

"EL PILAR DE NUESTRO
ÉXITO HA SIDO
LA GESTIÓN
DE NUESTRA GENTE"

Jorge Baeza Fares, director general de Bafar Alimentos, una de las compañías productoras de carnes y embutidos más grandes de México y que controla un 15 % del mercado de carnes frías en ese país, nos contó cuáles han sido sus estrategias de crecimiento.



Por: Edwin Caicedo Ucos,
periodista revista IAlimentos

**SI NO CUIDAS A TU
COLABORADOR, ÉL NO VA A
CUIDAR A LA EMPRESA".**

Cuando un empleado entra por primera vez a cualquier empresa del Grupo Bafar lo primero que hace la compañía es definirlo, conocer sus habilidades debilidades y, luego, le entrega educación a través de la Universidad Bafar para potenciar en lo que es bueno y fortalecerlo en sus áreas de oportunidad. Esa educación es medida a través de un modelo y el empleado es constantemente retroalimentado y valorado en su desempeño, y, si le va bien, es consecuentemente premiado por sus méritos.

La compañía familiar de los Baeza Fares es lo que es "gracias a nuestra gente", aseguró Jorge, director de la división de Alimentos del Grupo Bafar, la más importante de la compañía y que engloba las operaciones de *retail*, productos de consumo, investigación y desarrollo, produc-

JORGE BAEZA FARES

director general
de Bafar Alimentos



VENTAS 2020



817
MILLONES
DE DÓLARES



MARCAS
DE LA COMPAÑÍA
23

VENTAS
FUERA DE MÉXICO
6%



TIENDAS
DE DISTRIBUCIÓN
9.400

ción y exportaciones; y que representó en 2019 el 96 % de las ventas del Grupo, con un total neto en ventas de 14.732 mdp mexicanos, unos 740 millones de dólares.

Bafar Alimentos produce y distribuye 23 marcas propias, entre las que resaltan Parma, Campestre, Sabori, Bafar, Burr, Ponderosa, Dixie Farm, Pery, All American, entre otras, y cuenta también con una red propia de distribuidores de venta de proteína animal y distintos productos cárnicos derivados, con un total de más de 9.400 dentro de las cuales se encuentran las cadenas propias CarneMart, La Pastora, BIF y Casa Hernández. Pero para Jorge nada de eso sería posible sin sus colaboradores. El directivo enfatiza en que el mercado, la eficiencia y el trabajo son igual para todas las compañías, pero las personas no. Para él la gestión del capital humano, que en Grupo Bafar asciende a más de 12.000 colaboradores, es esencial para el crecimiento y el alcance de metas.

“La mayoría de la gente que ocupa puestos altos en nuestra empresa viene de abajo, entonces terminan conociendo muy bien a la empresa”, destaca el directivo, quien añade además que en su modelo la medición de objetivos y la constante comunicación y retroalimentación es esencial, pues “muchas veces el jefe piensa que el subordinado sabe los objetivos claves y muchas veces no los tienen claros”.

Por eso, Jorge, uno de los tres hermanos Baeza Fares que hoy llevan las riendas de Bafar, enfatizó en que las empresas deben cuidar y potenciar a los colaboradores, porque “si no cuidas a tu colaborador, él no va a cuidar a la empresa”.

Mediante las distintas fases de su Modelo de Gerenciamiento, Grupo Bafar comunica los objetivos de forma clara, retroalimenta y ayuda a cumplirlos a sus colaboradores. “Esta metodología se realiza a través de nuestra universi-

dad corporativa Universidad Bafar, en donde se crean las técnicas, y las herramientas necesarias para mantener a nuestra gente capacitada, fortalecer sus habilidades y mejorar sus oportunidades”, aseguró Jorge.

De pequeña procesadora familiar a gigante mexicano

La compañía de los Baeza Fares nació en Chihuahua, México, en 1983, y en sus más de 35 años de existencia no ha parado de crecer. Fundada por Eugenio, hermano de Jorge y presidente del grupo, Grupo Bafar empezó con la venta de carne directamente al consumidor, especializándose en cortes específicos y aprovechando las oportunidades que encontraba.

La clave para exportar es analizar los lugares en donde está la más alta concentración de personas interesadas en tu producto.

Para 1986, y gracias al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT), Bafar se convirtió en importador de carne de países como Noruega, Finlandia, Dinamarca, Irlanda, Australia, Nueva Zelanda, Canadá, Nicaragua y Estados Unidos. Y gracias a esa movida la compañía empezó a crecer explosivamente. En 1996, Grupo Bafar incursionó con la cotización en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), ofreciendo el 20 % de su capital bursátil.

Con una estrategia de diversificación y constante comunicación en la toma de decisiones (hay una junta general todos los lunes a las 9:00 a. m.). Grupo Bafar, una compañía fruto de la unión entre los Baeza, inmigrantes españoles y criadores de ganado en el desierto

de Chihuahua, y los Fares, inmigrantes libaneses y jordanos con la vena comercial que caracteriza a las gentes del medio oriente, ha logrado consolidar una firma que en los últimos cinco años creció un 67,6 % en sus ventas netas, con un total a 2020 de 16,272 mdp mexicanos, unos 817 millones de dólares.

Hoy la compañía ha creado una estrategia de diversificación que le ha permitido apostarle a varios negocios, con la producción de carne y la agroindustria como eje principal pero también con otros modelos de negocio, gracias a los cuales han podido crecer.

Además de estar en el top 3 de jugadores de carnes y embutidos en México, el Grupo también tiene una división financiera llamada Vextor Activo, que nació en 2008 y que entrega crédito a colaboradores, filiales de la firma y proveedores mediante factoraje financiero, al tiempo que ofrece soluciones de crédito empresarial a mercado abierto de manera flexible y diferenciada en el sector comercial, agropecuario y de servicios.

Hoy en día nuestros procesos de producción requieren cada vez menos interacción directa del personal.

La otra división de la compañía es la inmobiliaria con Fibra Nova, que fue constituida en 2017 como el Fideicomiso de Inversión en Bienes Raíces (FIBRA) F/2870 que cotiza en la BMV como "FNOVA" y con la cual administran y generan rendimientos mediante el arrendamiento de propiedades en el país azteca.

Además, el Grupo también cuenta con una división agropecuaria, con la que ha incursionado en el desa-



“*Fue un gran reto cambiar el 100 % de los empaques de nuestros productos en 6 meses, ajustándonos a cumplir con perfiles nutricionales restrictivos.*”

Jorge Baeza Fares

director general de Bafar Alimentos

rollo de otros productos, con siembras, por ejemplo, de maíz y nuez, aprovechando nuevas tecnologías, como la automatización y dándoles además valor agregado.

Marcas cada vez más específicas, más personalizadas

Jorge señala que es importante crear marcas que sean cada vez más específicas y tengan definido con claridad cuál es su segmento. Por esto, Bafar alimentos cuenta con un amplio repertorio de marcas para el mercado de carnes y embutidos, con un total de 23 que "nunca se cruzan", ni compiten entre ellas, dijo el empresario.

"Tenemos la marca adecuada para el segmento adecuado. Todas están definidas hacia un segmento de mercado. Y cuando hablo de esto, no me refiero solo al precio hablo de que puede haber un segmento en una marca de salud, uno de sabor, uno de valor. Y luego se segmentan inclusive hasta por cliente, definiendo marcas regionales y nacionales", asegura.

Para el directivo las marcas deben ser muy específicas con el segmento de mercado al que quieren apuntar, pues ese será un factor esencial para su éxito.

Por eso, la investigación para el desarrollo e innovación es también parte importante en la empresa. Por lo que en 2017 Grupo Bafar fundó el Centro de Investigación y Desarrollo (CIDET). La institución busca mantener a las marcas del Grupo actualizadas en las preferencias del consumidor y lograr desarrollar productos, implementar tecnologías e intervenir en el catálogo de la compañía.

Recientemente y gracias al CIDET Bafar lanzó una nueva línea de productos saludables llamada Sabori Al Natural, una línea rápida llamada Griller', y desarrolló empaques biodegradables de marca propia. El centro de investigación también apoyó en la generación de importantes ahorros para la compañía a través de mejoras en las fórmulas de los productos, ajustes en los ingredientes, mayor eficiencia en las líneas de producción y reduciendo desperdicios.

Tecnologías que mejoran la competitividad

La precisión, eficacia y calidad son fortalezas que el Grupo Bafar reconoce como esenciales si se quiere "permanecer en la preferencia de los clientes y consumidores". Por eso la compañía ha apostado por tecnificar cada vez más sus fábricas sin dejar de lado a su capital humano.

Las máquinas han empezado a intervenir cada vez más en los procesos y la tecnología juega un rol cada vez más activo, "desde la administración del talento de nuestra empresa, hasta la producción y comercialización".

"Hoy en día nuestros procesos de producción requieren cada vez menos interacción directa del personal, sin embargo, estamos conscientes de que representamos una importante fuente de empleo para los mexicanos, factor



por el cual aún apostamos por la capacidad y habilidad de nuestro capital humano para mantener y superar las metas de producción establecidas”, destaca la compañía.

Para el 31 de diciembre del 2020, las ventas netas consolidadas de Grupo Bafar en el extranjero representaron un 6 % del total general .

La búsqueda del 35 %

Para el 31 de diciembre del 2020, las ventas netas consolidadas de Grupo Bafar en el extranjero representaron un 6 % del total general, con Estados Unidos como principal mercado. El objetivo para 2025 es que esa cifra crezca al 35 %.

Jorge afirmó que la clave para exportar es analizar los lugares en donde está la más alta concentración de personas interesadas en tu producto. En el mercado estadounidense la operación está enfocada en California, Texas, Illinois, Georgia, Nuevo México, Arizona, Colorado y el territorio no incorporado de Puerto Rico, estados con mayor población latina. Pese a esto, para ellos, Estado Unidos es la opción indudable, pero no la única.

“En la actualidad nuestro mayor esfuerzo está enfocado al mercado de Estados Unidos, sin embargo por la

naturaleza de crecimiento del negocio y con la puesta en marcha de nuestro Complejo Agroindustrial en La Piedad, Michoacán, próximamente ampliaremos nuestro panorama y crearemos las estrategias adecuadas para llegar a más mercados a nivel mundial”, señalan.

La NOM-051

La Norma Oficial Mexicana NOM-051, mejor conocida como la nueva normatividad de etiquetado frontal en alimentos y bebidas promulgada en México en 2020 fue uno de los retos recientes que más ha obligado a innovar a la compañía en el menor tiempo posible.

“Fue un gran reto cambiar el 100 % de los empaques de nuestros productos en seis meses (tiempo de publicación y entrada en vigor de la primera fase), ajustándonos a cumplir con perfiles nutricionales restrictivos que prácticamente hicieron que todos los productos de nuestra categoría tuvieran sello de sodio. Durante este tiempo hemos innovado en nuestros productos, buscando apegarlos a esos perfiles y, de esa manera, poder ofrecer a nuestros consumidores productos sin sellos”, aseguran.

Sin embargo, desde Grupo Bafar cuestionan “si esta norma va a tener el efecto deseado de disminuir la obesidad en la población, ya que revisando las experiencias en países que implementaron este modelo, este objetivo no se ha logrado. Con la entrada de las siguientes fases de la Norma los perfiles serán cada vez más restrictivos y la industria tendrá que volver a pasar por un proceso de ajuste”, puntualizan. 📌