

# Un día en la vida de: Jørgen Vig Knudstorp

Por HispaBrick Magazine®

Fotos por Jørgen Vig Knudstorp

Es posible que muchos de nosotros nos hayamos preguntado alguna vez cómo es la vida del CEO de una multinacional. Viajes, reuniones, eventos... En HispaBrick Magazine® nos preguntamos lo mismo hace un tiempo y decidimos visitar al Sr. Jørgen Vig Knudstorp, CEO de LEGO® System A/S para que nos contara su día a día. Teníamos especial curiosidad en comprobar como podía conciliar su vida profesional con la personal.

El pasado 8 de Diciembre tuvimos una interesante charla con él en su despacho en Billund y nos contó, entre otros muchos interesantes temas, como es una jornada en su vida, cuales son los planes futuros de LEGO y como ve el mundo AFOL. Las respuestas del Sr. Knudstorp son muy interesantes y nos muestran cómo es el presente y cómo se presenta el futuro de la compañía.

Desde HispaBrick Magazine® le queremos agradecer al Sr. Knudstorp que nos hiciera un hueco en su apretada agenda y que nos contestara a las preguntas de forma directa y sincera.

6:00 - 7:00 Me despierto, voy a correr y me ducho  
7:00 Disfruto de un desayuno con mi esposa e hijos  
7:30 Salgo de casa hacia la oficina de Billund  
8:30 Preparativos varios  
9:30 - 10:45 Preparación en medios de comunicación en relación con la reunión con la prensa y la publicación de los Resultados Anuales del 2011  
11:00 - 12:00 Entrevista con HispaBrick Magazine®

Gracias por atender a HispaBrick Magazine. Voy a empezar la entrevista con algunas preguntas personales:

**HBM:** ¿Eras fan de LEGO antes de empezar a trabajar para la compañía?

**JVK:** Sólo de niño, no de adulto

**HBM:** ¿Cómo llegaste a trabajar para LEGO?

**JVK:** Fui contratado para hacer algo que se llama estrategia y desarrollo de negocio y algunas de mis primeras tareas fueron ver cómo podíamos mejorar el parque LEGOLAND y cómo podíamos incrementar las ventas en el sur de Europa, o cómo podíamos construir una cadena de tiendas propias de ladrillos LEGO. Ese tipo de tareas.

**HBM:** ¿Qué significa, a nivel personal, liderar la compañía del juguete del que fuiste fan?

**JVK:** No es sólo un trabajo, sino también una afición y una pasión y es un negocio muy fascinante porque hay muchas cosas diferentes necesarias para hacer funcionar esta empresa.



**HBM:** ¿Cuántos días al año pasas de viaje (de negocios)?

**JVK:** Alrededor de 120 días

**HBM:** ¿Es difícil mantener el calendario de cada día?

**JVK:** Sí

**HBM:** ¿Cómo afectan a tu vida personal los actos oficiales, conferencias y eventos a los que tienes que asistir?

**JVK:** Es muy importante pensar a largo plazo y realmente manejar la vida personal y ser muy claro sobre las citas y eso, porque de lo contrario no tienes una vida personal, por lo que esta noche por ejemplo, a las 06:30, mi hija actúa en un espectáculo en la escuela y mi hijo es el presentador así que aunque hay muchas citas en el calendario voy a estar allí

**HBM:** ¿Sus hijos le piden LEGO?

**JVK:** Oh, sí, son fans muy grandes de LEGO

HispaBrick Magazine® es una revista que está hecha por y para AFOLs por lo que las preguntas siguientes están dedicadas a los aficionados adultos de LEGO®:

**HBM:** ¿Cómo ve el fenómeno AFOL?

**JVK:** Para mí es una de las cosas únicas de LEGO y yo estoy muy contento de que LEGO lo reconozca y lo esté tomando muy en serio. Eso fue muy importante para mí cuando me convertí en CEO. No es considerado sólo como un mercado secundario, sino en realidad como el núcleo de la experiencia de LEGO.

**HBM:** ¿Cuándo te diste cuenta que los AFOLs tenían un impacto significativo en las cuentas de la empresa?

**JVK:** Me di cuenta de ello en el 2003

**HBM:** ¿Sabes qué porcentaje representan en el 2011?

**JVK:** No, realmente no lo sé, tal vez el 5-10%, no podemos calcularlo realmente, pero también creo que no se trata sólo de las ventas, sino de la influencia en el producto, de cómo pensamos acerca de las cosas y así sucesivamente. Eso es tal vez más importante.

**HBM:** ¿Crees que los AFOLs en algún momento se olvidan de que LEGO es un juguete para niños?

**JVK:** No, no lo creo y pienso que tal vez a veces cuando decimos que esto es algo en realidad sólo para adultos, lo que encontramos es que es a lo mejor no tan atractivo para los adultos. También hay algunos otros sets que decimos que son para los adultos, pero a los niños les encantan, al igual que los grandes sets; se podría decir que son sólo para adultos, pero niños de 9 años compran sets que se supone que son para mayores de 16.

**HBM:** ¿Qué criterios tenéis para crear una línea para AFOLs?

**JVK:** No estoy muy involucrado personalmente en eso, pero, obviamente, por lo general es algo que es muy emblemático, modelos grandes, una gran cantidad de actividad en la construcción.

**HBM:** ¿Qué te sorprende más cuando vas a un evento AFOL?

**JVK:** El nivel de inventiva y creatividad. La pista de carreras que llevaste a Skaerbaek este año (N. de R.: Coches de slot hechos con LEGO), la nueva manera de mirar a LEGO Architecture, presentada desde Portugal, por ejemplo, así todo el tiempo estas nuevas formas de utilizar LEGO en las que nunca habíamos pensado. En realidad, confirma la infinita creatividad que es posible con LEGO, y es por eso que me da tanta energía. Y a menudo también algunos de los comentarios que recibo, en términos de la calidad de la experiencia de juego, donde hay cosas de las cuales yo no era consciente de que fueran un problema, pero me entero de que lo son al hablar con los AFOLs.

Ahora (como ya habrás supuesto) vamos a hacer algunas preguntas que nos afectan más a nivel local:

**HBM:** ¿Puedes hacer algún comentario sobre el mercado español?

**JVK:** En el año 2011 hasta la fecha (octubre), hemos ido creciendo alrededor del 20% en España, pero noviembre fue muy difícil, y creo que las elecciones, así como la situación del

euro, la situación de endeudamiento están influyendo mucho en el ánimo en esas economías.

**HBM:** ¿Crees que en un país donde los niños crecen sobre todo jugando en la calle, es posible seguir creciendo al ritmo del último par de años?

**JVK:** Sí, en todos los países de todo el mundo, los niños juegan menos en la calle, más en el interior. La actitud de los padres está cambiando.

**HBM:** ¿Cuándo te enteraste de la existencia de la revista HispaBrick?

**JVK:** Probablemente cuando nos reunimos la primera vez ... hace aproximadamente 4 años.

**HBM:** ¿Qué piensas sobre el hecho de que un país como España (en la que LEGO no es el juguete "estrella") tenga una revista de este tipo?

**JVK:** Creo que es fantástico. No sé cuántos niños la leen. Estáis alcanzando probablemente un grupo bastante pequeño, pero lo que es fantástico experimentar para mí es que incluso si se trata de un mercado grande o un pequeño mercado de LEGO, existe esta comunidad de fans, que también es cierto en los otros mercados más pequeños por todo el mundo.

Vamos a hablar un poco acerca de la empresa que diriges:

**HBM:** ¿Cómo está afectando la crisis económica a la compañía LEGO®?

**JVK:** Hasta la fecha muy poco, pero creo que la crisis en





Europa crecerá. Creo que hemos tenido desde hace tres años lo que ha sido en gran parte una crisis financiera y se convertirá más en una crisis económica ahora, ya que la deuda tendrá que ser reducida y para reducir la deuda se convierte en una crisis económica y recortes. Creo que Europa va a ser menos importante para LEGO® en el futuro y los Estados Unidos y Asia serán más importantes para LEGO.

**HBM:** ¿Habéis trabajado con diferentes escenarios en función de cómo evolucione la crisis?

**JVK:** Sí lo hemos hecho. Nos fijamos en distintas formas en que la crisis podría evolucionar: ¿y si no hay Euro en Italia o Grecia? ¿Qué pasa si no hay euro en Alemania? ¿Qué significa para nuestra compañía en términos de sistemas y riesgo financiero y también cuántas ventas podemos tener?.

**HBM:** ¿Cómo afectan los cambiantes precios del petróleo a la empresa?

**JVK:** Nos afecta un poco menos de lo que puedas pensar, porque en realidad las resinas de material plástico no se hacen realmente de petróleo crudo, sino de un tipo particular de petróleo refinado y no siempre el precio de este petróleo sigue el precio del crudo, el precio del barril de petróleo que vemos en el mercado. Asimismo, el siguiente paso de la producción son los fabricantes de resina y durante mucho tiempo han tenido una capacidad muy grande así que los precios se han mantenido bastante bajos, pero hoy en día algunos de los mayores productores de resina se han fusionado y los precios para el plástico han aumentado muy significativamente a lo largo los últimos dos años.

**HBM:** ¿Qué medidas ecológicas y de ahorro de energía está tomando LEGO?

**JVK:** Una serie de medidas: por ejemplo en términos de cómo calentar y conservar la energía en nuestras oficinas, pero la mayor fuente de ahorro de energía viene de dos cosas: una es el transporte, así que reducimos el tamaño de las cajas y cargamos mejor los camiones para reducir significativamente los costos de transporte y por lo tanto la energía. El otro, que es la fuente más grande para nosotros, es que la tecnología de máquinas de moldeo está cambiando y cada vez es más eficaz energéticamente. Tenemos más de 1000 máquinas de moldeo y muchas de ellas con más de 20 años de edad, por lo que estamos llevando a cabo un ambicioso plan de sustitución

de las máquinas de moldeo para que podamos moldear el plástico con un menor consumo energético.

**HBM:** ¿Cuál es la actividad más importante en el balance de la empresa que no está relacionado con la producción de sets?

**JVK:** Un punto interesante en relación a la energía es que estamos buscando hacer inversiones en la industria de la energía renovable, así que sabemos que consumimos energía, pero podemos asegurarnos de producir tanta energía renovable como la que consumimos, por lo que podría ser un ejemplo. Por otra parte, probablemente sean los edificios que no se utilizan con fines de producción.

**HBM:** ¿Por qué es tan diferente la estrategia comercial en ambos lados del Atlántico?

**JVK:** Tuvimos esa pregunta con la comunidad de fans danesa ayer. Probablemente primero tengo que decir que es sorprendente lo similares que son. LEGO CITY vende muy bien. Hay algunas diferencias. Más interés por constantes novedades en el mercado de América del Norte, y luego el otro factor importante que marca la diferencia es que en los EE.UU. tenemos 4 grandes clientes: Amazon, Toys R Us, Target y Wall Mart. Ellos manejan un enorme volumen en una configuración muy sencilla y supereficaz. Así que en términos de nuestro costo en el trato con un distribuidor, el costo de trabajar en los EE.UU. es tal vez un 20% menor que trabajar con un distribuidor, especialmente del sur de Europa, por lo que la eficiencia de este sistema de mercado es muy alta.

**HBM:** Usted siempre tiene que atender preguntas de fans, de periodistas, de clientes o proveedores. Desde HispaBrick Magazine® te ofrecemos la posibilidad de que puedas pasar al otro lado y que nos propongamos una pregunta, que te será respondida en el reportaje que contendrá esta entrevista.

**JVK:** Tengo una pregunta y voy a explicar los antecedentes. Sucede que con LEGO, si miro a LEGO durante los 80 años de desarrollo o, digamos, los últimos 50 años, existe una correlación perfecta entre cuanto más rico se vuelve un país, más producto LEGO se puede vender. No en un año, pero si nos fijamos en 20 años, es la verdad. Pero también hay algo más que es una diferencia entre la cultura nórdica y la cultura latina. Algunas personas dicen que esto tiene que ver con la temperatura y que los niños juegan afuera, pero

puedo, por ejemplo, decirte que si nos fijamos en Bélgica, hay una serie de comportamientos en la parte norte de Bélgica y otra serie distinta de comportamiento en la parte sur de Bélgica, que es de habla francesa, y creemos que no está relacionada con el clima, sino relacionada con la cultura y por lo tanto mi pregunta sería (esto era sólo el fondo de la pregunta): ¿Qué se necesita, cómo es que LEGO® no se adapta bien a la cultura latina? ¿Cómo puede LEGO ser más aceptable o adecuado para la cultura latina, en términos de, probablemente, la vida familiar? Una cosa que he oído es que en la cultura nórdica es más normal que los padres se sienten y jueguen con el niño que en la cultura latina, por lo que podría ser un ejemplo de una respuesta a esta pregunta, pero me gustaría oír otras ideas.

**HBM:** Para contestar a su pregunta, desde la redacción de HBM hemos realizado un brainstorming entre nuestros más fieles colaboradores. Con estas ideas y alguna ayuda especial intentaremos responder a su primera pregunta: **¿Qué se necesita, cómo es que LEGO no se adapta bien a la cultura latina?**

En primer lugar el clima mediterráneo permite y anima a desarrollar más la vida en el exterior de casa. Más vida en el exterior implica más juegos en equipo, y LEGO no es en primera instancia un juego para varios jugadores. La construcción es una actividad más o menos solitaria, y tampoco es un juego de exteriores. Este hecho unido a que el poder adquisitivo en los países del sur de Europa suele ser relativamente menor, dejaría la respuesta casi respondida en términos generales.

En el caso concreto de España podemos añadir que, además de lo anteriormente indicado, nuestro país siempre ha tenido una industria juguetera fuerte que ha producido juguetes más baratos que los importados. A esto podemos unir que los horarios de trabajo y de los comercios en nuestro país son difíciles de encontrar en el norte de Europa. Aquí la mayoría de los niños terminan su jornada escolar por la tarde, y entre las actividades extraescolares deportivas, musicales y de idiomas no tienen demasiado tiempo para jugar. Si además sus padres llegan tarde del trabajo, tampoco tienen tiempo para jugar con sus hijos. Toda sociedad moderna sufre del mismo mal: falta de tiempo libre y, por tanto, pocas horas de juego con nuestros hijos.

El caso de Bélgica es curioso (aunque no extraño) y desvalida la teoría de la división cultural por creencia religiosa. Esta ciertamente tiene su peso también, pero mientras que en Holanda hay una clara diferenciación entre el sur católico y el norte protestante (hablando en términos muy generales) Bélgica es predominantemente católica en toda su extensión. Sin embargo, mientras Flandes (la parte del norte donde hablan holandeses) tiene un nivel de vida muy similar al de Holanda y otros países del norte, Valonia (la parte del sur, francoparlante) tiene un nivel económico muy inferior. Para verter luz sobre este caso, contactamos con el embajador de BeLUG, Ludo, que amablemente nos informó que hay evidentes diferencias culturales entre el norte y el sur de Bélgica. En el sur existe más afición a modelismo (aviones, coches a escala, etc...) que en el norte. El sur de Bélgica recibió muchos inmigrantes Italianos y Turcos para trabajar en minas de carbón e industria pesada (acero). Tal vez este hecho tenga algo que ver.

Algo similar sucede en Italia. Marco, antiguo embajador de ItLUG, nos contaba que la zona norte de Italia tiene una fuerte influencia de los países del entorno (Suiza, Austria y Francia). A medida que nos desplazamos hacia el sur del país, las

costumbres y la forma de vida se hacen más latinas. También, muy importante, el nivel económico de las familias suele ser menor; y el clima de la zona norte, con inviernos más fríos y duraderos, no tiene nada que ver con el clima del sur del país. Los niños juegan mucho fuera de casa, y este hecho, unido al menor nivel económico, hace que los padres no inviertan tanto en juguetes como en las zonas donde los niños pasan más horas en sus hogares. La zona centro del país es una mezcla de estas dos tendencias.

Otro factor importante, según Marco, es la diferente forma de ver la vida de las personas del sur, de carácter más latino. Aunque nunca se puede generalizar con estas cuestiones, la gente del norte del país suele ser más racional, mientras que el carácter latino se rige más por las emociones. Por mucho que nos guste construir, lo cierto es que no podemos clasificar LEGO como un juguete emocional.

Como dato objetivo, Marco nos cuenta que aproximadamente el 80% de los miembros de ItLUG viven en el norte de Italia. Los eventos que se realizan en el país son en poblaciones de la zona norte, y en los últimos 5 años la asistencia de miembros del sur ha sido muy escasa.

Para finalizar con este análisis y tener una opinión diferente de la Europea, nos pusimos en contacto con Enrique, AFOL residente en Uruguay, para que nos diera su opinión con su experiencia como aficionado a LEGO en su país. Probablemente no sea el mejor ejemplo, ya que Uruguay tiene una población que proviene casi totalmente de Europa. No obstante, la inmensa mayoría proviene de España (especialmente de Galicia) y de Italia. Por lo tanto no pueden aportar una visión muy latinoamericana, pero sí muy latina. Enrique nos cuenta que en Uruguay los juegos de los niños son generalmente colectivos. Tal vez porque las familias sean más numerosas (habría que revisar los datos demográficos con más detalle) y hay más hermanos para jugar. También es cierto que LEGO se percibe, en general, más como un juguete para varones. No suele haber niñas que después de jugar con DUPLO continúen su afición con sets de LEGO. Otra posibilidad es que en las culturas latinas exista menos interés por juguetes didácticos, pero este dato habría que contrastarlo con un estudio de marketing.

Y para la segunda pregunta: **¿Cómo puede LEGO ser más aceptable o adecuado para la cultura latina, en términos de, probablemente, la vida familiar?**, no hemos encontrado una respuesta clara. Los factores más influyentes (clima, horas de sol y carácter más emocional) son difícilmente modificables. Y obviamente, el menor poder adquisitivo de las familias del sur tampoco ayuda. Esperamos que con toda la información y opiniones aportadas aquí, el departamento de marketing de LEGO sepa responder su pregunta.

12:15 -13.45	1:1 reunion con Bali Padda, COO
14:00 -15:00	1:1 reunión con Mads Nipper, CMO
15:00 - 16.00	Reunión con Poul Hartvig Nielsen, Legal Council, oficina de KIRKBI
16:15 - 17.15	Reunión con Jens-Peter Poulsen, SVP, Havremarken
17:30	Salgo para casa
18:30	Recoger a los niños en los exploradores
18:45	Cena con mi familia
20:00	Cuentos antes de dormir
21:00 - 21.45	Conferencia con el equipo de EE.UU.
22:00	Misc. correos
23:45	Una noche de sueño reparador

#