

# Mensaje del Presidente del Consejo y Director General

GRI: 2-22

**Héctor  
Hernández-Pons  
Torres**  
Presidente del Consejo  
y Director General  
de Grupo Herdez®



## ¿Qué representó el 2024 para Grupo Herdez® en el contexto de sus 110 años de historia?

Al conmemorar nuestro 110 aniversario, el 2024 fue un año de reflexión y celebración. Estuvo marcado por la incertidumbre política y económica en México y el mundo, la volatilidad en los mercados financieros, las disrupciones en las cadenas de suministro, las presiones inflacionarias, así como por los impactos del cambio climático que repercutieron en la disponibilidad y precios de materias primas.

Grupo Herdez®, fiel a su historia, demostró capacidad de adaptación y resiliencia ante estas adversidades, a través del enfoque y la extraordinaria ejecución del equipo de más de 12 mil colaboradores que día a día construyen el futuro de nuestra empresa.

En el marco de esta celebración, no sólo honramos el legado que nos ha traído hasta aquí, sino también reafirmamos nuestro compromiso con la transformación que debemos adoptar para garantizar la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

Hace más de 60 años, nuestro éxito como distribuidor de marcas nacionales e internacionales nos llevó a trascender las fronteras de nuestro negocio, para empezar a producir nuestros propios productos bajo la marca Herdez®. Hoy, el Grupo se conforma por más de 20 marcas propias y 1,500 productos, con los que somos número uno o dos en

participación de mercado en México de las categorías que conforman cerca del 70% de nuestras ventas. Por su parte, en Estados Unidos, somos líderes en la categoría de comida mexicana auténtica en categorías como mole, nopalitos y guacamole.

Ante la innegable realidad de los efectos del cambio climático en los sistemas de producción de alimentos, la gestión Ambiental, Social y de Gobierno (ASG) ha dejado de ser un complemento a la estrategia de negocio para convertirse en un pilar estratégico. En este sentido, y consciente de la relevancia de hacer más eficiente nuestro consumo de agua, reconozco especialmente la excepcional colaboración entre nuestras áreas de Operaciones y Sostenibilidad, ya que su esfuerzo conjunto fue fundamental para alcanzar el objetivo anual de reducción del consumo de agua por tonelada producida, cerrando el año con un consumo de 2.06 m³ por tonelada producida, lo que supuso una reducción acumulada respecto al año base (2018) del 21.7%.

Más que nunca, este año subrayó que el activo más valioso de Grupo Herdez® es su gente. El año representó un testimonio del compromiso, la capacidad de adaptación y la resiliencia de nuestros colaboradores, quienes fueron el motor para navegar tanto los desafíos externos como los procesos internos de transformación. Su dedicación dio vida a nuestra cultura y mantuvo vigente nuestro legado.



### ¿Cuáles son los tres principales logros de 2024 para Grupo Herdez®?

El 2024 fue un año de superar récords. **Nuestras ventas netas alcanzaron la cifra histórica de \$37,425 millones de pesos**, lo que representó un incremento de \$1,212 millones de pesos en comparación con el año anterior. **Alcanzamos un margen bruto de 40.0%, el más alto en casi una década.** Esto se tradujo en márgenes operativo y UAFIDA de 13.9% y 17.4%, respectivamente.

Además, logramos un nuevo hito en la generación de flujo de efectivo. **El flujo libre de efectivo consolidado ascendió a \$3,657 millones de pesos, lo equivalente al 9.8% de las ventas.** Esta sólida generación de recursos nos brindó la flexibilidad para distribuir a nuestros accionistas \$487 millones de pesos en dividendos, reinvertir en el crecimiento de la compañía a través de la recompra de acciones por \$395 millones de pesos y al mismo tiempo fortalecer nuestra posición financiera.

Por otro lado, el cumplimiento de la meta de reducción de consumo de agua nos mantuvo en el camino correcto para cumplir no solo con el compromiso de nuestro bono vinculado a la sostenibilidad emitido en 2022, sino también con incrementar la eficiencia en el consumo de este recurso vital para garantizar la permanencia del negocio más allá de nuestra meta 2030. En este sentido, reconozco especialmente la colaboración excepcional entre nuestras áreas de Operaciones y Sostenibilidad, ya que su esfuerzo conjunto fue fundamental para alcanzar la meta anual de reducción de consumo de agua por tonelada producida.

Por último, gracias a una colaboración multidisciplinaria sin precedentes, mantuvimos la continuidad del negocio y la excelencia en el servicio, mientras preparábamos la implementación del nuevo sistema ERP, una de las más grandes transformaciones de nuestra historia. **Nuestro fill rate se mantuvo por encima del 98%.**



### ¿Cómo han contribuido las personas que conforman Grupo Herdez® al éxito y posicionamiento de la organización?

En Grupo Herdez® reconocemos que nuestro activo más valioso es nuestra gente. Cada uno de nuestros 12,509 colaboradores, con su talento, experiencia y compromiso, fueron fundamentales para alcanzar los logros de este año.

Nuestro éxito comercial, evidenciado por el incremento en ventas incluso en un entorno económico donde se desaceleró el consumo, fue impulsado directamente por los más de 2,500 colaboradores que atendieron directamente los puntos de venta de nuestros clientes a nivel nacional.

El impulso de este equipo no sólo garantizó una **cobertura extensa y capilaridad en el mercado**, sino que su conocimiento del cliente y ejecución en sitio han sido cruciales a lo largo de nuestra historia para mantener y expandir nuestro liderazgo, así como el liderazgo de nuestras marcas.





El 46.7% de nuestros colaboradores, que están ubicados en el corazón de la operación (plantas y centros de distribución), fueron el motor que aseguró la disponibilidad, calidad y eficiencia de nuestros productos. Su compromiso diario **impulsó la eficiencia operativa, fundamental para la rentabilidad, competitividad y sostenibilidad de Grupo Herdez®.**

Hemos cultivado una cultura organizacional que prioriza la colaboración, el aprendizaje continuo y el respeto mutuo. En ese sentido, **la contribución operativa de los equipos de Control Ambiental, Seguridad e Higiene (CASH), operaciones, mantenimiento y formación de cada localidad** de la compañía fue fundamental para alcanzar el objetivo de eficiencia hídrica vinculado al compromiso del bono vinculado a la sostenibilidad, emitido en 2022.



### ¿Qué hitos clave en sostenibilidad alcanzó Grupo Herdez® en 2024, y cómo impulsan estos logros sus compromisos a futuro?

En materia de sostenibilidad, 2024 representó un año de avances significativos para Grupo Herdez®, marcando hitos que reforzaron nuestro compromiso de sumar esfuerzos para enfrentar los impactos del cambio climático, un desafío cada vez más crítico para la industria de alimentos a nivel global.

**Uno de los logros más relevantes fue la mejora en la eficiencia del uso del agua. Alcanzamos un consumo de 2.06 m³ por tonelada producida,** lo que representó una reducción acumulada en comparación con el año base (2018) de 21.7%. Hoy demostramos, con resultados tangibles, que la coordinación de las finanzas y la sostenibilidad genera valor real.

En la misma línea, logramos una notable reducción del 25.1% en nuestras emisiones de CO<sub>2</sub> de alcance 1 en comparación con el año anterior, gracias a la exitosa transición de combustóleo a gas natural en nuestras plantas de Santa Rosa Tomates y Santa Rosa Vegetales, las cuales representan el 37% del volumen total de producción. Esta acción no solo disminuyó nuestra huella de carbono de manera inmediata, sino que también sentó las bases para una descarbonización más profunda en los próximos años.

**En el ámbito agrícola, en 2024, nuestro Programa de Agricultura Sustentable y Regenerativa impactó más de 8,000 hectáreas de cultivos, 3 veces mayor a nuestro impacto el año anterior.** El 80% de nuestros

proveedores optimizaron el uso del agua mediante tecnificación de riego, el 69% utilizó energía eléctrica proveniente de fuentes renovables, y el 49% estableció áreas destinadas a la conservación de insectos polinizadores y organismos benéficos.

**Este año también arrancamos el programa de crediproveedores, a través del cuál buscamos impulsar la adopción de prácticas de sostenibilidad en nuestra cadena de valor.** Durante el año se afiliaron 41 proveedores al programa, siendo 12 de ellos proveedores catalogados como sostenibles. Estos proveedores sumaron un total de \$188 millones de pesos en facturas publicadas y \$81 millones de pesos descontados con una tasa de descuento preferencial por sumarse al compromiso con la adopción de criterios y acciones ASG en sus negocios.

Todas estas acciones y resultados reflejan nuestro compromiso con el desarrollo de una cadena de valor alineada y sostenible.

Por otro lado, arrancamos la implementación de las nuevas Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) relacionadas con la sostenibilidad, NIIF S1 y la NIIF S2 que entrarán en vigor en 2026. Como parte de este proceso, en 2024 iniciamos el análisis de doble materialidad (financiera y de impacto) y un análisis detallado de riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático, los cuales nos permitirán alinear aún más nuestra estrategia de sostenibilidad con las mejores prácticas internacionales.





### ¿Cuáles son los principales objetivos de los proyectos de transformación digital e implementación del nuevo ERP?

Los objetivos centrales de esta inversión tecnológica son rediseñar y unificar nuestros procesos clave (desde la cadena de suministro hasta las finanzas) en una única plataforma para tomar decisiones más ágiles y basadas en datos. Se busca eliminar redundancias, automatizar tareas y estandarizar las mejores prácticas a lo largo de toda la organización para impulsar la rentabilidad, fortalecer la competitividad y optimizar la cadena de valor de extremo a extremo.

En los últimos cinco años hemos utilizado soluciones de inteligencia artificial y automatización robótica en el área comercial para predecir la demanda, analizar tendencias y el ambiente competitivo; en la cadena de suministro, para gestionar inventarios, planificar la producción y las rutas de transporte, entre otros procesos relevantes de la compañía.

Hacia adelante, y conforme avance la implementación de estas herramientas en todo nuestro quehacer como empresa, podremos optimizar las inversiones en el mercado, así como desarrollar, mejorar y acelerar el lanzamiento de productos; también podremos realizar mantenimientos predictivos y mejorar el control de calidad al monitorear en tiempo real los procesos productivos.

Finalmente, pero no menos importante, en las áreas de servicios administrativos se automatizarán procesos repetitivos, se predecirá el comportamiento de la cartera, se prevendrán fraudes y actividades irregulares, se estimará el comportamiento de activos, variables económicas e insumos, y se administrarán riesgos financieros y operativos, entre muchas otras aplicaciones.

### ¿Qué retos o desafíos se vislumbran para los próximos 12-18 meses y qué están haciendo para enfrentarlos?

El panorama global y nacional presenta una dinámica compleja. Aunque reconocemos los desafíos inherentes al entorno actual, **nos enfocamos en la emocionante oportunidad de que nuestro crecimiento en ventas netas sea impulsado mayoritariamente por volumen.**

Si bien anticipamos una ligera presión en los márgenes de operación y UAFIDA (EBITDA), derivada del entorno de costos, presiones cambiarias y gastos estratégicos asociados a la expansión logística y la crucial implementación de nuestro nuevo ERP, nos encontramos bien posicionados para gestionarla eficazmente. De hecho, proyectamos una mejora en la utilidad neta consolidada, la cual será impulsada por factores favorables como la normalización de precios clave como el aguacate y las continuas eficiencias operativas que seguimos cosechando, particularmente en los negocios de MegaMex, fundamentales para nuestro segmento de exportación que en los últimos años había experimentado fuertes impactos.



En el macroentorno, anticipamos la persistencia de la inflación, presiones cambiarias, así como los efectos de otras disrupciones en la cadena de suministro como sequías, la gripe aviar y los acuerdos arancelarios, que ejercerán una presión continua sobre nuestros costos de materias primas, empaques, logística y energía. La volatilidad económica global y el latente riesgo de una desaceleración o recesión en regiones clave representarán una posible disminución en la demanda del consumidor. Sin embargo, **tengo plena confianza en la capacidad, el talento y la dedicación de nuestro equipo para gestionar los costos de manera rigurosa, adoptar las herramientas tecnológicas y una nueva cultura digital con el consumidor en el centro de la estrategia; fortalecer las relaciones con los proveedores para implementar mejores prácticas de sostenibilidad y encontrar eficiencias operativas en cada etapa de nuestra cadena de valor**, sentando así bases aún más sólidas para la competitividad, la eficiencia y el crecimiento sostenido de Grupo Herdez®.



### ¿Cuál es la visión de Grupo Herdez® para los próximos 5 años y qué estrategias clave se implementarán para alcanzarla?

Durante los próximos cinco años, Grupo Herdez® continuará enfocado en consolidar y expandir su liderazgo en el mercado mexicano, así como en llevar lo mejor de la comida mexicana al mundo. Para lograrlo, implementaremos estrategias clave en diversas áreas, entre las que se destacarán la comercial, la tecnológica y la de sostenibilidad.

**En primer lugar, buscaremos fortalecer la conexión con los consumidores, tanto los actuales como los de las futuras generaciones.** Esperamos mantener una trayectoria de crecimiento sólido en ventas netas durante 2025, con la ambición de lograr una expansión significativa para el año 2030. Alcanzar estos objetivos demandará enfoque, constancia, dedicación, escucha activa, análisis, innovación y una gran capacidad de adaptación.

**En segundo lugar, continuaremos las inversiones en transformación digital para optimizar las operaciones y mejorar nuestra capacidad de respuesta.** La implementación del modelo operativo SAP, que concluirá este año en procesos clave del negocio, nos proporcionará una visibilidad y accesibilidad de datos en tiempo real, fomentando la agilidad en la toma de decisiones, así como la localización de oportunidades de eficiencia.

Este compromiso con el futuro también se refleja en un robusto plan de inversión (CapEx) estimado entre \$1,500 y \$2,000 millones para 2025. De este monto, \$500 millones se destinarán a la migración del ERP, y el resto se asignará tácticamente para impulsar el crecimiento venidero mediante el aumento de capacidad en la línea de salsas para exportación, la instalación de la nueva línea de pasta larga para la sociedad con Barilla®, y la remodelación de tiendas clave en el segmento de Impulso.

**Finalmente, en el ámbito de la sostenibilidad, las alianzas y el trabajo en equipo serán claves.** Es por ello que, además de cumplir con el compromiso de reducción anual de consumo de agua, en 2025 fijaremos la base de un ambicioso proyecto de descarbonización que requerirá del esfuerzo conjunto y activo de toda la cadena de valor.

Juntos, accionistas, colaboradores, socios, clientes, proveedores y consumidores de Grupo Herdez®, construimos un legado de confianza, calidad y excelencia que abarca más de 110 años.

Orgulloso de nuestra historia y emocionado por el futuro, los invito a seguir siendo parte de este emocionante viaje.



# #ConTodaConfianza ...es Grupo Herdez®