

El imperativo de crecer

OBJETIVOS // A pesar del difícil entorno, es necesario que cada empresa establezca objetivos ambiciosos. Nunca se debe dejar de pensar en grande. El ex presidente de PepsiCo para Latinoamérica y Europa brinda una serie de lecciones basadas en su propia experiencia.

Hace unos meses intercambiaba ideas con un amigo empresario que, ante la incertidumbre actual de la economía y los mercados—tan competitivos y cambiantes—, estaba planteando objetivos muy conservadores para 2018. No quería arriesgar. Su gran estrategia era «jugar a la defensiva para sobrevivir», recortar costos «hasta el hueso» y casi no invertir en activos ni gente. Me pidió mi opinión:

.....

—*Lucho, sé que tienes una forma más agresiva de encarar estas situaciones.*

—*Fernando, no es agresiva, es realista —le respondí.*

Crear es el oxígeno de una empresa.

Es un motor que nos empuja hacia muchas cosas que creíamos que no eran posibles. Nos lleva a cambiar y romper el *statu quo*. Nos estimula y exige a pensar en grande, aprender, innovar y evolucionar para florecer y sobrevivir en este mundo lleno de cambios impredecibles. Nos permite contar con el mejor talento, el que hace que las cosas sucedan.

Crear con integridad.

Es imperativo crecer, pero con integridad, para que el crecimiento sea real, rentable y, como consecuencia, sustentable. Hay que asegurar la integridad de nuestra cultura: ¿haces lo correcto cuando nadie te ve?, ¿haces lo que dices?, ¿dices lo que quieres decir?, ¿puedo confiar en ti?, ¿la gente confía en ti? Un objetivo era que toda crítica «se

Más información

VENTAS Y UTILIDADES

●●● *Muchas personas dicen que no se puede crecer en ventas y al mismo tiempo en utilidades. La realidad es al contrario: crecer en ventas es esencial para crecer en utilidades sustentables. No se puede tener la una sin la otra, es como una moneda con dos caras.*

Otro dato importante. Como parte de una encuesta se les preguntó a los CEO de la lista Fortune 500, ¿cuál será su mayor desafío a futuro? El 94% respondió que sus empresas van a cambiar mucho más en los próximos cinco años que en los últimos cinco, impactadas especialmente por los avances tecnológicos y la revolución digital. Algunas empresas serán irreconocibles, otras desaparecerán o serán vendidas al mejor postor.

ES IMPERATIVO CRECER, PERO CON INTEGRIDAD, PARA QUE SEA SUSTENTABLE.

haga en la reunión». Si no estás de acuerdo, dilo en la reunión y no en el pasillo.

.....

—*Lucho, tuve algunas malas experiencias cuando quise crecer rápido. Me desordené y perdí mucho dinero, pues no se dieron los resultados esperados. Prefiero «hibernar y esperar».*

—*Fernando, el clima al que tu llamas invierno, no es invierno. Es un nuevo clima que se llama «cambio estructural».*



Leyenda

La incertidumbre no va a desaparecer, por el contrario, se pondrá más intensa y traerá verdaderas tormentas y tsunamis que harán desaparecer del mapa a una gran cantidad de empresas. Es por eso que el libro *Crear o morir*, de Andrés Openheimer, afirma que crecer y cambiar son conceptos siameses, pues el «objetivo de cambiar es crecer y no se puede crecer sin cambiar».

Más preguntas.

—*¿Cómo líder, me adapto y hago frente a estos cambios?, ¿cómo crezco en ventas y utilidades al mismo tiempo?, ¿cómo atraigo y retengo al talento correcto?*

—*Existe una metodología que he visto funcionar en empresas exitosas, medianas y grandes. Te sugiero que la analices y adaptes a tu situación.*

Un buen ejemplo integral es cuando lideré el inicio de la División Latinoamericana de PepsiCo Beverages, en 1990. En solo cuatro años las ventas se duplicaron, en valores actuales, a más de US\$ 1000 millones; y las utilidades se quintuplicaron, a más de US\$ 300 millones.



Management

nuestros». No había lugar para la complacencia y la comodidad. Lo que sí sabíamos era que lo que nos había hecho exitosos hasta ahora no nos haría exitosos mañana.

4. Lograr resultados extraordinarios. Para asegurar que las estrategias se cumplan —y se maximicen los resultados, con integridad y de forma consistente— se desarrollaron al mismo tiempo que el plan operativo de ejecución. ¿De qué sirve desarrollar una brillante estrategia si no es ejecutable? Nuestras fuentes de crecimiento estaban claras y su ejecución debería ser impecable, con un gran sentido de urgencia y flexibilidad. La clave de los grandes resultados era que cada líder tomaba la responsabilidad de lograrlos, estaba empoderado y tenía que rendir cuentas por ellos.

5. Crear un equipo de talento *top*. Sin el talento no podríamos desarrollar ni ejecutar nuestra visión y estrategia. Hace un tiempo le pregunté a un gran empresario: ¿qué hiciste para pasar de tener una empresa pequeña a una muy grande y exitosa? Respondió: «Tomar conciencia de que sin talento de primera no podía llevar a la firma al próximo nivel». Para potenciar el impacto de esta élite de talentos trabajamos en equipo siempre, buscando cómo hacer a nuestros compañeros exitosos para maximizar sinergias y resultados. Hay que preguntarse sobre nuestro talento actual: ¿identifica constantemente oportunidades de crecimiento sostenible?, ¿estamos rodeados de personas con carácter que tienen y manifiestan su propio punto de vista?

Mayor intensidad.

Los cambios se hacen cada vez más estructurales, impredecibles y frecuentes. La competencia es cada vez más intensa. «Si no te gusta el cambio, entonces vas a odiar una agonizante extinción». Como los dinosaurios, que no supieron evolucionar y se convirtieron en petróleo. Sin crecimiento con integridad, una organización no puede sobrevivir por mucho tiempo. Como dice el refrán, «camarón que se duerme, se lo lleva la corriente». ■

Por Luis Suarez-Clausen, ex presidente de PepsiCo para Latinoamérica y Europa.
www.uppeople.net

Las fuentes de crecimiento, en ventas, utilidades y participación de mercado, eran tres: liderar los cambios en el mercado a través de innovaciones, para no enfrentarnos directamente con la competencia; explotar nuestras marcas a través de un marketing más efectivo; y mejorar nuestros costos a través una mayor productividad y eficiencias de escala. La industria de bebidas revolucionó y cambió para siempre.

Cinco pasos.

Esta metodología consiste en cinco pasos:

1. Definir el propósito y los valores. Lo primero que hicimos fue reunirnos durante tres días en un hotel de Miami, con todos los VP de las regiones y cabezas funcionales, para definir un propósito inspirador y los valores que nos guíen hacia el futuro. Para tener éxito, los líderes tienen que estimular la cultura de la organización con valores comunes, que se traduzcan en crecimiento, innovación y resultados extraordinarios. El hecho de que esta «Carta Magna» se elabore con la gente es fundamental para promover su alineamiento, compromiso, cumpli-

miento y la vivencia de sus valores.

2. Abrazar la realidad para conocer de dónde partimos. Contratamos a Mars Consulting, una consultora estratégica francesa, para que en conjunto con el equipo de cada región estudie a fondo la realidad de cada mercado, las tendencias de los consumidores, la competencia, los costos, etcétera. Luego nos apoyaron a desarrollar las estrategias. Se realizaron más de 110 estudios en cuatro años. La búsqueda de oportunidades de crecimiento fue incesante. Éramos como un telescopio: podíamos tener una visión macro, pero también podíamos hacer un zoom hacia los detalles.

3. Definir la agenda estratégica. Sobre la base de la realidad, se trazaban en cada región los objetivos y estrategias ambiciosas de crecimiento de corto y largo plazos. Una capacidad y labor clave de un buen líder es definir la dirección. En esta etapa se cuestionaba todo lo necesario para definir cómo lograríamos nuestra visión y el crecimiento. Mantener el *statu quo* no era una opción. El objetivo era estimular a la gente a pensar en grande, en términos diferentes y con pasión. «Los pellizcábamos; si saltaban, eran de los

