

PODERER

AÑO 8 / ED. N° 10 / MÉXICO
www.poder360.com

Y SOCIOS

30
VERDADERAS
EMPRESAS
VERDES
p30

BBVA A LA MEXICANA

Los ejes del español BBVA se mueven hacia su principal filial, Bancomer, desde donde se hacen jugadas y se mueven piezas globales.

LUIS ROBLES,
presidente de
BBVA Bancomer

IGNACIO DESCHAMPS,
director mundial de
Banca Retail BBVA


VICENTE RODERO,
director general
de BBVA Bancomer



061112
39 PESOS

AUTOS: LOS LANZAMIENTOS (Y PENDIENTES) DE 2013 p54





MÁS RÁPIDAS, MÁS FUERTES. El presidente de la firma en México, Fabio Prado, tiene libertad para invertir en plantas fabriles y en estrategias para robustecer las marcas y propiciar su exportación.



■ POR JOSÉ RAMÓN HUERTA G.

La agilidad de Unilever

Este gigante se volvió claro en organización y objetivos, y prueba que, confiando en sus programas, puede seguir creciendo.

La imagen de una empresa gigantesca con un esquema organizacional complejo era lo que prevalecía en la mente del entrevistador al llegar a las flamantes oficinas generales de Unilever, en el principal circuito corporativo de Santa Fe, en la ciudad de México. Llegaban recuerdos de una compañía que, para decirlo rápido, hasta hace pocos años era conducida por dos directores generales mundiales: uno en Londres, otro en Rotterdam, con una multitud de divisiones de negocio que parecía ir cada una por su lado, con sus propios objetivos, y para la cual era difícil forjar una imagen corporativa fuerte debido al anonimato en el que había estado sumida al permanecer detrás de cientos de marcas que actuaban en decenas de países.

El recuerdo tenía sustento, porque así lucía esta firma a fines del siglo XX y hasta entrada la primera década del XXI: una poderosa entidad que era manejada desde 1930 con diferentes hilos que a veces parecían enredarse, en un matrimonio con dos sedes europeas y, por tanto, con objetivos difícilmente compartidos por todo el *board* donde coexistían los ingleses de Unilever PLC y los holandeses de Unilever NV, comandados por los dos CEO, Patrick Cescau y Anthony Burgmans, respectivamente.

La compañía, no obstante esa extraña mezcla, logró cimentar una robusta operación que la hizo el fabricante de productos de consumo más grande del mundo y uno de los tres grupos líderes en alimentos industrializados, cuyas ventas hoy día alcanzan los 46,500 millones de euros, o sea unos 60,000 millones de dólares.

Pero su tamaño no hacía a la empresa inmune a las críticas; su modelo de negocio concitaba el escepticismo entre los analistas internacionales, que solían compararlo con los resultados obtenidos por sus acérrimos rivales Procter & Gamble o Nestlé. En 2005, el semanario inglés *The Economist* sentenciaba que Unilever "debía salir de sus problemas internos antes de pensar en otros negocios", y el mercado y sus observadores consideraban que esos problemas

se centraban en "publicidad insuficiente, objetivos poco realistas, algunos productos poco atractivos y falta de innovación".

Sin embargo, las cosas han cambiado, y mucho, de unos años para acá. La culpa muy probablemente la tuvo un ex director financiero de Nestlé, que además trabajó en diferentes cargos directivos en Procter. Es decir, alguien que conocía como pocos el mundo en el que se desenvuelve una empresa de productos de consumo masivo, y que desde inicios de 2009 es ▶

Paul Pulman
conocía como
pocos el mundo
en el que se
desenvuelve
una empresa de
productos de
consumo masivo.



APUESTA EXITOSA. El mandamás de Unilever en el mundo, Paul Polman, trazó la senda del crecimiento con un ánimo ambientalista.

el presidente y director mundial de Unilever: Paul Polman, un holandés nacido en Enschede en 1956, quien sucedió a Cescau con sorprendentes resultados.

Crecente de los modelos de negocios sustentables, Polman tiene además un plan muy claro el cual determina que el centro de sus negocios debe moverse a países como China, India, Indonesia, Brasil... o México.

Hacia ahí, a los países en desarrollo, se enfocarán más iniciativas, se construirán más fábricas, porque evidentemente estas naciones brindan las oportunidades que ya no pueden dar los mercados maduros como Europa o Estados Unidos. Junto a eso, el mandamás Polman quiere que su empresa vaya a la par y fluya junto con otra tendencia identificada por él y su equipo: el mundo está al final de la era de la abundancia en cuanto recursos naturales –como el agua o la tierra cultivable– y energéticos –los combustibles fósiles, precisamente–. Eso hará que, según la visión de Polman, las grandes firmas deban buscar fórmulas para producir con el menor impacto ambiental posible.

Así pues, la sostenibilidad económica es un tema primordial para este CEO. Él mismo lo dijo en una de sus conferencias ante audiencias especializadas: “No será suficiente seguir haciendo negocios como hasta ahora. En Unilever hemos decidido ser parte de la solución de estos problemas”.

Y por lo que se ve, en los tres años al frente del gigante, la fórmula está funcionando.

México, parte del plan

La imagen de aquel “viejo” Unilever se rompe desde el momento en que el visitante pisa las instalaciones corporativas de la moderna zona de Santa Fe, en donde el ya aclimatado presidente de la operación mexicana, el brasileño Fabio Prado, recibe a PODER en una sala de juntas, muy parecida a otras en ese piso del edificio, cuyo único efecto escenográfico es un dispositivo purificador de agua, Pureit, recién lanzado en México.

Prado no puede, en efecto, ser anfitrión en su propia oficina pues resulta que... no tiene oficina. Ésta la suple con una suerte de cubículo abierto, sin paredes ni persianas, donde en una mesa larga se descubre un teléfono, papeles, conexión para *laptop* y acaso alguna foto familiar, discreta señal de que desde ahí el brasileño atiende cuando está en sus instalaciones corporativas.

“Hoy vengo de corbata porque me tocaba entrevista –dice Prado señalando su indumentaria–, pero en un día normal estoy de *jeans*”. La frase refleja un estilo que si bien no es nuevo –la cultura organizacional de la firma europea era relajada desde años antes– muestra el

Según la visión de Polman, las grandes empresas deben buscar fórmulas para producir con el menor impacto ambiental que sea posible.

énfasis que Unilever pone actualmente en la eficiencia y pragmatismo por encima de las formas tradicionales.

Presidente de la filial mexicana desde 2010 y empleado de Unilever desde sus tiempos juveniles, Prado coincide en que las diferencias en el actual estilo con el de antaño son notables, gracias a un programa para presidentes de las diferentes filiales en el mundo que empezó en 2004 y que fue evolucionando hasta lo que internamente se conoce como *One Company*, iniciativa que preconiza la comunicación, la unidad de esfuerzos y los objetivos globales comunes de una empresa que tiene casi 172,000 empleados en el planeta (5,000 en México) y está presente en 190 países (con oficinas en 100 de ellos).

Dice el directivo: "Queremos usar mejor el músculo y ocasionar sinergias a gran escala. Hoy somos una sola compañía, antes había varias y cada una tenía su propia cultura; ahora hay un solo CEO, y en cada país hay un presidente y director general. Tenemos un consejo [board] para la compañía de México, y ya. Eso lo hace todo mucho más sencillo, más simple y se trabaja más rápido y mejor. Hay una cultura armoniosa, una marca Unilever más fuerte, a diferencia de antes, cuando había marcas pero no un concepto Unilever".

Claves y objetivos

Todo lo anterior Prado lo dice con un aire de justificado orgullo: el gran jefe Polman visitó México en tres ocasiones durante 2011, y le da su respaldo para actuar con relativa independencia en las inversiones que acumularán 500 millones de dólares hasta 2015 (ya aplicó unos 78 millones de dólares en una planta de aerosoles en Morelos), y el resto lo inyectará en ampliación de plantas para fortalecer la exportación de marcas como Axe, Rexona y Dove a Estados Unidos y Latinoamérica.

Porque ése ha sido y seguirá siendo el corazón de Unilever: sus marcas. Cuenta con un poderoso ramillete de insignias mundiales, de las cuales varias facturan mucho más de 1,000 millones de euros. Ahí contamos a las tres ya mencionadas, más Pond's, Lipton, Hellman's, Knorr, Sedal, TRESemme, VOS, Nexxus, Vasenol, St Ives, Ben & Jerry's, Maizena, Holanda, AdeS...

Para una empresa que trabaja con productos de consumo en lo que hace a cuidado personal y alimentos, y en sociedades

donde la comunicación se hace más horizontal y los consumidores ganan poder gracias a las redes sociales en internet, Prado reconoce que no puede darse el lujo de dormirse: le obsesiona el tema de conocer y estar al día con las apetencias de los nuevos consumidores, que serán los clientes del futuro. Si bien reconoce que sus antecesores "dejaron una herencia muy buena", identifica como su mayor contribución desde que llegó a México el "hacer las cosas de una manera más veloz, porque ése es el gran reto de las compañías de consumo: crecer el *market share* [participación de mercado]. Sí, las ganancias también son importantes, pero la participación de mercado es lo más

El programa *One Company* preconiza la comunicación, la unidad de esfuerzos y los objetivos globales comunes de la empresa.



ESPACIOS COMPARTIDOS. Unilever reorganizó su esquema de trabajo para que la gente interactúe en áreas abiertas, no siempre en lugares u oficinas fijas.

relevante. Tengo que ser mejor, y para lograrlo debo ser mejor que los otros –y nuestros rivales son muy competentes–. Por eso, ésta es una industria realmente apasionante, muy sencilla, pero con un reto alto: tenemos que anticiparnos, estar en la mente de consumidor, que también está cambiando todo el tiempo".

A escala mundial, la compañía desde hace tres años tiene trazado un porvenir lleno de retos, con un plazo perentorio: el año 2050. Parece lejano, pero la meta es ambiciosa: duplicar el tamaño de su negocio prácticamente sin impacto ambiental, llegando con sus productos a 1,000 millones de personas en el planeta. Ello implica facturar unos 90,000 millones de dólares, reduciendo la contaminación a la mitad. Desde la materia prima,

el insumo, hasta el consumo, como les gusta decir en Unilever. Esa meta "la lograremos muchos antes –confía Prado–, considerando que nuestro crecimiento en los últimos dos años fue de 5% global, algo que se dice fácil pero que se dio en época de recesión económica".

Ese aumento en los ingresos hay que achacárselo en más de la mitad a lo recabado en países en desarrollo, donde hay grandes esfuerzos en innovación –dedica unos 1,000 millones de euros a investigación y desarrollo anualmente–, lanzamiento de nuevas marcas y la incursión en categorías antes no exploradas, como el agua purificada o los champús anticasca. "Tenemos una capacidad y

velocidad de innovación mucho más grande que el pasado –reitera el directivo brasileño–. Lanzamos marcas en toda América Latina en un proceso que sólo tomó dos o tres años; eso se debe a una mayor coordinación, concentración de esfuerzos, más inversión, porque ahora somos una sola compañía y eso ayuda”. Además, la firma tiene el dedo en el gatillo para comprar empresas; es de chequera pronta si considera que vale la pena la adquisición. No se tocó el corazón para adquirir en los últimos años a Pond's, Best Foods, Anderson Clayton, Mafer, Alberto Culver (que le atrajo de un plumazo marcas como VO5, Nexxus, TRESemmé o St Ives), y sigue a la caza de nuevas oportunidades.

La voracidad, sin embargo, se explica sólo por el objetivo de crecer gracias a economías de escala. El tamaño importa en la medida de que su dimensión vaya aparejada con la sostenibilidad, como se trasluce en el discurso ecologista de Prado que Polman ha sabido inocular en sus capitanes locales. Ello ha derivado en que Unilever es merecedor de casi todos los distintivos “verdes”. Hace ajustes en toda la cadena de proveeduría para garantizar el menor impacto ecológico. Sin embargo, Prado no se engaña: sabe que su posición se justifica sólo en la medida que atraiga más volumen de negocio. Un asunto emocionante.



OJO AVISOR. Prado está convencido de que México es tierra propicia para crecer en varias de las categorías de producto en las que Unilever participa.

“Podemos crecer donde ya estamos y donde aún no estamos –dice Fabio Prado, sin ocultar su entusiasmo–. La penetración trimestral de desodorantes es muy baja en México, al menos 20% de la gente no lo usa, lo que significa 20 millones de personas, cifra que me encanta y está en mi libreta de oportunidad. En bebida de soya, muy sana, sólo 20% de la gente la consume, y nosotros tenemos AdeS: o sea, hay 80 millones de personas que no la compran aún. Hay tantas oportunidades en este país, que se puede crecer en varias categorías. En helados, por ejemplo –en lo que somos los productores más grandes del mundo– el per cápita en México está en 1.8 litros por año, cuando Brasil está en tres, Chile en seis y Estados Unidos en más de 20 litros. Ahí está otra oportunidad. O el agua, un nicho enorme, en la que incursionamos con Pureit, una solución barata, que cuesta 1,500 pesos y da un retorno del pago enorme, mucho más barato que los garrafones y que hace bajar el impacto ambiental”.

Así, con un enfoque bien calibrado en fortalecimiento y diversificación de marcas; vocación hacia la producción sostenibles; posición sólida en mercados en desarrollo y objetivos de crecimiento alienados a escala mundial, es difícil imaginar un futuro incierto para Unilever, que aprendió a reinventarse no obstante su enorme peso mundial. ■

Otra manera de trabajar

DESDE LAS OFICINAS matriz en Londres surgió una iniciativa ambiciosa que derivó de diferentes experiencias internacionales: *Agile Work* o Trabajo ágil. La esencia de este programa de Unilever la explica Fabio Prado, presidente de la filial mexicana: “Consiste en trabajar diferente, y se resume en que no necesitamos a la gente en la oficina. Puede trabajar en su casa, donde sea. En México eso significa un ahorro promedio de tres a cuatro horas, lo que incrementa la productividad y la calidad de vida en forma dramática. El tiempo ahorrado de tráfico se pasa con los hijos, la familia, con quien sea, haciendo un *hobby*, en el gimnasio. Es una fórmula ganar-ganar: los empleados ganan y la empresa también, porque tiene empleados más felices trabajando mejor”.

La condición para que ese proceso funcione es que todos deben estar 100% conectados tecnológicamente, con sistemas disponibles en todo lugar, con la información necesaria a la mano, sin obstáculos. El escenario abierto y con gente en salas de juntas transparentes, en sillones diseminados y con barras de mesas habilitadas para la absoluta conectividad de *laptops* es algo comprobable y que llama la atención. Tal escenario fue encargado al arquitecto colombiano Freddy Clavijo, responsable del proyecto en la ciudad de México. Éste narra a PODER los puntos específicos en los que se basó para la creación del lugar de trabajo:

Primero, hacer eficientes los espacios, al reducir el área de oficinas entre 30 y 50%, debido a que 70% de los empleados actuales estaba subutilizando su áreas de trabajo. De tal modo, “los usuarios estaban en

su oficina pero no en su escritorio”, dice Clavijo. Segundo, se incorporaron los principios LEED (Liderazgo en diseño energético y ambiental) con el fin de disminuir el impacto al ambiente, además de lograr eficiencia en el consumo de agua y energía, utilizando materiales y recursos certificados. Además, se implementaron todos los recursos de tecnología disponibles para estar conectados con el mundo y entre los empleados, sin descuidar los estándares de seguridad industrial.

Clavijo describe otro reto: realizar diseños en 2.5 pisos del edificio con un área menor de 4,498 metros cuadrados, que albergaran a 613 personas, de las cuales 450 deberían tener “puestos de trabajo relativos” mientras que los otros trabajarían desde sus casas o en los espacios vitales y de colaboración del proyecto. “Un ajuste bastante difícil y temerario”, admite el diseñador.

Gracias a los lineamientos del concepto *Agile Work*, Clavijo pudo lograr un mejor uso de la capacidad de oficinas con una propuesta creativa, y su interpretación de los conceptos corporativos de Unilever fueron integrados al interiorismo mediante la creación de “espacios vitales”, que permiten una inspiración, socialización y encuentro entre equipos; los “espacios de colaboración”, facilitan a los empleados laborar en conjunto con otras personas (salas de reunión abierta, cerradas, de videoconferencias, etcétera), y “espacios de *focus*”, que posibilitan interactuar de manera individual en puestos de trabajo (estaciones lineales de cuatro, seis u ocho personas), cada una con su conectividad y almacenamiento menor.