

José Patricio Jottar Nasrallah (MBA '88)

La innovación no se agota en los productos

OLGA
BOLUDA

José Patricio Jottar Nasrallah (MBA '88), dirige la compañía Cervecerías Unidas (CCU), empresa líder en la fabricación de bebidas en Chile, desde 1998. De los retos del mercado del gran consumo, de la necesidad de innovación y de la importancia de los valores en la dirección habla en la entrevista.

¿Cuáles son los retos a los que se enfrenta el sector de gran consumo?

En nuestros mercados actuales, nos enfrentamos al hecho de que los consumos per cápita son aún bajos y deben aumentar para alcanzar los niveles de las economías más desarrolladas. En este sentido, el rol de los actores de la industria es el de promover este desarrollo.

Respecto a la internacionalización, los espacios de crecimiento son limitados. Las distintas industrias de bebidas están muy concentradas en muy pocos jugadores globales de gran escala, lo que dificulta mucho entrar en mercados consolidados.

Ha trabajado para Administradora de Fondos Mutuos Citicorp, ha dirigido Bansander AFP y ahora lo hace para una de las empresas de alimentación más importantes de Chile. ¿Qué dos sectores le atraen más: el de gran consumo o el financiero?

Desde la perspectiva de gestión, el financiero y el de gran consumo son idénticos en lo esencial y diferentes en lo accesorio. Lo esencial es alcanzar entre todos los objetivos marcados; lo accesorio es que el financiero se hace atendiendo las necesidades financieras de los consumidores, en tanto que en el de gran consumo se atiende a las fisiológicas.

Por otra parte, el sector financiero fuerza a un rigor con los números que es muy útil en el ámbito de gran consumo. Ambos son interesantes, pero obligado a escoger, me que-



do con el sector real (de gran consumo), por el atractivo de producir “físicamente” un producto.

En Europa, la marca blanca o marca del distribuidor tiene un rol creciente. ¿Pasa algo parecido en Chile?

En Chile aún son minoritarias y su crecimiento es bajo por tres razones principales: el consumidor chileno es muy “marquista”; la propia geografía del país dificulta la distribución, sobre todo aquella que requiere capilaridad, lo que hace virtualmente imposible su desarrollo fuera de los supermercados; y por último, la confianza de los consumidores hacia estos, como garantes de calidad del producto que firman, es más alto en Europa.

La economía chilena se basaba en materias primas, ¿cómo se está transformando?

Este año, el PIB per cápita de Chile supera los US\$15.000, lo que es muy positivo si consideramos que hace veinte años se situaba en el entorno de los US\$2.000. Este desarrollo ha venido acompañado de un mayor crecimiento del sector servicios y de un valor agregado en nuestra oferta. Con todo, el cobre –que supone más de un 50% de nuestras exportaciones en valor– ha tenido un *boom* de precio del que nuestra economía se ha beneficiado muy especialmente.

Innovar o morir, ¿cómo se aplica este dicho en su sector?

Hay que innovar en nuevos productos, y este es uno de los

caminos para crecer. Pero hay que ser cuidadosos, pues en materia de bebidas el consumidor es muy tradicional.

El grueso de lo que se bebe hoy se bebía hace 30 años. Pero surgen nuevas categorías con fuerza, como las bebidas deportivas, las aguas con sabor y muchas variedades en el terreno de la fruta.

Teorizamos en Cervecerías Unidas (CCU) en el sentido de que cada vez que lanzamos un nuevo producto somos víctimas de las tres “C”: costes, que se incrementan; complejidad, que aumenta; y canibalización, ya que el nuevo producto sustituye –parcial o totalmente– a los anteriores. Contra estas tres “C” hay un solo antídoto: el margen de los nuevos productos debe ser superior al de los existentes, para así compensarlas.

Pero la innovación no se agota en los productos. Innovamos cada día en técnicas de gestión, tecnología, distribución, ventas, empaques, procesos... Y esto tiene un valor enorme. En esta segunda dimensión, nuestra industria está llamada –definitivamente– a “innovar o morir”.

Compagina la dirección general de CCU con otros cargos directivos en Viña San Pedro, Foods Compañía de Alimentos, Aguas CCU- Nestlé Chile y Compañía Písquera de Chile. ¿Cuáles diría que son las claves para conseguirlo?

Trabajo como director general de CCU, que es el principal operador chileno del negocio de bebidas, con participación en las áreas de cervezas, vinos domésticos y de exportación, li-

➤ LA FAMILIA ES UNA AUTÉNTICA ESCUELA DE VALORES, DONDE MÁS QUE DE LA PALABRA, LOS HIJOS APRENDEN DEL EJEMPLO, Y ESTO ES –SIN DUDA– MUY ÚTIL PARA ENFRENTAR EL MUNDO DE LA EMPRESA.

cores, aguas minerales, zumos, etc. Las empresas mencionadas son filiales de CCU. Nuestra compañía está estructurada en torno a dos tipos de unidades: UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) y UAC (Unidades de Apoyo Corporativo). Las UEN se enfocan en tres tareas básicas a la hora de competir: producen, venden, comunican. Mientras que las UAC hacen lo demás: tareas administrativas, distribución, funciones corporativas.

Desde que entró a trabajar en CCU, la empresa ha tenido resultados positivos, un crecimiento importante y distintos reconocimientos a lo largo de los años. ¿En qué medida cree que ha contribuido su gestión?

Hemos recibido muchos reconocimientos que dan cuenta de la buena reputación corporativa de la compañía, lo que es mérito de los equipos actuales y anteriores de la empresa. Nos sentimos muy orgullosos de ello, nos estimula a seguir, pero no es el motivo de nuestra acción. Nuestra visión dice así: “en CCU nos gusta el trabajo bien hecho por el bien de las personas...”. Este es el motivo que está detrás de cada una de nuestras actuaciones.

Como persona emprendedora, ¿cree que se puede promover este espíritu?

Sin duda, el espíritu emprendedor es muy necesario. Y no se debe reducir la iniciativa emprendedora a poner en marcha un nuevo negocio por cuenta propia. Las grandes empresas tienen muchas iniciativas internas. El espíritu emprendedor está muy presente en las personas. Nuestro rol como directivos es crear el conjunto de condiciones para que estas sean “voluntarias del emprendimiento”, promoviendo con fuerza el desarrollo –en lenguaje del profesor **Juan Antonio Pérez López**– de la organización informal.

El espíritu emprendedor fue quizá uno de los potenciales de los que le hablaron en el MBA, ¿qué más le aportó el máster?

Una gran formación. En términos generales, destaco la visión amplia, multifactorial e integrada que el IESE aporta en el conjunto de su programa MBA. En términos particulares, no puedo dejar de mencionar las lecciones del profesor **Pérez López**, cuya visión del empleado “voluntario”, que se enraiza en una profunda doctrina antropológica y

define toda la enseñanza del IESE. Más allá de esto, hice muy buenos amigos.

El año en que acabó el máster, 1988, empezó a trabajar para el grupo Santander. ¿Existe una relación directa?

No y sí. No, porque el Banco Santander contactó conmigo cuando llegué a Chile a través de una persona con la que había trabajado en Citicorp, antes del MBA, quien me invitó a hacerme cargo del lanzamiento de los fondos mutuos del banco. Y sí, porque mi estancia en España me hizo adquirir mayor conciencia de la envergadura del Banco Santander y la ambición de su proyecto empresarial. En esos años era una nueva empresa que entraba en Chile, a través de la adquisición de un banco mediano-pequeño, que en principio no aparecía un proyecto atractivo. Con el tiempo el Banco Santander se convertiría en el mayor y más rentable grupo financiero de Chile.

La importancia de la familia es también uno de los valores que se enseñan en el IESE, ¿influye el contexto familiar en el desarrollo de valores, que luego tienen un papel crítico a la hora de hacer negocios?

Mis cuatro abuelos nacieron en el Líbano y emigraron a Chile con mucho esfuerzo. Pienso que de ellos heredé el sentido del trabajo y la responsabilidad, el sentido de familia, el respeto por los mayores; el sentido trascendente de la vida y el de autoridad.

La familia es una auténtica escuela de valores, donde más que de la palabra, los hijos aprenden del ejemplo, y esto es –sin duda– muy útil para enfrentar el mundo de la empresa. Con todo, una familia es muy diferente a una empresa. En la primera, los afectos son incondicionales y las relaciones son para siempre. En la segunda, algunas veces, los afectos son condicionados y las relaciones temporales.

Usted es un gran amante del deporte. ¿El esfuerzo y la constancia que exige el deporte son también necesarios en el mundo de la empresa?

El deporte exige disciplina y ello ayuda en la empresa; por su parte, la actividad aeróbica nos permite mantenernos en forma y saludables, y también es bueno para la empresa... pero hay que hacerlo con moderación, hay que evitar el “culto al cuerpo”.