



VUELTA DE TORTILLA

Tras la caída del precio del maíz en México, la compañía Gruma remonta como productora líder de tortillas a nivel mundial.



El nuevo dios del maíz

Juan Antonio González transformó a la mexicana Gruma en líder mundial de la harina de maíz y la tortilla. Los inversionistas están fascinados. Camilo Olarte en Ciudad de México

Continúa en siguiente hoja



Fecha 15.08.2014	Sección Revista	Página 3-26-28
----------------------------	---------------------------	--------------------------

“LOS DIOS SIGUIERON INSISTIENDO e hicieron cuatro hombres y cuatro mujeres de maíz”, dice el *Popol Vuh*, el libro más importante de la cultura maya.

El maíz fue y sigue siendo la base de la alimentación de los mexicanos, y el cultivo más importante en cuanto a volumen de producción, superficie sembrada y número de productores.

En los últimos 20 años, después de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), mucho ha cambiado en México alrededor de este alimento, para bien y para mal. Y uno de los beneficiados es Gruma, una empresa fundada hace 65 años en San Pedro de Garza García, Monterrey, que ha sabido transformarse y aprovechar la caída de precios del maíz, así como de un crecimiento explosivo en el consumo de la tortilla.

Mientras millones de productores de maíz luchan por subsistir con unos precios históricamente bajísimos, Gruma se ha transformado en una verdadera multinacional. Sus títulos accionarios fueron los de mayor rendimiento en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) en 2013, con un incremento de 152,6% cuando el mercado bursátil mexicano tuvo una minusvalía de 2,2 % en el mismo periodo. Este año la tendencia se conserva, y la acción se incrementó un 53,6 % en el primer semestre. ¿Cuál es el duende detrás de este empuje impresionante?

Gruma hoy

Gruma fue creada en 1949 por Roberto M. González Gutiérrez bajo el nombre de Molinos Azteca. Su nieto, Juan Antonio González Moreno, asumió la dirección general y la presidencia de la empresa después de la muerte de su padre en 2012.

Durante su gestión la empresa ha llegado a controlar el 72 % de la industria harinera de maíz en México, según la Secretaría de Economía, materia prima de la tortilla. Pero, más que eso, es el líder indiscutido de la producción de tortillas a nivel mundial. Cuenta con

101 plantas y presencia en 113 países a través de sus marcas Maseca y Mission. Produce 1,5 millón de toneladas anuales de harina y tortillas, y emplea a más de 15.000 personas. Cotiza en la BMV desde 1971 y en el New York Stock Exchange (NYSE) desde el 2000.

De los US\$ 4,100 millones en ventas en 2013, el 45 % fueron en Estados Unidos, el mercado más importante para la empresa y en el que empezó a operar a mediados de los años 70. Hoy cuenta con 28 unidades en todo el territorio estadounidense. Juan Antonio González comenzó de hecho su carrera en Gruma en 1982 como vicepresidente de Azteca Milling, para luego ser parte de la expansión de la empresa en Estados Unidos.

En su primer año de gestión González Moreno se concentró en madurar los negocios de Gruma “en términos de rentabilidad, dejando atrás el crecimiento desordenado”, explica Miguel Mayorga, analista de alimentos de la casa de bolsa GBM.

En diciembre de 2013, Gruma reportó utilidades por US\$ 270 millones, un incremento de 94%. El extraordinario desempeño de ese primer año fue resultado de muchas situaciones coyunturales, pero también de un manejo audaz por parte de González: reducción de costos, recorte de personal, expansión de márgenes, reducciones en inversiones de capital; acciones en su mayoría dirigidas a un desapalancamiento de la empresa. Además, la conclusión de varios litigios fiscales y la implementación de varias iniciativas permitieron deducir pérdidas fiscales de ejercicios anteriores.

El primer semestre de 2014 sorprendió aún más a los analistas, cuando la empresa anunció una serie de adquisiciones y ampliaciones, todo ello mientras vendía su subsidiaria, Molinera de México, productora de harina de trigo, al Grupo Trimex por US\$ 200 millones.

“Los recursos obtenidos serán utilizados principalmente al pago de la deuda de Gruma y de Grupo Maseca a fin de fortalecer la estructura financiera

de ambas empresas”, explicó González Moreno al momento de anunciar la venta. Un reporte de UBS afirma que la venta se dio por el bajo margen de Ebitda del negocio molinero, 5 % contra un 18 % que dan sus demás productos.

En el mes de junio la empresa anunció la compra de la española Mission Foods por US\$ 115 millones. Según González Moreno, una empresa líder en la producción de tortillas de maíz y trigo así como de frituras y salsas con un 25 % del mercado español, el sur de Francia, Italia y Portugal.

Al mismo tiempo anunció una fuerte expansión de su capacidad en Rusia, con una planta nueva que estará en funcionamiento a finales del 2015 y una segunda que arrancará en 2017. En Asia también aumentará la capacidad de producción de su fábrica en Kuala Lumpur, Malasia, desde donde exporta a Singapur, Filipinas y Taiwán.

México obviamente no se queda atrás y ya se trabaja sobre la ampliación de las plantas en Mexicali y Tijuana, que proveen principalmente el mercado de Estados Unidos. “Los planes para aumentar la capacidad de producción dentro y fuera de México requieren inversiones de unos US\$ 170 millones”, calculan analistas de UBS.

Según datos de Bloomberg, Gruma tiene aproximadamente cuatro veces más rentabilidad que el promedio de compañías de este tipo en la región.

Eres lo que comen

Los buenos resultados de Gruma no son sólo responsabilidad de González Moreno, sino también de dos factores externos: una fuerte caída en los precios internacionales del maíz y a la explosión mundial del mercado de la tortilla, los totopos y el wrap.

El precio del maíz ha bajado un 30% en el último año. La harina de maíz ha reaccionado de la misma manera. “Hay que ajustar el precio de la tortilla, pero eso no depende de noso-

tros”, explicó González Moreno en una conferencia de prensa en el aniversario 65 de Gruma.

Continúa en siguiente hoja

Fecha 15.08.2014	Sección Revista	Página 3-26-28
----------------------------	---------------------------	--------------------------

En México existen más de 50.000 expendios de tortillas informales y regularlos es sumamente difícil. La reducción del precio en el maíz está afectando muy fuertemente a los cultivadores, pero la diferencia ni siquiera se está transfiriendo a los consumidores mexicanos. Ante esta situación, “la compañía planea meterse fuerte en México a la producción y distribución de tortillas a nivel nacional”, dijo González Moreno en una conferencia de prensa.

En otros países, como Estados Unidos, donde la tortilla se vende empacada, **Gruma** sí ha visto grandes beneficios con la reducción de los precios de la materia prima al no transferir completamente esta disminución de precio de la materia prima.

Gruma y otras grandes empresas del sector agroalimentario están en la lupa de la Comisión Federal de Competencia Económica (CFCE), explican fuentes que conocen el Plan Estratégico del organismo regulador y la nueva ley de competencia. Los productos agroalimentarios representan un 4% del PIB y tienen un impacto generalizado en la economía de los mexicanos. “El sector alimentario es uno de los que más afectan el crecimiento económico. Hay casos en donde los precios de bienes y servicios, después de una intervención relacionada con competencia, bajan 20% y hasta 30

%”, explicó Alejandra Palacios, presidenta de la comisión hace unos meses en una entrevista a la revista *Expansión*.

“No creo que haya necesidad de regular. Creo que no se traduciría en tortillas más baratas. **Gruma** le vende a la tortillería y éste es un negocio muy informal. No hay una correlación entre la harina de maíz y la tortilla como la hay entre el maíz y la harina de maíz”, explica Mayorga, de GBM.

“La competencia no se da por la innovación y el desarrollo del mercado. Las grandes empresas son las que incorporan la tecnología y las que tienen la capacidad de inversión para lograr que se aumente la productividad”, explica Rogelio Huerta, profesor de la Facultad de Economía de la Unam.

La fuerte caída en los precios del maíz en 2013 representó pérdidas económicas a los productores mexicanos del orden de los US\$ 2.000 millones con respecto a 2012. Todo indica que los precios permanecerán más bajos que ese año debido a una fuerte cosecha en Estados Unidos.

Otra de las razones coyunturales que han beneficiado a **Gruma** son los cambios alimentarios. El crecimiento del consumo de la tortilla, en los últimos años ha sido tres veces mayor que el del pan. El mercado hispano ha crecido en términos de población y además ha

influenciado los hábitos de consumo de los estadounidenses –donde está el 45 % del mercado de **Gruma**-. “Cadenas como Chipotle, McDonald’s, Taco Bell y Burger King están incluyendo más productos que tengan wrap y tortilla. Cada día toma más popularidad la comida mexicanizada.”, explica Mayorga, de GBM.

Mientras tanto, en el reporte del segundo semestre de 2014 la empresa anunció que su razón deuda/Ebitda disminuyó de 3,75 a 2,24 en el mismo periodo anual. Asimismo anunció que la deuda se redujo en US\$ 98 millones con respecto a diciembre de 2013. La estrategia de desapalancamiento ha servido.

La empresa pagará dividendos por primera vez desde 2007 el próximo 18 de noviembre. “Es sorprendente, ya que no esperábamos que se realizara hasta 2015, una vez que la firma redujera su apalancamiento”, explica un reporte de analistas de Barclays. En realidad, no lo es tanto, y el alza explosiva del precio de las acciones es prueba de ello.

Para las casas de bolsa GBM, Actinver, Bx+ la acción de **Gruma** sigue siendo la favorita para 2014. Como dice el *Popol Vuh*: “Se llenaron de alegría, porque habían descubierto una hermosa tierra, llena de deleites, abundante en mazorcas amarillas y blancas”. ■

Gruma cuenta con 28 unidades de producción en Estados Unidos, acaba de comprar la española Mission Foods y está reforzando su capacidad de producción en Rusia y Malasia.



Gruma pagará dividendos en noviembre, por primera vez desde 2007. Algunos se mostraron sorprendidos.