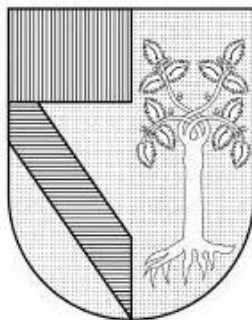


**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

**FACULTAD DE FILOSOFÍA Y CIENCIAS SOCIALES**

**ESCUELA DE PEDAGOGÍA**



**“PEPSICO: LA JORNADA DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL  
EN MÉXICO”**

**C A S O**

**Q U E P R E S E N T A**

**OLIMPO JOSUÉ MADERA ALARCÓN**

**P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :**

**MAESTRO EN DIRECCIÓN DE CAPITAL HUMANO**

**DIRECTOR DEL CASO:**

**Dr. DAVID RENÉ THIERRY GARCÍA**

### ☞ Introducción

- Justificación del Tema
- Objetivo
- PepsiCo en México: Historia y Números
- El Dilema Cultural de PepsiCo en México

### ☞ Cultura Ideal

- Antecedentes
- Misión, Visión y Valores
- Principios

### ☞ Cultura Real

- Cultura Manifiesta
- Cultura Encubierta
- Diagnóstico de Cultura
- Conclusión

### ☞ Cultura de Pago por Desempeño

### ☞ El Proyecto de Integración

- La Nueva Organización Matricial
- Diagnóstico
- Visión del Proyecto
  - Desarrollo
  - Retos Principales
  - Resultados

### ☞ Conclusiones

### ☞ Bibliografía

## Introducción

### Justificación

La compensación económica en el ámbito profesional desde cualquier ángulo en que se le vea, es siempre un elemento que recrea determinadas conductas y manejada de la manera correcta puede no solo atraer y retener talento como principio básico: construye un puente entre la genuina aspiración al éxito personal y la consecución de objetivos que una empresa delinea. Aún más, puede ser un factor de cambio cultural en la medida que refuerce aquellos comportamientos que los niveles del alto liderazgo validen como los deseados.

Decidí entonces exponer los retos y resultados de mi participación como responsable de la estrategia de compensación, en el contexto de la integración de Gamesa y Sabritas en una nueva compañía (PepsiCo Alimentos México), y cómo a través de modelos de compensación variable construimos un pilar de transformación cultural que persigue sumarse a una identidad de colaboración, trabajo en equipo, reconocimiento, desempeño y seguridad.

### Objetivo

El presente reporte de actividad profesional, busca ofrecer de manera estructurada, una correlación de diversas competencias y conocimientos que una vez puestos en práctica facilitaron el desarrollo de un proyecto de largo alcance en PepsiCo.

En las siguientes páginas explicaré con detalle el contexto dentro del cual surgió la necesidad de soportar a través de esquemas de pago, diversos modelos de gestión en el área de ventas que desembocaron en comportamientos enmarcados por la transformación de negocio y cultura.

### El Dilema Cultural de PepsiCo en México

El nombre ***PepsiCo Alimentos México*** tiene una historia muy breve. Nació a finales del año 2010 como consecuencia de una decisión que no podía esperar más: La integración (no fusión) de dos grandes compañías hermanas, Sabritas y Gamesa, cuyo nacimiento en México les marcó destinos de evolución cultural diametralmente opuestos.

PepsiCo Alimentos México (que en lo sucesivo mencionaré como PAM) es un dignísimo caso de análisis en cuanto a cultura se refiere, porque representa la mezcla de componentes culturales casi antagónicos; Gamesa, una adquisición relativamente reciente para PepsiCo (1990) construyó una cultura de reconocimiento, entrega, hermandad y enfoque en la gente. Por su parte Sabritas adquirida casi 30 años antes, brilló bajo un liderazgo de disciplina, control y productividad, es decir, una fuerte orientación al negocio.

Por más de 20 años, ya como propiedad de PepsiCo, ambas compañías viajaron caminos diferentes hasta el momento de su integración. Una descripción que resulta atinada y hasta divertida, es la que hizo nuestro Vicepresidente de Ventas al Detalle: *“Es como si hubiese tenido dos hijos: al primero lo inscribí en el colegio militarizado, al segundo en la escuela Montessori... y ahora necesito encontrar la forma de que convivan sin pelear”*

Esa frase resume la jornada de transformación cultural de PAM, que tras 4 años de iniciada muestra avances muy sólidos, así como también enormes oportunidades.

## **PepsiCo en México: Historia y Números**

Fundada en Carolina del Norte en 1898, Pepsi-Cola nació como una bebida para ayudar a digerir los alimentos. Desarrollada por Caleb Bradham, un farmacéutico de profesión, mezcló nuez de cola, vainilla, aceites y especias. Su éxito posterior no es necesario explicarlo.

A México llegaría a distribuirse a partir de 1907 para en 1938 abrir la primera planta embotelladora. Mientras esto pasaba, en 1943 Pedro Noriega emprendería un negocio de frituras de garbanzos, habas y semillas. Posteriormente agregaría papa rebanada y comenzaría una red de distribución con bicicletas. Veinte años después sería un negocio tan grande que llamaría la atención de PepsiCo, para entonces una corporación resuelta a expandirse internacionalmente.

Sabritas es adquirida en 1966 para convertirse en un motor de ventas que no dejaría de crecer hasta el presente.

A principios del siglo veinte, algunas empresas familiares en México tuvieron la oportunidad de florecer como aquella fundada en Monterrey en 1921, entonces conocida

como *Galletera Mexicana S.A.* propiedad de los hermanos Santos. Gracias a su fuerte posicionamiento en el mercado mexicano, en 1990 se llegó a un acuerdo para su compra. Con el tiempo otras marcas serían adquiridas de manera global y local como Gatorade (1990), Quaker (2001), Mafer (2002) y Maizoro (2003).

Prácticamente todas las operaciones de PepsiCo en México se mantuvieron separadas; fue hasta el año 2006 que Gamesa y Sabritas comenzaron a compartir algunas funciones de soporte central como Finanzas, Contraloría y Capital Humano. Pero fue hasta el 2010 que se iniciaría la verdadera integración para alinear una estrategia común de negocios.

A continuación presento las características organizacionales primarias para ayudar a dimensionar el esfuerzo necesario en la transformación cultural:

#### *Dimensiones de PepsiCo*

<b>PepsiCo Alimentos México</b>	
Unidades de Negocio	Botanas, Galletas, Alimentos y Confitería.
Empleados Directos	42,000
Ventas Anuales	4,000 millones de dólares
Rutas de Distribución	17,000
Centros de Distribución	300
Plantas de Manufactura	21
Número de Clientes	930,000
Canales de Distribución	Autoservicio, Mayoreo, Detalle, No Tradicional

**Fuente:** *Elaboración propia con datos del reporte sustentabilidad 2014*

Adicional a las dimensiones de negocio cabe destacar los siguientes hechos:

Sabritas mantiene el 74% del SOM (Participación de Mercado) de botanas saladas y consume el 20% de la producción nacional de papa. Gamesa por su cuenta participa con el 52% del mercado de galletas y produce un volumen de poco más de 400 mil toneladas anuales.

Las marcas de Quaker en diversas categorías también son líderes, con hasta el 80% del SOM y finalmente los productos de confitería cuyo mercado se encuentra pulverizado.



*Fuente: Ilustración tomada de la página Web de PepsiCo, 2015*

## Cultura Ideal

### Antecedentes

Para entender la complejidad de una integración de la magnitud de PAM, es necesario refinar las ideas relativas a su contraposición cultural mencionadas al principio del presente trabajo.

Si bien en los años 20's Monterrey empezaba a despuntar como una sociedad industrial, ese auge estaba fundamentalmente basado en la iniciativa y empresa familiar. (De ahí la impresionante abundancia de unos cuantos apellidos que se asocian al norte del país). Gamesa permaneció por mucho tiempo (69 años) bajo este control familiar que vio pasar 3 generaciones, trasminando el valor de unión familiar a todos los niveles organizacionales. Con los años se construyeron modelos de trabajo y reconocimiento asociados al sentimiento de logro grupal. Un claro ejemplo son las células de trabajo de Vendedores, cuyos indicadores se miden como equipo para diversos rituales de recompensa.

No hay mucha información del por qué Sabritas basó su evolución en un liderazgo jerárquico, lo que parecía una certeza es que no había necesidad de modificar una organización que ha incrementado sus ventas por 47 años consecutivos basada en una gestión individualizada y vertical: Director-Gerente-Supervisor-Vendedor-Ruta-Cuota-Venta. Entonces, ¿Por qué cambiar?

La razón de fondo es que PAM ya no es tan competitivo como hace 10 años. Tener venta incremental sostenida no significa que todo es miel sobre hojuelas. Para lograr lo anterior, se había recurrido a estrategias de precio y gramaje, lo cual lastimó la participación de mercado donde nuevos competidores la ganaron: las marcas propias de nuestros mismos clientes.

Aunado a esto, la Reforma Fiscal vino para tomar una rebanada adicional lo cual no se veía venir tan pronto (ya se había reflexionado sobre la tendencia de hablar en los Foros Económicos Mundiales sobre la necesidad de tomar más recursos fiscales y regresarlos a la base poblacional).

Todos estos elementos mostraban que era el momento adecuado para integrar al jugador número uno en el mercado de botanas saladas con Gamesa, para lo cual se tomarían 3 decisiones importantes de corte cultural:

1. La filosofía Corporativa, conocida como *Performance With Purpose* (Desempeño con Propósito) sería por encima de todo, la que regiría la forma de operar y hacer negocios para las operaciones en México.
2. Bajo ese paraguas se definirían 4 comportamientos de colaboración y
3. Se desarrollaría un solo modelo de gestión de ventas, con un lenguaje común manteniendo fuerzas de ventas separadas debido a cuestiones sindicales.

PepsiCo es una de las pocas compañías que se encuentran bajo el liderazgo de una mujer: Indra Nooy es la CEO desde hace un lustro, y ha reconocido el momento exacto de iniciar una revolución organizacional para darle un nuevo rumbo al negocio: su climax.

El año 2014 ha visto el valor más alto por acción en la historia de PepsiCo, pero también vive un punto de quiebre debido a una amplísima base de consumidores que está cambiando sus preferencias de consumo hacia mejores y más diversas opciones de nutrición. La bandera del cambio está sustentada en cuatro pilares principales que dimensionan la manera en que la compañía busca crear valor:

1. *Performance* (Desempeño): Generación de valor sustentable para el negocio
2. *Human Sustainability* (Sostenibilidad Humana): Ser un factor de bienestar en la sociedad.

3. *Environmental Sustainability* (Sostenibilidad Ambiental): Respetar la naturaleza y operar responsablemente
4. *Talent Sustainability* (Sostenibilidad de Talento): Desarrollar el Capital Humano como el principal activo



*Logotipo oficial para ilustrar la filosofía “Desempeño con Sentido”, página Web 2015*

Aunado a estos 4 grandes pilares, se definieron 4 comportamientos fundamentales para todos los colaboradores, que buscan modelar la cultura y ventajas competitivas de PAM:



*Ilustración de los 4 comportamientos culturales de PepsiCo, tomado de la Intranet de PepsiCo, 2015*

## Misión y Visión

A continuación presento los elementos clave en la documentación de la cultura ideal: misión, visión, valores y principios, donde especialmente estos últimos señalan con total formalidad el perfil cultural que se espera comparta cada miembro de la organización; incluso algunos de ellos son considerados competencias cardinales.

**Misión:** *Nuestra misión consiste en ser la primera Empresa de Productos de alimentos de conveniencia. Nos esforzamos por ofrecer valor a los inversores a la vez que proporcionamos oportunidades de crecimiento y enriquecimiento a nuestros empleados, nuestros socios comerciales y a las comunidades en las que desarrollamos nuestras operaciones.*

**Visión:** *Deleitar al consumidor y ser la compañía líder en alimentos y bebidas deliciosos y que vayan en línea con las preferencias de los consumidores de las localidades en donde estamos presentes.*

## Valores

### **Crecimiento sostenido**

Es fundamental para medir nuestro éxito. Estimula la innovación, agrega valor a los resultados y nos ayuda a entender cómo las acciones de hoy impactan en el futuro. Lo entendemos como el crecimiento de las personas y el desempeño de la compañía.

### **Personas capaces y facultadas**

Tenemos libertad para actuar y pensar en formas que nos hagan sentir que hemos realizado nuestras actividades, siendo congruentes con los procesos corporativos y considerando las necesidades de la compañía.

### **Responsabilidad y confianza**

Son los cimientos del crecimiento sano que responde a ganar la confianza que otras personas nos otorgan como individuos y como compañía. Nos comprometemos de manera personal y como miembros de la corporación en cada acción que llevamos a cabo, cuidando siempre los recursos que nos asignan. Construimos la credibilidad entre nosotros mismos y con los demás, operando con la más alta congruencia y con el objetivo de triunfar juntos.

## Principios

1. Cuidar a nuestros clientes, consumidores y el mundo en que vivimos
2. Vender sólo productos de los que podamos estar orgullosos
3. Hablar con honestidad y franqueza
4. Balancear el corto y largo plazo
5. Ganar con la diversidad e inclusión
6. Respeto por nuestros empleados, consumidores, clientes, proveedores y asesores externos para obtener el éxito juntos

## Cultura Real

Una vez que hemos clarificado los principales aspectos de la cultura ideal, tenemos la información suficiente para contrastar aquello que se vive contra aquello que se pretende. Las siguientes observaciones son de carácter estrictamente personal y comprenden mi mejor juicio formado durante 8 años de vivencias y participación en procesos de cambio dentro de PAM.

## Cultura Manifiesta

Para entender la complejidad de una La cultura que se manifiesta en PAM, o lo que Edgar Schein (2010) llama “*observed behaviors artifacts*” puede analizarse en dos partes, para lo cual he nombrado cada parte de la siguiente manera:

1. Cultura manifiesta positiva: Aquella que coincide con la cultura ideal
2. Cultura manifiesta negativa: Aquella que se aleja de la cultura ideal

**Cultura Manifiesta Positiva:** Construyendo de lo general a lo particular, existe una gran cantidad de elementos que nos permiten sostener que los 4 pilares sobre los cuales descansa la filosofía de “*Desempeño con Sentido*” han sido satisfechos en buena medida: *Performance*: Los sistemas de bonos e incrementos, las oportunidades de becas y los rituales de reconocimiento están ligados al desempeño.

- *Human Sustainability*: A través de la Fundación Pepsico Alimentos México, se coordina la agenda de sustentabilidad humana y a los ojos de todos, es una verdadera palanca de bienestar social. Su actividad es intensa y reconocida.
- *Environmental Sustainability*: Se ha invertido tecnología para la reducción en el consumo de agua, y existen procesos certificados para el manejo de desechos y producto caducado.
- *Talent Sustainability*: Una estructura dedicada exclusivamente a los llamados *core people processes* (procesos centrales de gente) materializa el cuarto pilar. Con ciclos de procesos de gente perfectamente estructurados, a lo largo del año se da mantenimiento a: *Establecimiento de Objetivos / Planes de Sucesión / Calibración de avances / Retroalimentación / Cierre de Objetivos*. Con este ciclo se construye el pipeline de talento y los planes de acción para continuar con su desarrollo.

Finalmente, considero que las siguientes conductas complementan la conformación de la cultura manifiesta positiva dentro de los Valores y Principios:

- Crecimiento sostenido: Tanto del negocio como de las personas
- Personas capaces y facultadas: Existe un completísimo sistema de entrenamiento a nivel funcional, así como el hecho de que las personas no capaces son expulsadas del sistema en revisiones bianuales.
- Cuidar a nuestros clientes y consumidores: La cultura está efectivamente tomando un giro hacia el cuidado de los clientes. Antes como lo comenté al principio, el crecimiento era casi por default. Ahora conquistar, cuidar y conservar cada cliente es tema del día a día, tanto para clientes externos como para los internos.
- Balancear el corto y largo plazo: PAM comenzó a moverse hacia el cuadrante de la “Adhocracia” debido a que la innovación empezó a perder foco, y con ello la posibilidad de adecuarse con más velocidad a los consumidores. Para ello se están estableciendo COE’s (centros de excelencia) a nivel mundial para regir la innovación, la investigación y el modelo global de gestión de recursos.

**Cultura Manifiesta Negativa:** En contraparte, he seleccionado 4 elementos culturales que conocemos, aceptamos y compartimos sin que necesariamente vayan alineados a la misión, visión o principios de PAM:

1. Aspiración: Balancear el corto y largo plazo.

Realidad: Tenemos un enfoque en nuestros procesos con una mayor carga de corto plazo, en algunos procesos nuestra orientación a la productividad no nos permite innovar tan rápido, y por consiguiente nos cuesta trabajo entender las necesidades futuras.

2. Aspiración: Trabajamos bajo políticas y procesos establecidos.

Realidad: En ciertos procesos vivimos la cultura rodeada de muchas excepciones, y dado que la posibilidad de la excepción está contenida dentro de todas las políticas, muchas veces recurrimos a ella para evitar conflictos innecesarios.

3. Aspiración: Somos una compañía de alta colaboración.

Realidad: En ocasiones es necesario recurrir a la cultura de jerarquías para lograr avances significativos o desatorar proyectos.

4. Aspiración: En RH nuestra cultura es ser verdaderos socios de negocio.

Realidad: Aunque ha disminuido enormemente la carga operativa, aún hay espacio para intensificar el rol como experto del negocio y proveedor de soluciones.

## Cultura Encubierta

Este análisis me ha resultado particularmente interesante, pues tan solo revisando nuestra declaración de principios pude identificar 3 de ellos con gran facilidad, y que paradójicamente, subsisten en encubierto como tópicos que no se ventilan abiertamente.

Los principios a los que me refiero son los siguientes:

- **Vender solo productos de los que podamos estar orgullosos:** Existe un interesante dilema que surge solo en círculos de gran confianza (como una reunión familiar) sobre la calidad de nuestro portafolio de confitería. Desde años atrás se ha luchado con cierta consistencia y bajo diversas estrategias para darle un rumbo a ese negocio. Lo cierto es que hay un consenso sobre la mejorable calidad de algunas líneas de gomas de mascar y pastillas, que no necesariamente llenan de

orgullo a la mayoría. Esta cultura de identificación con las marcas aplica o no dependiendo del portafolio al que se haga referencia.

- **Ganar con la diversidad e inclusión:** Este principio, debo decirlo, tiene diferentes matices. Más allá de ser una verdadera estrategia de gestión de talento por encima de las características de la persona, en algunas ocasiones se malentiende y se convierte en una meta estadística para satisfacer un indicador que culturalmente pierde significado si no se realiza con una conciencia genuina de inclusión.

No se trata de reconocer el potencial equilibrado entre mujeres y hombres, se trata de balancear la dinámica en la que interactuamos ambos géneros.

No se trata tampoco de reconocer el poder de la diversidad de pensamiento y antecedentes socioculturales de los colaboradores, sino de declararnos incluyentes aunque en contadas ocasiones contratemos candidatos provenientes de universidades públicas.

Y tampoco se trata de aprovechar la motivación de cientos de personas que a pesar de una disfunción física nos entregan todo su empeño en líneas especiales de empaque, sino de conseguir el reconocimiento y reputación de “Empresa Socialmente Responsable”. Aclaro que esto en la mayoría de los casos tiene un fundamento genuino en lo que a diversidad respecta.

- **Hablar con honestidad y franqueza:** En una empresa tan grande, hemos aprendido que no se consigue influir en decisiones o proyectos, a menos que se cuente con cierta formación de corte político relevante. Hablar con honestidad y franqueza no es siempre lo que te lleva demasiado lejos, aunque debo admitir que es un comportamiento cultural que ha ido evolucionando de manera acelerada desde hace más de 3 años.

## Diagnóstico de Cultura

**Cultura Actual:** En el siguiente diagnóstico utilicé la herramienta OCAI también conocida como *Organizational Culture Assessment Instrument* (Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional) desarrollado por Cameron y Quinn (*Cameron & Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture*), tratando de ver a PAM desde la perspectiva más

objetiva posible. Para ello consideré las diferentes formas de interacción que he tenido con el grupo de liderazgo, con el grupo de gerencia, con mis pares y mis diferentes supervisores y mentores durante 8 años. Consideré adecuado también integrar en mi criterio, alguna información relevante de la última encuesta de clima organizacional (llamada ECO) y un resumen al que tengo acceso del que llamamos “MQPI” o encuesta del *Management Quality Performance Index* (Índice de Calidad de Desempeño Gerencial) que compara la percepción que tenemos hacia nuestros líderes en relación a las competencias definidas por PepsiCo en el mundo.

Con esa información y después de obtener los promedios, concluí que PAM es una organización con una fuerte vocación de MERCADO, consciente de la fortaleza de sus marcas y totalmente dedicado al crecimiento de la venta y utilidades.

El modelo que sigue nuestro grupo de liderazgo cuida las 5 fuerzas que propone Michael Porter (2008) en su publicación del HBR.

**Cultura Deseada:** Quizá lo más complicado en el presente trabajo, fue definir cuál es la cultura deseada, pues necesitaba pensar como pensaría el Presidente de la compañía. Y la respuesta debe encajar con la estrategia de mediano y largo plazo de PAM y de PepsiCo en el resto del mundo.

Debí imaginar cuál será la dinámica de negocios en los próximos 10 años, y la conclusión fue que PAM necesita adaptar su relación de colaboración externa para convertirla en una competencia dinámica de interacción verdaderamente global y al mismo tiempo apuntalar los comportamientos esperados dada la integración de Sabritas y Gamesa.

El nuevo modelo de organización mundial se encuentra en una etapa de implementación inminente, y eso significa dejar de ser una compañía que comparte las mejores prácticas entre países, a una que integra el *know how* (conocimiento) en sus procesos bajo centros de excelencia para todo el mundo.

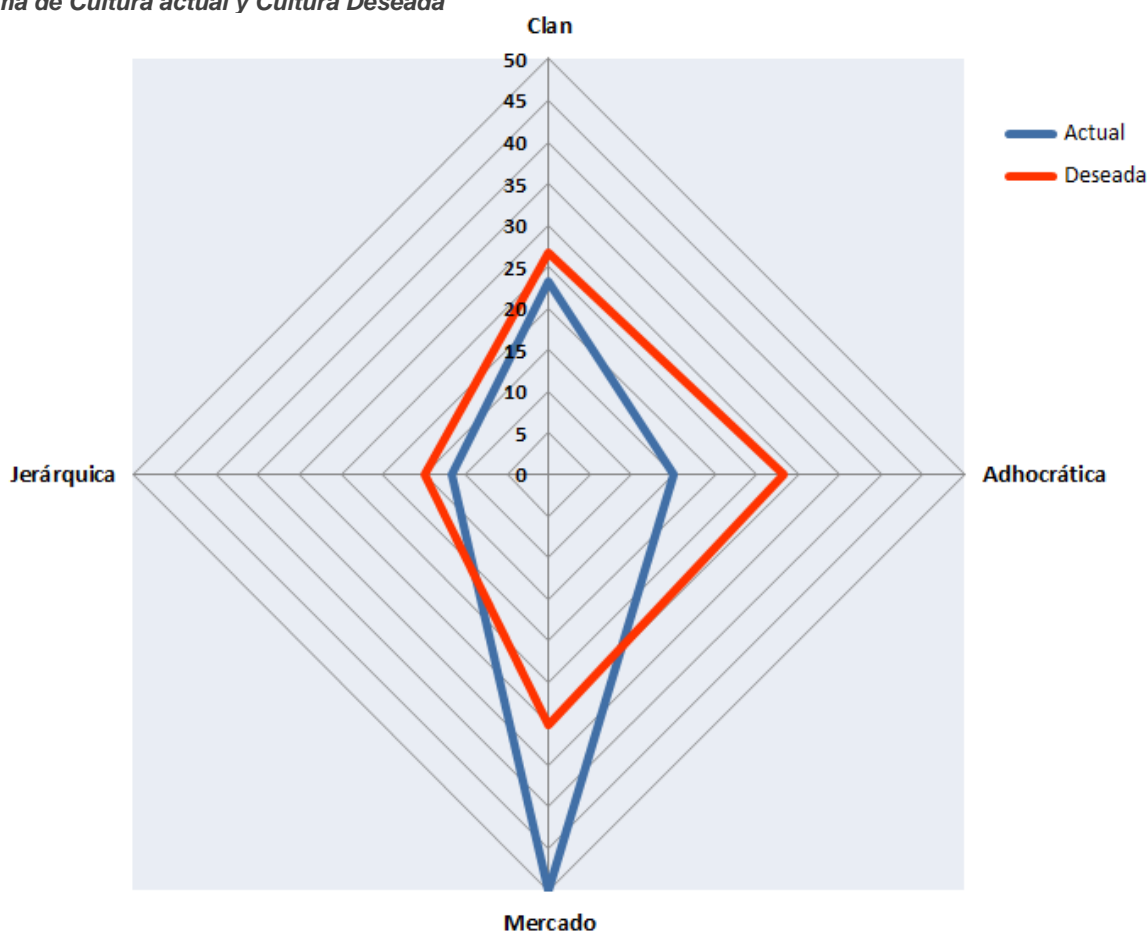
**Perfil Organizacional:** Estos conceptos aterrizados al tipo de cultura que debe prevalecer hacia los próximos años, indican la necesidad de mayor flexibilidad, innovación y velocidad de respuesta, en otras palabras, una adhocracia más protagonista.

En la gráfica de abajo muestro en escala 0 a 50, la cultura actual en línea azul y en contraste en rojo como se dibuja la cultura óptima: Propongo un crecimiento de cultura

**adhocrática**, a costa de reducir el foco en la de **mercado** (ojo: el mercado sigue siendo el de mayor peso), y al mismo tiempo un ligero crecimiento en la parte **jerárquica** como contrapeso para asegurar procesos estructurados.

Finalmente, los puntos adicionales en la cultura de **clan**, surgieron a consecuencia de un mayor peso en aquellas preguntas del cuestionario que continuarían impulsando la integración de ambos negocios.

*Diagrama de Cultura actual y Cultura Deseada*



*Fuente: Diagnóstico de Cultura realizado en septiembre 2014*

**Manifestación sobre la cultura en base a los 4 cuadrantes:** Finalmente muestro en los siguientes cuadros lo que significa y lo que no, incrementar o reducir cada dimensión cultural, así como las acciones específicas que se van a perseguir y medir como factores de éxito en la transformación cultural:

*Plan de acción para guiar la Transformación Cultural.*

Clan	Adhocracia
<b>¿Qué debemos seguir haciendo?</b>	<b>¿Qué debemos seguir haciendo?</b>
Participar activamente en la Fundación	Intercambio de "best practices" sobre innovación
Nuestros ciclos de administración de talento	Proceso de revisión de arquitectura organizacional cada dos años.
<b>¿Qué debemos dejar de hacer?</b>	<b>¿Qué debemos dejar de hacer?</b>
Utilizar el correo electrónico como chismógrafo	Lanzamientos sin análisis de mercado profundo (ejemplo el "Mamut Cereza" que fue un fracaso)
<b>¿Qué debemos comenzar a hacer?</b>	<b>¿Qué debemos comenzar a hacer?</b>
Crear un comité de Diversidad e Inclusión	Compartir con claridad el rumbo de la empresa mediante sesiones de alineación
Jerárquica	Mercado
<b>¿Qué debemos seguir haciendo?</b>	<b>¿Qué debemos seguir haciendo?</b>
Desarrollar las capacidades de nuestros líderes	Construir alianzas comerciales
Llevar escrupulosamente los planes de sucesión	Crean valor en nuestras marcas
<b>¿Qué debemos dejar de hacer?</b>	<b>¿Qué debemos dejar de hacer?</b>
Escalar todas las discrepancias	Invertir en marcas que ya no venden
Habilitar la gerencia en la toma de decisiones	Enfocarnos en la competencia y no en el cliente
<b>¿Qué debemos comenzar a hacer?</b>	<b>¿Qué debemos comenzar a hacer?</b>
Habilitar la gerencia en la toma de decisiones	Establecer un método que perfeccione la gestión de las cuotas

*Fuente: Diagnóstico de Cultura realizado en septiembre 2014*

**Conclusión:** Con el anterior análisis y teniendo las primeras ideas sobre qué cambiar, lo que sigue entonces es determinar el cómo hacerlo. Sabemos que como afirma J. Kotter en su libro *Leading Change* (1995) "Cuando las comunidades humanas son forzadas a ajustarse a condiciones cambiantes, el dolor siempre está presente" (p.6).

Para minimizar el dolor, Kotter propone una metodología de gestión del cambio donde por cierto, varios elementos coinciden con los que sugieren Cameron y Quinn (2011) aunque con un enfoque menos cultural y más general: La formación de un equipo guía, la identificación de logros rápidos, la habilitación y sobre todo la estrategia de comunicación.

Mi propuesta de cambio será utilizar una mezcla entre lo mejor de ambas metodologías, iniciando donde creo que se encuentran los “mangos bajitos” para seguir hacia lo más complejo con el siguiente orden: Clan, Jerárquica, Adhocracia y Mercado.

Sin lugar a dudas los cambios dentro de las empresas que involucran un reordenamiento cultural son los más difíciles de implementar, porque están íntimamente ligados a un conjunto de antecedentes personales como valores y costumbres que integran la esencia de cada persona.

La primera línea de liderazgo es precisamente la que le da vida a la cultura organizacional (voluntaria o involuntariamente) y esta se consolida de manera casi indeleble con los comportamientos mostrados desde la presidencia y no por aquellos documentados en un manual.

Los líderes no deben omitir en su orden de prioridades, que la cultura es parte de su negocio. Que la cultura aunque no se ve en un estado de resultados, es sin duda alguna una palanca del negocio, cuya forma y fondo son igualmente importantes.

## **Cultura de Pago por Desempeño**

Una vez expuesto todo el estudio y diagnóstico cultural de PepsiCo, conviene entender cómo encaja en su contexto la recompensa u oferta de valor para los colaboradores. Los elementos que conforman el concepto de “Recompensa Total” son:

1. Compensación
2. Salud
3. Bienestar
4. Retiro
5. Calidad de vida Laboral

Esta oferta de valor busca no solo incidir en el interés por percibir un ingreso, sino generar un compromiso permanente en una relación ganar-ganar, ya que uno de los principales objetivos en la gestión del talento es su retención.

Una tendencia en los modelos de pago a la cual no es ajena PepsiCo, es la variabilidad del ingreso. Especialmente para posiciones de Operaciones y Ventas, se ha buscado

consistentemente desde hace un par de décadas, compartir tanto el riesgo como el éxito del negocio a través de esquemas de incentivos, comisiones y bonos.

Basados en la Teoría del Agente Principal (Jensen y Meckling 1976, Furubotn y Richter 1998, Petersen 1995) la compensación variable fortalece la cultura de pago por desempeño dejando a un lado los incrementos generalizados y cualquier tendencia a pagar lo mismo por cargos similares, en lugar de pagar diferente por resultados diferentes sin importar si las posiciones son las mismas o no.

Para PepsiCo era muy importante iniciar la integración de negocios con una visión alineada y con un modelo de gestión de ventas que apalancara el cambio cultural al que hice mención anteriormente; Llevar a los equipos a un nivel de colaboración mucho más intenso, aprender a manejar diversos portafolios de productos, ceder indicadores individuales por grupales, trabajar en una organización matricial y finalmente, ser recompensado por todo lo anterior.

## **El Proyecto de Integración**

### **La Nueva Organización Matricial**

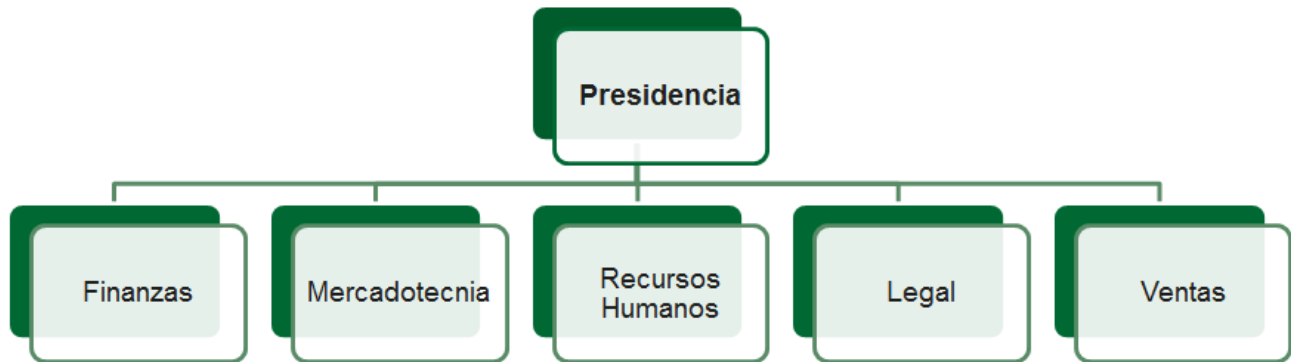
Con el fin de entender aún mejor el contexto de los retos en el área de Ventas, considero importante exponer los retos de la Organización en su conjunto. Y esto tiene una estrecha relación con la que sería una nueva forma de operar ambas compañías en una sola.

Anteriormente la organización estaba estructurada de manera tradicional, es decir, con una cabeza a la que le reportaban diversas funciones cada una con una serie de objetivos no necesariamente alineados entre ellos.

Este tipo de estructura (cuadro 1) permitió un crecimiento acelerado en las primeras etapas de ambas compañías, dado que las decisiones eran tomadas centralmente y se requería de mucha disciplina y control para lograr una ejecución perfecta en el campo, en las plantas productivas y el área financiera.

Cuadro 1

*Estructura tipo que prevalecía en Sabritas y Gamesa hasta el 2010*



*Fuente: Elaboración Propia, 2015*

Sin embargo, el manejo tradicional para una compañía que prácticamente duplicaba sus dimensiones era inapropiado; con más de 40,000 empleados directos era indispensable buscar una organización flexible y mucho más ágil, donde los dueños del negocio fuesen los consumidores y en función a ellos se tomaran las decisiones.

Es así como surge la Organización Matricial, que consiste en líderes para cada Unidad de Negocio soportados por Vicepresidentes funcionales y que fuese anunciada por nuestro presidente Pedro Padierna: *“La matriz de nuestra organización se integra por Directores Generales de Unidades de Negocio, quienes tienen a su cargo plataformas de productos/categorías, por Vicepresidencias Funcionales que dan soporte a todas las Unidades de Negocio y Procesos que conectan a la organización.*

*Con esta organización matricial creamos sinergias a través de la responsabilidad compartida entre la Unidad de Negocio y la gestión funcional, conectadas eficaz y eficientemente por procesos homologados que nos llevan a la excelencia en el servicio a nuestros clientes y consumidores.*

*Esto implica que nuestra nueva región está integrada por 4 Unidades de Negocio definidas por productos/categorías y liderada cada una de ellas por Directores Generales; y para el caso de las funciones, tenemos 8 Áreas de Soporte lideradas por Vicepresidentes Funcionales” (2010).*

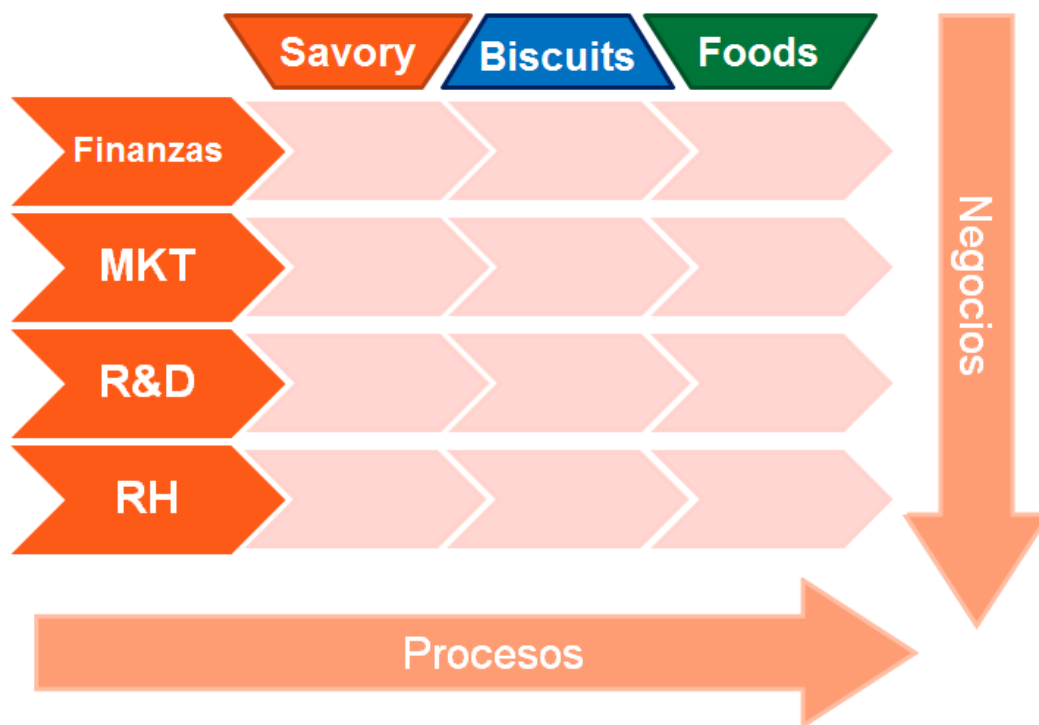
El siguiente cuadro ilustra el modelo de organización matricial que se anunciara a finales del 2010; el cual consiste en habilitar a cada Unidad de Negocios bajo la dirección independiente de líderes cuya función principal es hacer crecer las marcas, acelerar la

rentabilidad de cada negocio, ganar participación de mercado, optimizar sus portafolios y hacer un profundo análisis de tendencias de consumo para establecer la estrategia de mediano y largo plazo para cada categoría.

Por su parte, de manera horizontal atraviesan todas las áreas habilitadoras para facilitar la toma de decisiones. Aquí se encuentran las vicepresidencias de Recursos Humanos, Legal y Asuntos Corporativos, Finanzas, Mercadotecnia, Investigación y Desarrollo, Operaciones y Ventas.

**Cuadro 2**

**Modelo Organizacional Matricial**



**Fuente:** *Elaboración propia con datos de la página Web de PepsiCo 2015*

Estas áreas son las encargadas de generar los procesos principales y desarrollar gobierno: Políticas, sistemas, controles y definición de responsabilidades.

Por encima de la matriz se encuentra el Comité Ejecutivo cuyas tareas son las siguientes:

- Desarrolla la estrategia de PAM (PepsiCo Alimentos México) y alinea a la Compañía hacia su implementación.
- Aprueba el plan anual, presupuesto y Plan Comercial Anual.
- Aprueba los roles de categoría/marcas y prioridades.
- Prioriza y resuelve conflictos sobre las categorías, funciones y proyectos.

- Promueve los comportamientos clave en PAM.
- Es dueño del desarrollo del talento y plan de sucesión

Adicionalmente existen dentro de la organización 2 consejos que sesionan de manera regular, el Consejo de Priorización de Proyectos y el Consejo de Priorización de Producto con las siguientes características:

**Consejo de Priorización de Proyectos:** Uno de los foros más importantes dentro del Modelo Operativo de PepsiCo Alimentos México, cuyos patrocinadores son el Vicepresidente de Finanzas y el Vicepresidente de Transformación.

El Consejo tiene el mandato del Comité Ejecutivo de priorizar las iniciativas relacionadas con nuevas capacidades, necesidades operativas y productividad, que requieran inversión. Durante el proceso del plan operativo anual, además tiene un rol fundamental para alinear las inversiones en las prioridades correctas.

Este foro inició sesiones en diciembre de 2011 y está formado por 17 miembros oficiales. En 2012 se logró integrar un portafolio de 46 iniciativas que se están ejecutando y todos los cambios de prioridades han sido gestionados y re-priorizados por dicho foro.

Este Consejo ha contribuido a madurar y fortalecer las capacidades de priorizar las inversiones al tomar decisiones oportunas.

**Consejo de Priorización de Producto:** Este Consejo, cuyo patrocinador es el, Vicepresidente de Marketing, tiene como objetivo asegurar que las ideas con el mayor potencial entren al proceso de innovación para satisfacer las métricas requeridas y mantener el balance en el portafolio de innovación.

Este foro se formalizó en 2013 e inició sesiones para la definición del plan estratégico de negocio del mismo año y sesiona cada 4 meses. En este foro se fortalece la capacidad de priorizar nuestras inversiones tomando decisiones oportunas y fundamentadas.

La agenda que se lleva a cabo en este consejo consiste en:

- La revisión del balance del portafolio de innovación.
- La presentación de ideas de alto potencial por parte de las Unidades de Negocio.

- Discusión del comité y aprobación de ideas.
- Balance final con las ideas y/o iniciativas aprobadas.
- Seguimiento al cumplimiento de proyectos de acuerdo a los objetivos iniciales

## Diagnóstico

Para construir una imagen de cómo se vería el éxito, lo primero que hicimos fue desarrollar un mapa de estatus que reflejara todos y cada uno de los esquemas de pago en el área de Ventas.

**Cuadro 3** Comparativo de Integración de Compensación Variable a Prestaciones

	Posición	Integra Variable	Variable (Sobre SB)	HC	Costo Full Year (Millones MXP)	AOP People Cost	Costo Abril-Dic. 2012
DTS	Divisional Sabritas	No	10%	36	0.7		
	Divisional Gamesa	Si	20%	23	-		
	Coordinador Sabritas	No	17%	21	0.2		
	Líder de Ventas	No	20%	158	1.9		
CO	Gte. CO Sabritas	No	10%	9	0.2		
	Gte. CO Gamesa	Si	5%	7	-		
	Gerente de Distrito CO	No	20%	101	1.0		
	JAM CO	Si	54%	44	-		
WHL	Gerente de Mayoreo	Si	5%	11	-		
	Ejecutivo de Ventas	Si	50%	54	-		
<b>Total</b>				<b>986</b>	<b>9.1</b>	<b>9.1</b>	<b>7.8</b>

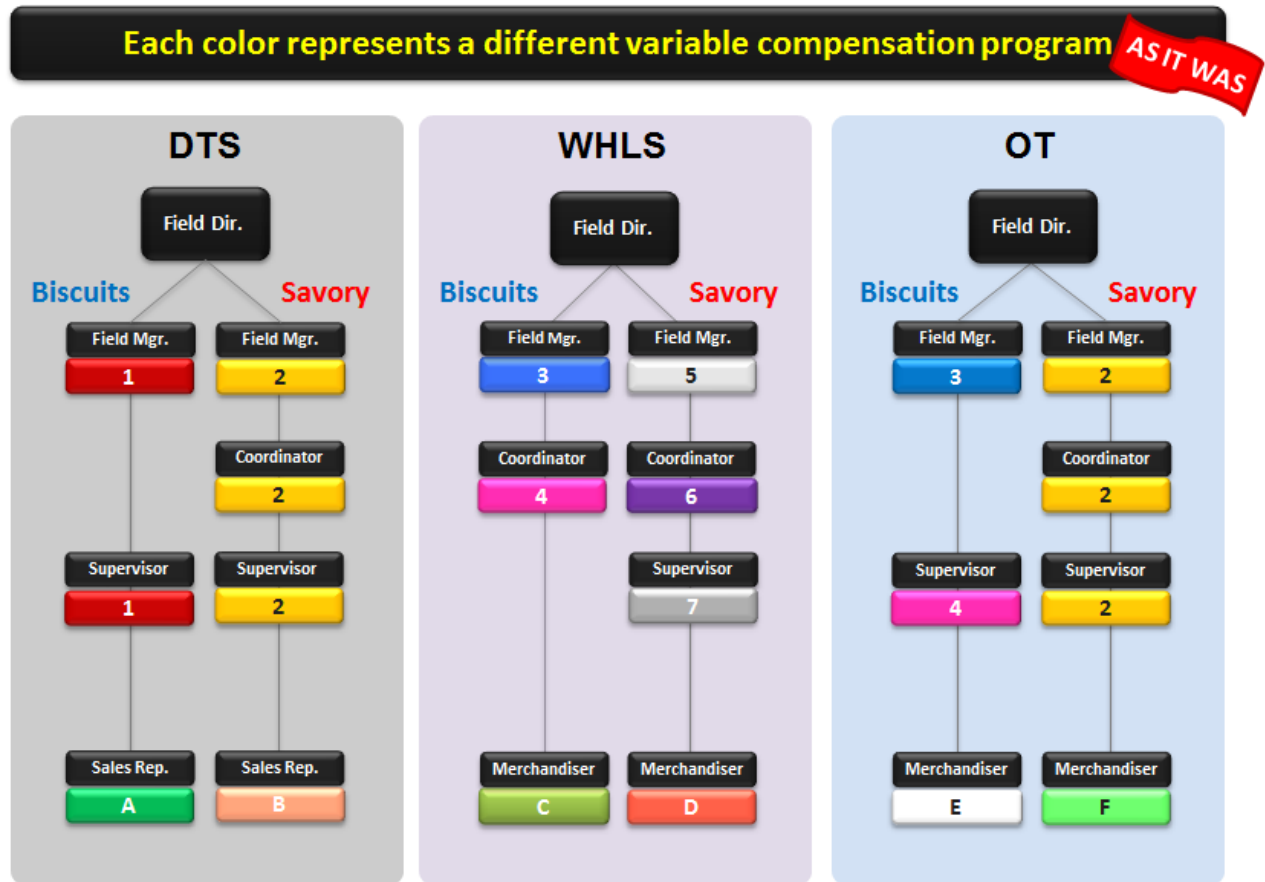
*Fuente: Elaboración propia con datos del sistema SAP de PepsiCo 2015*

Eso nos permitiría entender el tamaño del reto, priorizar, asignar tiempos y recursos, y definir qué prácticas prevalecerían sobre otras.

Una de las primeras decisiones que tomamos fue la unificar el criterio con la que los *targets* (objetivos) de bono se integran para el cálculo de prestaciones. Como puede verse en el cuadro 3, cerca de la mitad de las posiciones recibían un paquete de prestaciones indexado a su paquete variable, mientras que el resto no. Esto supone en principio una inequidad que debía ser corregida de inmediato. En el siguiente diagnóstico formamos un mapeo de los diferentes esquemas de compensación que existían en los distintos canales de ventas para cada nivel de responsabilidad.

Cuadro 4

Mapa de Modelos de Compensación para los 3 canales de Ventas



Fuente: Elaboración propia con documentación interna 2013

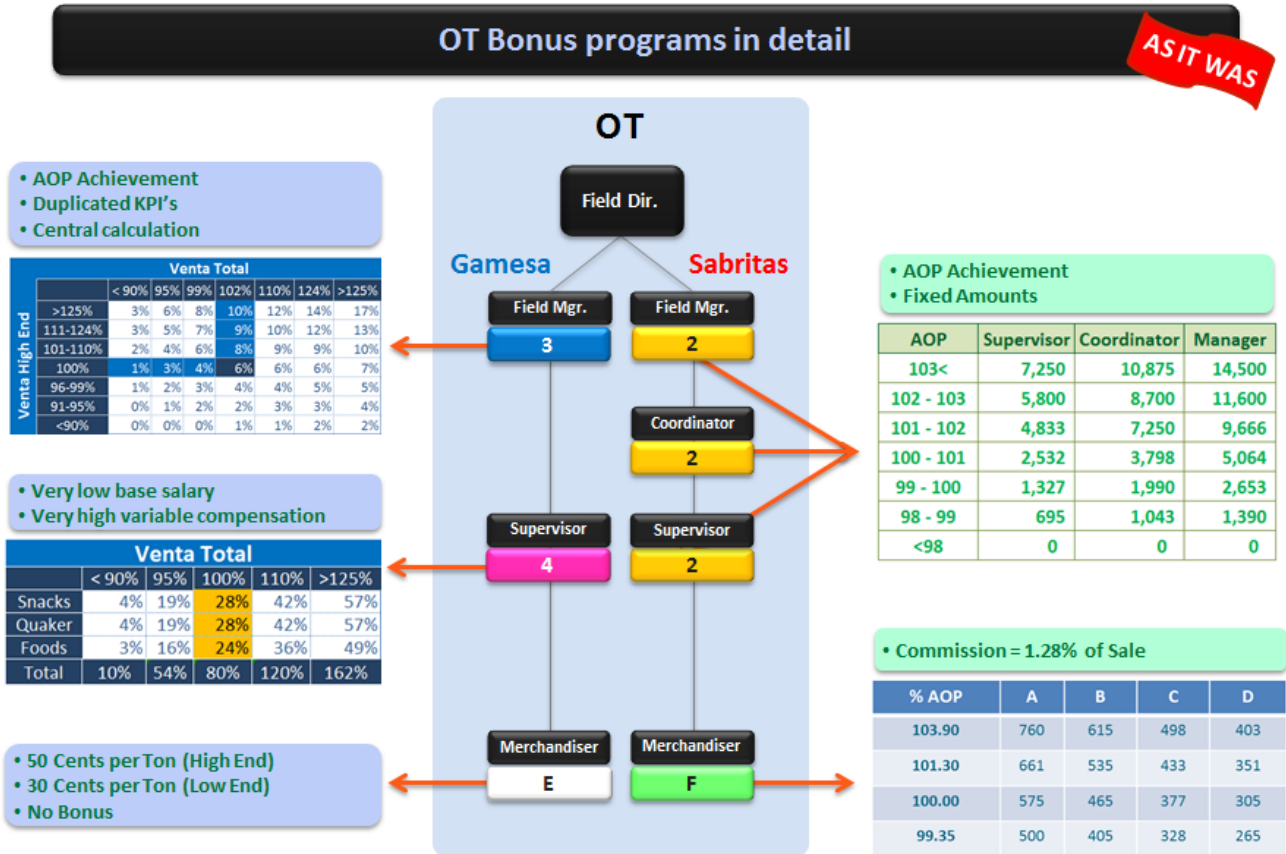
Tal como se aprecia en el cuadro 4, este mapa contenía separadas las estructuras de *Biscuits* (galletería) y *Savory* (botanas saladas) que reportaban a un mismo Director, y de arriba hacia abajo en la cadena de mando se encuentran Gerentes, Coordinadores, Supervisores y Vendedores o Promotores. Cada color representa un modelo o esquema de pago completamente diferente.

Para finales del 2010 existían en el canal de Detalle dos modelos diferentes para los supervisores y gerentes, y dos modelos para la fuerza de ventas. En cuanto al canal de Mayoristas había cinco modelos diferentes para las posiciones de supervisión y dos más para el grupo de promotores en tienda, y finalmente respecto del canal de Autoservicios se contabilizaron tres esquemas para mandos medios y dos más para Promotores.

En el cuadro 5 presento con detalle únicamente la estructura de Autoservicios para ejemplificar la diversidad de modelos.

Cuadro 5

Detalle de Esquemas de Compensación en Canal de Autoservicios



Fuente: Elaboración propia con documentación interna de PepsiCo 2013

Como se puede apreciar arriba a la izquierda, el grupo gerencial de Gamesa contaba con un bono cuyo objetivo era pagar el 6% del sueldo base con un tope del 17%. Este bono se medía considerando dos dimensiones: La venta llamada "High End" (de alto margen) y la venta total. La venta High End es aquella en donde se catalogaban productos de margen amplio, proceso productivo complejo y alto precio al consumidor final. Estos productos son complejos de fabricar y por lo general tienen dos o tres subprocesos. Por ejemplo: para la fabricación de una galleta marca Mamut® existen 3 subprocesos que agregan valor, el horneado de la galleta base, la colocación de merengue en el centro y la cobertura con sabor chocolate. Este tipo de productos a diferencia de aquellos de un solo proceso (galletas Marías® por ejemplo) permiten más venta en dinero aunque menos venta en piezas, por eso se estimulaba su colocación a través del modelo previo. Si observamos arriba a la derecha del cuadro el grupo gerencial de Sabritas así como

los supervisores tenían un esquema de montos fijos basado en porcentajes de cobertura sin importar el tipo de productos. Esta es una diferencia primaria ya que no era posible avanzar en una integración de negocios si ambos grupos eran pagados por cosas diferentes. El dilema era, pagar por el tipo de portafolios desplazado o pagar por el volumen total de venta. En realidad la respuesta era pagar de acuerdo a dos consideraciones:

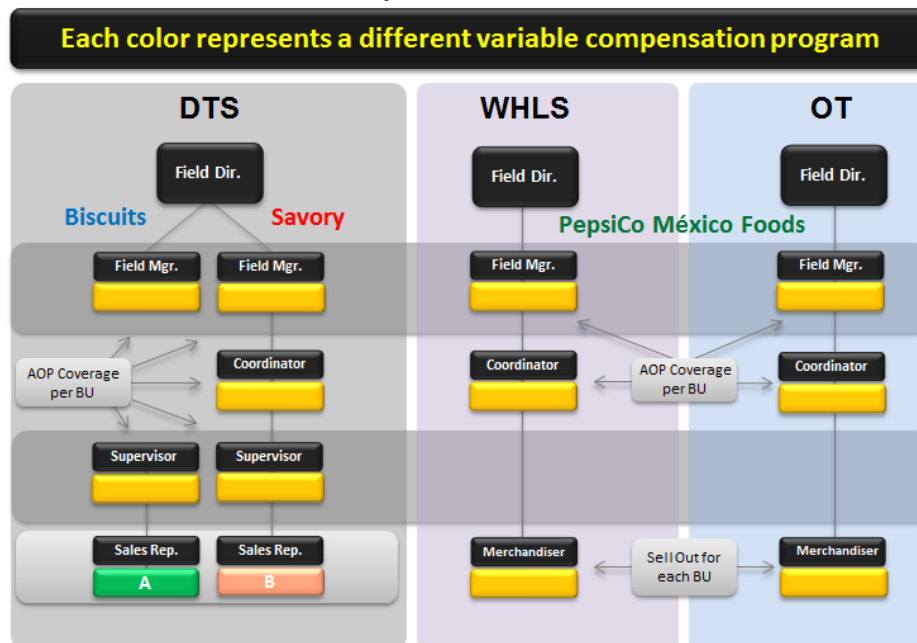
1. La nueva forma de operar matricialmente
2. El tipo de comportamientos y la filosofía de “Pago por Desempeño”; es decir, la cultura deseada.

## Visión del Proyecto

Una vez establecido el mapa diagnóstico, diseñamos el escenario con el que deseábamos terminar la alineación de modelos de pago. En el cuadro de abajo nuestro nuevamente

Cuadro 6

Mapa con la Visión Final



Fuente: Elaboración propia con documentación interna de PepsiCo, 2015

El corte por canal y por nivel de responsabilidad con un mismo diseño de bono y un solo indicador clave de desempeño (KPI por sus siglas en inglés) el cual por conveniencia sería

la cobertura de cuota. Aquí es donde inicia la verdadera transformación hacia una cultura de colaboración debido a 3 factores principales en el diseño:

1. Dada la nueva forma de operar, los objetivos de venta serían medidos por cada unidad de negocio y ya no más por el volumen total. Eso significa que el foco sería hacia una visión integradora con todos los portafolios que forman la oferta de PepsiCo Alimentos dejando atrás distintos enfoques sobre venta neta, venta bruta, volumen, piezas, toneladas, etc.
2. El modelo sería tan flexible como fuese necesario: Dependiendo de cada tipo de canal de distribución la mezcla de portafolios podría ser cualquiera siempre que se respetase el diseño base.
3. Los elementos de cultura que se persiguen fueron claramente habilitados en dos sentidos, el primero como acelerador (colaboración) y el segundo como candado (seguridad).

## Desarrollo

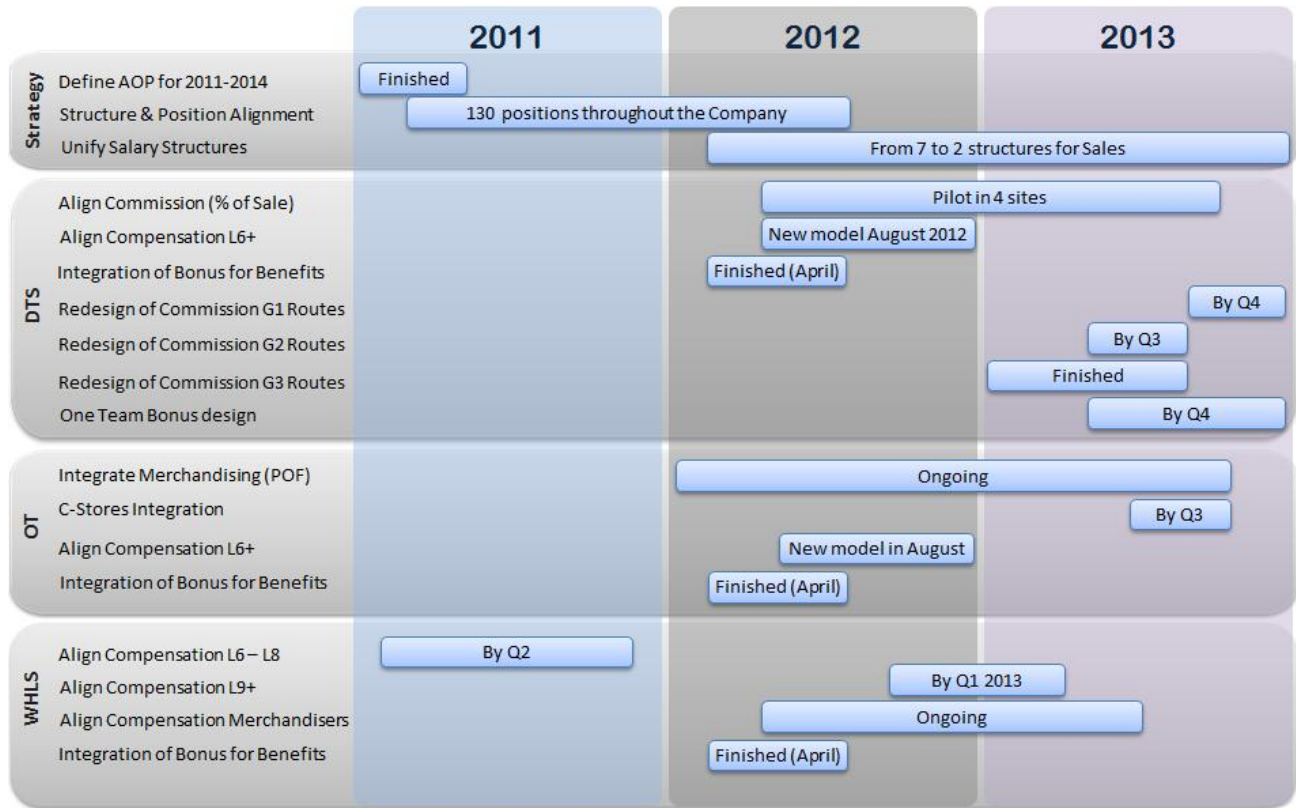
El 6 de febrero del 2011, convoqué a una junta con los equipos de Finanzas, Ventas, Generalistas de Recursos Humanos y Compensaciones. El objetivo era tener una reunión de *kick off* (arranque) para establecer los tiempos y las principales actividades a desarrollar; definimos que la jornada de transformación nos tomaría al menos 30 meses y que las responsabilidades serían divididas de la siguiente manera:

1. Finanzas estaría encargada de validar todos los modelos de compensación para asegurar un auto fondeo.
2. Ventas sería un jugador importante al poner a nuestro alcance toda la información disponible.
3. El equipo de generalistas desarrollaría la estrategia de administración del cambio y comunicación.
4. Compensaciones trabajaría en el diseño y propuestas de pago para todos los niveles de responsabilidad.

El mapa de implementación quedó consensado como se ve en el cuadro 7, dividido por canal de Venta-Proyecto-Año.

Cuadro 7

Mapa de Implementación del Proyecto



Fuente: Elaboración propia con documentación interna de PepsiCo 2013

En el año 2011 necesitábamos valorar toda la estructura de Ventas dado que la integración de negocios incluía una intensa actividad de reingeniería de procesos. Esta tarea estructural fue liderada por el área de Arquitectura Organizacional. Fue necesario por nuestra parte revisar 130 posiciones desde el punto de vista de su valor relativo dentro del tabulador salarial. Para ello formamos un comité de valuación con 4 participantes incluyendo 2 personas de Compensaciones, 1 Generalista de Recursos Humanos y 1 integrante de Ventas.

De manera paralela construimos el esquema de bonos para el grupo de Supervisores de tiendas Mayoristas. La razón por la cual iniciamos con este grupo, es que el negocio había decidido que la integración de Gamesa y Sabritas sucedería precisamente en este canal de distribución por una cuestión muy lógica: El negocio de galletas acomodaba 40% de sus ventas entre los mayoristas, mientras que el de botanas únicamente el 2%.

Esta diferencia tan grande suponía no solo un peso específico para Gamesa, sino una mucha mayor experiencia en la ejecución y relación con los clientes del canal.

Desde nuestra parte, sería relativamente fácil implementar el esquema de bonos debido a que el 90% de la población pertenecía a la “ex” Gamesa, y el cambio sería relativamente indoloro.

El modelo de Sabritas era en extremo sencillo, simplemente pagaba un bono que iba de 11,628 pesos hasta los 15,732 dependiendo de una cobertura del 85% hasta el 115%. El cálculo era proporcional.

El modelo de Gamesa era el siguiente: El eje Y que tenía las 3 principales categorías de galleta: “Snacks” es decir, los productos que antes mencioné como *High End*, “Quaker” donde se incluían todos los productos de avena y “Foods” (alimentos), productos que también mencioné antes como *Low End*.

El eje de las X medía la cobertura de cuota desde el 90% hasta el 125%, y a cada rango le asignaba un premio expresado como porcentaje del sueldo base.

*Modelo de Bono Gamesa para Mayoreo*

Venta Total					
	< 90%	95%	100%	110%	>125%
Snacks	4%	19%	28%	42%	57%
Quaker	4%	19%	28%	42%	57%
Foods	3%	16%	24%	36%	49%
Total	10%	54%	80%	120%	162%

Rápidamente detectamos que este esquema tenía mucho potencial para ser la base de modelos multi-portafolios, y que podría adecuarse no solo en Mayoreo sino en todos los canales.

Después de varias sesiones de trabajo encontramos la mezcla ideal y los elementos donde estaría anclado el sistema de pago:

1. Un eje que contendría las 4 Unidades de Negocio; Savory, Biscuits, Foods y Confectionery (confitería). Este eje tiene la ventaja de ser flexible, pueden agregarse o quitarse portafolios, e inclusive acomodarse de manera diferente dependiendo del peso que cada uno debe tener.
2. Un eje con las coberturas deseadas (mínima y máxima) con un target equivalente al plan de negocio. Lo relevante de las coberturas es que permiten tener un mínimo de venta para poder empezar a pagar (auto-fondables) que también tienen un techo de pago para controlar cualquier posible riesgo de sobrepago por alguna cuestión

- puntual de mercado (por ejemplo, una sorpresiva demanda de un cliente mal clasificado).
3. Una ponderación sobre cada Unidad de Negocio respecto de su rentabilidad, es decir, el portafolios con mayor demanda, rotación y margen, tendrá el mayor peso para pagar una porción determinada del bono, mientras que el portafolios con menor volumen tendrá el porcentaje más bajo.
  4. Un “*Kicker*” (bono adicional) que sería pagado no por la cobertura individual de cada categoría, sino por el logro de las cuatro en su conjunto. Este Kicker lo que busca es apalancar el sentido de colaboración, conseguir un esfuerzo equilibrado en todas las líneas del negocio y no solo aquellas que podrían pagar una mayor recompensa.

**Cuadro 8** *Nuevo Modelo de Compensación Variable para el Canal de Mayoreo*

<b>Ejecutivo de Cuenta para Mayoreo</b>								
<b>BU</b>	<b>95%</b>	<b>97%</b>	<b>100%</b>	<b>105%</b>	<b>110%</b>	<b>115%</b>	<b>120%</b>	<b>125%</b>
<b>Gamesa</b>	5.0%	15.0%	<b>25%</b>	35.0%	46.0%	57.0%	68.5%	81.0%
<b>Quaker</b>	2.0%	6.0%	<b>10%</b>	14.0%	18.0%	22.0%	25.5%	29.0%
<b>Sabritas</b>	1.5%	4.5%	<b>7.5%</b>	10.5%	13.0%	15.5%	18.0%	20.0%
<b>Sonrics</b>	1.5%	4.5%	<b>7.5%</b>	10.5%	13.0%	15.5%	18.0%	20.0%
<b>Total</b>	<b>10%</b>	<b>30%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>90%</b>	<b>110%</b>	<b>130%</b>	<b>150%</b>
<b>Kicker: 10% sobre el Bono Total, al conseguir cobertura de 100% en 4 categorías</b>								

*Fuente: Elaboración propia con documentación interna de PepsiCo 2013*

La mecánica que se propuso consistía en otorgar un premio en carriles independientes para cada portafolio, de tal manera que podía darse cualquier combinación de resultados. Por ejemplo: Si Gamesa cubría 105% de su cuota, Quaker 101%, Sabritas 100% y Sonrics el 130%, entonces se sumaría el porcentaje de bono en cada coordenada. En ese mismo orden correspondería a:  $35\% + 10\% + 7.5\% + 20\% = 72.5\%$  sobre el sueldo base del Ejecutivo de Cuenta.

Debido a que en este ejemplo se logró en todos los casos una cobertura del 100% o superior, se otorga un bono adicional del 10% sobre el 72.5%, esto es 7.25% más, lo que da un gran total de 79.75% de bono.

Esta misma mecánica de cálculo sería la punta de lanza para todos los esquemas a partir de ese momento.

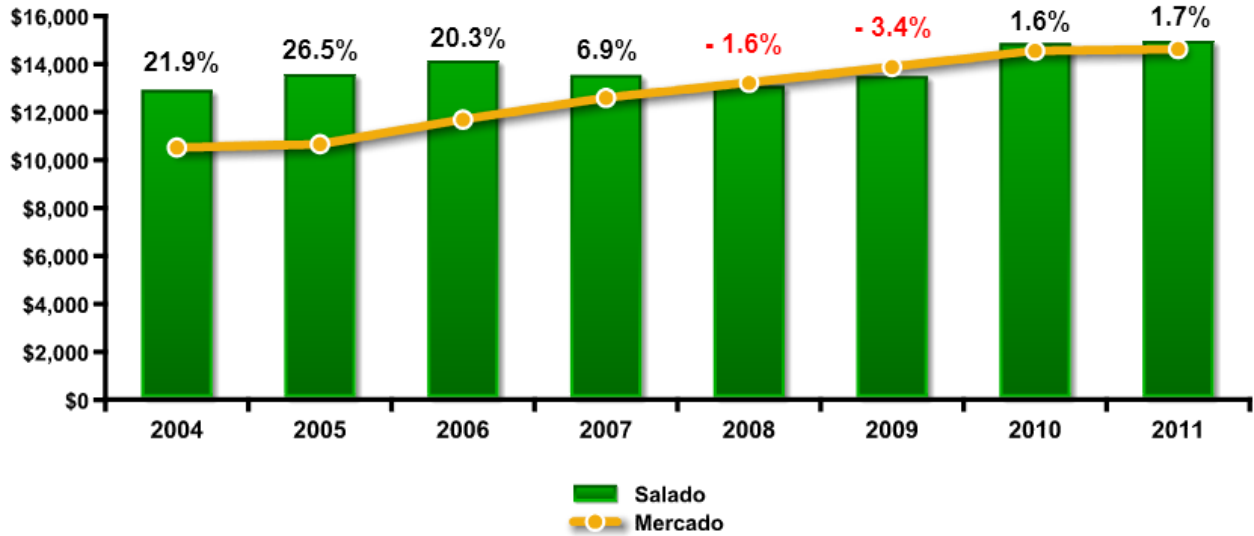
Para el año 2012, vendrían cuantiosos proyectos, el más importante de todos habría sido el piloto para cambiar el método de pago a vendedores, para migrar de una comisión por pieza a un porcentaje sobre la venta: Hasta antes de la integración, la manera en que comisionaban los vendedores del canal detallista era diferente, los Representantes de Ventas de Gamesa recibían un porcentaje por el volumen total de su venta, lo cual implicaba que no era necesario revisar este porcentaje cada año ya que la sola venta incremental y los aumentos de precio hacían el ajuste en su ingreso. Otra ventaja es que es un modelo muy transparente y fácil de dar seguimiento, el cálculo es relativamente sencillo y permite conservar el poder adquisitivo del vendedor.

La fuerza de Ventas de Sabritas tenía un esquema de comisiones mucho más complejo: cada producto estaba relacionado en un listado e indexado a cierta cantidad de centavos. Por cada bolsa de producto, dependiendo de su gramaje y marca, recibía 18, 19, 20 o más centavos, y esto era válido únicamente para determinado contrato colectivo, es decir, cada contrato colectivo mantenía una cantidad diferente de centavos por pieza por lo que las combinaciones posibles se multiplicaban por 15 contratos colectivos y más de 100 productos diferentes.

Este modelo además de tener la complejidad de la administración y mantenimiento de varios centenares de tabuladores, no permitía empatar el crecimiento del mercado en términos de compensación. Los Representantes de Ventas de Sabritas perdieron más de 20% de competitividad contra las empresas de consumo de acuerdo a un estudio que realizamos con información del periodo comprendido entre el año 2004 y el 2011 (cuadro 9) y esto principalmente porque al estar indexada la comisión a un número de centavos determinado, durante las revisiones financieras que se negociaban con el sindicato, se buscaba igualar el incremento en centavos con la inflación y movimiento del salario mínimo, más no con el incremento de precios como se hacía con Gamesa.

Evidentemente este modelo es muy rentable desde el punto de vista financiero, más su uso consistente en el largo plazo acaba por provocar la pérdida de competitividad contra la competencia.

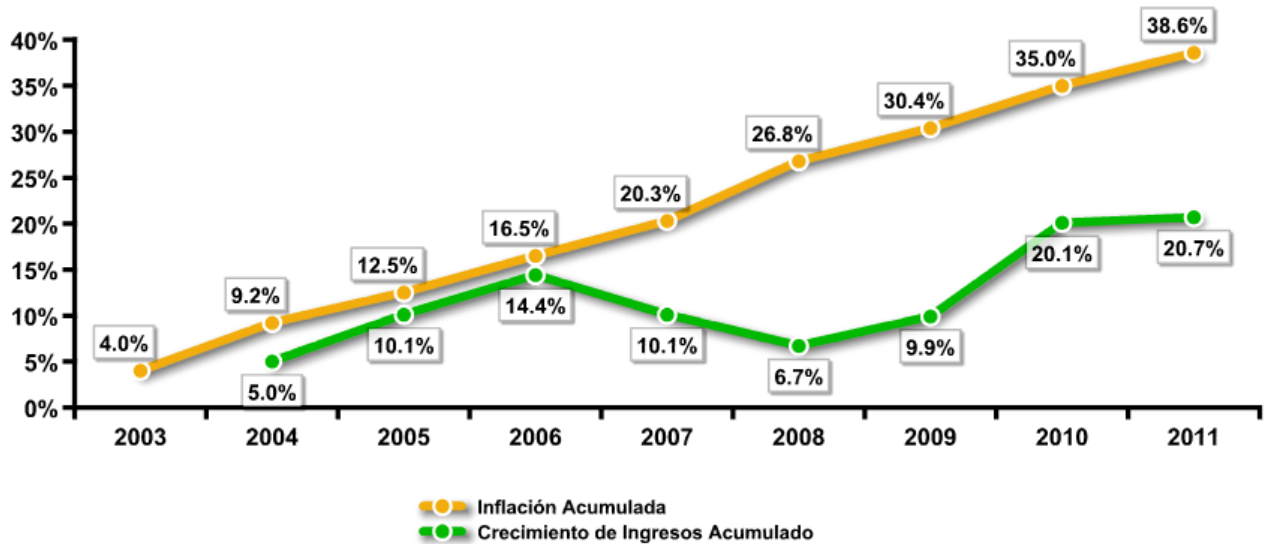
Cuadro 9 Gráfica de Ingresos Vendedor de Sabritas vs Mercado



Fuente: Elaboración propia con encuestas de mercado recabadas por Towers Watson entre 2004 y 2011

Como puede apreciarse en el cuadro 9, nuestra posición competitiva en 2004 era dominante, nuestra fuerza de ventas era la mejor pagada y no había ningún problema de rotación voluntaria. Para el año 2008 prácticamente desapareció esa ventaja y a partir de entonces no teníamos un paquete de recompensa diferenciador.

Cuadro 10 Incremento de Ingresos vs Incremento de Inflación



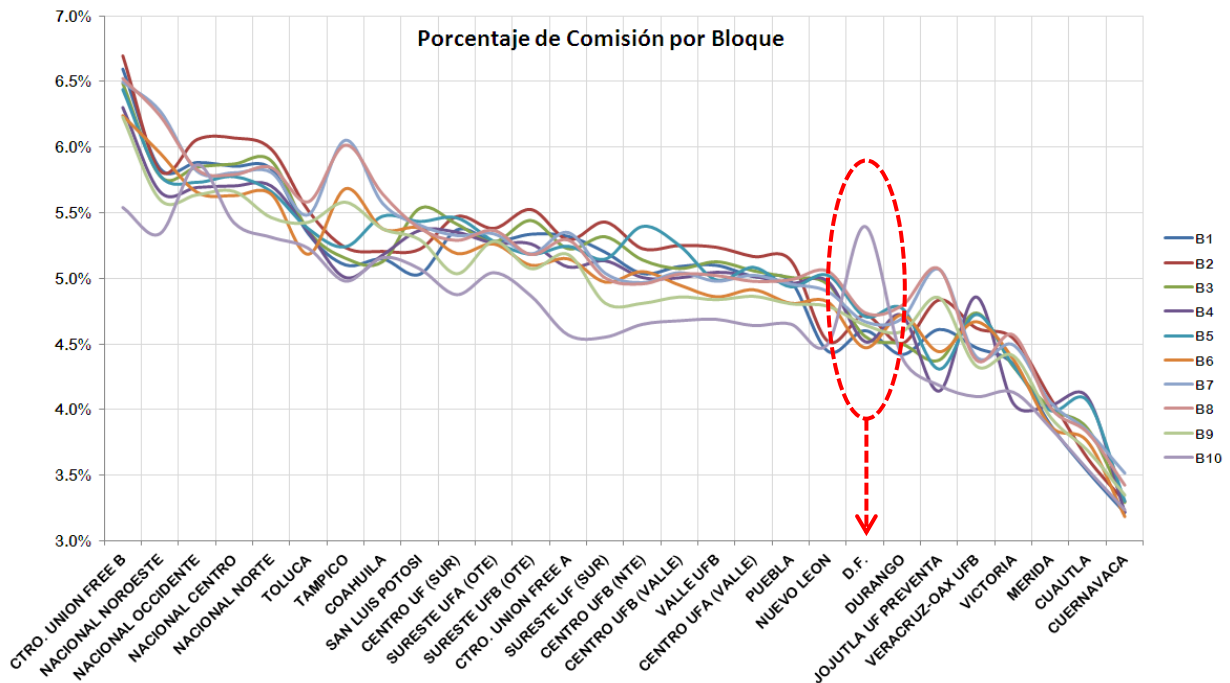
Fuente: Elaboración propia con documentación interna de PepsiCo 2013, y página Web de la SHCP, 2015

En el cuadro 10 se muestra un comparativo del mismo periodo, entre el acumulado de ingresos de los vendedores y el acumulado de la inflación. Aquí se puede ver una caída dramática del poder adquisitivo a partir del 2007, y no se empieza a recuperar sino hasta el 2010 si bien la brecha entre ambos ya nunca se pudo cerrar.

Por todos estos motivos se tomó la decisión de implementar un programa piloto en el Valle de México donde se migraría a porcentaje sobre la venta para estudiar el efecto en corto plazo.

En el cuadro de abajo muestro en el eje Y los porcentajes sobre la venta, en el eje X todos los contratos colectivos. Cada línea muestra los resultados de un mes específico (B1 a B10 donde B1 abarca prácticamente todo enero y B10 octubre). Claramente tuvimos un brinco en el B10 (Octubre) para Valle de México, donde las comisiones crecieron en 17%. A partir de los resultados de este piloto se implementó a nivel nacional la unificación del esquema de comisiones para todo PAM.

**Cuadro 11** Desempeño de las comisiones como porcentaje de Ventas, de B1 a B10



Fuente: Elaboración propia con documentación interna de PepsiCo 2013

La siguiente pieza que se armó también en el 2012, fue la integración de los Promotores del canal de Autoservicios. El rol de esta fuerza de ventas es asegurar que el producto está disponible en todos los puntos de venta del Canal de Comercio Organizado, a través de la gestión de los espacios que tenemos negociados, y además hacer negociaciones con los jefes de piso de cada tienda para ganar espacios adicionales. El producto lo liberan del almacén de la tienda, lo colocan haciendo un sorteo de las piezas que tienen menos tiempo de frescura, elaboran reportes de hallazgos sobre la competencia, retiran el producto caducado, elaboran pedidos al almacén central y lo más importante, ganan espacios para exponer los productos ya sea en los anaqueles actuales, con mercadeo cruzado (colocar un display de papas saladas junto al área de pollos rostizados), con góndolas o en los llamados *check outs* (área de cajas).

La historia de los Promotores era similar a la de los Vendedores; un grupo dedicado a Gamesa y otro grupo dedicado a Sabritas pero con una gran diferencia: el reto era no solo desarrollar un solo sistema de pago, sino hacer una integración de negocio para que ejecutaran todos los portafolios del negocio, es decir, una verdadera fusión cultural para más de 3,000 personas con formas de trabajar diametralmente opuestas.

Debo decir que este proyecto, dentro del macro plan es el que más me gustó, porque implicó una verdadera movilización de recursos, de talento y de manejo del cambio.

Los objetivos de este proyecto de integración eran:

- Estandarizar el mix de pago
- Integrar estructuras salariales
- Alinear KPI's
- Estandarizar el cálculo de prestaciones
- Asegurar competitividad vs mercado
- Alinear niveles salariales

La metodología de pago para los Promotores de Gamesa era más bien simple: se les pagaban determinados centavos por tonelada desplazada, es decir, el indicador principal era el volumen. Así por ejemplo en la franja fronteriza el "precio" de desplazar una tonelada de galletas era de 44 centavos, mientras que en el sureste del país de 38. Pareciera muy poco 38 centavos por tonelada, pero considerando que en algunas rutas se

desplazaban hasta 10,000 toneladas por mes, ya resultaba un salario atractivo y esto solo en la parte variable.

La parte del desplazamiento se medía con el llamado *sell out* (venta externa) y tenían un paquete de ayudas competitivo. Finalmente la forma de llegar al cliente era vía almacén central, es decir, la negociación era llevada por el Gerente de Cuentas Clave y la entrega se hacía de manera directa desde el almacén de PepsiCo hacia el almacén del cliente. A este método de entrega se le conoce como *cross dock*.

Una vez en el almacén del cliente, corresponde a éste realizar su distribución interna. Evidentemente la labor del Promotor influye para tener más venta en su ruta, ya que el cliente deberá evitar productos agotados debido a una rotación sana. El inconveniente de este modelo de distribución es que en ocasiones el cliente no necesariamente hace el reabastecimiento a tiempo o con los productos de innovación que buscamos distribuir, a no ser por una recomendación del Promotor, éste se convierte en mero espectador del proceso.

El método de pago para Sabritas era algo más complejo, se manejaba un porcentaje sobre la venta que consistía en 1.29%. La venta promedio por ruta oscilaba entre los 300,000 y los 500,000 pesos, por lo que los rangos normales de comisión iban de los \$3,870 a los \$6,450 de acuerdo a las temporalidades. Adicional tenían un bono por cobertura de cuota. Para el negocio de Sabritas la manera de llegar al cliente era muy diferente: La entrega se realizaba de manera directa en cada tienda, por lo que el rol del promotor era primario en este ejercicio ya que él (o ella) hacían la requisición de producto vía *hand-held* (dispositivo electrónico para gestionar la venta, similar a un teléfono celular) y era responsable absoluto de la rotación sana, la disminución de productos agotados y la reducción de devoluciones por caducidad.

Una vez valorados los dos modelos de pago, teníamos que decidir que esquema era el más apropiado para impulsar el cambio. Con eso en mente recurrimos al diseño de tabla que construimos para el canal de mayoreo en el entendido de que manejar el pago por cuota y unidad de negocio, nos facilitaría una remuneración mucho más equilibrada, eliminaríamos el efecto de las temporalidades y de manera paralela estaríamos comenzando una alineación entre canales.

El orden de la ponderación por portafolio para todo el canal, estaría encabezado por Sabritas, después Gamesa, Alimentos y Confitería, reconociendo que la gestión de la categoría de botanas, seguiría estando bajo el control del Promotor dado que no cambiaría de ninguna manera nuestra forma de distribución, más si la de ejecución.

El cuadro 12 contiene la tabla de pago. Podemos ver que en este caso evitamos los porcentajes de bono para manejar únicamente montos fijos por cada combinación de resultados; el manejo de montos fijos permite evitar un crecimiento indexado y así tener flexibilidad para crecer o frenar ya sea los salarios fijos o los incentivos variables.

**Cuadro 12** *Tabla de Compensación Variable Para Promotores de Autoservicio*

<b>Promotor OT</b>											
<b>Cobertura en Pesos Vs. Cuota por Tenda</b>											
<b>BU</b>	<b>86%</b>	<b>90%</b>	<b>94%</b>	<b>98%</b>	<b>100%</b>	<b>102%</b>	<b>106%</b>	<b>110%</b>	<b>114%</b>	<b>118%</b>	<b>122%</b>
<b>Savory</b>	\$ 352	\$ 484	\$ 704	\$1,135	<b>\$1,232</b>	\$1,386	\$1,650	\$1,914	\$2,222	\$2,574	\$2,970
<b>Biscuits</b>	\$ 264	\$ 363	\$ 528	\$ 851	<b>\$ 924</b>	\$1,040	\$1,238	\$1,436	\$1,667	\$1,931	\$2,228
<b>Foods</b>	\$ 136	\$ 187	\$ 272	\$ 439	<b>\$ 476</b>	\$ 536	\$ 638	\$ 740	\$ 859	\$ 995	\$1,148
<b>Confectionery</b>	\$ 48	\$ 66	\$ 96	\$ 155	<b>\$ 168</b>	\$ 189	\$ 225	\$ 261	\$ 303	\$ 351	\$ 405
<b>Total</b>	<b>\$ 800</b>	<b>\$1,100</b>	<b>\$1,600</b>	<b>\$2,580</b>	<b>\$2,800</b>	<b>\$3,150</b>	<b>\$3,750</b>	<b>\$4,350</b>	<b>\$5,050</b>	<b>\$5,850</b>	<b>\$6,750</b>
<b>Kicker: \$400 y \$800 cubriendo 3 y 4 BU's al 100%</b>											

*Fuente: Elaboración propia con documentación interna de PepsiCo 2013*

El elemento que redondearía esta nueva forma de trabajar es la seguridad. Nuevamente agregaríamos algo que nunca antes se planteó como un candado de pago y que ciertamente nos ayudaría a continuar creando cultura. Por lo tanto a partir de ese momento una incapacidad laboral cuyo origen fuese atribuible al Promotor sería considerada para reducir en un 50% el pago de su bono. Y esta medida que a simple vista podría considerarse drástica, no lo era del todo puesto que en pasado detectamos un sinnúmero de eventos de baja severidad que inclusive eran manipulados por los propios empleados, para ganar alguna ventaja de no tener que asistir a laborar.

Esta sola acción redujo en un 25% los accidentes incapacitantes dentro de los 90 días siguientes, y 12 meses después se habían reducido en casi 40%; efectivamente el candado de seguridad estaba creando cultura.

Con el fin de clarificar la mecánica del pago para un promotor, a continuación muestro un ejemplo en donde se logran cubrir e incluso superar las cuotas planteadas para una ruta determinada:

Considerando la tabla del cuadro 12, tenemos que las cuatro categorías están pagando un premio de acuerdo a su nivel de cobertura (100%, 105%, 112% y 105%) y dado que la regla para pagar el Kicker es cubrir 3 líneas en al menos 100% para ganar \$400 adicionales o las 4 líneas para ganar \$800 adicionales, en este ejemplo se obtiene tanto el bono como el Kicker de \$800.

Asumiendo que no existió incapacidad alguna durante el periodo de la lectura de cuotas, entonces se libera un bono por \$3,375.

<b>Resultados del Mes de la Tienda</b>				<b>Bono</b>
<b>BU</b>	<b>Cuota</b>	<b>Venta</b>	<b>Cobertura</b>	<b>BU</b>
<b>Sabritas</b>	\$154,000	\$154,000	<b>100%</b>	<b>\$990</b>
<b>Gamesa</b>	\$34,000	\$36,000	<b>105%</b>	<b>\$825</b>
<b>Alimentos</b>	\$24,000	\$27,000	<b>112%</b>	<b>\$610</b>
<b>Confitería</b>	\$2,000	\$2,100	<b>105%</b>	<b>\$150</b>
				<b>\$2,575</b>

<b>Bono</b>	<b>Kicker</b>	<b>Total</b>
<b>\$2,575</b>	<b>\$800</b>	<b>\$3,375</b>

*Fuente: Ejemplo tomado de la presentación de despliegue, PepsiCo 2012*

Es así como fueron desarrollados para los tres canales, Mayoreo, Detalle y Autoservicios, los mejores esquemas de compensación ligados a una cultura de colaboración, mentalidad de categorías múltiples y seguridad. Solo estos tres ejemplos abarcan en la actualidad al 80% de la población en el área de Ventas, y el 40% del total de los colaboradores de PepsiCo Alimentos México por lo que su impacto a mi consideración ha jugado un papel definitivo en la transformación de la compañía.

## Retos Principales

El camino para la implementación de un macro plan a tres años que incluía 15 proyectos evidentemente no sería una labor de regular complejidad, pues nos enfrentaríamos a varios retos los cuales puedo separar en 2 grupos: internos y externos.

**Internos:** El reto principal fue conseguir recursos financieros, ya que debíamos demostrar que aunque en la mayoría de los casos los nuevos modelos pagaban más en las coberturas a target, era en las colas de la campana donde se encontraba el fondeo a los proyectos. Venderlo a los colaboradores era casi tan difícil como vendérselo al director de finanzas. Mi estrategia fue desde el principio, involucrar a la mano derecha del Director para que me sugiriera cómo construir los modelos financieros y simular con resultados históricos el algoritmo de pago correcto. Esto me permitiría conseguir las aprobaciones con el mínimo de resistencia. Aunado a esto, en varios proyectos mi argumento fue el de correr pilotos que podían ser ajustados o eliminados de acuerdo a su efectividad para sí no comprometer un despliegue nacional sin antes estar cien por ciento validado con una población de control.

El segundo reto interno fue de corte político: Cada jugador debía sentir que ganaba algo y no solo eso, debía sentir que sería reconocido por algo de lo que no necesariamente estaba convencido desde el inicio. En ese contexto yo necesitaba movilizar equipos de trabajo comenzando por mi propio director. Aunque el proceso al principio fue algo doloroso, aprendí rápidamente que cada líder necesitaba recibir en un lenguaje diferente los argumentos de por qué era importante realizar estos proyectos.

Para resolverlo, utilicé una línea de conversación consistentemente de la siguiente forma:

1. Con mi Director: Creo que este proyecto no solo nos va a posicionar mucho mejor como área estratégica en la organización, sino que vamos a ganar espacios de reconocimiento que antes no teníamos. Debemos aprovechar el momento del cambio para subirnos a él desde el principio y no esperarnos a que nos pidan simplemente una sugerencia.
2. Con el Director de Finanzas: Este proyecto es más rentable para la organización, porque al ligar candados de seguridad evitamos pagar bonos a quienes se

incapacitan o evitamos pagar mayores primas de riesgo y subsidios por el hecho de reducir los accidentes.

3. Con el Vicepresidente de Ventas: El hecho de ser agresivo en los bonos para coberturas altas, nos garantiza obtener el máximo esfuerzo de cada elemento para obtener venta incremental. Al pagar sobre cuotas y no una comisión por tonelada evitamos generar una demanda falsa.
4. Con el Director de Recursos Humanos: Este es uno de esos grandes proyectos que nos darán credibilidad, y con el manejo adecuado podemos estar en el foco de atención. Necesitamos aprovechar esta oportunidad para pagar mejor a nuestra gente y al mismo tiempo demostrar que podemos ser creativos para no generar costos incrementales.

De esa forma puedo ejemplificar como siendo 100% íntegro, pude manejar mensajes enfocados a cada perfil sin ocultar ni manipular información de manera alguna. Reconozco que me habría gustado un mensaje homogéneo que fuera de sensibilidad para todos los puntos de vista... pero eso no sucede en la vida real.

**Externos:** Los retos fuera de la organización estaban relacionados principalmente con el sindicato. ¿Cómo integrar una fuerza de ventas sindicalizada con otra que no lo era?

La única solución disponible era la de crear un nuevo contrato colectivo, que naciera inactivo (entiéndase Sindicato Blanco) y dárselo al sindicato actual. El sindicalismo en México permite ese tipo de paradojas; por un lado teníamos a un líder sindical que protegía activamente los intereses de los vendedores del Valle de México, con quien era prácticamente imposible negociar fuera de lo pactado y sumamente intransigente para aceptar nuevas iniciativas, y por el otro teníamos al mismo líder sindical que representaría de manera inactiva a los Promotores de las cadenas de Autoservicio, por el simple hecho de tener más agremiados y recibir el pago de una iguala por los servicios de representación sindical.

Esta dualidad de roles es permitida y completamente legal, aunque en el fondo representa seguir el juego casi de ficción sobre el verdadero espíritu de colaboración y mutuo beneficio entre trabajador y patrón.

## Resultados

A casi 4 años de iniciado el proyecto, hoy tenemos resultados extraordinarios que quizá antes no se podían imaginar:

1. Redujimos los esquemas de pago, pasando de 11 a solo 2 a nivel nacional
2. Mejoramos la visibilidad de datos con información en tiempo real, de un 40% a prácticamente 100% de los datos depositados en el software de pago variable.
3. Eliminamos 6 estructuras salariales pasando de 9 a solo 3. Esto da mucha flexibilidad para la transferencia de talento entre canales y por consiguiente facilita la planeación de carreras a largo plazo
4. Disminuimos el tiempo perdido por incapacidades (LTIR) en un 42%
5. Mejoramos el ingreso de nuestra gente en un 4% (adicional al crecimiento por revisiones contractuales)
6. Aumentamos el índice de venta-hombre en 2%

## Conclusiones

Continuamente competimos como área funcional para estar presentes en la agenda de la empresa; dado que PepsiCo mantiene ciclos y procesos de gente muy intensos durante todo el año, queda poco espacio para distribuir, por lo que proyectos como este abren la puerta para participar con más continuidad en foros importantes.

Ahora me corresponde posicionar a mi área como la función más holística de Recursos Humanos, por tener el privilegio de tener una visión completa de la empresa, su gente, y de sus principales procesos de desarrollo, y así conectar diversas iniciativas y del negocio. Existe una cantidad muy importante de proyectos que no hemos socializado, que se han quedado dentro de un marco de visión muy corta y que estoy seguro fortalecerían aún más la percepción de C&B como función estratégica de negocio.

Sin lugar a dudas los cambios dentro de las empresas que involucran un reordenamiento cultural son los más difíciles de implementar, porque están íntimamente ligados a un conjunto de antecedentes personales como valores y costumbres que integran la esencia de cada persona.

La primera línea de liderazgo es precisamente la que le da vida a la cultura organizacional (voluntaria o involuntariamente) y esta se consolida de manera casi indeleble con los comportamientos mostrados desde la presidencia y no por aquellos documentados en un manual.

El tema de la seguridad (o inseguridad según se le quiera ver), no solo aqueja a PepsiCo, sino a toda la sociedad mexicana con una escalada creciente desde el año 2001. Sin embargo la prevención y la reducción de accidentes incapacitantes y fatalidades, puede reducir su incidencia de manera dramática como se ha demostrado en empresas como Dupont, EFEM o Air New Zealand.

Los líderes no deberían olvidar nunca, que si bien el verdadero tema de fondo es la preservación de la integridad humana, la seguridad es sin duda alguna una palanca de negocio, fuente de pérdidas o ganancias.

Seguramente Compensaciones y Beneficios es el área más financiera de RH, participamos en prácticamente todas las iniciativas del negocio porque la cultura de compensación por resultados está fuertemente arraigada y sigue expandiéndose.

Esto no es casualidad; cuando el costo de gente en PepsiCo casi alcanza los 8,000 millones de pesos anuales, el negocio debe de tener toda clase de controles y hacer contar cada peso que gasta.

En esa tarea los profesionales de RH siempre tendremos un espacio para aportar y transformar los procesos y la cultura de una organización.

El esfuerzo de implementar esquemas de remuneración inteligentes que ayuden a alinear las aspiraciones genuinas de cada contribuidor con la visión organizacional ha sido permanente, y los que aquí describí seguramente son los primeros de muchos que consolidarán nuestra sociedad estratégica con el negocio.

## Bibliografía

- ☞ Butteris, Margaret (2001). *Reinventando Recursos Humanos*, España: EDIPE
- ☞ Cameron, K., Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Francisco: Jossey Bass
- ☞ Cantrell, Susan, Smith David (2000). *Gestión Individualizada de Personas*, USA: LID (Harvard Business Press)
- ☞ Kotter, J. (1995). *Leading Change*. United States: Harvard Business Review Press
- ☞ PepsiCo. (2014). *Our History*. Recuperado de <http://www.pepsico.com/Company/Our-History>
- ☞ Porter, M. (2008). The Five Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, January
- ☞ Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey Bass
- ☞ Sastre, Miguel (2003). *Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque Estratégico*, España: Mc Graw Hill
- ☞ Ulrich, Dave (2005). *The HR Value Proposition*, USA: Harvard Business Review Press