



“El directivo español valora mucho su puesto de trabajo”

El currículum de Juan José Pérez Cuesta (Aranda de Duero, Burgos, 1958) está plagado de empresas de primer nivel como Henkel, Danone o Chupa Chups. La última línea del listado es, por ahora, la multinacional Mars, en la que fue presidente de la división europea hasta principios de 2006. Ahora pertenece al consejo de administración de tres empresas que prefiere no especificar y se dedica a la asesoría en publicidad. Ha escrito un libro provocador, *Rompefrenos*, junto a Rafael Esteve (presidente de Vinizius Young & Rubicam), en el que carga contra la gran mayoría de la publicidad que se hace en la actualidad por ser muy artística y creativa “pero nada efectiva a la hora de incrementar las ventas”.

PREGUNTA. ¿Observa grandes diferencias a la hora de gestionar una compañía familiar y otra de accionariado variado o que cotice en bolsa?

RESPUESTA. En parte sí y en parte no. Los desafíos y las oportunidades son similares porque el mercado en el que compiten todas las compañías es uno. Los puntos fuertes de una familiar es que no tienes esa dependencia del resultado trimestral y hay más estabilidad, los peligros es que corren el riesgo de no tener urgencia por acometer ciertas acciones.

P. Por su experiencia, ¿por qué es tan problemático el paso en las empresas familiares a la segunda generación?

R. Ha faltado dos cosas en las empresas familiares. La primera es entender la nueva dinámica financiera, en el sentido de que se debe dominar tanto el crecimiento orgánico como el no orgánico. Por ejemplo, el Santander era

JUAN JOSÉ PÉREZ CUESTA
AUTOR DE ‘ROMPEFRENOS’

TEXTO ROSARIO CORRERO
FOTOGRAFÍAS JORDI PARRA

Haber sido directivo de Henkel, presidente de Danone en Alemania y Francia, y consejero delegado de Chupa Chups y Mars Europa le conceden autoridad a la hora de analizar la publicidad actual: “Creativa pero inútil”

el séptimo banco hace 20 años, ahora es el cuarto o quinto del mundo gracias a un modelo interno muy fuerte y a un crecimiento inorgánico muy dinámico también. Pero no todas las familiares tienen esa asignatura pendiente, Agrolimen sí ha sabido hacerlo. Otra pata que ha fallado es la internacionalización, quizá las empresas españolas hemos tenido demasiada obsesión por la Europa Occidental y habría que haber abierto más otros mercados, como hizo Chupa Chups en Rusia.

P. No todas las aventuras de las que han entrado en países emergentes han sido positivas.

R. Sí, el que quiera entrar en países emergentes debe saber que la contra-

“Hay sectores en los que no se puede deslocalizar porque el coste de fabricación sólo es el 10% del precio del producto”

partida es la inestabilidad, los países que crecen al 10% son mucho más inestables que los europeos. Brasil es más inestable que Alemania. De todas maneras hay una tendencia a la convergencia. Los países más pobres tienden a igualarse con los más ricos. En Europa, ya hay un primer grupo de emergentes, como Polonia, y un segundo, entre los que están Rumanía y Bulgaria, y la diferencia de precios y condiciones laborales entre ambos ya empieza a ser considerable.

P. ¿Hasta el punto de que no va a ser rentable deslocalizar por costes?

R. Cada país llega a esa convergencia a través de sus puntos fuertes, nosotros gracias al sol y playa. Primero éramos sólo sol, y ahora segunda residencia, turismo de fin de semana o gastronómico. China sube por ser el paraíso de la manufactura. India, por ejemplo, no es tan excelente en eso, pero sí lo es en gestión de servicios y buenos lazos con Occidente. En aquellos países en los que el punto fuerte es la manufactura, sí, seguirá la deslocalización. Y luego están las características de cada país. México siempre tendrá la ventaja de estar al lado de EE UU.

P. ¿Tiene España un hueco en ese mundo, no está al límite nuestro modelo de servicios?

R. Sí, claro que hay hueco. La globalización es una macro-tendencia, pero el diablo está en los detalles. Creo que España podrá seguir siendo un player en la fabricación de coches porque hay cultura, know-how, no es sólo la manufactura. Hay muchos sectores en los que no se puede deslocalizar, en gran consumo el coste de fábrica sólo es el 10% del precio del producto. En un yogur es mucho más importante el

coste de la leche o de la distribución. En Chupa Chups lo que se produce para Japón se hace en España para poder superar sus altos estándares de calidad, que no se hubieran superado fabricando en otro país. Allí los defectos de calidad se miden en uno entre 10.000 porque un problema de calidad puede ser una complicación enorme para la compañía.

P. ¿Cree que los directivos españoles tienen características diferentes a otros europeos o americanos?

R. La mía es la primera generación que ha tenido acceso a gestionar grandes compañías fuera de España. El español es un gran directivo porque trabaja duro, hemos sacado partido de una característica negativa como son los horarios muy extensos, y no tiene lo que yo llamo “nivelitis”, que es no tener barreras con los empleados de categorías inferiores, como sí he observado en otros empresarios o directivos europeos.

P. ¿Cómo se justifica ese rasgo?

R. Quizá influya que somos una generación marcada por el paro. El valor de un puesto de trabajo en mi generación estaba presente desde los directivos hasta los sindicatos. También es una ventaja no tener mucha tradición en el *management*, lo que nos hace no ser tan rígidos en la adopción de nuevas tendencias.

P. Eso es tanto como decir que la falta de cultura empresarial es una ventaja.

R. Suena extraño, pero es así. No tenemos nada que defender, así que somos flexibles y abiertos de mente a la hora de adoptar nuevas tendencias. No tenemos esa resistencia al cambio que tienen algunos directivos alemanes, franceses o ingleses. Soy un gran



CincoDías	Tirada: 59.947	Sección: Economía	
	Difusión: 37.944 (O.J.D)	Espacio (Cm_2): 486	
Nacional	Audiencia: 132.804	Ocupación (%): 51%	Imagen: Si
Economía	05/07/2008	Valor (€): 4.624,38	
Diaria		Valor Pág. (€): 8.950,00	
		Página: 53	

defensor del directivo español. El enorme éxito de las empresas españolas en Suramérica ha venido en parte de esa flexibilidad en gestión y en cultura.

P. ¿Y la generación que llega ahora?

R. Están mejor preparados y han vivido una España radicalmente diferente, así que sus valores también son diferentes. No valoran tanto el puesto de trabajo, pero en parte es porque no han vivido su escasez.

P. ¿Como surge la idea de escribir Rompefrenos. (Editorial Empresa Activa), junto a Rafael Esteve?

R. Según el estudio de un instituto alemán únicamente un 5% de la publicidad provoca en la actualidad un incremento de las ventas. El dato es demoledor. Entre Rafael y yo hemos realizado más de 400 anuncios en 25 países, así que pensamos que quizá nuestra opinión podría ser válida, y querríamos exponer una nueva manera de entender la publicidad. Nace del síndrome del científico que está investigando y ve que le dan el premio Nobel a compañeros que tienen teorías que él sabe que no funcionan. En publicidad pasa lo mismo, se está haciendo publicidad que muchos sabemos que no funciona. Pero es creativa y recibe muchos premios. Y además se da la circunstancia de que los anuncios más famosos son también los menos eficaces, como el de Bruce Lee (BMW) o el de Freixenet en Internet. Tienen mucho éxito, se habla de ellos, ipero no aumentan las ventas! Es fácil que los responsables de publicidad de las empresas y sus directores nos escuchen porque saben que se está haciendo mal, lo que no saben es cómo arreglarlo.

P. ¿Qué consejo les daría a los responsables de publicidad?



"La gran mayoría de la publicidad que se hace ahora no sirve para incrementar las ventas"

R. Que sean conscientes de que la gente quiere conceptos y no productos y que sean capaces de proporcionarles esos conceptos. En la práctica supone ver qué tiene tu producto, como hicimos con Actimel cuando se lanzó en Bélgica en 1995. Hicimos hincapié en que mejoraba las defensas de la persona que lo tomaba. Cada em-

presa debe ser capaz de transmitir la singularidad de su producto, sus puntos fuertes. *Rompefrenos* trata de ser una brújula para ayudar a las empresas a identificar esos conceptos relevantes que necesitan para hacer publicidad. Lo cierto es que la mayoría de marcas tienen mucho potencial y con la publicidad que se hace ahora ese potencial no está siendo explotado.

P. En el libro citan ejemplos de empresas que, a su juicio, lo están haciendo bien, como L'Oréal.

R. Sí, en este caso están utilizando una persona que no se ha prodigado en publicidad y que le aporta valores como compromiso, exclusividad y prestigio. Es el sistema de la recomendación. La identificación de L'Oréal con Jane Fonda, a sus 69 años, está dando un resultado excelente.

P. Este giro a la publicidad supone un cambio en su trayectoria profesional.

R. Estamos asesorando a empresas que están desaprovechando sus recursos y les intentamos ayudar a que los redireccionen, que sean capaces de redoblar su eficacia publicitaria y establecer otro tipo de innovación en publicidad.

P. ¿Piensa retomar su carrera profesional como gestor? Debe ser difícil encontrar oportunidades para seguir su trayectoria al mismo nivel que hasta ahora.

R. Aquí en España quizá sea más difícil, pero la economía es global, y en Europa no faltan oportunidades. Pero estoy contento con lo que hago ahora, tenemos mucho campo por delante para trabajar en publicidad, porque en España todavía no estamos en la primera división del marketing.

Los frenos que hay que romper para crecer

Rompefrenos es el título del

libro de Juan José Pérez Cuesta y Rafael Esteve en el que se explican cuáles son los frenos mentales que hay que romper en los consumidores para que un producto se venda más. El primer freno es el de las barreras, las percepciones negativas en la mente del cliente potencial. Hay que darle la vuelta como hizo Wrigley con Orbit, que pasó a verse como un chicle sano para los dientes. Reinventar un problema es lo que consiguió Viagra, que dejó de curar una patología marginal para atender una disfunción común. El tercer freno es el que han roto algunas clínicas odontológicas que se han convertido en cirujanos estéticos que mejoran tu sonrisa. Geox es un buen ejemplo en la categoría de demostración de producto, al conseguir asociar su nombre a zapatos que respiran. Por último, L'Oréal, con el fichaje de Jane Fonda, saca el máximo partido de la persona-aval.