

## Directivos de hierro para el frenazo en el consumo

10/03/2008

Cinco días.- Muchos hablan de una tormenta económica que se avecina. La gente consume menos y el sector del gran consumo es uno de los más afectados. Toca ahorrar. Las empresas apuestan por directivos todoterreno para los tiempos de crisis. Que soporten la presión, que conozcan el negocio desde abajo, con carácter emprendedor y capacidad de innovación son algunas de las habilidades que necesitan.

Ante el deterioro de las previsiones económicas para los tiempos que vienen, tanto las empresas como los directivos y sus modelos de gestión han de ponerse al día y adaptarse a las nuevas directrices que marcarán el ritmo de las organizaciones en el futuro.

Cómo afectará el enfriamiento económico a los ejecutivos de las compañías es algo que muchos expertos empiezan a plantearse. Y que preocupa especialmente en el sector del gran consumo. 'La recesión económica frena el consumo y las empresas tienen que estar preparadas para los cambios desde el punto de vista de los recursos humanos', señalaba Ramón Calvo, socio de Bao & Partners-Signum Internacional, en un desayuno organizado por la consultora Gavin Anderson, en el que varios expertos debatieron sobre cuál debe ser el ADN de los directivos del sector.

Desde el grupo cervecero Heineken, María Ángeles Rodríguez de Trujillo, directora de desarrollo de recursos humanos, asegura que el entorno del gran consumo los principales perfiles directivos son los de marketing y comercial. 'Necesitamos profesionales capaces de resistir la presión que se les viene encima. Para ello es imprescindible incentivarles de manera adecuada', afirma.

En esta clase de compañías, la ventaja competitiva ya no es tanto por las diferencias entre los productos como por la manera de llegar al mercado. Por esto, los especialistas destacan como una de las principales necesidades de los ejecutivos la capacidad para innovar y adelantarse a los cambios que se avecinan en el mercado. 'El directivo tiene que adaptarse y anticiparse al entorno, pero además tiene que hacerlo de una manera visionaria. Esto es lo más complejo', apunta Enrique Guillén, director general de medios del grupo Leche Pascual.

En entornos multinacionales en los que las compañías han sufrido procesos importantes de globalización se está produciendo, según comentan algunos expertos, una cierta burocratización de los modelos. A juicio de Javier Roza, catedrático del Instituto de Empresa (IE) y ex vicepresidente de marketing de Unilever Europa, debido a este fenómeno 'se está perdiendo el carácter emprendedor de los gestores, lo cual no es bueno cuando hablamos de entornos cambiantes'.

Para Ana Durán, directora de recursos humanos de Lactalis Iberia, entre las habilidades más importantes que ha de tener un ejecutivo del sector del gran consumo es el conocimiento profundo de toda la organización y los distintos sectores. 'Un directivo de éxito debe estar en la parte de la organización que le corresponde, pero tiene que conocer casi más el negocio que su propia profesión. Ha de saber los mecanismos de actuación en las fábricas, la logística, el origen del producto, etc., sea cual sea su función', afirma.

Las organizaciones aseguran que no es un perfil fácil de conseguir. 'Las empresas de gran consumo necesitan gente con capacidad de sufrimiento, y esto no se ve demasiado en las nuevas generaciones. Además del esfuerzo por superar los malos tiempos tenemos que convertirnos en empresas atractivas como empleador', comenta Joseba Arano, subdirector general de relaciones humanas del grupo Leche Pascual.

Los tiempos cambian y las empresas tienen que adaptarse a los cambios y a las nuevas generaciones de profesionales, que serán, sin duda, los directivos del futuro. 'Es fundamental que las organizaciones tengan capacidad para reinventarse y se ve que algunas compañías no son capaces de evolucionar, lo cual es un problema importante para la organización', afirma José Luis Macho, ex director general de Campofrío.

### **Trabajar para mejorar sin olvidar los resultados**

Es importante innovar. Los expertos acusan la necesidad de adaptarse a los cambios que se están produciendo en el sector del gran consumo. En este entorno empresarial en el que las diferencias competitivas de las organizaciones pocas veces se deben a por el producto en sí mismo, sino a la manera de acercarse a los consumidores, es necesario estar más pendiente de los movimientos del mercado.

Sin embargo, no se debe olvidar en ningún caso que las mejoras y los esfuerzos que se realicen desde las empresas deben atender siempre a mejorar los resultados de la compañía. 'En este sector hay que tener en cuenta que la innovación debe ser relevante para los consumidores. Es importante enfatizar mucho las necesidades de éstos y actuar en consecuencia. A veces se olvida que la innovación se tiene que hacer para ganar dinero', comenta el ex director general de Campofrío José Luis Macho.

Cuando la diferenciación por producto no es sencilla -algo que no ocurre por ejemplo en la tecnología, donde la ventaja competitiva se centra en el producto-, la marca adquiere todavía mayor importancia a la hora de lograr la venta. 'En ocasiones, con el afán de construir marca se olvidan las razones de por qué se hace. No se puede dejar de lado el negocio', señala Javier Roza, catedrático del Instituto de Empresa y ex vicepresidente de marketing de Unilever Europa.

### **Conocimiento**

La diferenciación por el conocimiento general de los directivos ya no es tan relevante en un entorno empresarial permanentemente en movimiento. Por tanto, uno de los valores fundamentales para los ejecutivos en el sector del gran consumo, según indican los expertos, es el profundo conocimiento del funcionamiento de la organización en la que desarrollan su trabajo y de todas sus áreas, departamentos y sistemas.