

TENACIDAD. Miguel Fernández ha tenido que enfrentar diferentes retos en las empresas donde ha colaborado. Ahora lo hace en Tupperware.

IDEAS



NAVEGAR EN TIEMPOS DE CRISIS

El CEO global de Tupperware enfrenta el reto de ajustar el modelo de negocio para regresar la marca a números positivos.

POR: Mara Echeverría

Miguel Fernández recuerda su primer día de trabajo en Tupperware Brands. Fue el 6 de abril de 2020, en medio del confinamiento social a causa de la pandemia, con cierres de aeropuertos, actividades productivas y fronteras. Desde una habitación de la casa donde vivía, en Londres, tuvo la primera de muchas reuniones virtuales con su equipo de trabajo, cerca de 2,000 colaboradores.

La encomienda del ejecutivo mexicano era reorganizar todos los mercados en los que la compañía de origen estadounidense tenía presencia, en Asia, Europa y América, y diseñar una estrategia para regresar las finanzas a números negros.

“Teníamos una presión financiera muy fuerte y una deuda que cubrir. Entonces, lo primero que tuvimos que hacer fue realizar ajustes para generar ahorros operativos y tomar decisiones difíciles para cumplir con las obligaciones financieras de la empresa”, relata el ejecutivo durante una entrevista realizada en una visita a México.

Tupperware obtuvo, en diciembre de 2020, dos líneas de crédito por 274 millones de dólares, que se utilizaron, junto con el efectivo disponible, para pagar 380 mdd de deuda de corto plazo.

Pero mantener el flujo de efectivo en los meses posteriores a la reapertura económica no ha sido sencillo. Las ventas de los contenedores de la compañía se desaceleraron en Asia-Pacífico y Norteamérica, y fueron débiles en Europa.

China fue una decepción por los bloqueos relacionados con el covid, que aún afectan las ventas. Las tendencias fueron parcialmente compensadas por el alza en Sudamérica, pero la fortaleza del dólar neutralizó el flujo positivo y se espera que siga siendo negativo en el futuro.

“El entorno macroeconómico global continúa siendo desafiante y no estamos ejecutando internamente al nivel o la consistencia que creemos que deberíamos tener”, dijo Fernández en una llamada para informar los resultados del tercer trimestre de 2022.

UN GIRO DE TUERCA

Fernández, un veterano de las ventas por catálogo, que antes de Tupperware trabajó en empresas de venta directa, como Herbalife y Avon, ahora enfrenta el reto de introducir la marca en el sector *retail*.

En Estados Unidos, Tupperware llegó a la cadena de tiendas Target y en México desplegará una estrategia similar en supermercados. Todo, como parte de un plan para reducir la dependencia de la empresa de la venta directa, aunque según los supermercados represente solo una pequeña porción de las ventas minoristas totales.

“Este es un paso importante para volver a interactuar con los compradores de hoy, en particular, los de la generación Z y los *millennials*”, dice Fernández. “Creemos que es fundamental llegar a consumidores más jóvenes y con más recursos e incorporarlos a nuestro ecosistema”.

Pero la llegada a los anaqueles no ha sido sencilla, ya que ocurre en medio de un alza de 11% en los precios para proteger los márgenes en Norteamérica y actualizaciones

“**NUNCA HE LLEGADO A UNA COMPAÑÍA EN LA QUE TODO ESTÉ PERFECTO, PARA SOLO MANEJAR EL CRECIMIENTO. (...) HE LLEGADO A EMPRESAS EN PROBLEMAS Y LUEGO, AFORTUNADAMENTE, LES DAMOS LA VUELTA.**”

MIGUEL FERNÁNDEZ,
CEO GLOBAL DE TUPPERWARE.

20%

cayeron las ventas de la empresa en el tercer trimestre de 2022.

de tecnologías de la información (TI) que crearon problemas de servicio que perjudicaron las ventas.

“Estaba reflexionando que cada 10 años tengo una prueba dura en mi carrera”, dice Fernández, quien ahora navega en aguas turbulentas desde que asumió la dirección global de Tupperware Brands.

La compañía, con sede en Florida, registró en el tercer trimestre de 2022 una caída de 20% en sus ingresos, a 302.8 mdd, respecto de los 376.9 mdd del mismo trimestre de 2021. Registró una utilidad neta de 16.8 mdd, desde una pérdida de 86.1 mdd en el mismo periodo del año anterior.

Estos resultados obedecen a una reacción a los cierres en la logística que se han generado en Europa por el conflicto entre Rusia y Ucrania, además de los cierres en China derivados de los contagios de covid-19 que no terminan por ceder. Pero esto no asusta al directivo mexicano.

“Nunca he llegado a una compañía en la que todo esté perfecto, para solo manejar el crecimiento. Mi carrera ha sido marcada siempre por estas situaciones, he llegado a empresas en problemas y luego, afortunadamente, les damos la vuelta”, declara Fernández.

MANTENER LA MOTIVACIÓN

Aunque en momentos de flaqueza financiera las empresas se enfocan en resolver los desafíos de la estructura de capital, con una atención mínima a los cambios operativos, Fernández asegura que atraer y retener talento puede ser un desafío durante la reestructura, y en las semanas, meses y años que pueden seguir, ya que la imagen de la empresa suele verse empañada. Sin embargo, esa es una razón más para convertirlo en una prioridad.

“Cuando llego a un nuevo equipo me arremango y trato de destrabar situaciones, porque mi trabajo más importante es sacar el máximo talento de todos. No solo me siento a esperar que los demás me rindan cuentas”, dice Fernández.

Ivonne Lorena Mijares, académica de la Escuela Bancaria Comercial (EBC), explica que en esta forma de trabajo los líderes transmiten su visión a los equipos, lo que genera planeaciones estratégicas y definición de objetivos, más allá de simplemente dar y obedecer órdenes.

Fernández añade que no busca que lo recuerden como el mexicano que ha logrado liderar empresas estadounidenses, sino como una persona que apoyó a los equipos de trabajo y con ello abonó a su desarrollo.

“Cuando era más joven, yo decía, ‘ay, que me reconozcan en público’, pero ahora prefiero tener un impacto en la gente, porque, para mí, eso es cambiar el mundo”, confiesa. Hoy, Fernández ya tiene en la mira el nuevo hito que busca en su carrera profesional: que se hable de un antes y un después de Tupperware Brands como resultado de su trabajo y el de su equipo.