

“

EL GRAN RETO DE

BIMBO

ES CUMPLIR LO PROMETIDO

”

FOTO DE PORTADA:
DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

POR:
GONZALO
SOTO

EN PORTADA

**RAFAEL
PAMIAS**

TOMA LAS
RIENDAS DE
UNA DE LAS
EMPRESAS
MEXICANAS
MÁS GLOBALES
Y RECONOCIDAS
POR LOS
CONSUMIDORES
CON UN
OBJETIVO:
PROTEGER Y
AMPLIAR EL
LEGADO DE
ÉXITO DE LA
COMPAÑÍA.



B

rafael Pamas se desvía un momento mientras menciona los retos que tiene Bimbo para contar una breve anécdota. Es algo que aprendió hace poco, pero que le ha ocupado la mente lo necesario para decidir comentarlo. “‘Compañero’ viene del latín *cumpanis*, significa ‘compartir el pan’”, explica.

Quizá la mayoría de los más de 151,000 empleados de Bimbo, distribuidos en 35 países, no tenga idea de esa etimología que como anillo al dedo le queda a una de las empresas productoras de pan más grandes del mundo, pero Pamas se encargará de que la gente lo sepa, de la misma forma en que constantemente refrenda y habla de los valores corporativos que tanto éxito le han significado a la compañía.

Si Bimbo hoy es una empresa que en 2023 reportó ingresos por 399,879 millones de pesos, un resultado récord y que supone un crecimiento de casi 40% respecto a 2018, es, según quienes trabajan ahí y especialistas en cultura corporativa, porque se ha comprometido con una misión basada en los principios que hace casi 80 años (la empresa los cumple el año próximo) decretó Lorenzo Servitje. Y que con férrea disciplina mantuvo su hijo Daniel, la tercera generación en el liderazgo de la compañía, y quien desde el 1 de mayo dio un paso al lado para asumir una recién creada presidencia ejecutiva y ceder la dirección general a alguien que no lleva el apellido familiar, algo que solo había ocurrido durante los cuatro años que Santiago Castro ocupó el puesto.

Pamas no es ningún ajeno a la empresa, pero su llegada en relevo de Daniel Servitje, quien tiene 65 años de edad y 43 de trabajo en la empresa, supone un cisma en las entrañas de la cultura corporativa del país, tan acostumbrada a que los roles más altos de liderazgo queden entre los miembros del clan familiar. Larga es la lista de compañías mexicanas que no ceden los espacios más elevados de la toma de decisiones, aunque formen parte de las mejores prácticas de gobierno corporativo. Bimbo decidió servir de ejemplo y en su nuevo director general descansa, no solo un cambio interno, sino una señal del impacto que este tipo de movimientos puede tener en el ecosistema empresarial del país.

Rafa, como suelen llamarlo sus colegas, ocupaba la Dirección General Operativa y la Dirección Global de Sustentabilidad antes de ser llamado por Servitje para tomar las riendas de toda la empresa. “Fue una emoción”, dice sobre el momento en que le fue avisada su selección como director general. “Primero es una emoción de ‘esto es grande’ en el sentido de la responsabilidad, en sentido también personal, de logro. Luego sientes orgullo, el compromiso de hacerlo bien, el agradecimiento. (...) todo eso en un segundo”.

Deliberadamente escueto y cuidadoso al hablar de conversaciones privadas con Daniel Servitje y otras personas involucradas en su proceso de selección, el nuevo director general se limita a responder que la transición se llevó a cabo de manera planeada, informando de manera oportuna a todos los grupos de interés de la empresa y explicando a todos los colaboradores el objetivo del movimiento.

Licenciado y maestro en Administración de Empresas por la Esade de su natal Barcelona, una de las escuelas de negocios más importantes de Europa, tiene 35 años de experiencia en estrategias empresariales y mercadotecnia y en su historial laboral presume nombres como Henkel y Danone, que lo trajo por primera vez a México en 1999 como director de Marketing. Posteriormente, Pamas volvió a Europa para dirigir Bonafont allá, aunque en su mente se mantuvo en búsqueda de una oportunidad que le permitiera regresar.

“Volví a México porque quería vivir en México, también mi esposa (mexicana) quería vivir aquí”, relata. “Los mexicanos, si no están en su país, están aburridos”, dice.

Pamias, su esposa y sus dos hijos regresaron en 2011 y en Bimbo encontró la que, para él, es la “gran compañía” para trabajar y con la que comulga en filosofía y valores. Esa última palabra la repite con frecuencia porque, afirma, de ahí parte el éxito que ha llevado a la empresa a ser incluso el sustantivo propio con el que millones de personas en México y fuera de nuestras fronteras se refieren al pan de caja. Aquí, ese pan es pan Bimbo.

De hecho, Bimbo es la cuarta marca de consumo más elegida en Latinoamérica, según el informe Brand Footprint, el ranking anual de Kantar Worldpanel que mide y compara el éxito de marcas en diferentes mercados y regiones. Es la primera latinoamericana que aparece en el listado.

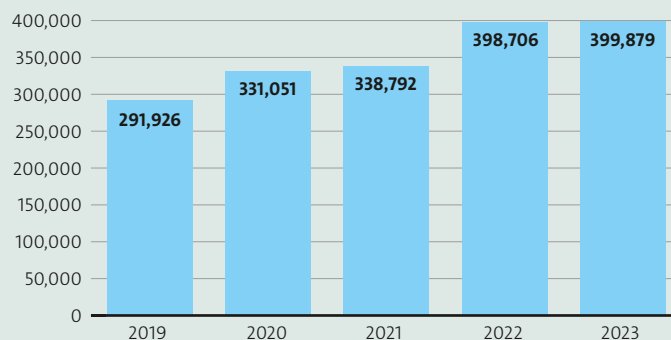
Colaboración, perseverancia, resiliencia y solidaridad son los valores corporativos que de inmediato resalta el directivo como parte del *ethos* de Bimbo. También, esos intangibles son, a su parecer, el gran legado de la familia Servitje y el resto de los fundadores de la empresa, y en cuyo centro se encuentra una filosofía humanista.

“Esta filosofía está expresada en la regla de oro que todos en Grupo Bimbo

CRECIMIENTO EN EL HORNO

Grupo Bimbo no ha dejado de subir sus ventas, que han registrado una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) del 8.6% en la última década.

VENTAS EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: Grupo Bimbo.

“**QUEREMOS SER UNA EMPRESA ALTAMENTE PRODUCTIVA, 100% SUSTENTABLE Y PLENAMENTE HUMANA, Y ESE ES UN RETO DIARIO.**”

Rafael Pamias,
director general de Grupo Bimbo.

practicamos día a día: tratar a todas y todos con respeto, justicia, confianza y afecto”, señala. “Para mí, es fundamental continuar promoviendo esta visión humanista de la empresa y esta visión optimista de la humanidad”.

En lo personal, asegura que llega a la cabeza corporativa de Bimbo con otro valor muy particular: el civismo. “Es el respeto a otra persona, el respeto a la comunidad de la que formamos parte”, dice. “Porque es la comunidad la que nos alimenta y la comunidad la que nos hace crecer”.

Francisco Fernández, director ejecutivo del Centro de Empresas Conscientes del Tec de Monterrey, explica que, en el caso de Bimbo, la empresa ha trabajado por institucionalizar su cultura, para que no dependa de personas. Por ello, el cambio en la dirección general no debería suponer un desvío importante de esos principios, sino un relevo para fortalecerlos con una nueva mirada.

“Ayuda a que entiendan lo que es una empresa y cuál es su rol en la sociedad”, explica. “Las empresas como Bimbo son tractoras entre sus clientes, sus provee-

dores, pues, de alguna manera, arrastran a muchas otras. Cuando tienes una empresa que pone esa vara y exige ese tipo de cultura, también te llevas a otras allá”.

Hay evidencia clara, apunta Fernández, de que las empresas que son congruentes con sus valores mantienen una ventaja competitiva en el mercado. Hacer rentables los valores es también un objetivo de Pamias.

“El gran reto es ese, cumplir lo que nos hemos prometido a nosotros mismos y a la sociedad mexicana”, afirma el directivo. “Queremos ser una empresa altamente productiva, 100% sustentable y plenamente humana, y ese es un reto diario, porque una cosa es lo que declaras, incluso lo que decretas, y otra cosa es lo que realmente pasa”.

La agenda de Bimbo es particularmente ambiciosa y Pamias pone sobre la mesa, con frecuencia, sus objetivos en el terreno agrícola, donde la empresa pretende encontrar nuevos métodos de cultivo que reduzcan la huella de carbono, el uso de agua y fertilizantes artificiales, al tiempo que mantiene el rendimiento de la tierra y capacita a los productores para que adopten mejores prácticas.

“En cuanto a avances, en 2023 superamos nuestras metas anuales con más de 170,000 hectáreas de maíz y trigo en México, Estados Unidos, Canadá y Francia”, detalla. “Efectivamente, nuestra meta para 2050 es que el 100% de nuestros ingredientes clave provengan de tierras cultivadas con prácticas de agricultura regenerativa”.

En el terreno de la sustentabilidad, Bimbo ya presume la flota de camiones eléctricos más grande de América Latina, con la que pretende reducir, drásticamente, la huella de carbono en el reparto de sus productos, en la que es una de las redes de distribución más grandes del país. Pocas comunidades en México, si es que acaso hay una, no tienen una tiendita en la que los productos Bimbo estén presentes. Fuera de las campañas de vacunación, ni siquiera el gobierno a veces tiene ese nivel de acceso.

La expansión de la compañía por el mundo seguirá aún como un eje y tan solo en 2024 ha realizado cuatro inversiones clave que no han recibido tantos reflectores, pero que representan un impulso para la empresa en distintas re-



giones: compró Trei Brutari, un productor de pan y galletas en Rumanía; Moulin d'Or, líder del mercado de pan dulce empacado en Túnez, y que le permitió entrar a ese país, el número 35 para la compañía; además de adquirir La Zarcereña, líder en pan dulce y competidor en la industria de galletas y botanas en Costa Rica, y ampliar su presencia en el mercado turco.

Ser la segunda empresa mexicana más global, solo por detrás de Orbia, según el ranking 'Las 100 mexicanas globales', de *Expansión*, conlleva retos como el incremento en el costo de los insumos y el aumento en los tiempos de entrega de algunos equipos de producción, que la propia compañía reconoce. “Sin embargo, nunca nos hemos visto afectados por disrupciones mayores en la cadena de suministro”, comenta Pamias. “La continuidad del negocio se ha debido a la estrecha colaboración y planificación con clientes y proveedores, con los que hemos interactuado con anticipación, flexibilidad y generosidad”.

EXPERIENCIA. Rafael Pamias era director general operativo y director global de Sustentabilidad antes de su nombramiento como CEO de Grupo Bimbo.

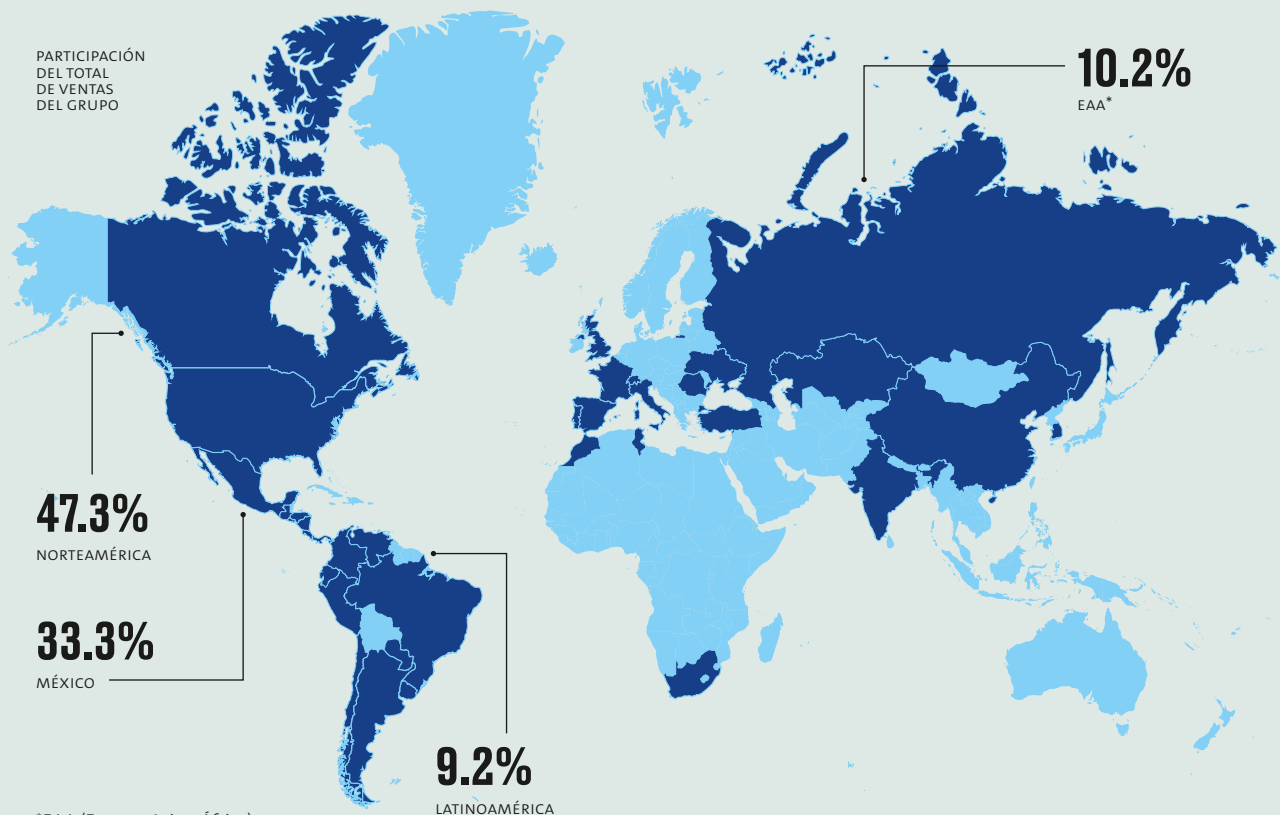
Esto ha permitido que en el primer trimestre de 2024, pese a las complejidades del periodo, los resultados de la empresa hayan sido, en palabras de Diego Gaxiola, director global de Administración y Finanzas de la compañía, “buenos” y “resilientes”, aun con el impacto del superpeso y la base de comparación de los primeros tres meses del año pasado, que supusieron resultados récord en varias métricas. “Ser una empresa global diversificada tiene sus ventajas y desventajas: Norteamérica tuvo un comienzo débil del año por un entorno complicado, como esperábamos, mientras que México y EAA (Europa, Asia y África) se mostraron fuertes, permitiendo que Grupo Bimbo siga en línea con nuestras expectativas”, señaló el directivo en el reporte trimestral de la empresa.

Entre las principales críticas a la compañía ha estado, desde hace años, el contenido nutricional de sus productos y ahí, su nuevo director general menciona que con independencia del cumplimiento del etiquetado que muestra las calorías y los excesos de azúcares o sodio, la empresa continúa con el desarrollo de opciones que se adapten a las nuevas tendencias de consumo más saludables.

“Algunos de nuestros avances son que hoy, el 98% de nuestros productos de consumo diario, como panes, bollería y tortillas, están libres de sabores y colorantes artificiales”, detalla. “En nuestra oferta de productos (...) usamos como parámetro de medición la metodología establecida en el Health Star Rating System (HSR), que califica el perfil nutricional general de los produc-

UN OSITO MUY GLOBAL

Bimbo llegó en el primer trimestre de este año al país número 35 donde tiene operaciones, tras la compra de Moulin d’Or, el líder del mercado de pan dulce empacado en Túnez.



BIMBO ES:

1er.

COMPETIDOR GLOBAL EN LA INDUSTRIA DE PANIFICACIÓN.

2.4X

MÁS GRANDE EN PARTICIPACIÓN DE MERCADO QUE EL SEGUNDO COMPETIDOR GLOBAL.

227

PANADERÍAS OPERA EN 35 PAÍSES.

METAS SUSTENTABLES

La compañía ha establecido sus metas de sustentabilidad, que deberán cumplirse hacia 2025, 2030 y 2050.

2025

- ▶ **100%** de la energía eléctrica que use será de fuentes renovables.
- ▶ **100%** de sus empaques serán reciclables, biodegradables o compostables.
 - ▶ **100%** uso de papel y cartón de fuentes certificadas sustentables.
 - ▶ **100%** de reúso de agua tratada.

2030

- ▶ **100%** de los empaques soportará una economía circular.
- ▶ **20%** menos agua consumida contra línea base 2019.
- ▶ **50%** menos desperdicio de alimentos desde su generación.
- ▶ **200,000** hectáreas con prácticas de agricultura regenerativa.

2050

- ▶ **Cero** emisiones netas de carbono.
- ▶ **100%** de los ingredientes clave procederán de tierras cultivadas con prácticas de agricultura regenerativa.

FUENTE: GRUPO Bimbo.

tos alimenticios, asignándoles un valor (estrellas), de acuerdo con el contenido de nutrientes que se busca promover y limitar en la dieta”.

En 2017, la empresa lanzó Bimbo Ventures, una rama de *venture capital* corporativo para invertir en innovaciones en productos y tecnología para cadenas de suministro y otros temas comerciales. El año pasado se realizaron 31 transacciones, desde nuevas inversiones hasta participaciones en fondos especializados.

Pamias recuerda cada vez que puede el enorme tamaño de la responsabilidad que tiene ahora y, ya sea en entrevista o en un foro de sustentabilidad, el valor que le da a su encargo es constante. “Yo tengo un legado que proteger y que ampliar”, afirma. “Es el legado del éxito y es el legado de cómo se hacen las cosas”.

Pese a la seriedad que aparenta en primera instancia, Pamias es un tipo que agrada y es rápido en soltar un comentario que arranca sonrisas y, de pronto, risas de pulmón entero. Cuando se le pregunta qué le gusta hacer cuando no está dirigiendo Bimbo, su respuesta es “nada” y con prisa explica que se basa en el concepto italiano del *dolce far niente*, o el placer que se experimenta solo al ver la

vida pasar sin mayor agenda. Desde luego, es fan del Barça, el club de fútbol de sus amores.

De los breves vistazos que permite a su faceta más personal, se muestra su lado culto y otro profundamente agradecido con el momento profesional que vive. “Quisiera ser recordado como una persona a la que le pasaron una responsabilidad y supo conservar esos valores tan importantes en la compañía con la cultura, la filosofía, el sistema de creencia, pero también una manera de hacer las cosas”, dice. “Me gustaría que se me recordara como aquel directivo que, de manera solidaria, con cooperación, avanzó a una economía sustentable”.

La suya no es una mentalidad que mire solo hacia el futuro y recuerda una frase que uno de sus compañeros en Bimbo le dijo: “Si solo Bimbo supiera lo que Bimbo sabe”.

“¿Qué significa eso? Que nosotros tenemos muchas soluciones, a veces no las conocemos porque no han sido compartidas internamente y a veces las conocemos, pero no las escalamos”, explica. “Es hacer que Bimbo sepa lo que sabe Bimbo y que Bimbo haga lo que mejor sabe hacer, para mí, esa es la gran oportunidad”.

FUENTE: Reporte anual 2023 de Bimbo.