



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACPYA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN

VinculaTégica  
EFAN

## Potencialidades innovadoras de La Moderna: un grupo económico de capital nacional (Innovative potential of La Moderna: a nationally owned economic group)

Beatriz Pérez-Sánchez\*<sup>1</sup>; Jesús Alberto Morales-Méndez<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco – División Académica de Ciencias Económico Administrativas (México), [beatrizperez10@hotmail.com](mailto:beatrizperez10@hotmail.com)

<sup>2</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco – División Académica de Ciencias Económico Administrativas (México), [alberto1289@hotmail.com](mailto:alberto1289@hotmail.com)

\* Autor de Contacto

### Resumen

El Grupo La Moderna, S.A. de C.V., es un conjunto de empresas que se dedican a la fabricación de pastas, galletas y harinas de México, cuyo origen data de 1920. Actualmente, mediante estrategias tecnológicas y organizacionales han acrecentado sus potencialidades innovadoras para posicionarse en el mercado. El objetivo de este trabajo es analizar las potencialidades innovadoras del Grupo Económico La Moderna, para generar nuevos y mejores productos con prácticas que le permiten disminuir costos y generar mayor valor, considerando sus recursos disponibles. Como materiales y métodos, se realizó una investigación con un enfoque cualitativo, ya que se conocerán las particularidades del fenómeno con base en los registros, informes y demás documentos de fuentes secundarias, revisando la literatura disponible y los portales oficiales de la empresa en análisis. En cuanto a los resultados, a lo largo de 104 años de historia, el Grupo ha mejorado sus materias primas, hacia el uso de productos orgánicos; ha creado centros de distribución, ha expandido sus ventas fuera del país y se ha certificado en estándares internacionales. En conclusión, el Grupo Económico hoy en día se caracteriza por la sostenibilidad de sus procesos de producción y la diversificación de su oferta en el ramo alimenticio.

**Palabras clave:** Estrategias, industria de alimentos y bebidas, innovación y potencialidades.

**Códigos JEL:** L25, Q32, R11.

### Abstract

La Moderna Group, S.A. de C.V., is a group of companies dedicated to the manufacture of pasta, cookies, and flour in Mexico. Its origins date back to 1920. Currently, through technological and organizational strategies, it has increased its innovative potential to position itself in the market. The objective of this study is to analyze the innovative potential of La Moderna Economic Group to generate new and improved products with practices that allow it to reduce costs and generate greater value, considering its available resources. As materials and methods, a qualitative research approach was conducted, since the specifics of the phenomenon will be understood based on records, reports, and other documents from secondary sources, reviewing available literature and the official websites of the company under analysis. Regarding the results, throughout its 104 years of history, the Group has improved its raw materials, shifting to the use of organic products; it has created distribution centers, expanded its sales abroad, and has been certified according to international standards. In conclusion, the Economic Group is today characterized by the sustainability of its production processes and the diversification of its offering in the food sector.

**Key words:** Strategies, food and beverage industry, innovation and potential.

**JEL Codes:** L25, Q32, R11.

### Cómo citar:

Pérez-Sánchez, B., & Morales-Méndez, J. A. Potencialidades innovadoras de La Moderna: un grupo económico de capital nacional. *Vinculatégica EFAN*, 11(4).

<https://doi.org/10.29105/vtga11.4-1175>

Información revisada por arbitraje tipo doble par ciego.

**Recibido:** 10 de abril del 2025

**Aceptado:** 02 de junio del 2025

**Publicado:** 31 de julio del 2025



**Copyright:** © 2025 por los autores; licencia no exclusiva otorgada a la revista Vinculatégica EFAN. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo una licencia de Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Introducción

Con base en la teoría económica, Smith, Ricardo y Malthus, reflexionaron sobre el papel de las empresas en el bienestar de la humanidad y su impacto en el crecimiento demográfico, señalando que la población demanda una masa de bienes y que si el consumo no se restringe superarían los niveles de los medios de subsistencia; por lo que el crecimiento poblacional debe estar dado por el control de la producción de alimentos, que al ser recursos naturales, son escasos.

Estos postulados, fueron atraídos por los neoclásicos a mitad del siglo XIX y refutados en la crisis de 1929, donde cobró auge el rol de los empresarios en la economía, el papel de la intervención económica y reguladora del Estado. Alrededor del mundo, surgen empresas de todos tamaños, quienes buscan satisfacer necesidades y ofrecer productos.

Hoy en día, los empresarios toman decisiones, generan ideas y conocimiento, influyendo en su lugar y tiempo. La función de la empresa es producir bienes y servicios que generen ingresos y rentabilidad, y al mismo tiempo valor, que se podría traducir en innovación y tecnología (Pérez, 2020).

Estas empresas, para cumplir con sus funciones, se agrupan, surgiendo de esta manera los Grupos Económicos (GE), como una red que se constituye de un número de empresas controladas por un reducido número de accionistas mayoritarios, que por lo general, son parte de una familia o un círculo de asociados vinculados social o étnicamente. Estas empresas se encuentran diversificadas en distintos mercados, además, que nacieron en un contexto de industrialización que surgió a fines del siglo XIX (Chavarín, 2011).

En economía de mercado, la agrupación empresarial es un fenómeno ligado al capitalismo y que ha tenido impacto en la esfera administrativa, financiera, contable y jurídica, debido al reciente estudio de las estrategias implementadas por los GE para hacer frente a los fenómenos de la globalización. En México, los GE están ligados a las empresas familiares, que han realizado inversiones de capital en diversas ramas de la actividad económica, asimismo, por sus transacciones, han permeado en el desarrollo de la banca y el desarrollo industrial, por lo que han influido en la formulación de la política económica nacional. Estos grupos, desde hace décadas fueron protegidos de la competencia internacional, con incentivos fiscales y subsidios.

Todo lo anterior, permitió que en años recientes GE del país, se posicionaran en el mercado internacional con productos manufacturados y que compiten con empresas de economías altamente desarrolladas. Esto favorece la instalación de nuevas plantas industriales y la reducción de costos. Por otro lado, los GE por su capital, han tenido las condiciones necesarias para la investigación y desarrollo de tecnología, lo que les ha permitido acumular experiencias, destinar recursos a

investigación y desarrollo y eliminar la dependencia con la tecnología proveniente del exterior. La generación de conocimiento dentro de los GE, admite que exista una alta capacitación laboral para sus colaboradores (Espinoza y Ricárdez, 2016).

Desde este enfoque, los GE son sinónimo de acumulación de capital, de concentración económica y de centralización del capital. En ellas, se han incorporado constantemente nuevos medios de producción, como maquinaria, equipo de producción y construcción de plantas industriales. En el largo plazo, estas estrategias permitieron una creciente concentración de los medios de producción (Basualdo, et. al., 2020).

Hoy en día, las grandes empresas mexicanas, no solo tienen participación en el mercado interno, sino también en el mercado internacional, lo que les permite captar mayores ingresos, y al mismo tiempo, adquirir e integrar nuevas tecnologías, aprovechando la creatividad y la innovación para ser más competitivos.

La innovación nace en el ámbito organizacional para luego trasladarse a las cadenas de producción, donde los cambios estratégicos permiten absorber experiencias y valores que junto con el desarrollo tecnológico llevará a los GE a lograr sus objetivos institucionales.

El proceso globalizador de las últimas décadas, ha generado innovación tecnológica que facilita la participación de los grupos en el mercado, con mejores procesos y productos que generan una ventaja competitiva y mayor posicionamiento en los mercados globales, en un contexto donde la innovación conlleva a la generación de información, primordial para la economía del conocimiento. De este modo, la innovación es un cúmulo de operaciones que efectúan las empresas para hacer frente a los cambios del entorno económico y social, y poder modificar su ambiente organizacional para consolidar su gestión operativa.

La innovación, se clasifica en dos tipos, por un lado, la innovación técnica que se refiere a todas las ideas de mejora que en la práctica les permite mejorar el desempeño empresarial. Por otro lado, la innovación administrativa que involucra la estructura de la empresa para facilitar su gestión organizativa.

Otra clasificación, establece que existe una innovación centrada en el proceso que se relaciona con la elaboración del producto o la prestación del servicio, mejorando sus manuales operativos y la especialización de cada área funcional; en esta misma clasificación, la innovación centrada en el producto, busca incorporar nuevas tecnologías a los bienes que producen para satisfacer el mercado o dar respuesta a una necesidad, lo que ayuda a las empresas a crear una ventaja competitiva en comparación con las demás de la industria.

Como se observa, la innovación puede presentarse de diversas maneras dentro de una empresa, es una novedad dentro de la organización que tiene como fin mejorar su desempeño, donde la alta

dirección, gerentes y accionistas poseen un rol primordial para la adopción de estas, entendiéndose que las propuestas de innovación no solo pueden provenir de ellos, sino de cualquier colaborador. Este proceso produce una especialización, una mejora y rediseño de procesos, elevando su competitividad con respecto a las demás empresas del ramo al que pertenece.

Además, genera conocimiento que puede ser útil para la industria y la gestión organizacional, en el contexto de la sociedad del conocimiento, a partir de que la innovación es un elemento que conlleva a la solución de problemas dentro de la empresa (Juárez, et. al., 2018).

Desde otra perspectiva, la innovación, en los últimos años se ha visto relacionada con la sostenibilidad de los negocios, donde las empresas aseguran su éxito en el largo plazo a partir de la implementación de tecnologías o nuevos procesos a partir de la comprensión del impacto de la empresa en el ámbito económico, social y ecológico. La innovación tecnológica, modifica la naturaleza de consumo y de producción, haciendo de lado la vieja tecnología hacia nuevas formas de satisfacer las necesidades de los consumidores.

La innovación se identifica en los productos o servicios con nuevas aplicaciones o creaciones, en el mercado haciendo más atractivos los productos, en las materias primas fabricando productos con diferentes materiales lo que mejora su rendimiento o costo, y en los procesos productivos con su optimización o creación de nuevos lo que permite diferenciar el producto.

La innovación se encuentra ligada con las estrategias empresariales y la competitividad, incorpora novedades científicas, tecnológicas, organizativas, cognitivas o formales que garantizan la eficiencia y la eficacia; se distribuye en fases como la planeación estratégica que le da forma y razón de ser a la organización, la identificación de ideas para desarrollar a través de técnicas y modelos sistemáticos que se basan en la creatividad y el diseño, el desarrollo de proyectos de iniciativas innovadoras y la explotación de los resultados que generen rentabilidad (Falcone, et. al., 2018).

Entonces, la innovación en los Grupos Económicos, promueve la inclusión de fenómenos tecnológicos en el crecimiento económico, con el desarrollo de nuevos productos, la aplicación de nuevos métodos, la apertura de nuevos mercados, el suministro de nuevas fuentes de materias primas o la creación, fusión o desaparición de organizaciones (Calderón y Castro, 2019).

Por lo anterior, el objetivo de la investigación es analizar las potencialidades innovadoras del Grupo Económico La Moderna, para generar nuevos y mejores productos con prácticas que les permiten disminuir costos y generar mayor valor, considerando sus recursos disponibles. Además, como pregunta de investigación se establece ¿Cómo ha desarrollado Grupo La Moderna su capacidad innovadora entre 2011 y 2021, y qué impacto ha tenido en su competitividad?

Como supuesto de investigación, se menciona que La Moderna, es un grupo económico de capital mexicano que ha incrementado sus ventas, activo, utilidad neta y número de empleados gracias

a las innovaciones y tecnologías que han implementado, lo que le ha permitido una mayor participación en el sector de alimentos y bebidas, generando mayor plusvalía e incrementando su competitividad, por lo tanto, la inversión en tecnología y capacitación ha sido clave para la innovación y el crecimiento económico sostenido del Grupo La Moderna

## **Método**

El enfoque de esta investigación es cualitativo, debido a que por medio del análisis documental y las opiniones de expertos, se determinarán las potencialidades innovadoras de Grupo La Moderna que han permitido su desarrollo en el periodo del 2011 al 2025, con el fin de establecer discusión acerca de su competitividad en el mercado. A través del estudio de caso, se busca describir cuales fueron las estrategias de la empresa para incrementar su presencia, maquinaria, equipo y utilidades, que le permitieron ser hoy en día una de las empresas más importantes del sector de alimentos y bebidas.

Lo anterior, se fundamentará en un estudio descriptivo del impacto de la innovación en los Grupos Económicos, como La moderna. Además, será explicativo porque se analizará la historia del grupo y las acciones innovadoras que han realizado. Para ello se emplearán libros, artículos científicos, informes y paginas oficiales de la empresa La Moderna (Hernandez, et. al., 2014). Para el análisis documental, se analizaron libros, artículos de revistas científicas, opiniones de expertos, artículos de periódicos y estadística especializada en el sector empresarial como a continuación se menciona.

Para el estudio de los principales indicadores financieros de Grupo La Moderna como ventas, utilidad neta, activo total, se utilizará el periodo de 2011 a 2021, con datos obtenidos del Ranking de las 500 empresas más importantes de México de Grupo Expansión, que considera los datos de los Reportes financieros de las empresas, Bolsa Mexicana de Valores, Bloomberg, Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro, Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos y la Plataforma Nacional de Transparencia (Grupo Expansión, 2021).

## **Resultados**

En México, los GE son una forma predominante de organización de las empresas, con un sistema de propiedad y control que se concentra en un grupo pequeño de personas. Muchas de estas empresas basan su financiamiento en la deuda, permitiendo que los socios sean quienes lo controlen manteniendo un alto grado de concentración de la propiedad.

En México, los GE han sido fundamentales para el desarrollo industrial y el crecimiento económico, lo que permitió que con su inversión y producción se hiciera en parte frente a la inestabilidad macroeconómica que ha vivido el país a lo largo de su historia contemporánea. El GE, tiene una ventaja que le ofrece el contar con una mayor estabilidad financiera, aunado, con la diversificación, obtiene una mayor presencia en el mercado. Por otro lado, la experiencia y prácticas empresariales de los GE, genera conocimiento que al mismo tiempo produce valor que le permite innovar y generar nuevos productos y servicios (Chavarín, 2011)

Históricamente, en la época del Porfiriato, estos GE crearon diversos bancos para el financiamiento de sus proyectos de inversión, que fue el antecedente de la banca comercial en México. Años después, los GE mexicanos fueron generadores de gran parte de la producción interna, creando monopolios y oligopolios, tomando el control del mercado y concentrando los capitales, la tecnología y la innovación empresarial. Las condiciones sociológicas, culturales y de economía política de México, han fortalecido la consolidación de estos grupos de capital nacional (Chavarín y Ríos, 2018). De allí, que Grupo La Moderna, a través del tiempo se haya transformado en una empresa con presencia en todo el país y con productos diferenciados en el mercado de pastas.

Para lograr estos resultados, la innovación implica una amplia gama de enfoques de estudio. Desde una visión inicial centrada principalmente en el proceso económico y el funcionamiento de los mercados, su estudio evolucionó hacia la invención de productos y procesos, la tecnología, el liderazgo y factores que afectan a toda la industria, entre otros. La investigación sobre este tema ha avanzado y considera aspectos más específicos, como los relacionados con las capacidades de las organizaciones, los procesos de creatividad e implementación de innovaciones, y la mejora del rendimiento organizacional.

Según la literatura más reciente, la innovación puede visualizarse como un proceso que considera tanto la producción de ideas creativas (etapa de generación de ideas) como la implementación de estas ideas para mejorar los procedimientos, prácticas o productos (etapa de implementación). A nivel internacional, la investigación sobre innovación en las organizaciones tiende a centrarse en estudios que corroboran la teoría, proveniente principalmente de países anglosajones y europeos. Si bien existen estudios sobre el tema, en el caso de los países emergentes, este tipo de estudios no se ha desarrollado lo suficiente, y a nivel latinoamericano la investigación sobre este tema es prácticamente inexistente.

Existe una escasez de estudios sobre innovación en el contexto de las organizaciones mexicanas, y la innovación como detonante importante para un país como México es de suma importancia considerando la tendencia actual de ser un país maquilador en la mayoría de las actividades de producción y servicios. En México, el desarrollo de la investigación sobre innovación



representa un área de oportunidad para abordar, desde la perspectiva de las ciencias administrativas, los fundamentos teóricos y la investigación empírica sobre innovación en las pequeñas y medianas empresas, y contribuir a sentar las bases para futuros estudios en el contexto nacional. La situación actual en el contexto mexicano se refleja en la falta de literatura sobre el tema y en la limitada gestión y generación de ideas y conocimiento para productos y servicios innovadores, lo que impacta los niveles de innovación y la productividad de la economía nacional (Arriaga y Roque, 2018).

La innovación produce y gestiona conocimiento, aumenta la creatividad y transforma la cultura organizacional, a través de un proceso coordinado entre las partes interesadas, que genera redes de colaboración que intensifican la competitividad. Aunado, ofrece un impulso tecnológico y una atracción del mercado, lo que alienta la transformación digital y las necesidades de lo que se conoce hoy en día como industria 4.0.

La pandemia de la COVID-19 aceleró estos procesos, utilizando la tecnología para adaptar el trabajo y la producción de bienes y servicios, apareciendo tecnologías emergentes y disruptivas. Con ello, también se ha fortalecido la sostenibilidad como eje transversal en las empresas, reconociendo el papel de la humanidad en el resguardo de los recursos para generaciones futuras (Botelho, et. al., 2023).

Las estrategias de innovación elevan las capacidades, incrementan la cartera de productos y enaltecen valores dentro de la organización, lo que se refleja en mayores rendimientos y una estructura multidisciplinaria que mejora la respuesta de la empresa ante los desafíos de los factores externos. Estas experiencias, son compartidas entre empresas, y más en los GE, donde su tamaño y capital facilita la inversión en Investigación y Desarrollo, beneficiando su posicionamiento (Gimenez y Beukel, 2017).

El desarrollo económico, que generan estos procesos, puede entenderse como un cambio económico promovido por el productor por medio de la innovación. Si bien, la innovación es una respuesta a la demanda de los consumidores, es el productor quien genera los cambios técnicos, operativos y organizacionales dentro de su unidad económica. Desde este enfoque, la empresa es el instrumento para el establecimiento de habilidades productivas o tecnológicas específicas a nivel local y también para su desarrollo continuo a lo largo del tiempo. La empresa se convierte en un Repositorio de habilidades o conocimientos productivos y un instrumento institucional para su aprendizaje y acumulación. La competencia o capacidad evoluciona gradualmente dentro de los procesos de producción de estas empresas consolidadas, incluso cuando los mercados y los productos cambian drásticamente a lo largo de la historia e influyen en la dirección que toman las empresas. De este modo, la empresa proporciona elementos de continuidad institucional a lo largo del tiempo, en su función de repositorio de dominios específicos de competencia que son importantes para la creación de innovaciones.

La innovación, en este punto, genera incrementos, cambios radicales, cambios en el sistema tecnológico y cambios en el paradigma tecnoeconómico. Así, el proceso de innovación puede describirse como un proceso de aprendizaje interactivo mediante el cual los involucrados aumentan sus competencias a medida que participan en el proceso de innovación. Las empresas utilizan diferentes fuentes y métodos para impulsar la creación de innovación. Se utilizan diferentes fuentes de innovación, internas o externas a la empresa, según sus objetivos estratégicos. Las fuentes internas de innovación incluyen, por ejemplo, la Investigación y Desarrollo. Las fuentes externas de innovación se refieren, por ejemplo, a la consultoría especializada, la cooperación con clientes y proveedores, la concesión de licencias para la fabricación de productos y la compra de maquinaria y equipos (García, et. al., 2022).

La innovación se refiere a un proceso que comienza con una idea novedosa y concluye con la introducción al mercado. La innovación requiere dos importantes propiedades subyacentes dondequiera que ocurra. En primer lugar, los recursos deben ser móviles. Esto a menudo implica cambiar la distribución actual de esos recursos. Extraerlos de su asignación actual ralentiza el proceso y, a menudo, introduce ineficiencias, ya que los gerentes buscan retener esos recursos para apoyar el cumplimiento de sus propias responsabilidades.

En segundo lugar, los incentivos deben estar alineados para que quienes proporcionan recursos, especialmente los financieros, tengan éxito, junto con los operadores de las innovaciones que participan en actividades arriesgadas que generalmente requieren un esfuerzo extraordinario. Cuando los recursos son inmóviles y los incentivos no están alineados, el proceso de innovación se ralentiza (Freeman y Engel, 2007).

Desde otra arista, la innovación, la actividad de implementar nuevas ideas y/o enfoques para crear valor nuevo o mayor, forma parte de la historia de la humanidad. La humanidad siempre ha luchado por encontrar mejores maneras de crear valor y mejorar la calidad de vida a través de la innovación, desde la era de la caza y la recolección hasta la sociedad agraria, la era industrial, la era de la información y, ahora, la era del conocimiento.

En la era actual de la industria 4.0, el propósito de la innovación sigue siendo básicamente el mismo: cómo hacer que la cadena de valor sea más efectiva para maximizar el rendimiento organizacional. Sin embargo, el proceso de innovación se ha vuelto extremadamente complejo, ya que existen numerosas opciones estratégicas disponibles debido a los rápidos avances tecnológicos, la globalización de las actividades económicas, la creciente preocupación por la sostenibilidad ambiental, los cambios demográficos en los distintos países y la creciente influencia de las economías emergentes, así como los roles cambiantes de los actores externos, especialmente los clientes. Para garantizar un proceso de innovación eficaz, la organización debe comprender y conocer claramente



la dinámica del mercado global y las fuerzas que configuran la era digital. Hoy en día, toda empresa es global, independientemente de su tamaño, sector o ubicación. En consecuencia, la competencia, la cadena de suministro, los clientes e incluso las regulaciones son globales. Con los acelerados avances tecnológicos y la feroz competencia global, el ciclo de vida del producto se acorta cada vez más, de ahí la relevancia de las potencialidades innovadoras en los GE (Lee, 2018).

Los grandes cambios tecnológicos, el desarrollo de la gestión y sus funciones han influido en el lanzamiento diario de productos y servicios cada vez más innovadores, ya sean inventos o mejoras en sus productos o servicios específicos. La innovación es un proceso complejo, pero muy valioso y eficaz para lograr los resultados previstos.

Actualmente, la competencia es extremadamente alta en todos los sectores empresariales, lo que ha llevado a que cada día más empresas busquen soluciones para estar a la vanguardia de la competencia mediante la creación de la mayor cantidad posible de productos y servicios innovadores. Desde el cambio de milenio, la adopción generalizada de tecnologías e infraestructuras digitales ha cambiado fundamentalmente la naturaleza de los productos y servicios, transformando en muchos casos industrias enteras (Shala, et. al., 2021).

Así, la innovación debe ser un componente integral de la estrategia empresarial, esencial para la supervivencia en un entorno de mercado cada vez más competitivo. Sin embargo, incorporar la innovación como ventaja competitiva dentro de las organizaciones suele ser un desafío y la innovación no se limita a las prácticas empresariales, sino que está profundamente entrelazada con la dinámica macroeconómica y política. Si bien la creación de valor es esencial, la capacidad de capturarlo es lo que, en última instancia, impulsa un rendimiento superior a largo plazo. Para lograrlo, las empresas deben adoptar prácticas comerciales que vayan más allá de la creación de valor, asegurándose de poder capturarlo y mantenerlo eficazmente. Esta evolución en el pensamiento estratégico resalta la necesidad de que las empresas sean más ágiles e innovadoras, no solo adaptándose a los cambios inmediatos del mercado y la tecnología, sino también desarrollando estrategias que les permitan crear y capturar valor de forma sostenible (López y Oliver, 2025).

Las empresas comienzan a dedicar sus esfuerzos a crear la capacidad de generar innovaciones sistemáticamente por diversas razones. Sin embargo, siempre existe una motivación central o un evento desencadenante, como el crecimiento estratégico, la rentabilidad financiera, la estrategia tecnológica, la necesidad de desarrollo de habilidades, la diversificación de productos/negocios y la defensa del negocio actual, lo que la motiva. Al inicio del proceso de implementación de un sistema de gestión de la innovación, la empresa tiende a buscar oportunidades cercanas a los negocios actuales, para aplicar el conocimiento disponible o incorporar tecnologías nobles a los mercados actuales. Es por esta razón que el reto de desarrollar la capacidad de innovación está estrechamente

relacionado con la gestión del cambio y, por lo tanto, con la superación de la resistencia organizacional y la mentalidad predominante de algunos individuos afectados (Fonseca, et. al., 2021).

Para comprender la importancia de la innovación en las organizaciones, es relevante tener en cuenta, que la innovación se plantea como un requisito para la supervivencia de las organizaciones, es decir, es una necesidad y, por lo tanto, de vital importancia para aquellas organizaciones que desean ser competitivas en el mercado.

Otro aspecto necesario y crítico al referirse a la innovación es que representa una forma de crecimiento para la organización, en otras palabras, este proceso desempeña un papel fundamental en las empresas, ayudando a los directivos a alcanzar los objetivos de mejora continua y sostenibilidad (Morelos, et. al., 2023).

De esta manera, aparecen las potencialidades innovadoras como elementos de las empresas, o en este caso, los GE, que fomentan el desarrollo local, permitiendo que a través de la práctica creativa, se genere un valor positivo para la sociedad local, generando empleo y aumentando la competitividad (Zubeldía, et. al., 2015). Estas potencialidades, mejoran la toma de decisiones y hacen frente a momentos de crisis, dando pie a ventajas competitivas y oportunidades para la inversión. Sumado, canalizan flujos monetarios, generan empleo y transforman positivamente el entorno organizacional, incidiendo al tiempo en el crecimiento económico (Baltar y Brunet, 2013). Por ese estas potencialidades innovadoras son producto de la creatividad y el liderazgo, que conllevan a procesos de integración y transformación organizacional (Pacheco, et. al., 2020).

Con lo expuesto, Grupo La Moderna, es un Grupo Económico del sector de alimentos y bebidas, cuyo origen se remonta al Estado de México y que se compone de las empresas: Finagil, Pirineos, Molinos del Sudeste, Películas Plásticas, Papeles Corrugados, Molinos del Fénix, Tamisa, Galletas La Moderna y Productos Alimenticios La Moderna (La moderna, 2025).

En La Moderna, se han implementado diversas estrategias que le han permitido innovar en el sector al que pertenecen, como en 1955 cuando Don Javier Reverter vendió la fábrica de Pastas Alimenticias La Moderna a don Esteban Abascal Saldamando, quien la modernizó y la cambió a su ubicación actual y adquirió la mejor tecnología de la época. En 1959, La Moderna fue posicionándose en los mercados del estado de Hidalgo y de la región del bajo mexicano y al mismo tiempo, expandiendo el del Estado de México y su zona limítrofe. Además, para dicho año, contrataron agentes de ventas, brindando un servicio personalizado. Desde ese periodo se estableció como estrategia empresarial mantenerse a la vanguardia tecnológica, adquirir maquinaria de última generación, renovar constantemente los equipos de producción y asesorarse por uno de los especialistas en pastas de reconocido prestigio mundial, el señor Luigi Geremia Zanon.

Como innovación para su época, en 1972, instalaron una fábrica de galletas en la ciudad de

Toluca que se formó el 30 de diciembre de 1972 con la razón social Fábrica de Galletas La Moderna S.A. de C.V. Como estrategia de diversificación, en la década de los ochentas la visión emprendedora de "Táblex", hoy Grupo "La Moderna" funda "Películas Plásticas", S.A. de C.V. el 29 de diciembre de 1980, ubicada en Ojuelos, municipio de Zinacantepec, Estado de México, inicia operaciones con 35 trabajadores y una línea de producción con un capital social de 2.5 millones de pesos. Su objeto era proveer empaque flexible a la Fábrica de Pastas Alimenticias "La Moderna" y empresas filiales del consorcio. En 1988, se funda "Harinera Los Pirineos" S.A. de C.V., con uno de los molinos más avanzados del continente.

Otra tecnología se implementó para 1990, las unidades de molienda de Toluca fueron modificadas para procesar trigos cristalinos (*Trícticum Dúrum*) y obtener sémola; a partir de allí la pasta se produciría con el mismo tipo de trigo que se usa en los países líderes en este ramo, como Italia, Francia y Estados Unidos. En 1996, comienza a operar el Centro de Distribución en Texas, donde tiempo después se logra que la FDA (Food and Drug Administration) asuma que los productos del Grupo cuentan con las normas de calidad y seguridad para el consumo y gana una licitación para proveer pastas alimenticias a granel, a las instituciones penitenciarias de Texas. En el mismo año, en Películas Plásticas S.A. de C.V. se desarrolló nuevas tintas con materiales orgánicos, que permitió acrecentar la participación en el mercado de alimentos y frituras destinadas para la exportación. Para el año 2000, se construyó el primer centro de distribución donde se desplazan todos los productos elaborados por el Grupo La Moderna. Hoy en día, en México existen cinco centros más: Guadalajara, Ramos Arizpe, Gómez Palacio, Mérida y Tijuana. En el 2002, Películas Plásticas obtuvo la certificación del sistema de calidad ISO 9001:2000 en diciembre del 2002.

Al año siguiente, en 2003, Con el apoyo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) se construyó el Centro para la Investigación y Desarrollo de Nuevos Productos con la finalidad de analizar y desarrollar las ideas y recomendaciones que surgen.

En 2004, Fábrica de Galletas S.A. de C.V. en materia de máxima sanidad e higiene, obtuvo una certificación por parte del American Institute of Baking; que permitió instaurar procedimientos con base en las Buenas Prácticas de Manufactura, garantizando mayor confiabilidad para los clientes. De igual manera, Películas Plásticas obtuvo la certificación.

Por último, para 2008, Productos Alimenticios La Moderna obtiene la certificación CRESE (Certificación Empresa Socialmente Responsable) (Grupo La Moderna, 2025). En 2022, Grupo La Moderna, creó "La Sopa de Señas", que busca hacer conciencia y trabajar en la inclusión dentro de sus consumidores (García, 2022).

Lo descrito, le ha permitido introducir nuevos productos de pastas, sopas, harinas y galletas; lo que impacta en la suficiencia alimentaria. Además, a través de la Universidad La Moderna, buscan

especializar y actualizar a sus colaboradores, con cursos en materia de control de alérgenos, defensa alimentaria, cultura de inocuidad y prevención de contaminación cruzada (Grupo La Moderna, 2025).

Para entender el contexto financiero de la empresa, que ha representado un potencial para la innovación, se muestran los siguientes resultados que tuvieron en sus principales indicadores en el periodo 2011-2021. Es importante mencionar, que las estrategias y el uso de sus potencialidades de innovación en Grupo La Moderna, es lo que le ha permitido incrementar sus ventas, activo y utilidades a lo largo de los años. El uso de mejores granos y la estandarización de sus materia primas y procesos con los utilizados en países como Italia, Francia y Estados Unidos le ha permitido utilizar sus potencialidades innovadoras en productos, procesos y mercado.

**Tabla 1.** Ventas (millones de pesos) de Grupo La Moderna para el periodo 2011-2021.

Año	Ventas
2011	6,892.42
2012	7,465.86
2013	7,685.49
2014	8,046.39
2015	8,703.56
2016	9,499.89
2017	10,228.75
2018	10,637.90
2019	11,172.56
2020	12,946.27
2021	14,400.00

Fuente: Grupo Expansión, 2021.

Como puede observarse en la tabla, Grupo La Moderna del 2011 al 2021, ha incrementado sus ventas en 108.9%, lo que da muestra de que sus estrategias organizacionales y de innovación han tenido efectos en su participación en el mercado.

**Tabla 2.** Número de empleados de Grupo La Moderna para el periodo 2011-2021.

Año	Número de empleados
2011	4,950
2012	5,202
2013	5,091
2014	5,102
2015	5,104
2016	5,526
2017	5,700
2018	5,850
2019	5,800
2020	5,800
2021	6,000

Fuente: Grupo Expansión, 2021.

En los años de estudio, el incremento de los empleados ha sido menor en proporción con las

ventas, lo que puede ser resultado de una mayor infraestructura y tecnología innovadora aplicada en sus plantas productivas.

**Tabla 3.** Utilidad neta (millones de pesos) de Grupo La Moderna para el periodo 2011-2021.

Año	Utilidad neta
2011	525.14
2012	446.69
2013	373.14
2014	373.70
2015	542.93
2016	631.80
2017	557.13
2018	nd
2019	622.70
2020	1,034.93
2021	nd

Fuente: Grupo Expansión, 2021.

**Tabla 4.** Activo total (millones de pesos) de La Moderna para el periodo 2011-2021.

Año	Activo total
2011	7,471.95
2012	7,603.15
2013	7,685.49
2014	8,118.97
2015	8,562.24
2016	9,706.60
2017	9,968.27
2018	nd
2019	10,564.50
2020	10,893.81
2021	nd

Fuente: Grupo Expansión, 2021.

La utilidad neta, se ha duplicado en el periodo, aunque en el 2013, 2014 y 2017 hubo una disposición de estas que se deben en parte a las crisis económicas y la recesión que se vivieron en dichos años. En cuanto al activo total, este incrementó en 3,422 millones de pesos durante el periodo, lo que se tradujo en la adquisición de mayor maquinaria y equipo.

## Discusión

En este sentido, los Grupos Económicos, por su naturaleza, activos y capital, tienen mayor oportunidad de integrar en sus procesos productivos innovaciones que le permiten disminuir costos, elevar sus utilidades y capacidad instalada, así como atender demandas insatisfechas del mercado. En México, los Grupos Económicos, han sido claves para la protección de la producción nacional, hacer frente a los momentos de crisis y para la generación de empleos. Su tamaño y recursos facilita el gasto

en innovación y desarrollo, por lo que han podido responder a fenómenos como la globalización y actualmente la sostenibilidad, a través del rediseño de procesos, certificaciones y mejores prácticas. En el caso de Grupo La Moderna, que se encuentra inmerso en el sector de alimentos y bebidas, su desarrollo se ha vinculado a la suficiencia alimentaria nacional y a la búsqueda de más y mejores productos alimenticios que nutran a las familias mexicanas. Sus innovaciones le han permitido generar economías de escala, lo que se refleja en el incremento de sus centros de distribución. A partir de lo descrito, Grupo La Moderna, ha utilizado su posicionamiento en la industria de pastas, sopas, harinas y galletas para incrementar su operación con maquinaria de alta tecnología y de primer nivel, elevando su competitividad a través de certificaciones y mejores prácticas.

Además, que han utilizado la capacitación y la especialización para incrementar la eficiencia de su fuerza de trabajo, a través del establecimiento de un centro de investigación y centro de estudios para sus colaboradores. De esta manera, Grupo La Moderna genera ventajas competitivas que elevan su posición y competitividad en el mercado, aprovechando los adelantos tecnológicos y las mejores prácticas productivas.

## Referencias

- Arriaga Martínez, A., & Roque López, V. (2018). Theoretical approach of innovation in organizations: Background and research perspectives. *Revista de El Colegio de San Luis*, 77-106. doi:<https://doi.org/10.21696/rcsl8172018802>.
- Baltar, F., & Brunet Icart, I. (2013). Estructura de oportunidades y comportamiento emprendedor: Empresarios argentinos en Cataluña, España. *Migraciones internacionales*, 9-38. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1665-89062013000200001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-89062013000200001&lng=es&tlng=es).
- Basualdo, E., Manzanelli, P., & Calvo, D. (2020). Los grupos económicos locales durante el siglo XX y las dos primeras décadas del siglo XXI. Buenos Aires: FLACSO.
- Botelho Josgrilberg, F., Hashiba, L., & Mello, R. (2023). Open innovation emerging challenges and practices in Brazil. *International Journal of Professional Business Review*, 01-18. doi:<https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i7.467>
- Calderón Altamirano, E., & Castro Coria, E. (2019). Transferencia de tecnología universidad-industria y el sistema de innovación en México. *Vinculatégica*, 1622-1631. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga5.2-770>
- Chavarín Rodríguez, R. (2011). Los grupos económicos en México a partir de una tipología de arquitectura y gobierno corporativos. Una revisión de sus explicaciones teóricas. *El trimestre económico*, 193-234.

- Chavarín Rodríguez, R., & Ríos Almodovar, J. (2018). Los diez mayores grupos económicos de México y su impacto económico. *Revista CIMEXUS*, 175-199. doi:<https://cimexus.umich.mx/index.php/cim1/article/view/297>
- Espinoza Priego, E., & Ricárdez Jiménez, J. (2016). Grupos empresariales para fomentar el crecimiento económico de México. *Cofin Habana*, 184-199. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2073-60612016000200010&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200010&lng=es&tlng=es).
- Falcone Treviño, G., Jiménez Galán, J., Tinajero Mallozzi, Z., & Serna Hinojosa, J. (2018). Gestión de Innovación en Negocios. *Vinculatégica*, 463-478. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga3.3-1090>
- Fonseca de Melo, J., Barros Bagno, R., Pinto Rio, B., Salerno, M., Carneiro Dias, A., & Simões Freitas, J. (2021). From enthusiasts to systematic innovation: the journey of building the innovation function in a large industrial organization. *Gestão & Produção*, 1-26. doi:<https://doi.org/10.1590/1806-9649-2020v28e5197>
- Freeman, J., & Engel, J. (2007). Models of Innovation: Startups and mature corporations. *California Management Review*, 94-119.
- García, G. (23 de junio de 2022). The Food Tech. Obtenido de *Sopa de señas, la innovación de La Moderna y Beso*: <https://thefoodtech.com/desarrollo-de-nuevos-productos/sopa-de-senas-la-innovacion-de-la-moderna-y-beso/>
- Garcia, M., Batista Pamplona, J., & Pinheiro da Silveira, M. (2022). Cumulative learning as an innovation source: the case of a large company in the cosmetics, toiletry and fragrance industry in Brazil. *International Journal of Innovation - IJI*, 68-94. doi:<https://doi.org/10.5585/iji.v10i1.21015>
- Gimenez Fernandez, E., & Beukel, K. (2017). Open innovation and the comparison between startups and incumbent firms in Spain. *Universia Business Review*, 18-33.
- Grupo Expansión. (2021). *Las 500 empresas más importantes de México*. México: Grupo Expansión.
- Grupo La Moderna. (04 de abril de 2025). Grupo La Moderna. Obtenido de *Historia*: <https://www.lamoderna.com.mx//nosotros/historia>
- Grupo La Moderna. (01 de abril de 2025). La Moderna. Obtenido de *Universidad La Moderna*: <https://capacitacionmoderna.com/>
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Juárez Artigas, C., Vargas Salgado, M., & Gómez Bull, K. (2018). Incidencia de la cultura organizacional en la implementación de procesos de innovación en las empresas.



- Vinculatégica, 196-202. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga4.1-871>
- La moderna. (09 de mayo de 2025). Obtenido de Compañías: <https://www.lamoderna.com.mx/companias>
- Lee, S. (2018). Innovation: From small 'i' to large 'I'. *International Journal of Quality Innovation*, 1-10. doi:<https://doi.org/10.1186/s40887-018-0022-4>
- López Fernández, D., & Oliver, M. (2025). Methodology, strategies, and factors for business innovation in large companies. *International Journal of Innovation Studies*, 91–115. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijis.2025.02.002>
- Morelos Gómez, J., Tirado Roca, S., & Guerrero Álvarez, L. (2023). Innovation in organizations: A Literature Review. *Dictamen libre*, 73-87. doi:<https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.32.10404>
- Pacheco, C., Niebles, W., & Hernández, H. (2020). Acciones creativas como factor clave del perfil emprendedor del estudiante universitario. *Revista espacios*, 19-29. doi:<https://www.revistaespacios.com/a20v41n46/a20v41n46p03.pdf>
- Pérez Sánchez, B. (2020). Responsabilidad Social Empresarial y Grupos Económicos Familiares en México. *Investigación valdizana*, 61-71.
- Shala, V., Bytyçi, S., & Dodaj, P. (2021). The role of innovation in the growth of the company: a case of the emerging country. *Journal of Governance and Regulation*, 175-182. doi:<https://doi.org/10.22495/jgrv10i4art16>
- Zubeldía, M., Viadana, C., Morales, O., & Tomarelli, J. (2015). La cultura emprendedora, impacto socio-cultural de una experiencia de capacitación en emprendedurismo. *Vigésimas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística*, 1-6.