

LA CARRERA PROFESIONAL DE UN DIRECTIVO DE NESTLÉ: LAURENT FREIXE¹

Laurent Freixe se disponía a entrar en la sala en la que se reunía todo el comité ejecutivo de Nestlé. Llevaba haciéndolo desde 2008, año en el que, sin esperarlo y sin estar preparado, asumió la responsabilidad de la Zona Europa.

Muchas cosas habían pasado desde entonces y habían sido varias las dificultades y los retos que había tenido que ir sorteando. Hasta el momento había conseguido alcanzar los objetivos y obtener buenos resultados. Si hacía balance, podía sentirse satisfecho sobre todo con algunas de las iniciativas que había puesto en marcha, como el círculo virtuoso de crecimiento o la iniciativa por el empleo en los más jóvenes.

Pero la situación que se vivía a nivel mundial en esos momentos le inquietaba; las presiones inflacionarias, los conflictos geopolíticos, los riesgos derivados de las pandemias o del cambio climático, las dificultades en las cadenas de suministro, la gran renuncia que dejaba entrever el cambio en la manera de entender el trabajo y la carrera profesional de los más jóvenes... le indicaban que aún tenía mucho de lo que ocuparse para lograr que Nestlé continuase haciendo realidad su modelo de crecimiento. Aún tenía mucho que aportar en el objetivo de la compañía que le había visto crecer como profesional.

UN ESTUDIANTE MUY ACTIVO

Laurent vivía con su familia en París. Era buen estudiante y desde pequeño tuvo una gran vinculación con el deporte. Consideraba que había sido importante en su formación y en su manera de relacionarse con los demás. Practicaba varios deportes pero destacaba especialmente en el balonmano, que era un deporte muy practicado en el colegio. Laurent empezó a jugar en el Liceo pero al destacar lo detectaron unos ojeadores y empezó a jugar a nivel profesional. Él comentaba al respecto:

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Rocío Reina Paniagua y Antonio García de Castro para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2023, Fundación San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

"El balonmano es un deporte de equipo; nunca puedes vencer sin el. Sólo si trabajas con el equipo logras tus objetivos. Jugar al balonmano me ha procurado una perspectiva de que no hay nada que se logre sin un gran equipo trabajando juntos con un mismo objetivo".

Pero no sólo jugaba sino que adquirió cierta responsabilidad desde bastante joven porque se hizo árbitro. Es más, cuando tenía 17 años, fue durante un año entrenador del equipo *sénior* del club en el que jugaba. Era un equipo muy bueno que había conseguido ser campeón de Francia en su categoría y le pidieron que les ayudase a mejorar porque aún se encontraban a nivel regional. Laurent recordaba:

"Y así me encontré, siendo muy joven, por un tiempo con esta responsabilidad de ser el 'coach' de personas con diez o quince años más que yo. Yo tenía que decir quién salía al terreno de juego, quien dejaba de jugar... Ya tenía asumida la importancia de trabajar en equipo, pero con esta experiencia desarrollé la capacidad de hacer 'coaching' y de saber transmitir una perspectiva y una visión que tenían que hacerla realidad otros en el campo".

Además de por el deporte, desde pequeño mostró también mucho interés por las matemáticas y las ciencias, pero también le gustaba la historia, la geografía, la literatura y la filosofía; tenía claro que no se veía dedicándose sólo a los aspectos más técnicos, estudiando por ejemplo Ingeniería. Por eso, decidió estudiar Administración de Empresas en una escuela de negocio.

En Francia el modelo era un poco distinto porque no era una carrera que se estudiase en la universidad sino directamente en las escuelas de negocio. Tras el bachillerato, Laurent realizó el curso preparatorio y el examen necesario. Freixe pudo entrar en la escuela de Lille, al norte de Francia, que en 2022 era la cuarta más valorada en el país.

Fue su primera experiencia fuera de París, aunque en la escuela aproximadamente la mitad de los estudiantes eran de la capital francesa. Laurent desde el principio se vinculó mucho con la escuela que era conocida, entre otras cosas, por albergar asociaciones de estudiantes muy potentes y comprometidas con el desarrollo de la propia escuela.

Laurent empezó a colaborar haciendo promoción de la escuela de Lille entre los estudiantes de último año de las escuelas preparatorias. Así, mantenía la conexión con estas escuelas pero, sobre todo, brindaba la oportunidad de ayudar y apoyar a la escuela de Lille. Todo estaba muy organizado, con profesores que daban formación y apoyo en las ventas. Básicamente debía convencer a los posibles candidatos de París o del sur de Francia a que rompiesen la principal barrera de entrada: estar en el norte. Laurent explicaba:

"Había que convencerles de que es una región en el centro de Europa muy dinámica, con mucha vida y cerca de París. En esa época sólo eran dos horas de coche o de tren; hoy en día, una hora con el tren de alta velocidad. Y parece que

no lo hice demasiado mal, así que los dirigentes de la asociación me propusieron llevar el liderazgo al año siguiente”.

De ese modo, pasó a coordinar y preparar a un equipo de cien estudiantes aproximadamente que, en parejas, iban haciendo promoción de la escuela en todos los liceos. Al cabo de un año, tras unos buenos resultados, dos de las asociaciones más importantes se interesaron por él y le ofrecieron formar parte de ellas. Una organizaba una de las competiciones de vela más reconocidas; la otra, elaboraba una de las guías más importantes de Lille. Laurent no estaba interesado en la vela y si en los aspectos más culturales, por lo que decidió involucrarse con la última.

Así pasó a dirigir la publicación de la guía regional, de periodicidad anual, en la que se recogían restaurantes, hoteles, temas administrativos... La guía vendía 50.000 ejemplares en librerías y quioscos. Era una publicación profesional. Los estudiantes visitaban y probaban a lo largo del año unos 1.000 o 2.000 restaurantes; realizaban la evaluación y escribían la reseña. Y lo mismo para los hoteles y toda la parte administrativa. La idea era tener toda la información que se necesitaba para vivir bien en la ciudad. Fue una experiencia importante para Laurent porque, además de dirigir a todo el equipo de unos 130 estudiantes, debía encargarse de buscar la financiación. Tenía que conseguir la publicidad necesaria, que suponía el 60% de la financiación (el resto lo conseguían con las ventas de la guía). Debía contactar con los anunciantes, convencerles y facturarles.

La guía se lanzaba en enero y la presión para tenerlo todo listo a tiempo era fuerte. Laurent comentaba:

“Vamos, era una empresa en toda regla; con un presupuesto, con presión de costes... Los estudiantes no cobrábamos pero sí que había costes de impresión, papel y distribución que, al ser una única empresa, había que negociar con ellos. Fue una experiencia muy interesante, muy concreta de liderazgo, de preparación... que tenía que combinar con mis estudios, sin descuidarlos”.

Laurent sacó adelante con mucho éxito la edición de 1985 y se dio cuenta de que había que hacer algunos cambios. Observó que la presión financiera era cada vez mayor. Cada vez dependían más de la publicidad y el distribuidor suponía también un mayor coste. La guía era muy valorada; tenía mucho impacto en la zona. De hecho, existía una guía parecida de una empresa que publicaba una edición en cada ciudad de Francia y que en Lille, estaban tan bien posicionados que mientras ellos vendían solo 5.000 ejemplares, ellos vendían diez veces más. La gente prefería su guía por la libertad con la que podían hacer las reseñas, aunque a veces tuvieran alguna que otra represalia por parte de los restaurantes peor valorados.

Así que Laurent pensó que quizá era un buen momento para pasar a hacer la guía totalmente gratuita, dejando de depender de las ventas en las librerías y centrándose en la publicidad. Había que ganar escala y pasar de hacer 50.000 ejemplares a 250.000 para que el interés de los anunciantes aumentara.