



El plan de Daniel Servitje para que Bimbo conquiste al mundo

Él, en 10 años, ha protagonizado la adquisición de 43 empresas que han fortalecido la penetración de Grupo Bimbo en todo el planeta. No ha sido fácil. Incluso, su historia pudo tomar otro camino: “Me maravillo de porqué estamos donde estamos, cuando el fracaso estuvo a la vuelta de la esquina.”

Por Hiroshi Takahashi y Jonathán Torres

Los colaboradores de [Daniel Servitje](#) creen que es un poco impulsivo, entrometido, intenso, y que a veces puede ser un poco duro. “Otros me dicen al revés, que soy demasiado bonachón.”

Lo cierto es que en entrevista es difícil sacarlo de su guión. Nosotros estamos de acuerdo en que también es un poco duro, tajante al responder algunos temas. Y que también puede ser una persona muy amable. “A veces tenemos esos ejercicios cuando hacemos la junta de planeación donde nosechamos *netas* y, sí, salen bastantes cosas de áreas de oportunidad. Y bueno, hay que tener la capacidad de reconocerlas y mejorarlas.”

Durante 2013, Grupo Bimbo anunció en su Asamblea General de accionistas la renuncia de Roberto Servitje Sendra como presidente del Consejo de Administración de la compañía con efectos a partir del 1 de julio. Daniel Servitje Montull, director general de la empresa desde 1997, lo sucedió desde entonces en el trono de un imperio que sigue creciendo por los cuatro costados del mundo.

Luego de meses de gestión, **Forbes México** consiguió hablar con la mente maestra de Grupo Bimbo.

—¿Qué obstáculos ha encontrado Daniel Servitje en los últimos meses?

—México es el segundo mercado más importante para nosotros en ingresos, Estados Unidos es la operación ya más importante. En México estamos viviendo un año difícil; se ha caído el volumen de nuestros productos, en parte por la economía —que no ha despegado como anticipábamos—, en parte por los impuestos que se dieron en una parte de nuestro portafolio.

José María Flores Barrera, analista del sector Alimentos y Bebidas del Banco Ve por Más, dice que las ventas de Grupo Bimbo se multiplicarán, sobre todo por sus operaciones internacionales. “Ahorita el consumo nacional no ha mostrado señales de recuperación. Para 2015 vemos una ligera recuperación. Por la parte internacional, hay un mayor dinamismo de los productos de Bimbo en Estados Unidos, Canadá y Europa.”

Es cierto. En el segundo trimestre de este año, las ventas netas de Bimbo en México disminuyeron 0.5%, en comparación con el mismo periodo de 2013. En Estados Unidos y Canadá, las ventas crecieron 7.8% entre abril y junio de este año. Las ventas netas en Europa se elevaron 29% en términos de pesos.

“El tema de la violencia ha estado presente de tiempo atrás; creo que nuestros vendedores hacen un buen trabajo y cuidamos mucho las unidades y a nuestros colaboradores, pues uno de nuestros valores principales es asegurar la integridad física de nuestros colaboradores”, sostiene Daniel.

El rey del pan

—[Bimbo es](#) un ente monopolístico, el rey del pan en México...

—Ciertamente somos la empresa más importante de pan en México, como somos la empresa más importante de pan en el mundo, pero la realidad es que la participación de nuestra empresa en el mercado mundial es ínfima y la participación de Bimbo en el mercado mexicano es muy pequeña.

Daniel suelta cifras: “Del 100% de la harina que se produce y se compra en México, dos terceras partes van para el pan, y de esas dos terceras partes, si mal no recuerdo, entre 80 y 88% de ese consumo de harina va para las panaderías de autoservicio o de barrio. La penetración del pan empacado es una penetración que no llega ni al 20% de lo que es el mercado total de la industria del pan.

Flores Barrera, de Ve por Más, coincide en que a pesar de que no hay competidores del nivel de Bimbo, el mercado del pan en México está muy pulverizado porque todavía existen muchas panaderías pequeñas e independientes.

—Hablemos de otro obstáculo o foco rojo: la obesidad de los mexicanos, sobre todo de la población infantil. Se dice que sus productos contribuyen a ello. ¿Cómo es que Bimbo se adapta a las nuevas tendencias por una mejor alimentación?

—Nuestra misión es alimentar, deleitar y servir al mundo. Con esto, lo que decimos es que somos una empresa de alimentos. Dos, creemos que la preferencia del cliente, del consumidor, entra por el paladar, y creemos que la base de la alimentación tiene que ser una dieta balanceada, y en ésta tiene que haber de todo. Nosotros nunca vamos a promover que la dieta sea exclusivamente con productos que son antojos o que pueden ser un postre.

Servitje ofrece otra explicación y agrega que Bimbo tiene un portafolio que cubre distintos momentos de consumo para distintas necesidades.

“Suscribimos con la Organización Mundial de la Salud cinco compromisos y los estamos cumpliendo, lo que implica una reformulación de nuestros productos, una promoción muy activa de la actividad física y prácticas correctas de mercadotecnia. En ese sentido, creo que la empresa está cumpliendo en la parte que le puede tocar para ayudar a resolver el problema de la obesidad.”

—¿Qué tanto entra su gusto por los productos al momento de entrar a otros mercados?

—Yo diría que a veces doy mis opiniones, pero la decisión de qué producto va, dónde se anuncia o si se exhibe de una forma u otra corresponde a los equipos locales. Ciertamente doy mis puntos de vista, pero siempre les digo: “Ustedes láncese, hagan lo que quieran, y si funciona, qué bueno; si no, aprendemos de ésta y vámonos para adelante.”

—¿Cómo administrar una empresa global con el tamaño de Bimbo? ¿Cómo le hace para administrar a más de 120,000 empleados?

—Son 131,500 al día de hoy. [Los administro] con mucha humildad, con los pies en la tierra, tratando de entender los problemas y las oportunidades en cada lugar. Esto es bien importante porque el nuestro es un negocio, una empresa de bienes de consumo, y lo que hacemos es interactuar con clientes, millones en nuestro caso, y para eso te tienes que poner en los zapatos de los pequeños clientes (niños, amas de casa). Mi filosofía va mucho en este sentido.

—¿En cuántas personas confía?

—Yo confío en todos los que trabajan en la compañía, porque si les perdemos la confianza no pueden estar en la empresa, aunque evidentemente no tengo trato con ellos. Yo tengo trato directo con siete u ocho colaboradores que me reportan y tenemos reuniones donde nos vamos involucrando en distintos momentos con grupos más grandes. Pero tratamos de que sea una organización sin burocracia o con la menor burocracia posible, porque en el momento en que la empresa se vuelva rígida estará cavando su tumba. Lo que sí impulso mucho es esta insatisfacción con lo realizado, el decirles a todo el mundo que necesitamos tener hambre para ir por más, y ése es, creo, el rol que me corresponde.

—¿Qué es lo que ha fallado? Algo debe haber fallado dentro de todo este proceso en el que usted ha estado al mando de [Grupo Bimbo](#). ¿Una incursión fallida? ¿Dónde? ¿Cómo fue?

–El mundo de las anécdotas... Verás, yo te diría que a veces me maravillo de porqué estamos donde estamos, cuando el fracaso estuvo a la vuelta de la esquina y, sin embargo, volteamos para el otro lado en ese momento. Un caso: la internacionalización a Estados Unidos, que me tocó vivirla, a pico y pala, desde manejar un camioncito hasta lo que hoy tenemos, se vivió con muchos problemas. Pero en 2009, con la adquisición de Weston Foods, en un momento crítico para el mundo, porque apostamos prácticamente a la compañía en un año de crisis, hicimos lo que fue la adquisición más importante para la compañía. A partir de ese momento, la compañía tomó escala, generó buenos números y la valuación de la empresa ha tenido un crecimiento importante. Yo diría que, si no teníamos éxito en Estados Unidos, podíamos poner en riesgo a toda la compañía.



No todo es dulce

Antes de pensar en si va a continuar con adquisiciones, dice el analista José María Flores, hay que ver los resultados de las incorporaciones de las empresas. “Ha tenido un proceso más largo de lo anticipado con las compras de 2012, especialmente la de Sara Lee. Una vez hecho eso, podríamos pensar qué viene más adelante. Ahora hay que ver el tema de la deuda; a nosotros no nos preocupa, pero al parecer al mercado sí. Le castigaron la calificación crediticia.”

El experto se refiere a los 1,665 mdd que Bimbo ofreció por las acciones de Canada Bread Company Limited. Por ello, Moody’s cambió el panorama de Bimbo de estable a negativo. “Aunque la transacción es estratégica para Bimbo, ya que le permitiría una mayor diversificación de ingreso, también generaría presión de corto plazo en el apalancamiento”, advirtió la calificadora.

Standard & Poor’s, por su parte, confirmó en febrero las calificaciones del grupo a escala global y nacional, con perspectiva estable.

De acuerdo con Banorte-Ixe, el inicio de 2014 trajo para [Bimbo](#) importantes retos a nivel operativo en un entorno de contracción del consumo en las principales regiones donde opera, al mismo tiempo que continúa realizando importantes inversiones para integrar los territorios previamente adquiridos.

Al 30 de junio de este año, la posición de efectivo de la compañía totalizó 6,057 millones de pesos (mdp), en comparación con 2,504 mdp al 30 de junio de 2013. La deuda total al cierre del primer semestre de 2014 ascendió a 60,576 mdp, cuando a principios de año era de 40,329 mdp.

En sus reportes financieros correspondientes al segundo trimestre de 2014, Bimbo explica que esto se debió al financiamiento de la adquisición de Canada Bread, junto con un aumento temporal de la deuda y en la posición de efectivo por aproximadamente 240 mdd, reflejando una parte de los recursos disponibles

por la emisión de bonos que se utilizaron para pagar la deuda inmediatamente después del cierre del trimestre.

“Hoy tenemos un nivel de endeudamiento similar al que hemos tenido cuando hemos hecho otras adquisiciones importantes, como la que hicimos en 2009, cuando adquirimos Sara Lee”, dice Daniel Servitje. “Ahora tenemos un perfil de deuda mucho mejor que el que teníamos antes porque tenemos bonos a 30 años, a 10 años, tasas muy buenas, muy diferentes de las que teníamos en 2009.”

El pasado 23 de septiembre, día que se realizó esta entrevista, Grupo Bimbo pospuso una oferta pública global de acciones. El prospecto de colocación entregado a la Bolsa Mexicana de Valores explica que pretenden utilizar los recursos obtenidos por la oferta para la amortización parcial de la línea de crédito revolvente utilizada para financiar la adquisición de Canada Bread y para otros fines corporativos generales.

Daniel Servitje evita entrar en detalles sobre la oferta de colocación: “Nos capitaliza y nos da flexibilidad para poder invertir en nuevos proyectos, hacer adquisiciones. Está puesta esta alternativa y vamos a ver si la podemos concretar en la medida en que el mercado se preste.”

Lejos de la ciencia espacial

En los últimos 10 años, Bimbo ha comprado 43 empresas en todo el mundo. Daniel Servitje dice que la apuesta es que su empresa eche raíces en todos los lugares a los que llega. La panificación, explica, requiere cercanía, demanda fresca y ser parte de la comunidad.

El líder de Grupo Bimbo dice que realmente conforman una empresa en cada país. “Éste no es un negocio de llevar hombres a la Luna, sino de satisfacer el paladar día a día.”

–Seguramente tiene un manual de cómo una empresa mexicana puede competir en el extranjero...

–Tenemos lecciones aprendidas, más que un manual. Yo te diría que un punto muy importante es hacer altos en el camino, porque si uno tiene un solo manual y en el manual no está el corregir el camino, se va a equivocar muy pronto. Dos, yo sí soy un ferviente de la globalización y de la internacionalización, pero creo que esto requiere de una visión de largo plazo y de los consejos de administración de soportar la internacionalización con paciencia, con un entendimiento estratégico de para qué lo queremos hacer. Si no hubiéramos tenido este aguante, esta visión de largo plazo, nuestra internacionalización no hubiera ido ni a la vuelta de la esquina.

–No necesariamente hay que ser un *space rocket scientist*, pero la revista **Forbes** acaba de ubicar a [Bimbo](#) en el lugar 83 de las 100 empresas más innovadoras del mundo. ¿Bimbo es un laboratorio como las grandes empresas de tecnología?

–No, bueno, tenemos cinco centros de innovación donde trabajan cientos de colaboradores en la parte de formulación de nuevos productos, de desarrollo de empaques, pero también innovamos a lo largo de nuestros procesos. Para que tengas una idea, cada día 40 millones de paquetes son elaborados, horneados a lo largo de nuestras 171 plantas, y esto implica muchos procesos de innovación.

–¿Hacia dónde más va a crecer Bimbo?

–Hoy creemos que con muchísimas oportunidades debemos estar atendiendo a 1.2 a 1.3 miles de millones de consumidores en el mundo, y hay más de 7,200 o 7,500 millones, no sé cuantos, por ahí debe de andar [...] estamos en 22 países, son 180 y tantos, o 190 y tantos que hay.

Es decir, trabajan a una séptima parte de lo que podrían atender. Daniel Servitje dice que ven muchas oportunidades de crecimiento en los mercados emergentes, en profundizar las categorías en donde participan en los mercados en donde ya están, y en atender a muchos más clientes de los que hoy ya atienden. Remata: “O sea que, para donde la veas, siguiendo enfocado en las industrias en las que estamos, las oportunidades para la empresa son muy positivas.”

–Su plan estratégico, que lo presume mucho en sus reportes, habla de ser la mejor panificadora del mundo en 2015...

–Creo que tenemos trecho por recorrer. Debemos tener claros los *gaps* que nos quedan, y donde no los tengamos identificados tendremos que abrirlos. Otra vez, el mundo es de los que están insatisfechos, no de los que ya comieron todo lo que querían.