

A FONDO



El inicio de una era

Grupo Maseca priorizó la eficiencia y vendió los negocios no relacionados con el maíz. La acción ha crecido más de 300% desde diciembre de 2012.

VUELTA A LA TORTILLA

Tras la muerte de su fundador, Gruma se reinventa y vuelve a sus orígenes: el maíz. Todo en aras de mayor rentabilidad.

Continúa en siguiente hoja



Página 1 de 4
\$ 283220.00
Tam: 1156 cm2

POR HANAOKO TANIGUCHI

R

oberto González Barrera, fundador de Grupo Maseca (Gruma), era un hombre de carácter fuerte que no se dejaba influenciar fácilmente, recuerda un ex empleado del corporativo tortillero más grande del mundo.

Era formal y disciplinado. Iniciaba su día a las seis de la mañana y era tan meticuloso que lo primero que hacía al llegar a su empresa era revisar la limpieza de las oficinas.

Era afable, pero confiaba en pocos. Tenía un pequeño círculo de colaboradores que consultaba para la toma de decisiones. Sin embargo, la última palabra siempre la tenía él.

“Debías tener argumentos muy sólidos e, incluso, la ayuda de alguno de sus directores de confianza para que cuando le expusieras un tema que no estuviera en concordancia con sus puntos de vista, pudiera tener espacio y un tiempo de reflexión”, recuerda José, ex trabajador de la compañía.

Hasta hace dos años, Gruma era capitaneada como una empresa familiar donde la figura del patriarca era evidente a todos los niveles. A pesar de eso, González Barrera tenía el respeto de los más de 20,000 trabajadores que, de cariño, lo llamaban “Don Maseco”.

“Don Roberto era un emprendedor (...). Él no pensaba en el corto plazo, pensaba en el largo plazo, pensaba en algo grande, muy grande”, dice Fernando Chico Pardo, CEO de Grupo Aeroportuario del Sureste y amigo cercano del fundador de Gruma.

Su visión era tan grande que de operar un pequeño molino que compró en 1948 con ayuda de su padre, se convirtió en una empresa con ventas que en 2013 alcanzaron 54,000 millones de pesos y operaciones en cuatro continentes.

Pero el 25 de agosto de 2012 la historia de Gruma cambió. Tras la muerte de su fundador, el liderazgo empresarial marcado por el estilo de “Don Maseco” se fue con él. Sus herederos, encabezados por Juan Antonio González Moreno, decidieron regresar a los orígenes de la empresa y volverla más rentable.

El poder se diluyó entre varios miembros de su familia y ex colaboradores que regresaron a Gruma —como Eduardo Livas Cantú y Javier Vélez Bautista—

después de más de una década. La empresa hoy tiene como prioridad la eficiencia y la reducción de costos. Como resultado, el margen operativo (la rentabilidad de la compañía) aumentó en el último año de 5.2 a 8.9% y el precio de la acción lo hizo en casi 300%, al pasar de 39.17 pesos a 155.030 del 31 de diciembre de 2012 al 1 de julio de 2014.

UNA NUEVA ERA

Los cambios al interior de la empresa impactaron a los más altos niveles.

Roberto González Alcalá, hijo de González Barrera y Guadalupe Alcalá que ocupaba el puesto de director general de Gruma México y Latinoamérica, presentó su renuncia el 17 de diciembre de 2013, tras 18 años de trabajar en diversos puestos dentro de la compañía.

Como sustituto del fundador llegó Juan Antonio González Moreno, uno de los hijos de González Barrera con Graciela Moreno Hernández, su esposa. Hoy, González Moreno es el presidente y director general de Gruma.

Desde antes de su arribo, Juan Antonio y los accionistas de la empresa, que incluyen a su madre y a sus hermanos Roberto, Mayra, Bertha y Graciela, decidieron retomar el control total de la productora de harina de maíz y tortillas.

Lo hicieron a través de la recompra de 23.16% de las acciones de Gruma que estaban en manos de Archer Daniels Midland (ADM), empresa estadounidense dedicada a la venta de granos.

También adquirieron participaciones minoritarias en las subsidiarias de Azteca Milling, Molinera de México y Gruma Venezuela.

La compra de las acciones implicó igualar la oferta de 450 millones de dólares que Chico Pardo había hecho a ADM en octubre de 2012, según explica González Moreno en entrevista con *Expansión*, vía correo electrónico. Así la familia logró quedarse con más de 70% de las acciones.

Continúa en siguiente hoja

Fecha 18.07.2014	Sección Revista	Página 6-40-46
----------------------------	---------------------------	--------------------------

Para ello, la empresa obtuvo un crédito de 400 MDD liderado por Goldman Sachs, que fue cubierto con dos nuevos préstamos adquiridos en junio de 2013 por 220 MDD con Rabobank y 2,300 millones de pesos con Inbursa, ambos a cinco años.

Esta operación, junto con la decisión de mejorar la rentabilidad, llevó al consejo de administración a recortar personal y costos en diversas áreas.

“Estaban poniendo demasiado énfasis en marketing que no necesariamente ayudaba a la venta, sino que solamente era publicidad para Gruma”, recuerda Eduardo Livas Cantú, miembro del consejo de administración que regresó a la empresa tras 14 años.

“Me acuerdo que la primera vez que en el consejo propusimos que íbamos a cortar me dijeron ‘no, es que el prestigio de Gruma se ha hecho con nuestras inversiones’ y dije ‘no, el prestigio de Gruma se puede hacer con buenos resultados’”.

Con el recorte de mandos medios y superiores, únicamente en el área de marketing, la empresa ahorró entre 35 y 40 MDD, según estimaciones de Livas.

Además, por acuerdo del consejo, cerró 600 negocios que no eran rentables, como la Casa de la Tortilla, con lo que dejó de gastar entre 5 y 6 MDD.

También la empresa se concentró en productos que generaran mayores márgenes de ventas.

Como parte de estas acciones, Gruma anunció, en junio de este año, la venta de Molinera de México, que se dedicaba a la producción de harina de trigo, a Grupo Trimex, por 200 MDD.

Un mes antes, concretó la compra de Mexifoods, una empresa española especializada en la fabricación de tortillas, topotos y salsas mexicanas. Para ello, hizo una primera inversión de 15 MDD y planea destinar 35 millones a la ampliación de la planta que la firma opera en Madrid.

“Nos enfocamos en los negocios base de Gruma, que son aquellos en los que cuenta con claras ventajas competitivas, liderazgo en el mercado y marcas reconocidas”, dice González Moreno, el director general de Gruma.

Como parte de esta estrategia, la compañía tortillera también pretende consolidar la expansión de negocios que logró en los últimos años y generar una mejor eficiencia operativa y la racionalización de gastos en todas las áreas de la empresa.

“Con estos lineamientos buscamos incrementar la generación de flujo de efectivo y enfocarnos, en los próximos años, a utilizar los recursos generados para reducir el nivel de apalancamiento y, como consecuencia, fortalecer su estructura financiera”, agrega el directivo.

Carlos González, director de Análisis y Estrategia de Monex, opina que una caída en los precios del maíz en el último año también ayudó a bajar costos y a aumentar márgenes de utilidad de Gruma.

“El año pasado fue un excelente

año y en éste tendrán un crecimiento importante”, dice el analista, “aunque ya empezamos a ver un incremento en los precios, lo que podría alentar el crecimiento”.

La eficiencia operativa y financiera ayudó a la nueva administración de Gruma a obtener los resultados positivos en el último año, según Carlos Hermosillo, de Activer.

“Antes era un enfoque de mercado, participación y tipo de producto. Ahora es más hacia rentabilidad”, explica Hermosillo.

Todas estas estrategias encaminadas a efficientar la operación de la empresa dieron como resultado un crecimiento en el valor de la acción de 40% en lo que va de 2014.

LOS SOBREVIVIENTES

No solamente cambió la estrategia empresarial, sino también la forma en la que el nuevo presidente de Gruma maneja la compañía.

“Todos hemos platicado sobre cómo ha cambiado la forma de dirigir. Se han logrado objetivos muy importantes aunque sentimos que a un costo muy alto, porque al menos una tercera parte de los que se fueron era gente valiosa”, cuenta Javier, un empleado de la empresa.

Este trabajador recuerda a González Barrera como un jefe paternalista. En cambio cree que el hijo mayor del fundador es mucho más pragmático y enfocado a resultados.

La reducción en costos por la nueva administración impactó a poco más de una décima parte de la planta laboral, lo que ha repercutido en la cultura laboral.

“Es difícil porque nadie quiere quedarse sin trabajo y uno escucha que se ha puesto muy difícil en muchas partes porque la economía no marcha bien, eso mismo nos dicen los jefes”, señala Pedro, un gerente de Gruma que pidió el anonimato. Otro empleado cuenta que, en 2013, los mandos medios de la firma recibieron la orden de prescindir de una parte del presupuesto y hacer recortes de gasto y de personal.

“Eso le habían solicitado a nuestros jefes y ellos a nosotros y así, hacia abajo”, dice, “después hubo una segunda tanda, porque vinieron las evaluaciones de abajo hacia arriba, y muchos mandos medios o jefes también se fueron mediante retiros negociados o jubilaciones anticipadas”.

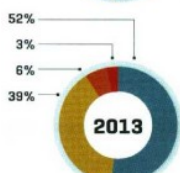
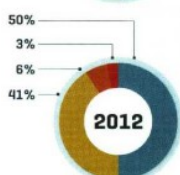
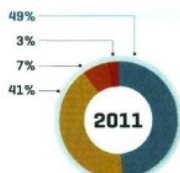
El empleado narra que, en los más de 15 años que tiene en la empresa, no había tenido una experiencia similar.

Continúa en siguiente hoja

POR EL MUNDO

El 60% de los ingresos de Gruma vienen del extranjero. Ventas netas de la empresa por regiones. Cifras en porcentaje

- Europa y Estados Unidos
- México
- Centroamérica
- Asia y Oceanía



FUENTE: Gruma

Cuenta que, además de cumplir con la cuota de recortes, tenía que cuidarse de que no le tocaran a él, pues algunos jefes de área fueron despedidos y a quienes ascendieron fue con el mismo sueldo.

Los recortes sumaron 1,400 plazas en la parte de empleados, lo que representa cerca de 16.5% del total reportado por Gruma a la Bolsa Mexicana al cierre del primer trimestre de 2013, explica uno de sus directivos. En la parte correspondiente a los obreros, se eliminaron 1,300 plazas, que significa 9.5% de la plantilla.

LOS RETOS

Pese a los resultados obtenidos en el último año, algunos analistas, como Ariel Fischman, socio de Consultora 414, cree que hay algunos riesgos para la compañía. Uno es la alta dependencia del precio internacional del maíz que puede afectar los costos, otra es la posibilidad de una devaluación del peso frente al dólar, ya que casi 60% de sus ingresos proviene del extranjero.

La tercera tiene que ver con la reforma fiscal y los impuestos que podrían tener consecuencias negativas.

Otro de los desafíos que tendrá Gruma es lograr una sucesión exitosa con González Moreno al mando.

“Se pierde la energía emprendedora del fundador del negocio y, en ocasiones, es difícil remplazarla al mismo tiempo que la empresa se adapta a su nueva realidad”, explica.

Fernando Chico Pardo dice que llegó el momento de consolidar lo logrado por “Don Maseco” y que esa tarea la tiene en sus manos Juan Antonio González Moreno. ■

Con información de Diego Graglia, Lourdes Flores, Cinthya Bibian, Carlos Velázquez y Karelia Llanos.

“Nos enfocamos en los negocios base de Gruma, que son aquellos en los que cuenta con claras ventajas competitivas, liderazgo en el mercado y marcas reconocidas”.

JUAN ANTONIO GONZÁLEZ MORENO,
PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL DE GRUMA.

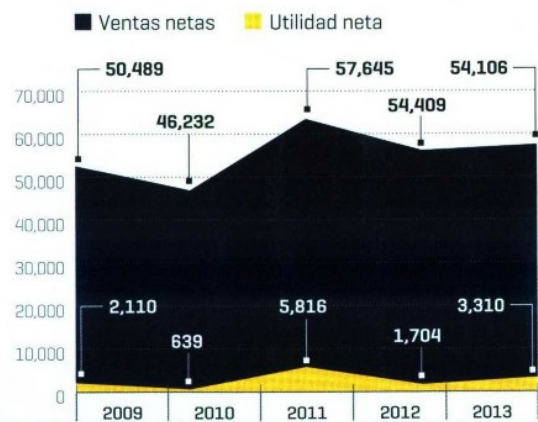


EN BUSCA DE RENTABILIDAD

De 2012 a 2013, las utilidades de Gruma crecieron 94%.

Evolución de ventas netas y utilidades.

Cifras en millones de pesos



FUENTE: Gruma.