



**AA** Aplicación AL-13-03-MX

## GRUPO INDUSTRIAL MASECA: ESTRATEGIAS DE ENTRADA EN MERCADOS EXTERIORES

María Alejandra Guzmán Crispín  
*Instituto Politécnico Nacional México*

El Grupo Industrial Maseca es una empresa mexicana líder en la producción de harina de maíz y tortilla a nivel mundial y un importante jugador en panes planos con presencia en 112 países y 79 plantas en América, Europa, Asia y Oceanía. Se dedica a la producción, venta, comercialización y distribución de harina y tortillas de maíz y trigo. Tiene una línea de multimarcas que representa un tipo de producto y zona geográfica en dónde tiene presencia, como se muestra en la figura 1 y multiproductos que son siete grupos de productos clasificados, de los cuales cada uno desprende distintos productos, tal como se muestra en la figura 2, esto permite colocarse en diversos mercados internacionales, con una plantilla laboral superior a los 18.000 trabajadores.

Su historia comienza en el año 1949, cuando tuvo la visión de la industrialización de la harina para la elaboración de tortillas de maíz y trigo y buscaba obtener una masa que pudiera mantenerse en conservación durante más tiempo y así poder elaborar tortillas en cualquier lugar y en cualquier momento, buscando siempre la calidad del producto. Inició con un molino y durante diez años buscó perfeccionar el proceso de harinización a través de la investigación y desarrollo en Cerralvo, Nuevo León, México. La harina de maíz resultaría una novedad en el mercado, por mantener la masa en un estado de conservación durante más tiempo sin que se descompusiera que, acompañada de una estrategia de cambio en la cultura de consumo de los mexicanos colocaría a la empresa como líder en su ramo. Este avance en innovación dio pie a la posibilidad de elaborar otro tipo de productos que conformarían sus multimarcas.

El proceso de internacionalización de Grupo Industrial Maseca comenzó en los años 70's y 80's. Sin embargo, el momento más importante se da en los 90's como resultado de la apertura de la economía a los tratados comerciales (el GATT y el TLC) y de un cambio de una política económica mexicana de sustitución de importaciones a una neoliberal que trajo consigo un periodo de expansión principalmente a Estados Unidos y América Latina. El fenómeno de la globalización le llevó a introducirse en mercados como Guatemala, Venezuela, El Salvador, Costa Rica y Honduras. Para el año 2000 empezó a incursionar en mercados de Europa como Reino Unido, Italia, Holanda y España.

En el año 1996, el Grupo Industrial Maseca utilizó una estrategia de inversión directa en el exterior, adquiriendo una primera parte de la empresa que corresponde al 60% de la participación accionaria de Molinera de México que representaba las operaciones de trigo de Archer Daniels Midlan Company en México; con sede en Decatur, Illinois, Estados Unidos; dicha empresa ya tenía amplios canales de distribución en Estados Unidos y México. La segunda parte de la compra se concretó en el año de 2012. La transacción costó 450 millones de dólares y la generación de una utilidad neta operativa de 990 millones de pesos durante el mismo ejercicio 2012. Con este evento fortaleció su liderazgo en el mercado estadounidense. Esta misma estrategia de puerta de entrada ha sido aplicada para ingresar a otros mercados como Reino Unido, España, Australia, Asia y Oceanía.

En el año 2004 compró la totalidad de las acciones de la empresa holandesa Ovis Holding B.V. por un monto de \$19,8 millones de dólares americanos. En ese mismo año también adquiere el 51% de las acciones de la empresa italiana Nuova de Franceschi, & Fligi S.P.A. por \$9,1 millones de dólares, con estas operaciones buscó el crecimiento en el mercado europeo.

En el año 2011 adquirió las acciones al 100% de empresas que ya estaban funcionando en tres países distintos con un valor de \$57,23 millones de dólares americanos. Una planta en Nuevo México por \$8,8 millones, una planta en Nebraska por \$22,7 millones, una planta en Rusia por \$8,7 millones y otra planta en Turquía por



\$17,03. Con estas inversiones le permitió tener mayor presencia en el mercado norteamericano y la puerta de entrada al mercado ruso y turco.

Otra forma de entrada a mercados internacionales es por inversión directa a través de la construcción de plantas industriales. En el año 2006 invirtió \$20 millones de dólares americanos en la construcción de una planta en China, con el objetivo de entrar a los mercados de Asia y Oceanía. En el año 2015 adquirió la totalidad de las acciones de la empresa española Fat Taco, S.L. y Azteca Food, INC. por \$38.5 millones de euros, se dedican a la producción y comercialización de tortillas, wraps, totopos, salsas y alimentos preparados; con esta operación buscó tener presencia en el mercado Europeo, Africano y en el Oriente Medio. Cabe mencionar que el Grupo Industrial Maseca invierte cada año millones de dólares como un plan de crecimiento en su capacidad de producción y mejoras tecnológicas en cada una de sus plantas.

**Figura 1: Marcas del Grupo Maseca**



Fuente: elaboración propia

**Figura 2: Cartera de productos del Grupo Industrial Maseca**

Harinas	Tortillas	Frituras	Flatbreads	Valor Agregado	Productos Básicos	Tecnología
Harina de maíz	De maíz y de trigo	Tortilla chips	Wraps	Salsas/dips	Arroz Avena	Nuevas tecnologías
Grits snacks y/o cereal		Taco shells	Pan Pita	Palmito		I+D
Grits cerveza		Tostadas	Naan	Snacks		
Polenta			Bases de pizza	Sazonadores		
Harinas preparadas y tortillas			Chapatti	Pastas		
			Piadina			
			Breakfast breads			

Fuente: Elaboración propia.