

Casi siempre que **Daniel Servitje** se refiere al futuro de Bimbo menciona cuatro conceptos que describen bien la estrategia con la que pretende volver a transformar a la panificadora más grande del mundo: innovación, eficiencia, expansión y trabajo en equipo.

Estas palabras, por ejemplo, las mencionó hace unos días, cuando la Universidad de Yale le entregó el premio Legend in Leadership por su trayectoria al frente del Grupo Bimbo. Al lado de empresarios como **Jaime Chico Pardo**, **Juan Domingo Beckman**, **Jaime Ruiz Sacristán** y **Alfonso de Angoitia**, entre otros con intereses en Estados Unidos, así como de funcionarios como **Alejandro Díaz de León**, subgobernador del Banco de México, y ex funcionarios que negociaron el TLCAN, como **Jaime Serra Puche**, **Daniel Servitje** habló de globalización y de los retos que enfrenta la relación México-Estados Unidos, el mercado de donde obtiene la mitad de sus ingresos.

Daniel Servitje lleva 20 años al frente del Grupo, como director general, y si bien le ha tocado liderar las adquisiciones que convirtieron a Bimbo en el mayor productor de pan del planeta, con un huella global en más de 22 países y tres continentes, ahora encabeza una nueva transformación: la de convertirse en una empresa más sustentable, con productos más saludables y, sobre todo, una compañía lo suficientemente eficiente para lidiar con los riesgos que supone Donald Trump en la relación México-EU, la volatilidad del tipo de cambio (70% de su deuda está en dólares), el encarecimiento de las materias primas y la inflación.

Justamente en esta coyuntura, que requiere de la habilidad de un financiero súper experimentado, es que **Guillermo Quiroz**, actual CFO de Grupo Bimbo y quien ha sido la mano derecha de Servitje durante la mayor parte de su gestión, se jubilará en junio próximo. La buena noticia es que Bimbo fichó a otro ta-

Historias de NegoCEOs



Mario Maldonado

¿Cómo transformar a la panificadora más grande del mundo?

lento: a **Diego Gaxiola**, el director de Finanzas de Alsea, la operadora de marcas como Starbucks, Burger King, Vips, Chilli's y otros. Alsea es una máquina de hacer dinero y una de las empresas que han crecido más rápido en México y Latinoamérica en la última década, gracias a su estrategia de expansión y acuerdos con marcas internacionales.

La llegada de Gaxiola (46) a Bimbo, a partir de junio, de alguna forma es parte de la renovación del grupo, que requiere mantener su perfil financiero y sus costos y gastos bajo control, pero al mismo tiempo necesita de un plan de contingencia ante una eventual 'mala' negociación del TLCAN, lo que podría causar una mayor depreciación del peso y una posible crisis económica en México, el país del que obtiene 49% de su flujo operativo.

Standard & Poor's confirmó hace tres semanas las calificaciones crediticias de Bimbo y mantuvo su perspectiva estable, porque considera tres elementos clave en su proceso de

transformación: 1. Que está reduciendo su deuda; 2. que está mejorando su rentabilidad; y 3. que está reformulando sus productos.

Para mantener esta perspectiva, Bimbo tendrá que enfocarse al crecimiento orgánico y a aumentar sus eficiencias para poder ser más rentable. Si bien la panificadora no dejará de explorar oportunidades para adquirir empresas locales (hace unos días sus directivos revelaron que analizan más compras en Asia y Medio Oriente), no veremos grandes operaciones, pues la idea es que mejore su perfil financiero y no se vuelva a sobreendeudar.

Los analistas de S&P esperan que Bimbo financie sus necesidades de capital de trabajo, gastos de capital, pago de dividendos y pequeñas adquisiciones con la generación interna de flujo de efectivo, mientras reduce su nivel de apalancamiento.

En todo esto, el nuevo fichaje de **Diego Gaxiola** será clave.

Bimbo ya es la panificadora más grande del mundo, aunque con menos del 5% del mercado global. Vende casi 14 mil millones de dólares al año, tiene 127 mil trabajadores, 163 plantas y opera en 22 países. En los últimos 10 años ha comprado 40 compañías. ¿Cómo se transforma a una empresa así? Su CEO, Daniel Servitje (58), al parecer ya encontró la receta.

Posdata. Mañana, Bimbo reportará sus resultados del primer trimestre del 2017. Según las casas de bolsa, se esperan aumentos de 16% en sus ingresos consolidados, debido al beneficio cambiario de sus operaciones en Estados Unidos y buenas ventas en México.

También se prevén alzas de 10% en su EBITDA y de 51% en su utilidad neta, gracias a las eficiencias y el tipo de cambio. ●



Daniel Servitje

Twitter: @MarioMal

Correo: mario.maldonado.padilla@gmail.com