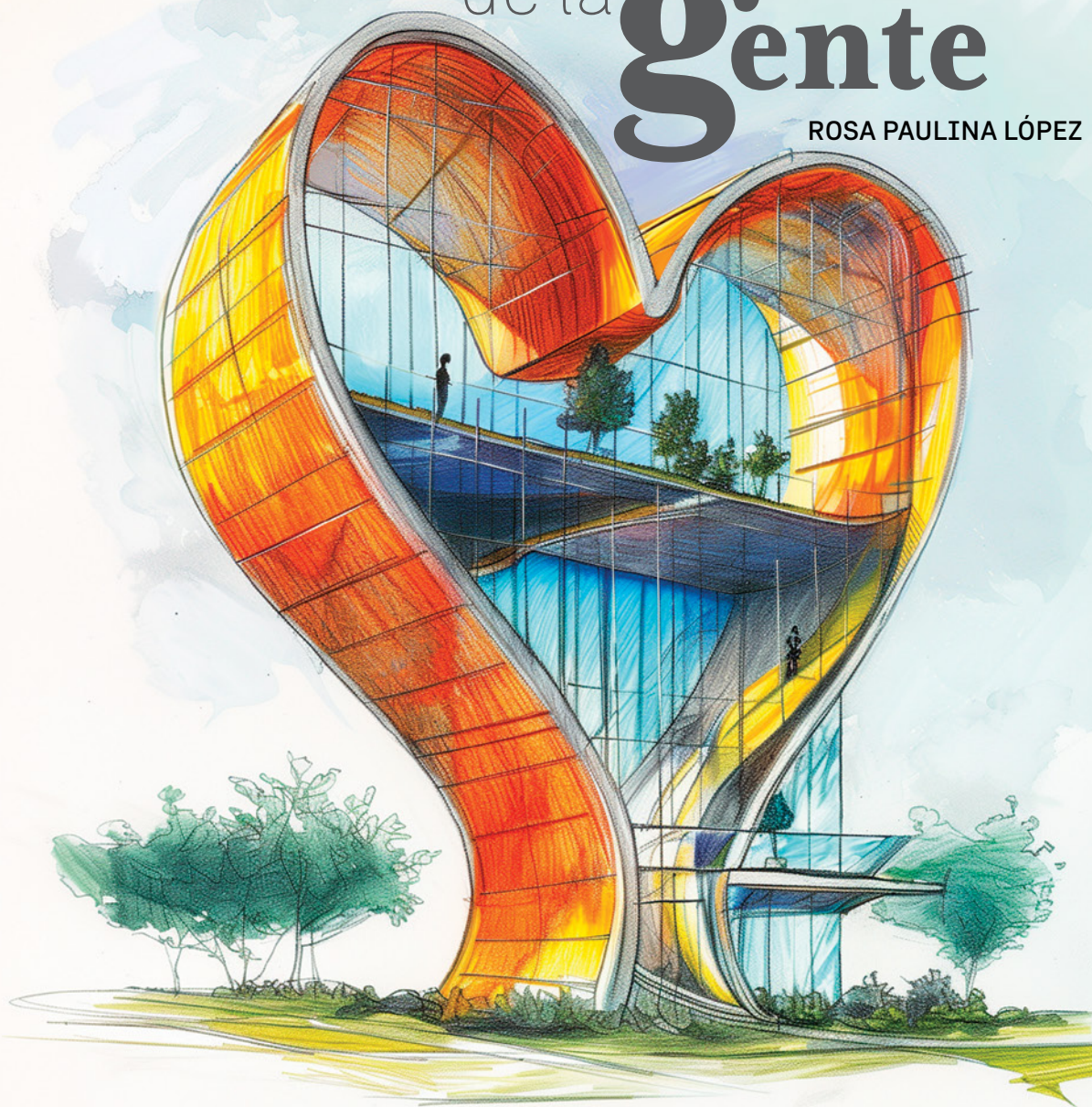


Llegar al **corazón** de la **Gente**

ROSA PAULINA LÓPEZ



El mundo está cambiando, y hoy exige que las empresas sean buenos ciudadanos corporativos, además de ser buenos negocios. El líder debe abanderar el cambio cultural, y conformar equipos más flexibles e innovadores para hacer frente a un entorno cambiante.

Roberto Martínez ingresó a PepsiCo hace 27 años, como Marketing Manager, en Buenos Aires. Doce años después, llegó a México a Gamesa Quaker. Desde 2019 es presidente de PepsiCo Mexico Foods, un rol que le ha permitido impulsar el cambio hacia una empresa más flexible y sostenible. Las empresas viven un cambio cultural, en donde no basta con ofrecer rendimientos financieros, sino buscar la sostenibilidad social y ambiental. En entrevista con **istmo**, describe el reto de cambiar la forma de pensar en un gigante de los alimentos y bebidas.

En la página web de PepsiCo hay una frase tuya que reza: «En PepsiCo queremos permanecer en los hogares por medio de nuestras marcas más amadas, pero solo podremos lograrlo si reinventamos nuestras operaciones. Ese definitivamente será nuestro legado». ¿En qué consiste esta reinención? ¿Qué los impulsa?

Tiene varias aristas, pero es principalmente debida a que el mundo está cambiando, los consumidores y los clientes están cambiando. Incluso la gente que trabaja en PepsiCo está cambiando en cuanto a lo que quieren, esperan y necesitan de la empresa. Antes era suficiente que una empresa diera a conocer su estado de resultados y ganara dinero. La gente quería contratarse ahí; los consumidores compraban los productos y los inversionistas ponían su dinero.

Aprendimos en los últimos años, y la pandemia nos enseñó aún más al respecto, que ser un ciudadano corporativo es mucho más que tener un estado de resultados positivo. Tiene que ver con cuidar el ambiente donde vivimos, en todos sentidos. Por eso, si profundizamos un poco más y le damos contenido a esa frase, tenemos una estrategia que se llama PepsiCo Positivo, que justamente habla de esto, de ser buenos ciudadanos en tres pilares: el pilar de la agricultura -nuestro negocio empieza en el campo-; el pilar de nuestro negocio per se -las operaciones día a día, la venta, la producción- y el tercero se refiere a nuestra gente y los consumidores.

Para cada pilar tenemos compromisos: de reducción de agua, de CO2, sodio, tipos de grasas, más todo el tema de diversidad e inclusión, que está en el pilar de la gente. Los compromisos

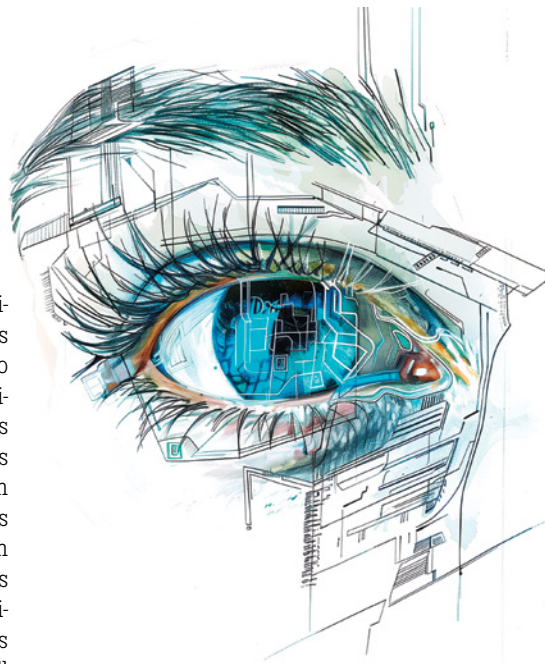
que tenemos de contar con una fuerza laboral balanceada entre hombres y mujeres. Tenemos una gran cantidad de programas para cada pilar. De eso se trata: de tener las marcas más amadas, los productos más ricos, ser competitivos en el mercado y por otro lado tener una cantidad de estrategias para que PepsiCo sea un ciudadano mundial mejor.

Como humanidad enfrentamos diferentes retos medioambientales. ¿Qué acciones ha tomado PepsiCo Alimentos en relación con esta problemática?

En los tres pilares que mencioné. En cuanto al agro, quien hace mucho no ha ido al campo se sorprendería de la cantidad de tecnología que hay. Nosotros, por ejemplo, compramos el 20% de la papa industrial que se produce en México. Lo hacemos por medio de agricultura por contrato con productores desde hace muchos años. Junto con ellos vamos invirtiendo en distintas tecnologías.

ser un ciudadano corporativo es mucho más que tener un estado de resultados positivo. Tiene que ver con cuidar el ambiente donde vivimos, en todos sentidos.





Un ejemplo es la forma de riego. El campo utiliza mucha agua para sus insumos y entonces hoy el riego por goteo es muy importante, pero no es sólo eso: le puedes agregar tecnología digital con sensores de piso, que se conectan con los satélites. Ese goteo puedes hacerlo todavía más eficiente, porque obviamente los campos no son cien por ciento planos; tienen distintos niveles y cuando uno riega, el agua se va más para un lado que para otro. Con esos sensores podemos determinar la humedad y hacer el riego inteligente, en el sentido de que se va a regar más donde más se necesite, en la misma parcela. El consumo de agua en el campo es algo que hemos trabajado mucho.

Estamos trabajando también en reducción de emisiones en el campo. Otra mejora, cambiar al uso de fertilizantes naturales, lo que hemos comenzado a implementar con nuestros productores. Ya tenemos piletas de composta en muchos campos en los que trabajamos y seguimos invirtiendo con ellos en esto. Hoy en Los Mochis tenemos una torre de control digitalizada, con la que en tiempo real tenemos información de todos los sensores que tienen nuestros productores en el campo. De agua, de emisiones, de crecimiento, tenemos fotos; se usan drones y todo esto ayuda al medioambiente.

En la mitad de la cadena, que es producir y vender, lo mismo. Estamos muy enfocados en agua y CO₂. Contamos con tecnologías nuevas que podemos incorporar a la producción y hacer que consuma menos gas, menos electricidad, que emita menos. Tenemos un proceso por el que recuperamos parte del vapor y las emisiones que producimos y los volvemos a utilizar como energía, además de incorporar camionetas eléctricas a nuestra flota de venta.

La electricidad que reciben todas nuestras plantas productivas en México es cien por ciento renovable. Usamos energía eólica hace ya dos años en todas nuestras operaciones. Hay reducción de agua en todos nuestros procesos a través de sistemas de filtración. El agua se convierte en potable una vez que sale de ese sistema de filtración y la podemos volver a utilizar en ciertas partes de nuestros procesos.

Por último, nos enfocamos en el consumidor y en nuestra gente. En el primero, para ofrecerle siempre las mejores ofertas y los

productos más ricos, balanceados, con reducción de sodio, de grasas y obviamente con nuevos productos. Por ejemplo, hace poco lanzamos Natuchips, plátano producido bajo un esquema de agricultura sustentable en el sureste del país, recuperando un poco el cultivo del plátano para México, que antes importábamos de Colombia y de República Dominicana. Ahora lo cultivamos en México con productores pequeños y medianos. Esto también es parte del programa Pepsico Positivo, que tiene agricultura regenerativa para recuperar ciertos cultivos mexicanos.

¿La inteligencia artificial (IA) puede ser una herramienta poderosa para las organizaciones que operan en un entorno BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible)?

Lo que me gusta del concepto de BANI es que quien lo acuñó hizo algo que no se hace habitualmente, y es que al mismo tiempo sugirió actitudes o actividades para enfrentarlo. Habla de adaptabilidad, flexibilidad, agilidad, de tomar riesgos y de dejar de penalizar el error, lo que nos permite adaptarnos, aceptar que es un mundo donde nos vamos a equivocar y tenemos que aprender de esos errores y tomar riesgos.

En cuanto a la IA, diría que como todo lo desconocido, al principio nos asusta. De un día para otro nos despertamos y hay algo que se llama ChatGPT, pero en realidad tiene años construyéndose. Para quien lo construía es conocido y para el resto de los 8,000 millones de mortales, es algo «nuevo». Lo que debemos tomar de ese entorno BANI es la oportunidad de entender cómo justamente nos ayuda a ser más ágiles, a adaptarnos mejor, a incorporarlo como una herramienta de trabajo.

Por ejemplo, hoy la gente dice que está muy cansada, que se trabaja mucho y esto puede ayudarnos a incorporar tecnología y simplificar los procesos para ellos. Claro, siempre está el miedo de que nos va a reemplazar, pero si uno mira la historia del hombre, lo que ha sucedido es que va cambiando el trabajo. Lo que probablemente tendremos que hacer será volver a estudiar, a capacitarnos, darnos la oportunidad de aprender de nuevo. Si uno piensa en la Revolución Industrial, la historia de qué pasó con

a la Inteligencia Artificial hay que tomarla como una oportunidad, educarse en el tema para no asustarse, y abrazarla, porque si no lo hacemos, nos va a pasar por encima. Eso es una realidad.

tolerar el error tiene que ver más bien con aprender. En el pasado, cuando había un error se tenía que buscar culpables. Lo que queremos hoy es que, si hay un error, venga un aprendizaje.

los carros tirados por caballos cuando apareció el automóvil, lo que hacías para las monturas, ahora lo reemplazas por asientos de autos. Así sucede en otras cosas: te tienes que reinventar y adaptar.

Lo veo como algo que primero hay que entender -cuando uno no conoce, se asusta-, y a partir de ahí ver qué aplicabilidad tiene para nosotros. En Boston fuimos a ver temas de inteligencia artificial en MIT. Cuando uno empieza a entender lo que se puede hacer, es cuando bajas la guardia y tienes menos miedo: se ve la aplicabilidad y el negocio. Justo a la gente que está detrás de estas ideas, lo que le falta es la conexión con las empresas para ver cómo nos puede funcionar. Hay que tomarlo como una oportunidad, educarse en el tema para no asustarse, y abrazarlo, porque si no lo hacemos, nos va a pasar por encima. Eso es una realidad.

¿Cuál es la clave para liderar equipos en este entorno BANI?

Por eso me gusta que el modelo BANI vaya acompañado de soluciones para modelar actitudes, de ser más adaptables, de tomar riesgos, de tener más agilidad, de no penalizar el error. De pronto los que tenemos un poco más experiencia lo hemos querido todo perfecto, todo al cien, una innovación tiene que estar perfecta, el proceso igual. Pero el mundo de las empresas digitales, internet, nos enseñó el famoso concepto MVP (*minimum viable product*): plantear qué es lo mínimamente correcto que te puede funcionar, y ahí empiezas.

Pensar de esa forma, traer ideas de otras industrias que se han desarrollado en otro contexto, ayuda a enfrentar estas cosas. Claramente como líderes tenemos siempre una responsabilidad importante porque somos los que modelamos estas cosas. Una cosa es decir y otra cosa es hacer, y lo ejemplifico para quienes tenemos hijos: podemos decirles qué no hacer, pero si nos contradecimos y somos nosotros quienes lo hacemos, el niño se da cuenta de lo que ve, no de lo que escucha. Los seres humanos somos más de ver las actitudes que de escucharlas. Estamos pendientes de si coinciden el audio con el video, por así decirlo. En un entorno complejo me tengo que adaptar, como jefe tengo que tolerar los errores, tengo que tratar de tomar más riesgos y ser más flexible.



Si alguien escucha que hay que «tolerar los errores» y piensa que puede pasar cualquier cosa y no habrá consecuencias, no se trata de eso. Hay de errores a errores. Si se trata de un error controlado, que es parte de lo que se está haciendo, como desarrollar un producto cuyo sabor no está ajustado al cien y su empaque tal vez tampoco es perfecto, no hay problema, porque queremos que el consumidor opine. Está bien, porque es parte de lo que estamos ajustando. Si el error es uno de cien millones de dólares, estamos hablando de otra cosa, las consecuencias son otras, sea quien sea quien lo haya cometido, yo incluido.

El tolerar el error tiene que ver más bien con aprender. En el pasado, cuando había un error se tenía que buscar culpables. Lo que queremos hoy es que, si hay un error, venga un aprendizaje. Justamente hablábamos de eso a propósito de la planificación de nuestro calendario anual y nos topamos con una omisión. En el total del año no nos iba a afectar, pero sí en el momento particular. La pregunta no fue ¿quién cometió este error? De hecho fuimos varios los que no nos dimos cuenta. La pregunta correcta es ¿qué hacemos la próxima vez para darnos cuenta, para volver a revisarlo? Fue un aprendizaje y lo incorporamos, para que en el futuro no nos vuelva a suceder.

Creo que tiene que ver con eso, y con este concepto que está de moda que es el «liderazgo vulnerable», que el jefe no lo sabe todo, que no tiene todas las respuestas, que las respuestas pueden venir de cualquier lado, nivel y persona. Lo que ayuda en ese entorno BANI. El entorno anterior decía que el jefe lo sabía todo e iba a responder como si fuera un dios. No es así.

¿Cuáles serían las competencias o habilidades más importantes para enfrentar este tipo de desafíos y entorno?

Haciendo un poco de referencia también a lo que implica la IA y el entorno BANI, hay que decir que la curiosidad es algo muy importante en un líder, mucho más en esta época de cambios. Como comentaba, lo que no conoces te asusta, si te asustas te paralizas, y si te paralizas no vas hacia adelante. Llega algo nuevo y hay que meterse a ver qué puede hacer por nosotros, cómo funciona, qué diferencia hay entre los distintos

sistemas de esas tecnologías, para saber si nos funciona o no. Esto es lo primero.

Lo segundo es ser vulnerable. En cualquier ámbito de la vida, pero creo que viene, de alguna forma, de la mano de la humildad, y es la forma más moderna de referirte a ella. No lo sabemos todo y mucho menos en este mundo tan cambiante. Es imposible que alguien diga que lo sabe todo acerca de todo. Es bueno mantener siempre la mente abierta.

Un compañero de trabajo que se retiró hace unos meses decía que la naturaleza nos dio dos orejas, y una boca, para escuchar y ver el doble, pero hablar la mitad. A veces a muchos líderes esto nos cuesta, aunado a no hablar primero y esperar a que después hable el resto, que es otra cosa muy importante. En ocasiones y dependiendo de la cultura, hablas primero y a la gente le va a costar decirte que no, o que tiene una opinión contraria.

En resumen, la curiosidad, la vulnerabilidad, la humildad, el tener una mente abierta son las habilidades importantes. Una más sería hablar mucho con la gente, escucharlos para saber qué está pasando en el entorno. Finalmente, la habilidad de tener conexiones con el mundo exterior, academia, proveedores, emprendedores, otra gente de la industria, de industrias distintas, obviamente de nuestros clientes y consumidores, porque hay cosas importantes sucediendo y muchas veces al líder le llegan las cosas filtradas. Poder tener esas conversaciones uno a uno es muy importante.

¿Cómo promueves la colaboración y el trabajo en equipo para mejorar la resiliencia o adaptabilidad ante estos entornos?

En algunos sectores o procesos de la compañía estamos ya aplicando metodologías ágiles, mucho de lo que tiene que ver con los programas digitales y desarrollo de software. Por ejemplo, dos procesos que estamos trabajando: uno es el *internal business planning* (IBP): cómo le ponemos partes de metodologías ágiles, y el otro es nuestro proceso de innovación.

Hablando de innovación, lo que estamos haciendo es repensarla. Algo con lo que teníamos problemas era que siempre destinábamos a la misma gente para trabajarla. Lo que decidimos



Está de moda el «liderazgo vulnerable», donde el jefe no lo sabe todo, no tiene todas las respuestas, porque estas pueden venir de cualquier lado, nivel y persona. Lo que ayuda en ese entorno BANI.

cambiar fue armar un grupo de metodología ágil, que no tuviera líder, sí con gente comprometida, pero que pudiera ser disruptiva, de otros lugares. Hay por ejemplo una abogada, un consumidor, alguien que conoce el proceso desde cierto ángulo y nos puede ayudar a ver cómo romper algunas

cosas. Con estos ejemplos también le estamos diciendo a la gente que hay que colaborar.

Algo más que hemos hecho cuando encontramos una oportunidad de negocio, es que en lugar de que lo lidere el Brand Manager o el de ventas, hacemos un *scrum team*: un equipo sin

la curiosidad, la vulnerabilidad, la humildad, el tener una mente abierta son las habilidades importantes. Una más sería hablar mucho con la gente, y finalmente, la habilidad de tener conexiones con el mundo exterior, porque hay cosas importantes sucediendo y muchas veces al líder le llegan las cosas filtradas.

líderes, multifuncional, que trabajen en pos de resolver el problema. Normalmente no llegan con la etiqueta de su función, y generalmente no está liderado por quien se supone que debería dirigirlo, sino por alguien con funciones adyacentes. Puede tratarse por ejemplo de un tema de marca y lo presenta el de Finanzas, porque te da una idea de la forma distinta en que ellos pueden colaborar.

Es importante poder mostrar el liderazgo, pero estos ejemplos van construyendo otro tipo de cultura. Una de las cosas que siempre le pedimos a la gente es que veamos las cosas *end-to-end*, sea porque inicia la papa en el campo y termina en una bolsita de Sabritas, o porque hay un proceso que es precisamente *end-to-end*, que no es tan largo, pero que es importante que veas qué pasa en todas sus partes y cómo afecta al resto de la gente.

Todo esto es un proceso que estamos construyendo y a medida que incorporamos gente más joven y con otra forma de ver las cosas, esto va cambiando y se va haciendo un poco más fácil.

Tras 27 años en Pepsico ¿cuál ha sido tu mayor aprendizaje, cuál crees que sea tu mayor legado?

Uno de los legados que más me gusta es cómo impactar a la gente en temas de cultura, de algunos procesos. Estuve grabando un video para el mes del voluntariado de la Fundación. Es en abril, y es una de las cosas que llena de orgullo, cuando salimos a hacer voluntariado, a limpiar algunos lagos, a plantar árboles, a hacer algo en una comunidad, etcétera. Precisamente el voluntariado sería otro legado, junto con la cultura.



Aprendizajes, después de 27 años, muchísimos. Al final del día me parece que, en este negocio tan grande de más de 50,000 personas, lo que uno quiera y pueda hacer depende de la gente. La estrategia depende de la implementación, de la gente y de cómo se la puede motivar, llevar y entusiasmar. Llegar a su corazón y a su mente es el principal aprendizaje que me llevo en este tiempo.

Uno puede tener la mejor idea, pero si no se la puedes vender a alguien y que te dé dinero para que suceda, sigue siendo únicamente la mejor idea y quedó en un papel. Lo mismo acá: contamos con ideas, estrategias, programas, pero si no logramos convencer a la gente, si no logramos subirlos al barco para que vengan con nosotros, no vamos a conseguir nada. De modo que esa

capacidad de influir positivamente en la gente es algo que me ha enseñado mucho la compañía en estos 27 años, particularmente este rol que tiene tanta responsabilidad, a cargo de mucha gente y por el que puede impactarse en nuestros colaboradores y sus familias en el día a día. </>



La entrevistadora es profesora del área de Control e Información Directiva en IPADE Business School.