

Estudio de caso de GRUMA, S.A.B. de C.V. (Grupo Maseca)

*Natalia Magdaleno Ramírez¹
Juan Manuel Pérez Maciel²
Luis Eduardo Luna Montes³*

Introducción

El presente trabajo es un análisis con relación a la importancia de la innovación y el desarrollo que tienen las empresas a la hora de incorporarse tanto a un mercado nacional como a un mercado extranjero. En este caso, se analizó la trayectoria de la empresa llamada GRUMA, S.A.B. de C.V., ya que es un claro ejemplo de crecimiento, innovación y desarrollo, partiendo desde sus oríge-

-
- 1 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Contaduría. Contacto: natalia.magdaleno@edu.uaa.mx
 - 2 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, estudiante de la maestría en Impuestos, Generación 2021-2023. Contacto: juan10manualperezmaciel@gmail.com
 - 3 Universidad Autónoma de Aguascalientes, Centro de Ciencias Económicas y Administrativas, estudiante de la maestría en Impuestos, Generación 2021-2023. Contacto: elunaram@hotmail.com

nes y sus principales objetivos, que eran aprovechar una necesidad que detectaron y dar una solución práctica para esta. Hasta el día de hoy, es considerada una de las empresas transnacionales más grandes de México.

Se analizarán tanto las decisiones que tomaron como los resultados que generaron a lo largo de los momentos claves en su historia. Cabe resaltar que, actualmente, GRUMA, S.A.B. de C.V. es reconocida por dedicarse a la producción de harina de maíz y trigo, y la producción de tortillas y sus derivados.

A lo largo de este trabajo se estudiarán las estrategias aplicadas por Grupo Maseca (Gruma) para su continuo crecimiento y cómo fueron logrando superar distintas dificultades. También se abordarán las acciones que han emprendido para el apoyo al campo mexicano, siendo este tema de primordial relevancia para la disminución de las importaciones de este insumo. Se abordará también la diversificación del grupo, ya que se han establecido distintas filiales, las cuales han servido para auxiliar a la actividad principal del grupo, que es la producción de harina de maíz, pero que, como se verá más adelante, no es la única a la que se dedican.

Revisión de la literatura

El cubrir necesidades y ofrecer un buen producto puede darle a las empresas una larga vida, pero el apostarle a la innovación podría ser el detonante para el crecimiento de estas, cubriendo una demanda; o, como lo mencionan Flores, Vidrio y Reyes: «La demanda de productos nuevos, diferenciados, de calidad, de excelente servicio y protectoras del ambiente, llevan a las compañías a cambiar la conducta de la organización hacia niveles más altos de desempeño al concebir el todo y las partes como una unidad, entender el medio ambiente y el intercambio de éste con el sistema» (2014, p. 414).

En tanto que para Oropeza y Guzmán:

El fenómeno de la globalización ha implicado un evidente reto para las empresas en el mundo, pues las ha llevado a innovar y a fortalecerse con el fin de continuar vigentes. Ello ha permitido que algunas de éstas se conviertan en verdaderos consorcios trasnacionales y que otras que prolonguen su vida transformándose en consorcios centenarios. Sin lugar a dudas, la visión de negocio

que han tenido los inversionistas y el aprovechamiento de las figuras jurídicas y fiscales han sido la base de este desarrollo.

Por ello, genera inquietud averiguar las estrategias que los grandes consorcios han desplegado para llegar a ser empresas de éxito o, al menos, conocer qué factores han sido determinantes para que se logren los resultados esperados. (2016, p. 9)

Otro tema importante para ser competitivo en un mercado global es el liderazgo, por lo que para Maldonado, López, Rodríguez, Oropeza, González, Leal y Aguilera:

El papel que juega el líder de una organización es fundamental para el logro de objetivos estratégicos. Las empresas o proyectos que presenten actualmente altos niveles de desempeño, sin lugar a dudas tendrán como común denominador que cuentan con una persona que tiene la capacidad de guiar los esfuerzos humanos hacia el cumplimiento de metas. El liderazgo es, entonces, uno de los factores que determina el éxito de una organización, y aunque la capacidad de liderar es algo con lo que no todas las personas nacen, es posible que se puedan desarrollar las competencias que debe tener un verdadero líder. (2017 p. 77)

Por su parte, Tene, Puente, Flores y Vásquez argumentan que: «La intención emprendedora puede considerarse un factor clave para el desarrollo corporativo de un empresario: sus habilidades, conocimientos, capacidades y experiencia» (2019, p. 7).

Existe dentro de las organizaciones un tema de suma importancia como lo es el aspecto fiscal, que, de no ser atendido correctamente, pudiera afectar el crecimiento sano de estas, razón por la cual Bautista, Guzmán, Martín, Maldonado y Oropeza mencionan que

la investigación en el ámbito fiscal deberá orientarse en el análisis y discusión de los efectos legales, contables y financieros en las organizaciones de tal manera que se aporte evidencia que demuestre que este tipo de efectos no son necesariamente negativos y perjudiciales para las empresas y organizaciones, sino que forman parte de su actividad empresarial y de responsabilidad social que tienen con la sociedad en general. (2021, p. 12)

Metodología

El estudio de casos consiste en un método o técnica de investigación, habitualmente utilizado en las ciencias de la salud y sociales, que se caracteriza por precisar de un proceso de búsqueda e indagación, así como el análisis sistemático de uno o varios casos. Para ser más exactos, por *caso* entendemos todas aquellas circunstancias, situaciones o fenómenos únicos de los que se requiere más información o merecen algún tipo de interés dentro del mundo de la investigación.

Dependiendo del campo de investigación en el que se lleve a cabo, el estudio de casos puede estar centrado en una gran variedad de materias o cuestiones. En el ámbito de la psicología, este suele estar relacionado con la investigación de las enfermedades, trastornos o alteraciones mentales a través del estudio de las personas que las padecen. A diferencia de otros tipos de investigación empírica, esta metodología es considerada como una técnica de investigación cualitativa, puesto que el desarrollo de esta se centra en el estudio exhaustivo de un fenómeno y no en el análisis estadístico de los datos ya existentes.

Por norma general, el estudio de casos se realiza con la intención de elaborar una serie de hipótesis o teorías acerca de un tema o tópico concreto para así, a raíz de estas teorías, llevar a cabo estudios más costosos y elaborados con una muestra mucho más grande. No obstante, el estudio de casos puede llevarse a cabo tanto con una sola persona como objeto de investigación como con varios sujetos que poseen unas características determinadas. Para ello, la persona o personas que llevan a cabo el estudio de caso recurren a técnicas como la observación o la administración de cuestionarios o pruebas psicológicas. No obstante, estos procedimientos van a variar, según la disciplina a la que pertenezca la investigación.

Resultados

Esta empresa tuvo origen en el año 1949 por los fundadores don Roberto González Barrera y su padre, don Roberto M. González Gutiérrez, en Cerralvo, Nuevo León, México. Desde este punto, la empresa demostró la importancia en la innovación y creación de nuevos procesos, debido a que en esos tiempos había un problema relacionado con la conservación de la masa de nixtamal;

problema que tenía cierta relevancia, ya que dicha masa es fundamental a la hora de producir tortillas, alimento principal de los mexicanos.

Gracias a este innovador producto, se podría almacenar por más tiempo el material para ser utilizado posteriormente, sin mencionar la simplificación del proceso para la elaboración de las tortillas, ya que solo se tenía que mezclar harina y agua para obtener la masa; detalle que significó una característica importante, pues no solo benefició a las personas a la hora de realizar sus alimentos, sino que tuvo un gran impacto en los ahorros de tiempo y trabajo, factores que en el ámbito empresarial son muy importantes a la hora de realizar los procesos de producción. En este año surgió su primera planta productora de harina de maíz nixtamalizada, Molinos Azteca, ubicada en Cerralvo.

Durante 1950 se siguió optando por el mejoramiento del producto, priorizando su calidad y los comentarios de las personas que habitualmente consumían tortillas. Esto con la finalidad de que tanto las personas como las empresas productoras de este alimento optaran por utilizar su producto como materia prima para la preparación de sus alimentos. Otro punto por resaltar de este año fue la creación de la marca Maseca, nombre que hasta el día de hoy es muy conocido por los mexicanos; este nombre fue originado con la combinación de las palabras «masa» y «seca», ya que en eso consistía el producto. Adicionalmente, se construyó en ese mismo año su segunda planta en Acaponeta, Nayarit.

Para los años 60 se vuelve una realidad el objetivo antes planteado con relación a la calidad del producto, todo gracias a la inversión en investigación en el mejoramiento en la calidad del producto, dicha inversión dio sus frutos y en esa década Maseca se comienza a posicionar en el mercado y la palabra calidad es la que más resalta de sus productos.

Para los años 70 la empresa comienza con el proceso de convertirse en una empresa transnacional, ya que a partir del año 1973 se inician operaciones en Costa Rica «Una empresa transnacional es aquella que realiza actividades comerciales a nivel internacional. Se establece originalmente en un país (Matriz) pero luego se extiende a otros países del mundo a través de la creación de empresas relacionadas» (Nicole Roldán, 2017).

Cabe señalar que para estos momentos, entrar en un mercado nuevo conlleva nuevos retos, como lo son adaptar los productos al mercado del lugar, mejorar los procesos de producción, así como mejorar la maquinaria para cumplir con la demanda que se genere. Actualmente, estos retos fueron superados al punto que incluso ya se considera Costa Rica como la escuela de Gruma, ya

que muchos de los productos creados para ese mercado tuvieron éxito en las demás partes del mundo.

A mediados de la década, Gruma se expandió a Estados Unidos, mediante la adquisición de una planta en California (Mission Foods). En cada expansión se presentaban retos similares, como el análisis del mercado del lugar, la preparación o adaptación los productos para el tipo de consumidor al que iban dirigidos, etc. Gracias a que estos retos fueron superados y al éxito en Estados Unidos, Gruma aceleró de manera considerable su crecimiento, y aún más la inversión en el avance de su tecnología. En esta década, otro suceso a resaltar es la creación de la filial TECNOMAIZ, S.A. de C.V., que tenía como objetivo el desarrollo de tecnología para el beneficio de las empresas consumidoras (por ejemplo, las tortillerías) o también para sus propias empresas con maquinaria pesada enfocada a la producción en gran cantidad para cumplir con la demanda de manera eficaz.

Hay que resaltar la gran importancia en la inversión constante tanto en la innovación como en la tecnología para poder desarrollarse de manera más eficiente, inversiones que realmente tuvieron un peso determinante a la hora de expandirse y de ganarse la preferencia de sus consumidores.

Para la época de los 80, con el objetivo de dar seguimiento a la expansión internacional, Gruma adquiere 10 plantas en Estados Unidos, y se crea Azteca Milling. Este molino dio como resultado utilidades de manera rápida debido al incremento en las ventas de harina en la industria de la tortilla en Estados Unidos. Posteriormente, se adquiere Guerrero, marca que amplió el arraigo en el sur de California, Estados Unidos; hoy en día es muy querida por los mexicanos que radican en esa zona. En 1990 se buscó incrementar la presencia de Gruma en Centroamérica gracias a la creación de una megaplanta productora ubicada en Los Ángeles, California. Dicha acción dio la capacidad de expansión a Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua. Durante esta década se decidió adquirir Molinos Nacionales (Monaca), con la finalidad de establecerse en Venezuela. Hasta 1994 Gruma realizó la oferta de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores.

En el año 2000 se decidió abrir una productora en Inglaterra, con el objetivo de pasar de ser una exportadora a ser una productora directa del producto por esas zonas, una vez más, aprovechando una gran oportunidad de negocios en el mercado de los panes planos o *flatbreads* que se consumían en

ese lugar. Dicho producto terminó encantando al público inglés y demostró, una vez más, la importancia de un buen análisis de mercado.

Para el año 2006 se decidió analizar a detalle el mercado asiático, siendo una de las primeras empresas mexicanas con presencia en China, durante este año se tomó la decisión de adquirir la empresa Rositas Investments en Oceanía, en la que se dedicó a la producción de tortilla de harina de trigo y *chips* de maíz, que surten al mercado australiano. Para el año 2008 nuevamente se inicia el proceso de inversión en sus plantas con el objetivo de mejorar y diversificar sus productos y a la vez optimizar los recursos para cuidar el medio ambiente en las zonas en que se encuentre presente.

La historia antes analizada nos da puntos básicos para medir el impacto que tiene la innovación tanto en los productos como en los procesos de las empresas, ya que parte del éxito que tuvo dicha empresa fue debido a una buena toma de decisiones, así como a una serie de buenas inversiones tanto en la diversificación de su mercado como en la inversión en tecnología, no solo pensando en ellos como principales beneficiarios de dicha tecnología, sino también en lo que ayudaría a sus clientes. Un listado a detalle de las principales inversiones que posicionaron a Gruma como una de las empresas mexicanas con más presencia en el mundo fueron:

- Aumentar la eficiencia de su tecnología en la producción de harina de maíz y de trigo.
- Mantener alta calidad en los productos.
- Desarrollar productos y equipos de manufactura nuevos y mejorados.
- Incrementar el tiempo de vida en anaquel de productos de harina y maíz.
- Mejorar y expandir el sistema de tecnología de la información.
- Ingeniería, diseño industrial y construcción de plantas.
- Cumplimiento de la regulación ambiental. (Vargas Sánchez y Pérez Osnaya, 2014)

Dichas inversiones han creado hoy en día a la empresa que constantemente está creciendo e invirtiendo en nueva tecnología para mantenerse de manera estable y optimizar sus procesos.

Tabla 1. Estado de resultados GRUMA S.A.B. de C.V. 2018 al 2020.

<i>Información de resultados</i>	<i>2020</i>	<i>2019</i>	<i>2018</i>
Ventas netas	Ps.91,103,131	Ps.77,387,658	Ps.74,037,588
Costo de ventas	(56,260,258)	(48,672,006)	(46,347,137)
Utilidad bruta	34,842,873	28,715,652	27,690,451
Gastos de venta y administración	(23,408,562)	(19,412,701)	(18,238,681)
Otros (gastos) ingresos, neto	(85,906)	(20,946)	(26,288)
Utilidad de operación	11,348,405	9,282,005	9,425,482
Costo de financiamiento, neto	(2,871,157)	(1,722,186)	(1,564,826)
Utilidad antes de impuestos	8,477,248	7,559,819	7,860,656
Impuestos a la utilidad	(3,096,822)	(2,711,069)	(2,807,958)
Utilidad neta consolidada en operaciones continuas	5,380,426	4,848,750	5,052,698
Pérdida por operaciones discontinuadas	(11,430)	(11,473)	(81,756)
Utilidad neta consolidada	5,368,996	4,837,277	4,970,942
<i>Atribuible a</i>			
Participación controladora	5,368,058	4,835,675	4,969,803
Participación no controladora	938	1,602	1,139
<i>Datos por acción⁽¹⁾</i>			
<i>Utilidad (pérdida) por acción básica y diluida (pesos)</i>			
Por operaciones continuas	13.30	11.60	11.76
Por operaciones discontinuadas	(0.03)	(0.03)	(0.19)
Por operaciones continuas y discontinuadas	13.27	11.57	11.57

Fuente: GRUMA, S.A.B. de C.V., 2021.

Estructura organizacional

Como uno de los cambios más importantes en la estructura organizacional de la empresa, podemos mencionar el fallecimiento de Roberto González Barrera, en el año de 2012. Roberto, como fundador de Gruma y cabeza central de

la administración y dirección, dejó cierta incertidumbre sobre el camino que tomaría la empresa. Ante el fallecimiento de una figura tan importante para la compañía, se reestructuró el consejo de administración, dejando como nuevo presidente a Juan González Moreno, hijo de Roberto González Moreno. También se asignó a Carlos Hank González a la vicepresidencia, y se creó un comité ejecutivo con la idea de fortalecer el gobierno corporativo, incluyendo en este a personas ajenas a la familia González Barrera (*El periódico de México*, 2013).

Análisis financiero

A la par de la reestructuración de Gruma, se realizó la compra del 23.16% de las acciones de Gruma que pertenecían a ADM (Archer Daniels Midland) con el fin de aumentar la participación de los demás inversionistas y de la familia González. Para llevar a cabo el mencionado aumento en las participaciones, se cancelaron las acciones adquiridas, reduciendo los 564 millones de dólares a 434 millones de acciones en circulación; esto significa un incremento en la participación de los inversionistas de un 27% a un 35%.

La compra de las acciones implicó igualar los términos de la oferta hecha por Fernando Chico Pardo a ADM por el paquete accionario, consistente en 450 millones de dólares, más una obligación de pagar hasta 60 millones de dólares contingente a ciertos eventos relacionados con el desempeño y presencia de la acción en los próximos 42 meses. Gruma se vio obligada a contraer una deuda por créditos puente a un año de 400 millones de dólares, misma que se renegoció. La empresa tuvo dos créditos: uno por 200 millones de dólares y otro por 2 300 millones de dólares; ambos créditos tienen un plazo a 5 años, con una vida promedio de 4.2 años. Olvidándose así de la deuda a corto plazo dando un mayor peso al apalancamiento financiero (Expansión, 2013). Una de las estrategias que utilizó Gruma para disminuir la deuda contraída fue la de vender Molinera de México (su división dedicada a la producción de harina de trigo) por 260 millones de dólares a Grupo Trimex (Forbes Staff, 2014).

Innovación

En el año de 2010, Gruma inaugura en Panorama City, California, Estados Unidos, una planta diseñada especialmente para cumplir con las más altas especificaciones en materia de sustentabilidad y cuidado del medio ambiente. Con

esto asegura el uso eficiente de energía, agua y desperdicios, así como una reducción de las emisiones contaminantes, tanto en las áreas industriales como administrativas, de las nuevas instalaciones donde hay paneles solares y sistemas ahorradores de agua y energía (GRUMA, S.A.B. de C.V., 2010). En este mismo año, Gruma se convirtió en la primera empresa en invertir en Ucrania con la suma de 9 millones de dólares para crear una compañía productora de harina de maíz, Azteca Altera Milling, en Cherkasy.

Gruma es referente empresarial de apoyo al campo mexicano, ya que en coordinación con estados, municipios y autoridades federales impulsan programas que hacen más productivas las cosechas en diversas partes del territorio nacional en beneficio de los agricultores. En 2018 Gruma y CIMMYT firmaron un acuerdo para potenciar la productividad del campo mexicano mediante un convenio de colaboración para impulsar el Programa de Apoyo Tecnológico e Investigación para la Producción Sustentable de Maíz.

Gruma destinó 872 mil dólares durante tres años, es decir, 290 mil dólares anuales para la investigación y desarrollo en el campo mexicano, donde la intención es la producción con menos insumos, reducir fertilizantes y plaguicidas (GRUMA, S.A.B. de C.V., 2018). Durante 2020, Gruma se comprometió a trabajar con la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural en el Programa de manejo integral de maíz blanco. La empresa mexicana Gruma compró 400 000 toneladas de maíz blanco a productores de Tamaulipas, lo que anteriormente importaba de Estados Unidos. Anteriormente, la empresa importaba 600 000 toneladas de maíz al año, que representan 24% de las 2.5 millones de toneladas de maíz que se procesan en México. Con este programa, las importaciones se redujeron al 8% (Celis, 2019). Además, durante el mismo año, el Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (Inifap) y Gruma firmaron un convenio de trabajo en conjunto por tres años.

En el marco del convenio se evaluarán 164 diferentes semillas híbridas de maíz blanco, que serán sembradas en una superficie de 256 hectáreas para definir cuáles son las más apropiadas en cada región, y para que permitan a los campesinos y agricultores nacionales mejorar sus cosechas y, por ende, sus ingresos. En el convenio, Gruma se compromete a aportar nueve millones de pesos (tres millones de pesos por año), que serán destinados a:

- Experimentación en parcelas demostrativas y días de campo con productores.

- Módulos de transferencia tecnológica para los productores.
- Paquetes tecnológicos.
- Cursos de labores culturales sobre el maíz.
- Manejo agronómico o herramientas que ayuden a incrementar la producción.
- Calidad de grano de maíz en las diferentes zonas de México.
- El desarrollo de granos de maíz híbridos en regiones específicas.
- Vinculación con productores regionales.
- Reuniones periódicas para seguimiento de proyectos.

Asimismo, el convenio busca implementar metodologías para desarrollar proyectos que sean fáciles de replicar y aplicar en las zonas de trabajo; el desarrollo de instructores especializados en las plataformas desarrolladas por el Inifap; uso de infraestructura, integración de personal y tecnología existente en el país. Todo ello abonará de forma paulatina a la adopción, por parte de los productores, de las tecnologías más adecuadas según la región y a elevar rendimientos en pro de la autosuficiencia alimentaria, que es un reto establecido por el Gobierno de México en su Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 (Mena, 2020).

Durante este 2022, Gruma y la Secretaría de Desarrollo Agroalimentario y Rural del Estado (SDAYR) firmarán un convenio con el que se pretende la producción de 400 mil toneladas de maíz en el estado de Guanajuato (Milenio, 2021). Con estas acciones, Gruma reafirma su compromiso con la autosustentabilidad del campo mexicano, sobre todo, si hablamos en tema de maíz, ya que el nivel de importaciones que se hacen desde Estados Unidos a México por este insumo es realmente alarmante.

Conclusiones

Una vez analizado el caso de la empresa Gruma, podemos concluir que la innovación y el aprovechamiento de oportunidades son grandes puntos para tomar en cuenta a la hora de incursionar en un mercado no solo local, sino incluso de forma internacional; definitivamente son detalles que no se deben pasar por alto. Se debe resaltar el gran acierto de Gruma en cuanto a la dedicación y el constante interés por no solo ofrecer un producto de calidad, sino también por

desarrollar maquinaria, para el bien de la misma compañía y para ofrecer mejores productos a sus clientes, mejorando tanto su imagen como sus procesos, y generando oportunidades de crecimiento.

Como se ha visto a lo largo de este trabajo, Gruma ha pasado por un largo proceso para ser la empresa que es hoy en día, sin dejar de mencionar que tuvo que sobreponerse a la muerte de su fundador, siendo esto algo difícil para cualquier empresa familiar como lo sigue siendo Gruma, pues a pesar de que en la reestructuración del grupo se puso especial énfasis en el mejoramiento del gobierno corporativo, los más altos directivos son de la familia González Moreno, además de ser los principales accionistas y más aun con la compra de la parte de las acciones de ADM. También son de destacar los esfuerzos y contribuciones que ha hecho por disminuir las importaciones de maíz a México, esto gracias al apoyo a los agricultores mexicanos mediante distintos convenios en los que se ha visto involucrado Gruma, aunque lamentablemente no es suficiente para cortar de raíz este problema, ya que ni el clima, ni la agenda política actual ven esto como un problema, pues se han recortado los apoyos por parte del gobierno para la comercialización del maíz. A pesar de esto, Gruma no quita el dedo del renglón y en este 2022 ya tiene planeada la firma de otro convenio para el apoyo al campo mexicano y para disminuir el porcentaje de importaciones.

Referencias

- Bautista Sánchez, M. del C., Guzmán Díaz de León V., Martín Rodríguez A., Maldonado Guzmán G. y Oropeza Tagle, M. A. (2021) *Impacto de la investigación en el ámbito fiscal de las organizaciones*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Celis, F. (2019). Gruma sustituirá importaciones de maíz en EU por compras en Tamaulipas. Forbes México. Disponible en <<https://www.forbes.com.mx/gruma-sustituira-importaciones-de-maiz-en-eu-por-compras-en-tamaulipas/>>. agosto 28
- El periódico de México. (2013). Logra Gruma sobreponerse a falta de Roberto González Barrera. Disponible en <<http://elperiodicodemexico.com/nota.php?id=649391>>. enero 6

- Expansión. (2013). Compra de ADM impulsa a Gruma. Expansión. Disponible en <<https://expansion.mx/negocios/2013/04/24/compra-de-adm-impulsa-a-gruma>>.
- Flores Preciado, J., Vidrio Barón, S. B. y Reyes Fong, T. (2014). Investigaciones sobre competitividad, innovación y desarrollo sustentable en las ciencias, México, SICO, S.A. de C.V.
- Forbes Staff. (2014). Gruma concluye venta de filial a Trimex. Forbes México. Disponible en <<https://www.forbes.com.mx/gruma-concluye-venta-de-filial-trimex/>>.
- GRUMA, S.A.B. de C.V. (2010). Informe de sustentabilidad 2010. Disponible en <<https://www.gruma.com/media/180388/informesustgruma2010.pdf>>.
- GRUMA, S.A.B. de C.V. (2018). GRUMA - Mayo 13, 2018-GRUMA y CIMMYT Firman acuerdo para potenciar la productividad del campo en México. Disponible en <<https://gruma.com/es/sala-de-prensa/noticias-y-comunicados/mayo-13-2018-gruma-y-cimmyt-firman-acuerdo-para-potenciar-la-productividad-del-campo-en-mexico.aspx>>.
- GRUMA, S.A.B. de C.V. (2021). Reportes Anuales. Reportes Anuales. Disponible en <<https://www.gruma.com/es/inversionistas/inversionistas-gruma/informacion-financiera/reportes-anuales.aspx>>.
- Maldonado Guzmán, G., López Torres, G. C., Rodríguez Herrera, I. M., Oropeza Tagle, M. A., González Adame, M., Leal Medina, F. de J. S., y Aguilera Enríquez, L. (2017) Estrategias y cultura de la PyME mexicana: Competiendo en un mercado global. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Mena, C. G. (2020). Inifap y Grupo Maseca se unen para impulsar producción de maíz blanco. Disponible en <<https://www.jornada.com.mx/ultimas/politica/2020/07/15/inifap-y-grupo-maseca-se-unen-para-impulsar-produccion-de-maiz-blanco-6213.html>>.
- Nicole Roldán, P. (2017). Empresa Transnacional. Empresa transnacional. Disponible en <<https://economipedia.com/definiciones/empresa-transnacional.html>>.
- Milenio. (2021, diciembre 30). Gruma, comprometida con el campo mexicano en 2022. Disponible en <<https://www.milenio.com/negocios/gruma-comprometida-con-el-campo-mexicano-en-2022>>.

- Nicole Roldán, P. (2017, marzo 28). Empresa Transnacional. Empresa transnacional. Disponible en <<https://economipedia.com/definiciones/empresa-transnacional.html>>.
- Oropeza Tagle, M. A. y Guzmán Díaz de León, V. (2016). *Estrategias empresariales y fiscales de las grandes empresas en México*. Aguascalientes: Universidad Autónoma de Aguascalientes, Primera edición.
- Tene, R. H., Puente Esparza, M. L., Flores Cuevas, F., y Vásquez Sánchez, J. R. (2019). *Investigaciones aplicadas en las organizaciones*. Ciudad de México: Casia Creaciones, S.A. de C.V.
- Vargas Sánchez, G., y Pérez Osnaya, L. (2014). Innovación Empresarial como Estrategia de Crecimiento. Controlaplust. Disponible en <<https://www.controla-plus.com/blog/innovacion-estrategia-empresarial>>.