

Estrategias económicas del Grupo Herdez

Economic strategies of the Herdez Group

Deysi E. Lázaro-Pérez^{1,*a}, Beatriz Pérez-Sánchez^{1,#b}

Resumen

La industria mexicana de alimentos procesados cuenta con un total de 204, 623 unidades económicas. Este estudio delimita la evolución de Grupo Herdez líder en el sector, se ha posicionado como uno de los grupos más sobresalientes de México con presencia en Estados Unidos. Objetivo: Analizar las estrategias competitivas empleadas por Grupo Herdez con el fin de consolidarse en la industria del alimento como el grupo más importante y expandirse a nivel internacional. Material y Método: Se emplearon los métodos histórico, analítico y descriptivo. Se consultaron fuentes secundarias: revisión literaria, sitio web, reportes e informes anuales del Grupo Herdez. Resultados: El periodo estudiado de 2000 al 2022 marca un crecimiento sostenido de Grupo Herdez señalando sus estrategias infraestructura, apertura de tiendas, inversión, desinversión, alianzas, adquisiciones, financiamiento, diversificación de productos y tecnología, permitiéndole posicionarse como una compañía mexicana de gran reconocimiento y con presencia en el mercado nacional e internacional. Conclusión: A partir del éxito de sus estrategias, Grupo Herdez se ha consolidado de forma eficiente en el mercado de alimentos procesados y congelados, hasta convertirse en uno de los grupos económicos más redituable en el mercado internacional.

Palabras clave: estrategias competitivas, grupo económico, Grupo Herdez.

Abstract

The Mexican processed food industry has a total of 204, 623 economic units. This study defines the evolution of Grupo Herdez, leader in the sector, it has positioned itself as one of the most outstanding groups in Mexico with a presence in the United States. Objective: Analyze the competitive strategies used by Grupo Herdez in order to consolidate itself in the food industry as the most important group and expand internationally. Material and Method: The historical, analytical and descriptive methods were used. Secondary sources were consulted: literary review, website, reports and annual reports of the Herdez Group. Results: The period studied from 2000 to 2022 marks a sustained growth of Grupo Herdez, pointing out its infrastructure strategies, store openings, investment, divestment, alliances, acquisitions, financing, product diversification and technology, allowing it to position itself as a highly recognized Mexican company. and with presence in the national and international market. Conclusion: Based on the success of its strategies, Grupo Herdez has consolidated itself efficiently in the processed and frozen food market, to become one of the most profitable economic groups in the international market.

Keywords: competitive strategies, economic group, Grupo Herdez.

¹Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, México

E-mail: ^alazaroperezdeysi@gmail.com, [#]beatrizperez10@hotmail.com

Orcid ID: ^a<https://orcid.org/0000-0001-8399-6664>, ^b<https://orcid.org/0000-0002-9184-0579>

Recibido: 21 de abril de 2023

Aceptado para publicación: 20 de julio de 2023

Publicado: 31 de julio de 2023

Citar este artículo: Lázaro-Pérez, D.E. y Pérez-Sánchez, B. (2023). Estrategias Económicas del Grupo Herdez. *Investigación Valdizana*, 17(2), 113-121.
<https://doi.org/10.33554/riv.17.3.1868>

Introducción

La industria alimentaria en México posee gran importancia en la economía del país, su presencia radica en los temas de empleo y producción, ya que, al ser un sector en continuo ascenso, genera empleo y suministra sus productos a una población en constante crecimiento, al margen de que al utilizar envases adecuados permite la conservación de los alimentos desde su procesamiento hasta la llegada al consumidor final (Secretaría de Economía, 2011).

El Censo Económico 2019 (INEGI, 2020) señala que la industria alimentaria está compuesta por 204,623 unidades económicas (empresas, instituciones, personas, negocios), lo cual representa el 35.29% de las unidades económicas de todo el sector manufacturero. Asimismo, en dicha industria el personal ocupado asciende a 1,092,943, esto equivale al 16.83% de todo el sector de las industrias manufactureras. Su importancia no solo se refleja en los puestos de trabajo y empresas que genera, sino también en los indicadores de inversiones e ingresos totales: 20.318 mil millones de pesos y 1.586 billones de pesos respectivamente.

La agroindustria es una actividad muy concurrida en donde numerosas corporaciones compiten en el abastecimiento de los productos alimentarios para la población mundial. Este sector abarca facetas tales como: la agricultura, ganadería, acuicultura, apicultura, procesamiento, preparación, y elaboración de alimentos preparados para su comercialización y/o distribución ya sea mayorista o minorista (Gómez, 2021).

Las principales corporaciones que compiten en el mercado de alimentos medido según el volumen de sus ventas a nivel nacional son: Grupo La Moderna, Grupo Pinsa, Conservas La Costeña, Grupo Bafar, Grupo Herdez, Nestlé México, Industrias Bachoco, Grupo Lala, Gruma, Sigma Alimentos y Grupo Bimbo (Statista Research Department, 2022).

La tabla 1 muestra a las empresas más relevantes de la industria, así como una comparación de sus ventas, activos totales y empleos generados. Grupo Herdez, si bien es una empresa destacada, se encuentra a una considerable distancia en cuanto a los resultados de otros corporativos del sector alimentario, no obstante, se debe señalar que aquellas empresas que lo superan en ingresos no son competidores directos, todo lo contrario, la competencia de Grupo Herdez con relación a los productos que distribuye son La Costeña y La Moderna, de tal forma que la empresa se presenta a la cabeza en el subsector de alimentos procesados.

Por lo que, en el presente artículo se aborda el plan de Grupo Herdez en la industria mexicana de alimentos procesados, en el plazo que corresponde desde su creación en 1914 como compañía comercializadora Herdez, su estructuración como grupo económico en 1991 hasta 2021, con el fin de abordar aquellas estrategias competitivas que le permitieron consolidarse y expandirse en la industria de los alimentos.

Tabla 1

Principales empresas de la industria alimentaria en México en 2021

RK Expansión	Empresa	Ventas (millones de pesos)	Activo total (millones de pesos)	Empleados
7	Grupo Bimbo	348,887.00	337,639.00	137,543
36	Sigma Alimentos	138,313.80	110,614.70	47,000
44	Gruma	94,250.40	78,776.00	22,492
54	Grupo Lala	81,944.00	66,088.60	39,832
55	Industrias Bachoco	81,699.10	65,988.80	32,058
60	Nestlé México	74,200.00	nd	12,583
143	Grupo Herdez	26,153.20	35,969.00	10,342
146	Grupo Bafar	25,235.00	24,607.00	13,369
200	Conservas La Costeña	18,112.00	nd	4,000
218	Grupo Pinsa	15,781.00	nd	6,836
232	Grupo La Moderna	14,400.00	nd	6,000

Nota. Elaboración propia con datos de las 500 grandes empresas de la revista Expansión.

Referentes teóricos

Basave (2007, pág. 101) define a los grupos empresariales como “los conjuntos de empresas integradas horizontal y/o verticalmente, que operan bajo un control centralizado con base en relaciones de propiedad y que tienen un carácter oligopólico o monopolístico en uno o más de los sectores económicos en los que tienen presencia”. Estos grupos suelen surgir en los países en desarrollo, aunque también tienen presencia en los países desarrollados.

Por su parte, Chavarín (2011, pág. 204) los define como “una forma de red de negocios en la que un conjunto de empresas es controlado por un pequeño grupo de accionistas mayoritarios, usualmente miembros de una familia o de un círculo cerrado de asociados con nexos sociales o étnicos”.

Burke (2000) considera que las estrategias de crecimiento abarcan las funciones de una empresa íntegramente, pretenden señalar en que área del negocio debería competir la compañía con la finalidad de maximizar su utilidad a largo plazo.

Hill & Jones (2011, pág. 190) consideran que la estrategia de crecimiento es una tarea que enfrentan las empresas para “fortalecer su modelo de negocio para ofrecer la base competitiva que necesita para sobrevivir a la crisis próxima”.

Rendón Trejo y Morales Alquicira (2008) ubicó las siguientes estrategias: 1) la integración vertical ocurre en empresas que producen sus propios insumos; 2) las

desinversiones son sociedades que reducen cierto tipo de activo; 3) las alianzas estratégicas es cuando una empresa concluye una relación a largo plazo con un socio comercial; 4) la adquisición tiene lugar cuando una sociedad compra parte del capital de otra sociedad con el objeto de ejercer el control total o parcial; 5) mercado geográfico puede ser un sitio, ubicación, región, país o nación para determinar una estrategia de marketing rentable para la empresa.

Hill & Jones (2011) definen a la diversificación como el proceso que tienen las empresas de ingresar a nuevos mercados, totalmente distintas a la inicial, con la implementación de productos nuevos los cuales se puedan vender de forma rentable a los usuarios en la industria.

La concentración, para Mondragón (2018) consiste "en centrar esfuerzos y recursos en desarrollar la actividad de un número reducido de mercados con el objetivo de alcanzar un nivel de ventas continuo y creciente en cada uno de ellos para consolidar su presencia".

Material y método

Los métodos usados fueron los: históricos, analíticos y descriptivos por medio de un enfoque dinámico. Asimismo, se emplearon dos enfoques: a) origen histórico, el cual presenta la búsqueda de la verdad que sustente los acontecimientos previos de la empresa (Tamayo, 2003), b) estrategias corporativas y organizacionales, el cual plantea acciones en el largo plazo, con el propósito de desarrollarse convenientemente en los mercados nacionales e internacionales (Salazar Hernández & Mendoza Moheno, 2022). Se realizó una revisión de fuentes secundarias: sitio web de Grupo Herdez, informes y reportes anuales y trimestrales publicados por la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), revisión literaria, etc.

Resultados

Origen

En México, la industria de alimentos ha llevado a la concentración industrial, al crecimiento de la producción y procesamiento de alimentos, y al surgimiento de grandes empresas al norte del país que distribuyen, comercializan y fabrican alimentos.

Fundada en 1914 en Monterrey, Nuevo León, compañía comercializadora Herdez se estableció como una empresa que distribuía productos de higiene y distintos cosméticos, ganando posiciones destacadas en la industria al ofrecer productos bajo diversas marcas.

En 1918 don Ignacio Hernández del Castillo inició el periódico La Razón en San Luis Potosí, esta fue su primera empresa, a pesar de la falta de una amplia experiencia periodística, sus publicaciones sobresalieron en temas de ventas, promoción y su determinación en la recaudación de fondos. En 1929, su destreza lo llevó a incorporarse a la comercializadora Herdez como gerente

en el área de ventas, encargándose de las importaciones de mercancías y su relación con los proveedores (Pulido, 2006).

En la década de treinta, los problemas derivados de la crisis de la Gran Depresión afectaron la economía nacional, como resultado, las grandes empresas experimentaron una caída del mercado. La empresa lanzó creativas campañas publicitarias para promocionar sus productos, por lo que fueron desarrollados planes de venta y estrategias de publicidad para dar respuesta a las desconocidas condiciones económicas, lo que llevó a Don Ignacio a convertirse en propietario de la empresa en 1932 (Grupo Herdez, 2005).

En 1961 se estableció la compañía Herdez bajo el mando de los hermanos Enrique e Ignacio Hernández Pons, con la visión de progresar en el sector. Con el objetivo de persuadir a la marca, financiaron el programa de modalidad "*Domingos Herdez*" cuya duración fue de 12 años. Es en este período que nació el lema por el cual sería conocido hasta nuestro presente "*Con toda confianza... es Herdez*" (Grupo Herdez, 2005).

En los años ochenta, con el crecimiento de la empresa se inauguraron establecimientos en San Luis Potosí y Ensenada y en 1987 creó la Fundación Herdez (Grupo Herdez, 2005).

Estrategias de crecimiento, expansión y consolidación

Grupo Herdez cuenta con seis estrategias principales diseñadas para generar un continuado crecimiento y rentabilidad, toda vez que destina recursos permanentemente con el propósito de preservar el arduo estatus de sus marcas, respaldados por el dominio del negocio que han formulado durante 107 años.

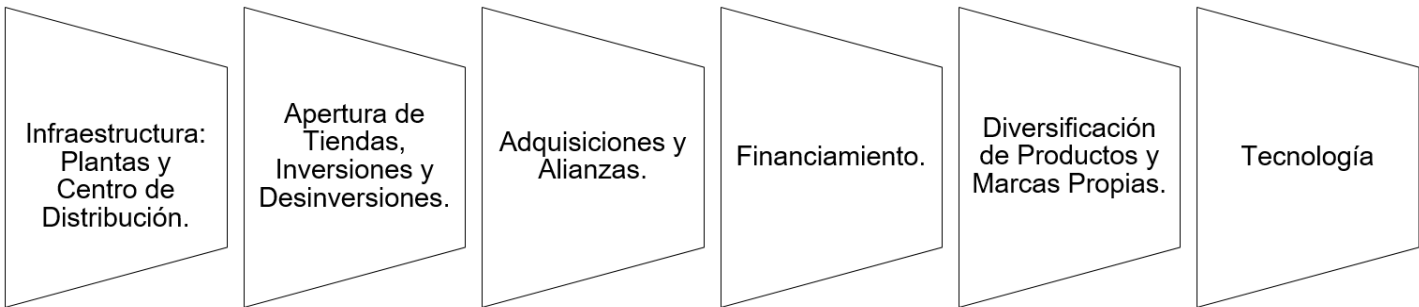
Con este optimismo de crecer y consolidarse en el mercado y llegar a convertirse hoy en día en líder en el sector de alimentos procesados y un agente clave en la categoría de helados, fue fundamental implementar diversas estrategias de crecimiento (figura 1).

Infraestructura: Plantas y Centro de Distribución

La Compañía cuenta con 13 plantas de producción (1 de ellas en Estados Unidos y las restantes distribuidas en México) y 24 centros de distribución (2 en Estados Unidos y las restantes en territorio nacional). La planta más antigua que está en activo data de 1972, en tanto que la última aperturada es de 2014. Es destacable el importante crecimiento a partir del 2000, con la apertura de 7 plantas en tan solo 14 años, que procesan todo tipo de productos: helados, jugos, productos empacados derivados del tomate, café, aguacate, pastas, té, mostazas, mieles, mayonesas, mermeladas, chiles, vegetales, especias, aderezos, etc. (Grupo Herdez, 2021).

Se inició con actividades de distribución en canales de autoservicio, empresas mayoristas y tiendas de conveniencia tales como: Wal-Mart, HEB y Costco, en

Figura 1
Estrategias de Crecimiento, Expansión y Consolidación



Fuente: elaboración propia con base en los informes de Grupo Herdez.

la esfera nacional se ofrecen una amplia variedad de productos en tiendas tales como: Soriana, Chedraui, Wal-Mart, La Comercial Mexicana y Casa Ley; clubes de precios como: Sam´s Club y City Club; en compañías mayoristas como Decasa, Garis, El Duero y en tiendas de conveniencia como Oxxo, Extra, 7 Eleven, Circle K y Neto. Asimismo, ha ampliado sus canales de reparto, con las exportaciones de sus unidades de negocio mediante MegaMex y Hormel Foods.

Asimismo, la distribución de sus artículos se realiza por medio de una de sus subsidiarias: Compañía Comercial Herdez, la cual en 2021 cuenta con más de 1,800 empleados trabajando en 5.000 puntos de venta y, con el fin de optimizar sus servicios, se encarga directamente de las áreas de congelados. El 45% de las ventas del grupo se distribuyen en dos canales: clubes de precios y las cadenas de autoservicio, en tanto que el 38% se distribuye por medio de los canales mayoristas y tradicionales (Grupo Herdez, 2021).

Apertura de Tiendas, Inversiones y Desinversiones

La estrategia de inversiones de Grupo Herdez de los últimos 20 años reside en la consolidación de las distintas operaciones de la compañía, la ampliación de su capacidad productiva, el mejoramiento en el nivel del servicio a los clientes y principalmente, el conservar en óptima forma sus plantas de producción y la realización de nuevos proyectos. Lo anterior se lleva a cabo mediante inversiones en activos fijos, tales como ampliaciones de la capacidad productiva en distintas plantas, remodelaciones de naves de producción, adquisiciones de nuevos complejos industriales, construcción de centros de distribución, compra de maquinarias y equipos, etc. En tal sentido, en las dos últimas décadas el monto invertido en la adquisición de inmuebles, maquinarias y equipos asciende a 8.8 mil millones de pesos.

Por otro lado, las desinversiones han sido parte fundamental de la empresa, dado que con ellas se busca disminuir los gastos operativos, la disminución de la deuda bancaria y la racionalización de su portafolio de líneas y productos, para lo cual, son llevadas a cabo desincorporaciones de activos de distintas unidades productivas, reubicación de operaciones y el traslado de líneas de producción. Ejemplos notables de lo anterior son las inversiones realizadas entre 2008 y 2009, en la que la

compañía llevo a cabo una inversión que ascendió a \$648.6 millones de pesos usados para la construcción de cámaras de refrigeración e incrementos tanto en la producción, así como en el almacenamiento de la planta de Chiapas, la adquisición de un barco atunero y la edificación del centro de distribución del Estado de México (Grupo Herdez, 2009). En el 2013 la compañía invirtió \$852 millones en la construcción de la planta de McCormick y Herdez del Fuerte, así como la apertura de 27 tiendas Nutrisa (Grupo Herdez, 2013).

En el 2015 la compañía invirtió en activos \$1,039 millones asignados a la compra de un buque atunero, ampliación del centro de distribución de Sinaloa y a la inauguración de tiendas de Helados Nestlé y Nutrisa (Herdez, 2015). En 2018 se invirtieron \$466 millones de pesos en mantenimiento de sus plantas, la compra de congeladores y camionetas de reparto de Helados Nestlé, un año después las inversiones ascendieron a \$866 millones, que se destinaron a la compra de activos comerciales para Helados Nestlé, la apertura y remodelación de las tiendas Nutrisa (Grupo Herdez, 2019).

Ahora bien, Grupo Herdez adquirió en 2013 a Grupo Nutrisa, dicha operación destaca por su relevancia para la expansión de la compañía, puesto que esta marca se especializa en la venta de helados, botanas saludables, productos naturales, complementos alimenticios y paletas de yogurt. Gracias a esta incorporación se diversificaron los canales de distribución de Grupo Herdez hacia una estrategia de negocios basado en la presencia de puntos de ventas en los principales centros comerciales del país (Grupo Herdez, 2013).

La tabla 2 señala la evolución que ha sucedido en las tiendas de Grupo Nutrisa, destacándose un sólido crecimiento promedio de 6% anual, aunque muy sesgado por el crecimiento de 2019, en dicho año el número de tiendas se incrementó en casi un 42%, por causa de la incorporación de dos marcas más: Cielito Querido Café (cafeterías) y Moyo (cadena de helados artesanales), las cuales fueron compradas por \$505 millones de pesos. Dichas transacciones se deben a la diversificación de los canales de distribución y forman “parte de la estrategia de crecimiento y fortalecimiento del portafolio de marcas del Grupo” (Grupo Herdez, 2019, pág. 13).

Tabla 2

Evolución del número de tiendas pertenecientes a Grupo Herdez (2013-2021)

Año	Número de Tiendas	Año	Número de Tiendas
2013	418	2018	479
2014	429	2019	679
2015	487	2020	642
2016	496	2021	624
2017	471		

Fuente: elaboración propia con base en los informes y reportes anuales de Herdez 2013-2021.

Tal como se muestra en la tabla, de 2013 a 2016, se abrieron por año un aproximado de 19.5 tiendas. Sin embargo, en 2017 el número de tiendas pasó de 496 a 471, cerraron 25 tiendas, esta reducción se debe al deterioro del valor de los activos, no obstante, en 2018 se recuperó e invirtió en la apertura de 9 tiendas. En 2019 el número de tiendas ascendió a 679, esto se debió, como se señaló anteriormente, por la incorporación de Moyo y Cielito Querido Café. Al cierre de período 2021 el número de tiendas descendió debido a las restricciones de movilidad, pasando de 679 tiendas a 624.

En 2004 se llevó a cabo la desincorporación de las líneas de cuidado personal en México, la interrupción de operaciones de Herdez Europa, la venta de dos barcos sardineros y el cierre de operaciones agrícolas, con motivo de hallar mejores opciones de distribución y rentabilidad (Herdez, 2004). En 2005 finalizó el cierre de operaciones de la planta “Los Robles” en Veracruz, trasladando las líneas a la planta de San Luis, para consolidar operaciones (Herdez, 2005). En 2014 cerró 42 puntos de venta y llevo a cabo la selección del catálogo de productos, debido al bajo consumo y poca rentabilidad (Herdez, 2014). En 2019 vendió un buque atunero por el monto de 143 millones de pesos mexicanos, sin embargo, para el 2020 llevó a cabo el desmantelamiento del negocio de atún, debido a las restricciones causadas por la contingencia sanitaria (Herdez, 2020).

Adquisiciones y Alianzas

Las adquisiciones y alianzas estratégicas son una parte fundamental para Grupo Herdez. Esta empresa ha logrado su consolidación, crecimiento y expansión gracias a sus relaciones de cooperación a largo plazo con sus clientes en los distintos canales de distribución y la adquisición de empresas como factor para un desempeño favorable.

Grupo Herdez destaca sus relaciones de negocio: “La Compañía ha propiciado y mantenido una sana relación de negocios con todos y cada uno de sus clientes” (Grupo Herdez, 2021, pág. 9), como muestra de ello se pueden mencionar a algunos de sus clientes como Abarrotes el Duero (39 años de relación); Garis (43 años); Chedraui (47 años); Decasa (47 años); Walmart de México (61 años); Casa Ley (66 años) y Soriana (66 años).

Además del fomento de relaciones largas y estables con sus clientes, Grupo Herdez por medio de alianzas estratégicas ha logrado mejorar su posicionamiento en el mercado, esto le ha permitido acceder a nuevos mercados o desarrollar nuevos productos. Dentro del primer grupo se destaca la alianza con Hormel Foods en los 90 para la distribución de sus artículos en los Estados Unidos, dentro del segundo grupo se debe resaltar las alianzas con McCormick & Company en 1947 de la que surgió McCormick de México y con ello productos insignia como las mermeladas, mostazas y mayonesas; la asociación en 2002 con Barrilla para la producción de pastas, así como su distribución y comercialización y; la creación en 2008 de Herdez Del Fuerte en asociación con Kuo, para la comercialización y producción de alimentos como el atún, puré de tomate, salsa de diversos tipos (catsup, chiles jalapeños en rajas, chiles serranos y chipotles), aceites comestibles de maíz, gelatinas y café (Grupo Herdez, 2009; Grupo Herdez 2020).

Por otro lado, las adquisiciones funcionan en un sentido parecido a las alianzas, puesto que su fin es la apertura de nuevos mercados de productos. La razón que subyace a esta política de compras de empresas, fábricas, grupos empresariales o plantas no es solo el de un insulso crecimiento de sus operaciones, sino el fortalecer sus marcas y lograr con ello extender su portafolio de productos con el fin de incrementar las barreras de entrada a nuevos competidores (Grupo Herdez, 2017). Como muestra de ello no hace falta más que revisar el portafolio de marcas del Grupo, del que es notable que muchas de sus más emblemáticas e importantes marcas fueron adquisiciones: Doña María (adquirida en 1970); Búfalo (1991); Yemina (2002); Don Miguel (2010); Wholly (2011); Nutrisa (2013); Helados Nestlé (2014); Moyo (2019) y Cielito Querido Café (2019).

Gracias a sus cuantiosas y variadas adquisiciones, así como las diversas alianzas estratégicas, Grupo Herdez se ha posicionado a la cabeza dentro del sector de alimentos procesados, dado que tiene un portafolio de más de 1,500 productos y presencia según sus propias estimaciones en el 99% de los hogares en México (Grupo Herdez, 2021).

Financiamiento

Un aspecto esencial de la expansión son las inversiones como parte de la financiación, en este sentido, Grupo Herdez se enlistó en la BMV el 29 de octubre de 1991 (Grupo Herdez, 2005).

En 2001 el costo total del financiamiento representó \$76.4 millones de pesos. En 2002 el crecimiento fue del 60.2% debido a la depreciación del peso mexicano (Herdez, 2002). En 2006 el costo total del financiamiento pasó de 89 millones de pesos a 81.5 millones de pesos debido a los intereses de la deuda (Herdez, 2006).

En 2010 y 2011, la compañía colocó en certificados bursátiles \$600 millones de pesos en el mercado local a plazos de 4 y 7 años, los fondos se



destinaron para adquirir a Don Miguel y Fresherized Foods (Grupo Herdez, 2011).

El 15 de noviembre de 2013 se emite el certificado bursátil HERDEZ 13 con un valor de \$2,000,000,000, pagaderos en un período de 10 años, este título, según señala la empresa: “ampara 20,000,000 (veinte millones) de Certificados Bursátiles, al portador, con valor nominal de \$100.00 (cien pesos 00/100 M.N.) cada uno” (Grupo Herdez, 2013, pág. 22).

El precio mínimo de la acción del Grupo estuvo representado por 1.75 pesos en el 2001, la máxima en 58.95 pesos en el 2001 y el cierre histórico que ha tenido corresponde al 2020 con 52.22 pesos por acción.

En la tabla 3 se muestra el funcionamiento del precio de las acciones del Grupo Herdez en la bolsa durante el período 2019-2022.

Tabla 3

Valores en la BMV en los últimos 4 años

Año	Volumen Operado (Miles)	Cierre	Mínimo	Máximo
2019	83, 513	37.57	37.22	44.35
2020	78, 416	52.22	27.48	52.22
2021	45,448	40.48	35.66	58.95
2022	59000	43.53	24.82	43.53

Fuente: elaboración propia con base en la estadística de operación de BMV.

Diversificación de productos y marcas propias

La diversificación del portafolio de productos, la cantidad de productos y procesos de fabricación son aspectos esenciales para Grupo Herdez, debido a que con ello se generan barreras de entradas para nuevos competidores. Por lo tanto, la compañía conserva, incrementa y fortalece su portafolio de productos de forma constante. Las marcas propias más notables con las que cuenta el Grupo son: “Aires de Campo, Baileys', Barilla, Blasón, Búfalo, Cielito Querido Café, Chi-Chi's, Chilim Balam, Del Fuerte, Doña María, Embasa, Helados Nestlé, Herdez, Lavazza, La Victoria, McCormick, Moyo, Nutrisa, Vesta Wholly y Yemina” (Grupo Herdez, 2021, pág. 12).

Por otra parte, las marcas que son comercializadas por contratos de distribución se enumeran a continuación: “Betty Crocker, Fiber One, Frank's, French's, Fruit by The Foot, Fruit Roll Ups, Gushers, Häagen-Dazs, Kikkoman, Larabar, Nature Valley, Pillsbury y Reynolds” (Grupo Herdez, 2021, pág. 12).

Implementó un modelo de diversificación no relacionada conglomerada: la compañía invirtió en sus propias líneas de negocios hasta el momento sin la adquisición de nuevas marcas, sus últimas adquisiciones corresponden al año 2020 con las marcas cielito querido café y helado moyo; innovó su cartera de productos lanzando al mercado nuevas salsas y aderezos, así como nuevos sabores en la categoría de congelados. Se modificaron cerca de 73 productos en los cuales el

envasado contó con las nuevas etiquetas de salud y la reducción de plástico, así como la apertura de 58 tiendas Nutrisa (Grupo Herdez, 2021).

En 2001, el Grupo Herdez reajustó su estructura interna para cumplir con las altas exigencias de eficiencia y productividad. El nuevo reglamento definió el alcance de sus intenciones encaminadas a la plena satisfacción de clientes, accionistas y empleados. Crearon una unidad de negocios dirigida por un CEO con un grupo de trabajo responsable de desarrollar una estrategia efectiva.

Agregando a lo anterior, crearon una dirección de publicidad y comunicación; con la pandemia las unidades del Grupo Herdez se encontraron en la exigencia de cerrar, sin embargo, el grupo trabajó en nuevas estrategias para volver al mercado y tal como las demás empresas de alimentos, implementaron la entrega a domicilio mediante la compañía de intermediarios: Rappi, Uber Eats, Didi Food, Mercado Libre y Amazon.

Estructura corporativa

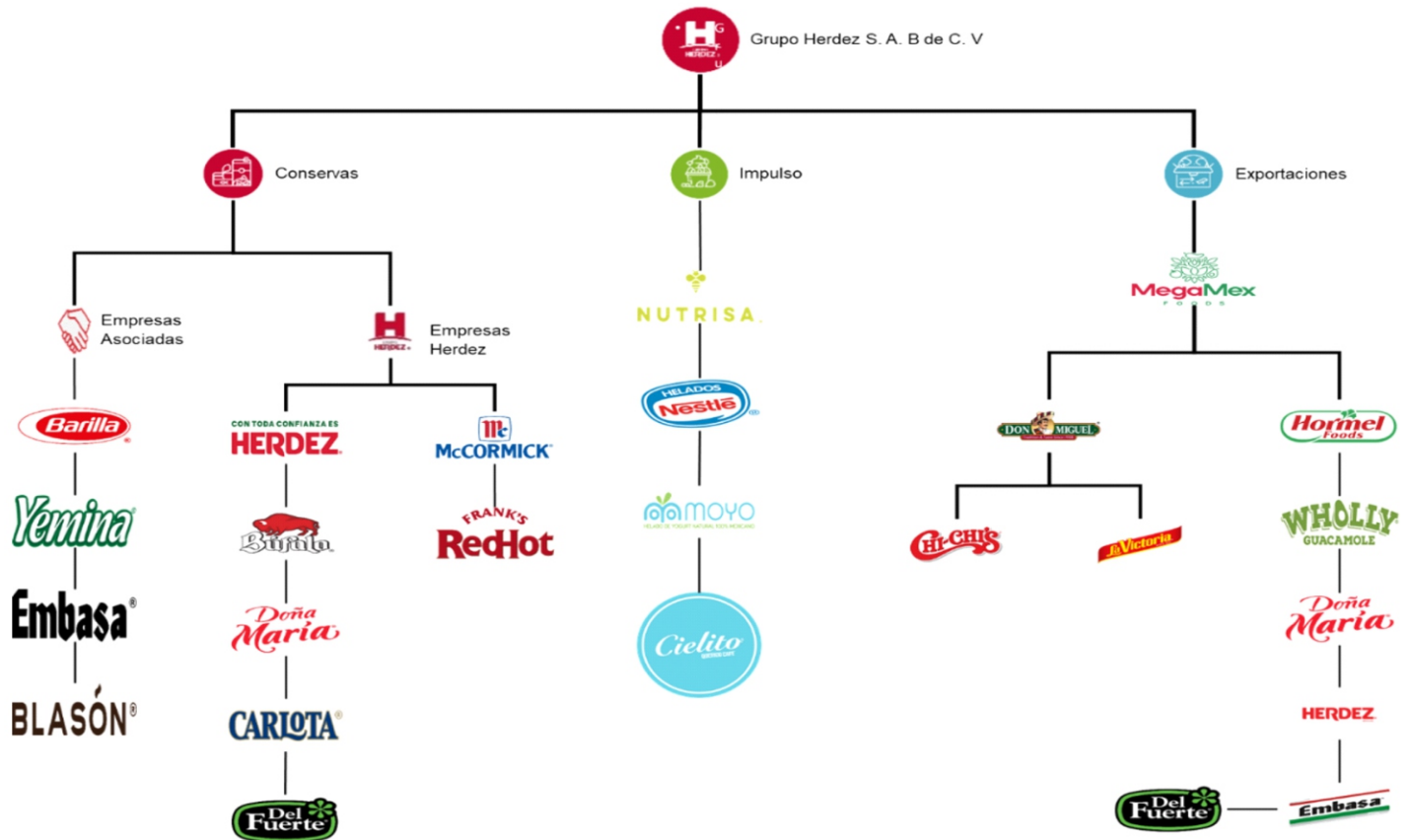
Grupo Herdez se divide en tres segmentos: Conservas (McCormick, Doña María, Carlota, Búfalo, Barilla, Herdez del Fuerte, Aires del Campo, Blasón, Embasa, Cielito Café, Vesta, Yemina) Impulso (Nutrisa, Helados Nestlé, Moyo) y Exportación (MegaMex). Su estructura corporativa se basa en dos sociedades, por un lado, las subsidiarias que son controladas por la compañía y, por otro lado, las asociadas en la cual Herdez tiene un porcentaje de presencia (Figura 2).

Tecnología

Por otra parte, la compañía presentó innovaciones tecnológicas para mejorar la comunicación con sus inversionistas, clientes y consumidores, esto lo logró mediante una alianza con Google Cloud para la aceleración digital del grupo a través del uso de las herramientas de la plataforma, infraestructura de vanguardia implementando instrumentos como BigQuery ML desarrollando así competencias como la “escucha digital y growth hacking, para prever necesidades en la cadena de producción y demanda del mercado” (Herdez, 2020, pág. 33), de esta manera se conocen las nuevas tendencias y gustos de sus consumidores, para plantear nuevas estrategias de abastecimiento, innovación y comunicación

La compañía obtiene el 89.9% de su materia prima de los campos agrícolas nacionales, los cuales se distribuyen en una veintena de estados en México, del mismo modo, la compañía cuenta con proveedores estratégicos quienes abastecen “material de empaque, servicios de maquila y otros servicios indirectos” (Herdez, 2020, pág. 58). El abastecimiento de la energía viene en gran parte de la energía eólica generada por sus plantas y el abastecimiento de agua proveniente de ríos, lagos, pozos, red municipal, aguas pluviales y residuales (Herdez, 2020).

Figura 2
Estructura del Grupo HERDEZ



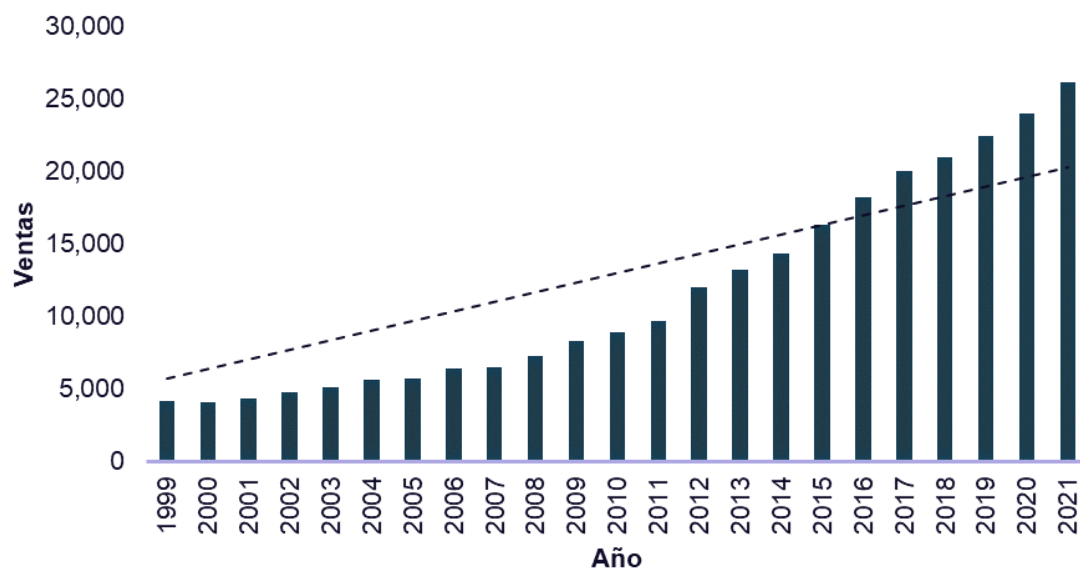
Fuente: tomado de Herdez (2022).

Ventas

Grupo Herdez ha aumentado considerablemente sus ventas desde su constitución en 1991, al pasar de 4,115 millones de pesos a 26,153 millones de pesos en el 2021, durante esta serie analizada se registró un crecimiento de 635.5%, con un crecimiento anual

promedio en torno al 8.89%. Asimismo, la empresa se posicionó en el lugar 143 dentro del ranking de las 500 empresas más importantes realizada por la revista Expansión. Por otro lado, el único año de esta serie en que se registró un decrecimiento fue 2001, con un -0.02%, en los demás años el resultado fue positivo, incluso en 2020 y 2021.

Figura 3
Ventas de Grupo Herdez 1999-2021 (Millones de Pesos)



Nota. Elaboración propia con base en los informes anuales de Grupo Herdez



Cabe señalar que la mayor parte de las ventas se explican por el segmento de Conservas, que representa el 80.21% de las ventas netas, mientras que Impulso contribuye con un 12.51% y por último se encuentra Exportación con un 7.3% (Grupo Herdez, 2021).

El buen desempeño del Grupo medido por las ventas durante la pandemia es explicado por un incremento del consumo en casa y un mejor posicionamiento en el ámbito digital, en este último ámbito la empresa registró récords en indicadores clave de alcance e interacción (Herdez, 2021).

Grupo Herdez en la Pandemia

En torno a la pandemia que golpeó a la economía mundial, resultaron afectados sustancialmente los alimentos procesados estudiados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI): se incrementaron por lo menos en un 10%, los alimentos ultras procesados como pastas, leche evaporada, condensada, cereales, embutidos, gelatinas y mermeladas sufrieron un aumento en los precios de más del 20%.

Las estrategias económicas realizadas para crecer y mantenerse en el mercado de alimentos procesados aún con la pandemia causada por el Covid-19 implicaron entre otras estrategias: "1. Mantener y formar sociedades a través del desarrollo de inteligencia. 2. Implantar tecnologías que permitan acelerar los procesos de comunicación con el consumidor, innovación y transaccionales. 3. Fomentar una gestión sustentable, priorizando el cuidado del agua" (Herdez, 2020, pág. 32), entre otras estrategias.

Discusión

Los grupos más exitosos surgen, crecen y se desarrollan porque disponen de la facultad de competir en el mercado en el cual operan y de incorporarse en actividades diversas en la creación de bienes y servicios. La estrategia primordial del Grupo Herdez se fundamenta en el desarrollo de sus productos al innovar sus carteras y el progreso de nuevos artículos, el segmento de conservas representó el 81% de sus ventas totales. A pesar de la contingencia, logró notables crecimientos en el segmento de conservas con un 10.6%, ampliando su presencia en el mercado de tés, purés, moles, mermeladas, mayonesas, helados y diversas especial. Sus ventas de exportación se elevaron a un 23%, sin embargo, no todo fue grato, ya que el segmento de congelados se vio afectado con una disminución del 19.2% esto causado por las normas de desplazamiento en el país el cual afectó la movilidad de las tiendas del canal tradicional, cafeterías y heladerías.

Conclusiones

En resumen, las estrategias económicas implementadas por el grupo para expandirse implicaron: a) una integración horizontal de demarcación nacional, b) crecimiento orgánico e inorgánico en el aumento de sus plantas de producción, fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas y la diversificación de productos y marcas

propias, c) desarrollo de mercado en los Estados Unidos; d) captura de inversión a través de sus múltiples alianzas estratégicas, de sus acuerdos de distribución y cotización en la bolsa de valores, compra y refinanciación.

Fuente de financiamiento

La presente investigación fue autofinanciada.

Contribución de los autores

DELP: recolección de información, análisis y redacción final.

BPS: dirección y revisión de la investigación.

Conflicto de Interés

Los autores no presentan conflicto de intereses.

Referencias bibliográficas

- Burke, E., & Thompson, E. (2001). *Estrategia, organización y negocios*. <https://www.inf.utfsm.cl/~lheviasignaturas/sdeg/topicos/Gestion/cap1pdf.pdf>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2011). *Administración Estratégica Un Enfoque Integral*. CENGAGE Learning.
- Gómez, A. F. (2021). *La industria de los alimentos procesados en México*. Cámara Nacional de la Industria de Conservas de Alimentos. <https://www.canainca.org.mx/index.php/la-industria/noticias-recientes/128-la-industria-de-los-alimentos-procesados-en-mexico>
- Grupo Herdez. (2005). *Reporte anual*. Grupo Herdez.
- Grupo Herdez. (2009). *Reporte anual*. Grupo Herdez.
- Grupo Herdez. (2011). *Reporte anual*. Grupo Herdez.
- Grupo Herdez. (2013). *Reporte anual*. Grupo Herdez.
- Grupo Herdez. (2017). *Reporte anual*. Grupo Herdez.
- Grupo Herdez. (2019). *Reporte anual*. Grupo Herdez.
- Grupo Herdez. (2021). *Reporte anual*. Grupo Herdez.
- Herdez. (2002). *Informe anual*. Grupo HERDEZ.
- Herdez. (2004). *Informe anual*. Grupo HERDEZ.
- Herdez. (2005). *Informe anual*. Grupo HERDEZ.
- Herdez. (2006). *Informe anual*. Grupo HERDEZ.
- Herdez. (2014). *Informe anual*. Grupo HERDEZ.
- Herdez. (2015). *Informe anual*. Grupo HERDEZ.
- Herdez. (2020). *Informe anual*. Grupo HERDEZ.
- Herdez. (2021). *Informe anual*. Grupo HERDEZ.
- Herdez. (2022). *Informe del tercer trimestre*. Grupo HERDEZ.
- INEGI. (2020). *Censos Económicos 2019*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>
- Basave J. (2007). El estudio de los grupos económicos en México: orígenes y perspectivas en J. Basave y M. Hernández (Coords.), *Los Estudios de Empresarios y Empresas: Una Perspectiva Internacional* (pp. 101-121). http://www.proglocode.unam.mx/sites/proglocode.unam.mx/files/Los%20estudios%20de%20empresarios_.pdf
- Mondragon, V. (Julio de 2018). Estrategias de crecimiento: concentración vs diversificación. *Diario del Exportador*.

- <https://www.diariodelexportador.com/2018/05/los-riesgos-mas-frecuentes-en-las.html>
- Pulido, M. G. (2006). *Análisis de Razonabilidad del Valor de Mercado de Grupo Herdez* [Tesis de licenciatura, Instituto Tecnológico de la Construcción].
<https://docplayer.es/42606047-Instituto-tecnologico-de-la-i-i-construccion-a-c-analisis-de-razonabilidad-del-valor-de-mercado-de-grupo-herdez-tesis.html>
- Rendón Trejo, A., y Morales Alquicira, A. (2008). Grupos económicos en la industria de alimentos. Las estrategias de Gruma. *Argumentos*, 21(57), pp.87-112.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/argu/v21n57/v21n57a5.pdf>
- Chavarín, R. (2011). Los grupos económicos en México a partir de una tipología de arquitectura y gobierno corporativos. Una revisión de sus explicaciones teóricas. *Trimestre Económico*, 78(309), pp. 193-234.
- https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-718X2011000100193
- Salazar Hernández, B. C., & Mendoza Moheno, J. (2022). *Estrategia Corporativa*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/20257/estrategia-coorporativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Secretaría de Economía. (15 de octubre de 2011). Industria Alimentaria. *Secretaría de Economía*.
<http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/informacion-sectorial/industria-industria-alimentaria>
- Statista Research Department. (2022). Empresas de la industria de los alimentos con el mayor valor de ventas en México en 2021. *Statista*.
<https://es.statista.com/estadisticas/1156191/empresas-del-sector-alimentos-ventas-mexico/>