinas de México, 2001-2007..... | 38 |
| 1.4.2.1 Exportación de harina de México..... | 39 |
| 1.4.2.2 Importación de harina por México..... | 41 |

CAPITULO 2

LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE GRUPO MASECA (GRUMA), 1998-2007

| | |
|--|-----------|
| 2.1 GRUMA..... | 44 |
| 2.1.1 Antecedentes Históricos..... | 46 |
| 2.1.2 Las subsidiarias de GRUMA y sus estrategias..... | 48 |
| 2.1.2.1 Las Adquisiciones..... | 50 |
| 2.1.2.2 La Tecnología del grupo..... | 50 |
| 2.1.2.3 Las Inversiones..... | 55 |
| 2.1.2.3.1 Inversiones Temporales..... | 57 |

| | |
|---|-----------|
| 2.2 El Capital Contable de GRUMA..... | 59 |
| 2.2.1 Instrumentos financieros..... | 60 |
| 2.2.2 Créditos a los accionistas mayoritarios..... | 62 |
| 2.2.3 Pago de dividendos por acción..... | 63 |
| 2.3 Las Calificadoras Internacionales..... | 64 |
| 2.4 Factores Económicos..... | 65 |
| 2.5 Los costos de GRUMA y subsidiarias..... | 68 |
| 2.6 Las subsidiarias en México..... | 72 |
| 2.6.1 Productos y Distribuidora Azteca, S.A. de C.V. y subsidiarias. (PRODISA)..... | 74 |
| 2.6.2 Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V. y subsidiarias (GIMSA)..... | 74 |
| 2.6.3 Molinera de México, S.A. de C.V. y subsidiarias..... | 76 |
| 2.7 Las subsidiarias en el mundo..... | 79 |
| 2.7.1 Gruma Corporation y subsidiarias (Estados Unidos, Inglaterra)..... | 81 |
| 2.7.2 Gruma Centro América, L.L.C. y subsidiarias..... | 85 |
| 2.7.3 Gruma Venezuela..... | 87 |
| 2.7.3.1 Molinos Nacionales, C.A. (MONACA)..... | 88 |
| 2.7.3.2 Derivados de Maíz Seleccionado, C.A. (Demaseca) (Venezuela)..... | 89 |
| 2.7.4 Gruma Asia y Oceanía..... | 89 |

CAPITULO 3

LOS INTEGRANTES DE LA CLASE EMPRESARIAL EN EL GRUPO MASECA S.A. DE C.V. (1995-2007)

| | |
|---|------------|
| 3.1. El Consejo de Administración (CA) de GRUMA durante 1995-2007..... | 105 |
| 3.1.1 Los veintiún accionistas de GRUMA..... | 107 |
| 3.2 Los empresarios controladores y dueños de Gruma y miembros de su Consejo de Administración vinculados a la Elite Empresarial Mexicana..... | 116 |
| 3.3 La Red empresarial a partir de los accionistas de GRUMA..... | 120 |
| Conclusiones..... | 124 |
| Anexo estadístico..... | 131 |
| Bibliografía..... | 139 |

INTRODUCCIÓN

El capitalismo en México empezó a atravesar una reconfiguración con la entrada del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en el año de 1994, tendió a constituirse un parteaguas de un prometido desarrollo económico sustentado en la liberalización de la economía que tiene sus inicios en el sexenio de Miguel de la Madrid y adquiere bases sustentables en el sexenio de Carlos Salinas de Gortari. El TLCAN ha sido el ícono postulado por los economistas-intelectuales del sistema, que le daría cobertura al desarrollo económico de nuestro país impulsado por el Tratado entre los países que lo integran: a partir de generar sinergias comerciales, financieras y productivas entre las empresas nacionales de distinto tamaño de cada país, en mayor medida la estadounidense, ofrecer sus productos, compartir y aprender los conocimientos de los mercados locales y el mutuo acceso a los canales de comercialización, etc.

En México, por ejemplo, desde el año de 1957 a 1964, Juan Sánchez Navarro y Peón, el ideólogo empresarial mexicano, ya daba los primeros pasos propagandísticos de cambiar de la estructura proteccionista a la liberalización de la economía nacional, comenzando un largo periodo de discursos en Cámaras de distintos sectores productivos, en convenciones bancarias, congresos internacionales en temas financieros y de comercio exterior, entre otros. Uno de estos actos propagandísticos, fue en la mesa redonda llamada, “Desarrollo Económico y Crecimiento de la Población” impartido por la UNAM, en el *Advertising Council de Nueva York*, E.U., en la cual, Sánchez Navarro interviene sobre el tema de las “Inversiones Extranjeras”, postulando el impulso a la inversión directa estadounidense como complementaria en el sector manufacturero a partir de términos y condiciones para su entrada en los grupos empresariales mexicanos, como también, elaborar una política en contra de no ser absorbidos ni reducir sus utilidades de la minoría inversionista mexicana (Sánchez, 1964:100). En realidad era un doble discurso: uno tendiente a la liberalización de la economía y el otro conservar ciertos amarres para el capital nacional, en aras de mantener cierto grado de independencia frente al capital externo. Era en esos momentos un dilema no resuelto, pero al menos dos preocupaciones centrales eran postuladas

en paralelo: liberalización y proteccionismo. La historia demostró hacia que dirección la llegada de la tecno-burocracia al poder, conduciría al País.

Entonces, la nueva internacionalización del capital a través de las Grandes Corporaciones o Grandes Empresas Transnacionales, tendió a fortalecer sus empresas filiales al tiempo que establecía coinversiones con los Grandes Grupos Económicos locales, fueran estas de corto o largo plazo. Es un proceso real: un análisis de las *50 Grandes Empresas del País*, (Pedro López, *mimeo*, 2010), entre las cuales se encuentran poderosos Grupos Económicos, mantienen algún tipo de relación económica en materia de inversión, no se diga de estricto carácter comercial, con las Grandes Transnacionales, en este caso no solo norteamericanas sino también europeas. En México, en la década de los ochenta a los noventa, los Grandes Grupos Económicos han tendido a generar un proceso acelerado de oligopolización a partir de un proceso de centralización de sus capitales, en los sectores económicos donde actúan, algunas veces compartiendo mercados con las empresas transnacionales a través de coinversiones y en otros actuando supeditadamente. Desde una visión global: al mismo tiempo se han formado vinculaciones entre los grandes capitalistas locales de cada país y por región, formando una competencia inter-capitalista (Dabat, 2000:27) en el mercado mundial.

Bajo este contexto, los años noventa uno de esos Grandes Grupos Económicos que se benefició del cambio de paradigma del desarrollo capitalista en México es el *Grupo Maseca (GRUMA)*. Elegimos a este Grupo para nuestro análisis de Tesis, por su cercanía al sector agrícola nacional, específicamente a la producción del grano más codiciado: el maíz; también para revisar a grandes rasgos, si el TLCAN fue el medio para que el Grupo cumpliera con la integración y el arrastre del sector agrícola a nivel nacional (en su crecimiento y desarrollo, y/o prefirió importar el grano de otros países) y a su vez, fortalecer la rama industrial harinera como al sector alimentario; actualmente *GRUMA*, es un Grupo competitivo de alcance global, dado que la empresa y el propietario Roberto González Barrera han estado presentes en las listas del “top-ten” de las grandes empresas en la industria de alimentos más importantes del país, elaboradas por *Forbes*, *Expansión* y otras revistas especializadas en el tema económico y financiero. En lo

que se refiere a su actividad principal, *GRUMA* se localiza en la rama de la industria harinera y opera sobre la base de una tecnología madura, produce su propia tecnología y la extiende internacionalmente, al tiempo que produce valor agregado a sus productos con introducción a sus materias primas de otros ingredientes nutricionales. Sobre la internacionalización de *GRUMA*, Cárdenas (2007:49) dice que su expansión ha sido a través de instalar nuevas plantas en el mundo, lo que la hace en los hechos una empresa no global, pero si internacionaliza sus inversiones de capital fijo en el exterior. Nosotros hemos hecho eco de esta afirmación al dedicarle todo un apartado de nuestra investigación, tanto a su estrategia de fundar empresas –filiales- como a la inversión externa referida a adquisiciones de empresas ya establecidas, durante los diez años que abarca nuestra investigación de *GRUMA*.

Entonces, al hablar sobre la propiedad o control de los Grandes Grupos Económicos en México, la presidencia y/o dirección en el Consejo de Administración y otros puestos estratégicos de alta gerencia que, no son más que la expresión del poder económico de quienes asumen el control de la empresa, y determinan por lo tanto el rumbo de la misma, teniendo en cuenta que tan solo con un determinado porcentaje de las acciones triple "A", termina por asumirse, en tanto actor social y empresarial, como el capitán de la empresa, y que en términos populares es asumido como el dueño de la misma. Esta situación no excluye que lo acompañen otros grandes capitalistas y cuyo peso se verá reflejado en la integración del Consejo de Administración. En nuestro caso de estudio, la propiedad de *GRUMA* es de Roberto González Barrera y familia, situación que se encuadra en algo que le es por ahora peculiar al capitalismo mexicano donde las Grandes Empresas tienen y mantienen un control familiar y por lo tanto de propiedad de la empresa en cuestión. México reproduce algo que le fue peculiar al capitalismo norteamericano a finales del siglo XIX y principios del siglo XX (López Díaz, 2010). Para México, el ícono de esta situación es Carlos Slim, el hombre más rico del planeta, por lo pronto, y que mantiene bajo su égida y la de sus hijos, el control mayoritario de su gran imperio empresarial. Por lo tanto, intentaremos corroborar si *GRUMA* se encuentra en la tesitura del control familiar de la empresa.

Por otra parte, la clase empresarial mexicana, por estudios ya realizados en el pasado, ha tenido y cuenta entre sus miembros, a una **élite de poder** lo suficientemente poderosa, que puede en todo momento ser interlocutora del poder político y la vez con capacidad de decidir con su proceso de desarrollo y expansión la vía capitalista que asuma el país, su influencia es tan grande que no puede concebirse como una élite cerrada al entorno social, en su seno se encuentran los empresarios que comandan los grandes medios de comunicación, la mejor manera de influir y conformar el imaginario social; disputar sus intereses en el lobby parlamentario o en su trato directo con el Ejecutivo Federal. Al tiempo de que a iniciativa del propio Estado, en un principio creó sus propias Organizaciones de interés de clase y posteriormente a iniciativa propia ha fundado otros y los ha desarrollado. Mediante ellas, coordina, organiza, apoya y transmite sus intereses al resto de la clase empresarial, la clase política y la población en general. Fueron a partir de su creación de instituciones que funcionaron como *grupos de presión de élite* denominado así por Ortiz (2002). Sobresale en esta constelación de Asociaciones Empresariales el *Consejo Mexicano de Hombres de Negocios* (CMHN), organismo informal propio de un *poder fáctico*. El CMHN ha sido útil para la *élite empresarial*, ya que cuando se han visto afectados sus intereses, es la costumbre de usar el poder económico con la amenaza de retiro de capitales, la referencia común es el testimonio de los ex presidentes Luis Echeverría Álvarez, José López Portillo y Miguel de la Madrid (Ortiz, 2002:103). El *Consejo Coordinador Empresarial* (CCE) que nació con el quiebre de la relación empresarios-gobierno con Luis Echeverría. Basave (1994a:132) cita a Matilde Luna referente al CCE como, una *“fracción tecnocrática” que representa los intereses del sector financiero y las principales empresas exportadoras: Asociación Mexicana de Casas de Bolsa, Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros y Consejo Mexicano de Hombres de Negocios.*

El referente fundamental de esta tesis es el Proyecto: “Las élites de poder en México”, constituidas por la *élite empresarial* y la *élite política*. Sustancialmente estas dos élites con sus concordancias y discrepancias y actuando en dos planos diferentes, son la base de dirección sobre la que se sustenta tanto el sistema económico como el sistema político. En el campo de la investigación y la teoría,

históricamente se han ido construyendo aproximaciones a la composición de la clase empresarial mexicana y atendiendo a las élites que las comandan. Hay autores como Salas-Porras (2002) para quien la composición de la élite empresarial mexicana, se integra por tres fracciones importantes que se han desarrollado antes y después de la revolución mexicana hasta nuestros días: identificadas por Concheiro, Fragoso y Gutiérrez (1979) como la *fracción del Norte* de Nuevo León, Chihuahua y Durango (antes de 1910), la *fracción de los Cuarenta* (durante y después de la II Guerra Mundial) y la *fracción del Centro* (antes de la nacionalización de la banca en 1982); las identifican también Cordero, Satín y Tirado (1983); Luna, Tirado y Valdés (1987) divide la élite en dos sectores en tanto su estrategia política: el Grupo Monterrey como los radicales (defienden un liberalismo total), los del Centro como moderados (defienden un liberalismo gradual) que concentran su actividad en el centro del país, la cd. de México y zonas conurbanas principalmente la lindante con el Estado de México y la fracción que se desarrolló desde la presidencia de Miguel Alemán; y por ultimo, *la nueva fracción* de los nuevos empresarios desde 1982. A todo esto, se entiende que, hubo tres cambios generacionales de la élite empresarial mexicana (Salas-Porras, 2002). Por lo tanto, esta élite de acuerdo con Basave (2006:112) se ha fortalecido desde la segunda mitad de los ochenta del Siglo XX.

Esta investigación se compone en dos partes fundamentales: en la primera se hace un análisis sobre que tipo de empresa es **GRUMA** y en cual división de la economía se encuentra ubicada; cual ha sido su tipo de desarrollo; cuales han sido las causales de su proceso de internacionalización; cual ha sido el comportamiento de los diversos ítems económico-financieros de la empresa dentro del periodo en que es estudiada; cual ha sido su vinculación con grandes empresas extranjeras. En la segunda, se enfoca al empresario que controla la empresa y el carácter familiar de la propiedad de la misma. Asimismo, a partir de un estudios de “redes”, se vincula al empresario y a los miembros del Consejo de Administración que preside, en tanto empresarios como parte de una red de empresarios que prefiguran una intrincada red de relaciones de interés, tanto productivas o de relaciones públicas y se trata de constatar cual de ellos pueden integrar parte de la élite empresarial de México.

La primera parte, se trabajó en dos direcciones. 1) la constitución actual del sector industrial alimentario para darle una contextualización económica al estudio de la empresa; 2) la participación de grandes empresas y los vínculos que pudieran tener con el capital extranjero; 3) que empresas conforman a la rama de la industria harinera, entre otros objetivos; En la 2da dirección, que es nuestro caso *de estudio*, el comportamiento de GRUMA durante los últimos años (1998-2007), en esta segunda dirección pudimos encontrar varios puntos importantes que tenían que estar aquí expuestos en la investigación: a) el número de filiales y subsidiarias en México y en el orbe; b) las inversiones como punto fundamental en la estrategia tecnológica, adquisitiva y financiera; c) los factores económicos que pudieron influir en el Grupo para su crecimiento o para limitarlo; d) sin dejar de corroborar la presencia en **GRUMA** de capital estadounidense y de otros países, pero con la advertencia de que con ello el empresario mexicano mantiene el control y propiedad de la empresa.

En lo que se refiere a la Segunda Parte de la Investigación, es saber si tienen alguna relación personal y gerencial entre el propietario, presidente y fundador, ya que se ha mencionado con varios autores dedicados a este tema: de que son las familias fundadoras de las Grandes Empresas y/o Grupos Económicos las que siguen dirigiendo y controlando a las mismas. Este referente marcó pauta de nuestra Investigación que tendió a corroborar o rechazar este referente en el caso de GRUMA. Además, también enfocamos la Investigación a la corroboración de la participación de la Fam. González Barrera en la *Élite Empresarial Mexicana*. A partir de ello, nos dedicamos a ubicar primero: quienes y cuantos consejeros integran el Consejo de Administración de **GRUMA**, ubicando a todos los consejeros, ello nos conduciría a saber quienes de ellos son los más importantes: que tipo de acciones tienen bajo su propiedad; cual es la eventual participación en otros Consejos de Administración de otros Grupos y/o Grandes Empresas y si fuera posible el número de propiedades que tuviera; en que tipos de sectores participan: productivo, financiero y/o bancario, comunicaciones y de la tecnología; con ello tendríamos los suficientes elementos como para definirlos en su función o no, de su eventual participación en la *Élite Empresarial Mexicana*.

Para iniciar la primera parte de la tesis, necesitábamos entender y acotar en forma general nuestra investigación, entonces recurrimos los antecedentes de los estudios sobre la concentración y centralización del capital en sus diversas fases históricas, el surgimiento de los Grandes Empresas y Conglomerados capitalistas tomando como referentes a los autores clásicos en la teoría del capital y del capital financiero: Karl Marx; Rudolf Hilferding; Vladimir Lenin; para el caso de México, intentamos hacer un recorrido histórico de obras significativas de los estudios de los empresarios y las grandes empresas realizados: autores como *Fragoso, Concheiro y Gutiérrez (1979), Cordero, Satín y Tirado (1983), Luna, Tirado y Valdés (1987), Salas-Porras (2002) y Basave (2007)* (véanse en López Díaz y Hernández Juárez, 2008, Vol. 2); a Michel Porter, para tener una idea más contemporánea sobre que entendemos del enfoque de innovación entendida como ventajas competitivas entre naciones.

Y en relación a la Segunda Parte, tomamos como andamiaje teórico a la Teoría de Élite, proveniente de la sociología y la politología de finales del siglo XIX hasta mediados de la segunda mitad del siglo XX, e intentamos trasladarla y aterrizarla conceptualmente en el campo de la economía bajo el concepto de *élite empresarial*. Relacionado con los autores citados anteriormente, también entró en el campo de nuestras indagaciones los estudios dedicados a los Grupos Económicos al abordar algunas de las definiciones clave que han sido enunciadas para el caso mexicano.

En el estudio del contexto mexicano nos pareció pertinente partir del estudioso Jorge Basave porque es una autor que por un lado nos sintetiza en su pensamiento una parte de los estudios realizados en el pasado y por la otra, sus propias investigaciones nos ubican en el presente. Jorge Basave (1994a): utiliza a los clásicos de la *Teoría del Capital Financiero*, para explicarnos como los flujos financieros de la Bolsa Mexicana hicieron posible la concentración productiva y financiera en los *Grandes Grupos Empresariales Mexicanos*; a grandes rasgos encontró dos momentos llamados como: *los circuitos financieros perversos*, y la formación de los grupos económicos oligopólicos mexicanos integrados a una *oligarquía financiera mexicana*.

La oligarquía financiera mexicana inició en la década de los setenta y en los ochenta, bajo el contexto de dos modelos económicos, con dos tipos de acumulación de capital a partir del sector financiero, con estrategias empresariales, y de política económica.

En los setenta, se forman los oligopolios en México, fueron las grandes industrias del modelo sustitutivo de importaciones que fortalecieron su presencia en el país. Para los ochenta, con el inicio de la crisis de deuda (1982) comenzó la centralización de adquirir y de eliminar gradualmente las empresas estatales en venta (1983–1987), fueron entonces, los propietarios de la nueva Bancaⁱ integrada también con casas de bolsa, quienes financiaron y consolidaron a los grupos empresariales por medio de los *circuitos financieros perversos*, es decir, aportaron e incrementaron el capital social entre los mismos socios de la nueva banca que interactuaban también en los mismos grupos industriales (Basave, 1994a:82-84,124-126)

En la actualidad, Basave (1994a) señala que vivimos, un *periodo de globalizaciónⁱⁱ empresarialⁱⁱⁱ* basándose en *estrategias empresariales* para diversificar sus inversiones a diversas esferas productivas^{iv}, a la empresa o grupo empresarial; y, dadas las condiciones tecnológicas en comunicación e informática, las inversiones de capital han multiplicado los márgenes de ganancias por medio de *cruzamientos accionarios^v*.

La conclusión a la que llega Basave (1994a) sobre la *Oligarquía Financiera actual* es que desde la aparición de grupos de capital financiero, se han desarrollado diversas modalidades y grados de conformación, lo cual depende principalmente en la etapa histórica en que se desarrollen.^{vi} Por lo tanto, a mi parecer, se constituye una élite que toma decisiones y se interrelaciona con otras en la globalización.

Michell Porter^{vii}, se centra en el enfoque de innovación, el cual activará las ventajas competitivas entre los países, un efecto de arrastre a toda la economía de un país sin la participación de empresas extranjeras. Principalmente con el factor de las inversiones que estimularán la innovación continua y autónoma para

desarrollar, aumentar y hacer frente a la competencia mundial; es crear constantemente nuevas técnicas y procesos administrativos; cuyos resultados tendrán el efecto de arrastre esperado en un país.

Algunos principios en que se basa la innovación continua por Porter (1995:21) son: contar una red internacional de distintas empresas; ubicar los sectores internos para introducir la competencia; para crear una estructura y rivalidad industrial interna. A nivel internacional es necesario mejorar permanentemente su cadena de valor; desarrollar tecnología de procesos propios, diferenciación de productos, reputación de marca, relaciones y servicios de clientes.

Para el efecto de arrastre entre países en conjunto dinamizará la innovación^{viii} y que posteriormente a través del aprendizaje, será cíclica y autónoma, es decir un *Desarrollo competitivo* de las naciones. Señala cuatro etapas^{ix} cíclicas: 1) impulsada por los factores: *fuerza esencial de las ventajas competitivas*; 2) impulsada por la inversión: envuelve a las otras tres etapas; 3) impulsada por la innovación: serán las industrias relacionadas y de apoyo, y por último impulsada por la riqueza: el gran paso, dejar de participar con las extranjeras.

Hemos concluido con la primera mitad de nuestra exposición. Ahora, nos dedicaremos a la última parte de nuestro marco explicativo con la Teoría de la Élite empresarial, y posteriormente una breve explicación sobre algunas definiciones preliminares para tener un contexto acotado y actual de los Grupos Económicos.

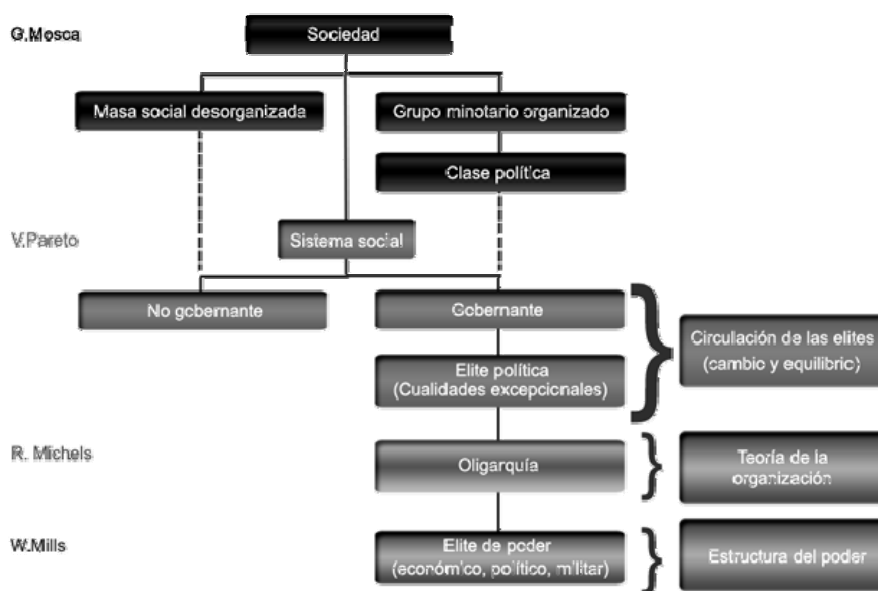
Comencemos con esta idea: La relación entre el capital productivo y el capital financiero, no trastoca, atraviesa a todos los sectores productivos que tiene un país. Son los grupos empresariales que se unen por varias estrategias para diversificar y controlar actividades claves de la economía mexicana, cuyo objetivo es la apropiación de mayores ganancias.

Los grandes grupos empresariales constituyen la base de una élite^x y no de cualquier grupo informal, hablamos de individuos que dirigen y participan en las

decisiones políticas^{xi} y económicas del país para tener un control en la apropiación del capital.

Para tener una mayor claridad de lo mencionado anteriormente, tomaremos la Teoría de la Élite para establecer un marco conceptual y formal.

Los iniciadores de esta corriente son *Gaetano Mosca* y *Vilfredo Pareto* (a fines del siglo XIX e inicio del XX) y posteriormente *C. Wright Mills*, sociólogo norteamericano que analiza la estructura de poder de la sociedad moderna y sus modificaciones^{xii}, bajo el concepto de “*élite de poder*”^{xiii}. Abajo mostramos un cuadro sinóptico de la evolución: de la Teoría de la Élite, y del Poder.



Fuente: cuadro tomado del Proyecto de investigación: ‘Teoría de las Élités de Poder en México’; Posgrado de Economía, UNAM; dirigido por el **Dr. Pedro López Díaz**.

Para Gaetano Mosca, como iniciador de la teoría clásica de la Élite, nos da un marco de referencia de la sociedad, dividida en masa social desorganizada y un grupo minoritario organizado, esto, como un hecho de dos “clases sociales”, el grupo minoritario como la clase gobernante, y la masa social desorganizada en clase gobernada. Entonces, la minoría es una “clase dirigente” que tiene la capacidad y ciertas cualidades para actuar en cohesión e influir al resto de la clase desorganizada. “En ciertos países encontramos las castas hereditarias; la clase

gobernante se halla definitivamente restringida a un número dado de familias, y el nacimiento es el único criterio que determina el ingreso a dicha clase o la exclusión de la misma...” (Véase en López Díaz, 2008, Vol.1 (Gaetano, 1992)

Para Vilfredo Pareto (creador del concepto de eficiencia de Pareto) utiliza el término de élite para seleccionar a la “clase selecta”, para distinguir a los mejores de cada una de las diversas ramas y actividades que se ejerce dentro de la sociedad, por ejemplo: en inteligencia, en la música, capacidad matemática, etc. Entonces, la clase selecta son las que tienen el poder o influencia al resto de la una actividad específica, así que, dentro de la sociedad hay un sistema social dividido en no gobernante y gobernante, en este último, se encuentra la clase selecta con las cualidades excepcionales, y además, el autor puntualiza que la élite no es estática, sino que se renueva constantemente, dado que, hay una circulación en los integrantes de las élites por medio de la lucha por ascender con nuevas ideas, pero sin perder el equilibrio estructural de sus antecesores. (López Díaz, 2008, Vol.1)

Para Robert Michels (sociólogo alemán con influencias de Max Weber y de Vilfredo Pareto), en su obra “Los Partidos Políticos”, se centra en el problema de la democracia y de la oligarquía en los partidos políticos alemanes, Michels comenta que a inicios de las primeras décadas del siglo XX, la oligarquía es “el dominio de una sociedad o de una organización por quienes están en la cumbre es parte intrínseca de la burocracia de la organización en gran escala” (López Díaz, 2008, Vol.1; Michels, 1991:13), y avanza en que la estructura del partido socialista democrático alemán es oligárquico, y para mantenerse bajo ese funcionamiento se centra el autor con la Teoría de la Organización: *Las organizaciones de gran escala dan a sus funcionarios casi un monopolio del poder.* (Ibídem; Michels, 1991:14). Entonces, al contrario de la postura de Pareto sobre los cambios en los integrantes de las élites, Michels asegura que no hay liderazgos representativos, sino que existe una permanencia en las élites, es decir, “los líderes de masas son en sí mismos parte de la *élite de poder.* (...) el objetivo de la élite con base en la masa es reemplazar el poder de una minoría por el de otra; ellos mismos” (Ibídem; Michels, 1991:17) o de otra forma, una profesionalización del liderazgo.

Con Wright Mills, en “La élite de poder” (1956), se plantea que la estructura de la élite es un “triángulo del poder” que se conforma de la esfera empresarial, militar y del estado, entonces, la minoría de cada esfera esta en los puestos o jerarquías mas importantes de la estructura institucional de una nación, *constituyen los medios del poder* (Ibídem; Mills, 1993:13): es la estructura del poder; esta aseveración y otras más sobre la élite de poder se referirá con mayor exactitud a la estructura estadounidense: “Las familias, las iglesias y las escuelas se adaptan a la vida moderna, los gobiernos, los ejércitos y las empresas la moldean, y, al hacerlo así, convierten aquellas instituciones menores en medios para sus fines...” (Ibídem; Mills, 1993:14). No obstante, nos acercó cada vez más, no sólo en la cuestión de la Teoría de la Élite y del Poder, sino también en lo inmerso en cuestión a nuestra actividad económica y empresarial mexicana: “Las decisiones de un puñado de empresas influyen en los acontecimientos militares, políticos y económicos en todo el mundo...” y “Si hay intervención gubernamental en la economía organizada en grandes empresas, también hay intervención de esas empresas en los procedimientos gubernamentales. En el sentido estructural, este triángulo de poder es la fuente del **directorio entrelazado** que tanta importancia tiene para la estructura histórica del presente.” (Ibídem; Mills, 1993:15).

Por lo tanto, ahora tenemos que trabajarlo en nuestra investigación con los integrantes o miembros que conforman el consejo de administración de *GRUMA*. Podemos adelantar que existe una cierta notoriedad inicial de los integrantes de la élite mexicana, es decir, son relaciones entre dos sectores: una fracción dirigente de la clase empresarial con el Estado mexicano^{xiv}. En lo que se refiere a la élite empresarial, se ubican en alguno o varios sectores de la economía por medio de sus actividades ya sea productivas, comerciales, financieras o servicios de grandes empresas llamadas conglomerados y cuya importancia se da a partir del poder económico que puede ser dimensionado, ya sea por el monto de sus activos, sus ventas o sus ingresos netos^{xv}.

Hemos concluido con la segunda parte, ahora haremos una pequeña revisión de las definiciones más significativas sobre: su comportamiento, organización, estructura y función histórica del grupo que detenta en México. ¿Que características son tomadas en cuenta para investigar a este grupo de poder

económico^{xvi}? son los antecedentes y orígenes de los empresarios mexicanos; su educación, y continúan otros factores.

Comencemos a definir, como primera aproximación, lo que se entiende como empresario y la empresa en México^{xvii}. Según Cordero y Satín (1977), el *empresario* es: “el individuo que posee la propiedad y/o el control de la empresa” y la empresa: “...puede tener uno o más establecimientos en distintas actividades, los cuales pueden estar ubicados en diferentes poblaciones, o varios en la misma localidad...”^{xviii}.

Ahora bien, un *Grupo*, es entendido como una relación común entre empresarios, a partir de la organización que tienen en los Consejos de Administración en cada empresa y el ente que la controla:

“[Son] conjuntos de empresas que se controla[n] bajo el poder de decisión de dirigentes comunes es decir, que existen empresas que se hallan relacionadas entre sí por el capital, y cuyo común denominador es que su consejo de administración, o los más altos cargos de ejecutivos están ocupados por un mismo dirigente, o por varios que son los mismos para todas ellas y que participan del control accionario. (...) empieza a generalizarse el uso de GRUPO (...) [considerando a] este tipo de organización económica, que integra empresas industriales, financieras, comerciales o de servicio.”^{xix}

Grupo Económico (GE) o Conglomerado. Es un conjunto de empresas con fuerte estabilidad económica y dirección entre sí que producen bienes y servicios industriales para diferentes mercados, esta producción puede ser muy diversificada y abarcar amplios sectores de la producción industrial.^{xx}

El *conglomerado* es el conjunto de firmas (consúltense líneas abajo) que operan en distintos mercados bajo un control empresarial y financiero común,^{xxi} y es importante agregar su rol en el país en el cual se desarrollaron. Según Chudnovsky (1999:62):

“...en general la internacionalización ha sido liderada por una forma específica de organización empresarial, los llamados grupos económicos (GE). Por tanto, es preciso considerar la dinámica propia de estos agentes, su historia, las relaciones con su entorno local y sus estrategias globales en las cuales se insertan de modo cambiante según su etapa evolutiva y las señales que reciben del medio externo, las decisiones sobre la internacionalización productiva.”

Esto contribuye a la relación-efecto del empresariado y la sociedad en lo político económico y cultural del país.

Grupo de Capital financiero. Basave (1994a:49) señala que representa una modalidad de los GE. Tiene un alto grado de diversificación intersectorial y se da cuando el grupo se compone de un banco e industrias, o bien, de una casa de bolsa e industrias. Destaca que la modalidad actual entre los GE mexicanos es agruparse al estilo japonés llamado Keiretsus (conocidos durante la II Guerra Mundial como los Kaibatsus): se conforman indistintamente alrededor de enormes consorcios industriales, comerciales o bancarios con base a cruzamientos accionarios. Para el 2001, Basave (1996: 36) los identifica "...por su capacidad de valorización de capital en distintas esferas económicas, rebasando a la empresa individual y sobreponiéndole un ensamble superior que responde a los intereses del conjunto del capital invertido."

Grupo empresarial o "Grupo de Interés", y la Gran Empresa. De acuerdo con Basave (2001): "es el conjunto de empresas vinculadas entre sí, mediante la propiedad y sobre las cuales se ejerce un control centralizado. Dicho vínculo puede estar conformado por persona física y persona moral^{xxii}, y hay combinaciones entre [si]".^{xxiii} Para identificar la empresa de gran tamaño, Basave (2001:17) toma en cuenta la clasificación por el número de empleados: en el sector industrial con más de 500, para el caso del sector comercio y servicios con más de 1000 empleados.

Inversión Extranjera Directa (IED). De acuerdo con Chudnovsky (1999:14), son flujos de capital financiero que ingresan directamente a la empresa localizada en otro país, región o estado, cuya participación será "*duradera*" durante largo tiempo.

Hemos visto que las definiciones aquí presentadas tienen una relación entre sí, para poder explicar el mismo fenómeno. Ahora, daremos una breve explicación o característica general, del concepto de *Firma* (empresa) en diferentes enfoques:

1. En *mainstream* o enfoque "neoclásico". La *firma* es una "*caja negra*" por que sólo busca maximizar beneficios omitiendo centrar su atención en

cómo internamente se ha desarrollado institucionalmente bajo el contexto social, histórico, legal y político.

2. A partir de esto, nacen otras explicaciones alternativas. El enfoque de costos de transacción por Coase (1937); después el de *economía de costos de transacción* (Williamson, 1989); y, posteriormente, Dunning^{xxiv} (1988,1993) quien estudia el surgimiento de la firma transnacional, denominado como enfoque del *“paradigma ecléctico”*.
3. El enfoque evolucionista en la firma (quienes reclaman ser parte de los neo-schumpeterianos y cuyos fundadores como R.R. Nelson y S.G. Winter quienes reinterpretan a Schumpeter^{xxv}), analizan a la empresa por: *su comportamiento y su adaptación al medio a partir del cambio tecnológico y el proceso competitivo y en el que el conocimiento y su transmisión desempeñan un papel relevante. Como ya puso de manifiesto K.Boulding, el Know How es el elemento trasmisor fundamental del proceso de selección en el ámbito de la economía (...) Winter indica que la evolución es, fundamentalmente, “un proceso de acumulación de información con retención selectiva”^{xxvi}; O como lo menciona Rolando Astarista^{xxvii} en el documento acerca de lo neo-schumpeterianos y marxismo, sobre “la acumulación de conocimiento [que] se concreta en la innovación”: “La clave entonces es analizar cómo se adquiere, se utilizan y se difunden las tecnologías. Plantean que la adquisición de tecnologías no es lineal; subrayan el carácter interactivo entre empresas, organizaciones de investigación y desarrollo, y agentes económicos; y la importancia de los cambios incrementales y radicales en las innovaciones; ponen énfasis en el carácter localizado y nacional de las innovaciones y en que están socialmente contextualizadas.”. Por lo tanto, las firmas actuarán estratégicamente a partir de su Know How^{xxviii}.*

Los autores mencionados reconocieron la aparición de una nueva *“forma de organización económica del empresariado”^{xxix}* y el inicio estratégico de la reconfiguración comercial mundial.

Hasta aquí, un breve panorama de un conjunto de teorías, conceptos, que de alguna manera, algunas veces no puntualmente, nos sirvieron como derroteros de

orientación teórica-metodológica en nuestra investigación. Es probable que en esta introducción se presenten lagunas que para varios de mis eventuales lectores pudieran ser imprescindibles, pero toda síntesis introductoria tiene esta desventaja que espero pueda ser suplida por la naturaleza de la Investigación aplicada que desarrollé

ⁱ (Basave, 1994a: 34,36-37)

ⁱⁱ Para entender más el concepto de “globalización” actual en la economía. (Chudnovsky; López; y Garrido 1999:7) dicen: “la expansión de las corrientes internacionales de comercio, capitales, tecnología, y en la cada vez mayor interconexión e interdependencia de los distintos espacios nacionales y la paralela creciente “transformalización” de los agentes económicos.

ⁱⁱⁱ (Basave, 1994a: 44)

^{iv} Las estrategias financieras de acumulación del capital financiero, tiene que abandonarse la noción de su fijación a una actividad concreta y también la de su fijación a la empresa o empresas del grupo. ...Con esto último el capital supera el límite “formal” que para su desplazamiento le impone la figura que aparece como su propietaria. (Basave, 1994a: 45)

^v Es la modalidad actual de agrupamiento japonés (...) los Keiretsus, es nuclear indistintamente alrededor de enormes consorcios industriales, comerciales o bancarios en base a cruzamientos accionarios. (Basave, 1994a:44)

^{vi} (Basave, 1994a:49)

^{vii} Véase en: La Competitividad de la empresa mexicana, México: Nacional financiera: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 1995.

^{viii} Sobre el modelo de El Diamante. (Porter, 1995:26)

^{ix} (Porter, 1995:28)

^x Lenin los caracteriza también como un sindicato; una organización constituida legalmente y abalada por el Estado y esta organización tiende a la búsqueda de sus intereses individuales integrados a un objetivo común.

^{xi} Desde la última mitad del siglo XX la élite empresarial mexicana se ha caracterizado en influir y reclamar en mayor medida decisiones que toma el Estado capitalista para el rumbo que debe tomar la economía nacional.

^{xii} ‘Teoría de las Élités de Poder en México’. Proyecto de Investigación en Posgrado de Economía, UNAM; dirigido por el Dr. Pedro López Díaz.

^{xiii} Es un pequeño conjunto de líderes económicos, sociales, políticos y militares intercambiables que gobiernan una sociedad. C. Wright Mills, The Power Elite (Nueva York: Oxford University Press, 1959) Citado por Camp (1995: 290, 15)

^{xiv} “...ha fascinado a los teóricos de la elite es la interconexión postulada entre las elites del sector privado y del sector público (...) Algunos analistas mexicanos creen que los lazos que existen entre los líderes del sector privado y los del sector público son enteramente naturales, fortalecidos por un estilo de vida similar que se deriva de un nivel de vida compartido, de las actividades sociales en común, de los antecedentes educativos similares, y en última instancia de los matrimonios entre miembros del mismo grupo.” Julio Labastida Martín del Campo, “Grupos dominantes frente a las alternativas de

cambio”, en El Perfil de México en 1980, vol. 3 (México, Siglo XXI, 1980), p 135. Citado por Camp (1995:17)

^{xv} ‘Teoría de las Élités de Poder en México’. Proyecto de Investigación en Posgrado de Economía, UNAM; dirigido por el Dr. Pedro López Díaz.

^{xvi} (Camp, 1995:280–288)

^{xvii} (Cordero et al., 1977: 6–7)

^{xviii} Pero también, el establecimiento –o “unidad física” de acuerdo con Cordero y Satin – pueden estar constituidos con *razones sociales distintas* dentro de la empresa. Actualmente se complica el análisis, para investigar un determinado Grupo Económico.

^{xix} (Cordero et al., 1977: 8)

^{xx} (Cordero, et al., 1977:12).

^{xxi} (Chudnovsky (1999) cita a Leff (1978).

^{xxii} La Persona física tiene en propiedad una o varias empresas vinculadas o no a la actividad principal; la Persona moral, es aquella que tiene títulos de propiedad (acciones) en una o varias empresas vinculadas entre si, formando una piramidación propietaria, cuyo fin es la obtención de utilidades por medio del objetivo común y principal: realizar la venta de los productos a través del mercado.

^{xxiii} (Basave, 2001: 10)

^{xxiv} Para revisar más a fondo los diferentes enfoques ver: (Chudnovsky et al., 1999: 38–45), aquí ellos resaltan al “paradigma ecléctico” de Dunning, aplicando su metodología, para investigar las formas tomadas por los GE latinoamericanos en internacionalizar su producción, mediante las ventajas que tienen (de Localización –L–; de Propiedad (*ownership* –O–); de internacionalización –I–) y hacer la estrategia(s) convenientes.

^{xxv} Schumpeter (escuela institucional) parte bajo una perspectiva macro que hay una “destrucción creativa” por el avance de las innovaciones tecnológicas. Véase en: La teoría evolucionista de los negocios: <http://www.eumed.net/libros/2010b/685/TEORIA%20EVOLUCIONISTA%20DE%20LOS%20NEGOCIOS.htm>

^{xxvi}

<http://www.ucm.es/info/ec/jec8/Datos/documentos/comunicaciones/Fundamentos/Gil%20Salvador.PDF>

^{xxvii} Docente en la Universidad Nacional de Quilmes, Carrera de Comercio Internacional, “Macroeconomía”, “Dinero, crédito y bancos” y “Sistema financiero internacional”. También en la Carrera de Sociología, Facultad de Ciencias Sociales, de la materia “Cambios en el sistema económico mundial”. Y desde el segundo cuatrimestre de 2005 dicta “Desarrollo económico” en la Carrera de Economía, Facultad de Ciencias Económicas, de la UBA.: <http://www.rolandoastarita.com>

^{xxviii} ...contribuyen a moldear tanto el ambiente en el cual se desenvuelven las firmas como sus propias competencias y decisiones estratégicas (...) las propias firmas van cambiando sus rutinas, capacidades, objetivos y estrategias a los largos de su propia evolución. (Chudnovsky, 1999: 40)

^{xxix} (Cordero et al., 1977:3)

Capítulo 1

DEFINICIÓN Y DELIMITACIÓN DEL SUBSECTOR: INDUSTRIAL ALIMENTARIO.

El subsector industrial alimentario se dedica al proceso de elaborar, transformar, preparar, conservar y envasar los alimentos de origen agrícola, ganadero y pesquero para el consumo humano.

En la década de los ochenta la industria en alimentos, creció anualmente en una tasa de 2.4% superior al conjunto del resto industrial manufacturero¹. En 1994, la composición del sector industrial alimentario estaba dividida por 13 subsectores. Y para el 2007, cambia la estructura con el Sistema de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera (SIAP)² dentro del rubro: “Sector de Industrias Manufactureras (31-33)” y se denomina “Subsector Industria Alimentaria (311)”. Ahí se considera la elaboración de alimentos para animales, molienda de granos y semillas oleaginosas, elaboración de azúcar, chocolates, dulces y similares, conservación de frutas, verduras y guisos, elaboración de productos lácteos, matanza, empacado y procesamiento de carne de ganado y aves, preparación y envasado de pescados y mariscos, elaboración de panadería y tortillas, y otras industrias alimentarias (elaboración de botanas, beneficio del café, elaboración de concentrados, polvos, etc.).

1.1.1 Conformación estructural del subsector industrial en alimentos

En el año 2003 se tenía una población de personal ocupado en maquiladoras manufactureras del subsector en 64 mil personas que dependen directa o indirectamente de la razón social con un total en remuneraciones de \$3,053,032 miles de pesos; una producción bruta total de \$34,165,265 en miles de pesos; por servicios de maquila al mercado nacional por \$4,281,970 miles de pesos y de exportaciones al mercado extranjero por \$1,571,920 miles de pesos. (Cuadro 1)

Cuadro 1. Estructura del Subsector Industria Alimentaria en México. 2003

| Personal ocupado | Total de remuneraciones (miles de pesos) | Producción bruta total (miles de pesos) | Servicio de maquila nacional (miles de pesos) | Servicio de maquila al extranjero (miles de pesos) |
|------------------|--|---|---|--|
| 64,000 | \$3,053,032 | \$34,165,265 | \$4,281,970 | \$1,571,920 |

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI: 2003

El número total de unidades económicas o físicas en el país en ese 2003 fue de 28,943; al subsector le corresponden 7,204; de las cuales, para maquila nacional 4,870 y para maquila de exportación 13 (3 en Sonora, 4 en Tamaulipas, 3 en Coahuila y 3 en Chihuahua). Hasta aquí, observamos una concentración de unidades económicas en maquila de exportación hacia el norte del país. (Cuadro 2)

Cuadro 2. Número de unidades económicas (ue) en México. 2003

| Número total de ue en México | Subsector Industria Alimentaria | Maquila nacional del subsector | Maquila de exportación del subsector |
|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------------|
| 28,943 | 7,204 | 4,870 | 13 |

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI: 2003

En el siguiente Cuadro (3) vemos el predominio estatal, primero, en la Zona centro: Puebla, Tlaxcala, Veracruz y México; Zona sur: Oaxaca, Guerrero, Yucatán y Chiapas; Zona norte: San Luis Potosí, Nuevo León, Sonora y Sinaloa; y al occidente: Michoacán y Jalisco. No obstante, el número de personal ocupado por zona geográfica es predominante en la Zona centro y norte; posteriormente la sur y por ultimo la de occidente. Así, la mayor participación de personal ocupado y de unidades económicas se encuentra en la Zona centro y norte, y para el comercio exterior y un tanto para el país, únicamente en la Zona norte.

Cuadro 3. Subsector, Industria Alimentaria por zonas geográficas en México. 2003

| | Zona Centro | Zona Sur | Zona Norte | Zona Occidente |
|---------------------|-------------|----------|------------|----------------|
| Unidades Económicas | 4,513 | 1,826 | 470 | 382 |
| Personal Ocupado | 27,701 | 4,762 | 23,448 | 6,925 |

Fuente: Cuadro realizado a partir de los datos del INEGI: 2003

Del total del personal ocupado en estas zonas mencionadas, 38,283, representan más de la mitad del subsector. Los estados más representativos son de la zona norte: Sonora, cuenta con 6,100 personas ocupadas; Nuevo León con 3,423; y

Coahuila con 3,293. En suma 12,826 de la Zona centro: estado de México con 5,731; Guanajuato con 5,713; Veracruz con 5,161, Distrito Federal con 3,621, sumando, 20,226; en la Zona Occidente: sólo Jalisco con 5,241 del personal más representativo. En conclusión, la Zona centro ocupa el primer lugar, seguido por, la Zona norte y finalmente Jalisco.

1.1.1 La internacionalización comercial entre los Grupos Económicos (GE) del subsector. (1970-2000)

A partir de la crisis de la deuda externa de 1974-1982 en México, se ha marcado la entrada por medio de la asociación entre el capital extranjero y los Grupos Económicos (GE) mexicanos, obtienen una participación de las ganancias generadas por los GE, los incluyen en sus firmas, comparten el mercado, y su diversificación a nivel nacional e internacional.

Ahora bien, en el periodo de 1974-1979, dos GE se internacionalizaron: Empresas La Moderna asociada con capital suizo³ y el Grupo Visa. Estos GE se diversificaron hacia E.U. produciendo alimentos, productos del mar y cadenas de restaurantes.⁴ Hacia el interior del país se diversificaron en conglomerados, el Grupo Alfa primero lo hizo en acero, luego en petroquímicos, hoteles, bancos hasta llegar a cadenas de restaurantes especializados en hamburguesas.⁵

Para 1983 a 1994, fue un periodo de reconfiguración financiera y del incremento de las IED en los GE, esto como todo un fenómeno de concentración de capital. Entre 1985-1987, Visa centraliza a Cervecería Cuauhtémoc y Transportación Marítima Mexicana (Basave et al., 2001:81)

Con la entrada al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) se presumía del alcance que iba lograr la liberalización del comercio en alimentos, gradualmente, para finalizar en 2003; Así, se dinamizaría más el desarrollo y crecimiento de nuestra estructura productiva que se gestaba a partir de los sectores concentrados por los GE para crear un efecto de arrastre en las industrias y empresas de menor tamaño en la economía mexicana. El efecto de

arrastre no ha sido cumplido, como también, en otros sectores y tamaños en el orden económico. Sólo han sido beneficiados continuamente los GE, y especialmente un grupo de seis empresarios mexicanos y, aproximadamente dieciocho empresas trasnacionales.

Estos grupos han extendido su comercio por medio de asociaciones con empresas norteamericanas, ampliando la línea de productos y controlando los canales de distribución, el acceso a tecnología y capital. Por la parte asociada norteamericana, aprovecharon los sistemas de distribución y de marcas ya reconocidas.⁶

Los más predominantes son: Pulsar (Empresas La Moderna de Alfonso Romo); GRUMA (Roberto Sánchez Barrera); Grupo Bimbo (Lorenzo Servitje); Lala (Ramón Iriarte Mastierrena); Viz (Jesús Vizcarra Calderón); Sigma del Grupo Alfa. De asociadas: Wal-Mart con Cifra (Jerónimo Arango); DuPont; Gargill; Campbell Soup; Pilgrim's Pride; PepsiCo; Kraft Foods; Ralston; Purina; General Mills; Nestlé; Monsanto; American Produce; Del Monte; Lee Shipely; Chiquita Tropical Products; Expogranos; Vecafisa-Volcafé; y Jacobs.

Sobre los GE mexicanos, varios autores han permitido dar luces sobre este sector, desde la diversificación en la competitividad productiva, internacionalización, participación en la BMV y en bancos hasta diversas adquisiciones en el exterior; las relaciones de redes comerciales; asociaciones y *joint ventures*. Por ejemplo, en 1992 los *joint ventures* y alianzas que se dieron son:

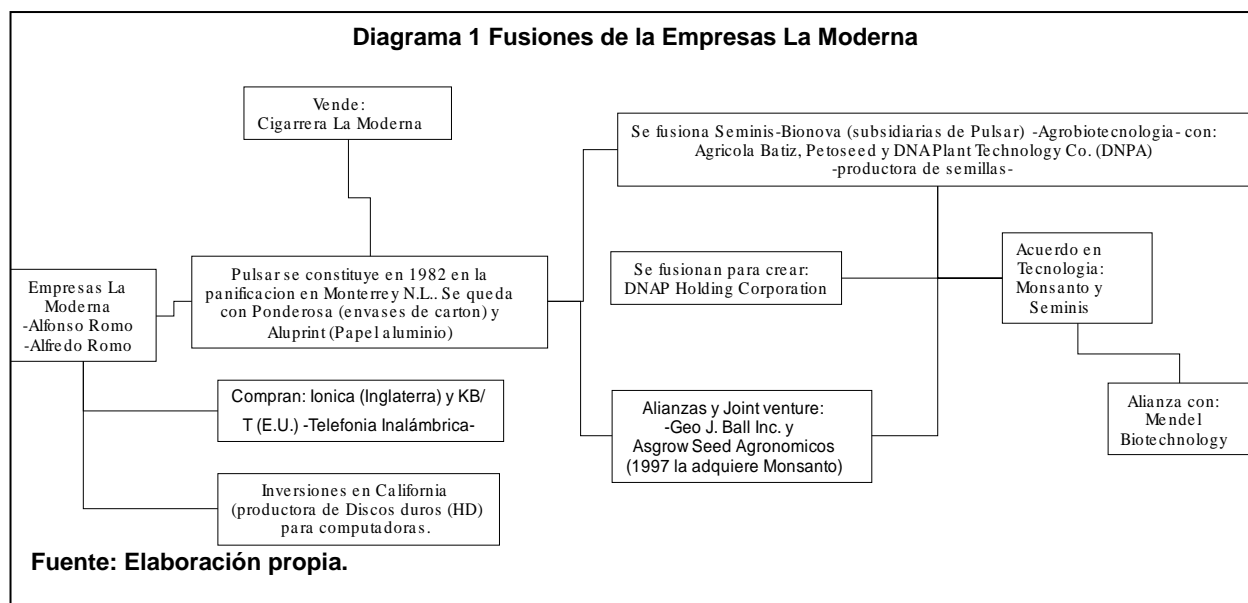
En *joint-ventures* y *alianzas* de 1992-1996 encontramos los siguientes casos: a Sigma Alimentos (Alfa) - Oscar Mayer Foods Corp.; Bimbo y Mrs. Baird's Bakeries Inc. - Grupo Quan (restaurantes); Pulsar-Seminis y Grupo Posadas que adquieren Royal Van Namen (Holanda); y, Conagra Incorporated (E.U.) adquiere a Grupo Desc. En el siguiente Cuadro (4) presentamos otras alianzas en el sector.

| Cuadro 4. Alianzas en el sector alimentos | | |
|--|----------------------|--------|
| Grupo | Empresa extranjera | Origen |
| Herdez | Mc Cormick | EUA |
| | Heinz | EUA |
| | Hornel | EUA |
| | Festin Foods | EUA |
| Desc | Monsanto | EUA |
| Bimbo | Mrs. Bairds Bakeries | EUA |
| | Sara Lee | EUA |
| Gruma | Archer-Daniels-EV | EUA |
| Fuente: extraído del Cuadro (1) de Basave (2006:118) | | |

Por su parte Garrido (Chudnovsky et al., 1999:174) considera en los noventa, como empresas *no diversificadas* a Desc-Agrobios (alimentos) y Pulsar-Seminis (agroindustria y agrobiotecnología). En cuanto a empresas *especializadas*, bajo una línea de producción considera: Bimbo y GRUMA (bienes de consumo maduros).

Sobre las asociaciones. Bimbo con Bimabel (Perú)-Alicorp; Desc Agrobios-Corfuerte (82%) (México) con Authentic Acquisition Co, (82%)- J.P. Morgan (E.U.); Seminis Internacional con Monsanto y Mendel Biotechnology.

Según Chudnovsky (1999) las más importantes a nivel global son Seminis Internacional, Bimbo y Gruma. Un caso importante en el terreno de la alta tecnología genética en semillas y alimentos lo encontramos en Empresas La Moderna, su origen y desenvolvimiento a la diversificación tecnológica y en la producción de pastas, la podemos observar en el Diagrama (1) de flujo que presentamos. Observamos este proceso de adquisiciones, asociaciones, *joint venture*, etc. con grandes firmas en la producción química de semillas modificadas y de alimentos agrícolas. Es importante ver la presencia de Monsanto y de Mendel Biotechnology.



Por lo tanto, con la internacionalización de los GE se han extendido y apropiado más del mercado nacional y tienen una mayor competitividad mundial, así como también, una sinergia de concentrar la producción, contrarrestar y limitar a las empresas de menor tamaño al conformarse ser proveedores o tender a la absorción. Pero, especialmente es preocupante la crisis del campo y de la población mexicana, llamada como una relación de *subordinación excluyente*⁷.

Sobre las diez empresas de mayor competitividad de origen latinoamericano a nivel mundial de 2003-2005, vemos en el Cuadro (5) la presencia de siete firmas mexicanas como Grupo Bimbo, Grupo Maseca (GRUMA), Alsea, La Moderna, Minsa, Grupo Bafar (distribuidora) y Bachoco. Cuatro brasileñas: Cacique, Seara, Sadia (carne de aves) y Perdigão Agroindustrial. Dos peruanas: Grupo Gloria y Nacional de Chocolates de Colombia; Arcor de Argentina y por ultimo Café Britt de Costa Rica.

Cuadro 5. Empresas Latinas mayor competitivas a nivel global en Alimentos (2003-2005)

| Lugar | 2003 | 2004 | 2005 |
|-------|---|-------------------------|-------------------------|
| 1 | Café Britt / Costa Rica | Café Britt / Costa Rica | Café Britt / Costa Rica |
| 2 | Cacique (productos de chocolate) / Brasil | Grupo Gloria / Perú | Minsa / México |

| | | | |
|----|-----------------------------------|-----------------------------------|---|
| 3 | Grupo Gloria / Perú | Alesa / México | Grupo Bafar (distribuidora de alimentos) / México |
| 4 | Nacional de Chocolates / Colombia | Nacional de Chocolates / Colombia | Bachoco / México |
| 5 | Seara (carne de aves) / Brasil | Perdigão Agroindustrial / Brasil | Perdigão Agroindustrial / Brasil |
| 6 | Sadia (carne de ave) / Brasil | Grupo Bimbo / México | Sadia / Brasil |
| 7 | Perdigão Agroindustrial / Brasil | Sadia / Brasil | Grupo Gloria / Perú |
| 8 | Grupo Bimbo / México | Grupo La Moderna / México | Josapar (productores de arroz) / Brasil |
| 9 | GRUMA / México | Cacique / Brasil | Cacique / Brasil |
| 10 | Arcor (golosinas) / Argentina | Arcor / Argentina | GRUMA / México |
| 11 | - | GRUMA / México | - |

Fuente: elaboración propia extraída del Proyecto: "Elites de poder en México"; América Economía (04/2005-2007)

La composición competitiva del mercado en el país (1980 a 1989), se constituía en las siguientes actividades, Molienda de trigo (3.2%), Molienda de nixtamal (7.2%), Preparación de frutas y legumbres (42.1%). Esta composición cambió después de 1994 con la apertura económica.⁸

Shwedel (1994) ubica las siguientes cinco estrategias de los GE en alimentos: 1) por diversificación; 2) adquisición de materias primas; 3) procesamiento; 4) ventas; y, 5) mercadotecnia.

En la diversificación tienen su propio sistema de distribución y el manejo de productos de empresas extranjeras, asegurando su abasto y conociendo su mercado. En la adquisición de materias primas algunos productores agrícolas cubren su propio abastecimiento, establecen contratos a largo plazo con los proveedores de insumos; reciben asistencia técnica; créditos para semillas y agroquímicos. El procesamiento se caracteriza por tener una alta capacidad de producir satisfactoriamente en temporadas ociosas. En las ventas, tienen su propia gerencia y como ventaja, ofrecen mayor control sobre su mercado y una fuente de información. Y por último, el crédito es esencial para hacer efectivas sus ventas a plazos cortos con sus clientes y por el otro, con sus proveedores de insumos, la mercadotecnia es una de las políticas estratégicas más significativas.

Otra estrategia en menor grado se da a través de programas de responsabilidad social. Durante el 2003 de acuerdo con la revista *Mundo Ejecutivo*, fueron: en salud, nutrición y educación; por Grupo Alpura, Bimbo (también en ecología), Danone, Grupo Herdez, Kellog's (también en agricultura) y Grupo Lala.

1.2 La Industria Molinera en México del subsector industrial.

En el subsector 311, se encuentra la rama industrial especializada en harinas (3112). Para la Cámara Nacional del Maíz Industrializado (CANAMI)⁹, fundada en 1976, define como objetivo primordial de esta actividad “*generar sinergias y multiplicar las capacidades de una industria moderna*”, resultante de la fusión, de la tradición y la cultura del maíz en México.

La cámara, integra y afilia a las empresas transformadoras del maíz para productos intermedios o insumos industriales. La industria molinera produce derivados del maíz y son utilizados como insumos o para el consumidor final. Se utilizan para hacer harina de maíz nixtamalizado; en los derivados del almidón; en producir cereales para desayuno; y en frituras, botanas y en particular tortillas.

La información con la que se cuenta sobre la distribución geográfica-espacial de las unidades económicas en la rama molinera en el país, a partir de datos del INEGI en el año 2003, las unidades económicas manufactureras de la rama 3112: Molienda de granos y de semillas oleaginosas son en total 933 maquiladoras manufactureras; en activos fijos por \$23,605,778 miles de pesos. La población del personal ocupado en la rama 3112 estaba conformado 29,037 empleados, los cuales 1,004 son propietarios, familiares y otros.

1.2.1 Composición geográfica de la Industria molinera de maíz.

Actualmente está concentrada geográficamente en 19 estados del país, por un total de 63 empresas transformadoras de productos y derivados del maíz registradas en la CANAMI. Se ubican en las zonas del Centro (Oriente, Golfo y Zona Metropolitana) 29 empresas; 17 en el Norte (centro y este); (14) en el

Occidente, y (3) en el sur. Podemos ver la concentración de la producción en la región norte y centro del país, y (3) empresas en la región del sur. (Cuadro 6).

Cuadro 6. Composición industrial molinera de maíz en México, 2009

| Estado | Por regiones geográficas | Num. de empresas |
|------------------|----------------------------|------------------|
| Guanajuato | Centro | 7 |
| México | Centro, zona metropolitana | 7 |
| Michoacán | Occidente | 7 |
| Jalisco | Occidente | 7 |
| Puebla | Centro, oriente | 5 |
| Distrito Federal | Centro | 4 |
| Chihuahua | Norte, centro | 4 |
| Coahuila | Norte, este | 4 |
| Veracruz | Centro, oriente-golfo | 3 |
| Sonora | Norte, este | 3 |
| Nuevo León | Norte, este | 3 |
| Durango | Norte, centro | 2 |
| Querétaro | Centro | 1 |
| Aguascalientes | Centro | 1 |
| Hidalgo | Centro, oriente | 1 |
| Baja Cal. Sur | Norte, este | 1 |
| Guerrero | Sur | 1 |
| Chiapas | Sur | 1 |
| Yucatán | Sur, este | 1 |

Fuente: elaboración propia, con datos de la CANAMI.

1.2.2 Determinantes estructurales de la rama molinera.

En esta rama del sector industrial en alimentos se observa en la CANAMI un registro menor de las que se dedican a esta actividad. El número total de unidades económicas y personal ocupado considerando sólo a las de mayor tamaño; para la molienda en harina de maíz (clave: 311213) son 30 de 48 en total; y en harina de trigo (clave: 311212) por 90 grandes empresas de 207, que produjeron más de tres millones y media toneladas de harina de trigo en el 2003. Del lado del personal ocupado en esta rama, observamos una concentración en las grandes empresas. (Cuadro 7)

Cuadro 7. Num. de establecimientos y personal ocupado, 2003

| Composición de la molienda en la: | Num. de establecimientos | | Personal Ocupado | |
|-----------------------------------|--------------------------|---------|------------------|---------|
| | Total | Grandes | Total | Grandes |
| Harina de maíz | 48 | 30 | 4,346 | 4,257 |
| Harina de trigo | 207 | 90 | 8,911 | 7,729 |

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI; 2003

En la composición productiva nacional en los años de 2003-2005, se observa un aumento de la producción de harina de maíz así como de trigo. (Cuadro 8)

Cuadro 8. Producción bruta total en molienda de granos y de semillas oleaginosas; 2003-2005

| Año | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Elaboración de harina de maíz | \$6,805,620 | \$7,165,224 | \$7,777,097 |
| Elaboración de harina de trigo | \$11,298,413 | \$12,406,590 | \$12,645,110 |

Fuente: Elaboración propia a partir del INEGI, los datos están en miles de pesos

El precio promedio por tonelada en 2003 de acuerdo al INEGI alcanzó los \$2,591 pesos en harina de maíz, y en harina de trigo \$3,457 pesos por tonelada.

El personal ocupado en estos tres años en la industria molinera de harina de maíz en el 2004, se redujo a 200 personas, que, para el siguiente año se mantuvo casi como en el 2003. (Cuadro 9)

Cuadro 9. Num. Total de Personal Ocupado en la rama. (2003-2005)

| Personal ocupado total por año: | 2003 | 2004 | 2005 |
|---------------------------------|------|------|------|
| Elaboración de harina de maíz | 3417 | 3217 | 3433 |
| Elaboración de harina de trigo | 6980 | 6990 | 7084 |

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI; 2003

Ahora, observemos la distribución de personal ocupado por unidades económicas (Cuadro 10). Aquí la información sobre su personal en las grandes empresas de la molienda de granos y semillas oleaginosas, no son señaladas por el INEGI. Entonces suponemos que del total 933 de unidades económicas, el número de personas (501-1000; 1001 y más) participan con sólo 11 unidades económicas equivalentes a 8,763 personas. Ahora ¿cuántas unidades económicas son de un sólo grupo? Recordemos que, debemos también considerar la capacidad instalada

de producción, o expresado como una composición orgánica del capital, para poder identificar las unidades económicas que cuenten con capital fijo. Esto podría cambiar los datos y nos traería más complicaciones para esta investigación empírica.

Cuadro 10. Composición del personal ocupado por unidades económicas y en cada división. 2003

| Molienda de granos y de semillas oleaginosas | | | Elaboración de Harina de maíz | | Elaboración de Harina de trigo | |
|--|---------------------|------------------|-------------------------------|------------------|--------------------------------|------------------|
| Numero de personas | Unidades Económicas | Personal Ocupado | Unidades Económicas | Personal Ocupado | Unidades Económicas | Personal Ocupado |
| 0-15 | 684 | 2,296 | 13 | 75 | 103 | 395 |
| 16-100 | 158 | 7,493 | * | 139 | 76 | 4,367 |
| 101-250 | 68 | 10,549 | 20 | 3,138 | 22 | 3,013 |
| 251-500 | 12 | 4,349 | * | 286 | * | 1,136 |
| 501-1000 | * | 5,329 | * | 708 | | |
| 1001 y mas | * | 3,434 | | | | |
| Total | 933 | 33,450 | 48 | 4346 | 207 | 8911 |

Fuente: Elaboración propia, con datos del INEGI; 2003

1.2.2.1 La capacidad molinera de maíz en México.

El número de GE de la rama 311213 en México en 1994, son sólo dos (Maseca; y Miconsa-Conasupo¹⁰ (2 plantas)), las cuales, controlaban la participación del mercado de harinas de maíz y de trigo por más del 50%.¹¹ Actualmente, la CANAMI señala que de las 63 empresas registradas por esta cuentan con 35,000 empleados, que se concentran principalmente en la región del norte y centro del país, lo cual, casi coincide con el numero de personal ocupado presentado por el INEGI.

Las unidades económicas pueden cambiar ahora nuestra perspectiva, ya que el número de empresas registradas en el directorio están consideradas por razón social en 63, no obstante, hicimos el ejercicio de identificar a las empresas que están en propiedad bajo una misma razón social, encontramos las posibles independientes y las que pertenecen a un grupo industrial.

Entonces, las posibles independientes son 25 empresas dedicadas a las dos divisiones; distribuidas en 13 estados de la república: nueve ubicadas en la región del centro; 8 en la región del Occidente; 5 en la región del Norte; y, 3 en el Sur. En el siguiente Cuadro (11) mostramos las posibles empresas independientes.

Cuadro 11. Número de empresas posiblemente independientes, 2008

| | Empresa | Estado | | Empresa | Estado |
|----|---|-----------|----|--|------------|
| 1 | Harinera de Chiapas, S.A. de C.V. | Chiapas | 14 | Harinera Michoacana S.A. de C.V. | Michoacán |
| 2 | Molino San Antonio S.A. de C.V. | Guerrero | 15 | Molino De Trigo De Guadalupe S.A. de C.V. | Michoacán |
| 3 | Harinas del Sureste, S.A. de C.V. | Yucatán | 16 | Molino San Lázaro S.A. de C.V. | Michoacán |
| 4 | Harinera La Providencia S.A. de C.V. | Durango | 17 | Molinos Morelia S.A. de C.V. | Michoacán |
| 5 | Molinos del Golfo S.A. de C.V. | Veracruz | 18 | Consejo de Semilleros Mexicanos, S.A. De C.V. | Guanajuato |
| 6 | Asociación Rural de Interés Colectivo de Ri (Aric De R.I) | Chihuahua | 19 | Harinera de Irapuato, S.A. de C.V. | Guanajuato |
| 7 | Harinas de Coahuila S.A. | Coahuila | 20 | Compañía Harinera del Parayas S.A. de C.V. | Jalisco |
| 8 | Molinos Miller S.A. de C.V. | Coahuila | 21 | Harinera Santa Marta S.A. de C.V. | Jalisco |
| 9 | San Fernando Molino de Harinas S.A. De C.V. | Coahuila | 22 | Molino De Trigo De La Barca S.A. de C.V. | Jalisco |
| 10 | Fabrica de Harinas Elizondo S.A. de C.V. | D.F. | 23 | Munsa Molinos S.A. de C.V. (Molinos Unidos Del Noroeste) | Jalisco |
| 11 | Compañía Harinera El León S.A. de C.V. | Puebla | 24 | Harinera Tlalnepantla S.A. de C.V. | México |
| 12 | Harinera El Paraíso S.A. de C.V. | Puebla | 25 | Sr. Mariano Guadarrama Bernal | México |
| 13 | Molino Harinero San Blas S.A. de C.V. | Puebla | | | |

Fuente: Elaboración propia.

Ahora las relacionadas en un mismo grupo (Cuadro 12) son aproximadamente 8 grupos, mismos que controlan las otras 37 registradas por la CANAMI para Grupo Kasto cuenta con otras 18; Grupo Contri, tiene en su propiedad otras 12 de las registradas; Grupo Trimex con otras 10; Grupo La Moderna tiene 4; para Millco, Grubel (Beleño), Grupo Harinas de Chihuahua no se registran otras; el total de este conjunto de grupos son 67. Y para Gruma México, adelantamos un registro en el directorio 10 plantas por ahora.

Cuadro 12. Los Grupos Molineros en México. 2008

| 1) Grupo Kasto | | 4) Grupo La Moderna (galletas y pastas) | |
|---|-----------|--|------------|
| Molino De Trigo De Jiquilpan S.A. de C.V. | Michoacán | Harinera Los Pirineos S.A. de C.V. | Guanajuato |
| Molino De Trigo San Rafael S.A. de C.V. | Michoacán | Harinera Los Pirineos S.A. de C.V. | Guanajuato |
| Harinera De Atotonilco, S.A. de C.V. | Jalisco | Molinos del Sudeste S.A. de C.V. | México |
| Molino Central S.A. de C.V. | Jalisco | Tablex Miller S de RI de Cv (Coinversion La Moderna Y Miller | Sonora |

| | | Milling Co) | |
|--|----------------|--|------------|
| Molino Guadalajara S.A. de C.V. | Jalisco | 5) Millco | |
| 2) Grupo Contri | | Industrial Molinera San Bartolomé S.A. de C.V. | México |
| Compañía Harinera de La Laguna, S.A. de C.V. | Coahuila | Molinos Vascos S.A. de C.V. | México |
| Molino de Trigo El Pilar S.A. de C.V. | D.F. | Molino San Pedro S.A. de C.V. | Hidalgo |
| Compañía Harinera de Oriente S.A. de C.V. | Puebla | 6) Grubel (Beleño) | |
| Harinera de Texcoco S.A. de C.V. | México | Harinera Queretana S.A. de C.V. | Querétaro |
| 3) Grupo Trimex | | Harinera y Manufacturera de Orizaba S.A. de C.V. | Veracruz |
| Almacenadora San Marcos, S.A. de C.V. | Aguascalientes | Harinera Beleño, S.A. de C.V. | Guanajuato |
| Grupo Trimex del Sureste S.A. de C.V. | Veracruz | 7) Grupo Harinas de Chihuahua | |
| Central Harinera S.A. de C.V. | D.F. | Pastas Molisaba S.A. de C.V. | Nuevo León |
| Molino Las Flores S.A. de C.V. | D.F. | Harinas De Chihuahua S.A. de C.V. | Chihuahua |
| Harinera Seis Hermanos S.A. de C.V. | Guanajuato | Molinera Lrb S.A. de C.V. | Chihuahua |

Fuente: Elaboración propia.

Entonces, la capacidad instalada de la rama industrial es de casi 93 molinos en el país: casi 70 unidades económicas en 8 Grupos Industriales (para almacenar, producir, transportar, distribuir y comercializar) y 25 molinos independientes referente a estos grupos.

Tenemos que, dentro de los 8 grupos (contando a la división de Gruma - México) que concentran las treinta y siete empresas del directorio; cuatro grupos son los que tienen mayor infraestructura, bajo una integración vertical y con una producción especializada. A partir de esto, identificamos una competencia muy fuerte por el mercado de harinas distribuidas en el norte y centro del país.

Estos datos nos sirven para entender la dimensión de la rama, la cual pareciera concebirse como una rama de muchos jugadores, GRUMA resultaría un oligopolio exitoso por tener las ventajas competitivas a nivel nacional e internacional. Es comprensible la dimensión del grupo debido a su capacidad de producir, vender, comercializar, proveer y exportar-importar harina de maíz y trigo.

Por otra parte, están presentes en la CANAMI, las grandes empresas extranjeras y nacionales vinculadas con otra actividad en la industria alimentaria. En total encontramos veintiún grupos, la mayoría son estadounidenses y mexicanas, y dos más extranjeras con gran actividad económica en el interior y exterior del país, sobresalen Nestlé y Cadbury. (Cuadro 13)

Cuadro 13. Grupos Industriales más importantes en México en la CANAMI, 2008

| | | | |
|----|---|----|---|
| 1 | Grupo Maseca (México) | 12 | Monsanto (E.U.) |
| 2 | Grupo Minsa (México) | 13 | Pioneer Hi-Bread International (ADuPoNt Business) (E.U) |
| 3 | Kellog's (E.U.) | 14 | National Starch (FOODINNOVATION) (E.U.) |
| 4 | Sabritas (E.U.) | 15 | Bunge (E.U.) |
| 5 | CPI Ingredientes (E.U.) | 16 | maCsa (Molinos Anahuac S.A. de C.V.) (México) |
| 6 | Grupo Bimbo (México) | 17 | Almidones Mexicanos Almex (E.U.) |
| 7 | Nestlé (Suiza) | 18 | Cargill (E.U.) |
| 8 | Maizoro (México) | 19 | La Queretana (México) |
| 9 | Barcel (México) | 20 | Masa de Maíz (Harina de maíz nixtamalizada) |
| 10 | Agroinsa (México) | 21 | Cadbury (Inglaterra) |
| 11 | Harimasa de maíz nixtamalizado (México) | | |

Fuente: Elaboración propia a partir de la información por la CANAMI

¿Qué más nos puede ofrecer la estructura del mercado harinero y sus derivados del maíz? Hay un número extenso de negocios, proveedores de insumos y compradores para otras etapas de la siguiente transformación alimentaria divididas en dos eslabones 1) para tortillas empaquetadas o tortillerías; para cereal; botanas; panadería: para uso industrial, domestico, pequeñas y medianas empresas; para la elaboración de jarabes de sabor, gluten, bebidas gaseosas, pastas, etc. 2) la participación de grandes conglomerados en semillas y alimentos de alta tecnología: Cargill, Monsanto y Pioneer, estos grandes consorcios de poder económico estadounidense, han participado en conflictos legales, en armamento, en alimentos y genéticamente modificados.

Además son éstas empresas, compradoras globales que demandan alta calidad, competitividad en la producción y su comercialización a precios bajos. Si se quisiera estudiar a cada una de estas, podríamos observar que también están integradas en otros grupos industriales, ya sea en la industria genética de

semillas, alimentaria u otras. Un caso que se podría a revisar a fondo en futuras investigaciones es “Empresas La Moderna-Seminis-Pulsar-Monsanto”; o también la relación de Archer Daniels Midland (ADM) con GRUMA.

1.3 La restructuración económica en el subsector en México: 1980-2007

Desde las políticas económicas en los ochenta hasta el TLCAN, se ha venido concentrando la capacidad productiva que engloba el subsector alimentario de la industria molinera. Según datos, autores como Shwedel, que a partir de la cadena de valor, los eslabones desde el sector agrícola a la manufactura se han estrechado entre pocos propietarios agrícolas e industriales inhibiendo o subordinando a los demás, a inicios de los ochenta.

1.3.1 La Política económica gubernamental

En 1994 la producción interna del país se encontraba protegida con permisos de importación. En la agricultura un 33.5% y en alimentos al 16.6 %¹². Además se tenía que subsidiar un precio bajo de la tortilla y de la harina de maíz.

El informe anual de GRUMA en 1998 señala que el Gobierno hizo pagos a las empresas productoras de harina de maíz, subsidio conocido como “*Precio de Indiferencia*” que consiste en el cálculo del costo del maíz reconocido, el cual, se determina a partir del precio internacional del maíz en la Bolsa de Granos de Chicago (CBOT siglas en ingles). Estos subsidios fueron pagados conforme a la fluctuación del precio internacional del maíz y con base al precio doméstico.

Además de este subsidio, *precio de indiferencia*, el Gobierno Federal incrementó el precio de la tortilla y cumplió con la eliminación arancelaria en la tortilla así como en la harina de maíz en enero de 1999: el precio de la tortilla, subió el 18 de septiembre de 1998, a un precio oficial de \$3 pesos por kilogramo (Kg), con excepción del estado de Chiapas que mantuvo el precio en \$2.60 pesos. Tres

meses después se eliminó el subsidio generalizado a la tortilla y los controles de precios de la tortilla y harina de maíz.

Los beneficiarios de esta eliminación fueron Gruma-ADM, MINSA-Corn Products Internacional y Arancia, Cargill-Continental.¹³ En el año de 2008 se libera la regulación del comercio del maíz bajo el tiempo estipulado en el TLCAN; así como también, operó la eliminación en la compra de fertilizantes nitrogenados y de los insumos necesarios para la producción de fertilizantes dentro del país.¹⁴

Los factores externos que inhiben al interior del país, a partir de 1982, son los precios internacionales de insumos emblemáticos por ser bajos y que someten al precio local; así como también los financiamientos internacionales hechos por bancos norteamericanos y avalados por Comodity Credit Corporation (CCC) a importadoras. Un factor interno se da a través de las importadoras que aprovechan los subsidios para la comercialización y estandarizan normas de calidad mundial. En México tenemos los siguientes casos, ADM en Tamaulipas, Sinaloa con Cargill, ADM, Maseca y Minsa.¹⁵

En conjunto sirve también como un vehículo de abastecimiento local, es decir, lograr sinergias entre grupos manufactureros abaratando sus costos desde la cadena agrícola-manufacturera en alimentos.¹⁶ Otro factor, ha sido utilizar nuevas técnicas agrícolas y uso de tecnología aplicada en modificar semillas.

La composición en 1994 de la rama alimentaria se caracterizaba por:

1. Poca competitividad en el acceso a insumos nacionales baratos; 2. Dependencia en gran medida de obra barata y descuido en la inversión en productividad industrial, investigación y en la capacitación de la mano de obra; 3. Inexistencia de un vínculo dinámico entre el subsector y el productor agropecuario (...) impide una transferencia de tecnología adecuada para el cambiante proceso competitivo agroindustrial; 4. No hay competencia en el subsector alimentario y en algunos una alta concentración.¹⁷

Como consecuencia de los procesos anteriormente explicados, desde la desregulación de CONASUPO y sobre todo, con la eliminación de subsidios¹⁸ y

aranceles del maíz en 1998 pactado en el TLCAN, los beneficiarios fueron principalmente, los GE en alimentos.

1.4 La producción de harinas en México

Para el año 2003, la producción y ventas netas en los establecimientos manufactureros de harina de maíz fue de casi 1,000,900 toneladas (tons), valoradas en \$6,523,014 miles de pesos; y de harina de trigo en 4,466,963 tons.

A mediados del 2007, la Confederación Nacional de Productores de Maíz estimó una compra de 2.4 millones de toneladas de maíz por la industria harinera y 2.7 millones de toneladas para las tortillerías por año.

1.4.1 Los factores esenciales para el sector harinero, 1980-2007

La huella del hombre sobre la naturaleza es el uso de la tecnología producto del capitalista y las leyes que regulan su sistema económico. Las técnicas y la implementación tecnológica en los alimentos han incrementado la producción agrícola, desde la tierra hasta la industria, como también, ha concentrado la propiedad de la tierra en pocas personas y limitado la producción, casi en cuatro estados del país. Veremos algunos ejemplos de factores importantes para nuestro caso: Para producir maíz grano, hay distintos tipos de semillas para obtener una mayor cosecha en una misma área: con una semilla nativa (natural) produce 2 tons por hectárea; con semilla mejorada, 5 tons, en promedio; y con semilla transgénica, 11 tons, por hectárea.

La adquisición de tierras, se ha incrementado en un número menor de propietarios (o de ejidatarios), esto provocó la entrada de grandes productoras privadas en el campo y un empobrecimiento de la población rural,¹⁹ desde 1998 el país ha importado maíz de E.U. en un 70%.

Un ejemplo de grandes productoras instaladas, desde la década de los cuarentas, es Monsanto,²⁰ que introdujo al país semillas modificadas resistentes a las

sequías, para aprovechar el uso del nitrógeno del suelo, e invirtió para modernizar sus plantas de Sinaloa, Jalisco y Guanajuato por 24 mdd.²¹

La compra de producción de maíz grano se ha concentrado en pocos grupos, ya sean nacionales como extranjeros, que motiva la especulación de su precio. En el 2007, Portimex, Cargill, ADM-GRUMA y Country²² fueron denunciados por acaparamiento y control de las reservas de maíz con el fin de estimular los precios y hacerlos ascender, debido a la producción de etanol y la cotización en la Bolsa de Granos de Chicago (CBOT).

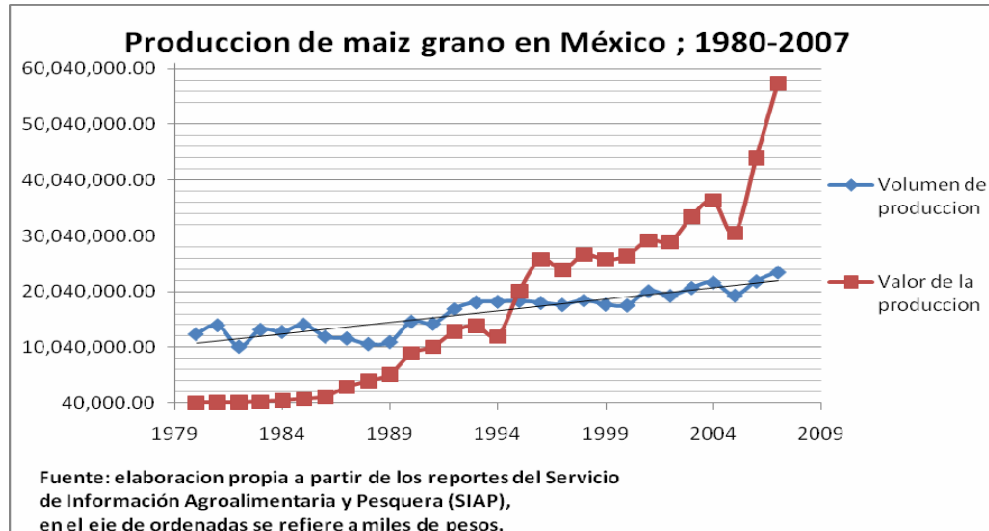
Por su parte, México, como cuarto productor mundial -E.U. produjo 280 millones de tons en el 2005, participa con un 70% en el mundo²³- cosechó en el 2006, 22 millones de toneladas (con un precio de \$1,450 pesos por ton). Para el siguiente año se vendieron entre \$2,000 y \$3,000 pesos la ton. En el 2008 -Japón importó 90% en \$2,382.45 pesos la ton, tomando el precio de la CBOT²⁴-; para que después, la harina de maíz, ascendiera al 9%, entre \$5,000 y \$5,500 pesos la ton;²⁵ Los principales estados productores son: Sinaloa, después Chihuahua, Tamaulipas y Guanajuato, todos estos generan el 65% de la producción nacional.

1.4.1.1 Cosecha de maíz grano en México.

La proporción media sembrada del total de la producción nacional de maíz, fue de cerca del 40%, y de trigo, el 4.30%, durante el periodo 1980-2007²⁶. Para el maíz, las hectáreas sembradas estuvieron por encima de 8 millones con una cosecha media de 7 millones de hectáreas; la producción en promedio fue de 16 millones de toneladas (tons) de maíz con un valor en la producción de casi 17 billones de pesos.

Para el trigo, las hectáreas sembradas fueron de casi 887 mil, con una cosecha aproximada de 846 hectáreas; con una producción de trigo de 3 millones 637 mil toneladas (tons) valoradas en un promedio de casi 3 billones de pesos. En la siguiente Gráfica (1) observamos el ritmo en la producción y su valor de maíz grano para este periodo.

Gráfica 1



Observamos que en los años de 1986 a 1993 el valor de la producción del maíz crece ininterrumpidamente: en 1985 fue de 741 millones de pesos; para 1986 hay un repunte por más de 1 billón de pesos hasta llegar a los casi 14 billones de pesos en 1993; y, durante el periodo de 1994 al 2002: comienza en 1994 con un valor de la producción en 13 billones de pesos; para 1996 crece al doble el valor producido, y en el 2002 a un valor de casi 29 billones de pesos. En el 2004 alcanzó en su valor a 36 billones de pesos, no obstante, sólo para el 2005 disminuye notablemente al valor casi igual que se tuvo en el 2002; finalmente, los dos últimos años, el valor aumentó por año a casi 15 billones de pesos más para llegar en el 2007 a 57 billones y medio de pesos. En cuanto al volumen de la producción comenzó a partir de 1986 hasta 1990 un crecimiento del volumen que osciló entre 11 y 14 millones de tons de maíz grano; en 1993 llegó a 18 millones de tons de maíz grano; y para el resto del periodo estudiado se observa en la gráfica, un crecimiento pequeño y constante del volumen de la producción del maíz grano entre 18 y 21 millones de tons.

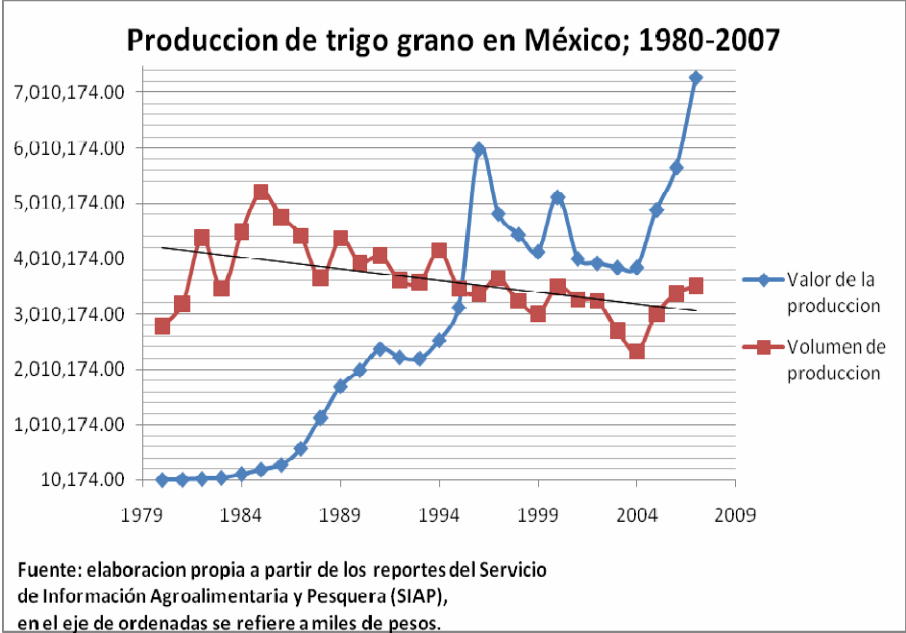
Por lo tanto, es notable en las dos variables permanecieron cerca desde 1988-1993; pero, en 1994, al entrar al TLCAN, se muestra que cambiara la dirección de

las variables, es decir, podemos ver una relación de que a mayor precio menor será la cantidad producida. Cabe la posibilidad de este rasgo sea resultado de un tope en la capacidad de producción nacional, como también de la entrada al TLCAN, una tendencia al acaparamiento y especulación del grano, etc.

1.4.1.2 Cosecha de trigo grano en México.

Shwedel (1994:82) ubicó en 1994 a 130 empresas molineras de trigo, concentradas en: Distrito Federal, Puebla, México, Michoacán, Sinaloa y Sonora. En la actualidad observamos aún la permanencia de algunos estados, veamos la siguiente Gráfica (2) ahora en relación con las variaciones en la producción del trigo durante el periodo de 1980-2007.

Gráfica 2



Antes de 1985 notamos una tendencia en la misma dirección como la del maíz entre el valor y la producción del trigo. A partir de 1986 cambian de dirección las dos variables: desciende la producción y su valor comienza a crecer; de 1986 a 1988, fue de 5 millones de tons a 3 millones 666 mil tons respectivamente, valorado en 1988 por un billón de pesos; de 1989 y 1994 hubo dos picos de incremento del volumen productivo: 4 millones 374 mil tons y 4 millones 150 mil

tons respectivamente, junto a un valor de la producción en sintonía con el volumen producido de estos años. Para 1995, la tendencia de las dos variables (el valor de la producción ascendía por debajo del volumen en forma descendente) siguiendo un curso opuesto para llegar a intersectarse en ese año: el volumen producido llegó a 3 millones 468 toneladas valoradas por arriba de 3 billones de pesos.

Vemos también, que la tendencia en la producción fue descendente de 1986-2007, periodo en el cual encontramos tres picos de un aumento del valor del trigo: 1996, 2000 y 2007, los cuales, respectivamente fueron de casi 6 billones de pesos para el primero, 5 billones para el segundo y para el tercero en más de 7 billones de pesos.

1.4.2 La exportación e importación de harinas de México, 2001-2007

De acuerdo con los datos macroeconómicos del INEGI, con base en el *Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos (2001-2007)*, basados en el *Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA, Revisión 1996)*, está compuesto por 22 secciones, 98 capítulos, 1,241 partidas y, aproximadamente, 12,000 fracciones para importación así como 5,000 fracciones para exportación. En nuestro caso, la clasificación correspondiente se encuentra en el Capítulo 11 de la Partida: 11.02.; Fracción arancelaria: 11.02.20.01: *Harina de maíz*.

En este punto es necesario aclarar que los datos tomados del INEGI presentan ciertas inconsistencias, es decir el registro que se da entre el peso de la harina y el valor de la misma con relación a otros países son muy desiguales. Por ejemplo, durante el periodo que va del 2001 al 2006 se importó de Argentina en el 2006 31kg valorado en \$892 miles de pesos; en exportaciones, Francia importó en el 2007, 1kg valorado en \$11 miles de pesos. No es congruente que se puedan hacer comparaciones entre lo que se compra o se vende maíz grano y lo que se produce o compra en harina de maíz. Debemos aclarar que no es nuestro objetivo indagar ahora en el problema, pero sí dar un panorama económico y comercial entre México y sus socios comerciales, así como también, conocer algunos

factores, entre los cuales están el tipo de cambio, las devaluaciones, y la especulación que permean y que producen efectos adversos los que se pudieran reflejar aquí.

Ahora, expondremos la relación comercial con los socios externos de México en la producción de harina de maíz durante el periodo señalado.

1.4.2.1 Exportación de harina de México.

El ritmo exportador en los últimos años del periodo 2001-2007, como se aprecia en el Cuadro (14) ha alcanzado casi cinco veces de lo exportado en el año 2006 de 42,545 toneladas (tons) del 2005 a 195,985 con un valor de \$173 millones 804 mil pesos a 235 billones y medio de pesos respectivamente; y para el año siguiente, regresa a los niveles de producción normal, aunque a un valor del año anterior. La exportación total es de 323 mil 468 tons de harina de maíz con un valor aproximado de \$441,414,775 expresado en miles de pesos.

Cuadro 14. Exportación total de harina de maíz; 2001-2007

| Año | CANTIDAD (Tons) | | | VALOR EN MILES DE PESOS | | |
|------|-----------------|---------|---------|-------------------------|---------|-------------|
| | RESTO | MAQUILA | TOTAL | RESTO | MAQUILA | TOTAL |
| 2001 | 3,516 | 1,719 | 5,235 | 11,994 | 1,710 | 13,704 |
| 2002 | 7,339 | - | 7,339 | 24,158 | - | 24,158 |
| 2003 | 8,719 | - | 8,719 | 36,385 | - | 36,385 |
| 2004 | 13,524 | - | 13,524 | 59,044 | - | 59,044 |
| 2005 | 42,545 | - | 42,545 | 173,804 | - | 173,804 |
| 2006 | 195,985 | - | 195,985 | 235,418,493 | - | 235,418,493 |
| 2007 | 50,121 | - | 50,121 | 205,689,187 | - | 205,689,187 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos: 2001-2007

Ahora, de acuerdo con sus principales socios comerciales, veremos en el siguiente Cuadro (15), que se identifican a catorce principales países de veinticinco compradores de harina de maíz.

Los E.U. durante los seis años fue el máximo comprador de harina producida y maquila, por casi dos tons en el 2007 (cabe la posibilidad de haberse importado el grano) excediendo su ritmo de compra a partir del 2004-2006; Honduras, sólo en el 2006 fue el segundo mayor comprador –en volumen dentro del periodo- seguido por Guatemala, España, Italia, Holanda, El Salvador.

Se aprecia también un aumento súbito del valor de la harina en el tiempo, por ejemplo: España, comprador durante todo el periodo, adquirió por 454 millones de pesos 214 tons de harina, en cambio Holanda, en los dos últimos años, importó sólo 84 tons por 465 millones de pesos, de manera similar es el caso entre Alemania y Japón. El total exportado a los veinticinco países fue de 323,469 tons, valoradas en \$441,356,041 miles de pesos; y de los principales catorce países en \$441,338,705 miles de pesos, en volumen de 320,846.06 tons de harina de maíz.

Cuadro 15. Exportaciones a los principales socios en harina de maíz, 2001-2007

| Países | Años | Producción Total (Tons) | Miles de pesos |
|----------------------|-----------------------|-------------------------|----------------|
| E.U. | 2001-2007 | 315,937.48 | 418,540,477 |
| Honduras | 2006 | 4,382.48 | 14,121,859 |
| Guatemala | 2005-2007 | 2.61 | 7,178,776 |
| España | 2001-2007 | 214.54 | 454,242 |
| Italia | 2001-2007 | 98.57 | 156,528 |
| Holanda | 2006-2007 | 83.29 | 465,324 |
| El Salvador | 2006-2007 | 39.90 | 301,520 |
| Chile | 2003,2005-2007 | 27.18 | 65,549 |
| Republica Dominicana | 2001-2002,2003,2006 | 19.98 | 244 |
| Indonesia | 2007 | 18.00 | 76 |
| Canadá | 2005,2007 | 8.89 | 42,001 |
| Alemania | 2001-2003, 2006-2007 | 5.55 | 5,250 |
| Australia | 2005 | 4.00 | 19 |
| Japón | 2001, 2003, 2006-2007 | 3.60 | 6,840 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos: 2001-2007

1.4.2.2 Importación de harina por México.

En el siguiente Cuadro (16) observamos el aumento de la importación en los dos últimos años de harina en maíz, posiblemente no se deba a una reducción en la producción interna de maíz grano, sino, para cubrir la demanda en el país. El total importado fue de 41,332.5 tons de harina de maíz, valorada en \$58,385,524 miles de pesos.

Cuadro 16. Importación total de harina de maíz. 2001-2007

| Año | CANTIDAD (Ton) | | | VALOR EN MILES DE PESOS | | |
|------|----------------|---------|-------|-------------------------|-----------|------------|
| | RESTO | MAQUILA | TOTAL | RESTO | MAQUILA | TOTAL |
| 2001 | 7,995 | 0 | 7,995 | 30,326 | 0 | 30,326 |
| 2002 | 7,778 | 1 | 7,779 | 23,776 | 0 | 15 |
| 2003 | 7,875 | 17 | 7,892 | 27,164 | 74 | 27,238 |
| 2004 | 6,089 | 13 | 6,103 | 24,155 | 68 | 24,223 |
| 2005 | 5,921 | 15 | 5,935 | 25,168 | 76 | 25,244 |
| 2006 | 4,592 | 524 | 5,116 | 19,373,225 | 2,473,520 | 21,846,745 |
| 2007 | 7,801 | 490 | 8,291 | 34,100,256 | 2,331,477 | 36,431,733 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos: 2001-2007

La importación de harina se ha dado de trece países, principalmente E.U., Italia, Argentina, Venezuela, Colombia, Francia y España por un total de 49,127 tons, valoradas en \$58,402,916 miles de pesos lo cual cubre casi el 90% de la importación de producción. (Cuadro 17)

Cuadro 17. Importaciones de los principales socios en harina de maíz, 2001-2007

| Países | Años | Producción Total (Ton) | Miles de pesos |
|-----------|---------------------|------------------------|----------------|
| E.U. | 2001-2007 | 49,000 | 57,299,996 |
| Italia | 2001-2007 | 43 | 702,024 |
| Argentina | 2003-2004,2006-2007 | 41 | 69,403 |
| Venezuela | 2004-2007 | 30 | 221,507 |
| Colombia | 2006-2007 | 6 | 79,304 |
| Francia | 2001-2002,2004,2005 | 5 | 129 |
| España | 2001-2004, 2007 | 1.9 | 30,553 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Anuario Estadístico del Comercio Exterior de los Estados Unidos Mexicanos: 2001-2007

¹ Señala tres factores determinantes: A raíz de un ambiente económico desacelerado, el aumento de los productos manufacturados en las zonas urbanas con programas sociales de alimentación; con el control de precios y la apertura comercial se tradujo en un aumento de costos; y sus “ventajas competitivas” en la industria alimentaria fue el auge de sus exportaciones, aumentando en más del 120% de (1982–1992) por medio del aprovechamiento de los costos de factores: la subvaluación del peso, bajo costo de mano de obra, disponibilidad de materia prima a bajos costos y las modificaciones de la política oficial. (Shwedel et al., 1994, : 22–26)

² Podemos encontrar una base de datos sobre como se comporta el mercado agrícola y pesquero en México: los datos ya están en un archivo.

³ (Basave, et al., 1994b : 3)

⁴ (Basave et al., 2001 : 68)

⁵ (Chudnovsky, et al., 1999 : 180)

⁶ (Shwedel, et al., 1994: 59). Más adelante se detallaran en el apartado de la industria alimentaria mexicana y sus estrategias.

⁷ La agricultura latinoamericana; Una década de subordinación excluyente; Blanca Rubio. Julio–Agosto 2001

⁸ Cita a José Casar, op cit pp 72 y 78. (Shwedel et al., 1994: 26)

⁹ <http://www.cnmaiz.org.mx>

¹⁰ Compañía Nacional de Subsistencia Populares, antes “Conasuposa” fundada en 1962, su origen fue, a partir de un programa federal anterior que resulto limitado en cubrir al país. Esta institución federal se encargaba en organizar la distribución de mercancías al menudeo. Inicialmente favoreció el acercamiento del mercado a las áreas rurales y capto la producción agrícola, para estimular el desarrollo del sector a partir de garantizar precios de compra y venta entre los productores.

¹¹ Shwedel (1994: 82)

¹² (Rivera, et al., 1994 : 5)

¹³ “La nueva guerra de la tortilla” por periódico La Jornada; 12 Enero 2007

¹⁴ “México quita aranceles a granos” por CNNExpansion, 25 mayo 2008

¹⁵ (Rubio, et al., 2001: 6)

¹⁶ (Rubio, et al., 2001: 8)

¹⁷ (Shwedel et al., 1994: 71)

¹⁸ “La nueva guerra de la tortilla” por periódico La Jornada; 12 Enero 2007

¹⁹ “Solon Barraclough, de la ONU: la política de modernización en el campo mexicano, pernicioso.” Por Guillermo correa; Proceso, 27 de noviembre de 1989

²⁰ En 1996 fue la cuarta industria más grande en E.U., en 1997 se diversifica en la actividad de la biotecnología agrícola y semillas, sin dejar a un lado el potencial herbicida Round-up.; fuente: <http://www.holistica2000.com.ar/transgenico1.html>

²¹ “Monsanto libera maíz antisequía”; www.alimentariaonline.com; 15 noviembre 2008

²² “Denuncian: Gruma, Portimex, y Cargill son los acapadores” por la Crónica de Hoy; 13 enero 2007

²³ “La nueva guerra de la tortilla” por periódico La Jornada; 12 Enero 2007

²⁴ Se tomo el tipo de cambio de diciembre del 2007 en 10.943 pesos por dólar tomado del SAT, un bushel equivale a 25.40 kg cuyo precio es de \$5.55 dólares; “Japón Busca Diversificar Compras de Maíz, Soya y Trigo”; Fuente: BLOOMBERG; 29 marzo 2008

²⁵ “Prevén Productores Vender Maíz Mexicano a Mayor Precio”; periódico Reforma; 7 marzo 2007

²⁶ La producción aquí estudiada es proporcionada por el SIAP, será solamente con las siguientes características: están contabilizadas dentro de la cosecha de ciclo: Cíclicos y Perennes con la Modalidad: Riego y temporal. Para 1987 consta con 213 productos agrícolas distintos, durante toda la década de 1980–2007 se presenta como producción predominante dentro del total de la producción agrícola mexicana: en primer lugar el maíz grano; entre el segundo y tercer lugar: el sorgo grano, pastos o frijol; entre el cuarto y quinto lugar el trigo grano hasta 1999, durante tres años se mantiene en sexto lugar y para el 2001 al 2007 en octavo lugar.

CAPITULO 2

LA ESTRUCTURA INDUSTRIAL DE GRUPO MASECA (GRUMA), 1998-2007

¿Por qué estudiar a GRUMA y no a Minsa? Por que el primer ente empresarial tiene el control del 70% del mercado de harina de maíz en nuestro país, su conformación como un grupo industrial le permitió después adquirir acciones del banco Grupo Financiero Banorte en 1992 (GFB), así como también, la importancia de su internacionalización y ser la única empresa de esta rama (harinera) considerada en las principales empresas de la industria alimentaria en México¹.

A partir del compendio estadístico de “*La élite empresarial mexicana*” (1992-2006) por el Mtro. Pedro López Díaz y las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), sólo encontramos a dos grupos *especializados en la actividad harinera de maíz y de trigo* que cotizan. El primer grupo: GRUMA cotiza en E.U. y México, con su subsidiaria Maseca, que sólo lo hace en México; y el segundo es Minsa.

Una estructura industrial, se presenta a partir de la forma de organización de las empresas pertenecientes a una industria.² Para nuestro caso, la industria harinera, es dominada por un oligopolio³.

GRUMA en México, adquiere y controla un alto volumen de inventarios de granos (tanto importados como locales) para la molienda a un precio bajo y competitivo. Jorge Basave menciona cinco tipos de integración de los Grupos Empresariales: 1. *horizontal*; 2. *vertical*; 3. *conglomerado*; 4. *holdings* y 5. *diversificados*, definiremos cada una.

La integración *horizontal*, es aquella que se concentra en conjunto para producir un producto final en especial; La *vertical* es el conjunto en que se insertan varios eslabones de la producción para realizar el producto final, ya sea desde la elaboración o distribución; El *conglomerado* puede contar con integración vertical más otro conjunto de empresas dedicadas al empaque y otros activos vinculados

a la distribución; Las *holdings* o *tenedoras* de acciones son quienes centralizan sus recursos financieros bajo el grupo empresarial de acuerdo a la estructura de integración horizontal o vertical y; Los *diversificados* son aquellos donde la centralización financiera no están dentro de una sola integración, sino que es bajo una combinación de éstas y tienen bajo su propiedad o forman parte de un banco o una casa de bolsa, esta última modalidad es nombrada como “Grupos de capital financiero”.⁴

Para nuestro caso ¿Podríamos considerar al grupo, que forma parte del “Grupo de Capital Financiero” mexicano? Para Basave (2001, 2006) considera a GRUMA, bajo una integración vertical y Garrido (Chudnovsky, et al., 1999:233) como integración horizontal.

Con esto, GRUMA se desenvuelve como *horizontal* en la producción para un producto principal ya sea harina de maíz y de trigo para venderse a granel, en empaque, o ser proveedor de harinas; también actúa *verticalmente*, es decir, 1) está asociado con un conglomerado que le facilita insumos principales; 2) elabora, comercializa bajo su marca o maquila tortillas, con la misma harina que elabora; 3) cabrá la posibilidad que es una *holding*, dado que GRUMA controla a sus subsidiarias -o divisiones- y dentro de estas, diversifica su acción financiera en dos latitudes: uno en el sector industrial cotiza con GIMSA en México y E.U. con Gruma Co.; y la segunda, tiene acciones bajo su poder de Grupo Financiero Banorte México, más adelante lo revisaremos.

Nosotros enfocaremos la investigación, a partir de la información que se da en los informes anuales desde 1998 hasta el 2007 y de los estados financieros consolidados por parte del grupo; utilizaremos la información recopilada y reordenada por cinco años de investigación en el *Diccionario Empresarial Mexicano*, y del compendio estadístico: *El mundo empresarial mexicano* elaborados por el Mtro. Pedro López Díaz en el proyecto “Élites de poder en México”, donde colaboré ambiciosamente para conocer más de esta gran línea de

investigación; como información secundaria, noticias publicadas en revistas especializadas: *Expansión*, *Forbes*, *América Economía*, páginas web especializadas en economía, finanzas y la industria alimentaria; periódicos como el *Economista*, *La Jornada*, etc. Esta información nos ofrecerá un panorama más enriquecedor sobre nuestro caso de estudio, así como también para completar información que no se encuentre en nuestra fuente principal.

2.1.1 Antecedentes Históricos.

Grupo Maseca S.A. (antes Grumasa), fue fundado en el año de 1949 por Roberto M. González Gutiérrez y su hijo Roberto González Barrera; el primero fue proveedor de combustible de la Compañía de Luz y fundador de una línea de camiones.⁵ Y el segundo, nació en Cerralvo⁶ N.L. en 1930. Actualmente cuenta con una fortuna en más de 2,000 millones de dólares (mdd).

Roberto González Barrera, a los 18 años de edad adquiere un molino por un millón de dólares actuales⁷ que lo llevara a su tierra natal; bajo su propiedad contaba también con una planta para producir hielo, un primer cine, una planta de electricidad que suministraba al municipio, fueron comerciantes en la producción de leche y sus derivados, y de granos, hasta comercializarlos en el mercado de “La Merced” del Distrito Federal. A mediados de los cuarenta, presentó la familia González Gutiérrez, deudas financieras en el negocio de harina, lo cual, el General Bonifacio Salinas Elal –amigo del padre- le otorgó un millón de pesos actuales para el pago de deuda, convirtiéndose en el socio de Maíz Azteca, llamada *Maseca*, tiempo después, obtuvieron un crédito por Eloy Vallina, el fundador del Banco Comermex con el fin de adquirir una máquina empacadora.

Durante las siguientes dos décadas, el apoyo gubernamental fue importante en el negocio de los González: las facilidades de compra de maíz a menor precio de la fijada y la venta de harina de maíz por vías institucionales que tenía el modelo proteccionista. Para 1961, Maseca producía un millón de toneladas (tons) de

harina de maíz al año, y en contraparte, la empresa pública Minsa (adquirida por los Hermanos Gómez Flores en los noventa) sólo producía 370 tons.

Para los setenta, con la entrada del presidente Luis Echeverría, la nacionalización de las empresas era un camino viable para pagar las deudas que González Barrera tenía; sin embargo, con el convencimiento y “presión” que ejercieron Antonio Ortiz Mena (después consejero cercano de González Barrera en la misma década) y Carlos Hank González⁸ exdirector de Conasupo (amigo y vecino de Ortiz Mena, además de futuro consuegro y padre de Carlos Hank Rohn quien se uniría en matrimonio con Graciela González Moreno, hija de González Barrera); el empresario decidió no venderla y aceptar un financiamiento a través de la Nacional Financiera por 100 mdd.

Para 1977, la estructura de GRUMA se componía en tres sectores, industrial (Molinos Azteca, S.A. Harinas de Maíz, S.A., Industrias de Río Bravo S.A., Armadora Azteca, S.A.), en servicios (Gruma, S.A. y Nacional de Ingeniería. S.A.), y en inversiones y Holding (Asesoría de Empresas, S.A. [Holding] Impulsora Industrial y Comercial Azteca, S.A.). (Cordero 1977:54)

El logro de GRUMA fue contratar a un ingeniero extrabajador de la NASA (Estados Unidos) quien logró desarrollar técnicas que le permitieran reducir el tiempo de preparación de masa nixtamalizada para hacer tortillas, reducir los insumos requeridos⁹; y aprovechar los subsidios otorgados durante los últimos tres decenios aunado a la poca competencia de la empresa estatal Minsa.

Por último, a este breve antecedente histórico, se debe también, a grandes rasgos, a las relaciones sociales¹⁰ y la aplicación de políticas económicas. Posteriormente el negocio de los González será parte de los Grupos Económico-Financieros con un alto poder económico, utilizando sus intereses a través de la actividad política mexicana y de la empresarial institucionalizada con el Partido de Acción Nacional.¹¹

2.1.2 Las subsidiarias de GRUMA y sus estrategias. 1998-2007.

Actualmente GRUMA se ha enfocado en la producción, comercialización, distribución y venta de tortillas empacadas; también interviene en harina de maíz y de trigo, así como también, arroz, palmito, entre otros. Su nivel de exportación abarca entre subsidiarias a 50 países.¹²

El número de empleados durante los años 2003-2004, fue de 15,700 y 76 plantas; en el 2005, aumentó 200 empleados más y 84 plantas; en el 2006 17,000 empleados y 88 plantas; para el 2007-2008 contó con 19,000 empleados y 91 plantas en todo el orbe. (Ver Grafica 5, al final del capítulo)

Para tener mayor competitividad, cuenta con programas estandarizados a nivel mundial que consisten en hacer eficiente la administración, la organización productiva, tecnológica, optimización en inventarios (la cual no se ha logrado desde el 2002 a la fecha del estudio¹³) y reducción de desperdicios, entre otros.

En el 2000, GRUMA obtuvo certificación ISO-9002 en 34 plantas, 6 de 18 plantas con ISO-14000 y; 49 plantas son inspeccionadas anualmente en normas de sanidad por *American Institute of Baking*; cinco plantas recibieron la calificación “Excelente”, y diez de “Superior”; en el 2001 recibió el primer lugar en Inglaterra en los Premios a la Excelencia en Alimentos (Food Excellence Awards); en Yucatán la “Harinera de Yucatán”, S.A. de C.V. ganó el Premio Nacional de Calidad (2001).

El grupo controla ocho subsidiarias directas (divisiones). Y tiende a centralizar las actividades productivas que engloba la molienda del maíz y del trigo. Esta tendencia a la especialización en el mercado, parte de una integración vertical de la producción.

También tuvo bajo control a la aerolínea TAESA, aerolínea mexicana que fracasó a finales de los noventa, aunque, dos expropietarios de la aerolínea están en el

Consejo de Administración del grupo, además de contar con una empresa especializada en I&D (investigación y desarrollo), que veremos más adelante que tipo de dinamismo tiene.

Indicamos en el siguiente Cuadro (18), la participación accionaria de GRUMA en el número de subsidiarias bajo su control. El número total de plantas que tiene GRUMA y subsidiarias en cada región, oscilan entre 71 y 72 empresas tomadas de los informes anuales. Durante el periodo estudiado, observamos que las plantas ubicadas en el exterior, mantienen un margen estable, entre 42 y 43 plantas de los años del 2000-2007. Al final del capítulo, mostraremos en dónde se ubican y el número de las empresas de cada división en México y en el mundo, así como también, un mapa para ilustrar las regiones.

Cuadro 18. Participación (%) accionaria en control por GRUMA, 1998-2005

| Nombre de Subsidiarias | 1998 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gruma Corporation y subsidiarias (subs.) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Gruma Centro América, L.L.C.* y subs. | 100 | 100 | 100 | 100 | 60 | 100 | 100 |
| Productos y Distribuidora Azteca, S.A. de C.V. y subs. | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Investigación de Tecnología Avanzada, S.A. de C.V. y subs.** | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Asesoría de Empresas, S.A. de C.V. | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | n.d. | n.d. |
| Transporte Aéreo Técnico Ejecutivo, S.A. de C.V. (TAESA) | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | n.d. | n.d. |
| Inmobiliaria Residencial San Pedro, S.A. de C.V. y subs. | 100 | 100 | 100 | 100 | 54.67 | n.d. | n.d. |
| Gruma Venezuela: Molinos Nacionales, C.A. | n.d. | 95 | 95 | 95 | 83.18 | 95 | 95 |
| Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V. (GIMSA) y subs.*** | 100 | 83.18 | 83.18 | 83.18 | n.d. | 83.18 | 83.18 |
| Molinera de México, S.A. de C.V. y subs.*** | 100 | 60 | 60 | 60 | 50 | 60 | 60 |
| Gruma Venezuela: Derivados de Maíz Seleccionado, C.A. | n.d. | 50 | 50 | 50 | 95 | 50 | 50 |

* Se refiere a Limited Liability Company (En México es Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)), se agrega en el 2004 quitando la S.A.; ** En 1998 se tenía el nombre de Desarrollo Industrial y Tecnológico, S.A. de C.V. y subsidiarias; *** En 1998 integra sólo a la Molinera de México S.A. de C.V. con el 60% de participación; Fuente: Elaboración propia a partir de la información revisada de los estados financieros consolidados de Gruma: 1999-2007.

2.1.2.1 Las Adquisiciones.

En lo que se refiere a este rubro, observamos una adquisición de activos por *GRUMA*, en un total de 18 compañías bajo el control del grupo, 6 en E.U.; 1 en Inglaterra; 1 en Italia; 1 en Holanda y 4 para México, las restantes las distribuye hacia el sur de Latinoamérica, Asia y Oceanía.

El mayor número de adquisiciones se encuentran en E.U., consideradas como las de mayor importancia, debido a las siguientes razones; al interior, una cercanía de maíz subsidiado para el productor agrícola americano, un alto consumo en derivados del maíz en los productos alimenticios por la población americana, etc. Para revisar el ritmo de adquisiciones por *GRUMA*, ubicamos el cuadro (*Adquisiciones de GRUMA en 1998 a 2007*) hasta la parte final del capítulo¹⁴.

Además de extender los acuerdos compartidos entre empresas americanas especializadas en alimentos y el poder participar en los canales comerciales, como proveedores de harina de maíz y trigo para el consumo hacia otras regiones del mundo. Dentro de las adquisiciones se suman: saldos en efectivo, pasivos bancarios, resultados de operación durante el traslado de propiedad, etc.

2.1.2.2 La Tecnología del Grupo.

Su tecnología se enfoca en las aplicaciones operativas para alcanzar niveles altos de producción y reducción de costos; tener registros de propiedad intelectual en la área de informática y maquinaria; en los sistemas automatizados de distribución en tiempo real los inventarios, ventas, facturaciones, pedidos, acreditación de distribuidores, etc.; un sistema de comunicación entre empleados y ejecutivos de las plantas de las subsidiarias.

Las aplicaciones tecnológicas en informática, les implica una mayor movilidad y dinamismo en el menor tiempo posible, cuyo objetivo -bajo un enfoque de competitividad- es alcanzar mayores utilidades con menores costos contables y al mismo tiempo disminuir la plantilla laboral como fin, y contribuir al "servicio al

cliente” para el consumidor final y como proveedor. Y que busque las mejores garantías de entrega por medio de premios en el país establecido.¹⁵

A mediados del 2005, *GRUMA*, recibió el trofeo por la *Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI)* por sus 50 años en I&D tecnológico; Además, en 2007 construyeron en California, E.U. una planta de captación de energía solar por medio de celdas, para mediados del 2008 las nuevas plantas contaban ya con sistema eficiente en el consumo de energía, y recibe en México, el certificado ISO14001 para sistemas de administración del medio ambiente.

Algunos de los componentes tecnológicos usados por el grupo son:

El registro contable sobre tecnología creada o procesos está inscrita en el renglón de “otros” de los informes anuales; representa la división de tecnología y equipo, la cual conduce la investigación, desarrollo y producción de equipo y maquinaria para la producción de harina de maíz y de tortilla, como también, el registro de construcción de las plantas de producción de harina de maíz de la Compañía, máquinas tortilladoras a escala menor para terceros. Sobre este tema, el grupo cancela, en 2003, los fondos para I&D en tecnología.

La tecnología en la informática consiste en aplicar el *sistema de informática Systems and Applications Products (SAP)* y la creación de una red de información y de operaciones en tiempo real, para tener un conocimiento a nivel general y profundo entre la red de subsidiarias y la *holding*. Su aplicación contribuye a optimizar los procesos de producción, distribución y ventas; desarrollando con ello más y mejores iniciativas de servicio y respuesta al cliente; con características de integrarse a sistemas de contabilidad, ingeniería administrativa, control de inventarios, tiempos de distribución y producción, etc.

Para 1999, la inversión en este software fue de 50 millones de dólares, en el 2000, se actualiza la versión llamada *SAP/R3* y se completa la instalación en todas sus subsidiarias. Y se integra otro sistema, *el e-business* para servicio al cliente, en los

próximos dos años, la versión cambiará o será modificada con el nombre *MySAPTM*, cuya función será el establecimiento de diversas iniciativas electrónicas, tales como, portales empresariales; *e-procurement*; administración de la relación con clientes y de la cadena de suministro; inteligencia empresarial; y, ventas móviles.

Una de las innovaciones de *GRUMA*, que inició a mediados de los cincuenta, fue sustituir procesos largos y la disminución de materias primas en la elaboración de la tortilla de maíz nixtamalizada para hacer harina de maíz. El proceso para realizar la harina de maíz, es cocer el grano de maíz, molerlo y convertirlo así en harina, esta “innovación” –así la llama el grupo- transformó la industria.

La forma de producir sus tortillas, le permite crear economías a escala. Para el caso de México, el grupo hizo un programa de reducción de costos de transportación para aprovechar los diferentes ciclos de cosecha de maíz y de trigo, además de usar una sola red de almacenamiento y distribución en *Molinera de México* y *GIMSA*.

Las máquinas de *GRUMA*, modelo TT-2000, tienen una capacidad productiva de 1,200 tortillas por minuto en tortillas de maíz y 400 tortillas de harina por minuto. En el 2005, replazan el modelo por la TT-3000 y su capacidad aumentó a 36,000 tortillas por hora.

La razón de optimizar la producción y disminuir la planta laboral, por medio de sistemas y programas informáticos, es un factor determinante para el corporativo. La intención de incrementar las ventas se da por medio al servicio al cliente y contar con tecnología propia.

En el 2003, *Gruma Corporation*, realiza una innovación consistente al reducir el oxígeno de sus empaques con el fin de tener una mayor vida de anaquel junto a una reducción de conservadores en las tortillas.

En *Molinera México*, ese mismo año, en la planta de Puebla se modificó el método de molienda del trigo para obtener harina más consistente; la modificación consistió en adaptar los molinos de trigo, de manera que cada línea procese un tipo diferente de trigo para luego mezclarlas, en lugar de mezclar diversas variedades de trigo y después moler.

En los *hornos para la tortilla*, disminuyeron el monóxido de carbono a un 90% a través de la filtración de las emisiones de partículas de calor y su recuperación de manera más eficiente. Además, se construyó un *sistema continuo de maceración del maíz*, para reducir una tercera parte del consumo de agua y energía, con una recuperación del calor del 15%; lo cual se traduce en un ahorro anual de 1.2 millones de dólares.

Cuentan con una planta de recuperación de aguas a través de tratamientos con tecnología propia. Integraron un limpiador de granos de maíz, que elimina las impurezas en menor tiempo y recupera el agua utilizada. La recuperación se da por medio de filtración de *osmosis inversa*, el agua es descargada en el drenaje del sistema municipal de drenaje, en la planta en Evansville; Indiana; Estados Unidos.

Los sistemas automatizados de distribución dan seguimiento de los productos y de las cantidades correctas para su distribución, controlan también, facturas de clientes y la programación de sus pagos, permitiendo así una mejor administración de las cuentas por cobrar. Además, los repartidores utilizan *computadoras de mano*. Su función es administrar los inventarios y los pedidos, utilizan también, el sistema llamado *Entrega Directa a Tiendas (EDT)* para proveer los productos en paquete.

En *Gruma Centroamérica*, se aplicó el sistema *-Sistema Exactos-* que fue actualizado para integrarse al *SAP*. La actualización fue considerada por el grupo, como parte de gasto en operación.

En Inglaterra, se premia la planta de *Gruma Corporation* en Coventry por obtener la acreditación tecnológica de British Retail Consortium (Asociación Británica de Tiendas al Menudeo).

Y en 2007, integró un procedimiento automático para dar de alta a *Nuevos Distribuidores*, quienes podrán ser validados y estar listos para vender los productos en 15 días, comparado a los 30 días o más que se necesitaban anteriormente.

Gruma Venezuela implanta un sistema informático para la comunicación entre empleados y administración, este sistema facilita comunicación de los objetivos de la compañía y las responsabilidades individuales, para mejorar la eficiencia en producción y en las ventas. Por ejemplo, en 2000, se redujo significativamente los niveles de inventario y los costos de materia prima.

El grupo implementó el Sistema Integral de Evaluación de Desempeño (SIED): un programa de desarrollo administrativo y compensación variable; este sistema contribuye al establecer estándares para optimizar la planta laboral y ejecutiva. *GRUMA* en el 2002, actualizó su red intranet (sistema interno administrativo, de recursos humanos, contables, de producción, etc.) para reducir gastos en áreas que influyan o afecten a la dimensión organizativa de la empresa. Por ejemplo, se enfoca a los recursos humanos, para mejorar la comunicación interna y los servicios al personal; y a la vez, desarrollaron una plataforma conectada entre las diferentes regiones, divisiones y departamentos.

Para el 2004 el sistema tecnológico de información de *GRUMA* logra el 99.5% de servicio continuo y conectado permanentemente en todos los sistemas integrados con el SAP.

En el 2002, el grupo se interesó en que la cadena de producción de materias primas tuviera mayor calidad, además de identificar y establecer estándares de calidad de sus productos, generalizando los programas con sus proveedores. *Gruma Corporation* trabaja con productores de maíz para desarrollar variedades

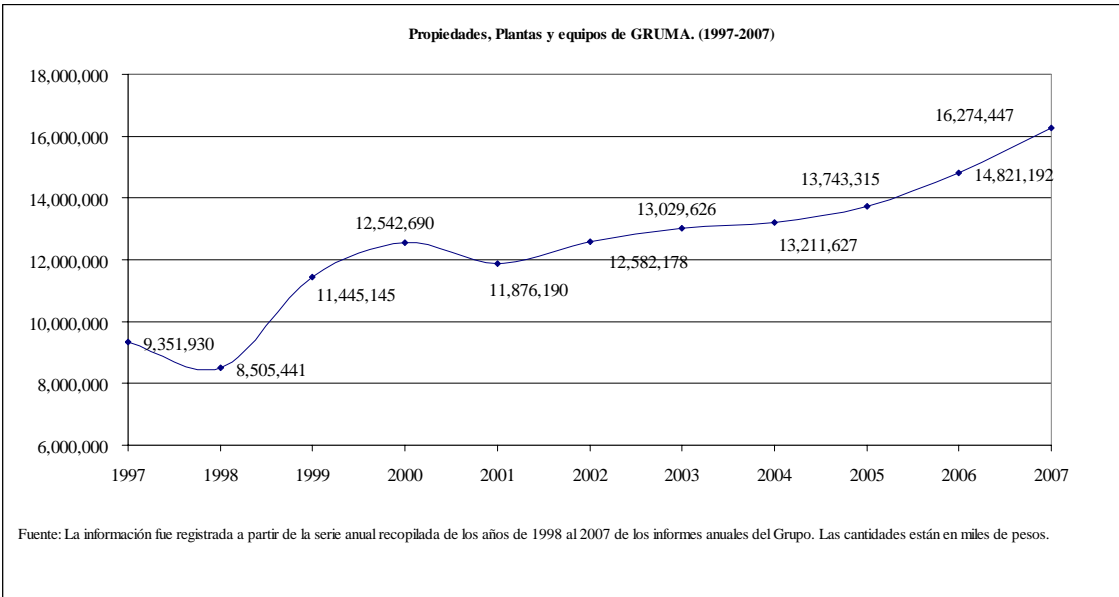
de semillas y procedimientos para el manejo de cultivos, asegurando harinas con mayor variedad, color, consistencia y calidad. Al siguiente año, anunciaron la introducción de una nueva fórmula para la elaboración de tortilla de maíz, llamada “Great New Taste”

2.1.2.3 Las Inversiones.

A finales de la década de los noventas, el grupo tuvo un alto grado de actividad financiera al utilizar las utilidades adquiridas por medio de la bolsa, con bancos nacionales de E.U., Italia, Holanda, etc. para tener un crecimiento en inversiones de capital, es decir, “...una diversificación geográfica de sus ingresos y flujos de efectivo.”¹⁶ que se expresan como inversiones estratégicas, con esto, las filiales del grupo amplían sus operaciones en el mundo, eliminando también, los activos ociosos y no productivos.¹⁷

El uso del capital financiero, se utiliza primordialmente, en dos aspectos para el crecimiento del capital productivo al invertir en compañías e instalaciones que sean: 1) consistentes y complementarias con sus negocios base; 2) localizadas en mercados que faciliten su habilidad para crear valor agregado de largo plazo. El numero de propiedades, plantas y equipos del Grupo ha aumentado desde 1998 hasta el 2007, solamente en el 2001 se tuvo una pequeña interrupción. (Gráfica 3).

Gráfica 3.



Las Inversiones utilizadas en el 2000 fueron para disminuir gastos y requerimientos de capital-trabajo, fortalecer su posición de liderazgo, alcanzar coberturas hasta nivel nacional, ampliaciones en plantas y mantenimiento de activos fijos y mejoras en la producción; además de, adquisiciones de compañías competidoras. Observamos que es indispensable mantener de manera eficiente los activos fijos y el aumento de éstos contrario al uso del capital-trabajo. De 1997 al 2000, se utilizaron en inversiones y adquisiciones, un total de 800 mdd. Sólo en el 2000, invirtieron 146 mdd. Para 2002, 80 mdd.

En los informes, encontramos que el objetivo de *GRUMA* -como cualquier otra empresa capitalista- es el de buscar utilidades, y mayores rendimientos a menores costos (salariales, fiscales, administrativos, contables, optimizar la organización entre los diferentes niveles de mando operacional y ejecutiva), utilizando para ello los sistemas informáticos para movilizar la captación de capital. Por ejemplo. 1) para los pagos por deuda, utilizar los financiamientos de corto, mediano y largo plazo (oscilan entre 4 a 7 años) con grandes bancos de origen americano, y en algunas ocasiones, italianos; 2) las utilidades generadas al año se pagan en partes porcentuales a los integrantes del Consejo de Administración del Grupo¹⁸; 3) usar el margen de utilidad por la convertibilidad del tipo de cambio del dólar con otras monedas del mundo donde se encuentran sus operaciones; 4) demostrar un desempeño financiero excelente para poder captar más recursos.

Sus programas de inversiones son a un plazo de 4 años. Hasta en el año 2000, en consecutivo, harán anualmente inversiones que podrán disminuir y hacer eficiente su desempeño financiero programado en 2007, en ese mismo año, *GRUMA*, aumentó sus inversiones en 4%.

GRUMA considera que a partir de 1999 ha tenido un crecimiento moderado, ya que ha mejorado sus índices de rentabilidad y el fortalecimiento de su posición financiera, debido a la venta de negocios o desinversiones (que no representen ventajas competitivas), que no son claves en su actividad productiva: harina de

maíz y de trigo, maquinaria para la molienda y para la fabricación de tortillas, entre otras.

Las inversiones en mercadeo y publicidad. Para el grupo generan gastos operativos, pero este ejercicio, eleva el conocimiento de marca, impulsando ventas y su participación de mercado. Las inversiones en compañías, están dirigidas a aquellas que se encuentran en su misma actividad productiva, para que a largo plazo se obtengan los beneficios por recibo de utilidades invertidas, como también, la posible adquisición de la compañía en el futuro. Las inversiones en los procesos de producción, se concentran en las actividades de bajo costo y de la *más alta calidad*. Para 2001, invirtieron en la instalación de nuevas líneas de producción en sus plantas establecidas. Las inversiones en la optimización de la infraestructura existente, fueron en 1999 inversiones por \$320 mdd; para el 2000 de \$146 mdd; y en 2001, \$68 mdd.

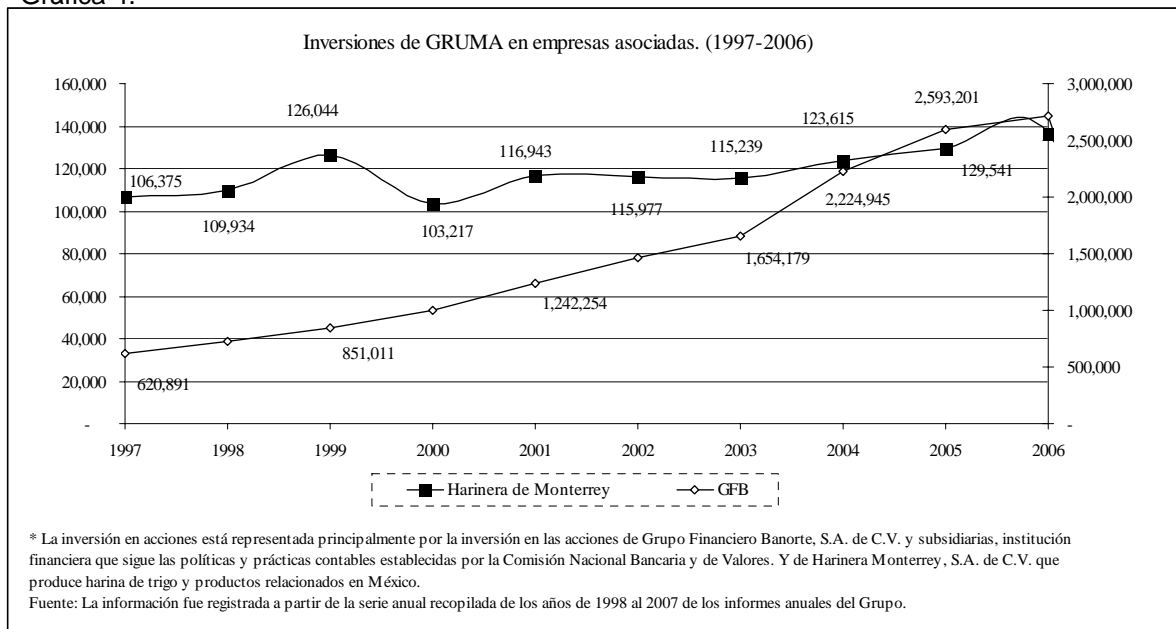
2.1.2.3.1 Inversiones Temporales.

Esta es una herramienta, para adquirir financiamiento por el beneficio de estar cotizando en la bolsa (*inversiones temporales en acciones*) y se registran contablemente en el informe anual de los estados financieros. Para hacer una inversión temporal, se toma un determinado número de acciones que coticen en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) para realizar su venta y, obtener dinero en efectivo con vencimientos menores a un año, al contrario de las de largo plazo. En 1998, fue el único año, en obtener inversiones temporales por \$1,852,348 miles de pesos, para los siguientes años se mantuvieron las inversiones por debajo de los \$386,104 miles de pesos. (Grafica B, en el Anexo estadístico)

Para el Grupo, la subsidiaria *Gruma Corporation* representa la más importante, al invertir en maquinaria, aumentar su capacidad instalada, adquirir nuevas plantas y tecnología. En 2004, invirtió \$1,279 millones de pesos y para el siguiente año, aumentaron el 10% de su capacidad instalada.

Las inversiones son también utilidades generadas por las acciones relacionadas con otras empresas o grupos asociados. En el 2004 se asociaron con el *Grupo Financiero Banorte* (cuya tenencia accionaria valuada del 2005 en \$500 mdd, cuya inversión neta en 1998 fue de \$91,053 mdd) y en *Harinera Monterrey S.A.* (Gráfica 4.)

Gráfica 4.



Otra forma de invertir consiste en otorgar financiamientos a clientes, en mayor medida, a corporativos. Es la razón para asegurar y ampliar a compradores en maquinaria (hecha por la división) y de productos; además, la posibilidad de adquirir compañías que no cumplan con los acuerdos de financiamiento que otorga el grupo. A mediados del 2005, financiaron a propietarios de tortillerías mexicanas (son los principales competidores del grupo), con el programa *Casa del Maíz* por 200mdp. (en 2004, fueron en 175mdp.), el programa consta en adquirir nueva maquinaria, instalaciones, diseño de una nueva imagen, y ofrecer más productos. El método de financiamiento, por medio de *Nacional Financiera* y como aval *Gruma México*¹⁹, tuvo éxito deseado debido a un mercado seguro en harina de maíz y de trigo de *Maseca*, producción y aumento de las ventas en maquinaria, y otros productos.

Por último, en el siguiente Cuadro (19) se muestran las inversiones más relevantes por el grupo; observamos que al cabo de seis años, las inversiones fueron en un total de \$519mdd, y que anteriormente de 1997 al 2000 tuvo un total de \$800mdd.

Cuadro 19. Inversiones realizadas por GRUMA durante el periodo 2000-2007

| Año | 2000 | 2001 | 2002 | 2006 | 2007 |
|--|---|---|---|---|---|
| Inversiones por año (mdd) | 146 | 68 | 80 | 225 | n.d. |
| Adquisiciones | Molino "La Asuncion"; Puebla | Compra anticipada, en arrendamiento de maquinaria en 17mdd para Gruma Corporation | | | Planta de tortilla: Malasia, y otra en Japón o Corea |
| Construcciones de plantas en el mundo. | De tortilla, en Inglaterra y Carolina del Norte | | | | De tortilla en E.U.; una para harina de trigo en Venezuela; de harina de maíz en Honduras y Australia de tortilla |
| Ampliaciones en plantas | En el Molino de harina de maíz, en Plainview; Texas | | De capacidad instalada de harina de maíz en Gruma Corporation E.U. por 24 mdd | De capacidad instalada de harina de maíz y tortilla en todas sus plantas en Gruma Corporation | De capacidad de producir harina de maíz en dos plantas en México |
| Mantenimiento de Plantas: | De activos fijos y mejorar procesos de producción | En mantenimiento y mejora en equipo por 51mdd | Mantenimiento y mejora en equipo por 56mdd | | Instalación de iluminación eficiente en la Ciudad Rancho Cucamonga; California; E.U. |
| I&D | | | GRUMA invierte 3mdd en Gruma Corporation | | En 2008, instala un sistema de distribución de energía, con energía solar, a nuevas plantas en California |

* Para 1997 a inicios del 2000 estimaron un total de inversiones en 800 mdd (de 1997-1999 sólo se invirtió 611 mdd.)

Fuente: Realizada a partir de los informes anuales estudiados: 1998-2007

2.2 El Capital Contable de GRUMA, 1998-2007

La generación de efectivo²⁰ es importante para los tenedores de acciones de *GRUMA*, anualmente los accionistas reciben, cada uno de ellos, un porcentaje de ganancias por el margen de utilidad generado durante el año. El capital contable consolidado de *GRUMA* durante los años del 2000 al 2006 ha crecido considerablemente²¹. (Cuadro 20)

**Cuadro 20. Capital contable consolidado de GRUMA en millones de pesos.
(2000-2006)**

| Año publicado | 2000 | 2001 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Capital contable consolidado | \$ 10,220 | \$ 11,356 | \$ 13,073 | \$ 13,761 | \$ 14,725 | \$ 17,048 |

Fuente: elaboración propia a partir de la información recabada de los estados financieros consolidados por el grupo. (2001-2007)

La importancia de obtener recursos financieros y de efectivo, radica en el comportamiento del grupo, en las adquisiciones; innovaciones de maquinaria en la molienda; la compra y creación de tecnología informática y alimentaria; de manera, disminuir el margen de capital trabajo –visto por el grupo como gastos- esto es entrar al proceso de producción continuo sin interrupciones en el menor tiempo posible.

Todo esto puede ser factible, si se cumple el objetivo primordial: vender sus productos, para lo cual, se requieren varias actividades, estudios de mercado para garantizar compradores, garantizar precios menores y regulados de las materias primas (como la compra de granos a futuro), etc.

Sin duda, *Gruma Corporation*, es una subsidiaria con un alto grado de crecimiento, dado que es un trampolín estratégico: comercial, económico y para iniciar o expandir sus actividades en otras regiones del mundo.

2.2.1 Instrumentos financieros.

En el capital contable se integra la cuenta de capital social; concentración de riesgo que son Instrumentos financieros; la recompra de acciones propias: Swaps; *Call*; y compra de bono de cupón.

Los instrumentos financieros o Productos Financieros son utilizados en la concentración de riesgo en efectivo e inversiones temporales. Los excedentes se producen en efectivo e incrementan su capital financiero, se depositan e invierten en instituciones financieras.

El grupo utiliza los siguientes instrumentos: los “*Swaps*” (operaciones de intercambio de flujos de dinero), están estimadas bajo el precio de la acción

cotizada en la BMV (son representativas del capital social); los de tipo de compra *Call*; instrumentos de derivados²², en tipos de cambio; y las recompras del “bono por cupón”.

En 2001, la cuenta de *Recompra de acciones propias* (que se registra como reserva en la cuenta de *utilidades retenidas*) se encuentra el instrumento *Swaps*, y se lleva a cabo con una institución financiera mexicana; es decir, el grupo creció con 8,500,700 acciones propias valoradas en \$5,629mdd y pagó un interés entre 6.61125% a 6.75% sobre el total, en un año recuperó las acciones vendidas al precio de mercado.²³ En el 2003, vendió 22,200,000 acciones propias al valor de \$24,327mdd con una tasa *Libor* de 2.01%, de acuerdo al contrato de *recompra de acciones*, la acción a futuro valdrá en promedio \$1.0958 de dólar. En 2004, vendió 601,050,000 valorado en \$95,021miles de dólares, con una tasa *Libor y spread* entre 1.10% y 2.20% valoradas sobre el importe total en la fecha de contratación, en el 2005, tuvieron una ganancia de \$159,493 en miles de pesos.

El contrato de opciones de tipo compra *Call* se realizó en Europa, en el 2001, y se ofrecieron 7,650,000 acciones propias valoradas en \$6,890 miles de dólares, con fecha de vencimiento en 2002 para recuperar sus acciones; y en el 2003 por 6,405,000 de acciones en \$5,928 miles de dólares, las cuales vencieron al año, teniendo una ganancia por \$27,019 miles de dólares.

En el 2008, en menos de 6 meses, los instrumentos de derivados en tipos de cambio, reportados por la BMV para *GRUMA* a partir del valor de mercado, también llamado *market-to-market*, tuvieron pérdidas por \$73 millones de dólares el 11 de abril del 2008, el 15 de octubre²⁴ por \$584 millones de dólares y el 29 del mismo mes por \$788 millones de dólares²⁵; estas pérdidas se registraron constantemente y aparecen como pérdida virtual, siempre y cuando no se realice al valor de mercado; es decir, no se valida la salida de efectivo.²⁶ Esto demuestra la posible participación del grupo en la devaluación del peso mexicano.²⁷

Finalmente las recompras del “bono con cupón” se registraron en la cuenta de *activos diferidos* y tuvieron un plazo de amortización o depreciación a 20 años, en

el 2006 fueron pagadas como prima al porcentaje del 7.625% en el plazo determinado.

2.2.2 Créditos a los accionistas mayoritarios.

GRUMA, a través de deuda, logra sus objetivos de apalancamiento al capital productivo y financiamientos a los propios tenedores de acciones del grupo. Los créditos a los accionistas mayoritarios son préstamos a corto plazo que generan intereses y tienen garantías sin fecha de vencimiento (GRUMA, 2000). Pueden estar expresados en cuentas por cobrar (corto plazo) y documentos por cobrar (largo plazo), los intereses están calculados a una tasa Libor, mas un 4% que se vence entre tres y cinco años. En 2003 se comprometieron líneas de créditos por \$70 millones de dólares, con un pago anual por comisión del 0.35% al 0.15% de las cantidades no utilizadas²⁸.

La deuda total del Grupo durante los años del 2001 al 2007 se ha mantenido por arriba de los \$600 millones de dólares, excepto en los años del 2003 y 2004. (Cuadro 21)

Cuadro 21. Deuda total del Grupo durante los años del 2001 al 2007

| Año publicado: | Deuda total anual |
|----------------|-------------------|
| 2001 | \$ 656 mdd |
| 2003 | \$ 576 mdd |
| 2004 | \$ 586 mdd |
| 2005 | \$ 642 mdd |
| 2006 | \$ 600 mdd |
| 2007 | \$ 719 mdd |

En el año del 2001 se hizo un pago del 9% del total, en el año del 2003 hizo un pago por \$ 894 millones de pesos, y, en el año del 2006 (solo pago \$ 50 mdd. debido a la venta de acciones primarias, venta de activos inmobiliarios y acciones de Banorte (BMV: 20 de marzo del 2007)

En el año del 2003 sale el bono a perpetuidad (estos bonos, tienen la característica de recompra después del quinto año de emisión) por 300 mdd, GRUMA lo utilizó para pagar refinanciar la deuda.

En el 2004 sacan otro bono a perpetuidad por 300 mdd al 7.75%, (La colocación fue liderada por Merrill Lynch, vendidos dentro por la regla 144A y fuera por la Regulación S de la Ley de Valores de los E.U., (BMV: 8 diciembre del 2004)

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de los informes anuales del Grupo y de las noticias publicadas por la BMV.

2.2.3 Pago de dividendos por acción.

Del 2002 al 2003, las acciones de serie tipo "B" de GRUMA incrementaron su valor a un 51%. Para el siguiente año, la acción subió un 73% llegando al final del año a un precio de \$26.48 pesos en el año del 2005 se incrementa al 30% el valor. En enero del 2006, el valor de la acción se cotizo a \$38.25 pesos.

De la utilidad neta se hacen los pagos de dividendos que se realizan cada mes de mayo a los tenedores de GRUMA²⁹. En el 2004, el valor de la acción fue en \$0.70 pesos (valorado con \$315,321,820.10 pesos) y se pagara el 3.6% por acción, entonces, el valor total pagado por las acciones fueron de \$315 millones de pesos nominales. En 2005, la acción fue de \$0.80 pesos (en valor de \$360,746,601.60 pesos³⁰) es igual al 3.6%; en 2006, el valor de la acción fue \$0.85 pesos (valor en pesos de \$410'167,459.20³¹), que generó un retorno de 2.5%. Para el siguiente año, se castigó el valor por acción del grupo en la Bolsa de Valores de Nueva York, reduciéndose al 13.35% y en México casi al 13%.³² Como ejemplo, observemos en el Cuadro (22), el comportamiento³³ de las acciones que fueron emitidas, cobradas, canceladas y en tesorería durante los años de 1997 al 2005.

Cuadro 22. Número de acciones nominativas comunes de Serie tipo "B" de GRUMA. (1997-2005)

| Año | Sin expresión de valor nominal*, sin derecho a retiro totalmente y suscritas** y pagadas | suscritas y pagadas | en tesorería*** | en tesorería y fueron canceladas en el 2000 |
|------|--|---------------------|-----------------|---|
| 1997 | 349,271,363 | | 8,441,337 | |
| 1998 | 353,196,619 | | 2,631,681 | |
| 1999 | | 97,139,425 | | 7,369,209 |
| 2001 | | 441,725,086 | 10,824,866 | |
| 2002 | 441,402,386 | | 11,147,566 | |
| 2003 | 450,133,443 | | 2,416,509 | |
| 2004 | 452,049,643 | | 500,309 | |
| 2005 | 452,549,952 | | 0 | |

Las acciones nominativas comunes de tipo "B" son aquellas que cotizan en el mercado bursátil.

* No representan el monto del aporte y solo reflejan la parte proporcional del capital social.

** Reflejan una parte del capital social cuyo monto será pagado a los inversionistas anualmente.

*** Son acciones no suscritas y están autorizadas para su emisión, estas acciones se conservan en el Grupo hasta que sean entregadas a los suscriptores.

Fuente: Elaboración propia a partir de los registros publicados de los informes anuales de GRUMA de los años 1998 al 2008, el informe anual del 2002 no tuvimos la información del 2001, las definiciones en www.eco-finanzas.com

2.3 Las Calificadoras Internacionales.

Las Calificadoras Internacionales son aquellas que aprueban la estabilidad financiera de los grupos empresariales cotizantes en las bolsas financieras más representativas del mundo, lo que les sirve como medio para obtener los créditos financieros en compras y adquisiciones de plantas, insumos, pago de salarios y a proveedores, etc.

Tenemos algunos ejemplos de la estabilidad y desenvolvimiento del Grupo a lo largo de cuatro años. En 2004, el grupo calificó como estable, para créditos a nivel internacional en moneda extranjera y en moneda local: Standard and Poor's Ratings Services y Fitch Ratings³⁴ en BBB- (perspectiva estable) y Moody's Investor Service: en Ba1 (perspectiva positiva). En el siguiente año, Fitch Ratings mantiene su perspectiva.

En 2006, informa una calificación de acción Serie B Clase I de capital común –es la que cotiza en la Bolsa- como estable, para cumplir sus compromisos con los acreedores. No obstante, en marzo del 2007, Moody's calificó en Ba1(estable): por las tendencias de generación de ingresos mas tenues que las esperadas; debido a mayores costos de energía y del trigo en E.U. afectando a *Gruma Corporation* -la más importante para el grupo, accionistas e inversionistas extranjeros- y por la capacidad limitada de transferir sus costos al consumidor en México por GIMSA.

El 13 de octubre del 2008, Standard and Poor's bajó la calificación a BB (revisión especial con implicaciones negativas)³⁵, debido a las deudas virtuales contraídas en el uso de *derivados de tipo de cambio* y ser uno de los actores en la devaluación de la moneda (\$13 pesos el 6 de Octubre) junto a otros grandes grupos industriales y comerciales en México. No obstante, el Banco de México (Banxico) lo resolvió ofertando \$8,900 mdd. cuya tendencia devaluatoria logró disminuirla a .50 centavos por dólar.³⁶ Y la calificadora Fitch Ratings la redujo de BB+ a BBB- en escala global en moneda extranjera.

En el 2005, coloca el Grupo 30 millones de acciones con un valor de 110 millones de dólares con un valor unitario de la acción \$ 38.25, éstos recursos se utilizaron como inversiones en Estados Unidos en *Gruma Corporation* para aumentar su capacidad en producción.

Por otra parte, sobre los activos totales se incrementaron debido: a las desinversiones por la venta de activos que se dieron en *GIMSA* y Venezuela como cancelación de fondos en áreas claves para el desarrollo; reducciones en el numero de cuentas por cobrar que fueron registrados en el año 2003; también la contabilidad de inventarios, y activos diferidos (recursos pagados de beneficios a futuro: intereses, seguros, arrendamientos, etc.), esto se debió para fortalecer la estructura financiera del grupo. En el año del 2006 se dio un incremento del 8% de sus activos totales, debido también a las inversiones en *Grupo Financiero Banorte* y el aumento de la capacidad instalada en *Gruma Corporation E.U.* y una adquisición en Inglaterra.

Las operaciones internacionales en ventas netas³⁷ crecieron en: 23% en 1999, en el 2006 crecieron en \$32,190 mdp. y en 2007 por \$35,816 mdp. Para el siguiente año, tan sólo en el segundo trimestre alcanzó ventas netas por 10,059 millones de pesos y en volumen un total de 1 millón 60 mil toneladas de harina³⁸ en el mundo.³⁹

Las principales divisiones de *GRUMA*, *Gruma Corporation* y *GIMSA*, en el 2005 las ventas netas se valoraron en \$27,683 millones de pesos (mdp), para el año del 2006 alcanzando los \$30,654 mdp y en el 2007 por \$3,300 mdd. con un incremento porcentual del 11% y expresado en producción fue por 4,243 miles toneladas en comparación del 2006 que fue sólo de 4,200 miles de toneladas.

2.4 Factores Económicos.

En esta parte, debemos hacer mención a los factores económicos que parecieran ajenos, pero, son singularmente eficaces dentro de la economía capitalista que recae en los Grandes Grupos Industriales de México.

En la primera mitad de los noventa, los subsidios otorgados para los productores tradicionales de nixtamal en México, fueron también beneficiosos para el Grupo, aportándole un 25% de ingresos. La mitad le pertenecía por las actividades por *GIMSA*.⁴⁰ Para el 13 de diciembre de 1998, el gobierno elimina el subsidio a la tortilla de maíz, posteriormente CONASUPO colocó sus inventarios de maíz en el mercado y el gobierno permitió la importación de este grano para asegurar el abasto para los molineros tradicionales. Estas acciones condujeron a una sobreoferta de maíz, ocasionando una reducción de los precios, lo cual benefició al grupo, subiendo su nivel de operación en un año al 10% en 1999 para *GIMSA*.

La compra de insumos anticipados anualmente, contribuyen a tener un margen de especulación y de capacidad para responder en el país ubicado; las devaluaciones de la moneda local frente al dólar; la inflación de precios en el país. Por ejemplo, en el caso de la división de *Gruma en Venezuela*, en el 2001 tuvo dos tipos de beneficios: al incrementar sus ventas en 58%: por la devaluación del bolívar y también: por la inflación de precios en las harinas de maíz. En contraste, la subsidiaria en México, *GIMSA* disminuyó el volumen de ventas al 4% de su producto de 1kg, debido a la reducción de compras del 6% por parte de DICONSA, derivado de a las políticas restrictivas al presupuesto en programas sociales por el gobierno en turno. Además, en el mismo año se presencié el déficit mundial de granos que aumentó los precios de éstos.

Para 2003, *GRUMA* hizo énfasis en su crecimiento en ventas netas por \$23,042 mdp o porcentualmente respecto al año anterior en un 12%, cuyas utilidades crecieron debido a las operaciones en las subsidiarias de *Gruma Corporation y Venezuela*, debido al incremento del precio de los granos (maíz y trigo) y en los energéticos. Originado, posiblemente, a partir de que el 1 de enero de ese año, E.U. libera totalmente el arancel para la importación de alimentos –debido al acuerdo del TLCAN- a México; a su vez, incrementó el subsidio a los agricultores estadounidenses, llegando a la cantidad de 180 mil millones de dólares en un periodo de diez años y en el caso contrario de nuestro país fue reducirlo.⁴¹

Los objetivos de los directivos ante los conflictos políticos –en el caso de Venezuela- económicos y sociales, tuvieron éxito al incrementar sus ventas, por ejemplo: aseguraron la importación de su materia prima, aún con el control del dólar en dicho país y por la devaluación del bolívar. En el año del 2005, el gobierno venezolano comenzó un programa social al ofrecer alimentos de mayor consumo para la población rural y de bajos recursos; programa que ha participado también al competir por un espacio en el mercado de harina de maíz, lo cual resultó en una baja en las ventas en la división de *GRUMA* en ese país.

Para el caso mexicano, la falta de abastecimiento productivo de granos en el país se debió a la ineficacia durante décadas en la producción de maíz, en contraste con las pequeñas empresas agrícolas, quienes realizan políticas económicas bajo el auspicio gubernamental entre el empresario y el político. Contradictoriamente se presenta un incremento de las ventas netas de harina de maíz al 8% con respecto al año anterior, llegando a \$1,226 mdp. Haciendo hincapié en sus aumentos del precio en la harina de maíz, lo que queda demostrado en el informe anual 2004.

Para el año del 2006, *GRUMA* tuvo ventas netas de \$2,800 millones de dólares (mdd), las cuales de mayor importancia provienen del extranjero, en mayor medida de *Gruma Corporation*. Las ventas netas que han tenido en estos últimos años de 1998-2006, como también en el nivel de producción de molienda de maíz como de trigo, no han descendido sus utilidades aunque está presente desde casi cinco años atrás el incremento especulativo del mercado de *commodities*.

En el 2006, el gobierno mexicano con los productores en la industria de la producción de tortilla, acordaron reducir el incremento especulativo del maíz. *GRUMA* se deslindó sobre el control del precio dicho pacto consta de 12 puntos y sus participantes son: DICONSA, agentes comerciales abastecedores y vendedores de maíz, productores de harina de maíz de la CANAMI, ANTAD (Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales, A.C.), WAL-MART y empresarios tortilleros agrupados; además se incrementó el cupo de

importación libre de arancel por 750 mil toneladas. Este pacto tuvo una duración de un año.

En el 2007, las ventas expresadas en volumen, sólo subieron a 1%, sin embargo, los precios de sus productos aumentaron: artículos en bolsa entre el 112% y 136%, arroz en 72% y soya en 101%. El incremento de los precios señalados por el Grupo se debió al aumento de la demanda en el mercado de biocombustibles y de los *commodities*.

Para el 2008, el grupo reportó que el consumidor promedio mexicano redujo de 120 a 90 kilogramos anual de tortillas, aun con la eliminación del subsidio en la tortilla.⁴² El hecho es cierto, *GRUMA* no ha disminuido sus ganancias ni ha dejado de contraer deuda, ni mucho menos ha reducido el valor por acción y ni el número de acciones frente a problemas económicos en México y tal vez en el mundo, dado que, los costos para el grupo son siempre transferidos al consumidor. Además, a mediados de este año, se inicia públicamente una crisis sobre el endeudamiento de Grandes Grupos Industriales Mexicanos por el uso de instrumentos financieros, por ejemplo los *commodities*, en derivados de tipo de cambio a largo plazo, lo cual, incrementó la devaluación de la moneda mexicana y la intervención del Banco Central mexicano al ofertar millones de dólares para calmar la devaluación y la crisis de pago por los Grupos Industriales Mexicanos.

Para el 22 de julio del 2009, *GRUMA* casi duplicó sus utilidades, dado por los efectos de la devaluación en la moneda por un incremento del 15% en sus ventas cuya ganancia neta fue en \$101 mdd.⁴³

2.5 Los costos de GRUMA y subsidiarias.

Los gastos de operación para *Gruma Corporation* en el 2000 se derivaron del combustible para transportación; de mayores envíos planta-planta (para satisfacer demandas mayores a la esperada); de la publicidad y promociones en tiendas; en *GIMSA*: se debe mejorar el manejo de inventarios; reducir requerimientos de capital trabajo; disminuir su costo en ventas y gastos. Para *Molinera de México*:

intensificar el capital fijo para incrementar los volúmenes y ventas para reducir los precios.

Para el 2001, *GIMSA* redujo los costos de maíz al efficientar el abasto, disminuir costos de transportación y almacenamiento, ampliar las compensaciones debido a no tener permisos de importación, reducir los costos de producción de harina de maíz, disminuir el costo energético; reducir el margen de pérdida por los cambios de tipo de monedas. En *Molinera de México*, ha mejorado el proceso de compra y manejo de inventarios de trigo (se tenía el precio del grano de trigo menor del 2% y solo aumentó *GRUMA* el 0.5% en el precio de la harina).

En *Gruma Centroamérica* se utilizó maíz local para no incrementar costos de importación, es decir, en el mercado local tuvo un precio más barato lo que condiciona que *GRUMA* pueda hacer contratos de compra anticipados en forma subastada.

En 2002, desinvertieron en las actividades que no crearon valor dentro de su actividad principal, para *GIMSA*, esto representó no tener abastecimiento cercano de maíz por la falta de regiones no productoras; apoyos gubernamentales para el transporte y almacenamiento de maíz. En Venezuela se redujeron costos por medio de hacer compras anticipadas previas a aumentos del precio del grano y aumentar posteriormente el precio de la harina del maíz.

En *Molinera de México* cambió la venta del producto de empaque por granel y redujo costos en transportación; en 2007, aumentó el precio de granos y combustibles que afectó a la transportación y distribución.

Desde las décadas de los ochentas y noventas, el grupo tuvo un ritmo de compra importada del grano de maíz proveniente de E.U. –época del declive agrario mexicano- cuyos precios bajaron al 70% entre 1994-2001, y para 1999 (un aumento de subsidios en E.U.) el precio de la tortilla se ha incrementado cinco veces más.⁴⁴

En la actualidad *GRUMA* tiene un contrato anual de recompra de inventarios con *Archer Daniels Midland* (ADM) (véase en el Cuadro C. del Anexo estadístico), otros vendedores de cosechas ubicados en Sinaloa y Guadalajara, en último caso con cosechas nacionales de temporada de invierno, y también, realiza compras en E.U. y Venezuela.

El Grupo forma asociaciones por ejemplo con la *Fundación Ayú*, para mejorar las cosechas, ofreciendo apoyos técnicos y, posiblemente tecnológicos, otorgados para el bienestar de las comunidades mexicanas. Sin embargo, desde 1994 hasta el 2002 ha sobrepasado los cupos de importación de maíz previstos en el acuerdo, con más de 14 millones de toneladas por arriba de lo permitido.⁴⁵ Otro caso es de maíz amarillo producido con el componente Starlink que en el 2000 tenía un precio de \$13,154 mdd pero su venta fue cancelada por el uso de este componente.

Para el 2007, los compradores de granos fueron *Cargill*, (en el 2002, la Comisión Federal de Competencia, aprobó el uso portuario en Guaymas, Sonora con *Grupo Contri* para el acopio, conservación, comercialización de granos), *Portimex*, *ADM* y *Country* estos dos últimos adquirieron la tonelada por \$2,400 pesos, y la vendieron en 3,900 pesos.

En ese mismo año se hace un acuerdo comercial entre *Gruma México* y la Confederación Nacional de Productores Agrícolas de Maíz de México (CNPAMM) liderada por Efraín García, cuyo objetivo es acercar y abastecer de producción maicera a las plantas del grupo en México⁴⁶, el acuerdo se hizo con el fin de reforzar más el acaparamiento y bajo costo del maíz producido; esto se hizo como medida de protección ante la liberalización del maíz dentro del TLCAN.

Para 2008 *GRUMA*, junto con la compra de semillas de *Monsanto* y la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural, trabajaron para cultivar *maíz híbrido* en 7 mil hectáreas del estado de Chiapas, este proyecto pretende alcanzar un mayor volumen de cosecha anual en menores proporciones de tierra, de 3 toneladas de maíz por hectárea a 6.5 toneladas por hectárea, con lo cual, participara en la

cosecha total estimada para el 2008 en 22 millones de toneladas para el Grupo en México⁴⁷.

El consumidor final representa una parte esencial en los costos para el grupo. Las herramientas y el uso de métodos de la mercadotecnia, han tenido éxito, ya que han modificado los gustos y la aceptación de las marcas en el mundo, además del precio, la atención al consumidor se convierte en el cliente ya que directamente está vinculado como una extensión del proceso de ventas.

Como ejemplos podemos mencionar la introducción del *wrap* (tortilla de trigo extra grande) en los Estados Unidos; métodos mercadológicos que estimulan a la educación de los consumidores; intensificar la publicidad; consumidores diferenciados (ser o no hispano) y elaborar productos especializados para cada región; servicio al cliente; crear incentivos (descuentos y productos promocionales) para adquirir los productos y maquinaria vendida por el grupo con asistencia técnica de ingenieros. En Centroamérica, se creó el *Club de los 100*, que integra a propietarios de tortillerías tradicionales; sistemas para medir la satisfacción del cliente; producir productos bajo criterios del cliente y a los propietarios de tortillerías tradicionales reciben financiamientos y capacitación técnica para el uso de los productos y maquinaria. El consumo del *wrap* se ha extendido y aplicado en países como Grecia, Alemania, Polonia, Reino Unido, Dinamarca, Suecia y Noruega; otras estrategias consisten también en trabajar con cocineros para diseñar nuevos alimentos; asociarse con otras marcas que sean productos complementarios para promocionarse en conjunto; patrocinar equipos en el deporte profesional: Mavericks y FIFA.

Cabe señalar que la estrategia de utilizar únicamente los productos de *GRUMA* también en zonas rurales será beneficiosa para esas poblaciones. En el informe anual del 2002 se declaró que además de obtener mayores ventas los ayudaran a ser más autosuficientes, lo cual es contradictorio porque cambian la forma de consumir el maíz, por lo tanto, tendrán mas tiempo de hacer otras actividades que no sea cosechar, además, el manejo del mercado de ayuda social, como es el

caso de los desastres naturales, en los que, se reparten tortillas gratuitas mostrando la marca Maseca en *tortillas móviles*, afecta a otros productores menores en la industria de la tortilla⁴⁸.

Se transfieren los mayores costos al consumidor subiendo los precios del producto, esto es no dejar que su tasa de ganancia se reduzca y por lo tanto, no tienen pérdidas, por ejemplo: cuando los insumos aumentan su precio es transferido.⁴⁹

También, en el Grupo se hace investigación de mercado y se enfocan a los nuevos y posibles compradores que puedan pagar su alimentación: en el 2007, mencionó que hay casi mil millones más de consumidores con poder adquisitivo en los países emergentes. Por otro lado, es conveniente tener asociaciones con instituciones alimentarias, *GRUMA* se asoció con *Latino Nutrition Coalition* (LNC, coalición nutricional latina), además participo en expos especializados en alimentos y bebidas en países del mundo, en Rusia participó y, se observo el interés de compradores ubicados, además de Rumania, Bielorrusia, Ucrania, y entre otros.

2.6 Las subsidiarias en México.

La composición actual de Gruma en México se integra por tres subsidiarias directas: *Productos y Distribuidora Azteca S.A. de C.V.* (PRODISA), *Molinera de México, S.A. de C.V.* y *GIMSA*. Para la CANAMI según datos ofrecidos por este organismo, el registro total de industrias transformadoras del maíz es de 62 empresas, de ellas, diez subsidiarias se suscriben como parte de *Gruma México*, de las cuales ocho son coordinadas por *Molinera de México, S.A. de C.V.* y las dos restantes, no se indica a qué subsidiaria directa de *GRUMA* pertenecen (véase al final del capítulo el cuadro sobre “Las subsidiarias de Grupo Maseca, *GRUMA* en México 1998-2007”).

En el siguiente Cuadro (23) ponemos la ubicación de cada una de las veinticinco plantas de Gruma-México en el 2007.

Cuadro 23. Las 25 filiales de Gruma en México (2007)

| Num. | Ubicación geográfica | Planta en: | Num. | Ubicación geográfica | Panta en: |
|------|---|----------------|------|-----------------------------|-----------------|
| 1 | Acaponeta, Nayarit | Harina de Maíz | 14 | Silao, Guanajuato | Harina de Maíz |
| 2 | CD. Obregón, Sonora | Harina de Maíz | 15 | Tampico, Tamaulipas | Harina de Maíz |
| 3 | Chihuahua | Harina de Maíz | 16 | Veracruz, Veracruz | Harina de Maíz |
| 4 | Veracruz | Harina de Maíz | 17 | Zamora, Michoacán | Harina de Maíz |
| 5 | Ciudad Constitución Baja California Sur | Harina de Maíz | 18 | Tecamachalco, Puebla | Harina de Trigo |
| 6 | Sinaloa | Harina de Maíz | 19 | Celaya, Guanajuato | Harina de Trigo |
| 7 | Jalisco | Harina de Maíz | 20 | Ciudad Obregón, Sonora | Harina de Trigo |
| 8 | Yucatán | Harina de Maíz | 21 | Gómez Palacio, Durango | Harina de Trigo |
| 9 | Mexicali, Baja California | Harina de Maíz | 22 | Hermosillo, Sonora | Harina de Trigo |
| 10 | Monterrey, Nuevo León | Harina de Maíz | 23 | La Paz, Baja California Sur | Harina de Trigo |
| 11 | Ocozocuantla, Chiapas | Harina de Maíz | 24 | Monterrey, Nuevo León | Harina de Trigo |
| 12 | Río Bravo, Tamaulipas | Harina de Maíz | 25 | Naucalpan, Estado de México | Harina de Trigo |
| 13 | San Juan Teotihuacan, Estado de México | Harina de Maíz | | | |

Fuente: Cuadro extraído de (Cárdenas, 2007:54)

Para el año del 2000 se tuvo una división productora de pan, localizada en la región Norte de México, sin embargo el competidor mundial *Grupo Bimbo* no permitió el desenvolvimiento de *GRUMA* y se retiró de ese mercado en México y Venezuela en el 2001, para enfocarse sólo en la división de tortilla empacada. Para el año del 2007, el Grupo aumentó su capacidad productiva en la producción de maíz en dos de sus plantas. En el siguiente Cuadro (24) nos muestra las operaciones y a qué mercado está dirigido *Gruma en México*.

| Cuadro 24. Gruma México, 1998-2007 | | | | |
|---|--|--|---------------------|---|
| Subsidiarias | Producción especializada en: | Actividades | Marcas / Productos | Mercado |
| PRODISA | División de fabricación de tortillas | Tortillas empacadas | Misión y Del Barrio | Consumidor final, en tiendas al menudeo y autoservicios |
| GIMSA | División de harina de maíz: Produce, distribuye y vende harina de maíz en México | Cuenta con más de 40 variedades de harina de maíz Maseca | Maseca / Super 50 | Al comercio detallista para la elaboración de tortillas domesticas. |

| | | | | |
|--------------------|--|-----------------|---|---|
| Molinera de México | División de harina de trigo: Produce y comercializa harina de trigo en México. | Harina de trigo | Reposada, Poderosa, Selecta y Diluvio, y otras. | fabricantes de pan, galletas, pastas, y comercio detallista |
|--------------------|--|-----------------|---|---|

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales de GRUMA.

2.6.1 Productos y Distribuidora Azteca, S.A. de C.V. y subsidiarias. (PRODISA)

Hasta 1998 entró al mercado de pan y amplió el de la tortilla empacada (iniciada en 1994) en la región Noroeste (Baja California Norte y Sur, Sonora y Sinaloa). En el 2002, discontinúa la producción de pan, teniendo un margen de ventas de 401 millones de pesos a 187 millones de pesos. Su principal producto y marca es conocida como “Misión” (Tortilla empacada).

El total de subsidiarias de PRODISA son el *Molino La Asunción en Puebla* y *Molinos Salcido*, adquiridas en 1999. En la región noroeste de México, la capacidad de producción en conjunto es de más de 434 mil toneladas anuales de trigo. Su principal competidor en la industria tortillera es *Grupo Bimbo* y miles de pequeñas tortillerías.

Su estrategia, es alcanzar y abarcar el mercado de la industria de la tortilla en México bajo su marca, ya que en sus estudios muestra, un mercado fragmentado de la tortilla.

Las ventas netas alcanzaron un porcentaje del 44% y de tortilla al 56% para 1999. El volumen en ventas para pan aumentó un 29% al ampliar el mercado al estado de Coahuila y el área metropolitana del estado de Monterrey al 13% en el 2000; anteriormente se tuvo un 11%. Para el 2003, creció en 34% por introducir nuevos productos.

2.6.2 Grupo Industrial Maseca, S.A. de C.V. y subsidiarias (GIMSA)

GIMSA fue fundada en 1949, con el objetivo es obtener ventajas de la harina de maíz sobre los métodos tradicionales para elaborarla. En el año 2003 se convirtió en el principal fabricante de harina de maíz en México.

Adquirió dos subsidiarias por \$469,230 (\$43,100 miles de dólares): *Agroinsa* y *Agroindustrias Integradas del Norte S.A. de C.V.* en Guadalupe; Nuevo León, las cuales producen en conjunto harina de maíz y trigo. Sin embargo, se presentó una demanda por la adquisición de *Agroinsa* por parte de la Comisión Federal de Competencia en contra de *GRUMA* por competencia desleal. Pero, a mediados del 2006, el grupo gana argumentando que el molino fue comprado para la molienda de trigo y no para el maíz⁵⁰. En 1999 cierra la planta de Chalco, quedando con un número de plantas total de 18. Hasta el 2000 se contaba con una planta en Zamora y actualmente están registradas en Yucatán y Baja California.

Los productos principales son más de cuarenta tipos de harina de maíz con la marca Maseca se divide al mercado de detalle para hacer tortillas. El producto llamado "Super50", tiene una particularidad, ya que no requiere cantidades grandes de harina para elaborarlas, esto conduce a que sea barata la materia prima y con mayor rendimiento al producirla, además de mayores beneficios para la venta.

La competencia de *GIMSA* la representan dos grupos industriales: *Minsa*, *Agroinsa* (filial de *GRUMA*, es una competencia interna entre subsidiarias para mejorar el alcance de su producto) y productores de masa húmeda de maíz o nixtamal para la elaboración de tortillas. Sin embargo, el grupo buscó como estrategia en el año del 2001, ampliar su mercado al sustituir el método tradicional de hacer tortilla y materia prima utilizada en las miles de tortillerías que existen en el país, para ser el proveedor y vendedor de maquinaria patentada y de harina de maíz producida por el grupo.

En 1998 se tuvo un mercado potencial para proveer harina de maíz en la elaboración de tortillas para *GIMSA* de un 33%; en *Nixtamal* un 53% y otros competidores con 14%, el total de este mercado esta reflejado por 4.7 millones de toneladas. Y para el siguiente año, su participación en el mercado en harina de maíz fue de casi 70%

La estrategia de expansión de su mercado es especializar a los vendedores y segmentar preventas individualizadas. En el año del 2007, el ascenso de ventas por esta subsidiaria, fue en dos vías: uno, por la venta de tortillas a un menor precio en las tortillerías en los supermercados, y segundo, por las ventas hechas para DICONSA al ofrecer la harina de maíz a un menor precio. Además, ofrece financiamientos para la conversión y asesoramiento técnico a partir de adquirir el insumo de harina de maíz por *GIMSA*, la maquinaria y vehículos.

La utilidad se incrementó en 1999 y fue de 7.5% y para el 2000 en un 31%; En el año del 2002 creció su margen de operación en las ventas al 10.7%; Para el 2003, el volumen en ventas creció en 1% debido al incremento en la participación del grupo en las ventas a DICONSA; en 2007 en 1,753 mil toneladas, un año antes tuvo 1,734 mil toneladas. Las Ventas Netas, en el 2005 aumentaron un 9%, esto es \$6,526 mdp comparado al año anterior en \$5,980 mdp. Las exportaciones se dirigieron en el 2004, como proveedor de harina de maíz a través de la división de *Gruma Corporation*.

2.6.3 Molinera de México, S.A. de C.V. y subsidiarias.

Es una coinversión desde 1996 con la *Corporación Archer-Daniels-Midland*⁵¹ (ADM controla el 25% del mercado de maíz en los E.U.⁵²) comprando el 22% de acciones, y *Gruma México* adquiere el 80% de harina de maíz de la corporación en E.U.⁵³ Podemos observar que la propiedad de esta subsidiaria por GRUMA, se manifiesta en el control del 60% de las acciones y el restante posiblemente sea por ADM.

Es productor, proveedor y comercializador en el país desde 1996, su cobertura del mercado es nacional y sus clientes son mayoristas y supermercados, expresados como fuertes canales de venta, también fabricantes de pan convencional; para grandes fabricantes de galletas, pastas, conos para helados, y productores de tortillas de harina. Las marcas que maneja son: Reposada, Poderosa, Selecta y Diluvio entre otras.

En 1996, *Molinera de México*, como estrategia adquisitiva de molinos y marcas, en 1999 adquiere tres molinos y el *Molino La Asunción* en Puebla, en este año su capacidad instalada operó al 66%; en el 2000 aumentó alrededor del 60%, y se convierte en la más grande y principal (en el año 2003) productora de harina de trigo del país. Cuenta con nueve plantas en México, localizadas en nueve estados de la República Mexicana, concentrándose a nivel geográfico en la región norte del país, véase en el Cuadro (25). La planta más grande, es la de Puebla.

La estrategia de ventas segmentadas se convirtió en el objetivo de *GRUMA* y para todas sus divisiones (subsidiarias directas en México y en el mundo), la segmentación se concentró en cuentas clave y cuentas nacionales.

Cuadro 25. Subsidiarias y ubicación geográfica en México de Gruma: 2009

| | Razón Social | Estado | Municipio |
|---|----------------------------------|---------------------|---------------------|
| 1 | Harinera Monterrey S.A. de C.V. | Nuevo León | Monterrey |
| 1 | Molinera de México, S.A. de C.V. | Sonora | Cajeme |
| 2 | Molinera de México, S.A. de C.V. | Guanajuato | Celaya |
| 3 | Molinera de México, S.A. de C.V. | Durango | Gómez Palacio |
| 4 | Molinera de México, S.A. de C.V. | Sonora | Hermosillo |
| 5 | Molinera de México, S.A. de C.V. | Baja California Sur | Paz, La |
| 6 | Molinera de México, S.A. de C.V. | Puebla | Puebla |
| 7 | Molinera de México, S.A. de C.V. | Chihuahua | Juárez |
| 8 | Molinera de México, S.A. de C.V. | México | Naucalpan de Juárez |

Fuente: elaboración propia a través de la página web de CANAMI

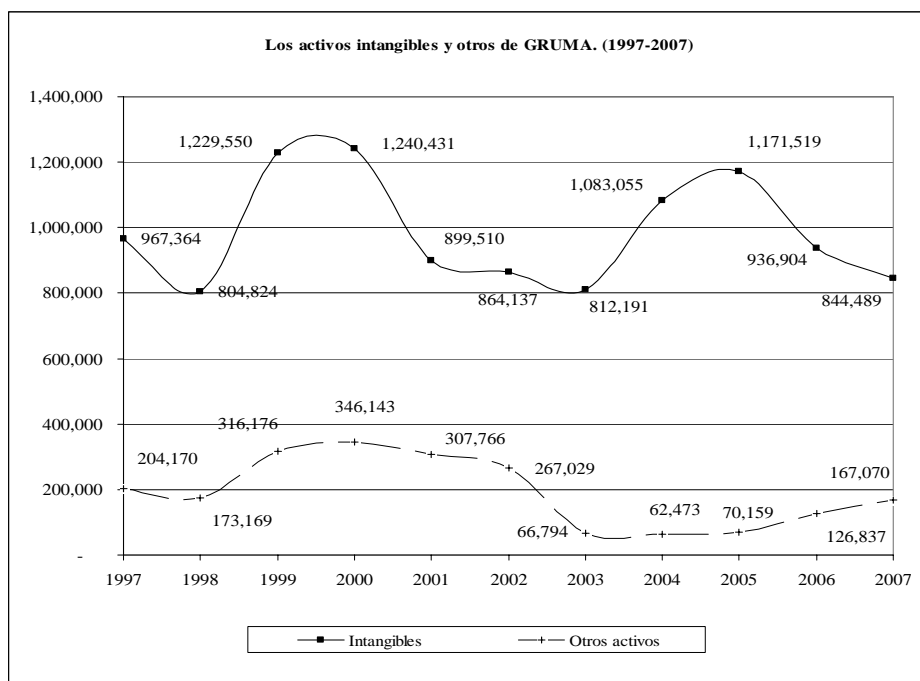
Sus competidores principales son *Grupo Contri*, *Munsa*, *Tablex* y aproximadamente 100 pequeños molinos locales de harina de trigo. La fabricación de harina de trigo por la división, en 1998, produjo 2.2 millones de toneladas.

Las ventas, en 1999 aumentaron en un 30%, por las adquisiciones en el noroeste de México y alcanzó un volumen anual de ventas en 80 mil toneladas. Para 2002, se incrementaron un 11% y en el 2003, un 7%, resultado de elevar sus ventas en proveerle a la *galletera más grande de México*, y, en menor medida, a las panaderías de los supermercados y ventas al menudeo hacia el norte del país, es decir, las ventas netas crecieron en \$1,992 millones de pesos.

Para 2004, las ventas netas aumentaron 8%, por tres razones: penetró su mercado a las áreas rurales; la menor disponibilidad de maíz (grano) que favoreció las ventas de harina de maíz; y el aumento del precio de la harina de maíz. Su crecimiento fue por la cantidad de \$1,226 millones de pesos. Para el 2005, aumenta en 3%, con respecto al año anterior (460 mil tons) alcanzando un producción vendida por 474 mil toneladas, y las ventas netas, disminuyeron en \$1,880 millón de pesos, comparado con 2004 que fue de \$1,948 millones de pesos, lo que se debió a la competencia que hay en los precios de la harina y del trigo. En el 2007, produjeron 488 mil tons en comparación con 2006 por 477 mil tons. Las ventas netas subieron en 22% por \$2,694 millones de pesos, al contrario del año anterior por \$2,212 millones de pesos. Este aumento se debió al incremento de los precios para compensar el incremento del costo del grano de trigo.

Por otra parte, sobre la División de *Investigación de Tecnología Avanzada, S.A. de C.V. y subsidiarias*, en los informes anuales del periodo escogido de 1998-2007, no se encuentra referencia de esta División, pero, hasta el 2002 se desarrollaron 43 patentes para procesos en maquinaria de la industria de harina de maíz y de tortilla. En la siguiente Gráfica (6), exponemos que, en el registro contable están considerados como gastos las inversiones en capitales intangibles y otros activos, esta en plena actividad la generación de patentes y marcas, investigación de nuevos proyectos, como también las membresías en clubes, etc.

Gráfica 6.



Nota: Los activos *intangibles* neto, son: Contrato de no-competencia; Costos de emisión de deuda; Patentes y marcas. Generados: Gastos preoperativos; Investigación de nuevos proyectos (Desarrollo); Cartera de Clientes; Otros. Intangibles con vida útil indefinida: marcas; *Otros activos*: Fondos de inversión para investigación y desarrollo de tecnología; Documentos por cobrar a largo plazo; Partes relacionadas; Membresías en clubes; Depósitos en garantía; y, Impuestos por recuperar.

Fuente: La información fue registrada a partir de la serie anual recopilada de los años de 1998 al 2007 de los informes anuales del Grupo. Las cantidades están en miles de pesos.

2.7 Las subsidiarias en el mundo.

La transnacionalización de *GRUMA* comenzó en el año de 1972.⁵⁴ Incursiona primero en el comercio mundial en Costa Rica y se enfoca al mercado de harina de maíz y tortilla, después, su expansión comercial, se dirigió a cuatro países más de Centroamérica, y para 1976 (Cárdenas menciona el año 1977 (2007:106)), expande sus operaciones comerciales a E.U. Las Divisiones se integran por comercializadoras y proveedoras de productos en harinas y otros productos, las subsidiarias directas de *GRUMA* son: *Gruma Corporation*, *Gruma Centroamérica*, *Gruma Venezuela*, y en los últimos años de nuestro estudio, se integró *Gruma Asia y Oceanía*.

La dirección tomada o el proceso tomado para su internacionalización por la *Holdings* es, como supuesto; 1) realizar un vínculo comercial a través de proveer productos de harinas y como materia prima a los clientes locales en la industria

alimentaria; 2) conforme se observa a través del tiempo la estructura del mercado local, se percibe como estrategia: el adquirir y establecer nuevas plantas; 3) después, comienza la vinculación entre las subsidiarias para crear una red proveedora a nivel mundial. Ésta red, también tiene gran importancia, ya que, al establecer los puntos nodales de ésta, se comienza a observar que el comportamiento de GRUMA, a nuestra percepción, sabe en dónde producir, moler, distribuir y hasta comprar el grano de acuerdo a los distintos precios locales, tomando como media central, el nivel de precios establecido de los *commodities* en la Bolsa de Granos de Chicago (CBOT siglas en ingles).

También realiza estudios de mercado para segmentar, de acuerdo al conocimiento que se tiene del país, como también de su población y cultura de consumo. El control sobre sus subsidiarias va de acuerdo a las estrategias de negocio en donde se localizan; y se administran en forma independiente ya que cada mercado estudiado requiere tecnología y estrategias de mercado distintas (véase al final del capítulo “Las subsidiarias de Grupo Maseca, GRUMA en el mundo 1998-2007”).

GRUMA, tiene como objetivos a largo plazo, así señalados consecutivamente a lo largo del periodo estudiado en sus informes anuales:

- 1) Ser un proveedor y maquilador de harina de maíz y trigo en el mundo, para clientes industriales, institucionales y para consumidores finales.
- 2) Sustituir métodos tradicionales o antiguos de producción de harina de trigo o de maíz, así como también de la tortilla. Por ejemplo, en América, la dieta alimentaria integra a la tortilla y otros productos derivados del maíz.
- 3) Utilizar como estrategia: la compra de marcas ya reconocidas en el país donde se establecen, como es el caso de la subsidiaria *Gruma Centroamérica*, además de absorber o adquirir empresas consolidadas, por ejemplo: marcas; patentes. lo que refleja un conocimiento previo del mercado local y de sus necesidades de consumo.

2.7.1 Gruma Corporation y subsidiarias (Estados Unidos, Inglaterra)

La estrategia del grupo a nivel internacional consiste en la adquisición, ampliación y construcción de nuevas plantas molineras de maíz y trigo en Estados Unidos (las oficinas están ubicadas en este país) y en Europa (Inglaterra, Italia y Roermond; Holanda). Y su objetivo es fortalecer su presencia en el mercado, como proveedor de materias primas y productos para el consumidor final, clientes industriales, comercio detallista y mayoristas en Europa. La estrategia de formar puntos nodales para ampliar una red interna productiva entre ellas. Por ejemplo, es E.U. el principal y único proveedor, tienen contratos de compras anticipadas de grano (maíz y trigo) anuales para GRUMA. (Cuadro 26)

Cuadro 26. Compras anticipadas de grano y otras materias primas por GRUMA en Estados Unidos* para ser entregadas el siguiente año.

| Año de compra anticipada por GRUMA: | 1998 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Estados Unidos | \$ 52,600 | \$ 73,531 | \$ 70,371 | \$ 66,588 | \$ 87,492 | \$ 128,095 |

* A partir de los informes anuales de GRUMA publica sólo a Estados Unidos como su principal y único proveedor de maíz, trigo y aceite de soya.

Fuente: Elaboración propia a partir de los Informes anuales del Grupo (1998-2009), las cantidades están en miles de dólares.

Por otra parte, se observa en la investigación que la estrategia ocupada en orden de importancia de GRUMA es: 1) la participación accionaria en otras empresas ubicadas en otros países donde posteriormente utilizará el poder económico a partir de la obtención de recursos financieros por medio de su desenvolvimiento financiero aprobado en sus informes anuales; 2) estos recursos se convierten en deuda financiera para el Grupo que se traducirá en forma de compras, absorciones, construcciones y ampliaciones de nuevos activos de la dicha compañía; 3) servir como red interna entre plantas, para alcanzar la producción acordada con sus clientes y que puedan funcionar como generación de sinergias en producción y distribución del grupo. Aunado a alcanzar una integración vertical, que cubra al mercado europeo y del medio oriente.

Las subsidiarias de Gruma Corporation son Azteca Milling Co. de la cual el grupo tiene el control accionario del 80% y, como propietario total de Misión Foods. En

2001, controlaban 19 plantas, pero en cuatro años más, se observó una tendencia de aumentar la capacidad productiva mediante la concentración en la producción de harina de maíz y trigo.

En el periodo de 1999-2007 se llevaron a cabo 9 adquisiciones de plantas, la mayor en parte en E.U.; 3 construcciones de plantas (1 en Inglaterra y 2 en E.U.); y por último, dos ampliaciones en dos plantas en el sur de dicho país. El número total de plantas adquiridas son 14 para producir y maquilar, tortillas, harina de maíz y otros productos para el consumo final, derivados de este ingrediente principal. Por ejemplo, al comprar los activos de un proveedor y distribuidor de tortillas y productos, tomaron como acuerdo que, *Gruma Corporation* sea el maquilador de la empresa y ésta será la proveedora y distribuidora en Las Vegas, Nevada.

En sólo dos años (2003-2005) ver el Cuadro (27), Gruma Corporation alcanzó un total en valor de capital productivo a partir de comprar el capital social de empresas adquiridas por \$109,729 miles de dólares.

Cuadro 27. Valor adquirido total de las siguientes empresas para Gruma Corporation, 2003-2005*

| | |
|---|----------------------|
| Ovis Holding B.V. (Holanda) | \$ 12,770 |
| Planta de tortillas en las Vegas (E.U.) | \$ 5,682 |
| Tapatia Norcal Inc. (E.U.) | \$ 4,725 |
| CHS Inc. (E.U.) | \$ 39,437 |
| Pride Valley Foods (Inglaterra) | \$ 38,000 |
| NDF Gruma Europe SRL (51%) (Ita) | \$ 9,115 |
| Total | \$ 109,729.00 |

* La información reflejada aquí, fue extraída de GRUMA en los informes anuales de 2004-2007, los datos están en miles de dólares americanos.

Estas subsidiarias se concentran en la producción de tortillas, harina de maíz y además de su producción comercia productos que van de acuerdo a la cultura de la región (véase en el Cuadro 28). En Inglaterra, por ejemplo, en la planta Pride Valley Foods, además de producir tortillas, venden pan de pita, naan, snaks y chapatti. Las actividades como proveedor a industrias se dan a través de frituras

de maíz, cereales, cerveza, productos a granel para productores de tortillas y chips, como ejemplo importante es a la cadena de comida rápida *TacoBell*.

Las Regiones con mercado consolidado son, Minnesota, Arizona y Texas y cuenta con los activos en New Brighton; Minnesota, Railhead; Texas y Phoenix, Arizona.

Cuadro 28. Actividades principales de Gruma Corporation en E.U. y Europa, 1998-2007

| Subsidiarias: | Región | Producción especializada en | Actividades | Marcas / Productos | Mercado |
|--------------------|---------------|---|-------------------|---|---|
| Mission Foods. | E.U. y Europa | | Tortilla empacada | Mission (marca nacional) y Guerrero (poblacion hispana) / Great New Taste (nuevo sabor), Premium 10, baja en carbohidratos, | Tortillas de maíz y trigo y frituras de maíz; para clientes; comida rapida y consumidor final |
| Azteca Milling Co. | E.U | más de veinte variedades de harina de maíz, en el año del 2001 reinicia la fabricación de maíz amarillo | Harina de maíz | Maseca/ Premium 10 | clientes industriales y al comercio detallista |

Se construyeron nuevas plantas de tortillas en Seattle; Washington; en el 2000 en Inglaterra; en 2003 en Mountaintop; Pennsylvania; y al sur de California en el 2007. Además se ampliaron plantas, una en Houston y en 1999 una de harina de maíz en Planview, Texas.

Se valoraron sus activos; las acciones; pasivos; y, neto; en E.U. en las actividades de producción de tortilla en \$40,757 miles de dólares. En subsidiarias adquiridas \$37,098 miles de dólares, en patentes y marcas: \$900 miles de dólares; y contratos de competencia: \$400 miles de dólares.

Las ventas aumentaron en el 2002 hacia Europa, a partir de las actividades de exportación que tiene esta división. Además de reanudar la producción de maíz amarillo para sus productos en harinas de maíz y tortillas. Las ventas clave que tiene el grupo son con un cliente importante (aún no se ha mencionado). Para el 2005 las exportaciones dirigidas hacia la región de Asia fueron ocupadas por la planta ubicada en California mientras finaliza la construcción de la planta en China. En 2006, las ventas anuales fueron de \$60 millones de dólares.

El mercado de tortillas en E.U., en 1999, participa en un 25%, y el mercado de harina de maíz, participa en un 82%. Se observa en el mercado, como el más

grande productor y comercializador de harina de maíz y tortillas, para el año del 2004, su mercado se expandió hacia el norte-centro y sureste. Además, los estudios de mercado realizados en 1999 por el Grupo, para Reino Unido, la Región Escandinava y otros mercados europeos ascienden a un valor de: US\$400 millones en tortillas y botanas al año.

Para *GRUMA*, es importante contar con materias primas no modificadas genéticamente o también llamados *libres organismos genéticamente modificados* (OGM), porque el mercado europeo demanda alimentos orgánicos. En 1999, creció el volumen de ventas en 250% comparado con el año anterior; en el 2002, reciben la certificación Non-Starlink por parte de Cert-ID para todos los molinos de la subsidiaria *Azteca Milling*. Y 2004, la subsidiaria *Mission Foods*, la nombran “Wholesale Baker of the Year”, por la revista *Snack Food & Wholesale Bakery*; Wal-Mart nombra a *Gruma Corporation* como el proveedor del año del 2004.

En el año de 1999, la producción vendida de harina de maíz y tortilla en E.U. fue de 789,250.08 toneladas (tons). Además, es conveniente señalar que el tipo de cambio, como fue mencionado anteriormente, influye en las ventas en E.U. por ejemplo, dado por la apreciación del peso, las ventas netas cayeron en el 2001 al 1%, sin embargo, en relación con el dólar las ventas netas crecieron al 4%. Las ventas se incrementaron también, resultado del aumento de los precios en el negocio de la tortilla en trigo y por la harina de maíz.

Los gastos de operación como porcentaje de ventas netas aumentó de 39% a 40.3% debido a la apreciación del peso en el 2001, en el siguiente año, aumentó un 5% por un monto de \$20,277 millones de pesos (en Inglaterra, las ventas fueron por \$18 millones de dólares); en 2003, sus ventas fueron por \$23,042 millones de pesos; para 2004 aumentaron al 14% (por cobertura de ventas, expansión internacional e innovación de productos); en 2005, las ventas netas crecieron más del 9%; en el 2006 creció al 14%, y dentro de la división, las ventas hechas en E.U. se elevaron 45%.

Para México y Estados Unidos sólo en el 2004, se vendieron 738,000 tons de tortillas, 91,000 tons de tortilla *chips y snacks*, 2,112,000 tons de harina de maíz y 668,000 tons de harina de trigo.

Las empresas competidoras del grupo, por subsidiarias son: para Azteca Milling Co.: Cargill y Minsa; para Misión Foods: Conagra, Tyson Foods y Bimbo; y para 2004, un proveedor para los programas gubernamentales.

2.7.2 Gruma Centro América, L.L.C. y subsidiarias.

Es la División que inició la transnacionalización del grupo en la década de los setenta en Costa Rica⁵⁵, y se amplían a Honduras (en 1987), El Salvador y Guatemala (en 1993), sin embargo, ampliaron su comercio de harina de maíz, y la producción de pan hasta el 2001. Actualmente, buscan una mayor capacidad productiva y reforzar su presencia, también comercializa otros productos como el arroz, las frituras, tortillas empacadas y corazones de palmito.

La ineficiencia productiva en el mercado centroamericano, así lo menciona el Grupo, referente al método tradicional de nixtamal para elaborar tortillas, les representa un aspecto competitivo, y aún conservan este método en un 90% de la producción de tortilla en la región.

Las adquisiciones, han sido dos plantas en 2005: Planta de harina de maíz en Guatemala en 2005 y adquiere el 100% de las acciones de Maíz Industrializado de CA. SA de CV por \$42,913 (\$2,005 millones de dólares). A los dos años siguientes, construyó una planta de maíz en Honduras. Al mismo tiempo, entró al mercado la marca Misión, quien deja de producir tortilla con la marca Tortimasa, y la suple, por TortiRica.

Observamos que las actividades de *Gruma* en esta región están segmentadas. El siguiente Cuadro (29) nos muestra la estrategia utilizada: primero entró como proveedor de harina de maíz (Masa Rica) a industrias de tortilla local y en paralelo,

compite por el mercado al detalle bajo la marca de tortillas (Tortimasa); y más adelante en el transcurso de casi tres años (2000-2003), sustituyó (Tortimasa) por Torti Rica.

Entonces, las dos formas de penetrar al mercado fueron por la vía de proveedor de materia prima, y posteriormente, al vender el producto final; por lo tanto, repercute en los fabricantes de tortilla tradicional en el precio menor de la materia prima, así como también, la venta al detalle a un menor costo, comparado con el que se tiene en el mercado local.

Cuadro 29. Actividades principales de Gruma Centro America , 1998-2007

| Subsidiarias: | Producción especializada en | Marcas / Productos | Mercado |
|--|-----------------------------|-------------------------------|---|
| Para Centroamérica | Harina de Maíz | Maseca | A clientes industriales y minoristas en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. |
| En Costa Rica | Tortilla | Masa Rica | Para industriales de la tortilla, pequeños productores |
| | | Tortimasa, TortiRica y Misión | Consumidor final al detalle |
| | Frituras | Tosty | |
| | Arroz (Procesa y vende) | Luisiana | |
| Corazones de palmito (Cultiva y vende) | La cima | | |

Fuente: Elaboración propia de los informes anuales de GRUMA 1999-2008

Sus competidores son: *Minsa* (Guatemala); *Del Comal* (En Salvador); y, *Instamasa* (Costa Rica), y al parecer, no tiene competidores en países como en Nicaragua y Honduras.

Las ventas, expresadas en producción, en 2004 fueron por 154 mil toneladas en \$1,231 millones de pesos; en 2005, por 178 mil toneladas, en \$1,334 millones de pesos. Las ventas netas, en 2006, fueron de 212 mil toneladas y subieron el 12% por una adquisición en Guatemala; en 2007, crece al 4% la producción, en 220 mil toneladas, debido a la conversión de tortillerías para utilizar los productos de harina de maíz.

La utilidad de operación pasó a 31 millones de pesos en 2002; años después fue de \$65 millones de pesos; en 2005 por \$91 millones de pesos operó la división.

2.7.3 Gruma Venezuela

Cuenta con dos subsidiarias: *Molinos Nacionales, C.A.* (MONACA) y *Derivados de Maíz Seleccionado, C.A.* (DEMASECA), cuyas actividades se concentran en la producción de harina de trigo y de maíz, respectivamente.

En abril de 2006, el grupo vende, el 40% (valor en \$65.6 millones de dólares, 300% más, de lo adquirido en 1999) de acciones de *MONACA* al empresario local: Sr. Ricardo Fernández, quien ha sido socio desde 2004 con la participación accionaria en DEMASECA.⁵⁶

En 2001, inicia actividades en Puerto Cabello, produciendo harina de trigo y pastas de 25,000 a 30,000 tons, y en 2007 se termina la construcción de una planta para producir harina de trigo. En el siguiente Cuadro (30) vemos sus actividades principales de Gruma Venezuela.

Cuadro 30. Actividades principales de Gruma Venezuela, 1998-2007

| Subsidiarias: | Producción especializada en | Actividades | Marcas / Productos | Mercado |
|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|--------------------------|---|
| MONACA (51%) | Harina de maíz | Procesa y comercializa granos | Juana, Payara, Tia Berta | Proveedor a nivel industrial, institucional y menudeo |
| | Harina de trigo | | Robin Hood y Polar | |
| | Otros granos: Arroz; Avena | | Monica; Lassie | |
| DEMASECA (60%) | Harina de maíz | | Demasa y Decasa | |

Fuente: Elaboración propia de los informes anuales de GRUMA 1999-2008

Las ventas en 1998 alcanzaron en las dos subsidiarias \$1,269 millones de pesos por 56 mil toneladas; para 1999, 146 mil tons en harina de maíz y para la

producción de harina de trigo no tuvo hasta el 2000 por un total de 66 mil toneladas vendidas.

En 2002, las ventas netas subieron un 12%, a pesar de la devaluación del bolívar venezolano y del aumento en el precio del grano de maíz. Para contrarrestar esta política monetaria por Venezuela, el grupo siguió incrementando el precio de la harina de maíz, aunque ya tenían, en sus inventarios un volumen de cosecha comprada anticipadamente.

En 2004 se vendieron 504 mil tons y para el año siguiente disminuyó a 480 mil tons. Esta disminución se debió a dos elementos importantes: 1) la entrada de un competidor que proveería los programas sociales en alimentación, y el segundo, la participación del Estado venezolano en el mercado detallista dirigida a la población rural y de bajos recursos, llamada "Mercal" (Mercado de Alimentos).

En 2006, sus ventas fueron cerca de 486 mil tons, para el siguiente año, fueron de 480 mil tons, esta disminución se debió a las restricciones de la capacidad de producción de harina de trigo. Aunque mantuvieron en ese año ventas por \$3,862 millones de pesos, a diferencia del 2006 por \$3,874 millones de pesos. Considerándolo así, las pérdidas fueron mínimas.

El mercadeo por esta División, a partir del 2001 consiste en segmentar el mercado y ubicar a sus vendedores en sus mismas zonas locales. Su principal competidor es *Cargill* en harina de trigo.

2.7.3.1 Molinos Nacionales, C.A. (MONACA)

Para 1999 se adquirió *MONACA* a un precio de \$18,957 miles de dólares: siendo el segundo productor venezolano en harina de maíz y de trigo, y el tercer productor de alimentos de la región. Para 2001, se convirtió en el líder productor de harina de trigo.

2.7.3.2 Derivados de Maíz Seleccionado, C.A. (Demaseca) (Venezuela)

En 2006, aumenta en un 10% su propiedad con la adquisición de *DEMASECA*, con un valor de compra en \$2,590 miles de dólares. La empresa sólo se concentra en productos de harina de maíz para el consumidor final.

2.7.4 Gruma Asia y Oceanía

En 2006 inicio operaciones en Shangai, China, con el establecimiento de una planta de tortillas (considerada como la planta numero 89). *GRUMA* decidió establecerla como parte de la división de *Gruma Corporation*, encargada también de esta región en proveer sus productos. Al tener un resultado exitoso, se separa para crear la nueva División Gruma Asia y Oceanía y alcanzar el mercado asiático y llegar al medio Oriente, así como también, la posibilidad de contemplar a África, la inversión total es ascendió cerca de 100 millones de dólares.

En 2007, la División estableció una planta en Japón para ampliar el mercado ruso e hindú. En Australia inicia la tercera planta en el 2008 para terminarla en 2009, siendo la inversión de \$60 millones de dólares, con una mayor capacidad de producción a comparación de China, se calcula que las ventas en volumen por año es de 37 mil toneladas dando empleo a 470 personas.⁵⁷

Se adquirieron tres compañías: 1. *Compañía de tortillas Rositas Investments* en Melbourne; Australia, con ventas anuales de alrededor de \$15 millones de dólares; 2. La compañía *Oz-Mex Foods* en Melbourne, Australia: produce como tortillas de harina, taco *shells* y condimentos; su costo fue de \$4 millones de dólares; y, 3. En Julio del 2007, una planta de tortilla en Malasia, "*Mission Foods Malasia*", cubrió el mercado institucional y clientes minoristas en Malasia, Singapur, Tailandia, Corea y el Medio Oriente.

La construcción de planta de tortillas en China; Misión Foods Shangai tuvo un costo de \$20 millones de dólares. La capacidad instalada fue de 15 mil toneladas

de tortilla de trigo; 7 mil de tortillas de maíz; y 6 mil toneladas de frituras; además de que empleo directamente a 180 personas.⁵⁸

Después de haber explicado cada una de las subsidiarias del Grupo, retomaremos a GRUMA en su conjunto con los siguientes datos. En esta última parte del segundo capítulo, expondremos y describiremos algunos cuadros que reflejen la importancia de GRUMA en la industria alimentaria en México.

Cuadro 31. Las 11 principales empresas en el Campo Alimentario en México. (2001)

| Empresas | País de Origen | Ventas | Participación (%) por conjunto de empresas en el mercado nacional. |
|--|----------------|--------------|--|
| Aalsea, Sabritas (Pepsico), Cargill de México, Arancia Corn Products, Pilgrim's Pride y Productos Del Monte. | E.U. | \$ 10,076.51 | 51.41 |
| GRUMA y Grupo Bimbo. | México | \$ 5,540.20 | 28.27 |
| Nestlé México. | Suiza | \$ 2,326.6 | 11.87 |
| Unilever de México, Corporativo. | RU/holanda | \$ 1,300.0 | 6.63 |
| Danone de México | Francia | \$ 356.1 | 1.82 |
| Total de ventas por las 11 principales empresas. | | \$ 19,599.41 | 100 % |

Gruma tiene una participación de ventas en el mercado de alimentos en 34.48% al contraste del 65.51% de Grupo Bimbo, y en el total entre las dos empresas mexicanas, tienen una participación del 28.26% del 100% en el mercado alimentario. Y las empresas de Estados Unidos participan con mas del 51.41% del mercado.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada en el compendio estadístico: "El mundo empresarial mexicano" (Vol. 3). Elaborado por Pedro López Díaz y Armando Hernández Juárez en el proyecto "Los Grandes Corporativos y la Elite Empresarial Mexicana". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía. Las cantidades están expresadas en millones de dólares (mdd)

Arriba, en el Cuadro (31), observamos a las once empresas trasnacionales en alimentos más importantes, cuyas ventas sumaron un total de \$19,599.41 millones de dólares (mdd) en el 2001. En primer lugar con una participación del 51.41% del total, son seis trasnacionales de origen estadounidense, los productos que comercializan están en el rubro de: productos de comida rápida (franquicias en café, pizza, hamburguesa, etc.), frituras (botanas), industria del pollo, productos que derivan del maíz y, alimentos enlatados (frutas y verduras); en segundo lugar, son dos empresas mexicanas, GRUMA y Grupo Bimbo con un 28.27% en las ventas; el siguiente lugar, le corresponde a Nestlé México de origen suizo,

participando con un 11.87%, produce y comercializa helados, lácteos, chocolates, cereales, y más; la siguiente con una participación del 6.63% en el total es *Unilever* de México de origen inglés-holandés con una amplia gama de productos en el cuidado personal y en alimentos procesados (bebidas de soya, condimentos, helados y sazónadores); por último, le corresponde a *Danone* de origen francés que participa en el total con el 1.82%, produce y comercializa su marca en productos de yoghurt y gelatinas.

Ahora, en el siguiente Cuadro (32) tenemos el Capital Contable de las seis principales empresas de cuatro países en nuestro país. En primer lugar, tenemos a GRUMA y Grupo Bimbo con un capital contable en \$2,609.6 mdd se reparten el 47.46% y 52.54% respectivamente del capital contable; posteriormente es Nestlé con \$561.1 mdd; Unilever con \$303.3 mdd; y por último, sólo aparecen dos, Asea y Cargill de México con \$250 mdd.

Cuadro 32. Las principales empresas transnacionales con capital contable* en México .(2001)

| Empresa | País de Origen | Capital Contable |
|---------------------------------|----------------|------------------|
| GRUMA y Grupo Bimbo | México | 2,609.6** |
| Nestlé México | Suiza | 561.1 |
| Unilever de México, Corporativo | RU/Holanda | 303.3 |
| Asea y Cargill de México*** | E.U. | 250 |

* El capital contable es la diferencia entre los activos y pasivos de la Empresa y se compone por la suma de todas las cuentas de Capital, es decir, incluye capital social (son las aportaciones de los socios), Reservas de capital, Utilidades acumuladas y Utilidades del ejercicio. Al Capital contable se le llama también capital líquido, Capital neto, capital propio o Patrimonio. www.eco-finanzas.com

** Gruma tiene el 47.46% contra Grupo Bimbo un 52.54% del 100% entre las dos mexicanas.

*** Sólo estas dos empresas tienen registro del capital contable en México.

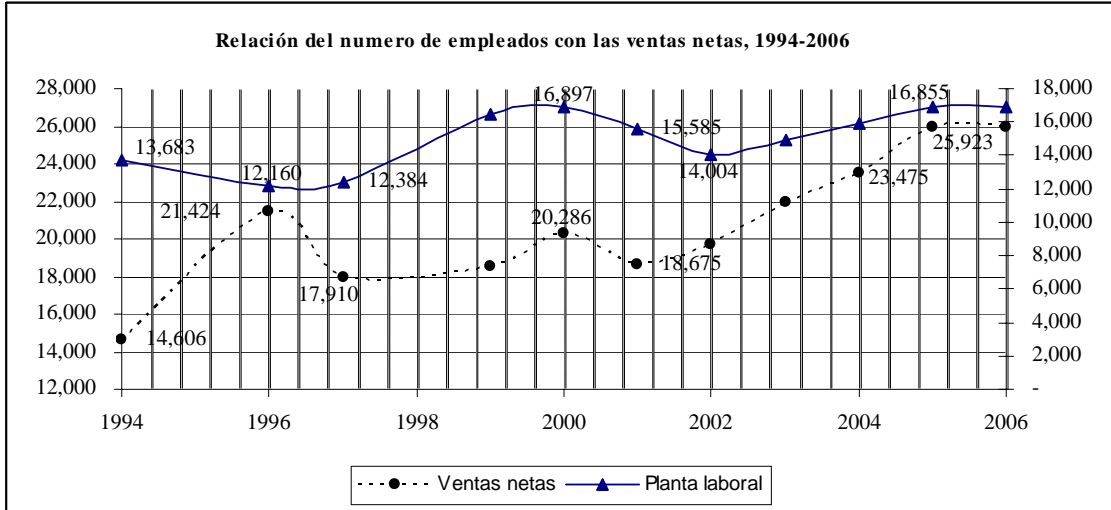
Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada en el compendio estadístico: "El mundo empresarial mexicano" (Vol. 3). Elaborado por Pedro López Díaz y Armando Hernández Juárez en el proyecto "Los Grandes Corporativos y la Élite Empresarial Mexicana". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía. Las cantidades están expresadas en millones de dólares (mdd)

Sobre los dos cuadros (31 y 32) anteriores, se aprecia una participación en el mercado mexicano de alimentos por seis empresas de E.U. a comparación de las otras tres empresas de origen europeo con un diecinueve por ciento en ventas y de dos Grupos mexicanos que son representativos en el mercado de alimentos. Y en lo que se refiere al registro del capital contable por las principales empresas alimentarias en el país, sólo observamos las aportaciones principalmente de Grupo Bimbo y GRUMA, Nestlé de Suiza y Cargill y Alsea de E.U. en último lugar, esto puede ser interpretado que no son filiales o divisiones de otro grupo o holding, ya que las ventas, activos, utilidades, etc. no son transferidas contablemente a su matriz. Y en lo que se refiere a las de origen mexicano, nos hemos dado cuenta que sólo dos grupos mexicanos ocupan el segundo lugar en el de las principales empresas en la industria alimentaria.

En las siguientes graficas nos centraremos en *GRUMA* durante el periodo de 1994 al 2006, las variables consideradas son: el número de empleados, las ventas netas, la utilidad neta y el capital contable.

En la siguiente Gráfica (5), muestra la relación del número de empleados y las ventas netas por año de 1994 al 2006. Para el año de 1996 se da un aumento de las ventas netas en \$21,424 millones de pesos (mdp) con una disminución de 12,160 empleados; durante los siguientes siete años, las ventas caen, manteniéndose entre los \$17,910 mdp y \$22,000 mdp, por otra parte, después de 1996 comienza un crecimiento en el número de empleados para el año 2000 en 16,897, posteriormente, dos años después cae en 14,004; por último, durante los últimos dos años del periodo estudiado, las ventas aumentaron y se mantuvieron en los \$25,923 mdp con una planta laboral de 16,855 empleados.

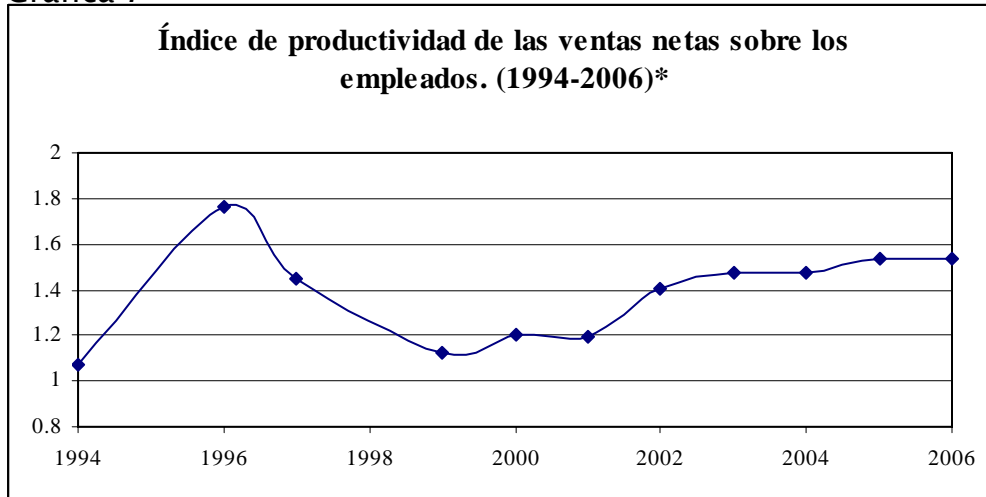
Gráfica 5



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada del compendio estadístico: "El mundo empresarial mexicano" (Vol. 3). Elaborado por Pedro López Díaz y Armando Hernández Juárez en el proyecto "Los Grandes Corporativos y la Elite Empresarial Mexicana". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía. Las cantidades están en millones de pesos.

En la siguiente Gráfica (7) hicimos un índice sobre la productividad entre las dos variables por año, observamos que en el año de 1996 fue el punto de mayor productividad con un descenso en 1999 comparado al de 1994, posteriormente se mantiene una productividad estable a lo largo de los siguientes años.

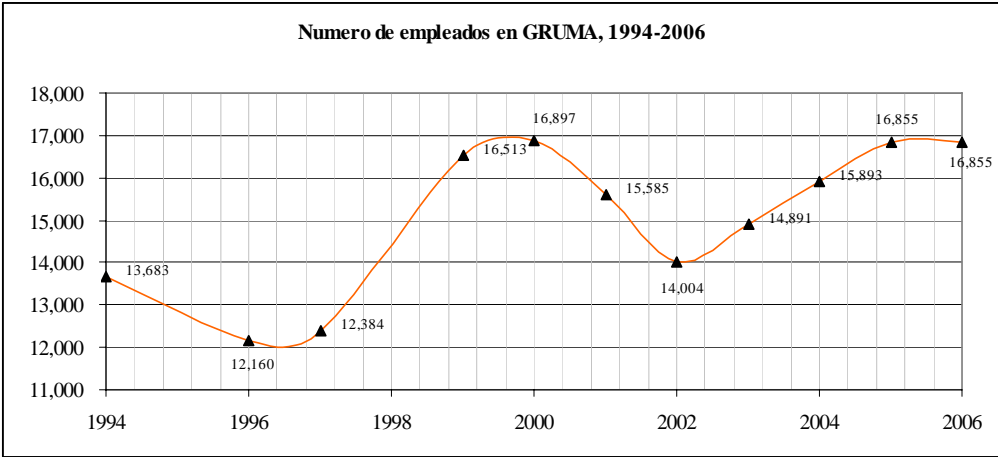
Gráfica 7



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada del compendio estadístico: "El mundo empresarial mexicano" (Vol. 3). Elaborado por Pedro López Díaz y Armando Hernández Juárez en el proyecto "Los Grandes Corporativos y la Elite Empresarial Mexicana". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía. Las cantidades están en millones de pesos.

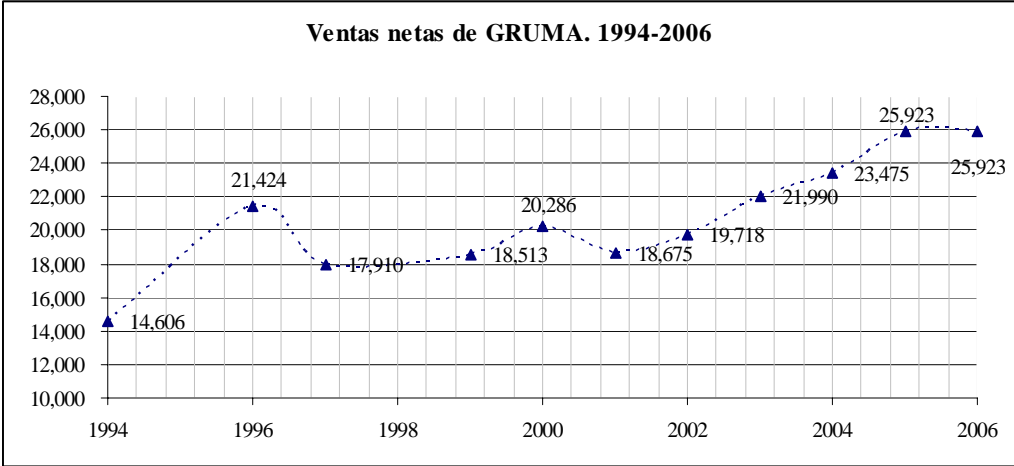
Ahora, mostramos las dos variables por separado, el número de empleados (Gráfica 8) y las ventas netas (Gráfica 9) por el grupo, durante el periodo estudiado.

Gráfica 8



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada del compendio estadístico: "El mundo empresarial mexicano" (Vol. 3). Elaborado por Pedro López Díaz y Armando Hernández Juárez en el proyecto "Los Grandes Corporativos y la Élite Empresarial Mexicana". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía. Las cantidades están en millones de pesos.

Gráfica 9



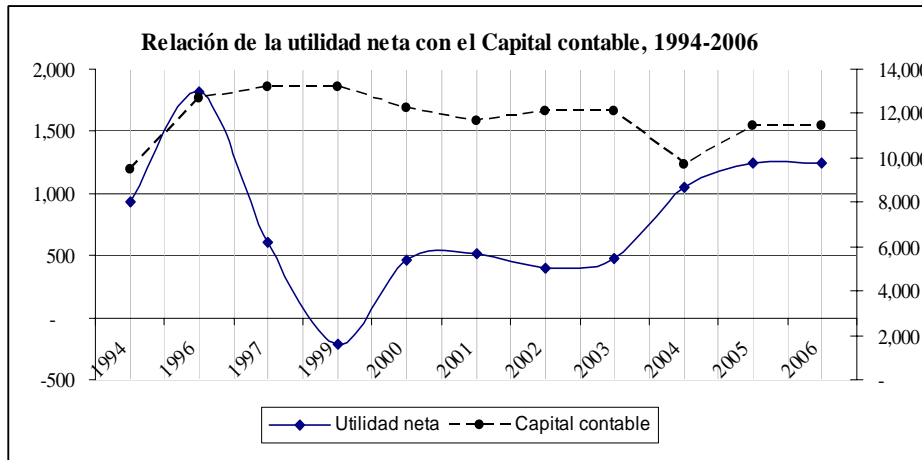
Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada del compendio estadístico: "El mundo empresarial mexicano" (Vol. 3). Elaborado por Pedro López Díaz y Armando Hernández Juárez en el proyecto "Los Grandes Corporativos y la Elite Empresarial Mexicana". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía. Las cantidades están en millones de pesos.

Se observa claramente que el año de 1996 fue el de mayor productividad, con mayores ventas y con menor número de empleados para el Grupo, esto puede ser debido por la entrada al comercio exterior con Estados Unidos y Canadá. Por el lado del número de empleados ha crecido en dos puntos máximos en los años de 2000 y 2005 debido a las nuevas inversiones en adquisiciones y construcciones de nuevas plantas.

En la siguiente Gráfica (10) mostramos el comportamiento del capital contable y la utilidad neta (es la diferencia entre ventas netas y costo de ventas) del Grupo, al hacerlo, encontramos una coyuntura en el año de 1999 entre estas dos variables, es decir, el capital contable se ha mantenido estable sin ningún descenso crítico pero al contrario de la utilidad neta dado que, fueron los años de mayor apertura económica y liberación de los subsidios en México y por pagos a la deuda contraída por el Grupo.

Entonces, en los dos primeros años del periodo, observamos un crecimiento continuo de las dos curvas, pero posteriormente, se alejan una de la otra para dibujar una brecha entre ellas: de 1996 a 1999, inicia la caída de la utilidad neta de \$12,695 mdp para cerrar en -\$210 mdp, no obstante, el ritmo vuelve a ser positivo para mantenerse durante los siguientes tres años (2000-2003) entre \$460 mdp y \$471 mdp, para el año 2004, la utilidad neta vuelve a crecer, llegando a cifras del año de 1994, manteniéndose en los últimos tres años (2004-2006) entre \$1,044 mdp y \$1,243 mdp. La curva dibujada durante el periodo de 1994 al 2006 del capital contable, se mantuvo alta – a diferencia de la utilidad neta- durante los primeros ocho años (1995-2003), manteniéndose con un límite superior de \$13,215 mdp (1997) y un límite menor de \$11,665 mdp (2001), para el año del 2004, cae el capital contable en \$9,698 mdp, para recuperarse en los últimos dos años (2005-2006) en \$11,483 mdp, sin regresar a las cifras positivas de los años anteriores.

Gráfica 10



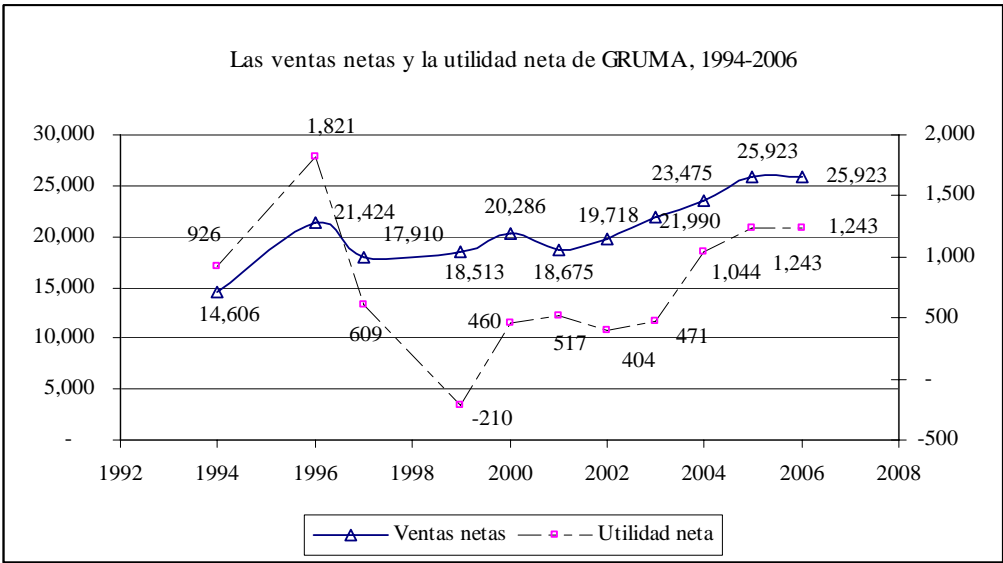
Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada del compendio estadístico: "El mundo empresarial mexicano" (Vol. 3). Elaborado por Pedro López Díaz y Armando Hernández Juárez en el proyecto "Los Grandes Corporativos y la Elite Empresarial Mexicana". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía. Las cantidades están en millones de pesos.

Para la siguiente Gráfica (11) relacionamos a las ventas netas con la utilidad neta durante el periodo 1994-2007. Nos hemos referido a estas dos variables, por la importancia que tienen. Primero, las ventas netas incluyen el costo de ventas, si fuera lo contrario (no incluirlas) se registraría como utilidad bruta. Segundo, la utilidad neta, es la eliminación de: la utilidad bruta, utilidad de operación (aquí incluye los gastos financieros; ganancia o pérdida de instrumentos financieros derivados; productos financieros; ganancia o pérdida por posición monetaria, neta; ganancia o pérdida por fluctuación cambiaria, neta), utilidad neta consolidada antes de interés minoritario.

Con esta breve descripción de las dos variables, mencionamos que, las ventas netas han tenido un movimiento creciente con algunas y pocas fluctuaciones leves durante el periodo, comienza en el año 1994 con \$14,606 mdp y durante los próximos cinco años (1997-2002) tiene dos límites superiores en ventas: en 1996 con \$21,424 mdp y en 2000 con \$20,286 mdp, para que después comience su crecimiento de nuevo en 2003 con \$21,900 mdp hasta llegar al final del periodo en \$25,923 mdp; para la variable de utilidad neta, observamos en el año 1996, un crecimiento que no se volverá a ver durante todo el periodo aquí registrado,

llegando a \$1,821 mdp, los cuales tendrán una caída en 1999 por -\$210 mdp, siguiendo con la trayectoria de la utilidad neta anual, observamos que al inicio del 2000 comenzó por arriba de los \$400 mdp, para conservar durante los años del 2000 al 2003 una utilidad neta entre los \$404 mdp (2002) y los \$471 mdp (2003), y por ultimo, a partir del 2003, comienza de nuevo un crecimiento de \$1,044 mdp para mantenerse en \$1,243 mdp en el 2006.

Gráfica 11



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recabada del compendio estadístico: "El mundo empresarial mexicano" (Vol. 3). Elaborado por Pedro López Díaz y Armando Hernández Juárez en el proyecto "Los Grandes Corporativos y la Elite Empresarial Mexicana". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía. Las cantidades están en millones de pesos.

Por lo tanto, a partir del Cuadro (25) y las gráficas presentadas arriba, tenemos a GRUMA con una fuerte presencia y participación en el mercado de alimentos industrializados en el país y una relación directa como proveedor de otras empresas trasnacionales aquí presentadas. Esto es, bajo la perspectiva de una industria mexicana en alimentos integrada con grandes empresas trasnacionales - líderes cada una en su correspondiente actividad principal- que parecen estar distribuidas de acuerdo a una relación proveedor-cliente en materias primas.

Por otra parte, desde el auge comercial que inicio en el año 1994 con el TLCAN, la internacionalización de GRUMA ha requerido un mayor número de planta de trabajadores para ser empleados en los diferentes países donde el Grupo

establece sus activos fijos (propiedades, planta y equipo) para producir, proveer y vender sus productos, así como también, para la atención a clientes. Los dos picos con mayor número de empleados, en esta primera década del siglo XXI, fueron en los años 2000 con 16,895 y en el 2005 con 16,855, entre estos dos años, un descenso en 2002 en 14,004 empleados.

En lo que se refiere a las ventas que ha tenido GRUMA han sido positivas, las cuales, son necesarias para la disminución de deuda, tener un mayor margen de utilidad neta, para ampliar y construir nuevos activos fijos, y lo más importante, mayores ganancias comprobables en el capital social. Es un hecho, nos refleja su alto **poder económico** que comparte con Grupo Bimbo en el sector de la industria mexicana alimentaria, una de las Grandes Empresas mexicanas más importantes de nuestro país y en el mundo.

Por otro lado, revisemos de nuevo la curva de la utilidad neta de GRUMA, en dos momentos al iniciar el periodo, el primero, un crecimiento positivo a partir de 1994 que llegaría a duplicarse en 1996; el segundo momento, en el primer semestre de 1996, cae la utilidad neta relativamente a lo comparado en 1994, y en 1999 termina en números rojos. Es decir, en 1996 tuvo un tope positivo en la utilidad neta por \$1,821 mdp, en ventas por \$21,424 mdp y con 12,160 empleados, este resultado fue posiblemente por la entrada de Archer Daniels Midland (ADM) con GRUMA para ampliar su comercio entre estos dos Grupos y ampliar su mercado de harinas en México y en el mundo (desde 1994 los principales accionistas de ADM forman parte del Consejo de Administración del Grupo) generando un alto grado de especulación bursátil con un mayor margen de ganancias respecto al capital social, para llegar a 1999 con una caída de la utilidad neta en -\$210 md, debido por la pérdida en la participación de las utilidades en empresas asociadas y por los intereses pagados de GRUMA a Grupo Financiero Banorte en \$2,416 millones de dólares, aunque, otros dos indicadores fueron positivos: las ventas netas aumentaron y el costo de ventas disminuyó.

Por último, agregamos en este capítulo, tres cuadros: *Adquisiciones de GRUMA en 1998 a 2007*, *Las subsidiarias de Grupo Maseca, GRUMA en México, 1998-2007* y *Las subsidiarias de Grupo Maseca, GRUMA en el mundo 1998-2007* y un mapa de la *Ubicación de las plantas de GRUMA en el mundo; 2007* donde están ubicadas algunas de las plantas del grupo, la información descrita en estos cuadros fueron recabados y ordenados a partir de los informes anuales del Grupo desde 1999-2008.

¹ Véase al final del capítulo el Cuadro (25). Las 11 principales empresas en el Campo Alimentario en México. (2001)

¹ Brown Grossman Flor y Domínguez Villalobos Lilia 2005 p.21, Y “como definición funcional” (Porter, 1995:21)

¹ “es una estructura de mercado que se caracteriza por el reducido número de empresas” (Brown, 2005: 157)

¹ (Basave, 2001: 13)

¹ Véase en: “Siempre en escena” por Feike de Jong: http://www.expansion.com.Mx/nivel2.asp?pge=3&cve=941_32

¹ Historia corta de Cerralvo. En 1577 llegan a Nuevo León (antes Santa Lucía) para darse el primer asentamiento colonial dado por la explotación de minas en plomo, nombrando al lugar como San Gregorio (Cerralvo), además, se dedicaron también al tráfico de indios a españoles de otra región; Los personajes ilustres de Cerralvo son: Mariano González Villareal, General de División; Roberto González Gutiérrez; Barbarita Barrera de González Gutiérrez; Eusebio de la Cueva; y Enrique del Bosque. <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/nuevoleon/municipios/19011a.htm>

¹ (Zepeda, 2007:399); inicia su actividad empresarial como *Maseca* al adquirir dos molinos de maíz en Nuevo León y Nayarit valorados en 75 mil pesos. (López Díaz; Diccionario Empresarial Mexicano, 2005)

¹ Los casos más sobresalientes de políticos que se han convertido en grandes empresarios son los de Miguel Alemán y Hank González. En sentido inverso, entre los grandes empresarios que han ocupado puestos políticos se encuentran los de la administración de Miguel Alemán: Antonio Ruiz Galindo (un presidente de Concamin que luego fue secretario de Economía), Nazaro Ortiz Garza (gerente general de la Nacional Reguladora, que fue luego secretario de Agricultura)... (Salas-Porrás, 2002:159)

¹ (Chudnovsky, et al., 1999: 234)

¹ También, con la cercana amistad de la familia Salinas de Gortari, especialmente con Raúl Salinas de Gortari. Véase en: “Siempre en escena” por Feike de Jong: http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?pge=3&cve=941_32

¹ Véase los antecedentes del actor como del origen más cercano a la historia del grupo, en “Los Amos de México”, coordinado por Zepeda P., Jorge; quién realiza este capítulo de Roberto González Barrera, es Alberto Bello (Editor general por la revista Expansión, 2007).

¹ Para fines descriptivos distinguiremos a “GRUMA” como la (Holding) controladora establecida en la ciudad de Nuevo León; Monterrey. Y a “Gruma” como subsidiarias ubicadas en México y en el mundo dentro de la misma actividad especializada por el grupo.

¹ Para ver este comportamiento del control de inventarios (1996–2007) (Grafica A del Anexo estadístico)

¹ Los años de la adquisición fue establecida a partir de los informes anuales consolidados de GRUMA, en el caso de que no tenga el año registrado no contenía la información el Grupo.

¹ “Este proceso es permanente y se extiende desde el abasto de materias primas hasta la producción, del almacenamiento hasta las ventas y la distribución ajustando nuestras capacidades de producción y distribución para maximizar la rentabilidad” Informe anual 2002

¹ Fuente: BMV; martes 22 de noviembre de 2005

¹ Informe anual 2003 de GRUMA

¹ Los pagos por asistencia a las sesiones del Consejo de Administración: a los consejeros la cantidad de \$16,500 pesos por cada sesión y en el 2007 ascendió a \$18,000 pesos. Para los integrantes de los comités de auditoría y de prácticas societarias \$30,000 pesos. Fuente: BMV; diciembre 4 de 2006

¹ Fuente: Las Buenas Noticias también son Noticia, 30 Mayo del 2005.

¹ “...Los inversionistas han puesto particular interés en el considerable potencial de ventas y generación de efectivo que ven en Gruma Corporation.”: Informe anual de GRUMA 2005

¹ Otro ejemplo, es Grupo Bimbo y GRUMA como las principales empresas mexicanas en el sector industrial de alimentos, en el 2001 tenían en conjunto 2,609.6 millones de dólares (véase al final del capítulo el Cuadro 26).

¹ Los derivados son instrumentos financieros cuyo valor depende o deriva del valor de un bien (financiero o no financiero) existente en el mercado como el dólar, tasas de interés o acciones. Estos documentos permiten fijar hoy el precio de compra y/o venta del bien para ser pagados y entregados en una fecha futura, son como un seguro; “Derivados, maldición del peso y empresas” por José Manuel Martínez de CNN expansión; 15 octubre 2008

¹ Esto último, podrá pagar o recibir la diferencia –el que fuera mayor– del valor de las acciones según del precio pactado y del precio de mercado (la ganancia o pérdida de esta actividad se registra como prima en venta de acciones).

¹ También otros grupos industriales y comerciales incrementaron su deuda: Comercial Mexicana por 1,080 mdd.; Autlán por 45 mdd; Grupo Posadas por 25 mdd; Grupo Saltillo (600 mdd.); Grupo Alfa por 191 mdd. El total de la deuda en conjunto fue \$2,200 mdd. En conjunto, están involucrados, posiblemente, por la devaluación de la moneda mexicana. Véase en “Derivados, maldición del peso y empresas” por José Manuel Martínez de CNN expansión; 15 octubre 2008

¹ “Gruma regresa a cotizar en la BMV”; www.expansion.com.mx; 29 de Octubre 2008

¹ Fuente: BMV; abril 11 de 2008

¹ A pesar de estas pérdidas, es notable señalar la afable publicidad especulativa que se dio al grupo porque en el año del 2003 se encontraba en el lugar 41, para el siguiente año ascendió al lugar 28 en el listado total de las empresas que cotizan en la BMV y para el 2005 entra al Índice de Precios al Consumidor (IPC) (índice de la BMV que contempla a las 35 acciones más bursátiles del mercado)

¹ Véase en el Anexo estadístico: Cuadro (A) sobre las líneas de crédito durante los años del 2001 al 2006; para refinanciar deuda de corto y mediano plazo, el Cuadro (B) de créditos sindicados (1999–2006) realizados por GRUMA, y en el Cuadro (C) los financiamientos e intereses pagados por GRUMA con el Grupo Financiero Banorte. (1997–2006)

¹ Incluimos dos graficas (8 y 9) de la utilidad neta con relación al capital contable y en relación con las ventas netas durante el periodo 1994–2006. véase al final del capítulo.

¹ Fuente: BMV; mayo 2 de 2005

¹ Fuente: BMV; abril 27 de 2006

¹ “Gruma golpeada por la volatilidad”, véase en CNNExpansion del 13 octubre 2008.

¹ También podemos ver el comportamiento anual de la Utilidad neta mayoritaria por acción (en pesos), en el cuadro de la Serie anual de Estados consolidados de resultados, ver Anexo estadístico.

¹ Fue calificada por las ventajas competitivas por el grupo, apoyado por la diversificación geográfica de los ingresos y flujos de efectivo para moneda local y extranjera; Bussines Wire, 28 de septiembre del 2004.

¹ “El cumplimiento de Gruma, puesto en duda”, véase en CNNExpansion.com

¹ Véase en “Derivados, maldición del peso y empresas” por José Manuel Martínez de CNN expansión; 15 octubre 2008

¹ Incluimos las siguientes gráficas al final del capítulo: Gráfica (3) relación del numero de empleados con las ventas netas (1994–2006); Gráfica (4) elaboramos un índice de productividad por empleados y ventas netas (1994–2006); y por último, la Gráfica (6) que representa sólo las ventas netas (1994–2006).

¹ Véase al final, el ANEXO ESTADÍSTICO, los siguientes cuadros que se refieren a las ventas del Grupo: (D) Porcentaje de ventas por volumen (%) de cada división del Grupo, 1998–2007), (E) Porcentaje anual de ventas entre el Grupo), y (F) Ventas totales del Grupo durante los años de 1998 al 2007

¹ “Suben 13 por ciento ventas de Gruma” en La Jornada, 24 de julio 2008

¹ “Siempre en escena” por Feike de Jong véase en http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?pge=3&cve=941_32

¹ Véase en “Con el TLC, campesinos pobres, empresarios ricos” por Guillermo Correa; 10 diciembre del 2002; revista PROCESO en web.

¹ “El Mexicano Consume Actualmente 30 Kilos Menos de Tortilla al Año” por La Jornada; 7 marzo de 2008

¹ “Gruma reporta ganancias por 1,330 mdp.” En CNNExpansion, 22 julio 2009. También en periódico: La Jornada por Roberto González Amador; 29 octubre 2009

¹ “Siempre en escena” por Feike de Jong véase en http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?pge=3&cve=941_32; año de la publicación: 2005

¹ Véase en “Con el TLC, campesinos pobres, empresarios ricos” por Guillermo Correa; 10 diciembre del 2002; revista PROCESO en web.

¹ “Gruma y Maiceros Firman Alianza para Enfrentar a Productores de EUA” Fuente: Prensa de Negocios; 6 Diciembre del 2007.

¹ “El Mexicano Consume Actualmente 30 Kilos Menos de Tortilla al Año” por La Jornada; 7 marzo de 2008

¹ “Maseca les come porción del mercado a pequeños empresarios de tortilla”; fuente: Resumen de nota de prensa de Reforma: 2006

¹ En términos de estrategias de precios, la mayoría de las subsidiarias de GRUMA realizaron incrementos para contrarrestar los aumentos en los costos de materia prima. Sin embargo, en la mayoría de los casos, no transferimos el total de estos incrementos en costos a los consumidores. En cambio, absorbimos una porción del costo para evitar aumentos dramáticos en los precios, lo cual potencialmente nos hubiera sacado del mercado y hubiera comprometido nuestros volúmenes de venta. Debido a que creemos que nuestros clientes y consumidores han digerido los incrementos de precios del 2007, esperamos mayores ventas en 2008. Informe anual 2007.

¹ “Sale Gruma a Defender la Compra de Agroinsa” por José Manuel López; Periódico Reforma: Julio 20 del 2006

¹ Segundo gigante agroindustrial en E.U. después de Cargill; “Siempre en escena” por Feike de Jong: http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?pge=3&cve=941_32.

¹ Basave (2001 et al., p.93)

¹ “Siempre en escena” por Feike de Jong véase en http://www.expansion.com.mx/nivel2.asp?pge=3&cve=941_32

¹ No inicia en E.U. su internacionalización como Garrido lo menciona. (Chudnovsky, et al., p.234)

¹ También es mencionado en (Cárdenas, 2007:78)

¹ Fuente: BMV; 4 de enero del 2006.

¹ Véase en CNNExpansion, 4 octubre 2009

¹ “GRUMA Inauguró su Primera Planta de Tortillas en China.” 1 octubre de 2006, véase en <http://www.Hispanicprwire.com/ews.php?l=es&id=7160>

Adquisiciones 1998-2007

| Subsidiarias directas | Adquisición | Región | Ciudad / Municipio | Cobertura del mercado consolidado | Año de la Información |
|--|---|--|--|--|-----------------------|
| México | | | | | |
| Molinería de México Prodta (2 plantas:2001) | Molino La Asunción Molinos Salcido Agrotinas Agroindustrias Integradas del Norte, S.A. de C.V. | Puebla Noroeste Monterrey Monterrey | | | 2000 1999 |
| Estados Unidos y Europa | | | | | |
| Gruma Corporation | Barnes Foods (Barnes) Authentic Specialty Foods (ASF) OvisHolding B.V. : OvisBookie Specialtyfood BV | E.U E.U Holanda | Carolina del Norte Texas | | 1999 1999 2005 |
| | Nuova De Franceschi & Figli (51%) (Antora: NDF Gruma Europe SRL (NDF Gruma)) | Italia | | Alemania, Polonia, Croacia, Israel y Arabia Saudita y entre otros. Y proveedor de Gruma Corporation: Inglaterra | 2003 |
| | Planta de tortillas Tapiela Norcal Inc | E.U | Las Vegas, Nevada California, San Francisco | Las Vegas | 2005 2005 |
| | Cener Harvest Status CHS Inc | E.U E.U | New Brighton, Minnesota, Railroad, Texas y Phoenix, Arizona | Minnesota, Arizona y Texas Minnesota, Texas y Arizona | 2005 2005 |
| | Pride Valley Foods | Inglaterra | Newcastle | | 2006 |
| Centroamérica | | | | | |
| Gruma Centro America L.L.C | Planta de harina de maíz Maíz Industrializado de CA, S.A de CV | Guatemala | | | 2005 2005 |
| China y Australia | | | | | |
| Gruma Asia y Oceanía | Rositas Investments Pty Ltd | Australia | Melbourne | | 2006 |
| | Or-Mex Foods Planta | Australia China | Melbourne Shanghai | | 2006 2006 |
| | Planta de tortillas | Malasia | | | 2007 |

Fuente: información recopilada y ordenada a partir de los informes anuales de GRUMA (1998-2008)

Las subsidiarias de Grupo Maseca, GRUMA en México, 1998-2007

| Año | Subsidiaria directa de Gruma: | Empresas bajo el control de subsidiarias de Gruma | Ubicación en el país de: | Número de Plantas por subsidiaria |
|-----------|---------------------------------|---|--------------------------|-----------------------------------|
| 2000-2003 | GIMSA | Harinera de Yucatán S.A. De C.V. | Yucatán, | 18 (5 plantas) |
| | Molinera de México | | Puebla* | 9 (3 molinos) |
| | PRODISA | | (Zona Norte); | 2 |
| 2005 | GIMSA | | | 17 |
| | Molinera de México | | | 10 |
| | Prodisa | | (Zona norte) | 2 |
| 2006 | GIMSA | | | 17 |
| | Molinera de México | | | 10 |
| | PRODISA | | (Zona norte) | 2 |
| | División de tecnología de GRUMA | | | 2 |

Fuente: Elaboración propia de los informes anuales de GRUMA 1999-2008

Las subsidiarias de Grupo Maseca, GRUMA en el mundo 1998-2007

| Año | Subsidiaria directa de Gruma | Por regiones geograficas | Empresas bajo el control de subsidiarias de Gruma | Ubicación de las plantas: | Ubicación en el país de: | Numero de Plantas por subsidiaria |
|---------------------|---|---------------------------------------|---|---|---|-----------------------------------|
| 2000 | Gruma Corporation | Norte América y Europa | 80% de Azteca Milling Co | EU | Evansville, Indiana, Dallas, Mountaintop, Pennsylvania. | 5 |
| | | | Misión Foods | Europa | Coventry, Inglaterra | 13 |
| | GRUMA Centroamérica | Centroamérica | | Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, y Costa Rica | | 9 |
| | GRUMA Venezuela | Venezuela | Monaca DEMASECA | Venezuela | (Zona norte); | 13 |
| 2002 | GRUMA (Holding) (Numero de empleados: 15 000) | México | | | Monterrey | 1 |
| 2003 | Gruma Corporation | Norte América y Europa | Azteca Milling Co. | EU | | 6 |
| | | | Mission Foods | EU | | 13 |
| | Gruma Venezuela | Venezuela | MONACA | Europa | | 1 |
| | Gruma Centroamérica | | | | Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, y Costa Rica | 13 |
| 2005 | Gruma Venezuela | Venezuela | Monaca DEMASECA | | | 13 |
| | | | | | | 1 |
| 2006 | Gruma Corporation** | Norte América, Europa, Asia y Oceania | Mission Foods | EU | | 19 |
| | | | Azteca Milling | EU | | 6 |
| | | | | Europa | | 1 |
| | | | | Reino Unido | | 2 |
| | | | | Australia | | 2 |
| | | | | China | | 1 |
| | | Malasia | | 1 | | |
| Gruma Venezuela | Venezuela | Monaca DEMASECA | | Venezuela | 13** | |
| Gruma Centroamérica | Centroamérica | | | Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica | 1 | |
| | | | | | 11 | |

* Una de las mas grandes del país

** tenemos 5 plantas de harina de trigo, 5 de harina de maíz, 1 de arroz, 1 de sazónadores y 1 de mezclas comerciales

ÿ** Para el año del 2007, las plantas adquiridas por GRUMA en China, Australia y Malasia, tomara su propia división Gruma Asia y Oceania.

Fuente: Elaboración propia de los informes anuales de GRUMA 1999-2008



.

CAPITULO 3

LOS INTEGRANTES DE LA CLASE EMPRESARIAL MEXICANA EN EL GRUPO MASECA S.A. DE C.V. (1995-2007)

En este último capítulo, emprenderemos a definir a los integrantes más importantes que participan como dueños o miembros del Consejo de Administración de GRUMA y que se vinculan con la Élite Empresarial Mexicana, a partir de nuestro caso de estudio.

Por otra parte, la élite empresarial mexicana se ha diversificado en otras empresas de distinto tamaño que fundan, o participan como tenedores de acciones y/o como miembros del consejo de administración sean o no de su propiedad, entonces, en GRUMA pudiéramos encontrar alguno(s) empresarios que formen parte de la élite empresarial mexicana.

Daremos un primer bosquejo de las ventajas propietarias para GRUMA, que las define Celso Garrido (Cárdenas, 2007:105) como: “Ejecutivos de muy buen nivel, desarrollo de reingeniería empresarial, experiencia de varios años desarrollando tecnologías de punto a nivel mundial, productos y marcas propias de muy buena calidad y claramente diferenciados, excelente manejo financiero, Grupo financiero propio, acceso a mercados financieros internacionales.”

3.1. El Consejo de Administración (CA) de GRUMA durante 1995-2007.

Durante los casi doce años de nuestro estudio, el Consejo de Administración (CA) de GRUMA ha crecido, desde 1994 estaba compuesto por ocho consejeros de origen mexicano y para el año del 2007 se registran dieciséis en el total del CA, mas adelante veremos dicha composición.

Ubicamos a veintiún empresarios o accionistas que proponen y deciden la dirección oportuna que debe tomar el Grupo Maseca S.A. de C.V. y sus

subsidiarias a través del Consejo de Administración de acuerdo a objetivos de estrategia económica y comercial, en corto y largo plazo en México y en el mundo. (Cuadro 33)

Cuadro 33. El Consejo de Administración de Grupo Maseca, S.A. de C.V. (1995-2007)

| | | | |
|----|---|----|--|
| 1 | González Barrera, Roberto. | 12 | Peña Kegel, Luis. |
| 2 | Andreas, G. Allen Jr. (de, ADM-E.U.) | 13 | Quintana Isaac, Bernardo. (de, Grupo ICA) |
| 3 | Diez-Canedo Ruiz, Juan. | 14 | Romo Garza, Alfonso. |
| 4 | González Moreno, Juan Antonio de Jesús. | 15 | Sada González, Adrián. (de, Grupo Vitro) |
| 5 | González Moreno, Roberto J. | 16 | Vélez Bautista, Javier.* |
| 6 | Gorbea Quintero, Federico.pe | 17 | Martínez Méndez, Román. |
| 7 | Hank Rhon, Carlos. (de, Grupo Financiero Interacciones y Empresas Hermes) | 18 | L. Hamlin, Craig. (ADM- E.U.) |
| 8 | Hernández Ramírez, Roberto. (de, Grupo Citi Bank (Banamex)) | 19 | Quiroga García, Juan Antonio. |
| 9 | Ley López, Juan Manuel. (de, Casa Ley) | 20 | Rangel Domene, Héctor. |
| 10 | Livas Cantú, Eduardo. | 21 | Roig, Ismael. |
| 11 | B. Mulhollem, Paul. (ADM- E.U.) | | |

* Forma parte de la Oficina de la Presidencia del CA.

Nota: El listado esta hecho, al orden de aparición y de importancia por el Grupo.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales del Grupo (1996-2007)

De los veintiún miembros del consejo de administración, son diez y nueve de origen mexicanos y tres de origen estadounidense, más adelante, señalaremos si están otros miembros calificados como propietarios, accionistas y consejeros de administración en otras empresas y grupos mexicanos. En el siguiente apartado, daremos una pequeña sinopsis de cada uno de los consejeros de administración de GRUMA.

3.1.1 Los veintiún accionistas de GRUMA.

Aquí tenemos a los veintiún accionistas del Consejo de Administración de GRUMA, los clasificamos por orden de importancia, a partir de los informes anuales: Nombre; tipo de acción (patrimonial, relacionado o independiente) puestos directivos actuales y/o anteriores; y, Suplente. En el siguiente Cuadro (34), nombraremos al accionista y que tipo de acción tiene.

| Cuadro 34. Los accionistas de GRUMA. (1996-2007) | | | | |
|---|---|-------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------|
| <i>Tipo de acción:</i> | <i>Patrimonial, relacionado</i> | <i>Relacionado</i> | <i>Patrimonial, independiente</i> | <i>Independiente</i> |
| Accionista | González Barrera, Roberto. | Hank Rhon, Carlos. | Andreas, G. Allen Jr. (ADM-E.U.) | Diez-Canedo Ruiz, Juan. |
| | González Moreno, Juan Antonio de Jesús. | Peña Kegel, Luis. | Gorbea Quintero, Federico. (ADM-Méx.) | Hernández Ramírez, Roberto. |
| | González Moreno, Roberto J. | Martínez Méndez, Román. | B. Mulhollem, Paul. (ADM-E.U.) | Ley López, Juan Manuel. |
| | | Quiroga García, Juan Antonio. | L. Hamlin, Craig. (ADM-E.U.) | Livas Cantú, Eduardo. |
| | | | Roig, Ismael. (ADM-Méx.) | Quintana Isaac, Bernardo. |
| | | | | Romo Garza, Alfonso. |
| | | | | Sada González, Adrián. |
| | | | | Vélez Bautista, Javier. |
| | | | | Rangel Domene, Héctor. |

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales del Grupo (1996-2007)

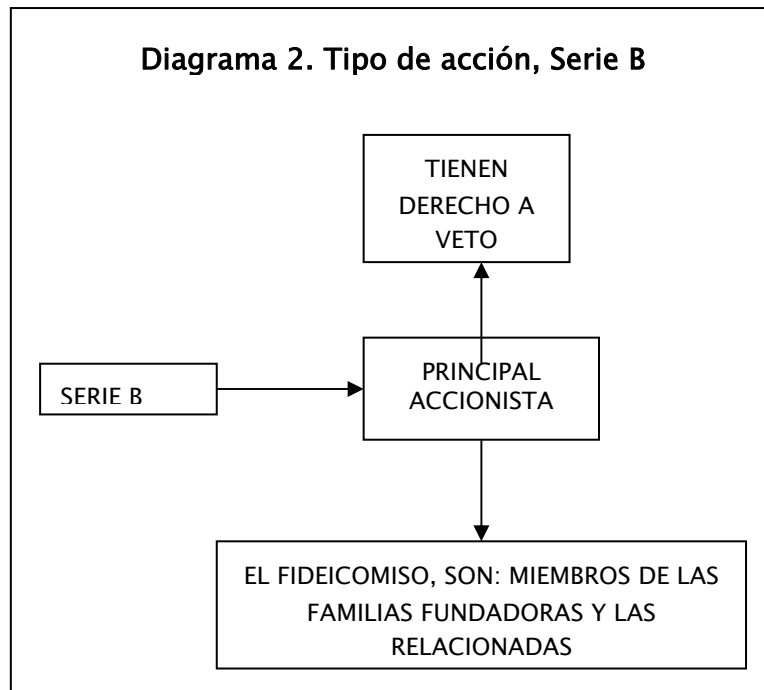
Tenemos entonces, los tres primeros y principales accionistas de GRUMA son la Familia González Barrera, con acciones *Patrimonial, relacionado*, Taeko (2006:152) nos dice acerca de la propiedad de las empresas en México, “la mayoría están bajo el control de las familias fundadoras”; los que le siguen, son cuatro accionistas de tipo *relacionado*; los siguientes cinco, son miembros de Archer Daniels Midland, con el tipo de acción *patrimonial, independiente*; y, por último, nueve accionistas de tipo *independiente* (pueden ser designados por los principales accionistas familiares con derecho a voto, esto ayuda a que, se tenga bajo control los derechos a voto (Taeko, 2006:165)).

Sobre el control de la propiedad accionaria de GRUMA por Roberto González Barrera, Taeko (2006:152) cita (Urabe, 1968:156), se puede determinar de

acuerdo al tiempo que ha estado cotizando en la bolsa, esto determinara una separación entre la propiedad y la administración del Grupo. Entonces, GRUMA tiene actualmente, un alto grado de concentración de la propiedad de las acciones por la Familia González.

Para tener un mecanismo de control accionario, nuestra autora Taeko (2006:157), se controlan a través de las siguientes características: si tienen o no limitación del derecho a voto, y si tienen o no restricciones en la tenencia, especialmente restricciones a los extranjeros. Los tipos de acciones emitidas en la Bolsa son: *con derecho a voto limitado, restricciones con restricción de tenencia* (al temor de una estrategia extranjera de tomar el control), *Empaque de las acciones, Inversión neutral al Certificado de Participación Ordinaria (CPO), unificación del voto y el mecanismo preventivo de dispersión de las acciones y Sociedades controladoras o tenedoras (Holdings)*

Para GRUMA sus acciones tienen la característica de: *con derecho a voto limitado*, significa que sólo los accionistas pueden votar en ocasiones especiales: fusión, disolución o liquidación de la empresa, cancelación del registro o el retiro de las acciones puestas en la bolsa; el tipo de acción que cotiza en la bolsa es la Serie B; cuya composición es voto sin restricción de tenencia (Diagrama 2.), se les destina a los trece consejeros, de los cuales, cinco de ellos, tienen voz en el consejo.



Fuente: elaboración propia a partir de la información por Taeko (2006)

También, GRUMA tiene la posibilidad o la movilidad de adquirir recursos financieros sin comprometer el control gerencial de la empresa y sin derecho a voto pleno, lo único que recibirán los inversionistas son los dividendos, entonces, es vender cuatro acciones de Serie B, empaquete, en cuatro por una acción ADS (4B=1ADS) -cotiza en la bolsa de N.Y.-; para realizar la compra-venta de acciones ADS es a través de un fideicomiso; el ADS es un mecanismo similar a la *Inversión neutral al Certificado de Participación Ordinaria (CPO)*, apareció en el año de 1993 en la nueva Ley de Inversión Extranjera que le permite el control familiar desde el 49% de la tenencia accionaria (Taeko, 2006:163), por lo tanto, Roberto González Barrera tiene bajo su control el voto y también la administración del Grupo.

Por lo tanto, sobre la cuestión de propiedad con GRUMA, Taeko (2006) nos ofrece, cuatro características esenciales que tiene principalmente, Roberto González Barrera y familia: son los principales accionistas familiares tienen el derecho a voto; la Familia tiene un alto grado de concentración de la propiedad de las acciones; sólo cinco de trece consejeros tienen derecho a voz en el consejo; Roberto González Barrera y familia, pueden adquirir recursos financieros o inversiones extranjeras sin perder el control del voto y el control de la administración de GRUMA.

A continuación, describiremos con una pequeña sinopsis curricular de cada accionista, de acuerdo al orden de importancia establecido por el Grupo.

1. González Barrera, Roberto. (Electo en Abril, 1994-2007); Fundador y Presidente del Consejo de Administración de GRUMA, S.A. de C.V.; **(1)***; Presidente del Consejo de Administración de GIMSA, Grupo Financiero Banorte y Banco Mercantil del Norte, relacionado (1); Fundador y Presidente del consejo de Grupo Financiero Banorte (1992-¿?); Consejero propietario del Fondo Chiapas S.A. de C.V. (FONCHIA Sociedad de Inversión de Capitales, Año de Fundación en acta constitutiva, el 11/12/1991); Presidente vitalicio de la Fundación Mexicana para la Investigación Agropecuaria y Forestal (Informe:2005); Fundador y Presidente del Patronato para el Fomento Educativo y Asistencial de Cerralvo N.L. México, Instituto de Desarrollo regional; Presidente de campañas financieras del Patronato Hospital Infantil de México (Informe:2006); Ex-director general de GRUMA (¿?-1994); Suplente: Quiroga García, Juan A. (Informe 2004, 2005) y Costa Lavín, Jaime (Informe:2002). ***(1)** La clasificación de los consejeros la establece el Código de Mejores Prácticas Corporativas emitido por una comisión creada por el CCEM.

2. Andreas, G. Allen Jr. (Electo septiembre, 1996); Dueño y Presidente del Consejo y Director Ejecutivo de Archer Daniels Midland Company (ADM); Antes: Director de finanzas de las operaciones europeas de ADM; Vicepresidente y asesor del comité ejecutivo de ADM; Abogado del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos.; Consejero: Consejo Supervisor del A.C. Toepfer Internacional Group, Agricore United, Fiduciario Club Económico de New York, Miembro de la Comisión Trilateral, Miembro del Consejo Internacional de Agricultura, Alimentación y Comercio, Miembro de la Barra de Abogados del Estado de Colorado y Miembro de la Barra Americana de Abogados, Miembro del Comité Breton Woods, Miembro del Comité de Emergencia del Comercio Americano, Miembro del Foro Económico Mundial, Miembro del G100, Miembro de la Mesa Redonda de Negocios, Miembro del Consejo Europeo de The Carlyle Group, Y miembro de varios negocios con operaciones en Latinoamérica, Europa y la región Asia-Pacífico; Suplente: J. Smith, David.

3. Diez-Canedo Ruiz, Juan. (2);** Director general de Fomento y Desarrollo Comercial; Director general de Cintra; Subdirector ejecutivo de Grupo Financiero Banorte; Director de Grupo Financiero Probursa; Consejero de Deportes Martí (2005); Suplente: Diez-Canedo Ruiz, Felipe. (2) ** Miembro del Comité de Auditoría.

4. González Moreno, Juan Antonio de Jesús. (*Electo en abril de 2003*); *Director general de Gruma Asia-Oceanía* (2005); Director general de proyectos especiales de Gruma Corporation (2004); Asesor de proyectos especiales de GRUMA (2003); Presidente del consejo de administración y director general de Car Amigo USA, Inc.; Fue Vicepresidente de las regiones centro y este de Mission Foods.; Vicepresidente comercial y presidente de Azteca Milling L.P.; Director de operaciones de GIMSA; Consejero suplente de Grupo Financiero Banorte y Banco Mercantil del Norte (informe:2006); Suplente: Senise, Jairo. (*Presidente y Director General de Gruma Corporation (2002-2006)*).

5. González Moreno, Roberto J. (Electo Abril, 1994); Presidente del Consejo de Administración y Director general de Corporación Noble, S.A. de C.V. (2000) y de Noble Marketing International; Consejero: Banco Mercantil del Norte, S.A. (patrimonial independiente) y GIMSA; Fue Director de operaciones de GIMSA y la antigua división de alimentos de GRUMA, presidente de RGM y de Exportaciones El Parián (1983-1986); Suplente: de la Peña Angelini, José (2003) y Quiroga García, Juan A. (2002).

6. Gorbea Quintero, Federico.; Presidente y Director General de ADM México; Presidente del Consejo de Administración de Terminales de Carga Especializadas. Consejero de Asociación de Proveedores de Productos Agropecuarios de México.

7. Hank Rhon, Carlos. (Electo abril, 1994); Presidente del Consejo de Administración y Director General de Grupo Hermes; Presidente del consejo de administración y Principal Accionista de Grupo Financiero Interacciones; Consejero: de Grupo Tribasa, Grupo Financiero Banorte y Mercedes Benz México; Presidente del consejo de Grupo Coin/La Nacional; Suplente: Hank González, Carlos (2005) y Valverde Rubizewsky, Edgar. (2001-2004).

8. Hernández Ramírez, Roberto. (Electo abril, 1994); Presidente del Consejo de Administración de Banco Nacional de México, Acciones y Valores de México y Fondos de Inversión Administrados por Accival y de siete fondos de inversión administrados por Accival; Consejero de: Grupo Televisa, Grupo ICA, Grupo Modelo, Menchener de México (informe:2001) y Grupo Financiero Banamex, Citigroup; Fue presidente: del Consejo de la Bolsa Mexicana de Valores, de la Universidad Iberoamericana y de la Asociación Mexicana de Bancos (ABM); Fue director general del Banco Nacional de México; Miembro del Comité Consultor Internacional del Banco de Reserva Federal de Nueva York (informe:2004); Presidente del Consejo de Administración de Acciones y Valores; Suplente: Malpica Fomperosa, Esteban.

9. Ley López, Juan Manuel. (Electo abril, 1994); Presidente Ejecutivo de Casa Ley y Presidente del Consejo de Administración de las empresas que integran el Grupo Ley (relacionado); Director general de Casa Ley; Presidente del consejo Consultivo en Sinaloa y Baja California de Grupo Financiero Banamex-Accival; Presidente del consejo de la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio y Departamentales (ANTAD); Presidente de la Asociación Latinoamericana de Supermercados; Consejero de Grupo Financiero Banamex-Accival (relacionado); Consejero de Telmex (relacionado); Suplente: Villarreal Vizcaíno, Francisco.

10. Livas Cantú, Eduardo. (Electo en abril, 1994); **(1) (2)**; Asesor del Presidente de Consejo de GRUMA, S.A. de C.V.; Fue director general de GRUMA y GIMSA (1994-1999); Ingresa a GRUMA en otras actividades (1972, 1977-1994); Consejero de GIMSA. Consejero de Grupo Financiero Banorte; Consultor independiente de otras empresas sobre aspectos financieros y estratégicos, planeación de sucesiones, fusiones y adquisiciones; Suplente: Livas Cantú, Alfredo.

11. B. Mulhollem, Paul. (Electo en abril, 2002); Presidente retirado y director de operaciones de ADM (2005); Presidente y director de operaciones de ADM (2002); Consejero: Agricore United, A.C. Toepfer Internacional, Golden Peanut Company,

National Future Farmers of America Suplente: Douglas J. Schmalz; Miembro: Carle Foundation; Suplente: J. Schmalz, Douglas.

12. Peña Kegel, Luis.; Director General de Banco Mercantil del Norte; en el Banco Nacional de México: Director corporativo para mercados; Director Corporativo para mercados hispanos en Estados Unidos, Director adjunto del área de Tesorería e Internacional, Director Adjunto del área comercial, Subdirector Señor de Banca Corporativa, Director de Finanzas Corporativas; Consejero: Grupo Financiero Banorte, Banco Mercantil del Norte y Banco del Centro; Suplente: ingresa Peláez Cano, Raúl Alonso ((Director Corporativo de Finanzas y Planeación de GRUMA (2007) tras la salida de Gerardo Vargas Ateca; Trayectoria profesional: Industrias Resistol, General Electric de México y Banco Nacional de México (BANAMEX) ocupó posiciones a nivel directivo; **Na.:** Ingeniero Químico por la Universidad Autónoma Metropolitana, Maestría en Administración de Empresas por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM)).

13. Quintana Isaac, Bernardo. (Electo en abril, 1995); Presidente del Consejo de Administración de Ingenieros Civiles Asociados (ICA) Sociedad Controladora, S.A. de C.V.; Consejero de TELMEX y CEMEX, Grupo Carso, Grupo Sanborns y entre otros (informe 2001); Fue Vicepresidente ejecutivo de la división de turismo y desarrollo urbano de Grupo ICA; Suplente: Quintana Kawage, Diego.

14. Romo Garza, Alfonso. (Electo en abril, 1994); Presidente del Consejo y Presidente Ejecutivo de Pulsar Internacional; Fundador presidente del consejo de administración y director general de Savia y Séminis; Presidente del consejo de ING-Comercial América; Consejero externo del Banco Mundial para Latinoamérica y el Caribe; Consejero del Donald Danforth Plant Science Center y de otras empresas nacionales e internacionales; Consejero, Cemex, Nacional de Drogas, Grupo Comercial Chedraui; Consejero en el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN); Consejero Consejo Empresarial para América Latina (CEAL); Consejero de Synthetic Genomics; Suplente: Rodríguez Macedo, Adrián.

15. Sada González, Adrián. (Electo en abril, 1994); Presidente del Consejo de Administración de Vitro; Fue Director General de Banpaís y Presidente del consejo de administración de Grupo Financiero Serfin (1992-1999); Consejero de Grupo Alfa, Grupo CYDSA, Regio Empresas y del Consejo Ejecutivo Latinoamericano de la Escuela de Finanzas Wharton de la Universidad de Pennsylvania; Consejero del CMHN; Consejero del Grupo de Industrias de Nuevo León; Suplente: Güemez de la Vega, Manuel.

16. Vélez Bautista, Javier. (*Deja ser suplente en 2002 y Electo en Abril del mismo año*); **(1)(2)**; Director general del Nacional Monte de Piedad (2004); Consultor de negocios en asuntos estratégicos y finanzas corporativas (antes del 2004); Fue Director Corporativo y Director de Finanzas y Planeación de GRUMA y Director de Finanzas y Planeación de Gruma Corporation y Director de proyecto en Booz Allen Hamilton; Consejero: Suplente en Grupo Financiero Banorte, Grupo Industrial Maseca, Banco Mercantil del Norte, Casa de Bolsa Banorte, GIMSA; Miembro del: Comité de Auditoría de Grupo Financiero Banorte, Casa de Bolsa Banorte y British American Tobacco México; Suplente: Ramos Arteaga, Roberto (2005) y García Boule, Sergio (2002-2005). Vélez Bautista, Javier; **Na.:** Ing. Industrial por la Universidad Iberoamericana y Maestría en Administración de Empresas por Wharton School de la Universidad de Pennsylvania.

17. Martínez Méndez, Román. *Ingres a GRUMA en 1962 (Electo en abril, 2002)*; **(1)(2)**; Presidente de auditoría interna de Grupo Financiero Banorte; Fue Director de auditoría y subdirector de contraloría y auditoría de GRUMA (1962); Consejero: GIMSA, Grupo Calíder, Unión de Crédito Monterrey, Operadora de Fondos de Inversión; Suplente: Cavazos Morales, Raúl

18. L. Hamlin, Craig. (Electo en septiembre, 1996); Vicepresidente Corporativo de ADM; Consejero de United Grain Growers; Fue vicepresidente general y vicepresidente corporativo de ADM y Ex-director General de ADM Milling Co.

19. Quiroga García, Juan Antonio. (dejo ser consejero suplente, 2006); Director corporativo de GRUMA (2007).

20. Rangel Domene, Héctor.; Presidente del consejo de administración de Grupo Financiero BBVA-Bancomer; Consejero de: Bancomer, Seguros Bancomer, Afore Bancomer, Casa de Bolsa Bancomer, Alestra y Universidad Iberoamericana.

21. Roig, Ismael.; Subdirector de planeación y desarrollo de negocios de ADM Company.

Después de la breve exposición curricular de los accionistas del Grupo, son propietarios de alguna(s) empresa(s) mexicana(s), siguen participando como consejeros en otras grandes empresas de México, tienen conocimiento de la alta gerencia en la actividad: biotecnológica, agrícola, financiera (en grandes grupos financieros), de la construcción y entre otras; también, en puestos de grandes Instituciones Financieras, en organizaciones empresariales y, han estado involucrados en los acuerdos comerciales, por ejemplo en el TLCAN.

En el siguiente Cuadro (35) señalamos el año de nombramiento de cada accionista: ocho nombramientos a consejeros en 1994; uno consejero en 1995; dos consejeros en 1996 (cuando se asocia ADM-E.U. con GRUMA); después de doce años, tres consejeros en el 2002; y dos consejeros más, uno en cada año: 2003 y 2006.

Cuadro 35. Fecha de entrada como consejero "electo" al Consejo de Administración de GRUMA. (1994-2007)

| Año de nombramiento* | Nombre del Accionista | | | |
|----------------------|---------------------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------------------|
| 1994 | Roberto González Barrera | Roberto J. González Moreno | Carlos Hank Rohn | Roberto Hernández Ramírez |
| | Juan Manuel Ley López | Eduardo Livas Cantú | Alfonso Romo Garza | Adrián Sada González |
| 1995 | Bernardo Quintana Isaac | | | |
| 1996 | Glen Allen Andreas Jr. (ADM-E.U.) | Craig L. Hamlin (ADM-E.U.) | | |
| 2002 | Paul B. Mulhollem (ADM-E.U.) | Javier Vélez Bautista | Román Martínez Méndez | |
| 2003 | Juan Antonio de Jesús González Moreno | | | |
| 2006 | Juan Antonio Quiroga García | | | |

* Se señala el año del nombramiento, dado que, la junta del Consejo de Administración se da anualmente en el mes de abril. Fuente: Elaboración propia apartir de los informes anuales del Grupo (1996-2007)

3.2 Los empresarios controladores y dueños de Gruma y miembros de su Consejo de Administración vinculados a la Elite Empresarial Mexicana.

En este apartado, seguimos con algunos miembros accionistas del CA del Grupo, pero, ahora nos dedicaremos a ubicar sólo aquellos empresarios, que consideramos, constituyen parte de la Élite Empresarial Mexicana.

Es decir, saber *quienes son*, los más importantes dentro de la clase empresarial mexicana, y para encontrarlos teníamos que definir y filtrar la información recabada a partir del *Diccionario Empresarial Mexicano (2005)* del Mtro. Pedro López Díaz.

Encontramos, de los veintiún accionistas de GRUMA, sólo catorce (incluimos a Roberto González Barrera) aparecen en el diccionario; posteriormente, sólo once accionistas del Grupo tienen un enlace o alguna otra vinculación de propiedad o participación accionaria en otras empresas; al revisar los tipos de enlaces que tienen los once accionistas, encontramos a veinte más (accionistas, propietarios o

miembros de otros CA). Por lo tanto, tenemos ahora, una pequeña muestra de treinta y cuatro empresarios de la clase empresarial mexicana (catorce son del CA del Grupo y veinte directos e indirectos) a partir del CA del Grupo.

Se elaboró una pequeña Red de los treinta y cuatro empresarios. (Gráfico 1. Participación de accionistas de GRUMA en otras grandes empresas; 2005) Enlazamos primero a Roberto González Barrera (propietario DE.)* como Presidente o Director de la empresa (P.)* luego, a sus miembros del Consejo de Administración (presentados en orden horizontal) y después, conectar a los catorce accionistas con las otras empresas relacionadas, por medio de: la participación en Consejos de Administración en otras empresas no de su propiedad (Pa.)*, ser empresario y/o accionista vinculado en sus propias empresas a través de los Consejos de Administración (As1.)*; ser empresario y/o accionista vinculado a través de su participación en otras empresas no de su propiedad (As2.)*; y ser miembro del Consejo de Administración (CA.)*. (* Los criterios que consideramos, fueron tomados de la simbología realizada en el *Diccionario Empresarial Mexicano (2005)* por el Mtro. Pedro López Díaz.)

Mostremos tres ejemplos para poder leer el Gráfico (1.):

1. **Roberto González Barrera, Pa.** (participa en el Consejo de Administración no de su propiedad) en *Cemex, GF Serfin GF Serfín, Asesoría de Empresas, Impulsora y Comercial Azteca, Molinos Azteca, Constructora Interocéánica, Armadora Azteca, Nacional de Ingeniería, Desarrollo Industrial, Arrendadora Maquinaria Chihuahua, Constructora Industrial Tecnológica, Tecnomáiz*; Se enlaza con **Bernardo Quintana Issac, P.** (es propietario) y **DE** (Presidente o Director) **P.** de *Empresas Ica. Sociedad Controladora.*

2. **Bernardo Quintana Issac**, es **As2** (empresario y/o accionista vinculado a través de su participación en otras empresas no de su propiedad) con **Carlos Slim Helú**, que es **P.** (propietario) de *Telmex, Teléfonos de México S.A. de C.V., Grupo Carso, Carso Global Telecom, Inbursa, Seguros México, Cia. General La*

Guardiana; y, también **Bernardo Quintana Issac** se enlaza con **Marco Antonio Slim Domit** de *Grupo Financiero Inbursa*.

3. **Carlos Hank Rohn, Pa.** (participa en el Consejo de Administración en otra empresa no de su propiedad) en *GRUMA, Tribasa y Synkro*; también se enlaza con **Alfredo Abed** que fue **DE** (propietario de) *TAESA*; **Carlos Hank Rohn** es **DE** (propietario de) *Banco Interacciones*; también es **P.** (director o presidente de) *Sociedad Industrial Hermes SA CV, Aralmex, Automotriz Hermer, Hermi Ingeniería, Cerrey y Desarrollo Inmobiliario Hermes*; **Carlos Hank Rohn**, también se enlaza como **As2** (empresario y/o accionista con los que se vincula a través de su participación en otra empresa no de su propiedad) con **Gabriel Alarcón Velez DE** (propietario de) *El Heraldo de México*.

Después de revisar el Grafico (1), observamos una clara conexión entre los accionistas que participan en el CA de GRUMA con otros grandes grupos económicos. Observamos también a dos empresarios que participan, dentro y fuera del Grupo como propietarios y presidentes en otras grandes empresas mexicanas, son Bernardo Quintana Issac y Adrian González Sada.

Entonces, tenemos una alta integración empresarial y de participación accionaria en sectores productivos como alimentario, en bebidas y cerveza, en dulces y confitería, en la construcción y automotriz; en el sector financiero: en Bancos y Seguros; y en el sector servicios: telefonía y televisión.

En lo que se refiere a los empresarios más importantes de México a partir de la muestra, decidimos centrarnos en quien de ellos pertenecen a los poderosos de la clase empresarial mexicana y también, quien de ellos están en el Grupo. Por lo tanto, de los treinta y cuatro empresarios, sólo doce son de los más importantes de México, permaneciendo durante ocho años, al menos en nuestro periodo estudiado. (Cuadro 36 y 37)

Cuadro 36. Los empresarios más importantes de México en GRUMA durante los años 1997-2005.

| Num. | Miembros del C.A. del Grupo. |
|---|------------------------------|
| 1 | Roberto González Barrera |
| 2 | Carlos Hank Rohn |
| 3 | Roberto Hernández Ramírez |
| 4 | Bernardo Quintana Isaac |
| 5 | Alfonso Romo Garza |
| 6 | Adrián Sada González |
| José Mendoza Fernández y Juan Diego Gutiérrez Cortina: Sólo aparecen en el listado del año de 1997. | |

Fuente: Elaboración elaborada a partir de la información recabada en el compendio estadístico: "El mundo empresarial mexicano" (Vol. 3), elaborado por Pedro López Díaz y Armando Hernández Juárez en el proyecto "Los Grandes Corporativos y la Elite Empresarial Mexicana". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía.

Cuadro 37. Los Empresarios más importantes vinculados con algún miembro del C.A. indirectamente. 1997-2005

| | |
|---|-----------------------|
| 1 | Carlos Slim Helú |
| 2 | Emilio Azcárraga Jean |
| 3 | Juan Gallardo Thurlow |
| 4 | Pablo Escandón Cusi |
| 5 | Tomás González Sada |
| 6 | Eugenio Garza Lagüera |
| Alejandro Burillo Azcárraga, durante el periodo esta registrado su nombre pero sin datos disponibles. | |

Fuente: Elaboración elaborada a partir de la información recabada en el compendio estadístico: "El mundo empresarial mexicano" (Vol. 3), elaborado por Pedro López Díaz y Armando Hernández Juárez en el proyecto "Los Grandes Corporativos y la Elite Empresarial Mexicana". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía.

En los dos listados de los Cuadros (30 y 31), que en suma son doce empresarios más importantes en México, destacándose empresarios provenientes de la región norte (Monterrey, N.L.) y centro del país. Son cinco empresarios de la región norte: Roberto González Barrera, Alfonso Romo Garza, Adrián Sada González, Tomás González Sada y Eugenio Garza Lagüera; y, siete empresarios del centro del país:

Carlos Hank Rohn (Estado de México), Roberto Hernández Ramírez (Veracruz), Bernardo Quintana Isaac (D.F.), Emilio Azcárraga Jean (D.F.), Carlos Slim Helú (D.F.), Juan Gallardo Thurlow (Zapopan, Jalisco) y Pablo Escandón Cusi (D.F.).

3.3 La red empresarial a partir de los accionistas de GRUMA.

Hemos observado las relaciones productivas y financieras que tienen los grandes y más importantes empresarios entre sí. Ahora, en este apartado, señalaremos a los empresarios más importantes que tienen una mayor cohesión entre sí. Para lograrlo, de la muestra obtenida, treinta y cuatro (vértices) integrantes de la clase empresarial se unirán uno a uno (relaciones binarias) por medio de líneas o aristas consecutivamente y, los empresarios que tenga mayores (cruces) de líneas entrelazadas serán los más importantes de nuestra muestra, finalmente, habremos dibujado una **Red de empresarios** a partir de sus diferentes tipos de vinculación de propiedad.

Los criterios que consideramos para las uniones son: ser Propietario, Presidente o Director de la empresa, participar como presidente o ser miembro en el Consejo de Administración en otras empresas no de su propiedad, ser accionista de sus propias empresas a través de los Consejos de Administración, empresario y/o accionista vinculado a través de su participación en otras empresas no de su propiedad.

Tenemos entonces: 34 vértices con 81 aristas y, catorce entrecruzamientos de ocho vértices. Esto se puede apreciar en el siguiente Grafico (2) nombrado, *La Red Empresarial y los empresarios más importantes, a partir de Roberto González Barrera* de **tipo red**: los *vértices más cercanos* están en color Amarillo (1); los vértices de color Azul (4) representan *la línea más larga*; los de color Rosa (5) son los catorce entrecruzamientos; los vértices en color Blanco (6) representan *el número de vértices más cercanos en línea*; y en color Verde (0) con el resto de vértices y demás aristas.

Con nuestro Cuadro (38) elaborado a partir de los resultados, dados por el grafo de tipo red, encontramos la siguiente relación.

Cuadro 38. Relación de los empresarios importantes en la red empresarial.

| Color de los vértices: | Nombre de los vértices importantes: | |
|-----------------------------------|---|---|
| Amarillo (1) | Juan Manuel Ley López | Roberto García Navarro |
| Azul (4) | Roberto González Barrera | Bernardo Quintana Isaac |
| Rosa (5) | Adrián Sada González Juan Diez-Canedo Ruiz José Mendoza Fernández Tomás Sada González | Alejandro Garza Lagüera Alejandro Guerrero Álvarez Pablo Escandón Cusi Eduardo Livas Cantú |
| Blanco (6) | Juan Diez-Canedo Ruiz Pablo Escandón Cusi | Eduardo Livas Cantú |
| Ángulo más pequeño entre vértices | Roberto González Barrera | Adrián Sada González |
| Vértice más corto | Adrián Sada González | |

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro (38) vemos la existencia de sólo un puñado de ocho empresarios con mayor cohesión (Rosa 5): Adrián Sada González, Eduardo Livas Cantú, Pablo Escandón Cusi, Alejandro Guerrero Álvarez, Alejandro Garza Lagüera, Tomas Sada González, José Mendoza Fernández y Juan Diez-Canedo. Como lo podemos apreciar en el Grafo (2), tienen el mayor cruce entre la red empresarial que los otros veintiséis de nuestra muestra, por lo tanto, son ocho empresarios más representativos.

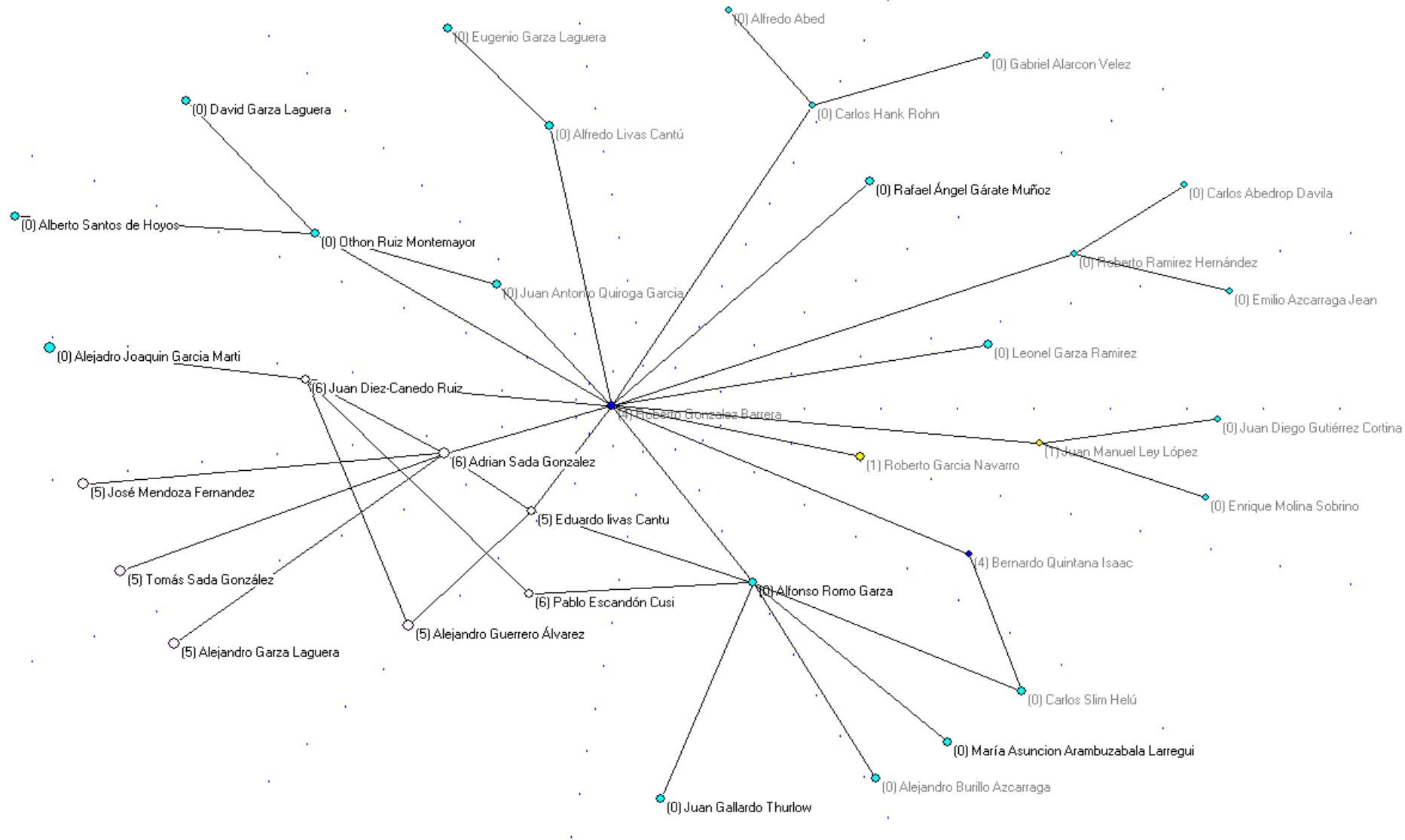
No obstante, Adrián Sada González se repite en tres características arrojadas por la red empresarial mexicana: en color Rosa (5), en el ángulo más pequeño y en el vértice más corto, esto nos hace pensar, que la fracción mas importante es uno de los más grandes empresarios de México con un alto poder económico y con mayor vinculación de propiedad.

Ahora, compararemos los Cuadros (36 y 37) y seleccionamos a los empresarios que son parte de los cien empresarios más importantes de México, concluimos que, Roberto González Barrera, Adrián Sada González, Bernardo Quintana Isaac, Tomás Sada González y Pablo Escandón Cusi son los empresarios más

importantes de México y se relacionan con otros empresarios de nuestra red empresarial mexicana: Carlos Slim Helú con Bernardo Quintana y Alfonso Romo Garza, este último, tiene una vinculación con siete vértices, de los cuales, dos forman parte del mayor cruce de la red empresarial.

Concluimos que, Adrián Sada González y Alfonso Romo Garza, junto con Roberto González Barrera (dado por su relación con sus consejeros de administración y su participación accionaria en otras empresas), forman parte de una pequeña fracción empresarial más importante de nuestra red.

Grafo 2. La Red Empresarial y Los Empresarios más Importantes, a partir de Roberto González Barrera.



Fuente: Elaboración propia y recabada de los Informes anuales de GRUMA (1998 al 2007); Diccionario Empresarial mexicano (2005) por Pedro López Díaz. Proyecto “Élites de Poder en México”; UNAM; FE-DEP; Se utilizó, el freeware “Pajek” versión 1.2 2. para la realización de este grafo.

Conclusiones

Como lo observamos en nuestra investigación, GRUMA aún sigue en nuestro país bajo la lógica de tener una “*subordinación excluyente*” y “*lograr sinergias entre grupos manufactureros*”, explicada por Blanca Rubio.

Las inversiones emitidas por países en desarrollo (PED), durante las décadas de los sesenta y setenta, en el caso mexicano, es el resultado de las inversiones provenientes de las empresas multinacionales americanas instaladas en el país antes de la liberalización económica. Ahora, los Grandes Grupos de origen mexicano son receptores de Inversiones Extranjeras Directas (IED) que han coincidido en los periodos de crisis en México y actualmente son parte de las Grandes trasnacionales de los PED latinoamericanos. Esto queda claro, un capitalismo americano, flexible y regional, compartiendo ganancias y compitiendo a nivel mundial.

La producción de granos en México ha sido limitada en algunos estados del norte, debido a las políticas generadas desde la década de los ochenta y en mayor envergadura con la liberalización de los alimentos a partir del TLCAN. Es indiscutible la participación de grandes empresas americanas y extranjeras en el sector agrícola y en la industria alimentaria, además de una estrecha relación con los GE mexicanos a través de las IED.

Entonces, la capacidad de la producción harinera en México está compuesto por (63) empresas registradas en la CANAMI. Pero, encontramos (27) empresas posiblemente independientes más (7) Grupos Industriales con un total de (57) empresas que se integran en almacenes, plantas molineras, transporte para la distribución y comercialización, más las (27) que controla Gruma México, tenemos un total de (121) unidades; no obstante, ninguno de los Grupos Industriales tiene esa capacidad de producción y el número de activos que tiene el Grupo estudiado, además, podemos decir que, controla casi la mitad de la producción de harinas en la región norte y las restantes están estratégicamente ubicadas en las regiones que cubran el país.

Sus competidores en el país son: Grupo Bimbo (en tortillas empacadas), Minsa, Grupo Contri, Munsa, Tablex y 100 pequeños productores locales de harina de trigo; a nivel mundial son: en Estados Unidos (Cargill, Minsa, Conagra, Tyson Foods y Grupo Bimbo) en Centroamérica (Minsa –Guatemala-, Del Comal -En Salvador- y, Instamasa -Costa Rica-), en Venezuela (Cargill) y, en Asia y Oceanía (al parecer ninguno documentado).

Con la política de liberalización (desde 1982) de los subsidios en la cadena de valor, de manera gradual resultó una alta concentración de propiedades en el sector agrícola e industrial, haciendo que, se pudiera controlar el nivel de precios de la producción del grano de maíz, desde y hacia fuera del país, la eliminación del *precio de indiferencia* en la tortilla y la harina de maíz en el año de 1999, hasta la liberalización internacional del comercio del grano, de los fertilizantes nitrogenados y de insumos en el 2008. La política de liberalización en el sector alimentario, gradualmente a contribuido: controlar la producción y el precio interno a partir de los precios cotizados en la Bolsa de Granos de Chicago, EU; el acaparamiento de la producción del sector agrícola por los Grupos Industriales con un aumento de la pobreza, la marginación y emigración de nuestra población rural que se dedicaba al cultivo y al autoconsumo; y por último, como factor central en las políticas neoliberales, el desmembramiento de CONASUPO, un agente esencial en la actividad económica nacional, captaba y acercaba la producción agrícola al mercado interno a través de los canales de distribución consolidados, adquiridos después, por los Grandes Grupos. En resumen, se ha cubierto más el mercado nacional en alimentos, favoreciendo el crecimiento de la riqueza de una minoría empresarial mexicana, que participa, en los Grandes Grupos de la industria alimentaria.

En lo que respecta con las grandes empresas extranjeras transnacionales de origen estadounidense, se tiene una importante vinculación con el subsector molinero del maíz y sus derivados, que cubren por completo su participación en la cadena de valor (semillas-agrícola-industria alimentaria) en nuestro país y en el mundo.

A partir de los datos de exportación de harina de maíz con los principales socios comerciales (2001-2007), hemos observado una coincidencia en el destino y en los años que registra el INEGI (comercio entre los principales países) con las divisiones o plantas de GRUMA que se han establecido: a E.U. con *Gruma Corporation* (cuenta con 25 plantas); a Guatemala, Honduras y El Salvador con *Gruma Centro América*; España (uno de los tres principales puertos de comercio exterior que comparte con Italia y Francia); a Italia con *NDF Gruma Europe SRL*; a Holanda con *Ovis Holding B.V.*; a Indonesia Australia y Japón con *Gruma Asia y Oceanía*. Entonces, el Grupo tiene una alta participación en la exportación de la producción harinera de maíz desde México hacia sus divisiones establecidas en el mundo, es decir, captamos una relación de red de distribución comercial entre ellas.

Sobre nuestra rama industrial, la industria especializada en harinas, esta conformada en un oligopolio, dado que, como lo hemos observado a lo largo de nuestro caso de estudio –GRUMA- tiene características como, un alto grado en la capacidad instalada en sus grandes molinos, aunque no los utilice al cien por ciento su capacidad de producción; están sus grandes almacenes para comprar los insumos –granos de maíz y trigo- obligados, provenientes de Archer Daniels Midland (ADM)-México o importada desde E.U., realizar acuerdos de compra de insumos anticipados por año, que promueve o justifica, aumentar o disminuir el margen de especulación en la ganancia dependiendo a los factores económicos en cada país; esto ayuda a regular y presionar “competitivamente” el precio de sus productos en los países donde el Grupo se establece y comercializa por regiones. Por tanto, tiene el 70% del mercado de harina de maíz en México y el 80% de harina de maíz proveniente de ADM-E.U.

A grandes rasgos, presenciamos en el Grupo, varios componentes que nos explican los distintos tipos de integración, bajo el orden de la producción, tiene características de integración horizontal como vertical; sobre su tenencia accionaria de la familia González en GRUMA, no tiene la integración de *Holding*, aunque pareciera que su capitalización proviene en dos latitudes: GRUMA, en la

bolsa de valores de Nueva York, E.U. (siglas en inglés: NYSE) y en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) incluyendo también, la subsidiaria Gruma-México.

Sobre la pregunta que hicimos en el Capítulo (2) a considerar que GRUMA pertenece al “Grupo de Capital Financiero”, me atrevo a responder que no, por que fue primero un Grupo Industrial; para ser un Grupo diversificado, no tiene la propiedad total o mayoritaria del Grupo Financiero Banorte (GFB) que se expresa con en una tenencia accionaria del 10% al 11% durante nuestro periodo de estudio (1997-2007), no obstante, se puede apreciar un gran apalancamiento del GFB a GRUMA, que a crecido durante estos años.

El comercio de GRUMA se ha extendido a cincuenta países, debido en parte a estrategias como: 1) la especialización de la producción harinera, ser proveedor de otra cadena productiva y comercializar sus productos en grandes cadenas minoristas de nivel mundial. 2) es absorber y construir nuevas plantas en el mundo por su alta facilidad y capacidad financiera que le otorgan las calificadoras internacionales. A todo esto, en general se debió a dos hechos específicos de reconfiguración económica: del tope de la deuda externa al periodo de la crisis financiera mexicana (1983-1994) -que coincide- con las asociaciones y adquisiciones con las grandes empresas transnacionales estadounidenses, esto ha logrando en conjunto, un posicionamiento decoroso en la competencia intercapitalista. El Grupo ha centralizado cada vez más su red comercial, ha sido un decenio de alto crecimiento en adquisiciones: un total de 19 compañías en México y en el mundo; una fuerte concentración de la producción en casi 31 plantas en el país y 58 plantas aproximadamente en el mundo (hasta el año 2008, llego a 91 plantas – una planta en Malasia y otra en Japón- para el 2009 se integrará una tercera, en Australia) que abarca principalmente en el continente americano (Estados Unidos, Venezuela, Centroamérica) y ampliándose por Europa y Asia, para que después cree puntos comerciales estratégicos hacia la región africana.

Es ya imprescindible decir que, es un Grupo Económico mexicano internacionalizado a partir de la entrada en funcionamiento del TLCAN, tenemos

otras tres características de su comportamiento: 1) asociarse con ADM, 2) obtiene los mejores precios internacionales en materias primas, para reducir los costos de transporte, reducir el tiempo, los factores ambientales y factores político-económicos en cada país, y por lo tanto, diversificar regionalmente su abasto de granos, y como objetivo central, es ser el principal proveedor de la industria harinera en otros países, 3) una alta capacidad financiera que se pueda mover fácilmente como un deudor internacional (deudas y financiamientos a corto y largo plazo con distintos bancos, etc.) y tener un alto nivel adquisitivo de activos por el mundo, aún que tuvo un descalabro en la utilidad neta en 1999, creciendo en ese mismo año un margen anual del capital social (\$2,856,822 miles de pesos) comparado al 2006 (\$2,923,871 miles de pesos), y 4) en lo que se refiere a la complejidad interna del propietario es, tener tres fuertes vínculos: el familiar y de origen “reínera”; el político, desde el periodo estatal posrevolucionario y tecnocrático mexicano; y la empresarial, con la élite más poderosa de esta clase, la fracción del norte.

Como actores en la economía, uno de ellos es el empresario, el cual tiene la propiedad de la empresa, es él que le da la dirección requerida de acuerdo a los factores económicos y políticos de acuerdo a su valoración frente a otro empresario, como también, es ver su complejidad organizacional y toma de decisiones de acuerdo a los objetivos claves, es poner el mayor énfasis en que la empresa es sólo el vehículo para generar riqueza, y no sólo sencillamente ver a la empresa en su desenvolvimiento en la economía, así por nada mas, se requiere ver también quien la conduce.

En lo que se refiere a los veintiún actores empresariales que pertenecen como miembros del Consejo de Administración del Grupo a partir del tipo de acciones, encontramos al padre Roberto González Barrera principalmente y sus dos hijos como los propietarios principales de GRUMA, por la parte de ADM-E.U., los consejeros estadounidenses: como principal accionista en esta asociación, Andreas, G. Allen Jr. y otros dos de alta jerarquía ejecutiva, más dos de origen (posiblemente mexicano) con altos puestos operativos; y diez accionistas

independientes, algunos como, Adrián Sada González y Alfonso Romo Garza con gran poder económico en México.

Por lo tanto, sobre la cuestión de propiedad de Grupo Maseca S.A. de C.V., Taeko (2006) nos ofrece, cuatro características esenciales para Roberto González Barrera y Familia: 1) son los principales accionistas familiares y tienen derecho a voto, 2) el padre y la Familia, tienen un alto grado de concentración de la propiedad de las acciones dado por el corto tiempo que ha cotizado el Grupo, 3) sólo cinco de trece consejeros tienen derecho a voz en el consejo, y 4) Roberto González Barrera y familia, pueden adquirir los recursos financieros o las inversiones extranjeras sin perder el control del voto y el control de la administración del Grupo. El estudio de Taeko (2006) nos dice que la mayoría de las empresas mexicanas tienen una alta concentración familiar y el control administrativo por los principales accionistas, que no han permitido y con mayor fuerza, desde la nueva Ley de Inversión Extranjera de 1993 aprobado por el gobierno, el control –también- de la administración por los familiares. Las grandes familias empresariales mexicanas, están estructuralmente rígidas a cualquier intención de manejar su empresa por otros; en otras palabras, es una clase social distinta, antidemócrata, inflexibles, y... capitalistas, que se refleja en el desarrollo de la población mexicana.

Por otra parte, seguimos con los consejeros del Grupo, tienen un alto poder de conocimiento empresarial, económico-productivo, financiero, político y hasta jurídico, que se desprenden: en asesoría, consejería y presidencia en otros Grupos industriales, bancarios y educativos (Banamex-Accival, Grupo ICA, Telmex, Grupo Televisa, Cemex, Grupo Carso, Grupo Financiero Bancomer, Grupo Financiero Serfin, el extinto banco Banpais fusionado con GFB, Asociación Mexicana de Bancos (AMB), Universidad Iberoamericana), puestos de alta gerencia en GFB, miembros de organizaciones financieras internacionales, miembros en el Consejo Mexicano de Hombres de Negocios (CMHN) y en el Consejo Empresarial para América Latina (CEAL) –otra vez- Alfonso Romo Garza y Adrián Sada González, y por último, algunos consejeros son fundadores de

campañas y miembros de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) en México, y entre otros.

Los principales actores empresariales que han permanecido desde 1994 hasta el 2007 en el Grupo como accionistas son ocho: *Roberto González Barrera, Roberto J. González Moreno y Eduardo Livas Cantú* con mayor experiencia en GRUMA, Basave (2006:115) define esta experiencia como, el *Know How productivo*, después, en sus sistema de distribución a minoristas y por último, estar como consejeros, asesores y directores en el GFB; *Carlos Hank Rohn, Juan Manuel Ley López, Alfonso Romo Garza, Roberto Hernández Ramírez y Adrián Sada González* tienen una experiencia más ampliada en los llamados “Grupos de Capital Financiero”, sectores claves en el desarrollo de la economía mexicana: en alimentos y semillas, financiero, construcción, y en telecomunicaciones.

Filtramos cada vez más la muestra de los empresarios a partir de nuestro Grupo, llegando a ocho empresarios más importantes en nuestra red empresarial, hasta tener, sólo a tres que tienen mayor vinculación de todos, particularmente *Adrián Sada González y Alfonso Romo Garza* que forman parte de la élite empresarial mexicana, y *Roberto González Barrera* va en camino posiblemente a formar parte de la fracción del norte integrada en la *Élite empresarial mexicana*.

La oligarquía financiera en México, se encuentra activa en los Consejos de Administración de los GE y de las grandes empresas del país, tejiendo una red de autofinanciamiento compartido en la BMV para desarrollar y crecer sus propiedades en sectores productivos claves a partir de la demanda de ganancias que el capitalismo contemporáneo requiera a nivel mundial. Además, son sólo algunos empresarios familiares que han dirigido con exclusividad el rumbo económico del país, a lo contrario que en otros países han logrado el desarrollo y crecimiento de su población. La élite empresarial en México ha logrado su permanencia actual, a través del poder económico que detentan durante casi un siglo en nuestro país, o mejor con otras palabras enunciadas por Dabat (2000:44) “...la empresa no puede seguir siendo el patrimonio exclusivo de una oligarquía financiera fuera de época...”.

ANEXO ESTADÍSTICO

A. Línea de crédito* otorgado por 21 bancos** a GRUMA durante los años del 2001-2006

| Año del crédito otorgado: | Créditos otorgados a: | | |
|---------------------------|-------------------------------|--|----------------------------|
| | Corto Plazo | Largo Plazo (comprometida***) | Revolvente no comprometido |
| 2001 | \$ 243 mdd (revolventes****) | \$ 130 mdd, con bancos de E.U. y México. | \$ 178 mdd. |
| 2002 | \$ 298 mdd (no comprometidos) | \$ 71 mdd | \$ 119 mdp. |
| 2003 | \$ 275 mdd (no comprometidos) | \$ 70 mdd | \$ 110 mdd |
| 2005 | No solicitado | \$ 170 mdd | No solicitado |
| 2006 | \$ 70 mdd (revolvente) | No solicitado | No solicitado |

* *Línea de crédito* es el acuerdo crediticio por el cual el banco pone a disposición de su cliente un saldo de crédito máximo y acepta financiar dentro de este límite diversos contratos de su cliente. Las líneas de crédito pueden establecerse para diversas adquisiciones de bienes de capital (generalmente conocidas como líneas de crédito para propósitos generales) o para contratos relacionados con un proyecto (generalmente conocidas como líneas de crédito para proyectos)

** GRUMA no brinda los nombres de los bancos acreedores.

*** La *línea de crédito comprometida* es aquella obligación legal por la cual un banco se compromete a conceder un préstamo a un cliente.

**** La *línea de crédito revolvente o rotatorio* representa un compromiso por parte del Banco para aprobar un crédito al prestatario en el momento que éste lo desee, mientras el convenio esté vigente, sobre la base de que el consolidado de los préstamos no exceda el monto total especificado. El prestatario debe pagar usualmente un derecho de compromiso por la parte del crédito que no esté utilizando, ya que cuenta con el privilegio de tener un compromiso formal por parte del Banco y este tipo de crédito es por un año sin garantía.

Fuente: Elaboración recabada a partir de los informes anuales del Grupo (2002-2007); los conceptos de *línea de crédito*, *línea de crédito comprometida* y *línea de crédito revolvente o rotatorio* son a partir de la página <http://www.eco-finanzas.com>

B. Créditos sindicados para cumplir los pagos por deuda para el Grupo*, (1999-2006)

| Crédito sindicado anual expresado en millones de dólares. | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004*** | 2005 |
|---|--------|--------|----------|--------|--------|---------|--------|
| | \$ 200 | \$ 400 | \$ 400** | \$ 300 | \$ 250 | \$ 250 | \$ 250 |

*El uso de estos créditos, es para refinanciar deuda de corto y mediano plazo de tres a cinco años, además de extender vencimientos y reducir el costo financiero. La tasa de interés es a partir de la tasa LIBOR ((London Interbanking offered rate) es la tasa promedio de interés, día a día, en el mercado interbancario de Londres, que se paga por los créditos que se conceden unos bancos a otros) y mas un Spread o margen adicional de interés (Término inglés utilizado en los mercados financieros para indicar el diferencial de precios, de rentabilidad, crediticio, etc., de un activo financiero respecto a otro)

** Los préstamos en este año, participaron 20 bancos, nacionales e internacionales.

*** Fuente: el viernes 01 de octubre 2004 se da el anuncio en la BMV: los líderes de la operación fueron por Barclays Bank y Rabobank y un grupo de 17 bancos

Fuente: información recabada de los informes anuales del Grupo, y las definiciones de la tasa LIBOR y Spread en <http://www.auladeeconomia.com/mercados2.htm>

C. Transacciones de GRUMA con partes relacionadas. 1997-2006

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--|---------|---------|----------|--------|--------|--------|---------|---------|---------|
| Grupo Financiero Banorte S.A de C.V.; Tenencia accionaria de GRUMA (%) | - | 9.8 | 11.107 | 11.107 | 11.107 | 11.107 | 10.8557 | 10.8557 | 10.8557 |
| Financiamientos a GRUMA por GFB | - | - | - | - | \$ 40 | \$ 13 | \$ 15 | 0 | 0 |
| Intereses pagados de GRUMA a GFB | - | \$ 347 | \$ 2,416 | \$ 349 | \$ 567 | \$ 7 | \$ 4 | - | - |
| Compra de Ingredientes en inventario a ADM* | \$ 34.4 | \$ 43.7 | \$ 62 | \$ 75 | \$ 90 | \$ 84 | \$ 111 | \$ 103 | \$ 105 |

*Esta en cuentas por pagar (proveedores)

Fuente: información recabada a partir de los estados financieros consolidados de GRUMA (informes anuales del Grupo de 1998-2007) y las cantidades están expresadas en millones de dólares.

D. Porcentaje de ventas por volumen (%) de cada división del Grupo, 1998-2007.

| | 1998 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2007 |
|----------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Gruma Corporation | 49 | 43 | 43 | 48 | 49 | 51 | 53 | 49 |
| Gruma México | 37 | 36 | 37 | - | 32 | 31 | 32 | 33 |
| Gruma Venezuela | 8 | 15 | 16 | 12 | 14 | 13 | 10 | 11 |
| Gruma Centroamérica | 6 | 6 | 6 | - | 5 | 5 | 5 | 4 |

El porcentaje en ventas por volumen de cada División del Grupo en los años de 1998 al 2007, mantiene su fuerte posición *Gruma Corporation* frente a las demás divisiones de *GRUMA*: *Gruma México*, después *Gruma Venezuela* y por último, *Gruma Centroamérica*.

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales del Grupo (1998-2008), para los años de 1996, 2002 y 2006 no hay registro.

E. Porcentaje anual de ventas entre el Grupo

| Año | Ventas Internacionales | Ventas en México |
|------|------------------------|------------------|
| 1999 | 60 | 40 |
| 2000 | 64 | 36 |
| 2001 | 63 | 37 |
| 2002 | 60 | - |
| 2003 | 68 | 32 |
| 2004 | 69 | 31 |
| 2005 | 68 | 32 |
| 2006 | 68 | 32 |
| 2007 | 67 | 33 |

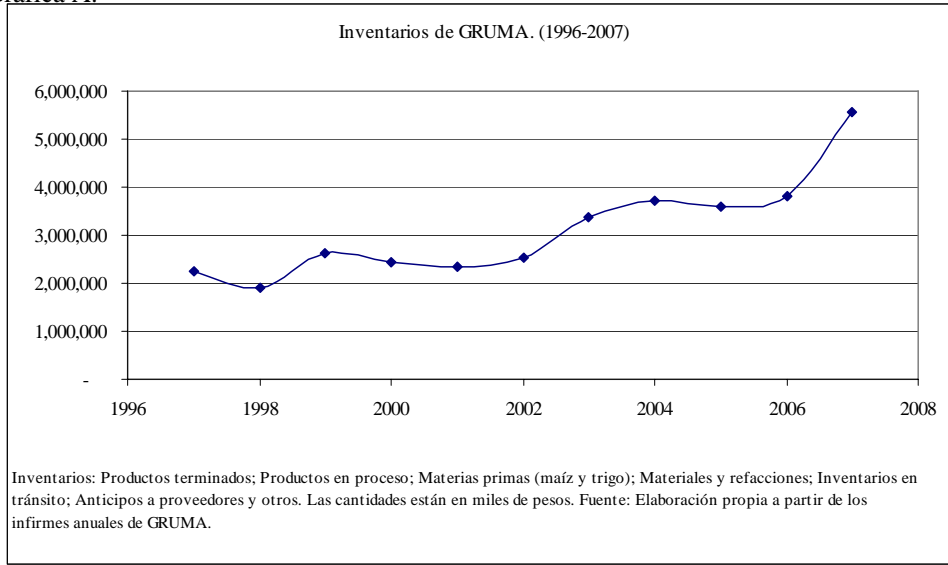
Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales (1999-2008)

F. Ventas totales del Grupo durante los años de 1998 al 2007

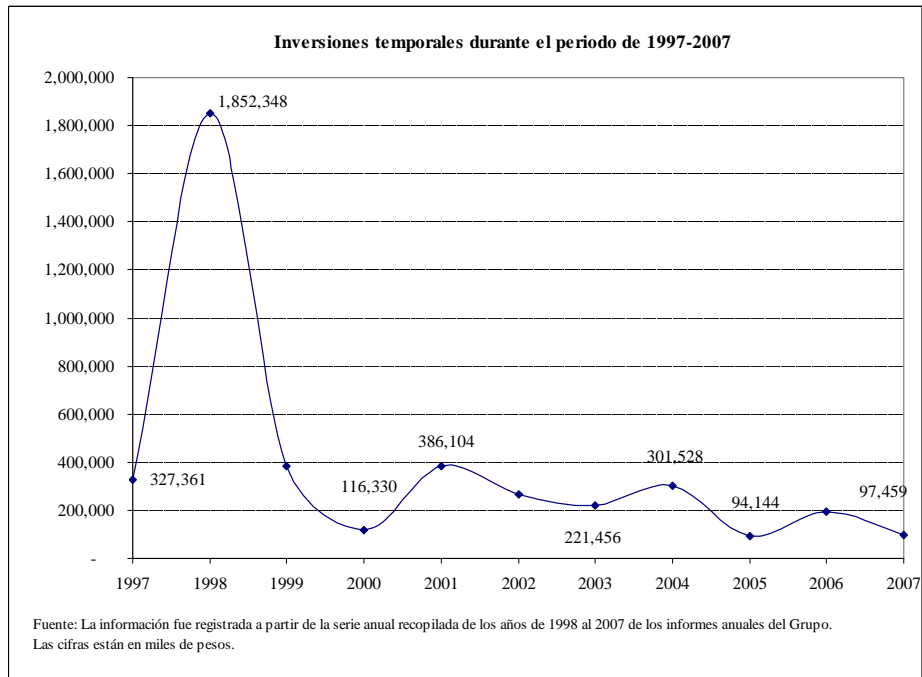
| Año | 1998 | 1999 | 2000 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2007 |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Total en ventas por año (mdd) | \$ 1,572 | \$ 1,744 | \$ 1,896 | \$ 2,075 | \$ 2,200 | \$ 2,500 | \$ 2,810 | \$ 3,300 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los informes anuales del Grupo (1998-2008), para el año 2001 no hay registro.

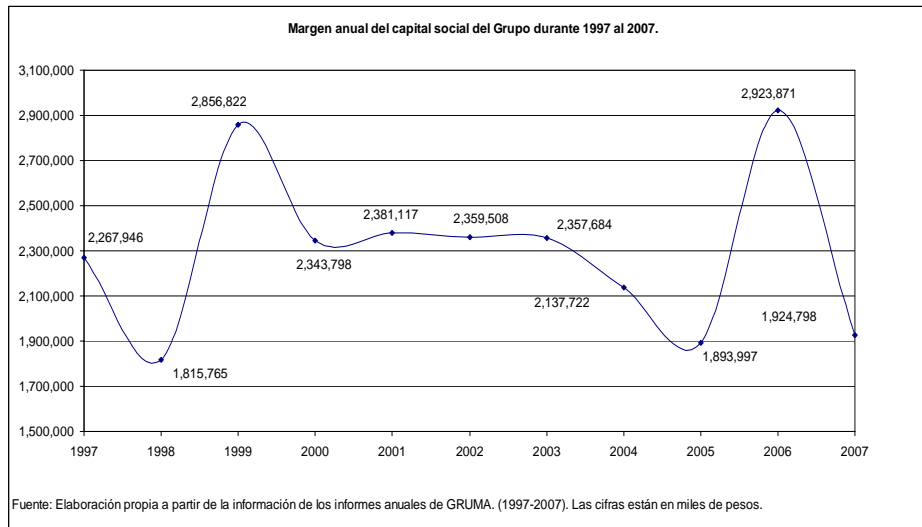
Gráfica A.



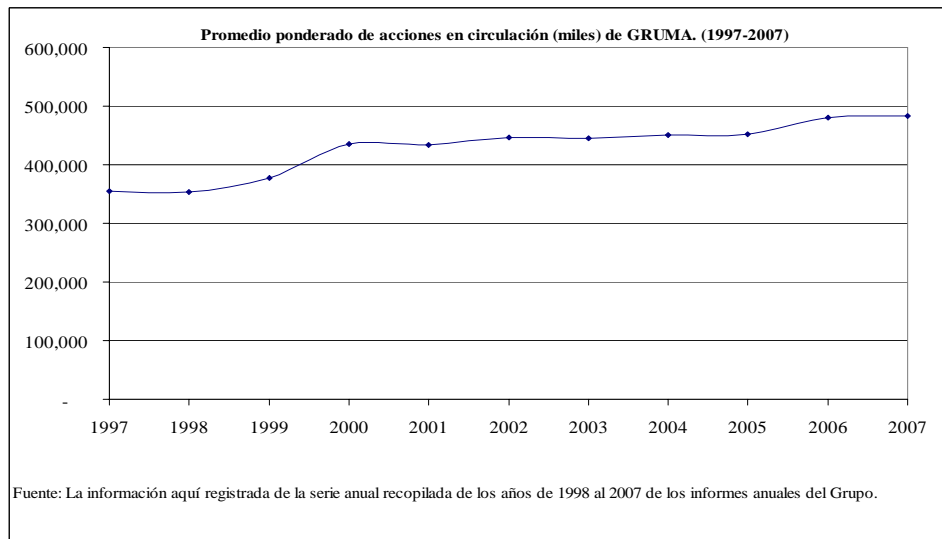
Gráfica B.



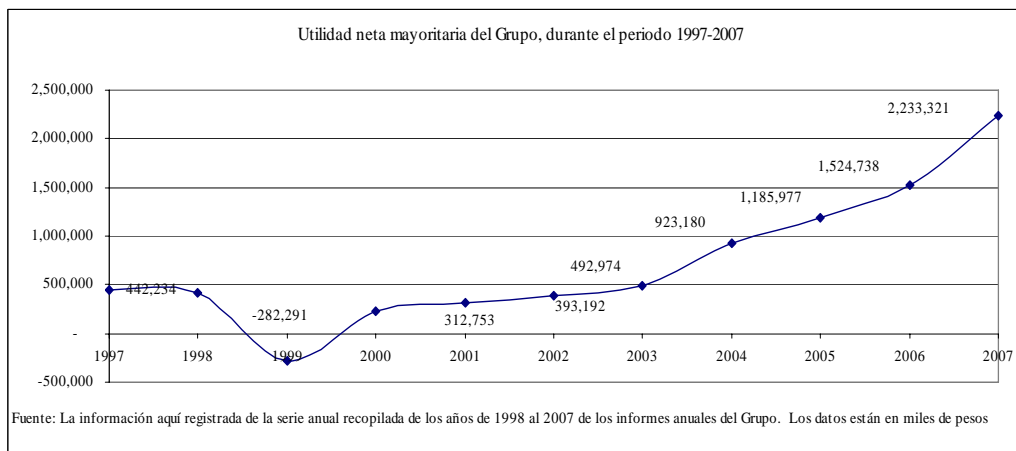
Gráfica C.



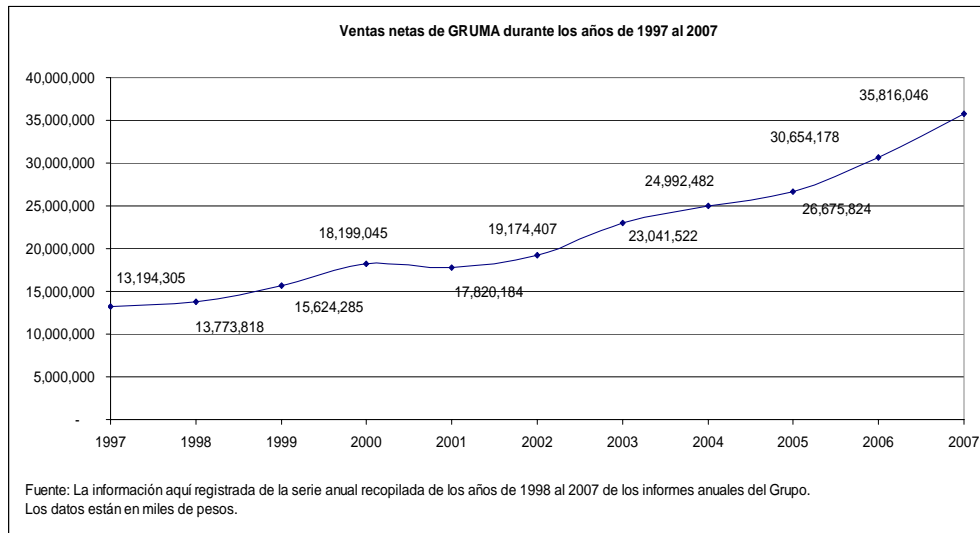
Gráfica D



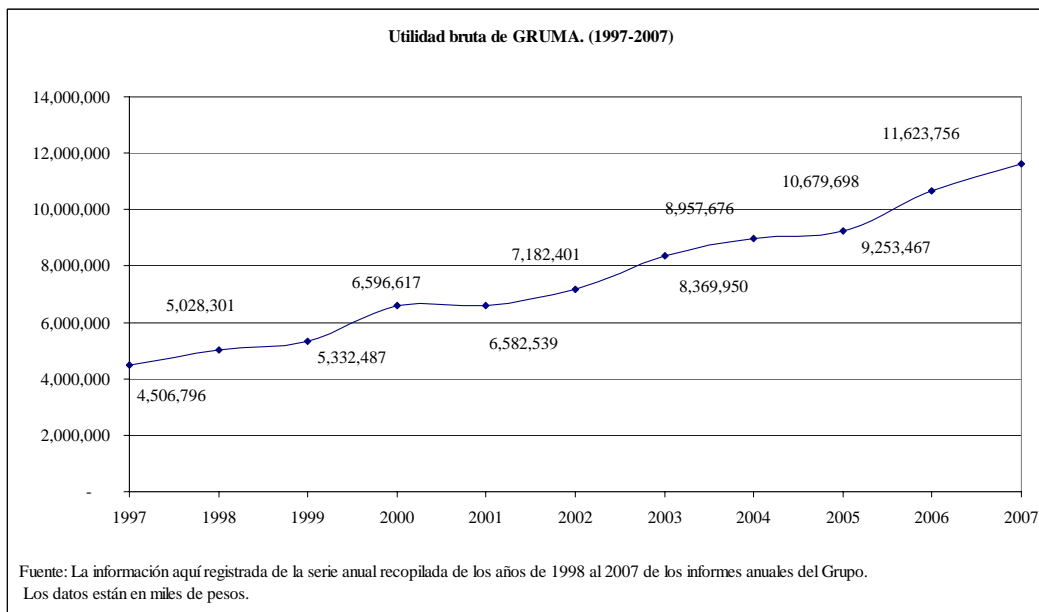
Gráfica E



Gráfica F



Gráfica G



G. Serie anual de activos de GRUMA. (1997-2007)

| Activo circulante: | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Inversiones temporales | 327,361 | 1,852,348 | 381,372 | 116,330 | 386,104 | 264,399 | 221,456 | 301,528 | 94,144 | 195,401 | 97,459 |
| Inversiones temporales restringidas | 4,851 | 83,391 | 6,381 | 6,337 | 2,586 | - | - | 490 | - | - | - |
| Cuentas y documentos por cobrar, neto: | 1,773,242 | 1,336,376 | 2,301,618 | 2,666,639 | 2,381,814 | 2,758,948 | 2,733,736 | 3,213,265 | 3,451,803 | 4,539,712 | 4,776,378 |
| - Instrumentos financieros derivados a valor razonable | - | - | - | - | - | 60,792 | 1,918 | 41,114 | 237,584 | 249,487 | - |
| Inventarios: | 2,262,992 | 1,919,800 | 2,637,398 | 2,438,800 | 2,351,993 | 2,543,391 | 3,377,888 | 3,705,028 | 3,608,127 | 3,821,305 | 5,549,290 |
| Total activo circulante | 4,721,946 | 5,511,089 | 5,807,330 | 5,566,477 | 5,472,915 | 6,147,654 | 7,003,837 | 8,097,502 | 8,175,331 | 9,837,712 | 11,865,920 |
| Inversión en acciones de asociadas** | 1,270,382 | 1,047,404 | 1,139,930 | 1,123,179 | 1,157,628 | 1,359,197 | 1,579,195 | 1,799,286 | 2,348,560 | 2,722,742 | 2,849,978 |
| - Grupo Financiero Banorte, S.A. de C.V. | 620,891 | 726,831 | 851,011 | 1,005,703 | 1,242,254 | 1,463,218 | 1,654,179 | 2,224,945 | 2,593,201 | 2,713,592 | - |
| - Harinera de Monterrey, S.A. de C.V. | 106,375 | 109,934 | 126,044 | 103,217 | 116,943 | 115,977 | 115,239 | 123,615 | 129,541 | 136,386 | - |
| Propiedades, planta y equipo, neto | 9,351,930 | 8,505,441 | 11,445,145 | 12,542,690 | 11,876,190 | 12,582,178 | 13,029,626 | 13,211,627 | 13,743,315 | 14,821,192 | 16,274,447 |
| Intangibles, neto: | 967,364 | 804,824 | 1,229,550 | 1,240,431 | 899,510 | 864,137 | 812,191 | 1,083,055 | 1,171,519 | 936,904 | 844,489 |
| Otros activos: | 204,170 | 173,169 | 316,176 | 346,143 | 307,766 | 267,029 | 66,794 | 62,473 | 70,159 | 126,837 | 167,070 |
| ACTIVO TOTAL | 17,172,529 | 16,651,031 | 20,966,378 | 21,824,105 | 20,615,262 | 22,143,287 | 23,381,682 | 25,208,826 | 26,775,088 | 30,237,505 | 33,910,702 |

* La inversión en acciones, está representada principalmente por la tenencia de acciones del Grupo Financiero Banorte, S.A. de C.V. y subsidiarias, y de Harinera Monterrey, S.A. de C.V. que produce harina de trigo y productos relacionados en México.

Fuente: La información aquí registrada fue recopilada de los informes anuales del Grupo (1998-2007). Nota: sólo consideramos a las cuentas contables más significativas para este trabajo de investigación y los datos de las tablas aquí presentadas están en miles de pesos.

H. Serie anual de pasivos de GRUMA. (1997-2007)

| Pasivo circulante: | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|--|------------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Préstamos bancarios | 42,178 | 129,383 | 202,374 | 650,154 | 323,960 | 778,365 | 93,327 | 428,652 | 429,433 | 172,164 | 666,232 |
| Porción circulante de la deuda a largo plazo | 98,713 | 69,099 | 102,457 | 628,001 | 11,087 | 12,183 | 406,002 | 92,733 | 84,778 | 710,533 | 274,841 |
| Total pasivo circulante | 1,316,888 | 1,584,597 | 2,216,354 | 3,742,600 | 2,511,626 | 3,348,976 | 3,277,558 | 3,661,174 | 4,067,300 | 5,255,706 | 6,074,975 |
| Deuda a largo plazo y documentos por pagar | 4,590,048 | 5,323,753 | 6,672,841 | 5,836,973 | 6,244,036 | 6,052,935 | 5,980,269 | 6,015,876 | 6,395,650 | 5,605,464 | 6,913,173 |
| Total pasivo a largo plazo | 5,018,124 | 5,495,649 | 6,878,124 | 6,312,726 | 6,647,101 | 6,761,287 | 7,179,311 | 7,786,731 | 8,610 | 7,933,658 | 9,258,528 |
| PASIVO TOTAL | 6,335,012 | 7,080,246 | 9,094,478 | 10,055,326 | 9,158,727 | 10,110,263 | 10,456,869 | 11,447,905 | 12,677,481 | 13,189,364 | 15,333,503 |

* **PASIVO TOTAL = total pasivo circulante + total pasivo a largo plazo.**

Fuente: La información aquí registrada de la serie anual recopilada de los años de 1998 al 2007 de los informes anuales del Grupo, sólo consideramos a las cuentas contables más significativas para este trabajo de investigación

I. Serie anual del Capital social de GRUMA. (1997-2007)

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Total del capital social actualizado | 6,414,278 | 6,462,562 | 8,577,803 | 9,382,685 | 9,767,379 | 10,297,913 | 10,903,766 | 11,633,015 | 12,032,831 | 12,834,964 | 13,289,606 |
| Prima en venta de acciones | 2,383,098 | 2,379,227 | 2,674,571 | 2,820,624 | 2,987,239 | 3,138,695 | 3,219,200 | 3,548,704 | 3,680,701 | 4,666,087 | 4,831,370 |
| | 8,797,376 | 8,841,789 | 11,252,374 | 12,203,309 | 12,754,618 | 13,436,608 | 14,122,966 | 15,181,719 | 15,713,532 | 17,501,051 | 18,120,976 |
| Insuficiencia en la actualización del capital | -6,529,430 | -7,026,024 | -8,395,552 | -9,859,511 | -10,373,501 | -11,077,100 | -11,765,282 | -13,043,997 | -13,819,535 | -14,577,180 | -16,196,178 |
| Margen anual del capital social | 2,267,946 | 1,815,765 | 2,856,822 | 2,343,798 | 2,381,117 | 2,359,508 | 2,357,684 | 2,137,722 | 1,893,997 | 2,923,871 | 1,924,798 |

Fuente: La información aquí registrada de la serie anual recopilada de los años de 1998 al 2007 de los informes anuales del Grupo, sólo consideramos a las cuentas contables más significativas para este trabajo de investigación

J. Serie anual de Estados consolidados de resultados de GRUMA. (1997-2007)

| | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 |
|---|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas netas | 13,194,305 | 13,773,818 | 15,624,285 | 18,199,045 | 17,820,184 | 19,174,407 | 23,041,522 | 24,992,482 | 26,675,824 | 30,654,178 | 35,816,046 |
| Costo de ventas | - 8,687,509 | - 8,745,517 | - 10,291,798 | - 11,602,428 | - 11,237,645 | - 11,992,006 | - 14,671,572 | - 16,034,806 | - 17,422,357 | - 19,974,480 | - 24,192,290 |
| Utilidad bruta | 4,506,796 | 5,028,301 | 5,332,487 | 6,596,617 | 6,582,539 | 7,182,401 | 8,369,950 | 8,957,676 | 9,253,467 | 10,679,698 | 11,623,756 |
| Utilidad de operación* | 940,941 | 1,031,563 | 360,763 | 813,329 | 919,243 | 1,492,282 | 1,748,324 | 1,939,920 | 1,563,549 | 1,782,525 | n.d. |
| Resultado (costo) integral de financiamiento, neto: | | | | | | | | | | | |
| Gastos financieros | - 366,687 | - 377,275 | - 616,808 | - 789,555 | - 631,355 | - 566,649 | - 531,858 | - 486,716 | - 571,170 | - 573,579 | - 683,578 |
| Ganancia (Pérdida) de instrumentos financieros derivados | | | | | | | | | | - 139,694 | 155,456 |
| Productos financieros | 262,024 | 193,951 | 142,153 | 146,904 | 87,639 | 57,678 | 64,680 | 228,396 | 53,363 | 78,099 | 64,357 |
| (Pérdida) ganancia por posición monetaria, neta | 106,698 | - 12,591 | 195,296 | 221,573 | 169,430 | 160,937 | 188,073 | 242,820 | 300,987 | 320,499 | 558,509 |
| (Pérdida) ganancia por fluctuación cambiaria, neta | 15,741 | - 59,826 | 80,035 | - 57,662 | 94,172 | - 263,095 | - 181,667 | - 51,345 | - 51,196 | - 18,441 | 72,129 |
| Utilidad neta consolidada antes de interés minoritario | 713,258 | 653,553 | - 177,577 | 413,095 | 492,797 | 589,520 | 676,406 | 1,095,832 | 1,333,304 | 1,603,717 | - 24,192,290 |
| Interés minoritario. | - 271,024 | - 236,268 | - 104,714 | - 180,223 | - 180,044 | - 196,328 | - 183,432 | - 172,652 | - 147,327 | - 78,979 | - 145,288 |
| Utilidad neta mayoritaria del año | 442,234 | 417,285 | - 282,291 | 232,872 | 312,753 | 393,192 | 492,974 | 923,180 | 1,185,977 | 1,524,738 | 2,233,321 |
| Utilidad neta mayoritaria por acción (en pesos) | 1 | 1 | - 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 5 |
| Promedio ponderado de acciones en circulación (miles). | 354,740 | 354,059 | 377,472 | 435,515 | 433,235 | 446,202 | 445,098 | 450,306 | 451,446 | 480,007 | 482,506 |

* La utilidad de operación es la diferencia de la Utilidad bruta y de Gastos de venta, administración y generales

Fuente: La información aquí registrada de la serie anual recopilada de los años de 1998 al 2007 de los informes anuales del Grupo, sólo consideramos a las cuentas contables más significativas para este trabajo de investigación

BIBLIOGRAFIA

Ahumada, Consuelo. *El nuevo orden mundial: ¿postindustrialismo o nueva división internacional del trabajo?* Edición electrónica.

Alvater, Elmar y Mahnkopf Birgit. (2002) *Las limitaciones de la globalización; Economía, Ecología y Política de la Globalización.* México. Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, UNAM; Ed. Siglo XXI, primera edición.

Basave Kunhardt, Jorge. (1994a) *Grupos Empresariales en México: Estructura y estrategias de Inversión, 1974-1994 (El Capital como Capital Financiero).* Tesis Doctoral; México. UNAM; Facultad de Economía.

_____, (1994b) *Asociaciones internacionales y proceso de globalización del capital en México.* Documento descargado en web.

_____, Coord. (2000) *Empresas mexicanas ante la globalización.* Colección Silva Herzog. México; Ed. UNAM, IIES, y DGAPA

_____, (2001) *Un siglo de grupos empresarios empresariales en México.* Ed. UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas; México

_____, (2006) *Desempeño exportador empresarial e impacto económico.* En "Estructura y Dinámica de la Gran Empresa en México: Cinco estudios sobre su realidad reciente"; Coord.: María de los Ángeles Pozas; Centro de Estudios Sociológicos. México D.F. Ed. El Colegio de México.

Brown Grossman, Flor y Domínguez Villalobos Lilia (2005) *Organización Industrial; Teoría y aplicaciones al caso mexicano.* (1era edición). Facultad de Economía, UNAM México; DGAPA.

Camp, Roderic A. (1995) *Los empresarios y la política en México: una visión contemporánea (reimpresión en español).* México. Ed. FCE

Cárdenas Buendía, Edgar Jesús. (Agosto 2007). *La inversión extranjera directa de los grupos empresariales mexicanos: el caso Cemex, Bimbo, Gruma, Femsa, y Telmex (1990-2006).* Tesis de licenciatura en relaciones internacionales. Dirigida por la Dra. Alejandra Salas-Porras Soule. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales UNAM

Casar, María Amparo. (1992) *Empresarios y Estado en el gobierno de Miguel de la Madrid: En busca de un nuevo acuerdo.* En México, Auge, Crisis y Ajuste (comps.) Carlos Bazdiesh, Nisso Bucar, Soledad Loaeza y Nora Lusting. #73 del Trimestre Económico; Tomo 3. Lecturas del FCE

Cordero, Salvador y Satín Rafael. (1977) *Los grupos industriales: una nueva organización económica en México* (1era edición). México. Ed. Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México.

Chudnovsky, Berbard Kosacoff y López, Andrés con la Colaboración de Garrido, Celso (1999) *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. México. Ed. FCE

Dabat, Alejandro. (2000) *Empresa trasnacional, globalización y países en desarrollo*. Véase en *Empresas mexicanas ante la globalización*. Colección Silva Herzog. México; Ed. UNAM, IIES, y DGAPA

Dabat, Alejandro. (Diciembre de 2005) *Capitalismo informático, globalización y países en desarrollo*. Ponencia en el Seminario Internacional "Globalización, Conocimiento y Desarrollo" organizado por el PROGLOCODE a realizarse en México en marzo de 2006. En el Instituto de Investigaciones de la UNAM, México.

_____, **(sep-oct. 2007)** *La nueva empresa transnacional, países en desarrollo y gran empresa mexicana*. núm. 348, septiembre-octubre 2007. Economía Informa

_____, *Economía del conocimiento y capitalismo informático. Notas sobre estructura, dinámica y perspectivas de desarrollo* (CRIM/IIE-UNAM) ponencia.

del Campo, Martín Antonio y Rosendo Calderón Tinoco. (1993) 34. *Reestructuración de los subsidios a productos básicos y modernización de la CONASUPO*. Véase en México, Auge, Crisis y Ajuste. Carlos Bazdiesh, Nisso Bucar, Soledad Loaeza y Nora Lusting (Comp.) #73 del Trimestre Económico; Tomo 3; Lecturas del FCE

Estay R., Jaime (1996) *Exportación de capitales y endeudamiento externo en las principales corrientes del pensamiento económico*. Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México

Flores Verduzco, Juan José. (2003) *Integración económica al TLCAN y participación estatal en el sistema de innovación tecnológica en granos y oleaginosas en México*. Ed. UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas, Plaza y Valdés.

Garrido, Celso. *Empresas, economía nacional y sistema financiero en México. Evolución desde 1995, tendencias y desafíos*. (2006) En "Estructura y Dinámica de la Gran Empresa en México: Cinco estudios sobre su realidad reciente. (Coord.) María de los Ángeles Pozas. Centro de Estudios Sociológicos. México D.F. Ed. El Colegio de México.

Gruma, Varios informes anuales a partir de 1998 al 2007.

Hilferding, Rudolf (1973) *El capital financiero*. (Edición Revolucionaria) México. Instituto Cubano del Libro. Ed. El Caballito.

Lenin, Vladimir. (1966) *El imperialismo fase superior del capitalismo*. México. Ed. Progreso Moscú.

López Díaz, Pedro (2005) *Diccionario Empresarial Mexicano*. Elaborado en el proyecto de "Elites de poder en México". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía.

_____, (comp.) (2008) *Teoría de las Elites del poder*, compendio de lecturas (Vol. 1) Elaborado en el proyecto "Los Grandes Corporativos y la Elite Empresarial Mexicana". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía.

López Díaz, Pedro y Hernández Juárez Armando (comp.) (2008) *La elite empresarial mexicana*, compendio de lecturas, (Vol. 2) Elaborado en el proyecto "Los Grandes Corporativos y la Elite Empresarial Mexicana". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía.

_____, (comp.) (2008) *El mundo empresarial mexicano*, compendio estadístico, (Vol. 3) Elaborado en el proyecto "Los Grandes Corporativos y la Elite Empresarial Mexicana". México. UNAM; División de estudios de Posgrado, Facultad de Economía.

Magdoff, Harry. (Abril 3 de 1979) *Imperialismo y Capitalismo Periférico*. Seminario Internacional de Desarrollo Económico en Centro y Periferia. (versión digital)

Marx, Carlos. (2002) *El capital: crítica de la economía política* (Tomo III). México. Ed. Fondo de Cultura Económica (FCE).

Morera, Carlos. (2002) *La nueva corporación trasnacional en México y la globalización*. En "globalización y alternativas incluyentes para el siglo XXI" Colección Silva Herzog, México, IIES, CRM, FE, UAM

Navarro y Peón, Juan Sánchez. (1964) *El empresariado industrial ante el desarrollo económico*. México. Ed. Pesa

Landea B, Rodrigo. (2004) *Perspectivas de organización de empresas multinacionales*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Escuela de economía y administración. Título de licenciatura.

Ortiz Rivera, Alicia. *El consejo Mexicano de Hombres de Negocios: órgano de acción política de la elite empresarial*. (enero-marzo, 2002). Instituto de Investigaciones Sociales; Revista de Sociología, Vol. 64 num. 1. México

Porter, M. (1995) *Las ventajas competitivas entre naciones; El enfoque de innovación.* véase en *La Competitividad de la empresa mexicana.* México. Nacional financiera: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

Pozas, María de los Ángeles. (2006) *Tecnología, economía nacional y sistema financiero en México. Evolución desde 1995, tendencias y desafíos.* Estructura y Dinámica de la Gran Empresa en México: Cinco estudios sobre su realidad reciente. Coord.: María de los Ángeles Pozas; Centro de Estudios Sociológicos. México D.F. Ed. El Colegio de México.

Rendón Trejo, Araceli. (2004) *Las Grandes Empresas y los grupos en México. Sus estrategias en la Industria Alimentaria (1987-2002).* Tesis Doctoral; México. UNAM; Facultad de Economía.

Rivera Ríos, Miguel A. (después de 1994) *Apertura comercial y reestructuración económica en México.* Forma parte de la investigación *La reestructuración del capitalismo mexicano, 1983-1994,* realizada con el auspicio del programa UNAM/PAPIID.

_____, (enero-febrero, 2006) Cambio histórico mundial y economía del conocimiento. *Economía Informa*, núm. 338. México, UNAM. p. 6-14.

_____, (septiembre-octubre, 2007a) Cadenas globales de producción y núcleo endógeno: las empresas domestico-locales en el norte de México. *Economía Informa*, núm. 348. México, UNAM. p. 81-92

_____, (septiembre-octubre de 2007b) *Rentas económicas y aprendizaje: espacio global, nación y empresa.* *Economía Informa*, núm. 348 México, UNAM. p. 48-60

Rubio, Blanca. (Julio-Agosto 2001) *La agricultura latinoamericana; Una década de subordinación excluyente;* Nueva Sociedad, num.174

_____, (2004) *El sector agropecuario mexicano al nuevo milenio.* Coord. UNAM, México; Ed. Plaza y Valdes editores

Sánchez Navarro y Peón, Juan (1964) *El empresariado industrial ante el desarrollo económico;* México. Ed. Pesa

Salas-Porras, Alejandra. (enero-marzo, 2002) *Avenidas del desarrollo de los grandes grupos empresariales mexicanos.* Instituto de Investigaciones Sociales; *Revista de Sociología*, Vol. 61, num. 1 México D.F. p. 141-185

Shwedel, Kenneth (1994) *La Competitividad del sector agroindustrial.* En "La Industria Mexicana en el Mercado Mundial; Elementos para una política industrial".

parte 2, 9-93. Lecturas del Trimestre Económico (comps.) Fernando Clavijo y Cose I. Cesar. México. Ed. FCE.

Taeko, Hoshino. (2006) *Estructura de la propiedad y mecanismos de control de las grandes empresas familiares en México*. Véase en “Estructura y Dinámica de la Gran Empresa en México: Cinco estudios sobre su realidad reciente”. (Coord.) María de los Ángeles Pozas. Centro de Estudios Sociológicos. México D.F. Ed. El Colegio de México.

Zepeda Patterson, Jorge (Coord.) (2007) *Los Amos de México*. Ed. Planeta México S.A. de C.V.

Revistas y periódicos:

Expansión, revista y consulta electrónica; varios números y ediciones especiales.

PROCESO. “Solon Barraclough, de la ONU: la política de modernización en el campo mexicano, pernicioso.” Por Guillermo correa; 27 de noviembre de 1989

_____ “Con el TLC, campesinos pobres, empresarios ricos” por Guillermo Correa; 10 diciembre del 2002.

Bibliografía electrónica:

1. www.cnmaiz.org.mx
2. www.inegi.gob.mx
3. www.bmv.com.mx
4. www.cnnexpansion.com
5. www.holistica200.com.ar
6. www.jornada.unam.mx
7. <http://www.auladeeconomia.com/mercados2.htm>
8. www.intracen.org/tfs/docs/glossary/fs.htm
9. <http://www.eco-finanzas.com>
10. www.eumed.net
11. <http://www.rolandoastarita.com>