

Forbes MÉXICO

Daniel Servitje: el hombre que tiene a Bimbo encima de los gigantes mundiales

Un ceo con suficiente poder, una rentabilidad competitiva en el mundo, una empresa sólida ante la pandemia... y una duda futura por los cambios en el etiquetado.

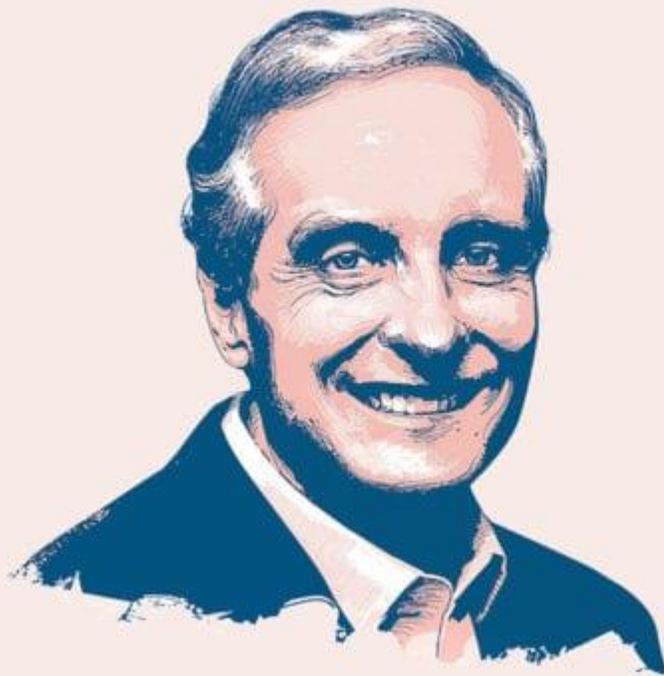


Ilustración: ©

Abraham Solís para Forbes México

Con un bagaje detrás

Daniel Servitje porta un apellido de abolengo dentro del mundo corporativo: es hijo de Lorenzo Servitje (quien, por muchos años, fuera uno de los empresarios más emblemáticos de la escena local).

Él comanda, desde hace décadas, una de las empresas más grandes del país y de la industria alimenticia mundial, un sector, por si fuera poco, fundamental para la economía. **Es considerado una referencia del empresariado mexicano dentro de la política y la economía nacional.**

Desde la victoria electoral en 2018 del actual presidente de México, Andrés Manuel López Obrador, ha participado en reuniones con el primer mandatario; en ocasiones **se le ha atribuido protagonismo en posibles campañas ocultas en contra del proceso de transformación, llamado 4T, luego desmentidas.**

Pero, por lo regular su nombre está presente en la información... y también en las especulaciones. En 1997, recibió la dirección general de Grupo Bimbo, una empresa, en aquel momento, **de 3,000 millones de**

dólares (mdd) de ingresos, y que, tras 23 años bajo su conducción, hoy factura entre cuatro y cinco veces más.

Preside también el Consejo de Administración desde 2013, y controla el paquete accionario de su familia en Bimbo: 38% del capital. El segundo paquete es de la familia Jorba Servitje (11.9%); Jaime Jorba Sendra fue cofundador, junto con Lorenzo Servitje Sendra, y hay otros cuatro grupos catalogados como “accionistas principales”, a nombre de las empresas Philae (5%), Marlupag (3.5%) y Sendamos 3.2%, y de un fideicomiso en Banamex (6.4%).

Según esos datos fríos, **Daniel Servitje no detenta formalmente el control, porque su paquete es menor a 50%, pero la empresa dice en sus reportes que “podría considerarse que tiene poder de mando”**, y, por lo tanto, se puede presumir la existencia de, al menos, un pacto, explícito o de hecho, entre todos o algunos de aquellos accionistas, parientes o no del ceo.

De lo contrario, no tendría la libertad de acción necesaria. Con este firme respaldo, **Servitje Montull ha mantenido la rentabilidad en niveles altos respecto a las tasas del sector durante toda su gestión**, y también ha continuado con el desarrollo y el crecimiento de la compañía, e, incluso, ha generado un halo de buenas prácticas al interior de la compañía.

En materia de rentabilidad del capital invertido (ROIC), **Bimbo está por encima del promedio mundial del sector y también de seis de los 10 gigantes mundiales**. Sólo tres de ellos lo superan. Daniel Servitje cosecha una ROIC de 8.3% (promedio de los últimos tres años), mientras que, en la industria mundial, ésta es de 6.3%, según cálculos basados en datos de S&P Capital IQ, promedio de unas 190 compañías de todo el orbe.

HAY GRISES TAMBIÉN

El resultado de ese indicador es, sin duda, un dato positivo que arroja la gestión. Sin embargo, los análisis por dentro no dan resultados en blanco y negro; hay grises también.

Si consideramos los costos totales, llamándole así a la suma de los de producción, los gastos de ventas, distribución, administración y generales, medidos en proporción a los ingresos, Servitje Montull es más eficiente que la industria panificadora global, porque utiliza 91 dólares por cada 100 vendidos, en la suma de aquellos renglones, mientras que el promedio mundial necesita tres dólares más, es decir 94 por cada 100 vendidos (promedios de los últimos tres años).

No obstante, la comparación más valiosa es con el top ten del sector, cuyo costo total exhibe una eficiencia mayor a la del grupo mexicano, porque usa en promedio cinco dólares menos, es decir, 89 dólares por cada 100 de ingresos. Mondelez, por ejemplo, la estadounidense líder mundial, consume incluso menos: 85 dólares.

Aunque el dato anterior no lo refleja, los analistas suelen señalar el énfasis de Bimbo en el mejoramiento de los costos, por lo general referido a los de producción.

Si desagregáramos esos costos totales, por un lado los costos de ventas (como una proxy de los costos de producción), y, por otro, todos los gastos, Bimbo, en efecto, es más eficiente que el top ten en los costos: 47% de los ingresos contra 64%, respectivamente; pero resulta más ineficiente en lo tocante a los gastos, donde hay un 45% frente a un 25%, respectivamente.

RANKING RENTABILIDAD - LÍDERES MUNDIALES

RETORNO SOBRE EL CAPITAL INVERTIDO (ROIC), TASA ANUAL EN %, PROMEDIOS DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS DE LAS 10 PANIFICADORAS MÁS GRANDES POR INGRESOS Y DEL PROMEDIO MUNDIAL DEL SECTOR

ARYZTA (SUIZA)	0.1
TREEHOUSE FOODS (EU)	3.6
YAMAZAKI BAKING (JAPÓN)	3.8
MONDELEZ (EU)	5.4
UNIVERSAL ROBINA (FILIPINAS)	7.3
FLOWERS FOODS (EU)	7.9
BIMBO	8.3
KELLOGG (EU)	10.0
CAMPBELL (EU)	12.2
HERSHEY (EU)	21.1
INDUSTRIA MUNDIAL	6.3

ROIC: Utilidad operativa neta de impuesto a la renta (tasa ficticia de 37.5% para todas las empresas) / capital propio más deuda financiera promedio del periodo. El resultado corresponde al promedio de 2017, 2018 y los últimos 12 meses reportados

Sin embargo, es muy probable que esas diferencias se deban a que, en las fuentes de información disponibles, las otras empresas registran los gastos de distribución como un costo de ventas, mientras **Bimbo los agrupa junto a los demás gastos, de manera que no parecen válidas las conclusiones del párrafo anterior, aunque sí vale la pena la aclaración.**

Por otra parte, el flujo de caja operativo, medido con el indicador Ebitda, también es desfavorable para Servitje con respecto al promedio de los gigantes: 12% en el grupo mexicano frente a 15% en el top ten, 17%, por ejemplo, en el caso de Kellogg (siempre con datos trianuales).

MUCHA EXPERIENCIA

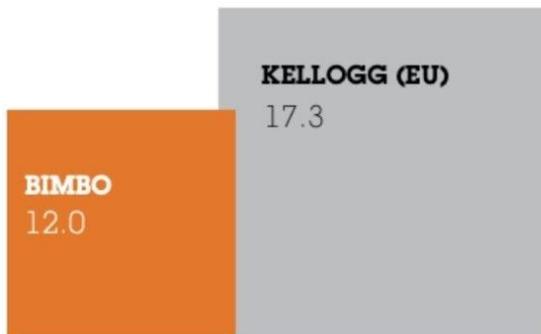
Sin embargo, hay varios indicadores favorables en la eficiencia operativa. **La calificadora Standard & Poor's, por ejemplo, cree que Bimbo posee “mucha experiencia” en la operación, afirmación perfectamente atribuible a Servitje Montull.**

La logística y organización en fábrica es claramente mejor, de acuerdo con la rotación de inventarios, de 15 veces al año en la panificadora mexicana, frente a 10 veces en el promedio del top ten, y a sólo cuatro veces en el caso de Gruma, para hacer una comparación con una empresa mexicana que también es de gran tamaño.

El ciclo de caja es un indicador en parte sobre la operación y en parte sobre la gestión de tesorería, y su comparación también favorece a Bimbo, cuyo resultado es un saldo negativo de nueve días (cuanto menor o más negativo más eficiente), mientras en el top ten es de 17 días, y en la brasileña M. Dias Branco, uno de los grandes de la región, el ciclo es de 109 días.

MARGEN EBITDA

FLUJO GENERADO POR LA OPERACIÓN EN PORCENTAJE DE LOS INGRESOS, PROMEDIO 2017, 2018 Y ULTIMOS 12 MESES REPORTADOS



Frente a la eventual profundización de una crisis económica causada por Covid-19, Daniel Servitje es de los que cuentan con mejores armas para defenderse: los alimentos están entre las categorías básicas de consumo. Y existe otro factor de incertidumbre, por las **consecuencias eventuales en los resultados de las empresas de alimentos y bebidas no alcohólicas**, a causa de las reformas a las normas que regulan su etiquetado por posibles perjuicios a la salud (publicadas en noviembre de 2019 y marzo de 2020), aplicables a partir de octubre en fases sucesivas en los siguientes cinco años.

Según el activista de los derechos del consumidor Alejandro Calvillo, Bimbo (junto con Coca-Cola Femsa) había sido un activo opositor a esas regulaciones y había abandonado criterios razonables que la propia panificadora había establecido para publicidad infantil.

El Consejo Coordinador Empresarial intentó detener las reformas vía amparos, según dijo, para proteger derechos de los mexicanos.

Ahora Servitje se enfrenta al reto de mantener la rentabilidad. **La duda es si, debido a las nuevas regulaciones, se requerirán inversiones y modificaciones de la composición** y del portafolios de los productos, de los públicos objetivo y de las estrategias de marketing, al punto de poner en peligro los resultados financieros. Si fuera inocuo su efecto, no se justificaría tanta resistencia.

Por: César Martínez Aznárez