

# MANUAL PARA *un CEO en problemas*

Los que dirigen empresas saben que la crisis económica los obliga a actuar distinto. Tres conocidos consultores norteamericanos entregan aquí los pasos claves para moverse en esas aguas turbulentas. El profesor de Stanford, Jeffrey Pfeffer; la académica de Columbia, Rita McGrath; y el experto en innovación y reestructuración de estrategias, Rowan Gibson, estarán el próximo 20 de agosto en el CEO Management Summit, organizado por Seminarium.

[ Por Constanza Hola Chamy ]

## **1. Actualizar Facebook y twittear**

En tiempos de bonanza, a nadie parece importarles mucho si el jefe practica o no la inteligencia emocional. Pero cuando se navegan aguas más tormentosas, el liderazgo sí se pone a prueba. “En crisis, los grandes líderes se encierran en su núcleo, comparten sólo con la alta dirección. Y ése es un gran error, porque la gente necesita ver y saber lo que pasa”, señala McGrath. “La mayoría de los líderes top no estaban acostumbrados a conectarse con su alrededor. Sin embargo, con esta crisis han aprendido”, agrega Rowan Gibson, quien pone como ejemplo a Steve Jobs, el cerebro de Apple, quien desde que sentó las bases de su imperio tecnológico no sólo se preocupa de estar informado, sino de tener una red de colaboradores que lo retroalimenta.

Y a pesar de que al principio de la crisis muchos altos ejecutivos optaron por el ostracismo, en un año aprendieron que es clave incrementar los canales de comunicación con subalternos, clientes y accionistas. “Hoy vemos un montón de CEO utilizando medios electrónicos como Facebook o Twitter”, asegura McGrath.

## **2. Empatizar con los clientes**

“Son los clientes los que compran o no tu producto. Dejar de invertir en ellos es muy mala idea”, sostiene McGrath. Es precisamente ese concepto lo primero que Rowan Gibson trata de hacer entender a las empresas que le piden asesoría: “Lo primero es ver cómo el mercado ha cambiado y cómo las necesidades de los consumidores ya no son las mismas. Hay que comenzar a vender lo que los clientes necesitan”.

Una de las empresas que cambió el *switch* fue Hyundai. En los últimos tres meses del 2008, sus ventas cayeron cerca de un 40%. Preocupados, decidieron hacer un cambio radical y lan-

zaron la campaña “Certainty in uncertain times” (seguridad en tiempos de incertidumbre), donde les ofrecían a sus clientes la posibilidad de devolver el automóvil comprado en caso de quedarse sin trabajo. ¿Resultado? Un repunte de más de 25% el primer trimestre del 2009. “Lo que hizo Hyundai fue ver las nuevas necesidades y entender los temores de sus clientes”, comenta Gibson.

## **3. Impulsar la creatividad**

“Dentro de la misma empresa, la gente suele tener una o dos ideas en el bolsillo hace años. Es mucho más difícil crear nuevas ideas que rescatar alguna en la que alguien ya ha gastado tiempo pensando”, explica Gibson. El tema es, una vez más, crear los canales necesarios para que las buenas ideas fluyan. Empresas como Walmart y Whirlpool han destinado tiempo y presupuesto en preguntarles a sus empleados qué ideas tienen para mejorar la compañía. Mientras la primera ahorró millones en este “reciclaje intelectual”, la segunda tiene alrededor de 70 mil personas pensando cómo mejorar sus productos.

Escuchar las ideas no es sólo una manera de ahorrar dinero, sino también de dar nuevos aires al interior de una compañía. “Es una oportunidad de renovar la cultura organizacional de la empresa”, dice Jeffrey Pfeffer.

## **4. Valorar la experiencia y el talento**

Una de las premisas de la crisis ha sido eliminar al personal “caro” y reemplazarlo por personas dispuestas a hacer el trabajo por menos dinero y beneficios. “Sin embargo, la experiencia ha sido un desastre”, sintetiza McGrath, ya que los empleados experimentados son aquellos que conocen a los clientes: al despedirlos y reemplazarlos por nuevos, sin su experiencia, lo único que se logra es un cliente insatisfecho con la mala atención.



“El principal objetivo de una empresa es crecer en ventas, incluso en crisis. Es un completo error reducir tu equipo de ventas, porque eso quiere decir que estás poniendo tu principal meta al final de la lista de prioridades”, asegura Gibson.

#### **5. Innovar, innovar e... ¡innovar!**

Uno de los primeros ítems del presupuesto que se reduce en tiempos difíciles es la innovación. Los expertos coinciden en que éste es un error garrafal. El supuesto de que la innovación es cara es, a su juicio, completamente erróneo: la materia prima de ésta son las ideas. “Si se piensa en innovación como el recambio de artefactos, por supuesto que se necesitan inversiones millonarias. Sin embargo ‘innovar’ significa ‘quebrar las reglas’ y las mejores innovaciones han nacido de ideas muy simples. Así que no hay excusa”, dice Gibson.

#### **6. Cumplir los compromisos pactados**

La peor idea que puede tener el líder de una empresa, especialmente si pasa por dificultades, es paralizar los proyectos de innovación para incrementar las ventas o fidelizar a los consumidores. “En lo inmediato, la innovación es necesaria para volver los ojos a los clientes y entender su experiencia. Al largo plazo, paralizar proyectos anunciados es una pésima señal, pues provoca desconfianza”, comenta McGrath. Y esto último es peligroso, ya que ninguna empresa sería capaz de fallar en cumplir sus compromisos establecidos. “Hay empresas que con la crisis han anunciado que van a entrar a un mercado y luego cancelan. Nuevamente dicen que van a entrar, y otra vez cancelan”, dice McGrath. “El gran problema de las empresas, en crisis o no, es que tienen una mirada y foco muy cortoplacista. Y si no logran ver más allá y planificar al largo plazo, nunca tendrán éxito duradero”, añade Pfeffer.

#### **7. Minimizar el riesgo, pero no paralizarse**

Si hay algo que un CEO debe aminorar en tiempos complicados, eso es el riesgo. Pero los expertos insisten: innovación no es sinónimo de riesgo. “Se puede perfectamente introducir nuevos productos e ideas, pero no riesgo. Starbucks, por ejemplo, en medio de la crisis introdujo una innovación: una tarjeta mensual prepagada para clientes frecuentes. Algo simple no había sido implementado por ninguno de los grandes. Para aminorar el riesgo se lanzó un plan piloto en algunos locales emblemáticos. Las innovaciones radicales no necesariamente son riesgosas o implican inversiones gigantes”, explica Gibson.

#### **8. Ver la oportunidad**

“Si supieron aprovechar la bonanza, los líderes enfrentarán este momento en una posición de abundancia, donde incluso podrán ganar mercado ya que la competencia está en retirada”, señala Pfeffer. Según él, es ahora cuando las empresas mejor posicionadas deben aprovechar las oportunidades de expansión. Las más pequeñas, a su vez, también pueden sacar partido si saben cómo morder algunos nichos. “Si las grandes ignoran a sus clientes, las pequeñas o medianas pueden quedarse con ese nicho, si saben escuchar”, dice McGrath. Además, los CEO inteligentes saben que no hay mejor momento para desarrollar nuevos productos que en crisis. “Mientras todos piensan ‘¿qué hago ahora?’, hay que adelantarse y pensar ‘¿con qué voy a sorprender mañana?’”, explica Gibson. Cuenta que en plena caída de las puntocom, a inicios de esta década, Apple y Nintendo comenzaron a desarrollar los que después se convertirían en productos estrella. La primera ocupó el tiempo en desarrollar un plan de expansión a través de MacStores y puso a sus cerebros a desarrollar iPod e iTunes. La empresa japonesa, por su parte, sentó las bases de la ahora exitosa Wii. ■