



CRECER A TRAVÉS DEL FOCO

UNA ESTRATEGIA EN SIETE PASOS PARA LOGRAR
UNA EXPANSIÓN RENTABLE.

Sanjay Khosla es el presidente de categorías globales y desarrollo de mercados de Kraft Foods.

Mohanbir Sawhney es profesor de tecnología y director del Centro de Investigación en Tecnología e Innovación en la Escuela de Administración Kellogg de la Universidad Northwestern.

Con viento en contra económico, muchas corporaciones globales se esfuerzan por lograr que sus negocios crezcan en forma rentable. En el sector de productos de consumo envasados, por ejemplo, la recesión mundial perjudicó a las marcas premium, por cuanto los consumidores optaron por marcas más baratas y genéricos. En el comercio minorista sucede lo mismo: en muchos casos, las ventas en las tiendas se estancan o declinan. No obstante, muchos líderes de negocios siguen buscando el crecimiento a través de extensiones de sus marcas y líneas de productos, y operaciones en nuevas regiones geográficas. Después de todo, se supone que el crecimiento tiene que ver con “más” productos, categorías, marcas y mercados.

Sin embargo, este enfoque es exactamente el opuesto al que deberían seguir para incrementar los ingresos y las ganancias de sus empresas. “Crecer a través de más” diluye los esfuerzos e incrementa la complejidad de la organización y de sus operaciones. Descubrimos que “crecer a través de menos” o, en realidad, “crecer a través del foco”, es la mejor de las recetas en cualquier ambiente económico. Esta conclusión se basa en nuestra propia experiencia de una década en tres compañías muy conocidas: Kraft Foods, Unilever y Fonterra Brands (una empresa de productos lácteos de Nueva Zelanda). En los tres casos, una estrategia deliberada de focalizarse en pocos mercados, marcas y categorías, produjo una impresionante expansión de los ingresos y ganancias. Hemos aprendido que negocios aparentemente maduros puede energizarse haciendo menos apuestas pero más sólidas, y enfocándose en forma implacable en la ejecución de una simple pero poderosa visión.

El crecimiento a través del foco no es tan fácil como decidir cuáles serán las apuestas estratégicas. Requiere que el equipo de líderes siga un abordaje sistemático que abarque todo: desde la estrategia y la visión hasta la ejecución y la medición. Proponemos un modelo en siete pasos para guiar a una organización en la búsqueda de crecimiento a través del foco. Se basa en tres ideas clave: foco en la estrategia, simplicidad en la comunicación y delegación de responsabilidades en la ejecución.

El crecimiento y la lógica del productor de vino

Para entender la lógica que está detrás del crecimiento a través del foco, observe a los vicultores. Las vides son muy vigorosas: con abundante agua y nutrientes en el suelo, tienden a crecer y convertirse en plantas grandes y frondosas. Pero, cuando las condiciones de crecimiento son demasiado ricas, a las vides les crecen más hojas y se tornan enmarañadas. Las hojas toman nutrientes de las uvas, que contienen las semillas del futuro crecimiento, y crean sombra, lo cual inhibe la maduración. Para mejorar la calidad de las uvas, los vicultores podan cuidadosamente la vid y remueven el exceso de racimos para reducir la producción. Los racimos que

COMPARACIÓN DE ENFOQUES DE CRECIMIENTO

	CONVENCIONAL	A TRAVÉS DEL FOCO
Creencia central	El crecimiento tiene que ver con hacer más (más flechas y más blancos).	El crecimiento tiene que ver con hacer menos (pocas flechas pero más fuertes).
Impulsores del crecimiento	Extensiones (de producto y de marca) y expansión (a mercados y segmentos).	Foco (marcas, categorías, mercados) y simplificación (visión, proceso, gente).
Visión de la complejidad	La complejidad es inevitable.	La complejidad es el enemigo.
Visión del planeamiento	Alargar la planificación, acortar la acción.	Acortar la planificación, alargar la acción.
Visión del plazo	Varios años; énfasis en los éxitos de ventas.	Inmediato; énfasis en las victorias rápidas.
Visión del liderazgo	Líderes visionarios que poseen las respuestas.	Líderes facilitadores que inspiran a su gente y la motivan a descubrir las respuestas.
Visión de los recursos	Conservar los recursos; el presupuesto como limitación.	Recursos sin limitaciones; la imaginación como límite.
Visión de la organización	Organizar equipos de crecimiento en las fronteras de las unidades de negocios y las jerarquías.	Formar equipos y comunidades en red a través de fronteras y jerarquías.
Visión de los procesos	Agendas de reuniones con foco en el análisis (el "qué") y énfasis en las palabras y los números.	Reuniones desestructuradas, con foco en la acción ("¿ahora qué?") y énfasis en imágenes y eslóganes.

quedan maduran en forma más completa y producen un vino más concentrado.

Muchas compañías se comportan como viñateros desatentos. Las iniciativas de crecimiento son sobreestimuladas con dinero y atención del liderazgo. El resultado es un montón de actividad y numerosos planes, pero sin correlato en los resultados. Para mejorar la calidad del crecimiento, se necesita podar los mercados, las marcas y los productos marginales, en beneficio de las áreas de foco elegidas.

Siguiendo la lógica del vinicultor, los líderes deben revertir el pensamiento convencional sobre la gestión de la organización, los procesos y la gente para el crecimiento (ver cuadro). Por ejemplo, una creencia central convencional es que las empresas necesitan extender sus líneas de productos y sus marcas, y expandir sus categorías y sus mercados. Los líderes creen que, si tienen más flechas en su aljaba y más objetivos a los cuales apuntar, darán más en el blanco. Sin embargo, es más eficaz contar con pocas flechas pero más poderosas, que apuntan a un número menor de blancos. Los motores del crecimiento son el foco (menos marcas, menos categorías, menos mercados) y la simplicidad (visión simple, ejecución simplificada y diseño organizacional más simple).

El pensamiento convencional asume que, si bien la complejidad suma costos y quita agilidad, es imposible de evitar en una gran compañía global. Pero la complejidad es un enemigo evitable del crecimiento, si uno sabe lo que está haciendo.

La lógica del crecimiento a través del foco sugiere también una visión muy diferente del planeamiento y el liderazgo. Muchas empresas tienden a hacer planes estratégicos de largo plazo, pero le prestan poca atención a la ejecución. Con frecuencia, antes de que la estrategia se agote, los directores ejecutivos y líderes de negocios se dejan seducir por la posibilidad de hacer algo nuevo y diferente. Recomendamos lo opuesto: planificar rápidamente y resistir la tentación de cambiar de estrategia demasiado a menudo.

Los siete pasos del crecimiento a través del foco

De acuerdo con nuestra experiencia, el crecimiento a través del foco requiere que la organización lleve adelante siete pasos: descubrimiento, estrategia, visión, ejecución, organización e indicadores. Tomados en conjunto, representan una poderosa fórmula para impulsar el crecimiento rentable.

1 Descubrimiento: Averiguar qué funciona

El autor de ciencia ficción William Gibson observó que "el futuro ya está aquí, sólo que no está equitativamente distribuido". Y lo propio ocurre con la excelencia. El primer paso es descubrir qué cosas funcionan realmente bien y en qué aspectos la compañía se muestra ganadora. Esto ayuda a identificar las áreas de foco para el crecimiento. Un medio eficaz para lograrlo es realizar una serie de talleres con los máximos líderes de la compañía.

En el negocio de bebidas Lipton, de Unilever, el proceso comenzó en Colworth House, su centro de I&D en el Reino Unido. Los 100 líderes principales de bebidas de Unilever de todo el mundo fueron invitados, en el 2000, a un taller para analizar lo que estaba funcionando bien en mercados específicos y cómo escalar el éxito en otras geografías. Un año más tarde hubo un segundo taller en Bruselas, para discutir cómo alcanzar ventas de US\$ 10.000 millones en 10 años en esos mercados e imaginar el futuro de Lipton a través de los ojos de los competidores de Unilever.

En el negocio internacional de Kraft Foods el proceso de crecimiento se lanzó en 2007

FOCO Y ESCALA: RELATO DE DOS ADQUISICIONES

Creer a través del foco implica reducir el número de productos, categorías, marcas y mercados en los cuales la compañía debe focalizarse. Pero esto también exige aumentar la escala de los negocios a los que la compañía decide apuntar. La escala puede generarse mediante el crecimiento orgánico, pero éste resulta insuficiente cuando la compañía está haciendo sus apuestas en mercados y categorías que no lidera. Peor aún, en algunos mercados emergentes, construir redes de distribución desde cero es una tarea hercúlea. Aquí es donde las adquisiciones juegan un papel importante, porque ayudan a que la compañía adquiera escala en sus dominios elegidos. La estrategia de adquisición debe guiarse por la estrategia del foco, y una lógica clara debe vincular a la adquisición con el marco para el crecimiento.

Consideremos el caso Kraft Foods. La compañía eligió las galletitas y los chocolates como dos de las categorías en las que busca enfocarse. También determinó que mercados como la India, China, Brasil, Rusia y México serían importantes para la compañía en el futuro. Sin embargo, le faltaron la escala, las marcas y las redes de distribución necesarias para competir globalmente en estas categorías y en estos mercados.

Mediante la estrategia del foco, Kraft Foods identificó dos adquisiciones clave: el negocio global de galletitas del Grupo Danone y la compañía de chocolates y golosinas Cadbury

PLC, con base en el Reino Unido. En noviembre de 2007, Kraft Foods adquirió el negocio global de galletitas de Danone por US\$ 7.800 millones. Después de la compra, el negocio de galletitas de Kraft Foods generaba el 20 por ciento de los ingresos de la empresa, que había pasado a ser líder mundial en la categoría. Lo más importante fue que le dio a Kraft Foods un motor para crecer más rápidamente en los mercados emergentes. En febrero de 2010, la empresa completó la adquisición de Cadbury por US\$ 19.500 millones, lo cual la convirtió en un polo de snacks, golosinas y comidas rápidas. Kraft Foods tiene ahora acceso a las fuertes redes internacionales de distribución de Cadbury, lo que le permite penetrar más profundamente en los mercados emergentes.

Las lentes elegidas en la segunda etapa de nuestro abordaje pueden ser usadas para identificar y priorizar los objetivos de adquisición. En el caso de Kraft Foods, las galletitas de Danone y el negocio de Cadbury eran blancos atractivos, porque representaban una triple victoria en la tarjeta de resultados 5-10-10: categorías prioritarias, marcas sólidas y fuerte presencia en los mercados clave a los que Kraft Foods ha decidido apuntar. Además, estas adquisiciones traen talento y diversidad cultural, lo cual constituirá un poderoso activo para Kraft Foods a medida que crezcan sus negocios internacionales.

S. K. y M. S.

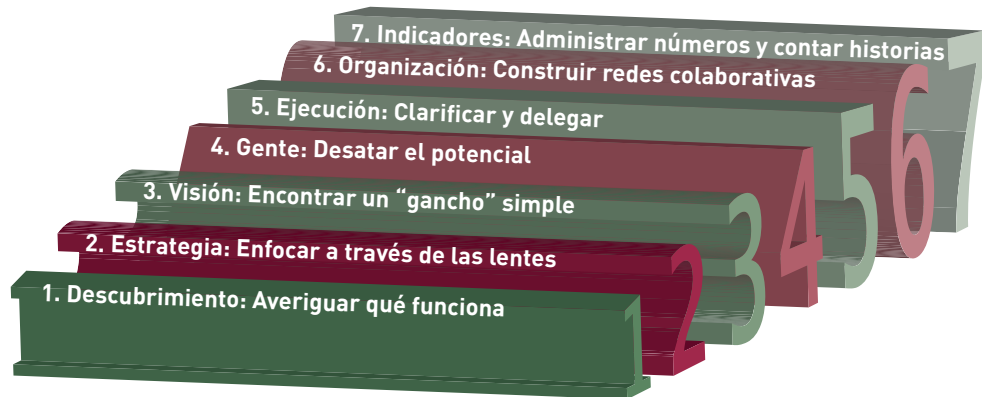
con siete talleres en seis locaciones alrededor del mundo, con agenda abierta y el apoyo de un facilitador externo, a los que asistieron, en cada caso, una veintena de líderes de negocios regionales de la compañía. Los máximos líderes se sentaron en el fondo, para garantizar el libre flujo de visiones e ideas. Los talleres se enfocaron en lo que funcionaba bien, porque es más fácil construir sobre lo que está funcionando que ajustar lo que no anda. Los talleres incluyeron una inmersión intensiva con consumidores y clientes, para conocer sus problemas, necesidades y conductas.

Unos pocos temas comenzaron a emerger. Kraft Foods tenía excelente gente, pero sus ideas y perspectivas se estaban perdiendo debido a la dispersión geográfica. Varias de sus marcas icónicas tenían un desempeño bajo. El proceso de planificación había tendido a enfocarse en lo interno más que en lo externo, y en el pasado más que en el futuro. Se ponía mucho énfasis en analizar lo sucedido en vez de entender lo que había que hacer. La conclusión era clara. La empresa necesitaba con urgencia establecer prioridades y responsabilidades en los niveles global, regional y local.

Al comienzo, el proceso de descubrimiento debe ser inclusivo y democrático. Es importante involucrar a los interesados que tienen un papel clave en la compañía, y en particular a los que pueden hacer una contribución valiosa y a los que ejercen una fuerte influencia sobre la masa de empleados. El compromiso de los proveedores, las agencias creativas y de medios y los consultores, aporta experiencia y clarificación. En la otra punta del espectro, es también importante escuchar a la gente que empuja para atrás y gestiona disenso. Una vez que el modelo y la visión han sido acordados, el debate sobre el marco estratégico debe cesar y todo el énfasis debe ponerse en la ejecución.

2 Estrategia: Enfocar a través de las lentes

El proceso de descubrimiento produce un conjunto de temas de éxito. En el segundo paso, estos temas deben reunirse y priorizarse para definir qué apuestas focalizadas hará la compañía. Tal como ocurre en la fotografía, donde un teleobjetivo permite concentrar el foco en alguien o en algo, el foco estratégico requiere lentes a través de las cuales observar los negocios. Las lentes pueden ser categorías, marcas o geografías, en las cuales la empresa tenga un desempeño particularmente bueno, y plataformas (como salud ósea en cuidado de la salud) que puedan servir para unificar las marcas y productos de la compañía.



El caso de la multinacional neozelandesa de productos lácteos Fonterra Brands es ilustrativo. Durante el proceso de descubrimiento, la compañía usó dos lentes: una plataforma de producto y un canal de distribución. Con la lente de la plataforma, identificó a la osteoporosis como una plataforma clave, debido al expertise de Fonterra en productos para la salud ósea. La compañía hizo un acuerdo con el negocio Lunar, de la división cuidado de la salud de GE, para asociar a sus productos Anlene para la salud ósea con la tecnología de densidad ósea de GE. El primer resultado fueron los Chequeos de Salud Ósea Anlene brindados a millones de personas en nueve países de Asia.

Mediante la segunda lente, Fonterra decidió apostar al canal de servicios de comida como clave para su crecimiento futuro. El resultado fue Fonterra Foodservices, que ofrece a los profesionales de servicios de comida todo un conjunto de productos lácteos y soluciones a medida.

Durante el proceso de focalización, cada lente puede producir varias posibles oportunidades, las que deben priorizarse de acuerdo con dos criterios: el impacto esperado de las iniciativas y el esfuerzo requerido. Este ejercicio resulta en un plan preliminar de una página, que lista las prioridades para cada lente y pasa por varias rondas de iteración con los aportes de los principales interesados.

Una vez que usted identifica lo que mejor funciona, puede enfocarse en ello y escalar el éxito a otros mercados, productos y marcas. En el taller de Unilever, la compañía descubrió que Lipton Portugal y Lipton Arabia tenían un desempeño consistente a través del tiempo. Luego se supo que en ambos mercados Lipton competía en el mercado amplio de las bebidas, sin limitarse a la categoría té. Además, Lipton había hecho en ambos un excelente trabajo de adaptación de sus productos a los gustos locales (té helado en Portugal, té caliente en Arabia). La idea de adoptar una visión amplia del negocio, pero con un reconocimiento de los gustos locales, se aplicó luego en otros mercados y categorías.

3 Visión: Encontrar un "gancho" simple

Una vez definidas las áreas de foco, los hallazgos deben resumirse en una visión simple, que sirva para que la organización alinee sus esfuerzos detrás de una meta claramente entendida. Con frecuencia, las estrategias de negocios de las grandes corporaciones son pobremente entendidas fuera de las oficinas centrales. Por ello, el papel de la visión es comunicar la estrategia a todos los niveles y funciones de la organización.

Para facilitar la comprensión de la visión, recomendamos crear un "gancho" que sea consistente en el tiempo y en todos los puntos de contacto con el cliente. Puede ser un color, un número, un acrónimo, una frase o un símbolo. En Fonterra se apeló a las frases "Ganadores a través de las marcas" y "Lácteos para la vida". La visión embebida en los dos temas es el orgullo de los granjeros (Fonterra es una cooperativa rural) y el énfasis en los productos naturales. En Kraft International, la visión se expresó en números: la "Estrategia 5-10-10" (5 categorías, 10 marcas y 10 mercados). En Lipton fue "Pinte el mundo de amarillo con Lipton". El color característico de la marca significaba sol y alegría, y aludía a una experiencia más amplia que beber una taza de té.

Elegida la visión, se la debe lanzar en un gran evento diseñado para inspirar al equipo. En mayo de 2007, Kraft Foods reunió a los 100 líderes máximos del negocio internacional en el piso 99 de la torre Willis (ex Sears) de Chicago.

Lipton pintó de amarillo la mansión del siglo XVIII Colworth House y usó en su comunica-

ción una foto de Audrey Hepburn (clásica, aristocrática, reservada), como representante de la marca Lipton clásica, y otra de Cameron Diaz (brillante, alegre, vibrante), para ponerle un rostro a la nueva Lipton.

4 Gente: Desatar el potencial

El paso siguiente es encontrar a la gente correcta y poner en sus manos recursos desproporcionados. Esto vale para todas las funciones (cadena de abastecimiento, I&D, marketing y ventas, y otras). De ese modo, uno está seguro de contar con las capacidades necesarias para ganar. La selección de la gente adecuada es un proceso riguroso de compatibilización de sus habilidades con las necesidades del negocio. Por ejemplo, si su estrategia implica enfocarse en un canal específico o en un grupo de marcas, tendrá que encontrar personas que tengan expertise en los canales y marcas relevantes.

En el negocio internacional de Kraft Foods, se hicieron cambios significativos en la alta gerencia. Menos de dos años después del lanzamiento de la iniciativa de transformación, dos tercios de los 30 principales líderes eran nuevos en sus roles. Muchos de ellos ya pertenecían a la compañía. Algunos fueron contratados afuera y otros llegaron con la exitosa adquisición del negocio de galletitas del Grupo Danone, en noviembre de 2007. Lipton contrató a numerosos gerentes provenientes de las empresas líderes de bebidas sin alcohol (Coca-Cola, Pepsi, Schweppes).

Los nuevos líderes necesitan libertad para operar en el marco estratégico. Se los debe desafiar a que actúen como emprendedores que rechazan los procesos burocráticos. En nuestra experiencia, el mayor enemigo de la creatividad y la imaginación en las grandes compañías es el presupuesto. Para liberar a la gente de esa atadura, recomendamos plantearles objetivos inmensos y delegar en ellos un poder y unos recursos prácticamente ilimitados. Los objetivos representan un salto cuántico desde los resultados históricos. Aunque parezca que los recursos ilimitados alientan el despilfarro, los líderes de negocios tienen un fuerte incentivo para gastar sabiamente, porque necesitan producir ganancias y márgenes. Cuando se les pide que actúen como dueños, los líderes se comportan con un gran sentido de la responsabilidad. Desatar el potencial de la gente también implica identificar y alimentar a los líderes del crecimiento futuro. Durante la transformación de Kraft Foods se aplicó un programa denominado “Círculo de Ganadores”, creado para reconocer y recompensar el desempeño y el potencial.

5 Ejecución: Clarificar y delegar

Es el paso más importante del proceso, y el más difícil. La ejecución tiene dos elementos clave. Primero, la necesidad de que todos tengan en claro lo que harán, sin ambigüedades. Segundo, la toma de decisiones tiene que estar cerca de los clientes y consumidores.

Kraft Foods descubrió que la organización se había convertido en una matriz compleja en la cual la responsabilidad se repartía a través de las funciones, los mercados y las unidades de negocios, pero la toma de decisiones estaba altamente centralizada. El precio del café en Alemania se decidía en las oficinas centrales, a distancia, sin entender ni tomar en cuenta el contexto de los mercados locales. Esto se modificó, para darles a los líderes de negocios la libertad de decidir cuál era la manera más eficaz de competir en sus respectivos mercados. El papel de las oficinas centrales se tornó más estratégico y menos operacional. Ciertas decisiones que involucraban compras y seguridad de los alimentos siguieron centralizadas, por un tema de escala.

Los cambios le aportaron flexibilidad a la organización. Para acelerar la ejecución, lo recomendable es un fuerte sesgo a la acción. Los líderes de negocios deben exigir una drástica reducción de las reuniones y los documentos internos, pues un abuso de estos recursos paraliza el análisis y vuelca el foco hacia el pasado y el interior de la empresa, cuando debería buscarse lo contrario. Mucha de la documentación que se genera sólo intenta complacer a los gerentes senior. Sugerimos evitar, en lo posible, los PowerPoint y enfocarse en discusiones basadas en lecturas previas. Los números ayudan a contar la historia, pero no deben convertirse en el relato.

6 Organización: Armar redes “colaborativas”

Las iniciativas de crecimiento rara vez se ajustan a los silos organizacionales (funciones, geografías, unidades de negocios). Por eso se las debe manejar creando redes y comunidades, que atraviesen tanto la compañía formal como la informal. En Kraft Foods, ciertas redes, como la de I&D, siempre han sido sólidas. Sin embargo, cuando las unidades de negocios fueron em-

pujadas a asumir la responsabilidad por las pérdidas y las ganancias, se hizo necesario establecer redes colaborativas para garantizar que la mejor gente, con las mejores ideas, estuviera conectada al aprovechamiento del expertise y de la escala. Kraft Foods estableció equipos globales de categorías, integrados por ejecutivos de diferentes funciones y geografías, para gestionar las marcas globales, la innovación y la cadena de abastecimiento a través de los mercados.

Consideremos el caso de las galletitas Oreo, una de las marcas de más de US\$ 1.000 millones de Kraft Foods. Oreo era una marca fuerte en Estados Unidos pero débil en el resto del mundo, en parte por haber considerado sus responsables que lo que era bueno para Estados Unidos, lo era también para China o el Reino Unido. Al comprobarse lo contrario, se decidió ajustar el producto a los gustos del consumidor chino. Las galletitas se hicieron menos dulces y se introdujeron nuevos envases y formas. Se puso énfasis en las promociones locales y en actividades en terreno exclusivas para China. Con la implementación de la nueva estrategia, Oreo se convirtió en líder del mercado en China, y su negocio fuera de Estados Unidos creció un 30 por ciento por año.

7 **Indicadores:** **Administrar números y contar historias**

A medida que la ejecución y los procesos de organización se encaminan, es importante “anotar los tantos” en planillas de resultados objetivas y sencillas. En Kraft Foods, la presidente y CEO Irene Rosenfeld pidió que las unidades de negocios crearan un sistema de anotación de resultados de una página, que incluyera tres mediciones clave –ventas, ganancias y flujo de caja–, y decidió basar en ellas las bonificaciones a los empleados. También el negocio internacional de Kraft Foods utiliza una planilla de una sola página para monitorear los progresos de la estrategia 5-10-10. La simplicidad genera foco, porque todos saben cuáles son los números que están observando los ejecutivos.

Gestionar el crecimiento exige poner el foco en los números, pero no exclusivamente en ellos. Contar historias es una poderosa herramienta para propagar una cultura ganadora. Hay que pasar en limpio y divulgar las historias de éxito provenientes de todas las latitudes. En las reuniones masivas con empleados, los líderes deben invitar al escenario a personas exitosas, para que compartan sus historias con los colegas. Estos relatos pasan a formar parte de la cultura, y los individuos exitosos comienzan a ser vistos como héroes por sus pares y sus gerentes. Por otra parte, destacar los logros de los equipos exitosos genera una presión positiva sobre los equipos que no están en el escenario.

Evitar las trampas

Con cualquier iniciativa de transformación, hay inconvenientes que se tienen que evitar y obstáculos que se deben superar. Un error frecuente es buscar escala antes de resolver los problemas subyacentes. Por ejemplo, al seleccionar los mercados y categorías en los cuales la empresa debería focalizarse, es fácil quedar seducido por el tamaño de una oportunidad. Las compañías más grandes codician los centenares de millones de consumidores de mercados emergentes como China, India o Brasil. Toman el minúsculo consumo per cápita de sus productos como indicador de un vasto potencial no explotado. Sin embargo, para convertir el potencial en ingresos y ganancias reales, se necesita un modelo de negocios que funcione. Antes de escalar, uno debe cumplir con los requisitos en cuanto a alcance de la distribución, cadena de abastecimiento, capacidades de fabricación y tipo de productos. Kraft Foods estuvo muchos años en China y no cumplió sus ambiciosas metas. El modelo no funcionaba y el negocio perdía dinero. Escalar ese modelo empeoró las cosas. Para resolver el problema, la compañía rediseñó su modelo de negocios, integró sus negocios con la adquirida unidad de galletitas de Danone y consiguió el talento adecuado en el terreno. Sólo entonces, sus negocios en China empezaron a crecer y generar dinero.

Otra trampa potencial en la implementación del crecimiento a través del foco es descuidar o dejar de gestionar las “colas” de su negocio: los productos, las marcas, las categorías y los mercados que no están en las áreas focalizadas. Las más grandes compañías tienen miles de marcas, pero apenas unas pocas estarán en la lista prioritaria. Entonces, ¿qué debe hacerse con el resto? Cortar la cola puede ser desastroso, porque su deterioro es a menudo más rápido que el crecimiento del centro. Además, las unidades de negocios no centrales suelen tener costos fijos enlazados a los negocios principales. Por último, recortar y deshacerse puede tener un efecto desmoralizante, porque la gente a menudo tiene fuertes lazos emocionales con algunos de estos negocios.

Lo que usted necesita es un plan claro para gestionar la cola. Nos parece útil agrupar las unidades de negocios no centrales en dos cubos: “explotar o deshacerse” y “joyas locales”. Ambos cubos requieren enfoques de management muy diferentes. La primera categoría incluye unidades de negocios que no generan dinero ni se espera que lo hagan. Se debe definir

un cronograma para deshacerse de ellas. Las marcas de Fonterra abandonaron mercados como México y Egipto, en los cuales el negocio no funcionaba bien desde hacía tiempo. Esto liberó recursos valiosos que pudieron reorientarse al crecimiento de los negocios centrales.

Las joyas locales son unidades de negocios locales exitosas que pueden ser retenidas en la cartera, pero que deben pasar a ser gestionadas por equipos locales, para permitir que los equipos globales se focalicen en los negocios centrales. Kraft Foods identificó un cierto número de esas joyas, que ahora se manejan localmente y contribuyen a generar escala.

Muy a menudo, cuando una empresa se sana y focaliza, su directorio decide recortes drásticos de gastos. Dos áreas que sufren esos recortes son las relacionadas con la gente (reclutamiento, capacitación, viajes) y la publicidad de las marcas. Sin embargo, talento y marcas son los dos activos más valiosos para impulsar el crecimiento.

Nosotros recomendamos incrementar las inversiones en contratación y desarrollo de talentos, incluso adelantándose a las necesidades de la empresa, y también aumentar las inversiones en desarrollo de marcas. La buena noticia es que el crecimiento a través del foco produce ahorros de costos significativos y libera recursos para inversiones futuras, mediante la eliminación de capas gerenciales, la reducción de los gastos generales y la supresión de negocios marginales.

Una vez establecido el rumbo estratégico, es importante mantenerlo hasta que la estrategia se haya implementado por completo.

Descubrimos que las grandes compañías tienden a buscar periódicamente nuevas estrategias, en particular después de un cambio en el liderazgo. Pero el crecimiento a través del foco requiere paciencia y perseverancia. En nuestra experiencia, el proceso de transformación lleva unos cinco años. Los líderes deben resistir la tentación de reemplazarlo por alguna “nueva gran idea” propuesta por consultores. Buscar un cambio por el mero hecho de cambiar, sólo provoca una pérdida de impulso.

Finalmente, mantener un tono positivo es vital para el éxito del crecimiento a través del foco, ya que es muy fácil caer en una espiral negativa, destructora de la moral. La energía que proviene del ánimo ganador es contagiosa e inspira a la gente a alcanzar metas nunca antes contempladas. Los líderes deben actuar como evangelistas y porristas, esparciendo energía positiva y garantizando que a los equipos les divierta ganar.

El sol genera una tremenda cantidad de energía, pero sólo nos brinda un resplandor cálido. Por el contrario, un rayo láser que usa unos pocos kilovatios de energía puede cortar un metal. Ese es el gran poder del foco. ←