



45 MINUTOS CON RAFAEL ESTEVE, PRESIDENTE DE VINIZIUS YOUNG&RUBICAM

«Nunca me he sentido dueño de nada, pero sí responsable de todo»

RAFAEL ESTEVE SE HA LABRADO UN NOMBRE PROPIO EN EL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN Y LA PUBLICIDAD GRACIAS A SU OBSESIÓN POR LA EFICACIA, POR ENCIMA DEL ESPECTÁCULO FATUO O DE LA EMOCIÓN VANA

INÉS MOLINA

A Rafael Esteve (Barcelona, 1962) no le gusta hablar de sí mismo e intenta evitarlo como puede, con buenas artes y una gran sonrisa. Él, como hiciera Paco Umbral en televisión, sólo quiere hablar de su libro, *Rompéfrenos*, una obra que ha escrito al alimón con Juan José Pérez Cuesta, y que califica como «el libro que ningún publicitario te recomendará».

Pero empecemos por el principio. «Nunca he tenido mitos ni he soñado con nada. De pequeño sólo quería conocer a las personas. Miraba por el balcón de mi casa, veía a la gente pasar y me preguntaba: "Aquella persona de allí, ¿qué estará pensando?"».

Con la adolescencia, su curiosidad no fue a menos y al empezar en la universidad no lo dudó. «Estudié Psicología Organizacional y, ya después, hice un máster en Marketing». De nuevo en el terreno de lo muy personal, pasa rápido y de puntillas, con pudor. En la universidad se apasionó por una nueva y revolucionaria teoría — hoy muy conocida — que, desde California, estudiaba los dos hemisferios del cerebro. «Al acabar la carrera me fui a Boston, sin dinero, y al volver estudié otro máster en una escuela de *marketing*».

Momentos clave

A estas alturas, la mezcla psicología-comunicación es ya un veneno del que no puede escapar. «Yo veía un anuncio y lo que veía era una marca que provocaba que la gente comprara cosas. Quería investigar los resortes que hacían que aquello funcionara». «Estando aún en la facultad ganamos un concurso para dar técnicas de mando a la pri-



Rafael Esteve, presidente de Vinizius Young&Rubicam.

mera promoción de cabos de la policía autonómica», recuerda.

«De ahí tuve la suerte de que me contrataran en Damm, donde su entonces presidente, el señor Musolas, me fichó con un título muy rimbombante: 'Auditor de Comunicación'. Allí estuve un año y entré en contacto con la agencia que les hacía la comunicación y pensé: "¡Éstos son los genios!". Pronto estaba en ese lado de la barrera, en el área de investigación de la mano de Paco Baena, que supo ver el potencial de este joven al que rápidamente ofreció ser socio de su pequeña empresa. ¿Ese sería un momento clave de su carre-

ra, el convertirse en empresario? «Sí y no. Yo nunca me he sentido dueño de nada, pero sí responsable de todo».

Aquella agencia creció y fue comprada por una multinacional que se expandió por Europa, encomendándole a él esta tarea. «Allí descubrí cómo se vive la publicidad en otros países». «Acabamos vendiendo nuestra participación, pero yo seguía queriendo tener algo propio y me incorporé a Vinizius hace 19 años».

Mucho ha llovido desde entonces y la agencia local se hizo con un sitio entre las grandes y fue comprada por *Young & Rubicam*, una de las multinaciona-

«Pretender que alguien se emocione con una marca publicitaria me parece descabellado»

les del sector. Allí ha cosechado grandes éxitos y ha aprendido la esencia de un oficio «en el que estás siempre al límite y sólo vales lo último que has hecho».

Y entre tantas campañas exitosas y tantas grandes ideas, Esteve no puede olvidar a una pequeña compañía que tuvo que despedir a cinco empleados porque la publicidad no le funcionó como esperaba. «Me juré que eso nunca me iba a volver a pasar. Aunque no tengo la varita, aquello se convirtió en uno de mis principios: evitar lo que creyera que no va a funcionar».

Aquel deseo ha sido el motor del primer libro de publicidad escrito a medias entre agencia y anunciante. «La idea surgió de Juanjo Pérez Cuesta [primer ejecutivo de Danone Francia, director general y consejero delegado del grupo Chupa Chups...], me llamó y me dijo: "Vamos a escribir un libro con el método que a nosotros nos ha funcionado"». De paso lucharían contra lo que consideran falacias. «Pretender que alguien se emocione con una marca publicitaria me parece descabellado porque no creemos que eso provoque mayor venta». Entonces, ¿dónde está la clave para triunfar en publicidad? «Uno de los grandes, Josep Terradellas, me decía hace poco que el criterio es simple: "Que lo siguiente que hagamos sea mejor que lo anterior". ¡Y ya está!».

HABLANDO DE TRABAJO

Un jefe pero que muy raro

«Cuando montamos la agencia, decíamos: "¿Pero cómo va a haber aquí un jefe? ¡Si somos cinco!". Luego fuimos 15 y pensamos: "¿Que vamos a ponernos unos a hacer de jefes de otros? ¡No jodas!". Cuando fuimos 30 yo insistí en que no creía mucho en los títulos y en esas cosas». Y así, siguieron creciendo: 60, 100, 140... «He evolucionado y he cedido. Tenemos un organigrama con dos rayas paralelas. La diferencia entre una y otra es que la de arriba es más sénior que la de abajo, y entre sus misiones está la de hacer que la de abajo suba arriba».

No hay primeras líneas en su organigrama. «Nunca he creído en los jefes, ni siquiera me creo demasiado a mí mismo. Hombre, sé que lo soy porque además la multinacional te va poniendo títulos —les encanta—, pero a mí me la respota. ¡Oué importa!». Al parecer su sistema da buen resultado: «Si de algo me siento muy orgulloso en la agencia es del espíritu que se respira en un sector muy competitivo».

Buena gente

«Creo en la complementariedad. No creo que uno pueda ser bueno en todo, pero creo que todos somos buenos en algo. Mi obligación es buscar dónde es buena esa persona. Éste es un sector con una rotación brutal, pero en 19 años yo no he despedido a nadie. ¡A nadie!» ¿Y qué hace con un profesional malo? «Es que no hay malos. Hay personas que están mal ubicadas y es tu responsabilidad ubicarlas bien».

Su proceso de selección ha cambiado. «Antes, cuando fichábamos a alguien siempre decíamos que queríamos gente con talento y gente con talento. Ahora, que el talento se lo ha apropiado el otro, quiero gente buena, pero buena gente».

¿Y qué o quién les inspira? «Todo. Que vayan al cine, que vayan aquí, allá... Pero sobre todo, tienen que conocer al consumidor y el mercado en el que están, qué funciona y qué no, datos de facturación, datos de venta...».

MUY PERSONAL

«Qué asco hacer todo bien, ¿no?»

¿Cree que lo mejor está por venir? Sí. Soy optimista siempre.
¿Y qué le gustaría que viniera? Que mis hijos sean felices. Y encima, eso no depende de mí. Eso es un regalo que me ha de venir al final del día. ¡Eso estaría bien!
¿Qué le gusta hacer en su tiempo libre? Estar con mi mujer y con mis hijos. Estar con mi familia.
¿Algún deporte o hobby? ¡Ellos! Absolutamente ellos.

La vida le ha enseñado... ¡Por Dios! [se ríe]. La vida me ha dado mucho, pero... [baja el tono] Que hay que creer en la inocencia y ser buena gente hasta el final. Me ha reafirmado en la bondad de las cosas. Si haces las cosas creyéndolas de verdad, honestamente, siempre tienen una recompensa.
Rasgo de su carácter que más le ha ayudado a ser quien es Pues no lo sé. Si no soy nadie. Eso

lo tendrá que decir otro, ¿no? La tenacidad, ¿como casi todo el mundo? Sí, es verdad. Soy tenaz. La constancia. Te puedo asegurar que no dejo presa.
¿Y el rasgo con el que está menos satisfecho? Hasta lo que no haces bien forma parte de ti. Tiene que ser así. Qué asco hacer todo bien. ¿no? Tiene que ser horrible. Imagínate que dices "voy a cambiar esto" y voy a ser un ti-

po perfecto. ¿Cómo se es perfecto? Pero si la vida es imperfección. Eso es lo bonito. Eso no quiere decir que tenga la soberbia de no querer cambiar. Me gustaría... tener más memoria. Y me gustaría saber transmitir a los míos cuando lo hacen bien, que lo hacen muy bien, y recrearme en ello. No lo hago y es por exigencia.
No puede prescindir de... Yo no sé vivir sin mi familia. Lo siento, ya sé que queda muy raro, pero es así. Y no es que sea mi segunda mujer [ríe]: es mi primera mu-

jer y llevamos mil años juntos. Del resto puedo prescindir de todo. Al final, lo básico es la salud.
¿Tiene alguna manía? Sí, supersticiones de esas de *por si acaso*. Algo muy atávico y muy irracional. Y hay gente que es gafe y yo tiendo a huir de la gente gafe [carcajada].
Un libro... Éste [señala un ejemplar del suyo que me ha regalado]. *Rompéfrenos*. Un cliente que se lo ha leído me ha dicho que este libro no es para leer, sino para estudiar. Como yo no lo he dicho...