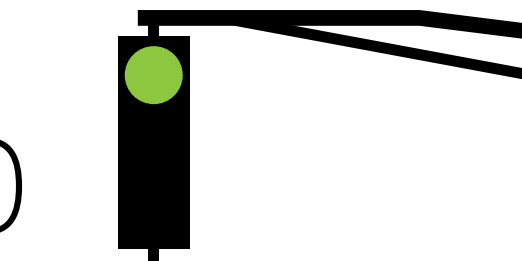


DAVID BUENFIL

# Que no se pierda lo aprendido en la pandemia

RAFAEL GÓMEZ NAVA

En una charla con istmo, el CEO para Latinoamérica de Skandia comparte las experiencias y aprendizajes que la pandemia trajo a esta aseguradora y administradora de pensiones, y cómo la realidad anterior a la crisis difícilmente va a volver.



Como profesional, David Buenfil Friedman, CEO para Latinoamérica de Skandia, se ha enfrentado al cambio ya varias veces, de hecho han sido momentos muy extremos. En su larga trayectoria de casi 20 años en la empresa, ésta fue adquirida por la sudafricana Old Mutual en 2006, y luego por el grupo asiático CMIG en 2018. Como parte de estos cambios, en 2014 cambió su marca de Skandia a Old Mutual, situación que revirtió en 2019: todo un reto de *marketing*.

Pero no está de más recordar que esta aseguradora y operadora de fondos también pasó por la crisis financiera global de 2008-09. Ya como CEO de Skandia Latinoamérica se enfrentó también a un nuevo entorno político en México y en 2020 a una crisis sin precedentes en más de 100 años: una pandemia global.

Nadie estaba preparado para algo como la COVID-19, acepta. Sin embargo, el equipo de Skandia supo adaptarse rápidamente y su líder mantuvo firme el timón en medio de la tempestad. Hoy la empresa ha garantizado no sólo la supervivencia, sino su crecimiento y éxito. Buenfil sabe que la empresa que emerge de esta crisis no es la misma. Lo que corresponde, considera, es abrazar por completo este cambio y cerrar el ciclo de adaptación, para enfrentar los retos que vengan.

### DE LA SUPERVIVENCIA AL KAMIKAZE

«Hemos vivido crisis financieras, devaluaciones», recuerda David Buenfil. Sin embargo la pandemia fue una experiencia inédita para todos, en donde al principio nadie sabía qué hacer. «Recuerdo que el mensaje de que no se podía ir a las oficinas era como una locura, un tema impensable», acepta, el directivo, quien aporta un ángulo interesante del liderazgo en el momento en que la crisis se desató.

«Lo primero que se nos vino a la cabeza a los líderes fue que debíamos concentrarnos en aquello en lo que sí teníamos control: evidentemente sí lo teníamos en cuanto a decidir cómo se podría trabajar desde casa, cómo nos comunicaríamos con los clientes, en hacer los ajustes tecnológicos para operar de forma remota. Esto resultó ser el paso más importante que dimos: tomar conciencia y enfocarnos en las acciones



David Buenfil Friedman,  
CEO para Latinoamérica de Skandia

y las oportunidades que pudieran impactar. Ahí estuvo nuestro esfuerzo, con mucha comunicación entre los empleados».

Es obvio que Skandia ya usaba algunas herramientas de comunicación remota, pero «de forma discreta», señala Buenfil. La crisis desató un incremento exponencial en su uso. En ese periodo, recuerda, su método para enfrentar el cambio consistió en dividir cada día en tres módulos: el de «supervivencia», «aquel en el que teníamos que administrar los elementos clave, lo básico, lo que no podía afectarse por nada, sobre todo en los primeros meses». Después, relata, había que llegar al módulo de «avance», donde «no podíamos quedarnos a pensar que nunca más tendríamos clientes, sino dedicarnos a ver cómo conseguíamos muchos más». Aquí comenzó el trabajo con las fuerzas de ventas, entrenándolos para moverse vía redes sociales, dando asesoría *online*, situaciones que no eran cómodas para ellos.

Al tercer módulo el cual permanece hasta hoy en día en ejecución, le llama «Kamikaze», el cual consiste en buscar la forma de aprovechar la situación para transformarse. Por ejemplo, está el tema digital, «que no habíamos tocado a fondo durante años y ahora lo teníamos que hacer, ya no había más espera».

Fue una etapa muy difícil, resume Buenfil, en donde su fórmula ganadora fue enfocarse en donde era posible tener control, al tiempo que se formaban equipos dedicados a los tres módulos descritos. Claro, en el segmento de

**«Logramos calmar a muchas personas, comunicar que el mundo no se terminaba. La gente que escuchó y tomó esto con calma –que fue la mayoría–, vio el rebote impresionante de los mercados financieros y cómo la afectación fue realmente temporal».**

«Tratamos de estar muy cercanos; no solo nosotros, muchas empresas, financieras o no, comenzamos a ser mucho más proactivos en lo que se refiere a estar más cerca del cliente, siendo más humanos».

la supervivencia la carga recayó en el área de Tecnologías de la Información (TI), en donde una parte de los colaboradores tuvo que hacer turnos en las instalaciones para cubrir las 24 horas, al tiempo que otros prácticamente trabajaban 24/7 desde casa.

Para los siguientes módulos, una clave fue reentrenar y redirigir al área comercial, que había quedado paralizada al inicio de la crisis. El primer enfoque fue controlar los efectos de la emergencia. Hoy en día el área comercial se reúne diariamente a distancia todavía, pero «ya con un sentido más del crecimiento del negocio».

#### EN MEDIO DE LA VOLATILIDAD

Hacia el cliente, había que buscar formas de asegurar un clima de confiabilidad y estabilidad. Relata el directivo que un enfoque fue adoptar acciones que habían dado resultado en otros momentos de incertidumbre y turbulencia en el mercado, en particular en la crisis financiera de 2008 y los periodos de devaluación, cuando lo que privaba era la volatilidad. De esta forma, en los primeros meses de 2020, cuando las bolsas del mundo experimentaron grandes caídas, el equipo se enfocó en mantenerse plenamente en diálogo con los clientes. «Emitimos comunicados constantes, tratando de explicar lo que estaba pasando».

Por fortuna, la crisis económica y la caída de los mercados se enfrentó de forma coordinada por los gobiernos en Estados Unidos, Europa y el lejano Oriente, donde se buscó sostener las economías mediante políticas públicas que mantuvieron relativamente aislado del problema al sistema financiero.

El equipo de Skandia se enfocó en explicar al cliente lo que había sucedido en otras crisis. «Logramos calmar a muchas personas, comunicar que el mundo no se terminaba. La gente que escuchó y tomó esto con calma –que fue la mayoría–, vio el rebote impresionante de los mercados financieros y cómo la afectación fue realmente temporal». Al final, explica, el curso de los mercados tenía que continuar, especialmente con la serie de apoyos que se estaban dando en muchos de los mercados desarrollados.

Más allá de la comunicación estrictamente financiera, estaba el tema del servicio, que en numerosas empresas fue un gran problema, pero que en un segmento como el que atiende Skandia se hizo crítico, ya que buena parte de la relación se llevaba a cabo por la vía personal. «Tratamos de estar muy cercanos; no solo nosotros, muchas empresas, financieras o no, comenzamos a ser mucho más proactivos en lo que se refiere a estar más cerca del cliente, siendo más humanos».

Las circunstancias obligaron a que se derribaran algunas barreras convencionales, en donde los colaboradores de Skandia interactuaban como personas que estaban viviendo las mismas situaciones que sus clientes. «Normalmente no invitabas a un cliente a un Zoom con tu casa como escenario. De hecho, no sabíamos siquiera cómo cambiar los *backgrounds*. Éramos seres humanos hablando con seres humanos. Se convirtió en un diálogo más cercano», refiere Buenfil.

Como sucedió en otras partes, la empresa retomó el auge de las teleconferencias y los webinars. «Llevamos a cabo muchos eventos de valor agregado, trajimos *speakers* porque la gente estaba en su casa sin poder salir, así que buscábamos cómo entablar un mayor contacto».

Por supuesto, esta nueva relación con el cliente implicó un reenfoque de las capacidades y actividades de los colaboradores de la empresa. Buenfil acepta que buscar nuevos clientes por Zoom no iba a ser la principal actividad.



Así que contando esto y la ausencia de traslados y visitas personales, había tiempo para, desde un enfoque de autoformación e introspectiva personal, capacitarlos en diferentes habilidades, desde seminarios y cursos hasta actualizaciones en cultura y formación de liderazgo. «Hacerlos más líderes, que entendieran mejor el valor de la compañía y su propósito».

El tema más retador de negocios fue la parte comercial. «Nosotros no somos una plataforma digital. Es un negocio que vende fondos y planeación de inversiones, planeación para el retiro, seguros, donde la venta es muy relacional, cara a cara. Cómo cambiar ese *mindset* y ver si la gente de ventas lograba hacerlas por redes sociales o por teléfono fue de lo más retador. Se logró, aunque las ventas sufrieron. Nos caímos alrededor de 20-25% en nuevos clientes, pero logramos mantener la confianza de los existentes, para que confiaran en nosotros con mayores recursos».

Por supuesto, la empresa pasó por momentos difíciles que también fueron sumamente disruptivos para la moral en las filas.

#### MOMENTOS DE VULNERABILIDAD

El peor momento para David Buenfil vino con el fallecimiento de empleados por la pandemia. Recuerda el primero como «un golpe muy fuerte para todos, porque estábamos trabajando muy bien desde casa». Fue una persona joven, recuerda, en sus 40. «Nos desmoralizamos, porque estábamos haciendo un esfuerzo grande y sucedió. Fue un sentimiento de soledad, de revisar si era momento

de cambiar el *modus operandi*. Nos pusimos a investigar si era conveniente dar un apoyo de hospitalización, pero no había nada que hacer... no había hospitales». El seguro de gastos médicos de los empleados no era suficiente si no había a dónde ir, ni con el apoyo de la empresa. Después vendrían otras dos muertes.

Como líder, Buenfil tomó estos grandes momentos de vulnerabilidad como un aprendizaje. «Fue importante ser vulnerable; poder pensar que estábamos en un momento difícil y sin precedente, pero que contábamos con un gran equipo y queríamos escuchar ideas. Nos abrimos mucho al diálogo, siempre mostrando esperanza, enfatizando los factores positivos».

Así, se fueron celebrando pequeños triunfos, como lograr operar remotamente, levantar el *call center*, operar los portafolios. El liderazgo de la empresa mostró gran transparencia ante el resto de los colaboradores: había preguntas que simplemente sólo tenían una respuesta: «no

sabemos». Por ejemplo, el regreso a las oficinas y bajo qué condiciones.

«Lo que sí sabíamos, y lo dijimos así, fue que teníamos que seguir operando, atendiendo a los clientes, y también que el flujo de caja estaba bien». Es decir, que la empresa no corría peligro. En lo personal, refiere, trató de reflejar esa humanidad y vulnerabilidad, pero con un sentido práctico, no desde el pánico sino enfatizando lo logrado y aprovechando para dejar atrás lo que no era positivo en la compañía aun antes de la pandemia.

Por ejemplo, señala, la tendencia hacia una cultura laboral más ágil y flexible ya existía desde hace varios años. La enfermedad sólo vino a acelerar un cambio que de otro modo hubiera tomado más tiempo. De hecho, ahora existe la confianza de que muchas de las transformaciones que vinieron permanecerán en la llamada «nueva normalidad».

#### LA NUEVA NORMALIDAD

A nivel del funcionamiento del equipo directivo, Buenfil sabe que el cambio llegó para quedarse. Se trata ahora de un grupo más compacto, más conectado. Si antes todo dependía de empatar agendas y esperar a que hubiera oportunidad de una reunión presencial -lo cual desembocaba en una falta de diálogo-, ahora es tan fácil como conectarse de forma remota. Esta conexión se mantendrá, refiere.

Por supuesto, permanecerá la innovación tecnológica. Nunca se le había dedicado un presupuesto tan grande, refiere Buenfil, lo cual incluye invertir en una metodología más ágil, elaborada con un enfoque multidisciplinario,



**«Fue importante ser vulnerable; poder pensar que estábamos en un momento difícil y sin precedente, pero que contábamos con un gran equipo y queríamos escuchar ideas. Nos abrimos mucho al diálogo, siempre mostrando esperanza, enfatizando los factores positivos».**

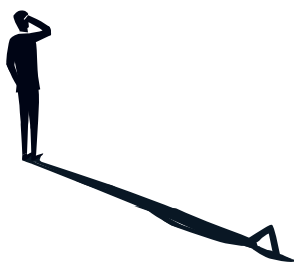
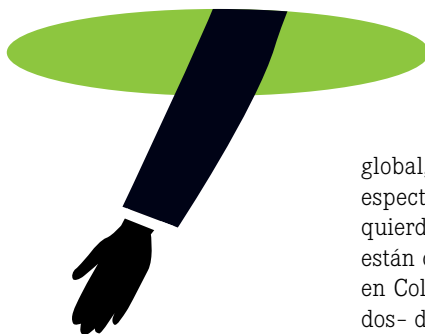
«con mucho testeado hacia el cliente». Igualmente, se está llegando a la decisión de regresar a las oficinas con un modelo híbrido. «El que quiere viene, en consulta con sus jefes y de manera organizada». Ahora la preocupación está en que concientizar a todo el liderazgo sobre estos avances, para no dar marcha atrás.

«Existe el riesgo de querer regresar a lo que llamaríamos nuestras vidas cotidianas, que no hagamos el esfuerzo de capturar lo bueno de todo esto y mantenerlo. No obstante, espero que como equipo sí lo podamos lograr».

Claro, en el escenario postpandemia, también hay que vigilar el comportamiento del mercado. A Buenfil le preocupa que algunos rasgos positivos del confinamiento cambien radicalmente en un regreso a la apertura total. «Es impresionante ver que cuando la gente baja su consumo, ahorra más. A pesar de que nuestras ventas a nuevos clientes se vieron disminuidas, los que ya eran clientes ahorraron más, tenían menos gastos. Lo que quizá antes se iba a restaurantes o transportes, ahora lo podían aplicar a un mejor plan para su retiro, el fondo para la educación de sus hijos, un ahorro para su vivienda o para un fondo de emergencia. La gente se dio cuenta que era importante tener esta reserva».

Aparentemente, la pandemia dejó una cultura de ahorro importante -en los segmentos de la población que no perdieron su empleo o su negocio-, entre otros buenos hábitos, como hacer más ejercicio o convivir más con la familia. A Buenfil le preocupa que estos hábitos se pierdan, «que la gente escoja vacaciones sin medida, gastos desproporcionados en restaurantes con tarjeta de crédito, en todas las salidas al bar a las que no pudieron ir, etcétera. Es decir, que venga un desbordamiento donde desaparezca todo lo construido en conciencia financiera. Ojala logremos permear, cuando menos de nuestro lado, una conciencia más frugal, más prudente para crear tu fondo de reserva, sabiendo que no siempre sale todo como lo esperas».

La nueva realidad, considera, también implica un nuevo contexto político en México y Latinoamérica. «Creo que estamos entrando en una fase en donde tenemos que aceptar que las estructuras políticas han cambiado. Hay que entender que la gente quiere escuchar ciertas cosas, a pesar de que no sean reales». Es una tendencia



global, apunta, y no necesariamente atada al espectro político tradicional de derechas e izquierdas. «Muchos gobiernos, por la pandemia, están queriendo tomar el protagonismo -lo veo en Colombia, en Brasil, incluso en Estados Unidos- donde el *big government* se mete más en la cabeza de los políticos».

En ese contexto, lo que corresponde a las empresas en alinearse mucho más con la sociedad, considera, para combatir la desigualdad, ante todo. «Si la gente siente que se supera, que está siendo escuchada, tenemos una oportunidad grande». De lo contrario, las protestas que se han alzado Chile o en Colombia en el último año regresarán. En ese sentido, Buenfil considera que México tuvo una válvula de escape, de liberación de presión, con el cambio de gobierno en 2018. «Para bien o para mal, me parece que gente que no se sentía escuchada ahora se está sintiendo atendida, y eso ha generado que no tengamos un estallido social tan agresivo como en otros países». Además, en el país se ha mantenido la estabilidad presupuestaria, lo cual ha sido muy favorable.

En su opinión, en México puede haber una mayor inclusión de lo que llama el «sector empresarial consciente». Apunta que muchas empresas no despidieron gente, se mantuvieron e incluso buscaron como apoyar durante la pandemia. Lo que espera es que se genere un panorama de conciliación que resulte más saludable para la sociedad.

Si esto se logra y disminuye la división y el resentimiento, puede generarse un clima de armonía y crecimiento sostenible que ofrezca oportunidades para los más jóvenes. </>

**«Si la gente siente que se supera, que está siendo escuchada, tenemos una oportunidad grande».**



El entrevistador es doctor en Gobierno de Organizaciones (Universidad de Navarra) y profesor del área de Dirección de Operaciones en IPADE Business School.