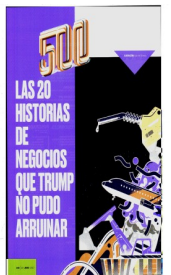


500

ILUSTRACIÓN: Gabriel Siveira

**LAS 20
HISTORIAS
DE
NEGOCIOS
QUE TRUMP
NO PUDO
ARRUINAR**



Página 1 de 5
\$ 465120.00
Tam: 1938 cm2

Continúa en siguiente hoja

GRUMA

500

**¿POR QUÉ
LE LLAMAN
WRAP
CUANDO
QUIEREN
DECIR
“TORTILLA”?**

La empresa, que ya está en lo más alto en México y Estados Unidos, quiere crecer en otras regiones, con nuevos productos.

Continúa en siguiente hoja

LA EMPRESA CONSOLIDA SU LIDERAZGO EN MÉXICO Y ESTADOS UNIDOS, MIENTRAS BUSCA CRECER EN EUROPA. SUS VENTAS NO AUMENTAN DE FORMA ESPECTACULAR, PERO SON SOLIDAS.

Las compañías que cotizan en Bolsa suelen presumir de sus instalaciones y sus proyectos más ambiciosos ante los analistas y las agencias calificadoras, pues de ello depende la 'reputación' que sus próximos movimientos tengan en el mercado. En esos recorridos, las empresas buscan que los expertos salgan con una mejor impresión sobre lo que hacen, para que lo transmitan a los inversionistas y tenedores de bonos. Pero, a veces, esas reuniones también estimulan la creatividad. De una de ellas, Gruma, la compañía de alimentos líder en la producción de harina de maíz y tortillas, salió con una idea de negocio que ahora recorre el mundo: el *wrap*.

En una visita para que algunos analistas conocieran una de sus plantas en California, Estados Unidos, Raúl Cavazos, director corporativo de Finanzas y Planeación de Gruma, descubrió ese producto que ahora ayuda a la empresa en su expansión a través de Europa, Asia, Oceanía y Estados Unidos, su mayor mercado por ventas. "A la hora de la comida, nos llegaron unos envueltos en tortilla de harina de trigo, que parecían sushis. Es la primera vez que yo veía el *wrap*. Y ahí se me ocurrió lanzarlo como producto nuestro", cuenta.

El *wrap* es hoy uno de los productos más internacionales de Gruma, pues su adopción por parte de las líneas aéreas impulsó su expansión global, explica el directivo. Aunque la consolidación de otras variantes de la tortilla —ya sea de harina, de trigo o en forma de totopos— aún se encuentra lejos en países distintos a México y Estados Unidos, los analistas esperan que su conquista del mundo no se frene. Esta diversificación de las operaciones se percibe como uno de los pilares de Gruma. "El mismo inversionista ve a Gruma como una empresa muy defensiva desde el punto de vista operativo",

afirma Cavazos. Ahora, su plan va dirigido a reafirmar esta visión.

AMASAR MERCADOS

Gruma ejecuta un plan de inversión de 550 millones de dólares (MDD), entre 2016 y 2017, con la intención de afianzarse en los mercados donde tiene presencia. Con esos recursos, la compañía construye una planta en Dallas, Texas, a la vez que erige una nueva en Rusia, amplía la capacidad de otra en Italia y arranca las operaciones de una más en Malasia para abastecer al mercado asiático y a Australia.

Todas estas inversiones están enfocadas en fortalecer su presencia en esos lugares, en vez de expandirse a nuevos horizontes. "En su momento analizaremos las oportunidades en otros mercados, pero por ahora no es nuestra intención dejar los mercados que hemos venido desarrollando en manos de nadie", sentencia el directivo de Gruma.

México sólo aporta el 27% de los ingresos totales de la firma, a pesar de suponer más de la mitad de sus ventas en volumen. En cambio, el 53% de los ingresos vienen de Estados Unidos, 7% de Europa y otro 7% de Centroamérica.

"Las expectativas están centradas en Estados Unidos y en Europa. En Estados Unidos están bien establecidos. Pero en la parte de Europa no son tan conocidos como en América, y necesitan una mayor inversión en publicidad. Ahí hay más jugadores, pero la posibilidad es grande en los próximos dos o tres años", considera José Antonio Cebeira, analista de Casa de Bolsa Actinver.

La expansión de la tortilla para *wraps* le abrió las puertas a Gruma para crecer en Europa, Asia y Oceanía, pues encontró un nicho en el cual mezclar la cultura de la tortilla con las comidas locales en restaurantes y en cadenas de comida rápida. "Empezamos a suministrar a Europa desde Estados Unidos. No

podemos poner una planta para suministrar una cantidad pequeña, pero en la medida en que este mercado fue creciendo, y el consumidor lo fue adoptando como parte de su consumo, es cuando analizamos poner allá una planta", señala Cavazos.

Las plantas en Europa, como la que abrirá en Rusia, prueban que existe un potencial de crecimiento en el viejo continente, aun cuando la competencia allí ha resultado más complicada que en Estados Unidos. "En Europa, podría decir que en volúmenes es la única región donde han caído (8% en 2016). Creo que es una región donde va a tener retos importantes", agrega Rafael Camacho, analista de Ve por Más.

LA COMPETENCIA EN CASA

Mientras busca crecer en el resto del mundo, Estados Unidos y México concentran la mayor atención de una compañía que, atendiendo a sus cifras, es sólida en cuanto a sus niveles de deuda y ventas.

Las operaciones de la firma en el país vecino se centran en los estados del sur, por lo que ha debido ampliar las capacidades en esa zona, que la llevarán a ser autosuficiente en su suministro y producción en Estados Unidos. Su nueva fábrica de Dallas "va a ser la mayor planta de tortillas del mundo, una vez que esté operando a su capacidad total, pues es un mercado que está creciendo muy rápido", asegura Cavazos, quien estima que estará activa a finales de este año.

Esto puede ser positivo, en caso de que en las futuras negociaciones con el gobierno de Donald Trump para modificar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) se incrementen los aranceles al maíz.

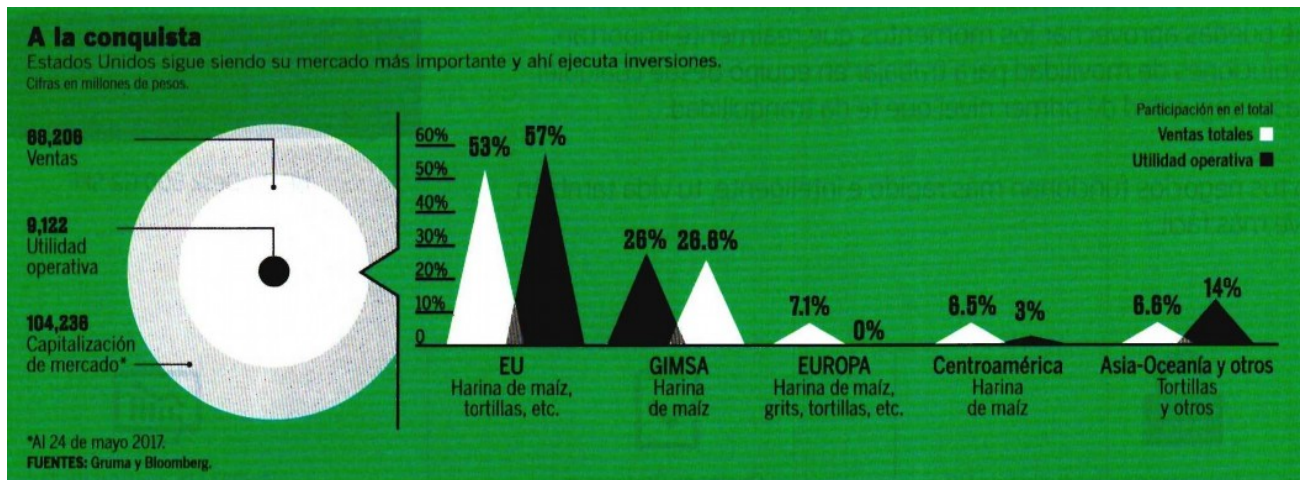
Por otro lado, la venta de harina de maíz en México sigue siendo su mercado más sólido, donde considera que también tiene un amplio margen de cre-

Continúa en siguiente hoja

cimiento para 'harinizar' a los estados del centro y del norte del país. "Del 100% de la tortilla que se consume en México, sólo el 35% se prepara con harina de maíz, y el restante 65 a 70% se prepara con nixtamal. Tenemos un espacio para seguir creciendo", apunta Cavazos.

El otro reto para la empresa viene de la promoción en México de sus productos estrella en Estados Unidos. En este sentido, Gruma ha introducido la marca de tortillas Misión (Mission en Estados Unidos) para competir en un segmento donde otros, como Milpa Real y Tía Rosa,

de Grupo Bimbo, parecen llevar ventaja. Gruma no promete crecimientos de doble dígito para los siguientes meses, ni tampoco que sus ventas vayan a aumentar este año. Pero sí promete a sus inversionistas seguir con la etiqueta de empresa "defensiva".



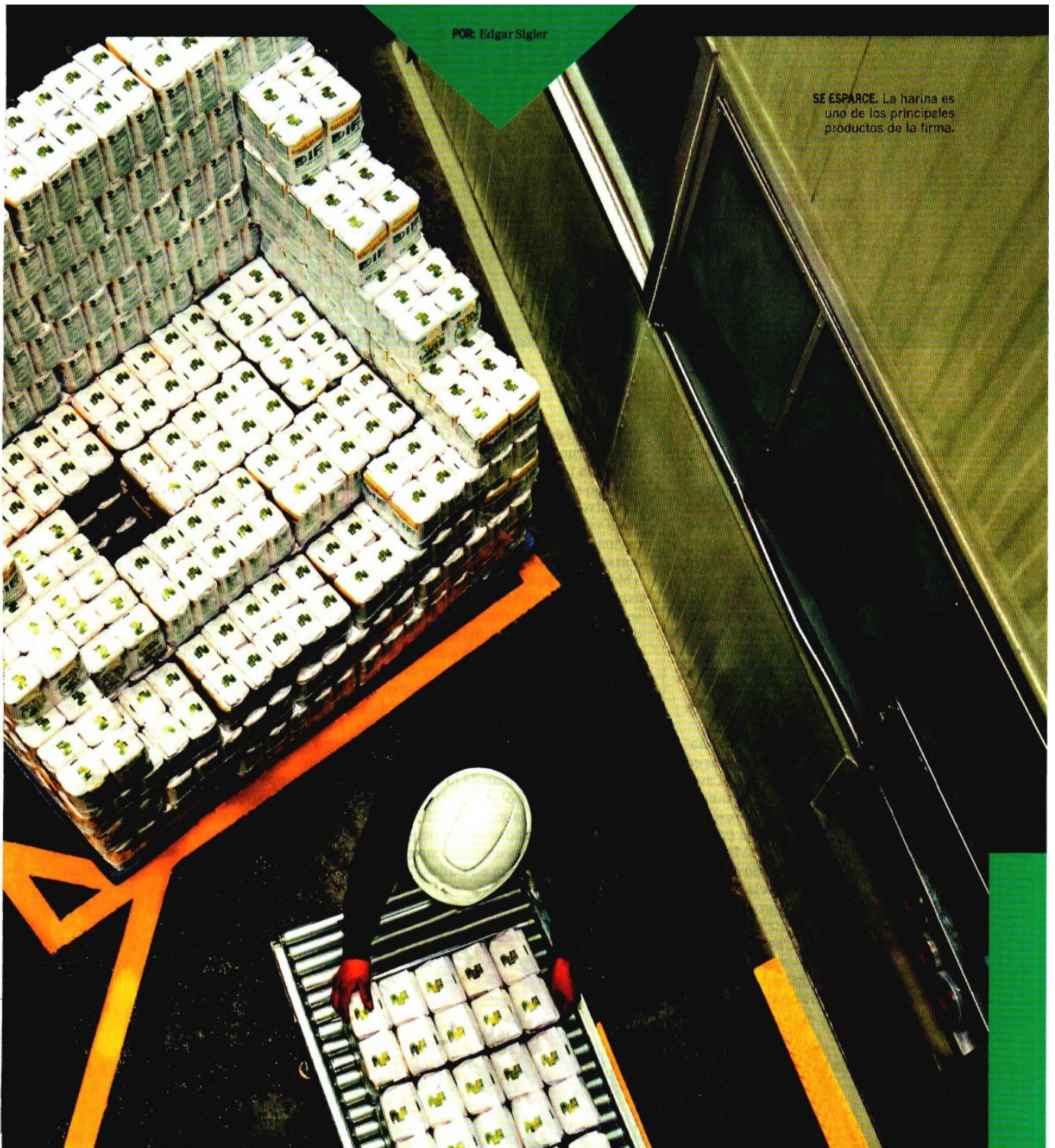
CONSOLIDACIÓN. Gruma invierte en plantas para fortalecer su presencia en los países en los que ya tiene operaciones.

FOTO: WALTER SHINTANI



TORTILLEROS. La firma aún tiene oportunidad de crecimiento en México con la harina de maíz, pues casi 70% de las tortillas se preparan con nixtamal.

FOTO: WALTER SHINTANI



POR: Edgar Sigler

SE ESPARCE. La harina es uno de los principales productos de la firma.