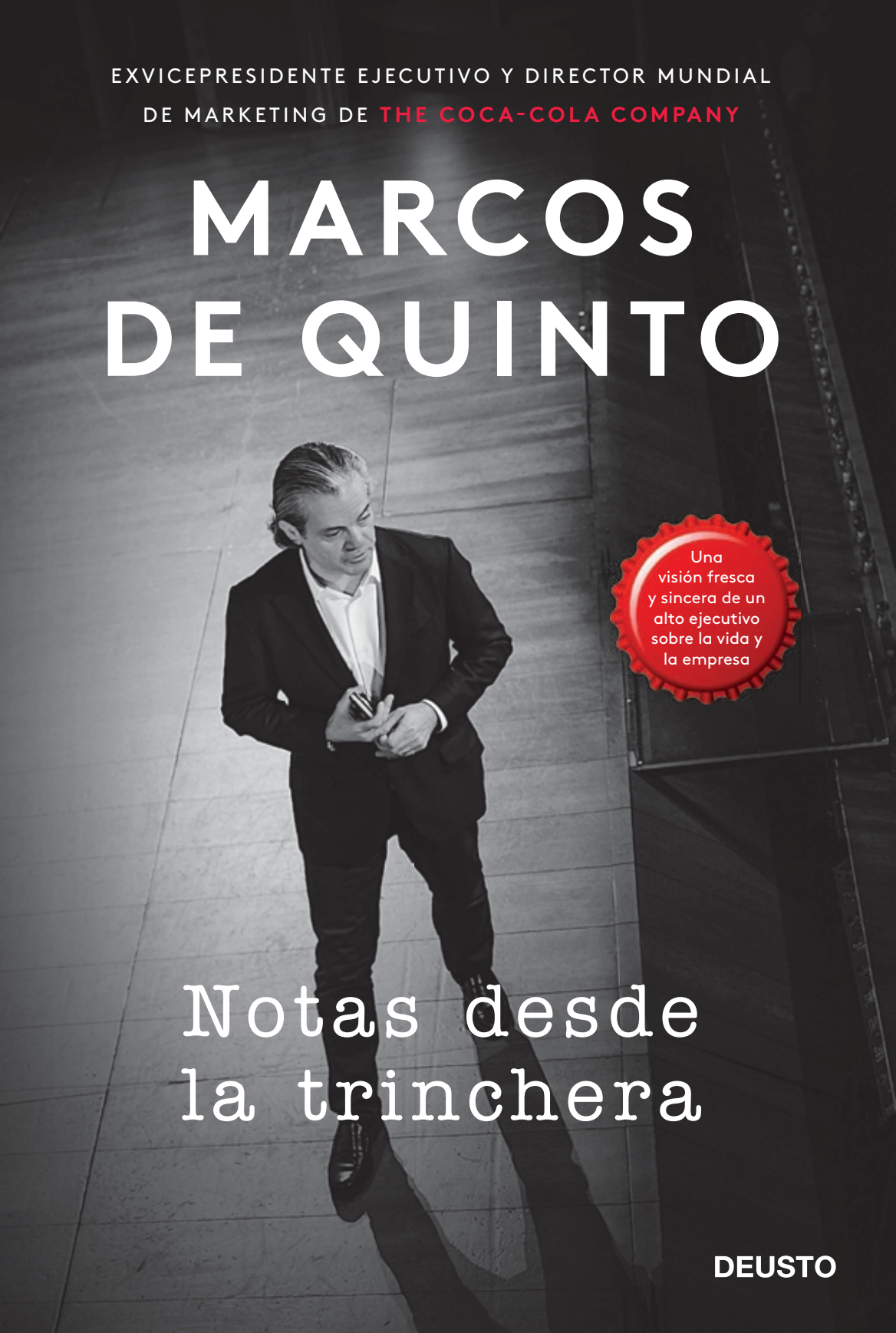
EXVICEPRESIDENTE EJECUTIVO Y DIRECTOR MUNDIAL DE MARKETING DE THE COCA-COLA COMPANY

MARCOS DE QUINTO



Una visión fresca y sincera de un alto ejecutivo sobre la vida y la empresa

Notas desde la trinchera

DEUSTO

Notas desde la trinchera

Una visión fresca y sincera de un alto ejecutivo sobre la vida y la empresa

MARCOS DE QUINTO ROMERO

EDICIONES DEUSTO

© 2019, Marcos de Quinto c/o Thinking Heads

© Editorial Planeta, S.A., 2019

© de esta edición: Centro de Libros PAPF, SLU.
Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAPF, SLU.
Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-3052-9
Depósito legal: B. 10.034-2019
Primera edición: mayo de 2019
Preimpresión: pleka scp
Impreso por Romanyà Valls, S.A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).
Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91.702.19.70 / 93.272.04.47.

Índice

A modo de introducción 13

Parte I

Sobre el éxito y la desobediencia 17

I. El éxito sólo habita en los ojos de los demás 19

II. «Llegar» como resultado, no como objetivo 23

III. Sin desobediencia no hay progreso. 25

IV. La ortodoxia empobrece. 31

V. De ser despedidos, que sea por nuestros propios méritos. 33

VI. El éxito es la mejor receta para el éxito 39

Parte II

Sobre la estrategia y el marketing 45

VII. Las emociones nos mueven, las razones nos justifican. 47

VIII. En defensa de la publicidad 57

IX. El emperador desnudo 63

X. La creatividad como «honda de David» 69

XI. Siempre perdemos las guerras que ignorábamos pelear. 79

XII. A veces, la táctica dicta la estrategia 89

Parte III

Sobre el factor humano 107

XIII. La obligación del directivo es no desmotivar 109

XIV. Reivindicando la denostada experiencia 115

XV. Mejor cómplices que empleados 119

XVI. No puede inspirar confianza el que no la tiene en sí mismo 125

XVII. Si formamos borregos, nos comerán los lobos 133

XVIII. El poder de la transparencia 139

XIX. Contratar es siempre una apuesta, despedir no 143

XX. Sin «propósito», la vida de las empresas carece de sentido . . 149

Parte IV

Sobre la articulación de equipos 153

XXI. Cómo nos organizamos acaba imponiendo cómo pensamos 155

XXII. Las guerras internas no son malas en tanto sean sólo de ideas 161

XXIII. La delegación como logro, no como derecho 169

XXIV. El humor como lubricante de equipos 173

XXV. Las ideas son el combustible de los negocios 181

Parte V

El directivo desnudo 185

XXVI. La verdadera responsabilidad social corporativa es sobrevivir gestionando con honestidad 187

XXVII. La tercera ola de la transparencia 195

XXVIII. ¿Te dejan salir a la calle? 203

XXIX. Los grandes cambios requieren no ceder a los pequeños miedos 209

XXX. No existe el ejecutivo español 227

XXXI. El mito del emprendimiento 231

Parte VI

Después del futuro 237
XXXII. El tobogán digital 239
XXXIII. España necesita, antes que «hacer marca», tener proyecto. . 247
XXXIV. ¿Y las mujeres? 251
XXXV. ¿*Quo vadis*, marketing? 255
XXXVI. *Matrix*. 263

Cinco ideas como epílogo 267

A todas mis tripulaciones. 273

Personas mencionadas 279

I

El éxito sólo habita en los ojos de los demás

Todos tendemos a anhelar lo que no tenemos, mientras restamos valor a lo que tenemos.

Lo más curioso es que a veces deseamos cosas de las que creemos carecer y, sin embargo, están ahí. Esto suele suceder con más frecuencia cuando nos referimos a posesiones inmateriales o a conceptos relativistas, como podría ser «el éxito».

Probablemente existe una idea de éxito, más o menos compartida, que consistiría en una mezcla de estatus económico, reconocimiento profesional, cierto grado de popularidad y una forma de vida que intuyamos deseable. De ser así, quedaría claro que dichos ingredientes constituirían los factores de insatisfacción (o aspiración) más extendidos entre nosotros.

Cuando miramos a quienes suponemos «personas de éxito», nos fijamos principalmente en lo que queremos ver de ellas, en el trozo que quisiéramos para nosotros, ignorando el paquete entero, obviando que dicha persona, a su vez, pudiera anhelar ciertas cosas que nosotros poseemos y a las que apenas otorgamos importancia.

La gente suele envidiar los galones del uniforme ajeno, mientras ignora las cicatrices que ese mismo uniforme cubre.

Yo no capto demasiado bien lo que se entiende por «un indi-

viduo de éxito», pero sí entiendo lo que significa ser una persona íntegra, que ha luchado y nunca se ha rendido. Personalmente me inclino por definirme como «un superviviente, con la dignidad poco dañada».

Aunque no la cambiaría, la vida no me ha sido sencilla. Y eso que con la publicación de este libro alcanzo finalmente la famosa tripleta de escribir uno, tener un hijo (tengo tres... y uno en camino) y plantar un árbol (he estado en varias reforestaciones junto a Juan Carlos del Olmo, secretario general de WWF en España). Si cierro los ojos, el pasado se me anuda en el estómago. Subí muy joven a un tren que nunca se detuvo, recibí mucho, incluso cosas que no necesitaba..., pero a cambio entregué gran parte de mi vida. Una vida que ahora intento recuperar.

Un antiguo compañero de Coca-Cola (que se incorporó a la empresa el mismo día que yo, en junio de 1982), José María del Arco, decía que aunque la empresa le ocupaba el 90 por ciento de su tiempo, no ocupaba ni el 10 por ciento de su vida. Esa idea del distinto valor del tiempo, según en qué se esté invirtiendo, siempre me ha interesado.

Hoy me cuesta imaginar cómo sería yo de no haber enviado un currículum a la dirección que ponía en un anuncio de trabajo de un periódico que ya no recuerdo.

Cuando entré en Coca-Cola España tenía tan sólo veintitrés años, y apenas sabía nada de la vida. Quedé allí, atrapado entre mi sentido de responsabilidad para con las necesidades de una familia que estaba empezando a formar y la magia de una empresa que el primer día me metió en una olla de agua, deliciosamente tibia, a la que fue aumentando la intensidad del fuego, lenta pero implacablemente, durante los siguientes treinta y seis años.

Como comentaba, creo que la gente sólo ve lo que añora —generalmente «el botín»—, sin reparar en todo lo que hay detrás. Por ello creo que el éxito habita sólo en los ojos de los demás, que únicamente ven lo que anhelan para ellos.

En la vida se es lo que se es, no lo que reza la tarjeta de visita. Ninguna tarjeta merece traicionarse a uno mismo. Lo importante es intentar disfrutar de la propia vida, disfrutar del «camino», y eso sólo se logra despojándose de miedos y prejuicios.

Cuando Eduardo Punset colaboraba con nosotros en la creación del Instituto de la Felicidad (2007) —en aquellos años en que este concepto no estaba tan manoseado como ahora— solía definirme la felicidad como «la ausencia de miedo».

Yo me explicaba a mí mismo su definición imaginándome a dos personas idénticas, con parejas similarmente maravillosas, con un mismo trabajo, con unos hijos de la misma edad y que estudiaran en el mismo colegio. Si una de estas personas pensara constantemente en que el día de mañana pudiera perder su empleo, su pareja serle infiel y sus hijos ser atropellados a la puerta del colegio, pues lógicamente viviría angustiado con su miedo y condenado a ser infeliz. Si la otra persona fuese refractaria a tales temores, llevaría con toda seguridad una vida mucho más agradable y menos atormentada.

Tener miedo no sólo es doloroso, sino también inútil. Desde muy joven siempre he tratado de apartarlo de mí, lo que me ha llevado a situaciones muy complicadas (tanto en lo profesional como en lo personal) que no desearía jamás para mis hijos. Pero he de reconocer que ello también me ha proporcionado satisfacciones, como la de comprobar que mis principios siempre han pesado más que mi conveniencia. Y eso sólo se sabe cuando uno se ha enfrentado más de una vez a esas encrucijadas, cuando uno ha mirado cara a cara a su destino y no ha temido echarle un pulso.

Al final, el único equipaje que nos llevaremos será la propia dignidad.

A algunos les cabrá la suya, difícilmente, en un gran baúl, mientras que a otros les sobrará un neceser para meter la poca que les quede... Y hasta habrá quienes se vayan con las manos en los bolsillos.

II

«Llegar» como resultado, no como objetivo

Nunca «quise llegar». Nunca me planteé ser directivo de una multinacional. Entré en la compañía con la única pretensión de trabajar un par de años para pedir luego un año sabático y poder hacer alguna de las tres rutas transaharianas que entonces permanecían casi vírgenes. El desierto era (y ha seguido siendo) mi pasión.

Pero me fui —o me fueron— liando.

Creo que cuando haces lo que te gusta, las cosas tienden a salirte bien y, entonces, la gente se fija en ti. Por el contrario, cuando el trabajo no se vive, nos acaba matando en silencio y las cosas acaban saliéndonos mal.

Como comentaba, jamás me planteé llegar a ningún lugar en concreto, simplemente me debía a una familia —forzadamente desatendida por culpa de los largos horarios y los numerosos viajes— por la que debía luchar.

Recuerdo que desarrollando entonces mi carrera como director de marketing en Alemania, aquellos que llegaban a las posiciones de dirección general siempre provenían del área de finanzas. Se llegó a dar algún caso de gente del área de marketing que ansiaba en tal medida poder llegar a una dirección general que optaron por cambiar de función, pese a que las finanzas no fueran su pasión.

Para desgracia de ellos, a mediados de los años noventa llegó un momento en que bajo la presidencia de Doug Ivester y con la influencia de Sergio Zyman, su *chief marketing officer*, la compañía decidió cambiar de criterio y ofrecer las oportunidades de dirección general a quienes venían de la función de marketing, como era mi caso, en vez de a los de finanzas. Es decir, en palabras de Zyman, entregaban el destino del negocio a «los que traían a casa las habichuelas» en vez de entregárselo a «los que se limitaban a contarlas».

Y así, sin habérmelo propuesto, me vi empujado hacia arriba.

Sinceramente, creo que no hay que renunciar a nada. La renuncia (como les sucedió a aquellos que cambiaron el marketing por las finanzas) nunca garantiza el éxito y puede convertir nuestra vida en miserable.

He conocido a mucha gente que se esforzaba por encajar en lo que entendían que era el estereotipo de lo que anhelaban ser, renunciando a las cosas que les gustaban porque creían que no «les ayudarían». Cambiaron de forma de vestir, cambiaron la moto todoterreno por el golf, se cambiaron ellos mismos. Todo por nada.

La mayor parte de la gente no llegará adonde sueña, pero aun así serán capaces de renunciar a todo aquello que les alegra la vida sólo por seguir soñando que algún día alcanzarán su sueño.

Pero vivir en los sueños impide vivir la propia vida y disfrutar de ella.

Las metas se podrán alcanzar o no, pero hay que entender que nuestra vida no transcurre en ellas, sino en el camino hacia ellas.

Por lo tanto, el que sepa disfrutar del camino siempre tendrá mayor recompensa que el que penó por llegar adonde finalmente no pudo.

Hace poco, en una conferencia que impartí en Nueva York, me preguntaron sobre aquello de lo que me sentía más orgulloso en mi carrera. Sonreí. La respuesta era sencilla: si de algo me he sentido orgulloso es de haber podido preservarme tal como era, de haber podido permanecer «siendo yo» todos estos años, sin claudicar, sin rendirme, sin haber cambiado mi antigua moto BMW GS 80 París-Dakar por los palos de golf.

III

Sin desobediencia no hay progreso

Decía Robert Woodruff, pionero del negocio Coca-Cola, que «el mundo pertenece a los descontentos». Nada más cierto.

Cuando a uno le apasiona su trabajo, se mete en él hasta el cuello y se acaba implicando en lo que hace y en el porqué lo hace. Esa pasión le lleva inexorablemente a detectar fallos, así como oportunidades para mejorar las cosas.

Las organizaciones son propensas a mantener el *statu quo*, el equilibrio general, y son los «descontentos» los que las empujan, los que las sacan de su «zona de confort», tratando de cambiar las cosas, intentando mejorar los procesos y aportando —en definitiva— progreso.

Recuerdo que durante un tiempo nuestra casa matriz rindió una especie de idolatría a un índice: el *Purchase Intent*, PI (intención de compra). Todos los anuncios de televisión que hubieran de ser emitidos en cualquier país debían ser obligatoriamente probados y alcanzar un determinado nivel de PI *(top 2 boxes)*. En España empezamos a observar que no necesariamente aquellos anuncios que ofrecían mayor índice PI en los test, daban, posteriormente, mejores resultados en términos de ventas reales. Mi departamento de investigación de mercados (probablemente el mejor de toda la organización a escala mundial, dirigido por Je-

sús Gallardo) descubrió una gran obviedad: en test, daban alta la intención de compra anuncios eminentemente racionales y explicativos, pero no necesariamente estimulantes. Los anuncios que sí funcionaban en la realidad eran aquellos que con un nivel de intención de compra aceptable, eran a su vez entretenidos y captaban la atención de la gente. Multiplicando, pues, el índice PI por un índice de notoriedad *(intrusiveness)* se obtenía una cifra que entonces denominamos «masa de persuasión» y que predecía mucho mejor el comportamiento futuro de un anuncio en términos de impacto en las ventas.

No quiero recordar los dolores de cabeza que tuvimos con nuestra casa matriz, que insistía en que nos ciñéramos al criterio general. Por supuesto, desobedecimos porque no estábamos dispuestos a malgastar nuestro presupuesto en anuncios que ya sabíamos de antemano que no iban a «trabajar bien» para la marca. Pasó el tiempo y, finalmente, Atlanta aceptó nuestra «excepcionalidad» y ya, algo más tarde, nuestra estúpida e intuitiva fórmula empezó a expandirse al resto de los países. Por supuesto, sin nuestro *copyright* ni reconocimiento alguno a nuestra justificada lucha contra la mediocridad de la jerarquía funcional de entonces. Pero como bien decía también Robert Woodruff: «No hay límite para lo que un hombre puede alcanzar en tanto no le importe quién se lleve el mérito».

Hannah Arendt, filósofa y política que vivió entre 1906 y 1975, destacó que «cada especie animal vive en un mundo propio». Efectivamente, los humanos sólo tenemos un limitado acceso a la gama de colores o sonidos, porque nuestros sentidos no llegan a la longitud de onda o a las frecuencias a las que otras especies llegan. Luego, aunque todos los seres vivos compartamos un mismo mundo, la idea que de él tenemos está notablemente influida por la limitación de nuestros órganos sensoriales. Igual sucede en los negocios, hay gente que parece «de otra especie» y que percibe oportunidades que se ocultan a los sentidos de los demás.

Pensar que «algo se está escapando a nuestra conciencia, a nuestra comprensión, pero que está ahí, hablándonos» es el mejor arranque para el pensamiento lateral. La curiosidad y la

inquietud intelectual constituyen el mejor combustible para el progreso.

Profesionalmente, mi vida ha sido una huida constante de mi área de confort. He tendido a dejar atrás lo que ya creía dominar, para interesarme por lo que desconocía. Aunque mi especialización universitaria era econometría —de ahí mi sempiterna obsesión por disponer del mejor departamento de investigación de mercados—, rechacé de joven incorporarme a tal departamento y decidí seguir aprendiendo cosas nuevas para mí, en el área de operaciones. De allí fui saltando de función en función, ampliando responsabilidades, hasta llegar a vicepresidente ejecutivo y director global de marketing de la Compañía Coca-Cola.

Desde siempre me he planteado lo mismo: «¿Y si las cosas no fueran realmente como creemos que son? ¿Y si sucediera lo contrario a lo que asumimos que sucede?». Todo ello me ha llevado, junto a mi equipo, a retar continuamente el pensamiento oficial.

A veces miro hacia atrás y pienso que fue un milagro no haber sido despedido en estos treinta y tantos años dedicados a Coca-Cola. Desde muy temprano empecé a coger el gusto por la desobediencia, hasta el punto en que acabé instalándome en ella.

Cuando dirigía marketing en España, recuerdo una vez que mi nuevo colega de Coca-Cola Francia me llamó para preguntarme cuál era exactamente el proceso que había que seguir con Atlanta (nuestra central) para la aprobación de una campaña publicitaria que tenía intención de desarrollar. Me quedé en blanco porque, si bien yo sabía que existía tal proceso, la realidad es que nunca lo había seguido. Simplemente me limitaba a lanzar mis campañas, y sólo si se trataba de algo «muy especial» llamaba al director global de marketing. Pero nunca para solicitar su aprobación formal, sino para pedirle algún consejo sobre algún detalle menor de la campaña y, de este modo, cumplir con cierto «ritual de informar».

La desobediencia no sólo puede llegar a aportar grandes beneficios, sino también puede descubrirnos caminos nuevos para abordar viejos problemas.

Durante la famosa «crisis belga», en la que falsamente se culpó a una partida de coca-colas de aquel país de causar un enve-

nenamiento «masivo» que, al cabo del tiempo, se probó falso, nosotros en España reaccionamos con extraordinaria rapidez, sin esperar instrucciones de nuestra central.

En aquellos momentos, contra la recomendación de nuestras agencias de relaciones públicas (que nos instaban a utilizar la rueda de prensa como plataforma de comunicación, que era lo que hasta entonces se hacía en cualquier crisis) y ante la escasa y confusa información que nos llegaba de Bélgica, decidí que no habría ruedas de prensa y que nos centraríamos en insertar cada día, y en todos los diarios de España,[2] una página informando de la situación a medida que se iba esclareciendo. Gracias a ello yo podía perfilar con milimétrica precisión el mensaje que había que emitir, aportando la información que con cuentagotas nos iba llegando de nuestra operación en Bélgica. Esto impedía que fuésemos «interpretados» por los periodistas, que es lo que más probablemente hubiera ocurrido de haber comparecido ante ellos en rueda de prensa.

El coste de dichas inserciones diarias (que redactaba personalmente en mi despacho y con nuestro responsable de publicidad a la espalda, Félix Muñoz Lázaro, presionándome porque los diarios cerraban la edición) era escandaloso. Pero nos lanzamos a ello sin autorización previa de nuestros superiores, conscientes del deterioro que ello iba a producir en nuestra cuenta de resultados. Eso sí, preferíamos socavar puntualmente el beneficio del ejercicio e intentar salir cuanto antes del bache de reputación que comprometer la viabilidad del negocio en nuestro país a medio y largo plazo.

Pues bien, esta estrategia (no seguida por ninguna de nuestras otras operaciones en Europa) fue un rotundo éxito. Las inserciones consiguieron algo que no habíamos imaginado: que al leer cada mañana la prensa y, por supuesto, nuestra inserción, todos los tertulianos de los programas matinales de radio mostraban un conocimiento milimétrico del tema y amplificaban

2. En absolutamente todos los periódicos de España, excepto en el diario —por entonces proetarra— *Gara*, decisión que posteriormente me acarreó serios problemas de seguridad.

nuestro mensaje. Todo ello nos ayudó a salir antes que nadie de la crisis de confianza que se había abierto con el público. Una crisis que culminó cuando, tiempo después, el propio Gobierno Belga reconoció que había sido totalmente infundada, y que la prestigiosa revista científica *The Lancet* achacó a «una enfermedad de masas sociogénica (MSI)»[3] (en román paladino: histeria de masas, pura y dura) fruto del pánico que se había desatado pocas semanas antes con la crisis «de la dioxina en los pollos». Una crisis (en este caso, seria y fundada) que le había estallado al ejecutivo belga justo en el período preelectoral y de la que había salido malparado por su mala gestión, perdiendo días después las elecciones.

Ese mismo Gobierno, cuestionado, derrotado y ya sólo en funciones, a la espera de la toma de posesión del nuevo Gobierno, fue el que en un inaceptable y sobreactuado gesto había arremetido contra Coca-Cola ante un infundado caso de «malestar tras beber una coca-cola», tratando de expiar así, con su agresividad contra nosotros (empresa americana), la negligente actuación que acababa de protagonizar en la grave crisis anterior de «los pollos» con sus ganaderos locales.

Pero al final la verdad resplandece.

Como broche a todo ello, el tremendo coste en el que habíamos incurrido en España, con todas las páginas de prensa compradas, cuya aprobación nunca solicité, resultó que podía ser cubierto por una póliza de seguro que Atlanta tenía contratada a

3. Revista *The Lancet*, 3 de julio de 1999: *«Many features of this outbreak point to mass sociogenic illness (MSI), described as "a constellation of symptoms of an organic illness, but without identifiable cause, which occurs among two or more persons who share beliefs related to those symptoms". MSI has occurred in schools, workplaces, and in communities under intense political pressure. MSI outbreaks are characterized by the preponderance of illness among female preadolescents, transmission by the media, health professionals, social and family networks, and the telephone; absence of illness among other groups in the same environment (e.g.: one or two classes out of many), presence of unusual physical or mental stress among those reporting illness, benign morbidity including hyperventilation, rapid spread and resolution, with possible relapses in the setting of the original outbreak».*

escala mundial y de la que ninguna de las operaciones europeas teníamos conciencia. Muchas se arrepintieron de no haber tenido nuestra valentía de salir a defender la marca sin preocuparse, en esos momentos cruciales, de cómo se pagaría el coste de ello.

Afortunadamente, final feliz.

Lo más curioso es que a partir de entonces, muchas agencias de comunicación y relaciones públicas empezaron a referirse a la forma en que habíamos abordado nuestra crisis como *best practice*, y empezaron a considerar la sustitución de las ruedas de prensa por comunicados como «una interesante alternativa para considerar» en casos en que la necesidad de una información técnicamente precisa y pulcra aconsejara no correr el riesgo de poder ser «interpretada» —o «malinterpretada»— en una comparecencia pública.

Sólo la desobediencia a lo establecido permite explorar nuevas formas de hacer las cosas y, por lo tanto, de progresar.