

EX-VICE PRESIDENTE 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

Índice

Portada

Sinopsis

Portadilla

Dedicatoria

A modo de introducción

PARTE I. Sobre el éxito y la desobediencia

- I. El éxito sólo habita en los ojos de los demás**
- II. «Llegar» como resultado, no como objetivo**
- III. Sin desobediencia no hay progreso**
- IV. La ortodoxia empobrece**
- V. De ser despedidos, que sea por nuestros propios méritos**
- VI. El éxito es la mejor receta para el éxito**

PARTE II. Sobre la estrategia y el marketing

- VII. Las emociones nos mueven, las razones nos justifican**
- VIII. En defensa de la publicidad**
- IX. El emperador desnudo**
- X. La creatividad como «honda de David»**

- XI. Siempre perdemos las guerras que ignorábamos pelear
- XII. A veces, la táctica dicta la estrategia

PARTE III. Sobre el factor humano

- XIII. La obligación del directivo es no desmotivar
- XIV. Reivindicando la denostada experiencia
- XV. Mejor cómplices que empleados
- XVI. No puede inspirar confianza el que no la tiene en sí mismo
- XVII. Si formamos borregos, nos comerán los lobos
- XVIII. El poder de la transparencia
- XIX. Contratar es siempre una apuesta, despedir no
- XX. Sin «propósito», la vida de las empresas carece de sentido

PARTE IV. Sobre la articulación de equipos

- XXI. Cómo nos organizamos acaba imponiendo cómo pensamos
- XXII. Las guerras internas no son malas en tanto sean sólo de ideas
- XXIII. La delegación como logro, no como derecho
- XXIV. El humor como lubricante de equipos
- XXV. Las ideas son el combustible de los negocios

PARTE V. El directivo desnudo

- XXVI. La verdadera responsabilidad social corporativa es sobrevivir gestionando con honestidad
- XXVII. La tercera ola de la transparencia
- XXVIII. ¿Te dejan salir a la calle?
- XXIX. Los grandes cambios requieren no ceder a los pequeños miedos
- XXX. No existe el ejecutivo español
- XXXI. El mito del emprendimiento

PARTE VI. Después del futuro

- XXXII. El tobogán digital
- XXXIII. España necesita, antes que «hacer marca», tener proyecto
- XXXIV. ¿Y las mujeres?
- XXXV. ¿*Quo vadis*, marketing?

XXXVI. *Matrix*

Cinco ideas como epílogo

A todas mis tripulaciones

Créditos

Sinopsis

Marcos de Quinto ha dedicado toda una vida a la gestión de compañías, de marcas, de productos y de sentimientos. Ahora, en *Notas desde la trinchera*, nos da a conocer todo lo que ha aprendido y nos descubre su particular forma de ver el mundo y las relaciones en los negocios.

Por encima del ruido de tantas metodologías supuestamente revolucionarias, De Quinto propone volver a los fundamentos del marketing y de la gestión, a lo que permanece constante más allá de las modas, a las fórmulas indispensables para transformar las organizaciones y para superar con éxito los objetivos empresariales.

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

*A quienes me han dado la paz
y a quienes antes quisieron quitármela
porque, sin pretenderlo, me enseñaron el camino a los primeros.*

A modo de introducción

*Bienvenida a estas líneas.
Hay una guerra.
pero trataré de que te sientas confortable.
No sigas mi conversación
sólo es nerviosismo.
¿No hicimos el amor
cuando estudiábamos juntos en el Este?
Sí, la casa ha cambiado,
el pueblo pronto será tomado.
Me he llevado todo
cuanto pudiera dar confort al enemigo.
Estamos solos
hasta que los tiempos cambien
y aquellos que fueron traicionados
regresen como peregrinos a este preciso instante
en el que resistimos
y llamen a la oscuridad poesía.*

LEONARD COHEN (1972)

Me presento, soy Marcos de Quinto.

No he encontrado una mejor manera de romper el hielo contigo que robando el poema con el que Cohen abría su libro *The Energy of Slaves*, un libro evidentemente más interesante que el que tienes entre las manos, aunque intentaré no defraudarte.

Estas frases que empiezas a leer existen porque desde hace algunos años diversas personas me han estado persiguiendo para que lo escriba. Lo

sorprendente es que cuando finalmente lo he entregado, me han pedido entonces que «explique en la introducción por qué lo he escrito». No es broma, «podría adjuntaros una broma para que vieseis la diferencia».[1]

Y aquí me tenéis, preguntándome a mí mismo ese porqué.

Obviamente, lo he escrito porque la editorial Planeta me lo pidió. Y supongo que lo hizo —dado que en eso consiste su negocio— porque espera que se venda.

Por ese lado entiendo que ellos, expertos en lo suyo, anticipan que hay gente interesada en conocer mis ideas y experiencias sobre el mundo empresarial. Un mundo al que he entregado treinta y seis años de mi vida en primera línea de fuego, y al que, afortunadamente, he podido sobrevivir.

Pero no creo que el hecho de que me lo hayan pedido sea la verdadera razón que me ha movido a hacerlo, sino más probablemente sea que yo necesitaba escribirlo.

Me vienen a la cabeza las últimas palabras del replicante en la película *Blade Runner*, de Ridley Scott:

«He visto cosas que vosotros, humanos, no creeríais. Naves de guerra envueltas en llamas más allá de Orión. He visto rayos-C resplandecer en la oscuridad cerca de la Puerta de Tannhäuser. Todos esos momentos se perderán en el tiempo, como lágrimas en la lluvia. Tiempo de morir».

A mí no me importa tanto que aquellas cosas que yo haya podido ver o vivir se pierdan para siempre «como lágrimas en la lluvia». Lo que no me gustaría que se perdieran son los aprendizajes que extraje de ellas. Porque de perderse, probablemente me preguntaría a mí mismo: «Y todo eso..., ¿ha valido, de verdad, la pena?».

Por ello este libro no nace desde la nostalgia, sino desde la esperanza. Me gustaría verlo como el testigo que un corredor, en una carrera de relevos, pasa a su compañero para que la continúe con renovadas fuerzas.

La nostalgia es una trampa, puede que dulce, pero trampa al fin y al cabo. Mirar al pasado sólo es un sano ejercicio en tanto lo que busquemos en él sea inspiración, no refugio frente al futuro.

Yo quisiera que este libro resultara ameno y útil. Tan ameno que nadie lo dejara a la mitad, y tan útil que acabara tatuado de notas y subrayados.

Empecé a trabajar sin saber nada del mundo de la empresa. En mi ignorancia, creía que era como una extensión del colegio o de la universidad, que todo estaba reglado, que el mérito y el esfuerzo se recompensaban automáticamente, que nadie iba a suspenderte si tenías bien todas las respuestas del examen y que todo, absolutamente todo en la empresa, estaba más que estudiado. Asumía que los jefes eran jefes y estaban ahí porque eran los más preparados y tenían las cosas bajo control.

La ignorancia da mucha tranquilidad.

De pequeño, mi madre nos llevaba a mis hermanos y a mí al colegio en su coche, un Seat 600, vehículo nada inusual en aquella época en la que no había muchos automóviles. Lo único inusual era que el nuestro (M-340024) era conducido por una de las pocas mujeres que entonces disponía de carnet. En la cabeza de mis hermanos y mía no podía concebirse que nuestra madre pudiese conducir mal o tener un accidente. Nuestro absoluto desconocimiento de la conducción nos protegía de cualquier temor..., y eso que por aquel entonces los vehículos se fabricaban sin cinturón de seguridad.

Décadas después, con toda mi experiencia como conductor y como participante en rallies, ir en un coche conducido por mi madre me ha supuesto una experiencia escalofriante.

Cuanto más entiende uno de algo, emergen más evidentes los defectos, errores y riesgos que nos circundan, por lo que —consecuentemente— se sufre más.

Igual sucede en la empresa: cuando vas adquiriendo mayores conocimientos y experiencia, más consciente eres de todo lo que hay que mejorar, de todo lo que queda por hacer, de que nadie tiene nada «bajo control del todo», y aquellos jefes que creías superhombres infalibles, se nos revelan repentinamente humanos mientras les observamos luchar por sobrevivir ante unos acontecimientos que constantemente les superan.

Al final llega un momento en el que puedes, por fin, subir las escaleras y asomar la cabeza para ver la cubierta del barco en el que llevas tiempo trabajando abajo, en la sala de máquinas. Allí arriba, las olas barren la cubierta y el timón lucha contra las manos que desesperadamente tratan de mantenerlo en rumbo. Parado allí, empapado, uno puede volver corriendo a

encerrarse en el camarote a rezar..., o permanecer allí, ayudando a sujetar ese maldito timón.

También a veces, las menos, cuando uno finalmente sube a cubierta puede descubrir que no hay nadie, que nadie está pilotando la nave. Y ahí empieza el vértigo.

Se dice que la experiencia es un peine que te llega cuando ya no tienes pelo. Afortunadamente aún me queda pelo, pero en este libro no me importa compartir mi peine de pensamientos, de ideas surgidas y escritas «desde la trinchera», con la autenticidad de a quien las balas le han silbado cerca, muy cerca, mientras garabateaba estas cosas en sus cuadernos.

Nadie te enseña a vivir, excepto la vida, ni nadie te enseña a gobernar una nave excepto el propio mar.

Ningún libro puede sustituir la propia vivencia..., pero sirva éste para anticiparos algunas de ellas a aquellos de vosotros que iniciáis la travesía a bordo de una empresa.

Para aquellos que estáis llegando al final del camino de vuestra vida profesional, sirva este libro para haceros recordar las vuestras.

PARTE I



Sobre el éxito y la desobediencia

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 individuo 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 Jesús 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 envenenamiento «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 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 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.

IV



La ortodoxia empobrece

Hay muchas compañías que se rigen «por el libro», por su modelo, por su forma de hacer las cosas.

«El libro» ofrece innegables ventajas: estandarización de procesos, lenguaje común, innegables eficiencias..., pero «el libro» también produce riesgos. Entre ellos, el que puede promover la pereza intelectual, el que las cosas —al hacerse *by the book*— puedan llevar a la relajación de los equipos, a descargarles de su verdadera responsabilidad: «seguimos *el libro*, no es culpa nuestra» y, también, a que se deje de estimular la creatividad a la hora de afrontar nuevos retos.

Aun entendiendo su necesidad, a mí nunca me han gustado los manuales, las guías de procesos, ni las reglas en general. Tampoco los modelos.

Los modelos son simplificaciones de la realidad. Sirven para acercarnos a ella, son como un atajo para facilitar su análisis, pero imperfectos porque nunca podrán abarcar «toda» esa realidad.

Sin embargo, hay quienes los usan como muletas, como «ruedines», se abrazan a ellos como un borracho a una farola: sin esos modelos, se caerían. Los modelos no hay que ignorarlos, hay que conocerlos, pero también hay que estar dispuestos a superarlos tan pronto demuestren que no encajan con la realidad que observamos.

Para la marca Coca-Cola, las teorías del Ciclo de Vida del Producto (Theodore Levitt, 1965), del Análisis de Cartera (Boston Consulting Group, 1973) o de la Ventaja Competitiva (Michael Porter, 1985) sencillamente no encajan. Coca-Cola sigue creciendo desde 1886, es, simultáneamente, producto «vaca» y «estrella» y, finalmente, lidera al tiempo en costes y en diferenciación.

Tampoco hay que sentir la imperiosa necesidad de crear un modelo alternativo cuando el «oficial» no responde. Llegado el caso, funcionemos sin modelo, con la mente abierta. No tratemos de hacer de la ortodoxia una religión. El agnosticismo también es una alternativa a considerar.

En resumen, cuando la realidad demuestra que el modelo no funciona, no culpemos a la realidad.

Durante una reunión internacional, un colega alemán de mi director de investigación de mercados, Jesús Gallardo, discutió acaloradamente con él sobre un tema técnico de comportamiento del consumidor. Al final del debate, aparentemente vencido en su argumentación por Jesús, el alemán le miró y le espetó: «Vale, acepto que lo que dices es como funciona *en la realidad...*, pero ¿funcionaría *en la teoría?*».

Sin palabras...

Pedro Antonio García, que trabajó en mi equipo en distintas posiciones, solía decir que nuestra unidad de negocio «operaba en la periferia de la ortodoxia»..., hoy miro hacia atrás y creo que se quedaba corto.

V

De ser despedidos, que sea por nuestros propios méritos

A finales de los años noventa, la división alemana, en la que yo había trabajado un par de años antes, empezó a ir mal. Llegado un punto, el entonces *chief marketing officer*, Sergio Zyman, la puso en lo que se denominaba *sixty days*, que consistía en que cada sesenta días un equipo de Atlanta se desplazaba a las oficinas de Coca-Cola en Essen para revisar y orientar los planes y acciones del apaleado equipo alemán.

Como es de imaginar, los alemanes apenas tenían tiempo para dedicar al negocio pues se pasaban las semanas preparando sesudas presentaciones con las que examinarse cada sesenta días ante «los hombres de negro» que venían a fiscalizarlos desde la central. Cuando éstos llegaban (sin mucha preparación sobre los temas, por cierto), se dedicaban a tirar abajo o a modificar la mayor parte de las cosas que el equipo alemán proponía.

Para hacer corta la historia, el negocio siguió yendo igual de mal o incluso peor que antes. Lo curioso es que el equipo alemán fue fulminantemente despedido, un equipo que nunca pudo desarrollar sus propias ideas, sino que, por el contrario, hizo disciplinadamente lo que Atlanta les exigía hacer. ¿Y los

de Atlanta...?, bien, gracias, promocionados algunos (aunque años después ninguno quedó).

Creo fundamental que asumamos la certeza de que, alguna vez, todos vamos a ser despedidos. Lo importante, pues, es que cuando eso se produzca sea al menos por nuestros propios errores, y no por los de otros.

No hay mayor tranquilidad que acudir cada día al trabajo estando dispuesto a que sea nuestro último día en él, pero con la convicción de que vamos a hacer lo que en conciencia creemos mejor para el negocio.

A veces hay una gran diferencia entre hacer lo correcto y hacer lo que se espera que hagamos. Yo, generalmente, me he inclinado por lo primero.

Creo que fue a Alberto Rodríguez Toquero (a quien tuve en mi equipo primero como director de operaciones en España y, luego, como director general) al que escuché definir a nuestra compañía como una «resultadocracia». Efectivamente, en mis años en Coca-Cola he podido comprobar que la desobediencia nos ha sido consentida en tanto aportáramos los resultados que de mi unidad de negocio se esperaban. Es decir, se nos permitía actuar como verdaderos corsarios, navegar en libertad en tanto obtuviéramos suficiente botín que ofrecer a nuestra casa matriz y aplacar con él su atávica tendencia a disciplinarnos. Con ese botín no sólo comprábamos nuestra libertad (libertad de acción), sino que, además, nos proporcionaba un gran reconocimiento.

En los años que presidí la División Ibérica de Coca-Cola, mi tripulación ha sido una verdadera tripulación pirata. Cada uno de su padre y de su madre, sin uniformidad alguna..., un verdadero canto a la diversidad en el más amplio de los sentidos. Diversidad de capacidades, de experiencias, de carácter, de pensamiento, de actitudes..., pero todos muy similares en cuanto a inteligencia, pasión y entrega.

Pero no es suficiente disponer de la mejor gente, hay que asegurarse de que esa gente se mantenga siendo la mejor también en el futuro. Y eso se logra estimulando su curiosidad e interés por todo lo que sucede más allá de nuestros ombligos.

Mi equipo siempre distó mucho de ser una escuadra uniformada. Nos parecíamos más a una orquesta de jazz, en la que podía dar una nota y ya unos

tras otros empezaban a improvisar, dejando que el maravilloso sonido nos llevara adonde fuese; mucho más allá de donde una disciplinada orquesta sinfónica —a la que poco se le permite escapar del pentagrama— pudiese soñar.

Trabajar con purasangres no es tarea fácil, pero si consigues que no se muerdan entre ellos y que galopen en la misma dirección, volarás.

Y, por supuesto, a los purasangres hay que dejarlos galopar, si no los convertiríamos en borregos.

Un día recibí una llamada de Atlanta, era del responsable mundial de relaciones externas, notablemente disgustado. Parecía ser que Greenpeace había llamado al boicot contra Coca-Cola a nivel mundial, pero había excluido de dicho boicot a Coca-Cola España. Nuestra casa matriz estaba descolocada y quería saber qué narices habíamos hecho.

Como yo tampoco lo sabía, llamé a Pedro Antonio García López, a la sazón mi director de relaciones externas y uno de los más brillantes estrategas con los que jamás me haya cruzado. Le pregunté qué había pasado. Pedro me cuenta que Juanxo López de Uralde, por entonces cabeza de Greenpeace en España, y con quien manteníamos una buena relación —a diferencia de la que nuestra casa matriz mantenía con esa organización a escala mundial—, le había llamado para conocer nuestro posicionamiento respecto al Protocolo de Kioto tras haber sido rechazada su firma por parte del Gobierno norteamericano de George W. Bush. Parece ser que Pedro Antonio le había comentado a Juanxo que nuestra posición, «la de Coca-Cola Iberia», estaba absolutamente alineada con la del Gobierno español, el cual apoyaba el protocolo.

En paralelo, Atlanta también habla con Pedro Antonio, tras lo que me conminan a que le cese fulminantemente. Por supuesto, no lo hago. Gran revuelo. Pero resistimos el embate a la espera de que escampara... o nos volaran la cabeza.

Semanas después, viajo a Suiza con los embotelladores españoles que iban a suscribir ante el propio Ban Ki-moon, secretario general de las Naciones Unidas, el Global Compact. Allí coincido con el entonces número uno de The Coca-Cola Company, Neville Isdell, *chairman of the board* y

consejero delegado, y tengo la oportunidad de comer con él en un restaurante junto a un reducido grupo de personas. Durante la comida, le comento lo que nos ha sucedido con Greenpeace así como mi desacuerdo con «el rodillo ideológico» que Atlanta estaba tratando de imponer a las unidades de negocio y que perfectamente podía llevarnos al desastre. Neville, que además de ser un caballero, es una persona inteligente, se muestra interesado por lo que tengo que exponerle.

Básicamente le digo que «creo que nos estamos equivocando, que estamos cayendo en una trampa. Que las empresas “no piensan”, que son sólo apuntes en un registro. Que los que piensan y tienen opinión somos nosotros, los ejecutivos y nuestra gente. Y que, si lo que se quiere es imponer lo que en conciencia hemos de pensar todos nosotros (independientemente de la sensibilidad que tengamos, o de en qué país habitemos), corremos un gran riesgo. Que hay que respetar todas las sensibilidades. Y que, de no hacerlo, corremos el peligro de no saber qué contestar el día que se nos pregunte: ¿y de qué religión es Coca-Cola?».

Neville me mira entre sorprendido e interesado. Yo prosigo.

«Por supuesto que Coca-Cola no tiene religión, eso corresponde a las personas, y en Coca-Cola caben tantas religiones como personas. De hecho, nos consumen cristianos, musulmanes, hinduistas, budistas, sintoístas, judíos, protestantes, agnósticos o ateos. Todos caben. Al igual que debieran caber todo tipo de posiciones relacionadas con otros temas de conciencia.»

Neville se quedó pensativo y se repitió a sí mismo, en voz alta, como meditándolo: «¿De qué religión es Coca-Cola?», me sonrió y asintió.

En ese momento supe que el tema quedaba zanjado, que no tendría mayor recorrido. No hay mayor satisfacción que trabajar para superiores inteligentes. Neville ha sido el presidente que provocó un punto de inflexión en la actitud de la compañía hacia muchos de los temas que importaban a la sociedad y que no siempre, hasta que él llegó a la presidencia, habían encontrado eco en Coca-Cola. Mi respeto y cariño hacia él es inmenso.

Es necesario reconocer el impulso que su sucesor, Muhtar Kent, dio a todo ello, demostrando una sensibilidad —real y no ficticia— hacia la labor de nuestra compañía como agente de cambio. Fue Muhtar quien no sólo hizo

realidad el cambio, sino que lo llevó a cotas que nunca, anteriormente, hubiésemos imaginado, muy en especial en temas relacionados con la lucha por los derechos de las mujeres en nuestro planeta.

Creo que jamás hay que rendirse ante las presiones. Si uno cree en lo que su empresa significa, ha de luchar por lo que cree que conviene a ésta. Rendirse, encogerse de hombros y seguir cobrando un salario sabiendo que no se hace lo correcto debe ser muy frustrante.

Me imagino..., porque esa experiencia, afortunadamente, elegí no vivirla nunca.

VI



El éxito es la mejor receta para el éxito

El éxito llama al éxito.

Efectivamente, cuando en una corporación una de las unidades de negocio no da buenos resultados, se suele desencadenar el siguiente círculo vicioso: esos malos resultados generan desconfianza en la casa matriz y en los superiores, con el consiguiente y previsible recorte presupuestario (gastos e inversiones) a fin de atenuar la desviación contra objetivos. En esta situación, el directivo de la unidad de negocio empieza a ponerse nervioso y el miedo al fracaso comienza a invadirle, lo que le hace buscar refugio en la «ortodoxia»..., porque en esas circunstancias ¡sólo faltaría aventurarse a probar cosas nuevas y poco contrastadas! Ello, inexorablemente, conduce a acciones previsibles y manidas, lo cual le llevará —con total certeza— a repetir unos malos resultados de nuevo.

Por el contrario, unos buenos resultados generan reconocimiento en nuestras centrales, alimentan nuestro presupuesto de gasto e inversión (en tanto no sufrimos recortes y, además, nuestra solicitud de recursos adicionales no se ve cuestionada, dado que se confía en nuestra capacidad de cumplir con los objetivos acordados), el equipo se muestra altamente motivado —amén de recompensado con los pertinentes bonus—, y todo ello permite que se expanda un espíritu de mayor «atrevimiento», de mayor exploración y de «hambre» por cosas nuevas. Con estos ingredientes, las acciones que se acometen suelen ser innovadoras y, con toda certeza, conducirán, de nuevo, a repetir buenos resultados.

Una vez entrados en la rueda del éxito, es muy importante no relajarse y perseverar en él, porque el éxito, después del fracaso, es la segunda fuente de

fracaso.

Porque si no sabemos administrarlo, nos llevará irremediablemente a la complacencia, al confort y a la atonía, en vez de empujarnos hacia la aventura de la experimentación. Y así es como «se muere de éxito».

Mucho se habla de aprender de los errores, pero yo creo que es mucho más importante aprender de los éxitos.

Por supuesto que se aprende de todo, pero a veces me parece que se exagera un poco, que se sobreactúa con eso de «aprender del fracaso» con el objetivo de hacerlo más digerible para su responsable. Claro, siempre es más consolador decirle al fracasado: «Dios, qué envidia..., ¡lo que tienes que haber aprendido!», que decirle: «¡Te has cubierto de gloria, guapo!».

Aprender de los fracasos es importante si se hace un análisis serio y honrado al respecto, y si, además, ese análisis es compartido y se extrae algún tipo de conclusión que sea activable para el negocio.

Si, por el contrario, el objetivo de intentar entender las causas del fracaso se limita a la elaboración de un reporte expiatorio que nos tranquilice la conciencia para, luego, meterlo en un cajón (o bajo la alfombra), no merece la pena esforzarse en ello. Para eso, mejor un par de padrenuestros.

Pero, como decía antes, de lo que de verdad hay que aprender es del éxito..., y esto ya no es tan común.

En 1998 fui a Atlanta a presentar el plan de negocio de la División Ibérica para el siguiente ejercicio. Mi regreso a España, dos años antes, había ejercido una especie de revulsivo. A finales de 1996 monté un plan «revolucionario»^[4] que nos arrojó unos resultados impresionantes en 1997. Con esa tranquilidad del que viene avalado por unas cifras maravillosas y que trae un plan igual de ambicioso, me planté frente a la plana mayor de la compañía. Todo fue bien hasta que Sergio Zyman, entonces *chief marketing officer* (y quien había influido en promocionarme de director de marketing de Alemania a director general de España), me empezó a preguntar por qué el negocio iba tan bien. Respondí con obviedades y generalidades, incluyendo — por supuesto— el buen hacer del equipo. Pero Sergio no se dio por satisfecho y siguió ahondando en la cuantificación de los motivos por los que el negocio estuviera yendo tan bien en España.

Yo no estaba (entonces) preparado para responder a una pregunta tan poco frecuente entonces. Uno se preparaba un sólido *debrief* de causas cuando el negocio iba mal e iba a Atlanta a excusarse de ello. Entonces sí, entonces uno tenía atada y bien atada la argumentación. Pero cuando las cosas iban tan bien, como nos iba a nosotros, se suponía que no tenías que explicar nada, que simplemente se te ponía la alfombra roja y te daban palmaditas en la espalda. Me quedé de piedra, el jarro de agua fría sobre mí fue mayúsculo..., era la primera vez que me sentía culpable por haberme excedido notablemente en mis objetivos (!).

Pero lo agradecí como nunca pudo Sergio adivinar.

Con una cura de humildad absoluta regresé a España y me junté con mi director de investigación de mercados, Jesús Gallardo. Mi objetivo era realizar un pormenorizado análisis cuantitativo, no opinativo ni posibilista, de las causas de nuestros buenos resultados. Jesús disponía de modelos que correlacionaban independientemente las ventas con determinados factores, como precio... o temperaturas, pero no de manera multivariable. Cuando Jesús y yo nos juntábamos, podíamos llenar pizarras de fórmulas, dado que hablábamos el mismo lenguaje. Yo pertenezco a la última promoción de «económetras» de la Universidad Complutense de Madrid pues, tras la mía, la rama se fusionó con otra (dada la escasez de vocaciones en algo que básicamente venía a ser matemática pura) y pasó a denominarse «economía cuantitativa».

Nuestro objetivo era desarrollar un modelo explicativo multivariable que permitiera valorar la aportación de todos y cada uno de los factores que podrían potencialmente explicar la fluctuación de nuestras ventas. Como no disponíamos de series temporales para algunas de las variables que intuíamos relevantes, utilizamos variables *dummy* (0,1) y permitimos una parte importante de *white noise* (ruido blanco) en nuestro modelo inicial.

De aquí nació la primera versión, la 1.0, de lo que hoy se denomina en la organización Coca-Cola el *marketing variance analysis* (MVA), probablemente el más sofisticado modelo de previsión de ventas jamás imaginado, y que ayuda a nuestras unidades de negocio a planificar escenarios y a colocar recursos en torno a ellos.

Por supuesto, volví a Atlanta y pude explicar a Sergio los *drivers* de nuestros resultados. Pero, sobre todo, pude mostrarle una metodología de análisis que nunca hubiera podido imaginar. Su interés para que yo supiera explicar las razones del éxito de mi operación me ayudó a madurar mucho..., y ayudó a la compañía pues empujó a mi equipo a desarrollar un pensamiento y una metodología con la que ninguna otra compañía contaba por entonces. Hoy el MVA (va por el 5.0, creo) ya no va montado en modelos de regresión múltiple como al principio, ni en modelos ARMA ni ARIMA, ni en programación Vensim.

Todo ha evolucionado mucho, y ya no tengo la capacidad de ponerme frente a Jesús a hacer fórmulas en una pizarra.

Jesús, pese a su peculiar inglés, ha marcado un hito en la historia de la investigación de mercados y de la modelización. Nunca perdió ni un minuto en «venderse», nunca tuvo tiempo para ello. Además, su trabajo ya hablaba suficientemente por él.

Jesús nunca quiso dejar España pese a ser el profesional más valorado en su área de nuestra multinacional. Cuando me trasladé a Atlanta, aceptó a regañadientes rediseñar nuestro departamento mundial de investigación. Puso como condición vivir a caballo entre Madrid, donde dejaba a su familia, y Atlanta.

La presión que el negocio ejerce sobre todos nosotros, sumado a su increíble sentido de la responsabilidad, hicieron que durante una reunión mundial que yo había convocado en Roma, Jesús «se quebrara». Esa noche, yo debía ejercer como anfitrión en la cena de clausura ante nuestra comunidad internacional de marketing. Pero no asistí.

Mientras la gente cenaba y se preguntaba qué pasaba, yo acompañaba a Jesús dentro de la ambulancia que nos trasladó al hospital. Bromeaba con él mientras la sirena aullaba. Bromeaba para que no se me notara la angustia.

Felizmente, con el paso del tiempo, Jesús se recuperó.

Pero yo aprendí una gran lección: había arrastrado a una persona increíble, a alguien a quien yo quería y valoraba, a un nivel de estrés que no merecía soportar.

Probablemente lo hice empujado por la necesidad..., y probablemente él

aceptó empujado por la lealtad.

PARTE II

Sobre la estrategia y el marketing

VII



Las emociones nos mueven, las razones nos justifican

El marketing es algo que todos permanentemente consumimos, aunque no siempre seamos conscientes de ello. Por lo general, se le confunde con su rostro más visible: la publicidad. Sin embargo, ésta es sólo la guinda sobre un enorme y complicado pastel lleno de capas, unas dulces... y otras menos dulces.

A mí siempre se me ha considerado «una persona de marketing», pese a mis intentos de reivindicar mi más que aceptable trayectoria como gestor. En fin, en cualquier caso, no reniego de ello.

Para una persona de marketing, llegar a ser el responsable mundial de ese departamento en una compañía tan reconocida en esta área como es The Coca-Cola Company es un sueño. Un sueño que supongo similar al de cualquier diseñador que alcance el mando en Chanel, o el del baloncestista que llegue a capitán de Los Angeles Lakers, o el del músico que consiga dirigir la Filarmónica de Berlín.

Tocar con tus manos y tu mente «la marca por excelencia», una marca que década tras década ha resistido en lo más alto de los rankings, es un honor y una responsabilidad. Siempre he dicho que Coca-Cola es una marca que no pertenece a nuestra compañía, sino que pertenece a la gente, y que nosotros simplemente la administramos lo mejor que podemos.

Es una marca que nos trasciende y que cuando nosotros ya no estemos aquí, ella aquí seguirá.

Durante el tiempo que he dirigido su destino, he tenido la oportunidad de tomar dos decisiones muy relevantes para ella. La primera, la ideación e implantación de lo que denominamos *One Brand Strategy* (estrategia de marca

única), en la que unificamos todas las submarcas bajo un único paraguas y un idéntico color a fin de blindar Coca-Cola frente al riesgo que supondría ligar su destino al destino de uno de sus ingredientes: el azúcar (probablemente el menos imprescindible, pero sí el más controvertido). Segunda, el lanzamiento de la campaña *Taste de Feeling*, encaminada a recocacolizar Coca-Cola, lo cual explicaré más adelante.

Para mí, el marketing es una especie de mezcla entre ciencia y arte cuyo objetivo es influir en las decisiones de compra de los ciudadanos.

Para ello, el marketing precisa disponer de un conocimiento profundo de las necesidades y aspiraciones de la gente, ya sean existentes o potenciales, explícitas u ocultas o conscientes o inconscientes. Con esta materia prima, el marketing bien puede limitarse a diseñar un nuevo producto o servicio o hacer ver que alguno de los existentes proporciona esos beneficios que hasta el momento no se percibían como tales.

Aunque Philip Kotler dice que «el marketing no es el arte de vender lo que uno produce sino de saber qué producir», a veces uno produce algo que no sabe que puede ser vendido «de otra forma». Las zapatillas deportivas (lo mismo que las bebidas deportivas) se vendían para quienes hacían deporte más o menos profesional..., hoy en día ya no se venden sólo para los deportistas, sino para los que simplemente intentan llevar una vida un poco menos sedentaria..., e incluso para los que, llevándola, se sienten menos sedentarios si las usan.

En lo que Kotler es inapelable es en su afirmación de «si no eres una marca, serás una mercancía». La diferenciación es la base de todo, a través de ella se hace marca y ésta es la que garantiza que los esfuerzos de hoy contribuyan a asegurar el mañana.

En Coca-Cola decimos que «una marca es una promesa..., y una buena marca, una promesa consistentemente cumplida». Cuando uno adquiere un producto con marca está teniendo una expectativa muy exacta de la experiencia de consumo que espera tener. Cuando uno adquiere algo a granel, nunca sabe a ciencia cierta lo que resultará.

El siglo XX se ha caracterizado por determinadas controversias que han sazonado su discurrir. Entre ellas están la de quién aportó más a la música

popular, ¿The Beatles o The Rolling Stones?...; o cuál es mejor club de fútbol, ¿el Barça o el Real Madrid?...; o quién hace mejor marketing, ¿P & G o Coca-Cola? De todas estas controversias, sólo una ha quedado diáfananamente superada..., y es esta última.

En líneas generales, podemos hablar de dos escuelas de marketing en las que todos hemos bebido: la del marketing racional, representada principalmente por compañías que apostaban por la argumentación racional de sus productos (ejemplo: las firmas de detergentes); y la del marketing emocional, representada principalmente por Coca-Cola.

La primera escuela básicamente expresaba propuestas simples y directas, tales como «cómprame porque lavo más blanco». Ese mensaje, típico de las empresas de detergentes, actuaba como una espada de doble filo porque al tiempo que explicaba *por qué había que comprar el producto*, introducía (¿inconscientemente?) la razón de por qué —algún día— el consumidor debería dejar de comprarlo: porque otro competidor consiguiera lavar aún más blanco..., o que un nuevo competidor lavara «casi igual de blanco» pero a un precio significativamente inferior.

Y así sucedió: aquellas marcas que basaban sus estrategias en el marketing racional se vieron arrasadas por el empuje de las «marcas de la distribución», con el consiguiente deterioro de su cuota de mercado, de sus márgenes y, en definitiva, de su liderazgo. Muchas no sobrevivieron. Echaron el cierre o acabaron poniendo sus fábricas a disposición de la distribución, la misma que les había sacado de la carretera.

Y es que los elementos racionales no son los que aseguran mayor lealtad por parte de los consumidores.

Cuando uno elige pareja, generalmente lo racional no es lo que más pesa. Si así fuera, si uno la eligiera por factores tales como su nivel de estudios, los idiomas que hablara, su habilidad para el baile..., ¿qué pasaría cuando conociéramos a otra persona que tuviera mayor nivel de estudios, hablara más idiomas y bailase mejor? La vida no funciona así, funciona de otra manera.

Decía Leonard Cohen en uno de sus poemas:

[...]

*I confess I mean to find
a passage or forge a Passport
or talk a new language
Love me because nothing happens.
I confess I meant to grow
wings and lose my mind.
I confess that I've
forgotten what for.
Why wings and a lost mind.
Love me because nothing happens.*

O, en otras palabras:

[...]

Confieso que intento encontrar
un pasadizo, falsificar un pasaporte
hablar un nuevo idioma.
Ámame puesto que nada ocurre.
Confieso que traté de que me crecieran
alas y volverme loco.
Confieso que he
olvidado para qué.
Para qué las alas y volverme loco.
Ámame puesto que nada ocurre.

Para mí, estos versos de Leonard Cohen, de su libro de 1966 *Parasites of Heaven*, encapsulan la belleza de la irracionalidad que envuelve al marketing emocional: «Ámame puesto que nada ocurre» es, indudablemente, una propuesta mucho más atractiva que «Elígeme porque que lavo más blanco».

Las emociones son lo que nos mueve, en tanto las razones son lo que nos justifican. Uno actúa por las emociones y, posteriormente, acude al terreno de lo racional para autojustificarse por su decisión.

Las emociones nos mueven porque, sencillamente, somos seres

emocionales. Viene determinado en nuestro código genético. Las emociones, por ello, son transversales a cualquier raza y se pueden leer en nuestro rostro, venga de donde venga, vivamos en la época que vivamos: el miedo, la alegría, la tristeza o el asco son fácilmente deducibles por la simple observación de la faz de quien siente alguna de estas emociones. Esos gestos no se aprenden, nos vienen de fábrica.

El marketing racional se basa en el producto. Este marketing habla primordialmente de beneficios y superioridad (basada en algún tipo de innovación más o menos relevante) y apuntala su discurso con la demostración^[5] (el típico: «He aquí dos camisetas manchadas...»). Todo ello busca generar prueba y, con ella, lograr repetición. Y es en esa repetición —en la costumbre— donde espera lograr lealtad. Por otra parte, esa necesidad autoimpuesta de estar sometido a una permanente comparación con las marcas competidoras condena al producto a una continua innovación y mejora para no acabar siendo superado.

Por su parte, el marketing emocional no se centra en el producto, sino en la «marca». No habla tanto de «beneficios» como de «valores», y su principal objetivo es «diferenciarse». Por ello no está sometido a la dictadura de la innovación: uno es lo que es... y no necesita reinventarse continuamente. Rolex es Rolex, aunque atrase..., y no necesita compararse con Casio.

He escuchado a ejecutivos de empresas de detergentes decir que lo nuestro es muy fácil porque nuestro sector, el de bebidas, es un sector primordialmente emocional. Sonríe.

Los sectores los hacemos las marcas. Si P & G (Procter & Gamble) hubiese participado en el sector de bebidas, con toda seguridad hubiera utilizado «su libro» y muy probablemente, aun de forma inconsciente, hubiera intentado la racionalización de este segmento.

Son los errores o aciertos de los departamentos de marketing de las compañías, creando y perpetuando códigos de comunicación, los que consiguen que determinadas categorías de productos sean percibidas racional o emocionalmente.

Hoy en día me es muy gratificante ver cómo P & G trata de insertar elementos emocionales en su publicidad, en la estela del camino que marcas

como Coca-Cola construyeron hace ya muchos años. Por supuesto, como autoproclamada «escuela de marketing» dudo que lo reconozcan.

Por otra parte, un riesgo que acecha al marketing emocional es caer en la exageración, en olvidarse del producto y dedicarse a hablar de «otras cosas», emocionar por emocionar, entretener por entretener...

En 1982, Oliviero Toscani rompió muchos códigos cuando reinventó la comunicación de Benetton. La foto que Therese Frare tomó de David Kirby agonizando de Sida en un hospital de Ohio sacudió no sólo a nuestra sociedad, sino también al mundo publicitario. Oliviero presumía de ser un fotógrafo y no un publicitario, aunque sus fotografías se usaran en publicidad. También decía que: «Hay gente que al mirar una fotografía se enfada, pero con quien deberían enfadarse es con ellos mismos, por no atreverse a mirar el problema que retrato. No existe una fotografía escandalosa, lo que es escandalosa es la realidad, esa realidad que la fotografía está reproduciendo para la gente que no la vive».

Oliviero Toscani despertó una forma de hacer que siempre he admirado. Sin embargo, como sucede con todo genio y pionero, le han seguido una saga de malos imitadores que han hecho mucho daño a las marcas.

Admiro el arte de Víctor Vasarely, de Piet Mondrian, de Paul Klee, de Joan Miró..., y aunque su técnica parezca sencilla y replicable, lo relevante es que es «su arte», su descubrimiento. Cualquier copia nunca podrá evitar ser una copia, nunca podrá evitar su irrelevancia.

En Coca-Cola España, como ya comenté, comenzamos trabajando el terreno de la felicidad, constituyendo en su día el Instituto de la Felicidad, celebrando varios congresos internacionales sobre el tema en Madrid y desarrollando los primeros estudios cuantitativos, serios y representativos, sobre la materia.

Finalmente, nuestra casa matriz empezó a alinearse con ese posicionamiento, y así surgió en 2009 la campaña «Open Happiness», que arrancó con buenas intenciones pero acabó derivando en todo menos en una campaña de publicidad porque en una inexplicable deriva hacia el sinsentido terminó hablando de todo menos del producto Coca-Cola. De hecho, parecía como si la propia presencia del producto (botella o líquido) molestara,

limitándose la publicidad a mostrar la silueta de lo que venía a ser una botella.

Cuando los presupuestos de publicidad de las marcas son secuestrados por los ejecutivos a cargo de ellas que, inspirados en la «filosofía Benetton», los utilizan no para hablar de la marca a la que pertenece ese dinero, sino para lanzar al mundo sus discursos personales y curarse sus propios traumas, el marketing fallece.

Ya no es la marca la que habla, son ellos quienes hablan a través de la marca, predicando desde el púlpito que la silenciada marca les proporciona. Hasta pueden ganar algún premio en esos festivales publicitarios que los publicitarios hacen para los publicitarios, pero eso no es marketing: eso es ego financiado por la marca a la que están traicionando. Por la marca cuyo declive presencian, pero que achacan a factores siempre ajenos a ellos.

Meses después de haber tomado la responsabilidad mundial de marketing, tuve que expulsar de Coca-Cola a dos de estos perfiles. Consciente de su activa participación en esta digresión que yo intentaba reparar, compartí con ellos, de forma abierta y dialogante, la nueva dirección que debíamos imprimir a Coca-Cola. Me aseguraron entenderla, compartirla y se comprometieron a implementarla. Pero no fue así: quemaron desesperadamente todo el presupuesto europeo que pudieron con el material que ya tenían producido, en un desesperado intento de demostrar que ese material funcionaba. Fui consciente de ello y no intervine.

Cuando los resultados demostraron el desastre, les despedí por dos motivos: primero, por inútiles y, segundo, por desleales. Porque se puede discrepar, pero nunca mentir.

Cuando una compañía se limita a hacer publicidad de marca, obviando la presencia y consumo del producto, se puede incurrir en lo que Sergio Zyman denominaba «consumo virtual». Es decir, los consumidores pueden enamorarse de una marca (Coca-Cola), usar elementos de *merchandising* de ella, ponerse una bonita camiseta con el logo... —por ejemplo—, pero no beber ni una botella.

Pero las compañías viven de que su producto se consuma, no de que su marca sea amada..., al menos, en tanto ese amor no se traduzca en consumo.

La gente que trabaja en Coca-Cola, ya sea en la compañía como en sus

embotelladores, vive de que el público compre el producto, lo destape... y lo consuma. Si la comunicación, evitando que esto se vea, no logra que esto se produzca, entonces es mala comunicación.

Cuando a una marca como Coca-Cola se la obliga a emitir mensajes grandilocuentes «a los mortales», desde una especie de superioridad moral, se la está poniendo al borde del precipicio.

Coca-Cola no es grande por los discursos, es grande porque la gente la ha querido hacer grande, y cada vez que intentamos «exaltarla», subirla a un pedestal, la empequeñecemos. Coca-Cola es «para todos». No existe una marca que se pueda comparar con ella.

Como decía Andy Warhol: «Da igual el dinero que tengas, nunca podrás comprar una coca-cola mejor que la de tu vecino».

Efectivamente, podrás comprar un reloj mejor, una pluma, un coche, un cuadro..., pero nunca una coca-cola mejor... porque todas son iguales: la que bebe el rico y la que bebe el vagabundo de la esquina.

Es el único producto que no nos asombraría ver en la mano de la reina de Inglaterra al tiempo que en la mano de un pastor de cabras en Kenia. Con toda certeza, si estas dos personas se encontraran un día, no podrían hablar de ningún otro producto cuya experiencia de consumo hubieran compartido: ni de la ropa que usan, ni del vehículo con el que se desplazan, ni del bolígrafo con el que escriben. Pero sí de Coca-Cola.

En eso radica la grandeza de Coca-Cola: en su sencillez, en su humildad. Cuanto más «predicadora» y «grandilocuente» se intente hacer a la marca, más pequeña y ridícula la volvemos.

Recuerdo la escena final de *En busca del arca perdida* en la que Harrison Ford se enfrenta a la elección de cuál de los distintos cálices es el verdadero. Finalmente se inclina por el más modesto, una sencilla copa de madera, relacionando que José era un humilde carpintero. Y eso es Coca-Cola.

Siempre he dicho que un buen «marketero» es como un buen sastre: cuando alguien traspasa el umbral de su tienda, el buen sastre intenta conocerle a fin de interpretar mejor lo que su cliente necesita y el mejor estilo que se adapta a su personalidad y a sus rasgos físicos.

El mal sastre, por el contrario, piensa que él es la estrella y que, cruce

quien cruce el umbral de su tienda, sea quien sea, necesite lo que necesite, hay que «colocarle» lo que él vende, ajuste o no con su forma de ser; ya se trate de un juez, un futbolista, un ejecutivo o un músico de *hard-rock*.

Cuando se trabaja en publicidad es muy importante dejar nuestras ensoñaciones a un lado y vestir a cada marca tal como su personalidad requiere.

Asimismo, es muy deseable que se crea en el producto que se publicita. Yo consumo Coca-Cola, al igual que mi familia, y me siento orgulloso de que nuestra comunicación muestre a gente como nosotros bebiéndola.

Si alguien de mi equipo creyera que cualquier versión de Coca-Cola no es aconsejable y por ello no la consumiera, le despediría fulminantemente.

Y lo haría por una de estas dos simples razones: o no ha querido informarse seria y factualmente sobre el producto, lo cual es inaceptable..., o, desde su desinformación, estaría conforme con vender a otras personas y familias un producto «que él cree nocivo y no consume»..., lo que reflejaría su inmoralidad y falta de ética, descalificándole para formar parte de mi equipo.

VIII



En defensa de la publicidad

En su día, la publicidad hizo bastante daño a la comunicación porque durante mucho tiempo tuvo tanto protagonismo que llegó a eclipsar, cuando no a anular, toda otra forma de comunicación que no fuera publicidad.

Sin embargo, hoy en día, la publicidad vive (injustamente) una de sus horas más bajas.

Mucho se compara entre televisión y digital, pero dicha comparación suele tener siempre un componente falaz porque lo que en realidad se compara suelen ser peras con manzanas. Cuando uno pone en la misma balanza la «publicidad» en el medio televisivo tradicional y el «contenido» de internet, no se está comparando con justicia, porque lo que en realidad se está comparando no es un medio con otro medio, sino un formato (publicidad) con otro formato (contenido). Lo pertinente sería comparar publicidad en televisión con publicidad digital, y contenido de televisión con contenido digital.

Para tomar conciencia del tema, siempre pongo como ejemplo la siguiente situación: si yo llego una mañana a mi oficina y alguien entra en mi despacho con gesto demudado y me dice: «Se está diciendo que si bebes Fanta te quedas calvo», lo primero que le preguntaría —tras el primer sobresalto— sería: «¿Dónde has oído eso, dónde se está diciendo?». Si me responde que en internet, daría un suspiro de alivio y me pondría a otra cosa..., pero si me dice que está saliendo en el telediario de Piqueras o en el de Matías Prats se me caerían los palos del sombrero y convocaría de inmediato un comité de crisis. Ésta y no otra es la comparación que hay que hacer cuando se habla de contenido en televisión y contenido en internet.

Por la misma razón, cuando se compara la publicidad en televisión con la

de digital, probablemente lo que habría que hacer es comparar un *spot* de 30 segundos —que viene a ser más o menos el estándar— con un *banner* o un contenido patrocinado en Facebook o Instagram.

Pero cuando comparamos «contenido» con «publicidad», el primero siempre juega con ventaja porque a diferencia de la publicidad no está sobrerregulado, no está atado de pies y manos y, desde el amparo que le proporciona el derecho a la libertad de expresión, puede hacer y decir prácticamente lo que le venga en gana.

Paradójicamente, la gente otorga menos credibilidad a la publicidad que al contenido pese a que la publicidad, por ley, no puede mentir. Un anuncio funciona más o menos como un contrato. Si lo que en él se asevera se demuestra falso, uno podría ir a un juzgado y reclamar. Por el contrario, si un contenido vierte obvias falsedades sobre algo, asignándole ventajas o propiedades discutibles, difícilmente podremos reclamar por ello.

En resumen, amparado en la libertad de expresión, el contenido puede no sólo ser intencionadamente inexacto respecto a las propiedades de un producto, sino que puede mentir sobre las de sus competidores, hablando en términos negativos de ellos —algo impensable en la publicidad— con el demoledor efecto que todo lo negativo tiene sobre nuestra mente, porque somos más dados a recordar lo malo que lo bueno.

Efectivamente, si de alguien se comenta que es un honesto profesional, felizmente casado y ejemplar padre de familia, es muy probable que pase desapercibido. Si, por el contrario, alguien asegura que esa persona mantiene una relación extramarital con una oveja..., la gente le recordaría mucho más, y cada vez que su nombre saliera a colación, no podrían borrar de su mente determinadas imágenes.

Sobre este tema del *black marketing*, me extenderé más en un capítulo posterior.

A menudo me quejo de que muchísima gente ha vivido «de la publicidad», pero son muy pocos los que han vivido «para la publicidad».

Y así es. Los medios de comunicación se han podido financiar gracias a la publicidad que vendían y venden (periódicos, televisiones o radios). Curiosamente, ninguno de ellos ha desarrollado campaña alguna para

prestigiar ese producto que comercializan, que es el espacio publicitario, informando de lo que he contado antes: por ejemplo, que la publicidad, por ley, no puede mentir y que todo aquello que se publicita en los espacios que su medio comercializa, cumple con esa garantía...

Lo más paradójico es que, consciente o inconscientemente, estos mismos medios se han dedicado a premiar a aquellas firmas comerciales que les han retirado el presupuesto que antes les aportaban, dándoles pábulo en sus contenidos. Un notable ejemplo de esto es el acontecimiento denominado «Red Bull Stratos», que en 2012 llevó a una persona a lanzarse, metido en un traje presurizado, desde un globo de helio que subió a la estratosfera, logrando en su caída romper la barrera del sonido. Con ello Red Bull demostró dos cosas: una, que no les importaba arriesgar la vida de una persona para lograr notoriedad, y dos, que daba mucho más retorno retirar presupuesto publicitario y dedicarlo a experimentos de esta índole y, así, acaparar (¡gratis!) las portadas y entradillas a noticiarios de los medios «castigados».

Asimismo, la publicidad ha tenido que soportar ser la diana de todas las campañas antialgo. En este sentido, los excesos de velocidad se achacaban a que en los anuncios los coches circulaban demasiado rápido, y nunca a las series americanas de policías en las que, entre persecución y persecución de vehículos, a veces había algo de trama.

Por supuesto, a fin de evitar la polémica, la industria automovilística cuida ya mucho su publicidad.

También tanto la anorexia como el sobrepeso han sido males achacados a la perversa industria publicitaria.

La propaganda política tampoco ha ayudado a mejorar la imagen de nuestra apaleada publicidad, sino más bien a empeorarla. Pero lo que mucha gente ignora es que en España la publicidad política no está sujeta a la estricta ley de publicidad. Es decir, los astutos políticos la excluyeron de esa ley para no estar obligados al cumplimiento de las promesas que pudieran hacer a través de sus cuñas de radio, *spots* de televisión, folletos o carteles..., a diferencia de las marcas comerciales que sí lo están.

Pero también viven de la publicidad las agencias que desarrollan la creatividad con la que se rellenan los espacios que los medios comercializan.

Y hay que reconocer que algunas de ellas no han tenido reparo en hacer algunos anuncios que hacían mofa de la propia publicidad.

En una conversación con un conocido publicitario, me sorprendí de su escepticismo cuando me atreví a calificar como arte gran parte del patrimonio publicitario. Ante tal actitud, recordé que los carteles que en su día diseñó para varios cabarés Toulouse-Lautrec ahora se exponen en afamados museos. Si el arte lo define no la pieza (un cartel publicitario), sino el autor de la pieza (Toulouse-Lautrec, en este caso), por esa misma lógica, por ejemplo, el *spot* titulado «1984» que Apple hizo para el lanzamiento del Macintosh sería una obra de arte, puesto que dicho *spot* fue dirigido por Ridley Scott.

Hoy en día hay un tránsito continuo de artistas entrando y saliendo del mundo publicitario.

Pero aceptando que la publicidad no sea arte, lo que no tiene discusión es que el arte sí ha sido (y sigue siendo, en muchos casos) publicidad. Una gran parte de las obras de arte que admiramos son el resultado de encargos realizados para ensalzar hechos (o falsos hechos), batallas (reales, magnificadas o ficticias) o personajes con los que impactar e influir en las personas. El esquema de mucho de este arte anticipó lo que es hoy el mercado publicitario: una necesidad de comunicar por parte de un noble o mecenas, un *encargo-briefing*, una «creatividad ensalzadora»..., y una contraprestación económica.

También he escuchado decir que como arte, la publicidad sería en todo caso un «arte efímero». No estoy de acuerdo: cada día se componen decenas de miles de canciones que nadie escuchará y que irremisiblemente serán olvidadas, lo mismo sucederá con muchos de los libros que se escriben, o con la mayoría de los cuadros que se pintan. Sólo una pequeña parte de la producción artística trasciende. A lo mejor menor que la parte que trascenderá de la producción publicitaria.

Hoy en día, la mermada eficacia de la publicidad, causada por la ignorancia de quienes la consumen y la desidia de los que viven de ella, está haciendo que muchas compañías se cuestionen la inversión dedicada a ella.

Por otra parte, estamos constantemente presenciando cómo nuevos agentes irrumpen en los mercados intentando hacerse con los presupuestos que los

fabricantes históricamente dedicaban a los medios tradicionales. Las típicas «exigi-solicitudes» de aportaciones económicas por parte de las grandes cadenas de la distribución para sus folletos-aniversario, que no aportaban mucho retorno desde el estricto punto de vista publicitario, podrían pronto parecer algo anecdótico en el momento en que compañías como Amazon empiecen a extender similares prácticas.

A su vez, compañías como Google empiezan a capturar gran parte del presupuesto que antes se dedicaba a prensa o televisión. Eso sí, con una notable diferencia: cuando antes se invertía en un medio tradicional, éste —en la medida de lo posible— intentaba no maltratar a su anunciante en los contenidos (claro, a no ser que ello fuera justificadamente inevitable). Por supuesto, Google coge tu dinero para que intentes mejorar tu imagen, en tanto sus contenidos, paralelamente, pueden estar machacándotela.

Desgraciadamente, la publicidad está injustamente en peligro, y a quienes viven de ella (medios y agencias) eso parece no importarles. Si yo viviera de un producto —como es el «espacio publicitario»—, lo más importante para mí sería reivindicarlo, asegurándome de su efectividad y eficacia, aunando a todos mis competidores; porque prestigiarlo entraría en nuestro interés común. Luego ya lucharía contra ellos para llevarme la mayor parte de dicho mercado.

Hoy en día siento que medios y agencias luchan por una tarta que se está deshaciendo aceleradamente por la desidia de todos. Una verdadera lástima.

IX



El emperador desnudo

Estaba con mi presidente, Muhtar Kent, en Boston, en una conferencia con analistas financieros. Este tipo de actos consiste en compartir nuestros planes y expectativas de crecimiento del negocio con un grupo de jóvenes descreídos, generalmente bastante pagados de sí mismos (además de «muy bien pagados») y que poseen el poder de hacer subir (o bajar) el valor de nuestras acciones con una simple recomendación.

Mientras Muhtar hablaba, muchos de ellos chequeaban sus móviles o se estiraban en la silla.

En un determinado momento, uno de ellos levantó el brazo e, interrumpiendo a Muhtar, preguntó: «¿Qué porcentaje de vuestro presupuesto global de marketing dedicáis a digital?».

Muhtar se quedó pensativo y volvió la cabeza hacia mí, como diciendo: «¡Ésta es tuya, Marcos!». Miré al analista y le respondí que, aproximadamente, el 19 por ciento de nuestro presupuesto mundial. El chico, con cierta suficiencia, me espetó: «Pues el otro día estuvo aquí el consejero delegado de [no mencionaré la compañía] y nos dijo que ellos invierten el 25 por ciento».

De inmediato atajé al analista diciéndole que no había terminado mi respuesta, que aunque invertíamos el 19 por ciento estábamos estudiando la forma de reducirlo al 14 por ciento.

Mis palabras fueron mágicas. Mientras Muhtar volvía aterrado la cabeza hacia mí (demasiado bien me conoce), la audiencia, que había estado distraída con sus móviles y sus emails, recobró de inmediato su atención sobre lo que ahí pasaba, como diciendo «¡esto se pone bueno!».

Blandí mi móvil en la mano y continué: «Supongo que todos tenéis en

vuestros móviles aplicaciones como Facebook, Instagram, WhatsApp, Twitter, Snapchat, Spotify, YouTube, ¿verdad?». Todos asintieron. Proseguí: «¿Me podría decir alguno de vosotros algún anuncio que recuerde haber visto en alguna de esas aplicaciones en la última semana?». Silencio.

El punto estaba hecho. Seguí preguntándoles cosas. Obviamente, todos recordaban los anuncios que habían visto hacía meses en la Super Bowl. Los analistas sonreían y algunos tomaban notas. Muhtar, a mi lado, estaba satisfecho.

Seguí hablando de que no había que confundir el hecho de que hoy nadie se separe del móvil, o que se mire más a esa pequeña pantalla que al televisor, con el hecho de que la gente perciba más la publicidad que le llega a través de ella que la que le llega a través del televisor.

Es cierto que todos pasamos el día con el móvil en la mano. Tan cierto e incontestable como que acudimos todos los días al cuarto de baño. El desafío es cómo poder llegar a ser publicitariamente relevante en ambas situaciones.

La atención que uno dedica a la publicidad en el móvil es muy escasa, nuestro dedo pulgar se mueve con mucha rapidez cambiando de pantallas, además, los *ad blockers* (apps que bloquean la entrada de contenidos publicitarios) están extendiéndose muy velozmente. La planificación programática (que intenta casar contenido publicitario con personas supuestamente interesadas en dicho contenido) suele producir una indeseada sobresaturación del mensaje en los mismos individuos, cruzando la fina línea que separa la persuasión del hartazgo.

El 9 de diciembre de 2016^[6] impartí una conferencia en Nueva York, organizada por Beverage-Digest, a la que asistía toda nuestra industria, así como muchos medios de comunicación.

Durante dicha conferencia expresé mi escepticismo sobre la excesiva valoración de la publicidad digital en general y el *social media* en particular. En dicha conferencia mostraba cómo la televisión (aún) nos proporcionaba un mejor retorno publicitario que el *social media*.

Ese mismo día, E. J. Schultz, periodista de *Advertising Age*, titulaba su artículo: «Coke CMO defends TV as Cola Giant rethinks digital approach» [El *chief marketing officer* de Coca-Cola defiende la TV en tanto repiensa su

estrategia digital].

En su artículo también destacaba mi sempiterna frase de que «*social media* es la estrategia digital de aquellas compañías que no tienen una verdadera estrategia digital». Porque yo estoy absolutamente a favor de la digitalización de las empresas, que es algo mucho más serio y profundo que derrochar el presupuesto publicitario en pequeñas piezas de comunicación que realmente nadie percibe.

En esa presentación también destacaba que, por aquel entonces, Coca-Cola disponía de unas 300 apps desarrolladas por los distintos países, de las cuales la mayoría contabilizaba menos de 100.000 usuarios. Teniendo en consideración el coste de desarrollo y posterior coste de promoción de cada una de esas apps, uno puede hacerse una idea de la ceguera que lo digital ha producido en muchas compañías.

Ha sido como una «fiebre del oro», en la que muchos *brand managers* han tratado de encontrar petróleo en su jardín y pasar a la posteridad. Eso sí, con el dinero de la marca y azuzados por las agencias de medios que, por su parte, encontraron en lo digital una fuente de mayor margen que la que el manido GRP les dejaba.

Efectivamente, el mercado publicitario televisivo se ha convertido en un mercado bastante transparente y *comoditizado*, en el que los márgenes son bien conocidos y poco «margen» dejan ya a las agencias. Sin embargo, lo digital goza —por el momento— de mucha mayor opacidad, por lo que aconsejar divertir inversiones hacia estos nuevos medios resulta económicamente más interesante para la agencia intermediadora de medios. Aunque debo hacer una salvedad porque, como bien me recuerda siempre el experto Manuel de la Rica, si bien esto pudiera ser cierto cuando se trata de pequeños proveedores digitales, los márgenes con los que se trabajan con grandes corporaciones como Google o Facebook son cada vez más exigüos.

Siempre me ha dado un poco de risa la inocencia de aquellos ejecutivos de marketing que muestran en sus presentaciones alguna iniciativa suya en digital, y con orgullo presumen de que «eso», su «heroicidad», ha conseguido 460.000 *views*, *likes*, *clics*, *favs...*, o lo que sea. Muchos ignorantes directivos se apresuran a aplaudir sin saber lo que aplauden, en un ridículo esfuerzo por

ocultar que no saben de lo que se está hablando.

Vamos a ver, en un país como España, con 46 millones de habitantes, 460.000 impactos corresponden a... ¡un solo GRP![7]

¿Merece la pena un puñetero GRP —o diez que sean, que equivaldrían a 4,6 millones de *views*— para hacer la ola a alguien en una presentación seria de negocio?

Y otra cuestión: ¿a qué coste se han alcanzado dichos *views*?

Todo se ha sacado de quicio.

Cuando alerté sobre ello en aquella conferencia de Nueva York, me sentí un poco como el niño de aquel viejo cuento de Hans Christian Andersen titulado «El traje nuevo del emperador», en el que al final, cuando el emperador iba desfilando desnudo y todo el país alababa su traje, no pudo evitar exclamar: «Pero ¡si va desnudo!». Y eso es lo que exclamé en Nueva York.

Efectivamente, hemos vivido una primera época en la que criticar mínimamente el despilfarro en digital podía hacer que uno fuese tachado de «vieja escuela», de retrógrado. Porque todo lo digital era lo verdaderamente *cool*, lo moderno, lo «ideal de la muerte»..., y todo lo demás, casposo.

La inexistencia de métricas fiables y la falta de interés por construirlas propició que todo se convirtiese en una ridícula carrera de clics y datos que difícilmente permitían ver qué había detrás de ellos.

Los escándalos con las audiencias infladas de Facebook, o el uso de *bots* (robots de web), que distorsionaban los datos reales de *views*, hicieron que en marzo de 2017, tres meses después de mi intervención en Nueva York, Marc Pritchard, *chief brand officer* de Procter & Gamble, se sumara a mi denuncia.

En el reportaje de Jeri Smith para *The Drum*, Pritchard declaraba «que estaba harto (*tired*) de esperar a que las plataformas digitales alcanzaran un acuerdo conjunto sobre sus métricas». Pritchard advertía de que «votaremos con nuestros dólares» tras los últimos escándalos sucedidos con los datos de *viewability* de Facebook, Snapchat, Google y otros, que habían arrastrado con billones de los presupuestos de publicidad de muchas compañías.

En España, en febrero de 2018, la agencia H2H demostró cómo con sólo 500 euros podían «falsificar» una *influencer*. La agencia creó un perfil para la

actriz Almudena Ripamonti y con ese presupuesto «compró seguidores falsos rusos» (aparentemente más baratos que los falsos de otros países) y con ello Almudena obtuvo ropa, invitaciones a cenas, a fiestas o a desfiles.

Algo que nunca deja de sorprenderme es cuando los medios, las plataformas digitales o las mismas agencias de medios hablan con tanta frivolidad del retorno de la inversión (ROI: *return on investmet*).

El retorno de una determinada decisión de inversión publicitaria sólo la conoce el anunciante, nadie más. Punto.

Me explico: a la única información a la que el medio tiene acceso es a la inversión que el anunciante hace en su medio. Pero para determinar un ROI es necesario saber no sólo eso, sino el resto de la inversión que simultáneamente se esté haciendo en otros medios, los resultados en ventas que se produzcan en ese período y, por supuesto, detraer todos los impactos distorsionantes que puedan impactar en ellas, como el efecto precios, las temperaturas, las promociones, las acciones de la competencia, etcétera.

Por eso el único que tiene en su poder toda esa información y, por lo tanto, el único que puede determinar el ROI aislado de una determinada inversión publicitaria es el propio anunciante y nadie más.

Los ROI dependen de las distintas categorías de productos, de las distintas marcas (dado que la elasticidad a la publicidad puede variar entre ellas) y, muy importante, de los distintos países en los que se quieran determinar.

En Coca-Cola hemos seguido muy seriamente dichos retornos y en función de ellos hemos planificado de diferente modo en nuestras distintas geografías. Toda esa información representa para nosotros una inestimable fuente de ventaja competitiva. Sólo por compartir una curiosidad diré que en 2015 el retorno de digital sólo superaba al de televisión en tres de nuestros veintiún principales países (con Filipinas liderando a estos tres).

Tener criterio propio, no dejarse llevar «por lo que se lleva», ser riguroso y estudiar y entender los temas es fundamental en un entorno tan cambiante como el que estamos viviendo. A mí no me interesan «los cuentos», sino los datos.

La revolución digital y tecnológica es un hecho, pero no por ello hemos de bajar la guardia cuando alguien, en nombre de ella, nos quiera tomar el pelo.

En esa revolución hay también mucho vendedor de «crecepelo» que se acerca a nosotros con su carreta. Las formas cambian, pero no la esencia.

Si no, ¿por qué los departamentos de tesorería de corporaciones serias no están invirtiendo en bitcoins? Probablemente sea más *cool* hacerlo que invertir en bonos del Gobierno alemán, por ejemplo. Pero no lo hacen.

Para ellos lo importante es el retorno (ROI) y la certeza sobre ese retorno.

Entonces, ¿por qué se empeña la gente de marketing en parecer frívola? No existen los atajos: hay que estudiar los datos... y vigilar las métricas.

Sí, probablemente el emperador un día será la persona más elegante del reino pero, hoy por hoy, está en porretas.

X

La creatividad como «honda de David»

La creatividad es la magia que convierte los espacios vacíos, silenciosos y muertos, en un estallido de evocaciones y significados.

La creatividad puede marcar la diferencia y hacer que el pequeño venza al grande, porque una creatividad sobresaliente puede compensar un presupuesto modesto. Es la honda de David, aquella que mató al gigante. Hoy los expertos calculan que el impacto que recibió Goliat podría ser el equivalente al de una bala del calibre 45. Sería el resultado de hacer girar cinco vueltas a una honda con un radio de giro de sesenta centímetros, en la que hubiera una piedra de unos veinte gramos de peso. Lanzada a una distancia de treinta y cinco metros, la piedra podría haber perforado el cráneo del gigante. Porque las piedras, al igual que las balas, no matan. Lo que mata es la velocidad a las que sean lanzadas.

En nuestro país hemos tenido y tenemos a muchos David de la creatividad, gente como Miguel García Vizcaíno, Toni Segarra, Juan Mariano Mancebo, Luis Casadevall, Salvador Pedreño, Mónica Moro, Miguel Ángel Furones, Agustín Medina, Joaquín Llorente, Rafa Antón, Eva Santos, José Luis Esteo y

muchísimos más. Cualquier piedra de ellos podía derribar gigantes.

Al principio del capítulo VII comenté que para mí el marketing es una especie de mezcla entre ciencia y arte cuyo objetivo es influir en las decisiones de compra de los ciudadanos.

Asimismo he comentado que la mejor manera de influir en las personas es a través de la emociones porque, como dije, las emociones son lo que nos mueve, en tanto que las razones son lo que, posteriormente, nos justifica.

Luego, el reto es ¿cómo emocionar?

La respuesta es sencilla: no hay mejor herramienta para emocionar que contar una historia.

Efectivamente, nadie puede negar la influencia de Jesucristo en la historia de la humanidad. Y esta influencia se sustentó en una doctrina que fue comunicada a través de historias. Historias en forma de parábolas, o historias recogidas en la Biblia.

Ya desde el siglo XVI, los mendigos emocionaban a sus audiencias en los pueblos con sus «romances de ciego», historias en verso que relataban hechos truculentos acaecidos en otras poblaciones, apoyándose en unas viñetas dibujadas en unos pliegos enrollables.

Las historias han trascendido a través del teatro, la radio, el cine, el vídeo, la televisión, el móvil... Historias con imagen, sonido, música. Todo ello combinado para lograr un único objetivo: emocionar; hacernos reír, llorar, enternecernos, convencernos de algo y, en definitiva, influirnos.

Coca-Cola ha sido, desde siempre, el *story-teller* por antonomasia. Todo alrededor de la marca está plagado de historias en las que Coca-Cola ha tenido un papel relevante.

Cuando en 2015 me puse manos a la obra con una nueva campaña global para la marca, sabía muy bien lo que buscaba. El espíritu de Coca-Cola quedaba muy bien reflejado en las últimas campañas que McCann-Erickson había desarrollado entre los años ochenta y principios de los noventa.

Para mí no se trataba de reinventar la marca, sino de volverla a su sitio, eso sí, activándola con claves del siglo XXI y no del XX.

Anuncios emblemáticos como el de «Mean Joe Green» (1980) o «I Need Somebody» (1983), contaban historias, historias impactantes y emocionantes.

Escribí en unas hojas un esquema de la arquitectura común de los anuncios que juzgué más exitosos. Ésta fue mi conclusión:

- Todos ellos contaban una gran historia que capturaba la atención.
- Coca-Cola estaba en el centro de dicha historia, era protagonista, no *wallpaper* (papel de pared; es decir, objeto de decoración, secundario a la acción principal).
- El producto venía a resolver una necesidad real (sed, levantar el ánimo, «romper el hielo»).
- Su tono era aspiracional, mostrando gente sencilla pero atractiva.
- Tangencialmente (es importante remarcar esta «tangencialidad»), la historia contenía elementos encaminados a hacer de nuestro mundo un mundo mejor, introduciendo «un punto de vista», aunque no fuera ése el objetivo de la pieza publicitaria..., pero «flotaba» ahí.

Respecto a este último punto, cabe señalar —a título de ejemplo— que en el caso del comercial «Mean Joe Green» (rodado en los años ochenta y protagonizado por ese mismo jugador afroamericano de la NFL y por un niño latino), hacía apenas doce años que había sido asesinado Martin Luther King Jr., y en Estados Unidos el racismo seguía latiendo, desafortunadamente.

Yo rechazo aquellas historias que, siendo interesantes, no permiten que Coca-Cola esté en el centro de ellas. Hacer contenidos publicitarios en los que la marca o el producto sobren (o estén metidos con calzador) es una equivocación. Es como ofrecer una historia en la que al final descubrimos que ha sido «ofrecida por gentileza de tal o cual marca». Pero eso no es hacer publicidad, eso es hacer «patrocinio»... o, peor aún, eso es hacer «filantropía», gastando dinero en rodar historias que no involucran al producto; generando, por lo tanto, «consumo virtual» pero no real. Y este último es el único que nos aporta dinero para sufragar esa misma publicidad que «entretiene», pero que luego «no vende».

Hay gente a la que le cuesta entender que la publicidad no está para entretener, sino para «vender entreteniendo», que es muy diferente. Si sólo entretuviéramos, mejor sería que cambiásemos de trabajo y ficháramos por

una productora de contenidos de televisión.

Con esta arquitectura, las nuevas agencias que contratamos empezaron a desarrollar piezas de comunicación que resultaron espectaculares y que daban unos índices de efectividad[8] inusuales que sorprendentemente eran compartidos por países tan dispares como Estados Unidos, China, Alemania o Argentina simultáneamente.

Esto es muy importante porque la buena creatividad apenas precisa de adaptación. Cuando un contenido es bueno, viaja bien. A nadie se le ocurre que películas como *El rey León* o *La guerra de las galaxias* tengan que ser adaptadas en sus tramas o en sus finales en función del país en el que sean exhibidas. Todas ellas funcionan en cualquier parte del mundo tal como han sido producidas.

Con la ayuda de Rodolfo Echeverría, uruguayo ejerciente, a quien a mitad del proceso nombré responsable de comunicación, salieron a la luz piezas como «Anthem», «Break Up», «Brotherly Love», «Empty Bottle», «Professor», «Pool Boy», «Elevator», «Magician», y muchas otras más.

Cuando se analiza una propuesta de pieza, yo juzgo en función de dos ejes: si la creatividad me parece sobresaliente o no... y si la pieza está en estrategia o no. Una pieza brillante pero que no esté en estrategia es como golpear con fuerza una pelota, pero lejos de la portería. Por otra parte, una pieza en estrategia pero de dudosa calidad creativa sería como disparar a puerta tan flojito que la pelota se detenga antes de llegar al portero. Aquí de lo que se trata es de marcar goles.

Yo tengo tres reglas básicas a la hora de seleccionar gente para formar parte de mi equipo encargado de llevar adelante la publicidad.

La primera, «capacidad». Es preciso contar con gente capaz de distinguir entre una idea o un trabajo genial de otro aceptable o de otro mediocre o malo. Esto es crucial.

La segunda, «integridad». Integridad para no intentar disfrazar de genial lo que simplemente es aceptable o, incluso, mediocre.

Y la tercera, «perseverancia», para no dejar de intentar nunca de alcanzar lo genial.

Uno de los problemas más frecuentes de las compañías es confundir a un

buen profesional de marketing con un buen publicitario. Grave error.

Para mí, un buen ejecutivo de marketing es una persona que en una escala de 0 a 10 me dé entre 9 y 10 en generación de ideas y diseño de estrategias... y entre 6 y 8 en todas y cada una de las siguientes áreas: investigación de mercados, política comercial y análisis de precios, clientes, ventas y distribución, diseño de productos y envases, *merchandising*, promociones, patrocinios, finanzas comerciales, relaciones externas y publicidad, entendida ésta como creatividad y planificación de medios.

Es decir, un buen ejecutivo de marketing bien podría dar un 6 en esta última disciplina y ser, para mí, un gran ejecutivo de marketing, redondo y completo.

Sin embargo, de un buen director de publicidad sólo espero que me dé un 10 en publicidad, y nada más. Ni nada menos.

Y nunca querría que «un 6 en publicidad» (por muy buen director de marketing que fuese) haciendo valer su posición, le corrigiera el trabajo a un buen director de publicidad.

A mis directores de marketing siempre les he dicho: «A ti te contraté como director de marketing, no como director de publicidad. Si el director de publicidad hace mal su trabajo, se le despide..., pero si no es que él haga mal su trabajo, sino que acaba haciendo lo que tú le impones contra su voluntad, ¿a quién despido entonces? A ti no te tengo aquí por tus habilidades como publicitario, sino por tus habilidades —holísticas— como director de marketing. No arriesgues tu cuello en lo que —aunque algo sabes— no eres un experto».

Siempre he tratado de salvaguardar a quienes he nombrado directores de publicidad del riesgo de ser anulados por responsables de marcas que, siendo buenos en lo suyo, pretendían que su tarjeta y su control del presupuesto les permitiera imponer su criterio sobre el producto creativo final.

Como siempre he dicho, «la publicidad no vende, sino que “predispone” a comprar». Efectivamente, la publicidad «influye», intenta «predisponer», pero la venta finalmente se materializará si, primero, el consumidor encuentra el producto (distribución); segundo, si está correctamente presentado (*merchandising*), y tercero, si el precio al que se oferta es el adecuado

(política comercial). Por ello, lo que de verdad vende es el marketing..., la publicidad es sólo una parte de él, una pieza más en la cadena que lleva a que alguien decida comprar nuestro producto.

Yo trabajé durante dos años en publicidad. A los veintinueve años dejé Coca-Cola y me fui a trabajar como director de la Red Sur de Agencias de Alas-Bates (agencia que luego fue fusionada con Ted Bates, formando BSB [Baker, Spielvogel & Bates]). A los treinta y uno, regresé a Coca-Cola España como director de marketing, rescatado por Juan Antonio Calvet, una de las figuras pioneras del marketing en nuestro país, fundador de la Asociación Española de Anunciantes y de la OJD, y nunca suficientemente reconocido.

Para mí, esos dos años supusieron el mejor de los másteres que uno pueda aspirar a cursar. Aprendí muchísimo de las cocinas donde se guisa la publicidad... y mucho de otras cosas que me hicieron valorar aún más la compañía que había dejado atrás.

Durante mi trabajo en Alas Bates tuve ocasión de trabajar muy de cerca con la cuenta de la ONCE (la Organización Nacional de Ciegos de España), que en su día representó un revulsivo en la forma de hacer publicidad en nuestro país. Dirigiendo su departamento de publicidad estaba Enrique Sanz, maestro donde los haya y cuya ceguera le permitía ver más que a muchos otros. Le secundaba su gran lugarteniente, Javier Nogal.

De Enrique aprendí muchas cosas, entre ellas, su forma de manejar a las agencias. La ONCE disponía de un *roster* de agencias que, básicamente, trabajaban en competencia continua: nadie tenía oficialmente asignada «su cuenta», simplemente formaban un grupo de «selectos» que competían permanentemente por cada una de las campañas que la ONCE decidía emprender.

Cuarto de siglo más tarde, inspirado en lo que había aprendido de una pequeña —pero revolucionaria— organización española cuando yo apenas tenía treinta años, implanté en Atlanta un esquema similar para manejar la creatividad de la mayor multinacional de marketing.

Las grandes marcas, como Coca-Cola, tienen algunos riesgos que deben prevenir. Uno, el que gente que no las entiende, que nunca ha querido entenderlas y que, repentinamente, es fichada para hacerse cargo de ellas,

actúe de acuerdo a lo que él/ella cree, en vez de a lo que el profundo conocimiento de ellas aconsejaría.

El otro es que la propia organización «se canse» del posicionamiento de su marca y quiera jugar a probar otros. Ese «cansancio» sólo existe en los ojos de quienes han convivido durante mucho tiempo con la marca y se han cansado hasta de ellos mismos, pero no se dan cuenta de que las nuevas generaciones que se incorporan a ella la ven como nosotros la vimos a su edad.

En cierto modo, las marcas son como las personas. Aquellas que demuestran un comportamiento errático, incoherente e imprevisible acaban por descolocarnos y sólo obtienen rechazo.

Las marcas deben ser fiables y predecibles, han de mantener su coherencia y todos tenemos que saber lo que son y lo que se puede esperar de ellas.

Yo admiro la coherencia de Disney.

Generación tras generación, Disney lleva contándonos la misma historia. Es la de un jovencito (ya sea animal, juguete o humano) que de joven es travieso y se aparta de su entorno familiar. A partir de ahí vive diversos peligros y aventuras. A lo largo del camino encuentra a algunos amigos que le ayudan y le acompañan en la travesía. Finalmente, ya hecho y derecho, en plenitud de madurez, vuelve a casa..., y final feliz.

La película ya puede llamarse *Bambi*, *Dumbo*, *La Sirenita*, *Pinocho*, *El libro de la selva*, *El rey León* o *Buscando a Nemo*, da igual, todas siguen un patrón similar.

Cuando, eventualmente, Disney ha abandonado este esquema («su historia»), ha corrido grandes riesgos. Lo que funciona, funciona..., y si sigue funcionando no hay que aburrirse de ello. La historia, en esencia, permanece..., los personajes cambian y evolucionan.

Igual sucede con Coca-Cola, «su historia» sigue —y seguirá siendo válida por muchos años—. No tiene sentido cansarse de ella... y, menos, abandonarla. Lo importante es asegurarse de que la forma de contarla permanece en constante actualización, nunca su esencia.

Coca-Cola es Coca-Cola, pero nuestra compañía es propietaria de muchas otras marcas que se rigen por patrones muy distintos y con arquitecturas de comunicación muy diferentes.

En el caso de Coca-Cola, son las historias, en las cuales la marca debe ser el centro. Para mí, esto ha de ser igualmente trasladado cuando hablamos de patrocinios. Todos los acontecimientos en los que Coca-Cola está presente (Juegos Olímpicos, Mundial de Fútbol, etcétera) no son más que «contextos» en los cuales la marca no debe perder su centralidad. Uno no patrocina «algo» para adquirir «el derecho a anunciar ese algo», no. Uno patrocina «algo» para poder anunciar «su marca» contextualizada «dentro de ese algo». Los eventos son perchas en las que colgar los mensajes de nuestras marcas, no perchas a las que patrocinar con el dinero y esfuerzo de nuestras marcas.

Cuando reviso las portadas de los álbumes de Tintín, veo esto con total claridad: podemos tener *Tintín en América*, *Tintín en el Congo*, *Tintín en el país del oro negro*, *Tintín en el Tíbet*, etcétera. Efectivamente, Tintín no está «patrocinando» cada uno de esos lugares, por el contrario, el héroe es Tintín en todos y cada uno de ellos, en tanto los lugares son sólo «contextos» que realzan la figura de nuestro protagonista. De igual forma deberían utilizar las marcas sus patrocinios, ponerlos al servicio de ellas en vez de ponerse ellas al servicio de dichos patrocinios.

A fin de cuentas, los eventos son contenidos, y hay que aprovechar su relevancia. En el capítulo anterior hablábamos de televisiones y de plataformas digitales. Ambas cosas son relativamente irrelevantes. La televisión, la radio, la tableta, el móvil... no son más que aparatos, *devices*, que utilizamos para consumir esos contenidos.

Productos como *Juego de tronos*, el Mundial de Fútbol, la gala de los Oscar o series como *La que se avecina* o competiciones de videojuegos online como *League of Legends*, son contenidos que veremos a través de cualquiera de esos *devices*. Los veremos enteros... o fraccionados. Los veremos con mejor o peor calidad, pero siempre será el contenido el que nos arrastrará a uno u otro medio o a una u otra cadena o plataforma.

También es interesante entender que cuando no sepamos cuál es realmente el contenido que nos están vendiendo, es que el contenido somos nosotros mismos. Plataformas como Instagram, Facebook o Twitter son los máximos ejemplos del contenido autogenerado, contenido que creamos nosotros para nuestros amigos y que nos es, de alguna forma, revendido por la plataforma a

la cual se lo hemos regalado.

La creatividad, como comentaba, es la magia que convierte los espacios vacíos, silenciosos y muertos en un estadillo de evocaciones y significados.

Pero no necesariamente esa creatividad ha de ligar su destino al de esos mismos «espacios», porque las cosas cambian..., y a lo mejor el *spot* de 30 segundos desaparece, o la cuña de radio, o el «roba páginas»... Lo que es seguro es que aunque desaparezcan todos los formatos publicitarios que hemos conocido hasta hoy, la creatividad seguirá siendo fundamental para llenar con ella otros nuevos espacios vacíos, silenciosos y muertos que, siempre, estarán ahí para ser rellenados.

Con historias. Historias por las que gracias a la «realidad aumentada» podremos deambular, pero historias al fin y al cabo.

XI



Siempre perdemos las guerras que ignorábamos pelear

*A good **Consumer** Branded Product will hardly survive if it is not supported by a respected **Company** which operates in well regarded **Category**.*

M. DE QUINTO (LAS 3 Cs, 2006)

Hace muchas décadas bastaba disponer de un buen producto para asegurar la viabilidad de un negocio. Posteriormente llegaron las marcas como «promesa», como forma de garantizar la calidad esperada sobre esos mismos productos frente a otros similares que pudieran ofertar los competidores.

Las marcas han sido las protagonistas del pasado siglo y lo son de éste. Pero llegó un momento, a finales de los noventa, en que disponer de una marca reconocida dejó de ser condición necesaria y suficiente para garantizar la sostenibilidad de los negocios, y pasó a ser solamente «condición necesaria».

La sociedad empezó a interesarse no sólo por lo «que» compraba, sino también por «cómo» se producía eso que compraba (estándares de calidad, condiciones laborales, impacto medioambiental, etcétera).

A partir de entonces, si uno quería garantizar el futuro de su empresa, disponer de una excelente reputación empresarial vino a sumarse a la necesidad de contar con un buen producto y marca.

Pero hoy disponer de ambas cosas tampoco es suficiente. En los últimos tiempos una nueva amenaza empezó a cernirse sobre las empresas: «la guerra de las categorías».

Efectivamente, si el sector en el que operas empieza a ser denostado, de nada sirve disponer de buenas marcas y de sólidas reputaciones.

¿De qué le sirvió a Philip Morris tener en su cartera marcas tan poderosas como Marlboro y haber desarrollado una política generosa de patrocinios si el cigarrillo, como categoría de producto, se demonizaba?

¿O de qué le sirve a McDonald's —por poner otro ejemplo— disponer de marcas tan reconocidas como pueden ser Big Mac o Happy Meal, ser una empresa seria, bien dirigida, con una acción social reconocida, encauzada a través de la Fundación Ronald McDonald, si la «comida de servicio rápido» (como categoría) empieza a ser cuestionada?

¿Y a la Compañía Coca-Cola? Sus excelentes marcas y su contribución como empresa a las sociedades en las que opera no garantizan su éxito en tanto se extiendan los ataques sobre la categoría de bebidas refrescantes.

Igual pasa en el mundo de la política: una buena marca personal de un determinado político no es suficiente si la formación en la que se encuadra está bajo sospecha. Pero incluso si su partido estuviera limpio de oscuros pasados, la percepción que se tendría de ese político tampoco sería la merecida en tanto «la política», como categoría, esté totalmente desprestigiada.

Todo ello provoca que las preocupaciones actuales de una compañía trasciendan a la mera elaboración de productos y marcas de calidad, así como a la impecable gestión de su reputación. Hoy, además de todo esto, una compañía ha de tutelar la percepción que la sociedad tenga de la categoría de productos que comercializa.

En agosto de 2006, empecé a desarrollar junto a mi equipo en España el concepto de *Marketing the Category*. Los vientos habían empezado a soplar de morro en nuestro negocio de Estados Unidos, y aunque la borrasca aún no había llegado a nuestro país, empezamos a pensar en ello a fin de anticiparnos.

En febrero de 2007, acudí a Atlanta a dar una conferencia a mis colegas de Coca-Cola Estados Unidos en su «Coca-Cola North America Leadership Meeting».

En dicha conferencia compartí por primera vez, fuera de la División Ibérica, nuestra nueva forma de entender las dinámicas externas que soplaban sobre nosotros: las tendencias no ocurren por designio divino, sino que son resultado de actuaciones de otros que, muchas veces, nos pasan

desapercibidas. Las tendencias no «surgen», son creadas. O de «surgir», son luego alentadas o redirigidas por determinados intereses que no siempre nos son evidentes.

Ello obliga a abandonar esa actitud de resignación con la que muchos ejecutivos observan lo que tienden a considerar «variables exógenas», sobre las que creen que no se puede actuar.

Posteriormente, en una reunión internacional que tuvo lugar en Madrid, presenté ese mismo concepto (el de *Marketing the Category*) a toda nuestra organización de marketing mundial.

Coloquialmente utilizábamos el término *Marketing the Cat* (algo así como «marketeando al gato») y poníamos la imagen de un gato negro como primer *chart* de mis presentaciones.

Debo reconocer que gran parte del desarrollo estratégico de esta especie de nueva disciplina nos vino inspirado por lo que habíamos visto hacer a Jacobo Olalla, director general de la asociación Cerveceros de España, para su sector. Creo que el trabajo de Jacobo ha sido un ejemplo para la industria cervecera mundial, y si aún no se lo han reconocido, yo sí lo hago, pese a que parte de él estuviera enfocado contra nuestro sector. Pero nobleza obliga.

En muy pocos años, de estar la imagen de la cerveza estigmatizada (asociada al «botellón», a la basura en los parques, a los *hooligans* o a la «barriga cervecera»), la asociación Cerveceros (las compañías de cerveza de España) había conseguido darle la vuelta totalmente a todo ello y ya se empezaba a hablar de cerveza y dieta mediterránea (!) o de cerveza y salud.

¿Cómo podía haberse producido semejante transformación en la percepción de una categoría, en tan escaso espacio de tiempo? Aparentemente, la publicidad poco o nada tuvo que ver con ello, porque un simple análisis de las campañas de las compañías cerveceras (Mahou, Heineken, Damm, Estrella de Galicia) entre los años 1998 y 2007 evidencia que todas ellas sólo realizaban una publicidad básicamente «de marca», no de producto, enfocada al público joven y muy en línea con los códigos de comunicación de los refrescos.

Alguna pista nos la proporcionó el hecho de que en 2005 la agencia de relaciones públicas Burson-Marsteller inscribiera su campaña para

Cerveceros, «Cambiando percepciones sobre la cerveza», en la VII edición de los Premios EFI, premios a la eficacia publicitaria, que por primera vez se abrían a una nueva categoría: «comunicación y relaciones públicas».

Burson-Marsteller (y Cerveceros) ganaron el oro, pero imprudentemente destaparon una forma de hacer que, en mi modesta opinión, les hubiera sido más eficaz de haber seguido preservándola con la discreción y el perfil bajo que, desde 1998, la habían mantenido.

Básicamente, Cerveceros no utilizaba la campaña de publicidad tradicional para influir en la sociedad. Todo su esfuerzo se concentraba en insertar sus mensajes a través de contenidos (revistas, programas de televisión, de radio, testimonios de especialistas).

Mientras las empresas cerveceras focalizaban su presupuesto en campañas de publicidad centradas en pura imagen de marca, compitiendo unas con otras por el favor del consumidor, la asociación Cerveceros, financiada por todos ellos mediante «una especie de derrama», concentraba su esfuerzo en vender los beneficios comunes a toda la categoría, independientemente de las marcas.

Esta interesante manera de actuar hacía innecesario que cada compañía tuviera que explicar las ventajas de la cerveza en su comunicación —de ello ya se encargaba su asociación, financiada por todos—, y así se podían centrar exclusivamente en los elementos más emocionales de marca y no tanto en los racionales de categoría.

Al no ir firmados por marca alguna (ni siquiera por la asociación Cerveceros) y presentarse en forma de contenido (artículo de opinión, entrevista a doctor, etcétera), estos mensajes de «categoría» penetraban más efectivamente en la población.

Los mensajes se desparramaban por todo tipo de plataformas. Como ejemplo curioso, compartiré un fragmento de una escena de la serie *El comisario*, que tanto éxito tuvo entre 1999 y 2009.

En ese capítulo, al chico de una pareja de policías (chico y chica) le sirven una cerveza, y su compañera le dice al camarero: «Yo quiero otra, por favor... —Y volviéndose a su compañero, continúa—: ¿Sabes que la cerveza es una de las bebidas más sanas que hay? Mira, tiene antioxidantes naturales y más vitaminas y minerales que un refresco... Hablo mucho, ¿no? Es que estoy

un poco nerviosa..., pero lo de la cerveza es verdad, que lo he leído en una revista».

Resulta curioso que a un guionista se le ocurra un diálogo así. Mensajes insertados de esta manera (cuando el espectador no «ha armado aún las compuertas defensivas» que suele activar cuando llega el bloque de anuncios) entran directamente «en vena» al subconsciente... con una eficacia y una credibilidad notables.

En todo caso, mi admiración por Jacobo porque conozco muy bien el mercado de la cerveza en muchos países y sé que todos envidiarían lo que aquí, con su liderazgo, ha conseguido el sector.

Por aquellas fechas se produjo otro hecho que me marcó profundamente. En un programa de María Teresa Campos en Antena3, ella charlaba con un colaborador suyo, Miguel Ángel Almodóvar, que durante varios largos minutos se dedicó a decir barbaridades —tremendas barbaridades, por cierto— sobre las bebidas refrescantes, al tiempo que aparecían vídeos de nuestros productos rodados en la propia cafetería de Antena3. Hasta aquí, nada especial. Pero al cabo de un rato, María Teresa Campos, probablemente acuciada por el tiempo, suelta una frase que pasará a los anales de la historia del «periodismo de pago»:

—Me gusta esa frase que dices del final...

El colaborador, o mejor dicho, el cómplice, interrumpido en su retahíla de impropiedades se queda por un instante en blanco. Entonces, ella le mira y, como si se tratara de un apuntador, le da la pauta:

—Sí... «El refresco de los niños...»

El cómplice, iluminado por el pie dado, vuelve al guion pactado (?) y continúa:

—Sí..., el refresco de los niños debe ser la leche. Los norteamericanos hacían una campaña..., hay una campaña preciosa que era la del bigote blanco en la que participaban artistas y los muñecos de la televisión. Ese bigote blanco que deja la leche es lo más bonito de los niños (*sic*).

Lo curioso es que la señora Campos supiera ya «lo que dices del final..., lo *del refresco de los niños*». ¡Qué dotes adivinatorias!

Como se ve, blanco y en botella: la asociación de industrias lácteas

(presumiblemente) no ya vendiendo su producto sin que ello parezca publicidad, sino atacando a otra categoría.

A este tipo de acciones subterráneas y de dudosa ética bauticé como *black marketing*.

Lo sorprendente de todo es que dando por sentado que la leche pura, el yogur blanco y el agua son considerados (los tres) como «alimentos sanos», si añadiésemos la misma cantidad de azúcar y sabor a cada uno de ellos (la misma, idéntica)..., la leche se convertiría en batido y el yogur en yogur de sabores y ambos seguirían siendo percibidos como sanos..., sin embargo, el agua se volvería refresco y, por lo tanto, por alguna razón que se me escapa, ese nuevo producto sería «legítimamente estigmatizable», ¿no?

Tanta hipocresía y manipulación debiera escandalizar a toda la gente con más de dos dedos de frente y un mínimo de racionalidad. Esperemos que la necesaria total transparencia en el sector alimentario ponga pronto a cada uno en su sitio.

Aparte de engañar, el *black marketing* compite deslealmente con la publicidad, como contaba en el capítulo VIII, porque la publicidad —por ley— no puede mentir, en tanto que el contenido —amparado en la libertad de expresión— apenas tiene límites.

«Instigado bajo cuerda», el contenido va disfrazado de opinión y, curiosamente, suele tener más credibilidad que la propia publicidad, dándose el caso de que ese contenido puede flagrantemente aseverar cosas que la publicidad no podría al no estar contrastadas. Además, el hecho de no ir firmado por marca comercial alguna le da ese «plus de veracidad».

Amparado en la libertad de expresión, puede afirmar cualquier barbaridad sin necesidad de probarla. Por ejemplo, un anuncio de la industria láctea jamás podría decir a los jóvenes que si toman leche se les curará el acné. Sin embargo, un artículo «instigado» por ellos si podría perfectamente decir que «se está estudiando en la universidad de algún lejano país la correlación entre la ingesta de leche y la desaparición del acné juvenil y, al parecer, los resultados preliminares son muy alentadores...» y quedarse tan anchos.

Por otra parte, el *black marketing* puede no sólo asignar beneficios no probados al sector propio, sino hacer algo aún más efectivo: mentir y alertar

de falsos peligros asociados a los productos de otros sectores. Las *fake-news* no son algo nuevo en el sector alimentario.

Lo triste es que lo negativo tiende siempre a ser más recordado que lo positivo. Una acción denigratoria y falsa como, por ejemplo, la que he relatado del programa de María Teresa Campos tiene un efecto demoledor sobre un sector como el de las bebidas refrescantes.

La publicidad es como Mary Poppins, en tanto que acciones como aquella son más como Hannibal Lecter, el caníbal de *El silencio de los corderos*.

El *black marketing* debiera estar erradicado, pero lo veo difícil en tanto haya quienes quieran engañar a los consumidores y haya quienes estén dispuestos a ayudarles a hacerlo.

Los propios medios han de vigilar todo esto porque puede volverse en su contra. Si las productoras que les venden programas empiezan a comercializar su contenido a sus espaldas, si empiezan a tarifar «mensajes encubiertos», libres de todo control y regulación, muchos anunciantes pueden empezar a detraer fondos de sus presupuestos publicitarios —que iban a ir a los medios— para dárselos a las productoras.

Por otra parte, flaco favor se le hace a un medio cuya productora realiza un ataque «aparentemente no gratuito» a uno de sus mejores anunciantes. En el caso que he comentado, la cúpula de entonces de Antena3, desde Silvio González hasta Mauricio Carloti, pasando por Eduardo Olano, entendieron muy bien la situación.

En esencia, una cadena privada de televisión es una plataforma de entretenimiento enfocada a generar audiencias que, luego, comercializa a los anunciantes para ayudarles a mejorar su imagen y la de sus productos. Si esa plataforma se dedica, en vez de a mejorarla, a destruirla, mal negocio. Sobre todo cuando quienes la destruyen no es la cadena, sino productoras proveedoras de la cadena.

Desde ese momento, desde ese «Me gusta esa frase que dices del final...», dejé de creer que las tendencias surgían de la nada y he tratado siempre de conocer mejor el origen último de todas aquellas noticias desfavorables que antes aceptaba con inocente naturalidad. Porque, en cualquier caso, éste es el mundo en el que operamos e ignorarlo puede costarnos caro.

Decía que las guerras que se pierden son las que se ignoran. Durante mucho tiempo, mi organización a escala mundial, como tantas otras, ha ignorado las luchas entre categorías.

Se entendía que las distintas categorías operaban como mercados más o menos estancos, independientes, dentro de los cuales se producían las guerras entre marcas de una misma categoría que rivalizaban por su hegemonía en términos de participación de mercado.

Coca-Cola pugnaba con Pepsi..., a lo sumo contra otras bebidas refrescantes no de cola, incluso con aquellas otras sin gas..., y poco nos importaba lo que sucediera en el ámbito de la cerveza, los zumos o los lácteos.

Fuimos los chicos de España los primeros en señalar lo equivocado de este planteamiento. Gente como Pedro Antonio García o Jesús Gallardo trabajaron mucho en este tema. Cuando en mis planes de negocio anuales empecé a hablar de las estrategias de «categoría», más allá de las de marca, recuerdo que algunas personas me miraban como si estuviera loco.

Independientemente de sus guerras internas, las distintas categorías buscan expansionarse apropiándose de nuevos beneficios que hasta entonces eran privativos de otras categorías (la cerveza vendiéndose como refresco, por ejemplo) y también atacando a esas otras categorías que ocupan momentos de consumo que quisieran para ellos.

Lo que antaño se pensaba que eran «inevitables tendencias», fruto del capricho de los consumidores, exógenas a nuestros negocios y contra las que poco había hacer, se desvelan hoy como efectos de una guerra diferente, de una guerra sin declaración formal como tal, de una guerra latente y continua entre categorías adyacentes.

Si uno no ve estas macroluchas entre categorías, puede perfectamente seguir peleando con su eterno competidor sin darse cuenta de que mientras sigue entretenido en esa pelea, el territorio de ambos rivales se va reduciendo poco a poco y empieza a ser ocupado por aquellos con los que creía no competir.

Comentaba al inicio del capítulo que hoy en día de nada sirve disponer de buenas marcas y de una sólida reputación empresarial si el sector en el que

operas empieza a ser denostado. Por eso hace falta, además, asegurarse de que la categoría de productos en la que estamos goza de buena salud reputacional y que son pocas (y manejables) las amenazas que puedan acecharla.

Por ello en Coca-Cola Iberia creamos una nueva forma de entender la función de marketing, la de las 3 Cs, que se salía de los límites convencionales en que hasta entonces se había desarrollado nuestro marketing. Estas 3 Cs hacen referencia a tres distintas —pero convergentes— aproximaciones a la disciplina:

- ***Consumer marketing***: el marketing que tradicionalmente han venido desarrollando los departamentos de las compañías, centrándose en los productos, marcas y consumidores.
- ***Corporate marketing***: el marketing que englobaría todas aquellas actuaciones dirigidas a posicionar la corporación como tal, como si ella fuese un producto en sí misma, distinguiendo para ello distintos *targets*: desde los propios consumidores hasta los clientes, los inversores, los empleados o los gobiernos. Y finalmente, el
- ***Category marketing***: en el que se concentrarían los esfuerzos para anticipar potenciales amenazas a la categoría, así como para impulsar acciones coordinadas con el sector a fin de protegerla y/o desarrollarla.

El *consumer*, *corporate* y *category* marketing representan la forma de estructurar nuestra mente y (por qué no también) nuestra organización para afrontar mejor estos retos.

Los estudios de seguimiento de cada una de estas áreas han de ser específicos[9] y la estrategia de comunicación debe manejarse separada, aunque coordinada. Cada una de estas disciplinas bebe en las mismas fuentes, pero precisan de un *mix* diferenciado de herramientas.

Hasta ahora, el marketing hablaba de dos tipos de actuaciones: el AtL (*above the line*, acciones de gran visibilidad en medios de masas: televisión, radio, etcétera) y el BtL (*below the line*, acciones de menor visibilidad y más focalizadas, como podría ser comunicación en punto de venta).

Desde hace bastantes años, yo distingo no dos sino tres planos de actuaciones dentro del marketing:

- **AtL:** *Above the Line*;
- **BtL:** *Below the Line*, y
- **BtT:** *Below the «Table»* (acciones «bajo la mesa» o de *black marketing*).

Bajo ningún concepto empujo a nadie a adentrarse en ese «lado oscuro», del que Coca-Cola ha sido víctima (durante muchos años *inconscientemente*), pero jamás promotora.

Sin embargo, creo imprescindible que todo ejecutivo sea consciente de su existencia a fin de poder identificar más fácilmente el aliento de este tipo de marketing cuando se les acerque por la espalda.

XII



A veces, la táctica dicta la estrategia

El plan de batalla está perfectamente trazado. Inesperadamente, unos soldados se equivocan y toman una loma que no estaba prevista, aportando una posición de ventaja sobre el enemigo. Todo da un vuelco y los planes, tan escrupulosamente diseñados, han de ser readaptados de inmediato para aprovechar la oportunidad que ofrece ese hecho no previsto.

Tan cierto como que hay que tener un plan es que debemos estar dispuestos a modificarlo en cuanto las circunstancias cambien. Esa capacidad de adaptación y/o anticipación son vitales. Por muchos monitores que se dispongan en el centro de mando, no se pueden controlar todos los factores. Aunque no se pueda predecir con exactitud el minuto en que empezará a llover, hay que intentar ser los primeros en sacar el paraguas —antes de que caiga al suelo la primera gota— y ser los primeros en cerrarlo —cuando la última aún no haya tocado el suelo.

Los cuarteles generales administran la macroestrategia, la asignación de recursos en los diversos frentes, pero difícilmente cabe esperar que de ellos salgan brillantes ideas para resolver los problemas inmediatos de aquellos que sobreviven en las trincheras. Si azota el frío y las gafas de ventisca se empañan, es difícil que a alguien en el cuartel general se le ocurra que frotándolas con una patata cruda cortada se puede solventar el problema. Porque hay que vivirlo..., y tiene que darse la coincidencia de que haya alguna patata cerca y que a quien está en el frente se lo ocurra probar ese recurso.

[10]

La verdadera innovación se produce en la primera línea de fuego, donde la presión por sobrevivir agudiza el ingenio. Las casas matrices pueden capturar esa innovación, refinarla, readaptarla y escalarla a toda la organización, pero

difícilmente discurrirán soluciones a problemas con los que no se enfrentan.

Siempre he defendido lo local, sobre todo desde que empecé a desobedecer a aquella gente que entendía que su trabajo era disciplinar a personas como yo, independientemente de que sus recetas no fueran a aportar resultado alguno, en tanto que las nuestras se veían avaladas por nuestros éxitos en el campo de batalla.

El juego de poder suele ser demasiado común en organizaciones grandes y complejas, y suele jugarlo gente sin responsabilidad en las cuentas de resultados y con demasiado tiempo para enredar. Afortunadamente pude sobrevivir a ellos. Y en una empresa norteamericana y seria, no se sobrevive gracias a «padrinos», sino gracias a «resultados».

Como decía, todo lo innovador, todo lo que funciona, empezó siendo local. The Beatles eran un grupo local cuya pretensión era simplemente agradar a su gente de Liverpool. Nunca imaginaron que sus canciones llegarían a ser tateadas en Mongolia o en la Patagonia. Tampoco la aspiración del doctor John Pemberton, inventor de la fórmula de Coca-Cola en la farmacia de Jacob en Atlanta, era que su bebida fuese consumida desde Nueva Zelanda a Escocia. Él se conformaba con que les agradara a las personas que paseaban por las calles cercanas. Mark Zuckerberg no diseñó Facebook pensando en que tuviese que ser *user friendly* para los japoneses, por ejemplo, le bastó que interesara a sus compañeros de Harvard. Luego, todo ya fue otra historia.

Lo que ha funcionado globalmente ha tenido, primero, que ser relevante localmente. Lo táctico y lo local, si es brillante, al final eclosiona en estratégico y global.

Hoy en día, todo el mundo tiene acceso a información más o menos similar, todo está en la red, incluso a través de ella se pueden contratar capacidades de las que una organización carezca. También todos pueden interpretar —con mayor o menor acierto— la información disponible, y todos saben que hay que adaptarse. Luego, ¿adónde buscar fuentes de ventaja competitiva en un mundo empresarial crecientemente clónico...? Muy sencillo: en la velocidad.

Es en el ámbito de «lo local», donde la realidad se toca con los dedos, cuando la velocidad de respuesta se revela indispensable.

En muchas ocasiones, más vale una respuesta a tiempo, aunque no sea la mejor, que una perfectamente estudiada pero que llegue tarde.

En nuestro argot solemos denominar *shooting from the hip* [disparar desde la cadera] a aquellas decisiones que somos conscientes de que no han podido ser muy meditadas, pero que, dada la urgencia de la situación, merecía la pena arriesgarse a tomar.

La expresión hace referencia a los pistoleros del *Far West* que disparaban según sacaban de la funda el revólver, sin perder tiempo en extender el brazo y alinearlos con el ojo, con el fin de apuntar mejor. El que hacía esto último para asegurar el tiro, tenía muchas posibilidades de caer antes de poder apretar el gatillo.

La velocidad es básica, pero nunca hasta el extremo de decir (como yo alguna vez he dicho) que «más importante que la dirección que se tome es la velocidad que se imprima». Perdón, pero es que a veces uno necesita echar mano de la exageración para estimular a los equipos.

Cuando se corre un Dakar (Carlos Sanz lo sabe muy bien por el primero que hizo en África, en el 2005, cuando muchas noches se acercaba a nuestro campamento a tomar jamón con Manolo Plaza y conmigo) de nada sirve que el piloto pise gas a fondo si el copiloto se ha perdido y no sabe qué camino seguir.

La estrategia, como comentaba al principio, ha de estar en continua revalidación. No existe tal cosa como un tiempo para diseñarla, otro para confeccionar el plan y otro para ejecutarlo. No. En el futuro en el que ya estamos metidos hasta el cuello, nada transcurre consecutivamente, sino simultáneamente.

Todo cambia, como debe cambiar nuestra visión del negocio según nos vamos moviendo hacia ella. Los acontecimientos superan nuestra capacidad de reacción y es frecuente, por lo tanto, ir por detrás de ellos.

En el poema que abría su libro *Poesías para los que no leen poesías*, Hans Magnus Enzensberger decía: «No leas odas, hijo mío: lee los horarios de trenes, son más exactos». Ya ni eso.

Las cosas «suceden» y casi nunca son resultado del plan. Eso sí, en las compañías —y fuera de ellas— hay expertos en explicar los éxitos como

resultado de estrategias milimétricamente diseñadas. Lo que suele ser falso.

Nada en este mundo es milimétrico..., y si lo es, será porque se ha rediseñado la estrategia una vez visto el resultado.

Eso es lo que comúnmente denominamos un *retro-fit*, que consiste en reescribir los sumandos para que, sumándolos de nuevo, coincidan con el resultado que equivocadamente nos había dado. Reescribir estrategias es algo que he visto hacer a muchos..., incluso con mi propio trabajo.

En agosto de 1993, cuando desempeñaba el cargo de director de marketing de la división para el sudeste y oeste de Asia, con sede en Bangkok, Michael Jackson llegó a la ciudad con motivo de iniciar allí el estreno de su gira mundial, patrocinada por Pepsi. No se puede describir la expectación que el evento había levantado entre la población.

El día en que estaba programado el concierto, Michael Jackson canceló la actuación sin aportar más explicaciones. Se comunicó que lo haría al día siguiente (o a los dos días). De nuevo se volvió a cancelar, y la primera reacción que había habido de frustración se empezó a transformar en indignación.

En esta segunda ocasión, el equipo del artista sí tuvo a bien emitir un comunicado oficial en el que achacaba a una «deshidratación» la causa de la indisposición del cantante, pero aseguraban que, esta vez, sí que actuaría al día siguiente.

Ese día yo estaba reunido en una habitación del Regent Hotel de Bangkok con unos colegas míos de las divisiones de Coca-Cola de Filipinas, Japón, Australia y China (entre los cinco controlábamos el marketing de toda Asia) e intentábamos llegar a un complicado consenso sobre la estrategia para seguir con Sprite en la zona.

Mi jefe por entonces, Andrew Angle, presidente de mi división, me llamó a la habitación del hotel. Él ese día estaba en Sri Lanka, donde los Tigers of Freedom (la guerrilla Tamil) de vez en cuando tomaban el control de las carreteras y bloqueaban nuestras operaciones. Se había enterado de esa segunda cancelación del concierto de Michael Jackson y quería saber si yo tenía pensado tomar ventaja de lo que estaba sucediendo para «atizar» a Pepsi.

Cabe destacar que en Tailandia, aunque como compañía, sumando todas

nuestras marcas, vendíamos más que la compañía PepsiCo, en lo relativo específicamente a colas, Pepsi aún nos superaba. Un año más tarde, en 1994, conseguimos desbancar, por primera vez en Tailandia, a Pepsi en el segmento de colas.

Yo no había pensado en hacer nada, pero dado que mi jefe, Andrew, me lo solicitaba, contacté con la agencia y les pedí alguna idea al respecto. Dado que donde mis colegas y yo estábamos reunidos era una habitación de hotel a la que habían quitado la cama para poner una pequeña mesa de reuniones, mis conversaciones con Andrew y con la agencia las realizaba desde el teléfono del cuarto de baño (no había móviles en 1993) sentado en el inodoro. Vestido, por supuesto.

Yo continuaba con mi reunión y de vez en cuando la agencia volvía a llamarme. El conserje subía constantemente a la habitación con sobres en los que había faxes con ideas de anuncios para prensa y, luego, yo, desde el teléfono del baño otra vez, llamaba a la agencia y a mi departamento legal para que los chequearan..., y regresaba a la reunión con mis colegas Ian Rowden, Sam Hunter y los demás.

Para hacer corta la historia, la agencia estaba proponiendo constantemente ideas en las que aparecía el propio Michael Jackson, lo cual —por supuesto— rechazaba, o elementos que «lo evocaban»: su micrófono, su emblemático sombrero, también muy identificables..., y cosas parecidas. Por otra parte, mi departamento legal recomendaba no ser explícitos porque ello representaría un riesgo para nuestra compañía.

Y yo en medio de todo.

De cuando en cuando recibía la llamada de mi jefe desde Sri Lanka interesándose por cómo iban las cosas... Llegué a sentirme como Groucho Marx en la escena del camarote de *Una noche en la ópera*: luchando con el tema «Sprite en Asia» frente a mis compañeros y, luego, regresando al cuarto de baño a coordinar algo que empezaba a parecer incoordinable.

Finalmente, aparece en la habitación del hotel el *deputy managing director* de la agencia, Julio Castellanos (hoy consejero delegado para Latam de Dentsu Aegis Network), con el director creativo, cuyo nombre no mencionaré. Este último, con una profunda depresión propia de quien percibe

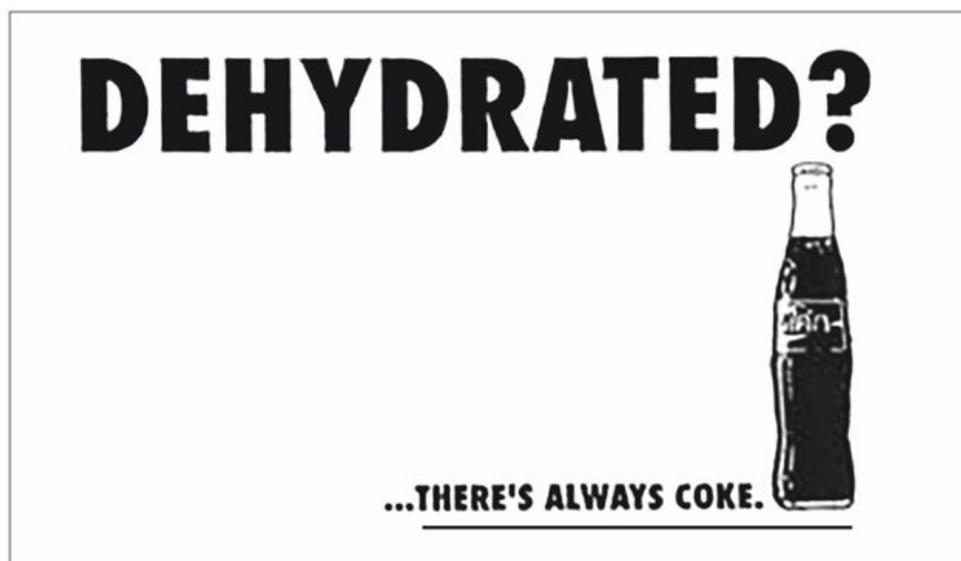
que sus ideas parecen no encontrar eco, decide «tirar el lápiz» y se marcha. A fin de cuentas, el encargo no se trata de una campaña glamurosa para un director creativo como él, sino de un puñetero anuncio de prensa que aparecerá al día siguiente en dos periódicos de Bangkok..., y ahí acabará todo.

La reunión con mis colegas ha terminado, y los diarios en los que íbamos a poner «el capricho de mi jefe» amenazan con cerrar y no incluir nuestro anuncio. En un último intento, dibujo a Julio en un papel, ahí, en la habitación del hotel Regent, un anuncio sencillo (en línea con el *lay-out* de algunos que Atlanta produce) y que simplemente reza así:

Titular: DEHYDRATED?

Imagen: Una sencilla botella *contour* de Coca-Cola.

Body-Copy: ...THERE'S ALWAYS COKE.



No es un gran anuncio, ¿verdad? Punto y final. Ni imagen de Michael, ni sombrero, ni nada. Ni siquiera un texto directo que diera pistas más explícitas a la oportunidad/oportunismo del mensaje.

Nada de lo que un director creativo pudiera sentirse orgulloso. Julio se lleva el boceto a bolígrafo a su agencia para que su gente lo maquete y poder enviar el arte final a los dos diarios..., y yo me voy a dormir.

Al día siguiente, voy a la oficina. Tanto el *Bangkok Post* como *The Nation* incluyen una media página con el dichoso anuncio, sacado con fórceps entre la espantada final del equipo creativo y la censura de mi equipo legal. Todo bien.

Por el momento.

De nuevo, por tercera vez, Michael Jackson cancela. El público tailandés se arremolina alrededor del lugar del concierto, notablemente enojado. Todo en torno al estadio es como una pequeña revuelta que presencian los corresponsales que las televisiones de muchísimos países habían enviado a cubrir ese inicio de gira de Jackson. La gente, frente a las cámaras, protesta y sostiene ejemplares del *Bangkok Post* y de *The Nation*, precisamente abiertos en la página del anuncio..., y las televisiones lo retransmiten a medio mundo.

En esos momentos se juntan dos situaciones que eran difíciles de intuir: la primera, que Michael Jackson iba a iniciar una de sus más esperadas giras mundiales en esa ciudad, lo cual ya de por sí concitaba un tremendo interés mediático. La segunda, desafortunadamente, que ese mismo día había sido filtrada la noticia de que Michael estaba siendo investigado por abuso de menores, por lo que todos los medios mundiales estaban extraordinariamente activos en Bangkok buscando una imagen suya..., y como él se había atrincherado en su hotel, las imágenes que emitían eran las de la gente indignada, protestando y esgrimiendo en su mano el anuncio que había esbozado la noche anterior con el «DEHYDRATED? ...THERE'S ALWAYS COKE».

Recibí una llamada de Sergio Zyman desde Atlanta. Sergio se había reincorporado hacía unos pocos días a la compañía como *chief marketing officer*, después de su salida en 1986, tras el escándalo de la fallida New Coke. Aún no me había cruzado una palabra con él. Me dijo que Doug Ivester (nuestro *chairman* y consejero delegado) se había desayunado esa mañana con las televisiones de Estados Unidos hablando del tema de Michael Jackson y mostrando imágenes de nuestro anuncio de prensa en Bangkok. Aparentemente, los «pelotas» de relaciones públicas (expertos en magnificar el más ínfimo de los problemas para, posteriormente, aparecer como «salvadores del negocio») habían ido a quejarse a él. Sergio había hablado posteriormente con Ivester y me decía: «Marcos, todo bien, no te preocupes. He hablado con Doug y lo he

tranquilizado.[11] Todo está bien..., pero no sigas».

¡Respiré!

Por supuesto que yo no tenía la más mínima intención de seguir, muy al contrario, de haber sabido que probablemente la causa de la indisposición de Michael Jackson no era realmente la deshidratación, sino la desazón en la que le había sumido la grave acusación de la que estaba siendo objeto, jamás hubiera dado vía libre a anuncio alguno.

Pero las cosas suceden así.

Visto desde la distancia, el anuncio en sí es merecedor del récord Guinness de eficiencia publicitaria por ser el anuncio más barato de la historia de la publicidad al tiempo que el que más difusión, alcance y notoriedad ha tenido. Apareció en todos los periódicos y revistas del mundo (en España mis padres lo vieron y me llamaron a Tailandia), así como en la mayoría de las televisiones del planeta. Su coste, tanto en lo que respecta a producción —unas letras y una botella de archivo— como a medios —dos medias páginas en blanco y negro en dos periódicos locales de Tailandia—, compara mucho mejor que los maravillosos y escandalosos anuncios de Oliviero Toscani para la firma Benetton, que si bien han sido ampliamente comentados, hay que reconocer que han tenido tras de sí una inversión relativamente importante.

Lo curioso (y recuerdo que estábamos hablando de *retro-fits*) es que me llegaron muchas publicaciones de marketing que hacían referencia al anuncio. La más curiosa de todas era un sesudo artículo de un profesor australiano de marketing que dedicaba nada más ni nada menos que diez páginas de una revista a explicar «por qué el anuncio de *Dehydrated* había funcionado en Tailandia». Describía la estrategia con una inteligencia a la que el propio anuncio, ni yo, llegábamos. Lo referenciaba a los atascos y a la contaminación de Bangkok, unida a la frustración del concierto de Jackson... Por un tiempo estuve tentado de escribirle y decirle que el anuncio nació en el cuarto de baño de un hotel, mientras tenía la cabeza en otros asuntos que pensaba entonces más importantes que el dichoso anuncio, y que en ningún momento tuvimos en cuenta ninguna de las inteligentes consideraciones que él había asumido que nos inspiraron.

Me sentí como el Burgués Gentilhombre, de Molière, que hablaba en prosa

sin saberlo. Me decía: «Y eso que dice este profesor de marketing australiano, ¿será cierto? ¿Lo pensamos sin saberlo?».

También me sorprendió ver, años después, en una publicación sectorial, el improvisado y torpe anuncio (reconocido como uno de los más impactantes y oportunos), y apareciendo como su creador (!) el creativo cuyas propuestas rechazamos y que, frustrado, tiró el lápiz y se marchó. Entonces lamenté no haberme quedado con la cuartilla en la que lo había esbozado, la cual entregué a Julio Castellanos para que lo maquetaran adecuadamente y, a toda velocidad, lo enviaran a los dos periódicos antes de que cerraran la edición.

Visto ahora desde la distancia, esa creatividad era lo que se necesitaba porque no hacía escarnio, tal como pretendía nuestro frustrado creativo. Si hubiéramos hecho algo más directo y menos elegante, creo que el anuncio se hubiera vuelto contra nosotros. Tuve suerte de que mi departamento legal (Peter Turcotte) me forzara a la elegancia y me alejara de la mofa y lo vulgar.

Decía F. Ibáñez en su obra maestra *El sulfato atómico* (Mortadelo y Filemón) que: «El orgullo y el moscatel siempre pierden al infiel». Y así suele ser. Supongo que cuando este creativo comente a sus nietos que esa pieza la hizo él se sentirá avergonzado. Porque pudiéndola haber hecho, decidió —por arrogancia— desperdiciar la oportunidad. Porque uno nunca sabe qué pieza de las que crea será la que más brille en su carrera. A veces el encargo más ínfimo, como fue éste, es como el sapo que luego se vuelve príncipe.

Cuando recuerdo aquellos momentos, creo que el equipo de comunicación de Michael Jackson se equivocó en una cosa: intentar achacar a una «deshidratación» sus cancelaciones. Porque siendo patrocinado por una bebida refrescante como Pepsi Cola, debieron haber buscado otra excusa no relacionada con los atributos que definen al que te paga. Nos pusieron el balón a tiro de patada..., y lo empujamos. Nada más. Sin acritud.

Mi más sincero respeto a Michael Jackson, tanto humano como profesional.

Como decía, muchas veces la táctica dicta la estrategia. En España lanzamos Aquarius en 1991. No habíamos lanzado ningún otro producto antes, yo era muy joven y todos estábamos bastante despistados. No se trataba de «un gran lanzamiento», no. Sencillamente sucedía que en 1992 se iban a celebrar

los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Compañía Coca-Cola —que patrocinaba los juegos desde su reinvencción en 1928 por Pierre de Coubertin — detentaba el rango más alto de patrocinador (contrato *top*) y precisaba disponer de una bebida deportiva en el mercado donde fueran a celebrarse los juegos, a riesgo de que de no tenerla, ello podría implicar perder los derechos en esa categoría y que el Comité Olímpico Internacional (COI) pudiera abrir la puerta a otra marca competidora en ese concreto segmento de bebidas.

Así pues, Atlanta dio la instrucción de que España lanzara esa nueva bebida y la instrucción fue pasando de jefe en jefe, hasta llegar a mí, a la sazón director de marketing. Y yo, a mi vez, hice lo propio: llamé a Félix Muñoz, que entonces me reportaba como responsable de patrocinios, y dado que en una vida anterior había estado en el laboratorio de calidad de la embotelladora de Madrid y se le suponía que algo sabía de formulas (!), le solté el encargo.[\[12\]](#)

Félix hizo un trabajo asombroso, coordinando con el resto de los departamentos el lanzamiento, pese a la meritoria fama de incontinente epistolar que le precedía y que tanta «vidilla» aportaba a nuestro departamento frente a otros. Llegamos al final con una fórmula «turbia», desechando la transparente, porque de esa forma, con color tirando a «Frenadol», el consumidor interiorizaba mejor nuestro discurso sobre las sales, que hacían de Aquarius una bebida «especial» para deportistas. Nuestro chef argentino, Jorge Colombo, director técnico en esos días de nuestra división, desarrolló un producto excelente, que es el que hoy perdura.

Como decía, nuestra intención era hacer un lanzamiento muy limitado, en el área de Barcelona, introducirlo en algunos clientes, levantar acta con un notario público de que el producto estaba comercialmente disponible y confirmar al COI que, por ello, conservábamos los derechos de patrocinio para la categoría.

Para hacer la historia corta, Aquarius se convirtió en un inesperado éxito. En pocos meses obtuvimos el liderazgo de la categoría, sobrepasando a Isostar y a Lucozade, que eran quienes dominaban entonces ese mercado de bebidas isotónicas..., y todo ello con una rentabilidad muy interesante porque, siguiendo las directrices de uno de nuestros embotelladores, Ramón Mora-

Figuroa, habíamos puesto un elevado precio de salida para la marca.

Todo inesperado. Pero no es el único «afortunado accidente» que la marca nos regaló.

Durante los siguientes años, Aquarius siguió desarrollándose.

En el año 2000, el entonces presidente de The Coca-Cola Company, Doug Daft, que había reemplazado a Doug Ivester, apostó por adquirir Quaker Oats, una compañía cuyo producto estrella era una bebida deportiva líder mundial en la categoría: Gatorade.

Daft sometió su propuesta a la aprobación del *board of directors* pero la operación fue rechazada, lo cual causó un relativo revuelo interno. En diciembre de ese mismo año PepsiCo anunció que adquiriría Quaker Oats por la cifra de 13.400 millones de dólares.

Jarro de agua fría.

La respuesta de Coca-Cola fue la de lanzar internacionalmente, en 2001, una bebida similar que teníamos y que sólo estaba presente en unos pocos países: Powerade.

En España, pese a disponer de Aquarius nos vimos obligados a lanzarla. Como el espacio para ocupar con Powerade ya estaba ocupado por Aquarius, líder indiscutible de la categoría en nuestro país, la nueva bebida cosechó sólo un relativo éxito en un pequeño —pero interesante— nicho de deportistas profesionales.

Durante los siguientes años, la presión que Atlanta ejercía sobre los países para empujar las ventas de Powerade a toda costa fue constante. Era como si Doug Daft (con quien había trabajado en mi época en Asia), cual capitán Ahab, hubiese hecho de esa competición contra Gatorade «algo personal», su propio «Moby Dick».

Yo era entonces presidente de la División Ibérica, y mi jefe, el presidente del Greater European Group, era un veterano exauditor británico, casado con una hispanoamericana, al que —no sé si por esa precisa razón— no le caíamos demasiado bien los latinos.

Este hombre, tosco en sus formas, intentaba por todos los medios agradar a nuestro *chairman* y consejero delegado, Doug Daft, por lo que no tuvo mejor idea que presionarme para que fusionara Aquarius con Powerade,

consiguiendo que de buenas a primeras gran parte del volumen de Aquarius se transformara en Powerade (porque otra parte se perdería) y poder sacar pecho del extraordinario crecimiento de Powerade en Europa.

Como comentaba: típica «solución de contable», con escasa sensibilidad hacia el marketing y nulo respeto por el consumidor.

No lo hice. Le argumenté que Aquarius «realmente» no era una bebida deportiva, que se dirigía a un *target* muy distinto, etcétera, etcétera. Era mi única forma de intentar salvarla. A él, toda mi argumentación no le servía más que para acrecentar su animadversión hacia nuestra división y, muy concretamente, hacia mí y hacia mi director financiero, Dante Santini, un hombre atípico donde los haya, que ha hecho una increíble escuela de buenos financieros en nuestra compañía. Tampoco nos importaba mucho, porque aquello que no tiene fácil solución no merece que se le dedique ni un minuto para intentar solucionarlo..., mejor acostumbrarse a convivir con ello.

De forma inmediata retomé control directo sobre la marca Aquarius, una marca que siempre había sentido muy mía y que en los años anteriores teníamos algo abandonada.

Cambiamos de agencia de publicidad, dando la responsabilidad a señora Rushmore, probablemente una de las mejores agencias de la historia de la publicidad en nuestro país. Les dimos un *briefing* muy especial: «No tenemos idea de nada, se suponía que Aquarius era una bebida deportiva pero la bebe todo el mundo, haga deporte o no..., por otra parte, cortamos en los dos últimos años las inversiones publicitarias y la marca sigue creciendo..., lo que queremos es reafirmar que Aquarius juega en un terreno de juego más amplio que el estrictamente reservado a las bebidas deportivas... porque tenemos el riesgo de que nos lo quieran absorber bajo la marca Powerade».

Al cabo de unas semanas, Miguel García Vizcaíno, Marta Rico y Roberto Lara vinieron con una de las ideas más grandes que haya visto jamás: un canto a la «metapublicidad...», la campaña «Visionarios».

La locución del *spot* se producía sobre la canción «Aquarius», del musical *Hair*, y decía así:

Los visionarios siempre se equivocan.

Nadie supo prever el éxito de los SMS: quién podía imaginarse que la gente se enviaría complicados mensajes de texto en vez de llamar directamente.

En pleno siglo XXI la radio se escucha cada vez más, ¿no es maravilloso?

El ser humano es imprevisible.

Aquarius se lanzó como bebida para deportistas, de hecho, en la lata ponemos a unos señores claramente haciendo *footing* y ahora se bebe en cualquier parte, todo el mundo, deportistas o no.

Después de un año sin publicidad en televisión se consume un 38 por ciento más.

La gente hace lo que le da la gana.

¿Es el fin de la era del marketing?

¿Es la era de Aquarius?

La campaña fue un éxito y Aquarius adquirió una relevancia de marca comparable a Coca-Cola. Ese lenguaje directo y honesto al consumidor, sin artificios, sin vestiduras, enganchó de verdad y creó un estilo «Aquarius» de comunicar. Las ventas se dispararon y ya, definitivamente, Aquarius dejaba de ser una bebida para deportistas para convertirse en una bebida *mainstream*, una marca para todos, de todas las edades, género, deportistas o no y, sobre todo, por encima de todo, tremendamente real y cercana.

Así pues, en cierta medida, gran parte del éxito de Aquarius ha de agradecerse a la reacción que provocó en nosotros la amenaza de un presidente de Coca-Cola Europa que pretendía, por un mero tema «político», hacer desaparecer la marca Aquarius bajo la de Powerade.

No hubo estrategia, hubo huida. O, en todo caso, la estrategia fue la huida. No lo sé, ya no importa. Lo hicimos..., y lo logramos.

Señora Rushmore siguió acertando campaña tras campaña. En 2005 vino «Don Justo», sobre Justo Gallego, un labrador de Mejorada del Campo que durante cincuenta años se dedicó a construir en medio de la nada una catedral (una verdadera catedral) con desechos de obra y sin conocimiento alguno de arquitectura.

Yo veía a Aquarius «como la Coca-Cola de las bebidas sin gas»..., una verdadera marca que se había apropiado para sí de valores diferenciales que atrapaban a quienes se acercaban a ella.

Pero igual que he comentado que muchos éxitos se deben a accidentes, hay que señalar que muchos accidentes se deben al éxito.

Y eso nos pasó con varios lanzamientos, como el de V & T (abreviación

de vida y té), una bebida de té verde cuyo contenido en antioxidantes y sus efectos *anti-aging* nos permitían posicionarlo casi como un «cosmético bebible», como una *cosmeceutical-beauty drink*, toda ella desarrollada por nuestro equipo en España, en 2006...

O como el mismísimo Aquarius V3...

Ambos casos, sonados fracasos. Errores cuyo mérito nadie me disputa y de los cuales guardo un gratísimo recuerdo.

La historia de Aquarius V3 es la de mi empecinamiento en algo que tenía sentido (¡probablemente hasta mercado!), pero que debimos pensárnoslo más de dos veces antes de lanzarlo, habida cuenta de todas las restricciones que se nos impusieron y que, desafortunadamente, aceptamos.

Así sucedió:

En 2005, nadie preveía la crisis que tres años más tarde asolaría el mundo. Los resultados de la División Ibérica eran tan espectaculares que el equipo estaba ansioso de seguir haciendo cosas nuevas y grandes. A nosotros no nos gustaba que Atlanta viniera a decirnos qué hacer..., por el contrario, nosotros llevábamos mucho tiempo «haciendo», y dejando que luego Atlanta cogiera de nosotros lo que quisiera... y lo exportara a otras divisiones.

Para mí, la División Ibérica era como el departamento de Fórmula 1 de The Coca-Cola Company: una unidad pequeña de dimensión pero riquísima en recursos y puntera en innovación. Nos atrevíamos a hacer cosas, muchas de las cuales luego nuestra casa matriz escalaba a otras geografías.

Desde hacía tiempo tenía una idea que me rondaba la cabeza. Hasta la fecha, las distintas versiones de colas que se podían encontrar en el mercado se habían basado en retirar aquellos componentes del producto que podían suponer un freno a su consumo. Por ejemplo, el azúcar (de ahí los lanzamientos de Diet/light y Zero) o la cafeína (de ahí las versiones sin cafeína de la original y de las sin azúcar).

PepsiCo, por su parte, había lanzado —con muy poco éxito, por cierto— Pepsi Clear, que era una cola transparente. Probablemente querrían explorar el tirón de aquellos consumidores reacios a los colorantes. En Estados Unidos, la Compañía Coca-Cola les había seguido con la versión *clear* de Tab, una cola sin azúcar que se había lanzado mucho antes de que en julio de 1982 Diet

Coke viera la luz. La verdad es que esto tenía muy poco recorrido porque el color de Coca-Cola no proviene de colorante misterioso alguno, sino sencillamente de azúcar quemado (caramelo).

En fin, la única versión que faltaba por lanzar, a tenor de la eliminación de alguno de los ingredientes de las colas que pudiera —en algún pequeño grupo de personas— molestar, era el carbónico. Efectivamente, había gente que al pedir su coca-cola removía el vaso para rebajar la carbonatación.

Luego, si alguien tenía que explorar el lanzamiento de la primera cola sin carbonatación, sin burbujas, debíamos ser nosotros, debía ser la División Ibérica.

Conocedores de la imposibilidad de contar con la autorización de Atlanta para tal proyecto, dadas todas las barreras que existían para cualquier iniciativa de reformulaciones con la marca Coca-Cola, decidimos tomar un atajo, que era sacar un sabor cola dentro de una de nuestras marcas que no tuvieran burbujas... como Aquarius.

Llevamos la idea con el máximo secreto y logramos una fórmula fantástica que recordaba el sabor de esos caramelos blandos con forma de botella de Coca-Cola (*gummies*).

En una visita que nos hizo la entonces *chief marketing officer*, Mary Minnick, le hicimos una presentación en la sala de cine de nuestra antigua sede en la calle Josefa Valcárcel de Madrid en la que, aparte de mostrarle todos nuestros logros, compartimos con ella nuestros proyectos. Cuando llegó el momento de presentar Aquarius cola (como inicialmente pretendíamos llamar al producto), le dije a Fernando Amenedo —entonces nuestro director de bebidas sin gas— que saliera «al ruedo». Fernando estaba bastante inseguro, tanto por su inglés de entonces (tan precario como el de todos nosotros) como por la bomba que iba a poner en pantalla. Para hacérselo más difícil, yo, que estaba sentado a la derecha de Mary, y Manolo Arroyo, mi director general, que estaba sentado a su izquierda, empezamos a empujar lenta y distraídamente nuestras sillas de ruedecillas hacia atrás, huyendo hacia la salida, como no queriendo compartir lo que le había tocado presentar a Fernando. Mary no se daba cuenta, pero Fernando sí, y nos ponía cara de: «¡No os lo voy perdonar en la vida, pedazo de cabrones!». Todo fue un

desastre y del proyecto no se aprobó nada.

Esa misma noche, cenaba con Mary y mi comité de dirección en el restaurante de Pedro Larumbe del ABC Serrano. Cuando Mary se levantó para marcharse, yo la acompañé a la calle donde esperaba su chófer. Allí, bajo la lluvia, le rogué que nos diera una oportunidad... o, como solíamos decir cuando algo no se nos aprobaba, que lo tomara como «un test», como un «piloto». Ella, con la que había trabajado en marketing bajo el liderazgo de Sergio Zyman, y que desde entonces me tenía en cierta estima, aceptó que fuéramos hacia delante, pero con mucha discreción, no dándole mucha publicidad —ni interna ni externa— y evitando llamar «cola» al sabor. En fin, que lo hiciéramos sin hacerlo.

Y, quizá, mi error fue aceptar «mal hacerlo». Pero estábamos tan hambrientos de hacerlo que tiramos hacia delante seguros de que encontraríamos «la manera» de burlar los obstáculos.

Lo primero que hicimos fue red denominarlo Aquarius V3 (versión 3, dado que a la fórmula original, cítrica, de Aquarius ya le habíamos añadido la naranja), puesto que no se nos permitía llamarlo «Aquarius cola».

Para pasar la aprobación de la decoración de la lata sin que se armara revuelo en Atlanta, la enviamos por fax «en blanco y negro» para que no se viera que el color de fondo no era otro que un líquido exacto al de un refresco de cola.

Como en la publicidad no podíamos mencionar que se trataba de un refresco «de cola», señora Rushmore, nuestra agencia, volvió a hacer otra obra maestra de la «metapublicidad»: el *spot* «Nos lo prometiste», en el que se refuerza ese lenguaje directo y honesto de la marca hacia sus consumidores.

En el primer comercial (un *teaser*) no se desvela cuál es el producto. En él, un actor que se supone que es el responsable de la marca Aquarius dice en voz en *off*:

«En el departamento de marketing de Aquarius hicimos una investigación para lanzar un nuevo sabor, y el consumidor, que es un cachondo, eligió precisamente “ése”. Entre 60 opciones, no encontró nada mejor. Hay que fastidiarse. Y como prometimos que siempre haríamos caso al consumidor, ahora estamos metidos en el lío. Esto de la *Era Aquarius* se nos está yendo de

las manos».

En el segundo comercial, cambia sólo el final, en el que se desvela cuál es el producto que se está lanzando. En él, el supuesto responsable de la marca Aquarius termina con la siguiente frase:

«Está bien, con mucho miedo presentamos la versión Aquarius del sabor más famosos del planeta: V3. Si no funciona, me echan..., si funciona, también».

Efectivamente, cumplimos nuestra promesa de evitar utilizar la palabra cola, hicimos piruetas para lograr comunicarlo «sin comunicarlo». El producto sabía espectacular. Sin embargo, no cuajó y a los pocos años, con mucha tristeza por mi parte, hubo que retirarlo del mercado.

En cualquier caso, no me cabe duda de que algún día se volverá a intentar lanzar una cola sin carbonatación, y sólo espero que pueda hacerse por la puerta principal, sin restricciones, y no por la de servicio.

La marca Aquarius sintetiza como ninguna otra el título de este capítulo: «A veces, la táctica dicta la estrategia». Porque, como dice Aquarius, «el ser humano es impredecible».

Por eso no siempre triunfa lo que uno estratégicamente planifica..., ni tampoco necesariamente fracasa lo que uno tácticamente improvisa.



PARTE III

Sobre el factor humano

XIII



La obligación del directivo es no desmotivar

Generalmente, la gente no cambia de trabajo, simplemente huye de su jefe.

No hay nada más dañino para una organización que un mal directivo, porque en vez de sacar lo mejor de la gente, puede hacer aflorar lo peor de ella: la desidia, el desapego, la resistencia pasiva o, incluso, el sabotaje.

El talento es el «software analógico» que cada mañana entra por la puerta de la oficina. Todos con su vida a cuestas, con sus preocupaciones, con sus satisfacciones..., y da igual el cargo que se tenga o la responsabilidad que pese sobre los hombros de cada uno, porque vitalmente todos somos humanos. También los directivos, y si se les pincha sangran como todos.^[13]

Yo no creo que la obligación de un jefe sea motivar a ese talento según entra. Creo que todos tenemos la obligación de traernos de casa la motivación «puesta» (directivos incluidos) y afrontar con el mejor espíritu nuestra jornada laboral. Lo que es la obligación de un jefe es «no desmotivar» a su equipo, de lo cual no siempre se es consciente.

Me explico, no se entendería que según llegan, los empleados llamen a su superior y le exijan que los motive: «Tengo un mal día y escaso ánimo para trabajar. Por favor, motíveme».

Lo que realmente debe ocupar —y preocupar— a un directivo es generar un ambiente de trabajo lo suficientemente agradable para que sea productivo, así como proveer a su gente de los medios materiales e inmateriales que precisen para poder alcanzar los objetivos que se espera de ellos.

Todo el mundo tiene talento. El reto es descubrir qué tipo de talento es el que cada uno tiene y, por supuesto, entender para qué puede servir y adónde aplicarlo.

Mi trabajo ha consistido, principalmente, en averiguarlo y organizar esos distintos talentos para obtener los mejores resultados. Ello sólo se logra estando uno disponible para su gente. Sólo así puedes ayudarles a triunfar. «Estar disponible» implica dar tu tiempo a los demás y robártelo a ti. Por ello, durante muchos años, he tenido que reservar los fines de semana para organizarme a fin de poner en orden las ideas y establecer las prioridades del equipo.

A la hora de liderar equipos, la empatía es una de las herramientas más útiles. Y para ponerse en los zapatos del otro, aparte de ser «empático», no hay nada como conocer bien el trabajo..., o haberlo realizado tú antes y saber, más o menos, cuáles son los problemas verdaderos a los que la persona en concreto puede estar enfrentándose.

Pero, ante todo, para ponerse en los zapatos de otro lo primero que hay que aprender es a descalzarse, porque si no, no entran.

Y descalzarse significa quitarse todos los oropeles del cargo y todos los prejuicios que hayamos podido inconscientemente construir en nuestra cabeza.

No hace mucho, en una presentación que realicé en Atlanta ya como vicepresidente ejecutivo, recurrí a la pirámide de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow para hacer un paralelismo con las de un empleado.

En la base, Maslow situaba las necesidades fisiológicas, aquellas básicas para la supervivencia, como el alimento o el cobijo. A mi vez, yo ponía «tener un empleo», que es lo básico para cualquier persona en lo que respecta al ámbito laboral.

Luego, cuando Maslow hablaba de la necesidad de la seguridad, yo ponía «ser parte de un proyecto», en tanto un proyecto aporta esa seguridad a la persona porque sabe que, al menos, mientras dicho proyecto dure, tendrá «seguridad» en su empleo.

Seguidamente, situaba la necesidad de pertenencia, a lo cual yo asignaba la «adscripción a un equipo», sentirse parte de él. Porque no se trata sólo de participar en un proyecto, sino de sentirse parte de ese equipo que lo lleva a cabo.

En cuarto lugar colocaba la estima, que traducido al mundo laboral

entiendo que queda recogida en «el reconocimiento», en que el trabajo de uno sea valorado tanto por superiores como por compañeros.

Y, finalmente, en la cúspide de su pirámide, Maslow situaba la *self-actualization*, que podría traducirse por algo así como «aprendizaje continuo» o «propia superación», pero que yo he preferido sustituir por «propósito». Que es lo que al final, en una empresa, da sentido al trabajo de todos. Porque, en el fondo, la gente quiere hacer algo importante, que tenga sentido, y no sólo ganarse la vida haciendo dinero con algo intrascendente.

El propósito está íntimamente ligado a la estrategia, y no hay mejor forma de comunicar la estrategia que hacer a nuestra gente participe en su elaboración. Como cuando preparas una tarta con alguien, ya no se hace tan necesario contarle cómo se hace la tarta, porque ha vivido el hacerla contigo.

Yo tengo una idea bastante clara de cómo involucrar y fidelizar a aquellos que se incorporan a la empresa. Creo que es sencillo, pero no siempre se logra.

Lo primero que hay que hacer con quienes se suman a nuestro equipo es darles las herramientas básicas, que no son otras más que «información y medios materiales». Seguidamente hay que instarles a tener ideas y no sólo a obedecer instrucciones. Algo que a veces los directivos olvidan es que cuando se pide a la gente que tenga ideas, han de obligarse a escucharlas..., y dedicar calidad de tiempo a ello. De no hacerlo, sólo generarán frustración. Y no sólo hay que escucharlas, sino también deben considerarlas honestamente. Por último, si algunas de ellas tienen sentido de negocio, lo lógico es ponerlas en marcha.

Cuando todo esto se produce, cuando la gente ve que este proceso es abrazado por la organización, pocos son los que querrán marcharse a otra empresa.

En cualquier caso, la gente ha de tomar conciencia de que, en última instancia, somos cada uno de nosotros los que debemos tomar las riendas de nuestro destino y responsabilizarnos de nuestras propias vidas y carreras profesionales. Esto es algo indelegable, por muy cómodo que parezca delegarlo y luego culpar a otros —incluida la empresa— de nuestras frustraciones.

La cultura del Estado del Bienestar, que tantos beneficios ha traído a los ciudadanos del Viejo Continente, también ha producido ciertos «efectos secundarios» que me parecen, cuanto menos, peligrosos.

El hecho de que los ciudadanos nos hayamos acostumbrado a que el Estado nos provea —en mayor o menor medida— de casi todo (seguridad, educación, sanidad e incluso empleo —público—), produce cierto «desentendimiento» sobre la vida de uno mismo. Esa especie de dejación de responsabilidad, o de delegación a quienes exigimos que velen por nosotros, puede llevarnos a que culpemos de nuestra situación personal siempre a otros en vez de achacarla a nuestros propios actos y decisiones.

Esa especie de exoneración de la responsabilidad personal que empieza a avanzar en nuestra cultura supone un riesgo nada desdeñable para nuestra sociedad.

Hoy en día, si un joven en nuestro país comete un crimen, generalmente se piensa en: «¡Qué educación habrá tenido por parte de sus progenitores!». Hasta es posible que éstos acaben marchándose del barrio o del pueblo en el que habitan porque pueden llegar a ser mirados mal por el vecindario, contaminados de una culpa que probablemente no tengan.

En Estados Unidos, si un joven cometiera el mismo crimen, nadie culparía a sus padres. Él sería el único responsable de sus actos y la sociedad difícilmente desviaría la culpabilidad más allá de él.

Cuando todo lo que sucede es culpa de otros (de los profesores, de los colegas, de los jefes, del Gobierno, o «de esta ingrata sociedad»), cuando hasta si uno suspende por no estudiar el Estado acaba aprobándote para no generarte un trauma, el orgullo propio acaba adormeciéndose. Si no espabilamos corremos el riesgo de convertirnos en una sociedad de gente mediocre, subvencionada y resentida que creará más en la reivindicación continua que en el esfuerzo y el mérito propio.

A mí siempre me ha interesado la gente que se esfuerza y que quiere crecer. Que quiere crecer no a costa de los demás, sino con los demás. La gente que tiene visión..., pero que también sabe bajar a la arena y cuida el detalle. Y, sobre todo, que tiene sangre en las venas, que tiene pasión por lo que hace e irradia buena energía a su alrededor.

No hay que confundir la buena energía con el *buenismo*: se puede ir a primera línea de batalla, fuertemente armado y dispuesto a llevarse por delante las líneas enemigas con total buena energía.

Un aspecto interesante, y que he podido comprobar en distintas culturas, es el poder que ejerce en las personas la destrucción frente a la construcción.

Destruir «algo» suele ser más divertido que construir algo. No exagero; si dices a tu gente: «Dejad lo que estéis haciendo y ayudadme a levantar la Gran Muralla china o el monasterio de El Escorial», muy probablemente muchos se despisten o se muestren ocupados con otras tareas. Sin embargo, si les dices: «Dejad lo que estéis haciendo, coged una lata de gasolina y acompañadme a tirar abajo la Muralla china o el monasterio de El Escorial» (¡es una metáfora, por favor!), es muy posible que hagan cola para apuntarse. Luego, no hay que desestimar el efecto aglutinador y energizante de lo destructivo frente a lo constructivo. Amén de que se puede construir mucho «destruictivamente».

La creación «de enemigos» (de nuevo, «metafóricamente hablando», por supuesto) es un elemento de motivación muy eficaz para generar un ambiente de energía y sentimiento de grupo en los equipos. Motiva más «robar mercado» que crearlo, aunque esto último sea —casi siempre— muchísimo más estratégico.

Por otra parte, cuando gobiernas un barco pirata, rodeado de una tripulación ambiciosa y sedienta de acción, la ausencia de adversarios externos puede desencadenar muchas tensiones a bordo.

Tensiones que siempre es mejor que encuentren su escape hacia objetivos externos.

XIV



Reivindicando la denostada experiencia

Decía mi compañero y amigo Pedro Antonio García López: «¿Con quién subirías al Everest? ¿Con alguien que haya escrito un par de libros sobre cómo hacerlo pero que nunca hizo cumbre, o con un *sherpa* que ya haya estado allí varias veces?».

Creo que la respuesta es obvia.

Sinceramente pienso que la experiencia es el mejor anclaje al que uno puede agarrarse. Desperdiciarla sólo se le ocurre a gente que entra en las organizaciones demasiado pagada de sí misma.

Cuando entré en Coca-Cola con mis veintitrés años, me pasé los primeros meses recorriendo España, en ruta, con los vendedores en sus furgonetas y con los repartidores en sus camiones. Al terminar la jornada, tras preparar las cargas de los camiones que repartirían al día siguiente, o tras liquidar las cajas que habíamos entregado, despachaba un rato con el jefe de la delegación que estuviera visitando.

En aquel entonces teníamos en España dieciséis empresas embotelladoras, con múltiples delegaciones cada una. De toda esa gente que conocí, aprendí muchas cosas.

Recuerdo una vez, en Toledo (recién terminada una extenuante ruta de reparto de cajas), que estaba departiendo con el jefe de la delegación sobre mis observaciones cuando de pronto irrumpió uno de los vendedores visiblemente alterado. El hombre le dice a su jefe que un camión de PepsiCo ha llegado a la ciudad y ha ofertado a uno de nuestros clientes, un bar-restaurante, cien cajas de regalo si le compra las otras cien de las doscientas que lleva en total en el camión. El cliente le ha dicho que se lo pensaría y ha

contactado de inmediato con nuestro vendedor. Éste le ha pedido un día para darle una respuesta y, ahora, para no perder a su cliente sugiere al jefe de delegación que le regalemos unas veinte cajas para contentarle y que deje pasar la oferta.

El jefe de delegación se queda en silencio por un momento y, finalmente, responde al vendedor. Le dice que le aconseje a nuestro cliente que acepte la oferta de PepsiCo, que nosotros no le vamos a regalar ninguna caja por el mero hecho de rechazar esa oferta.

Tanto el vendedor como yo nos quedamos pálidos. En nuestra organización, perder un cliente es un drama..., pero perderlo «conscientemente» es inconcebible.

El vendedor sale del despacho preocupado, pero, como buen soldado, dispuesto a ejecutar la instrucción recibida. Una vez solos de nuevo, yo con mis veinticuatro añitos y el jefe de delegación con sus cincuenta y muchos, le pido una explicación. Entonces me comenta la lógica detrás de su decisión: «Mira, Marcos, Pepsi Cola no tiene mucho presupuesto. Ese camión, con doscientas cajas que viene de Madrid, si no se las coge ese primer cliente al que se las ha ofrecido, las acabarán paseando por todos los demás clientes de Toledo y, al final, si nosotros vamos taponándoles a costa de veinte cajas, cliente por cliente, se volverán con su camión sin haber vendido ni una caja y nosotros nos habremos gastado veinte mil cajas. Un mal negocio. Mejor que se lo gasten todo en el primer cliente y que se vuelvan a Madrid, ya me encargaré luego de arrebatárselos un cliente de ellos, por ejemplo, el hospital provincial».

Me quedé impresionado.

Hay aprendizaje en todo. Lo importante es tener la sensibilidad para identificarlo y aprehenderlo. No sólo se aprende de los superiores o de los cursos de formación, se aprende tanto o más de los compañeros, de los proveedores, de los clientes y de nuestros propios empleados. Sólo hay que estar dispuesto a escuchar, incorporar a nuestro «disco duro» todas esas experiencias y, llegado el día, activar nuestra memoria y conectar aquello que aprendimos entonces con el reto concreto al que nos estemos enfrentando.

Dieciocho años después, en 2001, siendo yo director general de Coca-Cola España, recuperé de mi «disco duro» esta anécdota de Toledo. Al año

siguiente se iba a celebrar el centenario del Real Madrid y Florentino Pérez pretendió duplicar el coste del contrato anual que nos ligaba al club.

No me pareció demasiado elegante que después de haber estado Coca-Cola patrocinando desde siempre al Real Madrid (como al resto de los equipos de Primera División y a muchos de Segunda), justo ahora, que llegaba el momento de celebrar su centenario, rescindieran unilateralmente el contrato que nos unía y lo sacaran, de nuevo, a una especie de subasta.

Después de tantas décadas junto al Real Madrid, tanto en los buenos como en los malos momentos, en vez de celebrarlo con nosotros —que les habíamos apoyado siempre— iban a cambiarse a Pepsi Cola sólo por dinero, por un dinero que yo no juzgaba justo pagar.

En ese momento pensé: «Pepsi le está ofreciendo a Florentino Pérez esa cantidad, y si yo la cubro, Florentino hará público el acuerdo para demostrar que la gestión de su antecesor era muy mejorable. Una vez hechas públicas las nuevas condiciones, no va a pasar ni una hora hasta que el resto de los clubes de Primera División nos llamen para revisar sus condiciones también. Y si nos vemos obligados a revisárselas, aunque sea ligeramente, Pepsi seguirá con el dinero que ofrecía a Florentino aún en su bolsillo (maquinando en qué nueva acción lo invertirá), en tanto a nosotros se nos habrá encarecido no sólo el contrato del Real Madrid, sino muchos de los de la Primera División, contratos que ya teníamos..., y todo a cambio de nada».

Pensé en la sabia decisión que, años atrás, había tomado aquel jefe de delegación de Toledo, y le dije a mi gente: «Perdemos al Real Madrid». Me miraron con estupor.

Yo proseguí: «Que Florentino coja el dinero de PepsiCo».

Sonreía con la seguridad de que ésa era la decisión correcta.

XV



Mejor cómplices que empleados

Nada fideliza más que la confianza y la justicia.

Con los equipos hay que ser generoso pero, sobre todo, hay que ser justo. Nada daña más y genera más desapego en un equipo que la inequidad. Por eso, un directivo no puede permitir que aquellos que no reman, que no empujan, se beneficien del trabajo del resto. La exigencia, en tanto se administre con equidad, es soportable. Por el contrario, la indolencia, en cuanto vaya acompañada de arbitrariedad, provocará malestar.

La confianza no se gana con discursos, sino con hechos que generen credibilidad.

Se gana cuando uno defiende a su gente, ya no porque sea «su» gente, sino porque sea de justicia hacerlo. Se gana cuando estás ahí en el momento en que te necesitan, y no sólo cuando ellos deban estar donde tú digas, porque los necesitas. Se gana, en definitiva, cuando la gente percibe que arriesgas tu propia conveniencia, tu comodidad e incluso tu carrera por lo que crees justo... y por la gente que lucha junto a ti por ello.

Una vez se nos pidió a todas las operaciones una reducción lineal del 20 por ciento de la plantilla. En aquellos momentos, la División Ibérica disponía de una de las mejores ratios de ingresos por empleado, así como —a diferencia de otras oficinas— de una plantilla bastante optimizada. Por entonces estábamos iniciando el proceso de consolidación de los embotelladores españoles y desde un principio no creí oportuno seguir la instrucción recibida. Mi negativa generó un conflicto muy fuerte entre mi superior, entonces la presidenta del Grupo Europeo, y yo. La presión empezó a volverse insoportable y las conversaciones subieron bastante de tono. En todo momento mi equipo directivo cerró filas en torno a mí, lo que les produjo

también situaciones incómodas con sus coordinadores funcionales europeos.

Nunca he estado más seguro de lo que hacía. Una reducción de plantilla, en esos momentos, desestabilizaría nuestro negocio cuando, a diferencia de otros, estaba dando buenos resultados.

Tras un par de meses muy desagradables, no me quedó más remedio que poner las cartas sobre la mesa con mi jefa: «Da igual que insistas, no voy a acometer una reducción de plantilla en estos momentos por la sencilla razón de que es una mala idea que va a perjudicar el negocio. Entiendo que tú tengas instrucciones de hacerlo y entiendo que también tengas la potestad de hacerlo, pero yo no voy a ser quien lo haga. Tendrás que echarme el primero de todos».

Poco a poco la presión sobre mí fue relajándose, aunque la brecha creada entre ella y yo quedó muy difícil de cerrar. Pasado el tiempo, una vez que se consolidaron los ocho embotelladores españoles y formaron Coca-Cola Iberian Partners, acometí una reestructuración que sorprendió a mis jefes de Atlanta por inesperada y por no haber sido solicitada por ellos. Por cierto, mi jefa ya no estaba en la compañía.

Evidentemente, el negocio cambiaba, y ahora carecían de sentido muchos de los departamentos que yo había precisado tener para coordinar a los ocho embotelladores que teníamos hasta entonces. Carecían de sentido los departamentos, no las personas que trabajaban en ellos. Todos grandes profesionales, la mayor parte de los cuales fueron integrándose en las estructuras del nuevo embotellador. Entonces sí, la reestructuración de mi unidad de negocio, Coca-Cola Iberia, cobraba todo su sentido.

La confianza también se gana con transparencia, compartiendo todo con todos, incluso cuando algunos temas carezcan de importancia para algunos departamentos.

Pero tan importante como ganarse la confianza de tu equipo es no perderla. Y muchas veces se pierde por la incapacidad del directivo de controlar sus emociones ante situaciones que exigen calma y serenidad.

Para mí es inaceptable que un directivo pierda los papeles en público con alguien de su equipo porque, si lo hace, no merece dirigir equipo alguno.

En más de una ocasión he sido informado de que algún jefe de área se había dejado llevar por los nervios con alguna persona de su departamento. En

ese caso, le he llamado a mi despacho. Cuando entraba —siempre con cierta preocupación, sabiendo cuál podría ser la causa de mi interés en verlo—, yo intentaba tranquilizarle hablando de cualquier tema intrascendente. Posteriormente me interesaba sobre cómo se sentía, si tenía algún problema extralaboral, familiar... Por último, restando importancia al hecho en concreto, le comentaba que estaba al tanto de lo sucedido y que entendía que había sido algo de lo que él/ella no debía sentirse especialmente orgulloso/a. Quitándole hierro al asunto le pedía, a continuación, que se tomara dos días libres y que, por favor, hiciera lo siguiente: comprar la trilogía de *El padrino* (por supuesto, cargándola a la empresa) y visionarla antes de volver a verme a mi despacho.

Un par de días después, volvíamos a reunirnos y comentábamos las películas. Llegados a un punto, me interesaba especialmente si se había percatado de que «el padrino», tanto en la interpretación de Marlon Brando como en la de Robert de Niro, nunca alza la voz. Indudablemente consigue que la gente haga lo que quiere sin necesidad de alzar la voz para ello.

Si un directivo cree que alzando la voz va a conseguir que un reporte suyo haga mejor su trabajo, se equivoca. Lo único que logrará será miedo y resentimiento, y ninguno de ellos es buen ingrediente para un buen ambiente laboral. Por el contrario, si para que alguien haga mejor su trabajo es preciso alzarle la voz, esa persona no debería formar parte del equipo. Yo no quiero trabajar con gente que únicamente se mueve si se le da una voz. La razón es simple: a mí no me gusta dar voces y prefiero trabajar con gente que se mueve cuando les dices las cosas con una sonrisa. Y, a mi edad, no estoy dispuesto a cambiar mi modo de ser y verme forzado a trabajar con gente que no hace su trabajo si no «hay drama». Nunca.

Alzar la voz, perder los nervios, es un síntoma de debilidad. Lo aprendí muy bien en los años en que trabajé en Asia.

A principios de los noventa, no había prácticamente paro en Bangkok, y los jóvenes ejecutivos tailandeses, con un inglés fluido o aceptable, eran complicados de encontrar... y aún más de retener. En Asia, ponerse serio y dar un leve golpe en la mesa puede ser interpretado como una absoluta falta de autocontrol, y el directivo que osara hacer algo así podía perder toda la

ascendencia sobre su gente. Sería el equivalente nuestro de ver al jefe tirarse al suelo chillando y pataleando, absolutamente enrojecido..., a partir de entonces nadie le respetaría.

Por otra parte, afear la conducta de un empleado en público provocaba lo que allí se denominaba hacerle «perder cara» (*loose face*) y ello podía suponer que el individuo en cuestión recogiera sus cosas y no volviera ni para recoger el finiquito. Por ello Asia supuso, en esos años, mediados de los noventa, un aprendizaje muy importante para mí en lo que respecta al manejo de personas.

En Coca-Cola, al entrar, independientemente del cargo al que se estuviese accediendo o el departamento al que se fuera a ingresar, todos teníamos que ponernos un uniforme y acompañar en ruta a los vendedores y repartidores que trabajaban en nuestros embotelladores. Ello no sólo te daba credibilidad frente a los propios embotelladores, parte fundamental de nuestro negocio y con los que se trabajaba en equipo, sino que también te ayudaba a entender mejor el negocio y te aportaba un imprescindible baño de humildad. También, al tiempo, crecía en ti un sentimiento de pertenencia que ya nunca te abandonaba.

Esta costumbre siempre me ha seguido, incluso cuando presidí Ecoembes (la sociedad anónima sin ánimo de lucro que gestiona el reciclaje de los envases de nuestro país —el conocido punto verde—) quise conocer de forma directa todo el proceso de recogida selectiva, transporte a planta de recuperación y reciclado de los envases. Mi experiencia africana, concretamente mis varias visitas a los curtidores de cuero en Fez, me hicieron muy soportable los olores que se desprenden en algunas plantas de residuos. Todo es útil.

Conocer el trabajo que realiza aquella gente sobre la cual impactan tus decisiones es fundamental. La empatía es postureo si, teniendo la oportunidad de ponerse realmente en los zapatos del otro, de experimentar una jornada como ellos, se opta por imaginárselo en vez de vivirlo.

La Fundación ONCE produjo un documental con la agencia Shackleton, presidida por Pablo Alzugaray —uno de nuestros mejores gerentes publicitarios—, que se titulaba: *Capacitados* y al que se puede acceder en

YouTube.

En dicho documental, Ferran Adrià (socio fundador de El Bulli), María Garaña (entonces presidenta de Microsoft Ibérica) y yo nos metíamos respectivamente, a lo largo de todo un día, en la piel de una persona con discapacidad: Ferran, de una persona sorda; María, de otra en silla de ruedas, y yo, de una invidente. El propósito era que cada uno de nosotros desempeñara un día normal de su jornada laboral, pero asumiendo cada uno la correspondiente discapacidad.

Yo ya había tenido ocasión de trabajar con la ONCE, cuando en 1988 dejé Coca-Cola España por un corto período de dos años y me metí en el mundo de la publicidad, como director de la Red Sur de Agencias del Grupo Alas Bates (posteriormente BSB). En aquella época hicimos varias campañas para ellos, campañas muy rompedoras que el director de comunicación de la ONCE, Enrique Sanz, tenía «el valor» no sólo de aprobar sino también de estimular. Por ello yo creía que entendía bastante bien el mundo de los invidentes. Sin embargo, hasta que no participé en 2011, veintitrés años después, en la película de Shackleton no me di cuenta de lo mucho que me quedaba por aprender de ellos.

Y creo que sigo sin saberlo porque pienso que ese documental apenas me permitió rozar con la punta de los dedos su realidad. Cuando esa noche me quité finalmente las gafas especiales que me habían impedido ver durante todo el día, la sensación fue una extraña mezcla de molestia física (la luz «duele», tras todo un día sin ella) y de alivio psíquico.

Para dirigir una empresa hay que conocerla. Para dirigir a sus empleados, hay que tener un mínimo conocimiento de lo que hacen.

He visto con cierto asombro cómo jóvenes (y menos jóvenes) ejecutivos, puestos en consejos de administración por empresas de capital-riesgo, adoptan decisiones sobre compañías de las que apenas conocen algo más que sus estados financieros. Nunca han bajado a los fogones, a las salas de máquinas. Parecen sentirse semidioses dirigiendo el destino de personas desde hojas de Excel... sin valorar en su justa medida lo que hay detrás de ellas.

Es muy difícil que una empresa salga adelante sin el total apoyo de quienes trabajan en ella. Y es muy difícil que los que trabajan en ella aporten su

incondicional apoyo sin un líder que sepa lo que hacen y en el que puedan confiar.

XVI



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

Las grandes corporaciones, dentro de sus procesos de recursos humanos, suelen tener *mid year reviews*. Son una especie de revisiones semestrales que cada jefe ha de hacer (cara a cara, e individualmente) con los componentes de su equipo. El objetivo es doble: hacer repaso de cómo van respecto a las metas que se hayan fijado al inicio del ejercicio, así como mantener una abierta y honesta conversación en la que palabras como *feedback*, *coaching* o *mentoring* encuentran su sentido.

A mí este proceso nunca me ha apasionado demasiado porque lo he creído innecesario para quienes mantienen un contacto continuo con su gente, en el que la conversación sobre el avance del trabajo va fluyendo de forma natural, continua y constante, día tras día. En cualquier caso, con esto las corporaciones se aseguran de que las conversaciones se producen, aunque sea a través de crear una burocracia que estandariza a todos en torno al más bajo denominador común. Por otra parte, es una forma que tienen las empresas de protegerse de cara a decisiones futuras relativas tanto a promociones como a terminaciones.

En alguno de estos encuentros con gente de mi equipo, algunos de ellos me han llegado a preguntar insistentemente sobre cómo podían mejorar. Me hablaban de másteres y escuelas de negocios que, a su entender, podrían aportarles ese «algo más» que buscaban, y que tampoco eran capaces de verbalizar con exactitud.

Yo les respondía que, a mi juicio, ya estaban sobradamente preparados. Al menos desde el punto de vista académico. Lo que a mí me parecía era que detrás de esa denodada búsqueda de másteres que añadir a los que ya tenían,

lo único que había era una gran inseguridad personal, inseguridad que la acumulación de titulaciones no iba a resolver.

La falta de confianza en uno mismo sólo se cura con la cantidad, variedad e intensidad de las experiencias que uno vive, y eso no se puede estudiar. Llegados a este punto, les recomendaba irse un par de semanas a algún país subsahariano, sin teléfono móvil ni tarjetas de crédito y que intentaran sobrevivir. Experiencias así curten y hacen que uno empiece a creer en sí mismo.

Antes de cumplir los dieciocho años, cuando aún no tenía edad para tener carnet de conducir, recorría Europa en autostop con mi amigo Alfonso. Y ya a partir de los dieciocho, lo empezamos a hacer en coche, reservando todo nuestro dinero para gasolina, a fin de llegar más lejos, ya fuera Yugoslavia, Turquía o (por el norte de África) cruzando Argelia hasta Túnez.

África me enganchó desde la primera vez que puse el pie en ella. Nunca he dejado de ir a su cita, casi siempre con «mi hermano» Manolo Plaza, con el que he corrido cuatro Dakar y dos África Eco-Races (todos en África), rallies de los que sólo pude acabar tres.

El Dakar africano ha sido, posiblemente, el rally más duro que haya existido, y a su leyenda sin duda contribuye el que se hayan contabilizado más de cincuenta muertes desde su primera edición en 1979 hasta que se suspendiera en 2008 debido a las amenazas de la yihad y al asesinato de siete turistas franceses en Mauritania poco antes del inicio de la prueba.

La dureza del Dakar enseña mucho.

La gente puede ir todos los días al gimnasio..., pero eso sólo endurece los músculos, no necesariamente la mente. La mente se fortalece en la adversidad, en las dificultades, con el cansancio, con el hambre y la sed...

El Dakar proporciona generosamente todo eso, supone un marco incomparable para, en esas circunstancias, aprender a no perder la calma y a tomar decisiones inmediatas, aunque no se disponga de toda la información.

Y también enseña a convivir.

Todos somos seres sociales y sabemos sacar nuestro mejor lado, mostrándonos encantadores cuando se trata de acudir a cualquier evento social, ya se trate de una cena de amigos o de una fiesta.

Pero si tuviésemos que estar con esos amigos hora tras hora durante veinte días seguidos, seguro que alguna tensión afloraría en algún momento. Si a eso le añadimos que empezamos a quitar horas de sueño a nuestro grupo de amigos, que no siempre se puede comer cuando a uno le apetece y que por las noches se muere de frío, y por el día, de calor..., nos sorprenderíamos de cómo gente que creíamos maravillosa se empieza a revelar «demasiado humana».

Ya sólo falta añadir adrenalina, mucha adrenalina, la que imprime el hecho de estar en una carrera (y no compartiendo chalet en Gstaad) con todos los imprevistos y percances que forman parte ella. Ahora ya sí que el grupo de amigos encantadores acabaría como algo a mitad de camino entre Gran Hermano y Waco.

Manolo, mi compañero, y yo estamos muy unidos. Hemos tenido veinte mil problemas (pero nunca entre nosotros) y siempre hemos encontrado una solución, sin desesperarnos..., tirando del humor cuantas veces fuese preciso... y sabiendo, ambos, que el uno daría la vida por el otro.

Hemos visto equipos abandonando, formados por gente más joven que nosotros, en incomparable mejor forma física y con mecánicas (vehículos) mucho más fiables que las nuestras, y todo porque les han podido los nervios, el estrés, y han acabado casi matándose.

Todas las experiencias forjan y «quedan ahí». Alguien que no ha estado amenazado de muerte y que no ha tenido que llevar escolta siempre puede imaginar cómo sería «eso», pero difícilmente lo sabrá en toda su dimensión hasta que no le suceda a él.

Y, por la misma lógica, alguien que ha vivido amenazado tampoco sabrá lo que es salir vivo de un intento real de asesinato.

Pero igual se podría hablar de cáncer: uno lo puede imaginar, pero el día que se lo comunican a alguien cercano, sólo él —y no tú— vive por dentro lo que es ese momento, por mucho que tu estés ahí, sin saber qué hacer, agarrándole la mano.

Todas las experiencias son útiles, pero sinceramente creo que las únicas que forjan son las adversidades que, aun con mucho esfuerzo o dolor, acabamos superando.

El sentimiento de pérdida de una persona amada siempre es demoledor. La

primera vez que nos sucede, el mundo se nos cae encima..., parece acabarse. Pero no es cierto, sigue.

Y ya la segunda vez..., o la tercera —aunque el mundo se nos siga cayendo encima—, todo es diferente, porque ya sabemos que se sale. Eso sí, trataremos esta vez de acelerar los tiempos, aunque no sea fácil..., pero saber «que se sale» es al menos una tabla a la que agarrarnos, tabla que no tuvimos la primera vez.

Y eso son experiencias que o nos matan, o nos hacen crecer. Pero siempre llegan desde la adversidad.

Me viene a la memoria una generación de ejecutivos en Estados Unidos que destacó por su audacia y energía. La mayor parte de ellos habían participado en la guerra de Vietnam, una guerra inútil que, en Estados Unidos, o bien había dejado a muchos de los jóvenes que se vieron forzados a ir a ella —y que pudieron volver con vida— con notables secuelas psíquicas, o bien los había endurecido hasta extremos inusuales. Uno de ellos fue Roger Enrico, nombrado consejero delegado de PepsiCo en 1983, a la edad de treinta y ocho años, y probablemente quien más ha hecho por poner a Coca-Cola «nerviosa».

Afortunadamente conseguimos vencer también aquella ofensiva de PepsiCo, ofensiva que nos hizo más fuertes y menos complacientes. Porque uno se crece cuando tiene frente a sí a adversarios de talla e, indudablemente, Roger Enrico lo fue.

En 1995, Coca-Cola entró de nuevo en Vietnam. Yo formaba parte del reducido equipo encargado de reintroducirla, liderado por Andrew Angle, presidente de la South East & West Asia Division, y en el que Mark Olsen, *legal counsel* de nuestra división, llevaba las operaciones «a pie de calle». Desde tiempo atrás llevábamos preparándonos para un eventual levantamiento del embargo que el Gobierno norteamericano tenía sobre Vietnam. Nuestras instrucciones eran que tan pronto Bill Clinton lo levantara debíamos tener fábricas produciendo nuestra bebida tanto en Ciudad Ho-Chi-Minh (antigua Saigón) como en Hanói, así como camiones perfectamente decorados distribuyéndola. También nuestros superiores en Atlanta esperaban que ese mismo día en que el embargo se levantara, todos los pequeños restaurantes de las principales ciudades de Vietnam, exhibieran refulgentes carteles recién

pintados con nuestra logo-marca sobre sus puertas. Pero, por supuesto, antes de que el embargo fuese levantado, teníamos absolutamente prohibido hacer negocios con Vietnam. Como se puede comprobar..., ¡un reto complicado!

En un par de ocasiones recibimos informaciones de que el levantamiento del embargo se iba a producir de manera inminente, pero al final esas informaciones quedaban desmentidas por la realidad..., y de nuevo a esperar.

Operar en estas circunstancias no era nada sencillo. Entrar en Vietnam suponía una verdadera aventura incluso para los que, como yo, no teníamos pasaporte norteamericano. La inexistencia de tarjetas de crédito o *travellers-check* obligaba a llevar encima cantidades relevantes de efectivo. Y, por supuesto, la telefonía móvil aún no existía, ni tampoco consulado que pudiera ampararte. España llevaba desde la embajada en Bangkok, que dirigía Tomás Chávarri del Rivero, los asuntos de Vietnam.

Los muchos líos en los que me había metido en mi juventud me fueron muy útiles en estas circunstancias. Solía moverme por los mercados, y con la ayuda de un traductor preguntaba a la gente muchas cosas que pudieran ser de nuestro interés sobre hábitos de compra, precios, artículos. Muchas veces era consciente de ser seguido por la seguridad del *People's Committee* local. Aunque siempre traté de llamar la atención lo menos posible, recuerdo que un día mi traductor y yo fuimos especialmente observados por todos cuantos nos cruzábamos y hasta alguna gente empezó a seguirnos. Pronto caí en la cuenta de lo que pasaba: imprudentemente me había puesto unos pantalones vaqueros... rojos. Algo absolutamente nuevo para los ojos de aquellos vietnamitas. Regresé de inmediato al hotel a cambiarme.

Cuando hablo de mercados, ya sea en Nom Pen (Camboya) o Ciudad Ho-Chi-Minh (Vietnam), necesito explicar que bien podía tratarse de una explanada en la que una tienda consistía en una anciana sentada frente un trapo desplegado en el suelo ofreciendo algunas pocas mercancías. De vez en cuando veía alguna lata de Coca-Cola, por supuesto caliente, y preguntaba cómo había llegado hasta allí, a qué precio la había comprado, a cuánto la vendía y quién solía comprársela. Casi todas venían de contrabando de China. Yo se la compraba a quien la vendiera, como agradecimiento por su información, y al cabo de un rato la regalaba a algún niño que deambulaba por

allí. Sorprendentemente, en Vietnam, esos chicos salían corriendo con ella y los veía revenderla en algún otro puesto más alejado. Sin embargo, en Camboya, el niño se la hubiera bebido.

No hay nada menos tranquilizante que cruzarte con militares en países poco democráticos y en los que el turista no está bien visto. Una noche en un bar del antiguo Saigón, Chris Sarasin, tailandés y embotellador nuestro en Tailandia, tomaba unas cervezas conmigo tras un duro día. Dos oficiales del ejército vietnamita acaparaban la mesa de billar y decidimos retarles. Cerveza tras cerveza y partida tras partida, Chris y yo permanecíamos insultantemente invictos, lo cual iba torciendo el humor a nuestros armados contrincantes. Nuestro ángel de la guarda nos ayudó oportunamente a salir de la situación... y del bar.

Volviendo al punto que comentaba al principio, siempre he pensado que no necesariamente el que saca mejores notas en la universidad, o el que acumula más titulaciones, es el que está más capacitado para asumir responsabilidades que requieren cualidades que no se aprenden en nuestras universidades.

Es por ello que siempre he animado a mis colegas a que vivan las experiencias en vez de que se las cuenten. La vida es maravillosa y limitarse a disfrutarla desde el confort de la butaca del cine, como un aventurero de palomitas y coca-cola, es desperdiciarla.

Siempre he admirado a ejecutivos que han sabido crecer humanamente en la aventura, como Carlos Martínez Campos, expresidente en España del Barclays Bank y presidente de la Sociedad Geográfica Española, que no sólo ha corrido el Dakar, sino que ha dado la vuelta al mundo en moto o escalado montañas míticas. Porque todo ello confiere un carácter especial y ayuda a relativizar muchas cosas.

El peor error que puede cometer un ejecutivo es traicionarse a sí mismo, olvidarse de quién es él.

Afortunadamente, hoy sigo teniendo como amigos a mis compañeros de jardín de infancia del Colegio Estilo, donde crecimos como hermanos en una clase de dieciséis alumnos (Rafa, Violeta, Fernando, Lupe, Pino, Rosibel, Luis, Blas, Carlos, Carmela, Chundo, Alfonso, Ricardo, Sonsoles, Mari Carmen y Jorge —ya fallecido—). También he seguido fiel a mis gustos, mis

hobbies y hasta a mi moto, la primera BMW París-Dakar llegada a nuestro país, firmada en su depósito sobredimensionado por Gaston Rahier («el pequeño belga», dos veces campeón del Dakar), que desde 1985 está siempre en perfecto orden de marcha dispuesta a que la saque a rodar.

La vida y las experiencias te acaban separando de muchas cosas, pero lo importante es que no acaben separándote de ti. Durante varios años he vivido fuera de España, mi país. Cada etapa en la que he estado fuera he sentido cierto «acelerón vital» que se me hacía evidente a la hora del regreso. La gente que había dejado en España seguía ahí, con sus vidas, sus preocupaciones, sus alegrías y sus tristezas. Me era sencillo «reengancharme» a ellos, como si el tiempo no hubiera pasado, como si se hubiese detenido. Yo podía entenderles perfectamente..., el problema era que ellos ya no podían entenderme a mí. Me resultaba muy complicado compartir vivencias que difícilmente entenderían de no vivirlas ellos en carne propia. Yo seguía hablando su idioma, me podía mimetizar en su mundo..., pero ellos ya no el mío, porque mi mundo ya era otro, ni mejor ni peor..., pero otro. Aunque yo siguiera siendo el mismo.

Aceptar que al final cada uno toma su camino, que acabaremos solos, que la vida son rutas divergentes. Que aunque de jóvenes nos movíamos en grupo, en pandilla (probablemente porque éramos carne de inseguridades), según avanza la vida, vamos reduciendo la cantidad (que no la calidad) de nuestros compañeros de viaje.

XVII



Si formamos borregos, nos comerán los lobos

Como he comentado antes, creo que nuestros profesionales suelen estar sobrepuestos académicamente (sus conocimientos de empresa, finanzas, comercial, etcétera, suelen ser mejor que aceptables), pero muestran ciertas inseguridades derivadas, muy probablemente, de una peor preparación humanista y de un escaso inventario vivencial.

Habilidades tales como hablar en público, manejarse en grupos de trabajo multiculturales o influir en ámbitos ajenos a su círculo más inmediato, suelen ser asignaturas pendientes para muchos. En los países anglosajones se presta mucha atención a esto dando una importancia similar, por ejemplo, a clases de interpretación que a otras asignaturas.

Por otra parte, creo que la sobreprotección que se ha ejercido por parte de los padres a estas últimas generaciones no ha contribuido a su fortalecimiento. Demasiado Petit-suisse, casco de bicicleta o «mira con quién te juntas», no puede hacer ningún bien a una persona llamada a liderar una empresa. Hasta no hace mucho, los niños se entretenían con batallas a pedradas, hoy los videojuegos les trasladan virtualmente a situaciones similares, sin el riesgo de volver a casa con una brecha.

Como ya he compartido, soy un apasionado de África, de su historia, de su gente, de sus paisajes.

Junto a mis amigos Manolo Plaza y Alí-el-Cojo, impulsamos, allá por 2007, la construcción de un pequeño colegio en medio de la nada. Hoy, alrededor de él, se levantan varias viviendas. Siempre me ha maravillado la certeza de saber que si cualquiera de esos niños —entre seis y trece años— hubiesen sido teletransportados del desierto a, pongamos, la Gran Vía de

Madrid, hubieran perfectamente encontrado la forma de buscarse la vida y sobrevivir. Si, por el contrario, alguno de nuestros niños de edad similar lo fueran desde cualquiera de nuestras ciudades a algún campamento nómada de los alrededores de Merzouga, no pararían de llorar.

Muchos de nuestros jóvenes profesionales se abandonan a cierta endogamia social que no es nada enriquecedora. Desde la universidad, conviven con jóvenes como ellos, con similares aspiraciones. Comparten aula y también comparten tiempo de esparcimiento. Posteriormente se matriculan en los mismos másteres, salen juntos los fines de semana, veranean en los mismos lugares y comparten los mismos *hobbies*, las mismas lecturas y entran a trabajar en similares empresas. Al final acaban creyendo que el mundo es como ellos lo ven y que la gente es como ellos se ven..., y pierden totalmente la perspectiva de las cosas.

En definitiva, hay que evitar que la vida real transcurra paralela a la nuestra. Apartarse de ella empobrece. Si uno pretende dirigir una empresa, es imprescindible tener una idea clara del mundo que nos rodea, no del que nos gustaría que nos rodeara. Mi hermano mayor solía criticar a aquellos que invertían las vacaciones estivales de sus hijos pequeños en el típico destino «de moda», él comentaba que formaba parte del proceso formativo llevarlos —al menos una semana— a algún pueblo de la meseta y que allí aprendieran a cazar ranas o a lanzar piedras.

Otro aspecto que me entristece de muchos jóvenes ejecutivos es su actitud utilitarista ante la vida. Su afán por que todo lo que hagan tenga, de alguna forma, que apuntalar sus carreras o traducirse en un retorno económico. Si adopto un *hobby* o me adentro en un nuevo deporte, que sea un *hobby* o un deporte «que me ayuden en mi carrera». Si leo un libro, que sea un libro «que aporte a mi carrera». Cualquier elemento (actividad, lectura, amistades) que se considere que no ayuda en esa dirección, suele ser apartado, aunque a uno le haya llenado alguna vez. Tampoco importa mucho, porque uno pronto se autoconviene de que le gusta lo que cree que le conviene.

Y nada más lejos de la realidad. Los libros de negocios que pueblan los exhibidores de las tiendas de aeropuerto o de las estaciones de tren no necesariamente aportan más conocimiento que el que ofrecen las obras de

Shakespeare. En ellas se encierran las mejores lecciones sobre la esencia del ser humano, abriendo infinitas posibilidades de conectarlas al mundo del marketing o del *management*.

Nada más interesante que adentrarse en el conocimiento profundo de nuestra esencia como personas y de las emociones que, lejos de controlarlas, nos controlan a nosotros.

El manejo de las emociones ha sido siempre nuestra asignatura pendiente. En el colegio se nos enseñó de todo, menos eso: aprender a conocernos a nosotros mismos, a manejarnos en el complejo mundo de las emociones; sin sucumbir a ellas.

Nada nos contaron sobre los sentimientos, aprendimos solos, sin *ruedines*, sin que nadie nos sujetara del sillín por detrás. Y así, a golpe de pedal y a fuerza de caída y de volver a levantarse de nuevo, hemos venido viviendo, haciendo eses.

Cosas tales como la amistad o la pérdida de la amistad, el triunfo o la derrota, la popularidad entre los compañeros o el aislamiento por parte del grupo, el amor o su pérdida, el compromiso o la traición, son todas —en definitiva— emociones para las que hubiéramos agradecido cierta preparación antes de exponernos a ellas, con toda su crudeza, a pecho descubierto.

Los sentimientos, como la ropa sucia, siempre han pertenecido a la esfera de lo íntimo y se han lavado —al menos en gran medida para los chicos— a solas y en casa. Sin embargo, hasta que el autoconocimiento no se imparta como asignatura reglada, el arte y la literatura pueden ayudar mucho.

La mayor parte de los libros de autoayuda bien podrían ser sustituidos por alguno de los poemarios de Elvira Sastre, más útiles y —¿por qué no decirlo?— mucho mejor escritos.

La cultura y el arte no sólo redimen, sino que explican el mundo de una forma diferente.

Nuestra clase empresarial ha vivido un poco de espaldas a la cultura. Pero también hay que reconocer que el mundo de la cultura ha mirado siempre con recelo al mundo empresarial, viviendo en la contradicción de anhelar su apoyo económico al tiempo que temiendo que la proximidad con él contaminase su

arte.

Hay, sin embargo, notables ejemplos de empresarios que han vivido siempre abrazados a la cultura, como mi amigo Antonio Garrigues Walker, con quien coincidí durante varios años (desde el 2009 al 2013) como jurado del Premio Valle Inclán de Teatro. Por cierto, Antonio ha dedicado parte de sus horas de avión transcontinentales a escribir numerosas obras de teatro.

El trabajo de un directivo consiste en entender y disponer de una idea precisa del entorno en el que su negocio se desenvuelve, actuando en consecuencia. La cultura, en general, nos da elementos para entender mucho mejor la sociedad que nos rodea y puede llegar a inspirarnos líneas de actuación, en tanto seamos capaces de conectar las piezas.

El arte y la cultura también enseñan compromiso, perseverancia y muchas otras cosas que no asoman en los temarios de nuestras carreras universitarias. Las cartas de Rilke «a un joven poeta» o la pintura de Vincent van Gogh son monumentos a la resiliencia.

La relación entre empresa y cultura siempre se ha visto sobrevolada por cierta desconfianza que bien podría tener su fundamento en el mutuo desconocimiento. Los clichés y las simplificaciones no han ayudado a mejorarlo. Algunos empresarios han identificado a la cultura como una especie de territorio «comanche», politizado y subvencionado. Por otra parte, muchos trabajadores de la cultura han mirado a la empresa como un reducto de reaccionarios a los que aterra la crítica y la libertad de expresión.

En palabras de Robert Muro, promotor del Foro Cultura y Empresa (entre otras muchísimas cosas): «En las últimas décadas, el perfil de los profesionales, directivos, ejecutivos y consejeros delegados ha subrayado cada vez más sus aspectos técnicos, especializados, despreciando los conocimientos humanistas, que proporcionan una visión global sobre el ser humano. Rara avis son quienes disponen de conocimientos generales —que incluyan los artísticos y culturales— y que puedan conversar sobre ellos y servirse de ellos para sus análisis y decisiones estratégicas. Muchas empresas han constatado que esa carencia se transforma en una debilidad en sus relaciones con sus clientes, y en una mayor dificultad para entender por dónde y hacia dónde va la sociedad. La falta de sensibilidad artística —humanística

al fin— se transforma así en una suerte de debilidad estratégica para las empresas. Dicho esto, hoy ya hay muchas empresas que entienden que el arte y la cultura les proporcionan un conocimiento y una forma diferencial y única de conectar con sus clientes y con la sociedad».

El acercamiento entre ambos mundos es imprescindible para el beneficio mutuo. La mera relación transaccional es un error, porque impide ver lo mucho que ambos mundos pueden aportar al otro.

La empresa no ha de ver la cultura como algo accesorio, como una especie de adorno. La cultura y el arte pueden jugar un importante rol como elementos internos motivacionales y dinamizadores. También pueden proporcionar plataformas relacionales con terceros.

Pero con toda seguridad, el mayor valor que empresa y cultura pueden crear juntos radica en la cooperación para elevar el talento y ayudar en la transformación de organizaciones y procesos.

Durante los años que dirigí Coca-Cola en España (1996-2015), hemos apostado fuerte por la cultura, no sólo para ayudarla..., sino también para ayudarnos a través de ella.

Desde pequeño he tenido la oportunidad de estar rodeado de muchos protagonistas que conformaron una época en la cultura española de posguerra y de la posterior resistencia. Mi pasión por el teatro viene de mi padre, José María de Quinto, que, aparte de empresario, fue director teatral y ensayista, y que en su juventud creó, junto a Alfonso Sastre, el Teatro de Agitación Social (TAS) así como el Grupo de Teatro Realista (GTR). Décadas más tarde, ya en Coca-Cola, tuve la suerte de lanzar los Premios Buero de Teatro Joven, con el inestimable apoyo del polifacético Robert Muro.

Siempre he preferido que nuestras marcas ayuden a iniciativas como éstas (en las que participan cientos de institutos de enseñanza de nuestro país, presentando sus propuestas escénicas que involucran a miles de jóvenes) que, por el mismo dinero, contratar a un famoso para hacer un anuncio. Aunque no prejuzgo cuál de las dos opciones será comercialmente más efectiva, para mí y mi equipo siempre ha sido mucho más gratificante movilizar a miles de jóvenes estudiantes para abrazar el teatro que ayudar a un único joven deportista millonario a que cambie de deportivo.

Como suelo decir, hago de todo pero mal: escribo poesía desde siempre, toco mal la guitarra eléctrica —aunque también desde siempre—, me gusta dibujar, me apasiona la historia y, contaminado por el gran arqueólogo Miguel Ángel Valero, soy un acérrimo defensor de nuestro maravilloso patrimonio arqueológico. He sido niño-actor cuando la televisión era en blanco y negro, en el programa *Retablo TV*, y recientemente he vuelto a ser actor en una película de Fernando Colomo. Todas las experiencias enriquecen y de todas ellas siempre se puede aprender algo que luego, cada uno, aplicará a su manera en su profesión.

Vivir y disfrutar de toda experiencia que la vida pueda poner a nuestro alcance es la mejor universidad.

Desafortunadamente, la formación, en nuestros centros educativos, está más orientada a enseñarnos habilidades encaminadas a ganar dinero —es decir, a «forjar nuestro bolsillo»— que a aquellas destinadas a forjar nuestro espíritu.

Creo que la mayor parte de los jóvenes que acceden a nuestras prestigiosas escuelas de negocios lo hacen para obtener mayores conocimientos que les permitan beneficiarse personalmente de nuestra sociedad.

Ojalá empiecen a ser más los que busquen en su formación no tanto sacar provecho propio de nuestra sociedad, sino transformarla para provecho de todos.

XVIII



El poder de la transparencia

El oscurantismo estresa a las organizaciones y favorece la propagación de rumores y *fake-comments*. Muchos *mánagers* piensan aún que la información es poder y erradamente la guardan para sí. O peor, estando tan desinformados como sus equipos, aparentan disponer de ella pretendiendo no poder compartirla para, de esta forma, investirse de un poder que en verdad no tienen.

Efectivamente, en una organización la información es poder, pero sólo cuando se comparte, no cuando se atesora.

En nuestros días, el que se guarda la información para sí corre el riesgo de aislarse. Por el contrario, el que comparte información tendrá a todo el mundo queriendo interactuar con él y compartiendo, a su vez, información con él. La gente involucra en sus proyectos a quienes aportan conocimiento, no a quienes lo esconden para sí. Y esos que «dan» generan influencia y, por lo tanto, poder. Porque en el siglo XXI el poder emana de la capacidad de influir que generan las interacciones, no de la soledad que comporta el hermetismo.

En mi vida profesional me he encontrado con lo que se denominan «organizaciones de alto contexto» y «organizaciones de bajo contexto». Como ejemplo de estas últimas pondría Coca-Cola Alemania, donde estuve desempeñando la función de director de marketing. Para los alemanes, entonces así lo veía, el trabajo era «algo serio» y, como tal, el buen humor, incluso mostrar la sonrisa por los pasillos, era algo que había que evitar, no fuese que los compañeros creyeran que uno era un mal profesional o poco comprometido con la empresa. La gente trabajaba con la puerta de sus despachos cerrada. Cuando al incorporarme a la oficina en Essen pregunté el porqué de aquello, mi equipo me comentó que mantener la puerta abierta podía

ser interpretado como que uno estuviera invitando a sus compañeros a entrar y a interrumpir su trabajo..., y que eso era signo de pereza, por lo que la mantenían cerrada.

Sorprendido, les respondía que en España sucedía exactamente lo contrario, que la gente la tenía siempre abierta para que se viera que estaban trabajando; que en caso de cerrarla se podría llegar a pensar que estuvieran durmiendo o leyendo la prensa deportiva.

La verdad es que, a mi entender, la estanquidad del modelo cultural laboral alemán favorecía muy poco los intercambios entre los miembros del equipo.

Como señalaba, Coca-Cola España es para mí el mejor ejemplo contrario. La gente continuamente se mezcla, charlan entre ellos y dedican largos momentos a comentar todo (y sobre todos) en la máquina del café. Algunos pueden pensar que ello es una imperdonable pérdida de tiempo, sin embargo, yo no lo creo. En estas circunstancias, prácticamente toda la organización está más o menos informada de todo, tanto si es relevante para el trabajo concreto de cada uno como si no lo es.

Por ello, ante una crisis, una emergencia de negocio, es relativamente sencillo alinear a todo el equipo, porque todos, en mayor o menor medida, conocen ya «los antecedentes» y pueden contextualizar lo que está sucediendo.

Por el contrario, en caso de desatarse una crisis, en Alemania hubiéramos tenido que reunir a toda la gente y remontarnos a los antecedentes del problema surgido, explicando muchos detalles para dotarles de contexto y así, entonces, ponernos manos a la obra. Aquí emerge con toda su crudeza el tiempo no perdido en las máquinas de café, retrasando el alineamiento del equipo.

La transparencia es la mejor receta para aunar esfuerzos y voluntades en un equipo directivo.

A mí siempre me ha gustado despachar con todos mis reportes directos alrededor de la mesa, hablar con todos de todo, independientemente de que algunos asuntos no competieran a parte de ellos. Creo que se hace equipo cuando todos, sea cual sea la responsabilidad funcional que cada uno tenga, participan en el negocio, aportando sus ideas y opiniones.

Nunca he querido que en mis comités de dirección existieran tarjetas de visita. Cada uno de nosotros trabajaba para el mismo negocio y tenía capacidad sobrada para opinar de cualquier tema, cayera o no dentro de la competencia funcional de su departamento concreto. Siempre he pensado que si un observador externo se hubiera unido a una de nuestras reuniones sin conocer previamente qué responsabilidad detentaba cada uno de los presentes, le hubiera sido muy difícil identificar quién de nosotros era el director financiero, quién el de recursos humanos o quién el director técnico: todos informados de todo... y todos opinando de todo.

Luego, terminada la reunión, cuando cada uno marchaba a su despacho, todos sabíamos lo que sucedía, hacia dónde nos queríamos dirigir y lo que debíamos hacer. Y ya dentro de sus competencias específicas, cada uno tomaría las decisiones departamentales que creyera más oportunas.

Las reuniones «uno a uno» siempre las he restringido para tratar de aquellos temas menos confortables que atañen al desempeño o actitud de mis ejecutivos. Para mí, es impensable hacer crítica de alguien en público, aun siendo ésta constructiva.

No hay que ignorar el poder que la gente nos otorga a los directivos. Cuanto más arriba estás, un mal gesto que puedas hacer hacia alguien en una presentación donde esté presente parte de la organización bien puede ser decodificado como un gran desencuentro y dañar muchísimo a esa persona. Ofender o hacer daño a alguien es algo muy serio..., hacerlo inconscientemente es una estupidez monumental.

Jamás he solucionado conflictos en público porque ello hubiera podido hundir personalmente a aquel que no hubiera salido airoso de la situación y, también, podría haber producido malestar en el resto del equipo. Porque a nadie le agradan las ejecuciones públicas, por muy merecidas que pudieran ser la sentencias.

A la gente hay que respetarla. Por muy mal que alguien haga las cosas profesionalmente, la dignidad de la persona ha de ser respetada. Si no te gusta cómo trabaja alguien, no hay por qué hacer escarnio público de ello. Intentas aconsejarle, intentas corregirle, y si los comportamientos persisten, tampoco hay necesidad de humillar al individuo, lo sensato es ayudarle a abandonar

voluntariamente la empresa. Con una sonrisa, por supuesto.

Luego, para mí la transparencia sólo está limitada por el respeto a la privacidad en asuntos que pueden poner en riesgo la dignidad de las personas. En tanto eso no ocurra, no deberíamos poner demasiadas puertas a la información.

Cuanto más fluya ésta, más tranquilidad se respirará en la organización y mayor compromiso se obtendrá del equipo. Por el contrario, cuanto mayor oscurantismo, mayor incertidumbre gravitará entre la gente, mayor desconfianza y, consecuentemente, menor compromiso real.

XIX



Contratar es siempre una apuesta, despedir no

Por mucho que uno se prepare las cosas, cuando se contrata, se contrata a ciegas. El proceso de selección siempre es una apuesta en la que el nivel de certeza jamás alcanza el ciento por ciento. No sucede lo mismo a la hora de proceder al despido de un colaborador; entonces uno sabe perfectamente por qué lo hace.

Una entrevista de trabajo es una especie de compraventa en la que las dos partes están vendiendo y comprando al mismo tiempo. Ambas intentan presentar la cara más amable del producto que ofrecen (el candidato «sus habilidades», la empresa «el proyecto») al tiempo que validar lo que compran (el candidato «el proyecto» que le describen, la empresa las «habilidades» que le ofertan).

Desgraciadamente, a veces se da el caso en que cuando uno comprueba que ha contratado a alguien mediocre o no exactamente con el perfil que buscaba, decide mantenerlo. Y lo hace tanto por no reconocer el error cometido en la selección como por evitar reiniciar un nuevo proceso que alargue la ausencia del recurso que, aunque imperfecto, ya «es suyo».

Para posiciones de «cuello blanco», las empresas suelen pedir título universitario. El título nunca es una garantía de nada, simplemente representa un filtro que —en principio— presupone que la persona tiene capacidad de aprender. Ello no niega la posibilidad de que gente sin título pueda tener mayor conocimiento sobre determinada disciplina —adquirido de forma autodidacta— que un titulado que nunca hubiera sentido demasiada vocación por su carrera.

En cualquier caso, nadie niega que el filtro de la titulación haga más

manejables los procesos.

Lo importante es que una vez ya dentro de la empresa, los títulos vienen a dar igual. Por muchos másteres o títulos que uno tenga, si no aporta valor, pronto estará fuera.

Decía que lo interesante de una carrera es el haber ejercitado la capacidad de aprender porque, de hecho, la mayor parte de las compañías razonablemente dudan de los conocimientos adquiridos en la universidad y, una vez incorporada la persona al trabajo, se dedican a volverla a formar con el día a día. Porque la verdadera formación se produce «en la trinchera».

El compañero mío que dirigía la Red Norte de Agencias de Alas Bates, cuando yo dirigía la Red Sur, se llamaba Carlos del Toro y su titulación era en químicas. La misma titulación que tenía uno de los presidentes de The Coca-Cola Company más emblemáticos: Roberto Goizueta. Yo no sé lo que ambos sabrían de química, pero del trabajo que desarrollaban, sí que sabían.

En las universidades, lo más importante que uno aprende es a aprender.

Si lo que aprendemos en ellas no es muy útil, poco importa en tanto hayamos incorporado esa capacidad..., porque ya nos llegará de quien valga la pena hacerlo.

Y dentro de esa catedral del aprendizaje (que no necesariamente del contenido impartido) que es la universidad, un lugar destacado es la cafetería. En ella, entre otras cosas, mucha gente ha aprendido a jugar al mus —lo que no es mi caso, dado que yo ya llegué bien instruido en esa disciplina.

Recuerdo una vez que acudí al ESIC para impartir una conferencia. Tomando café con su gratísimo director de entonces, Simón Reyes, y su siempre atento adjunto, Felipe Llano, llamé la atención de ambos sobre el hecho de que nadie en la cantina, a esas horas de la tarde, estuviese jugando al mus. «Aquí no está permitido eso», me respondieron. Me mostré sorprendido porque, a mi modo de ver, el mus aúna un conjunto de valores y habilidades muy útiles en el mundo de los negocios. Entre ellas el sentido de equipo, la necesidad de compenetración, la posibilidad de ganar aun con malas cartas, la negociación, la audacia, la rapidez en la toma de decisiones... En resumidas cuentas, su conocimiento debería ser obligado, lo mismo que el ajedrez, que entrena la capacidad de analizar diferentes escenarios y a ver más allá del

movimiento inmediato, intuyendo y sopesando sus posibles consecuencias.

Cuando entrevisto a alguien, hay algunas preguntas que no puedo evitar hacer. En primer lugar pido que me hablen de ellos, sin condicionarles sobre qué aspecto concreto quiero que me hablen. Es muy interesante ver qué es lo primero que fluye, ¿vida laboral?, ¿personal? También me interesa conocer de quién han aprendido más (jefes, compañeros, amigos, lecturas) y que elaboren sobre ello. Una cuestión fundamental para mí es entender muy bien «qué han hecho». La verdad es que me he encontrado con mucha gente con carreras profesionales supuestamente brillantes y exitosas que han tenido serias dificultades para concretarme qué habían hecho «ellos». Podían recitarme sin titubear los logros alcanzados por su empresa, pero cuando descendía a que aislaran —de forma personal y directa— su contribución, no eran capaces de exponerla con igual soltura.

En otro orden de cosas, cuando he entrevistado a candidatos internos con el objeto de evaluarlos para una promoción, en muchas ocasiones me he encontrado con la sorpresa de que si bien todos deseaban fervientemente conseguir el puesto, la gran mayoría no sabía bien «para qué». Me explico: creo que hay una notable diferencia entre querer simplemente «llegar a ser» director de marketing —pongamos— y «querer ejercer» la posición de director de marketing para reforzar determinadas políticas y cambiar radicalmente otras.

En el primer caso, todo se trata de uno mismo, del «yo», del apetitoso «sillón», de disfrutar de una posición que le dota a uno de prestigio, poder y popularidad. En el segundo caso, se trata de «instrumentalizar» la posición para utilizar la capacidad de influencia que ella te da a fin de transformar las cosas, de mejorarlas. Cuando uno ni siquiera ha meditado de manera crítica sobre la posición que le ofrecen (y que sobradamente se supone que conoce), es probable que sea que no la merece. No se puede actuar como Scarlett O'Hara en *Lo que el viento se llevó* y decirse a uno mismo: «*I'll think about that tomorrow*».

Uno no puede aspirar a que le nombren presidente del Gobierno por la simple razón de que cree que ya le toca. No. Uno debe querer detentar esa responsabilidad porque «tiene ideas y programa», porque cree que hay cosas

que mejorar, sabe cuáles son y está dispuesto a llevarlas a cabo desde esa responsabilidad.

Recuerdo cuando era vicepresidente de Coca-Cola Europa y mi jefa me pidió que entrevistara por videoconferencia a una potencial candidata, que trabajaba en Coca-Cola Estados Unidos, para la posición de director de recursos humanos del Grupo Europeo. Cuando conecté la videoconferencia, me presenté y le dije que en realidad la entrevista no sólo era para dicha posición sino que también la estábamos considerando para sustituir potencialmente a la entonces directora de recursos humanos mundial y, por cierto, jefa suya. Le pedí absoluta confidencialidad y que desde esa perspectiva me comentara qué políticas globales de recursos humanos mantendría y cuáles cambiaría de ser finalmente la persona elegida.

Creo que la pobre señora entró en *shock*, algo que a determinados niveles uno no debería permitirse. Me dio la impresión de que nunca había mostrado ninguna actitud crítica respecto al trabajo que realizaba su función a escala global. Obviamente, su perfil parecía más hecho para obedecer consignas que para analizar realidades, proponer mejoras y tener la valentía de llevarlas a cabo contra viento y marea.

Por supuesto, al cabo de unos instantes le expliqué que lo que le había dicho no era cierto, que simplemente yo entrevistaba a mi manera para conocer mejor a la gente en vez de guiarme por los formatos que la compañía aconsejaba emplear en las entrevistas. Máxime si se trataba de entrevistar a alguien que venía del mismo departamento que diseñaba esos formatos.

La gente que sólo aspira a lograr un determinado puesto y sólo cuando accede a él empieza a pensar qué hacer con dicho puesto, me recuerda a Robert Redford en la escena final de la película *The Candidate* (1972). En ella, cuando finalmente alcanza la presidencia de Estados Unidos, mira a su jefe de campaña y, con un absoluto desconcierto en los ojos, le dice: «*Marvin, what do we do now?*».

XX



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

En septiembre de 2018, coincidí con Toni Segarra, uno de los mejores creativos de nuestro país, en una conferencia en República Dominicana. Recuerdo que dijo algo así como que «las marcas, en origen, tenían un propósito, pero con el tiempo centraron su razón de ser en crecer, en ganar dinero y se olvidaron de él».

Para una empresa cotizada, «sobrevivir» trimestre tras trimestre no es un propósito ilusionante, sobre todo esperando «llegar» a no se sabe bien dónde. Pero desgraciadamente muchas empresas viven (o malviven) de este modo.

Tanto marcas como empresas se han de preguntar de tanto en tanto: ¿para qué estamos aquí? y ¿qué perdería el mundo si no estuviéramos aquí? Se puede ganar dinero sin tener un propósito, pero si se quiere obtenerlo sostenidamente, el propósito no debe circunscribirse exclusivamente a «hacer dinero».

El dinero puede motivar a los inversores, pero un ejecutivo necesita algo más. Y sus empleados, aún más. Esforzarse por un propósito que, además, proporcione beneficios a los accionistas es siempre más atrayente que simplemente esforzarse por hacer ganar más dinero a gente que no se conoce.

En su libro *Start With Why* (2009), el expublicista Simon Sinek diferencia entre QUÉ hace o produce una empresa, el CÓMO lo hace o produce y el PORQUÉ lo hace y produce. Si bien tanto el «qué» como el «cómo» suelen ser conocidos por la gente que trabaja en la empresa, el «porqué» no es algo tan evidente para muchos de ellos. Y no me refiero al dinero como «por qué», puesto que —como antes he comentado— el dinero debiera siempre ser el resultado y no el propósito.

Sinek diferencia entre las compañías que se presentan *outside-in* —es decir, poniendo el «qué», el producto, por delante— de las compañías que se presentan *inside-out* —que ponen el «porqué» por delante—. Efectivamente, cuando uno se presenta a través del producto que hace no llega a ser tan relevante como cuando uno lo hace a través de su propósito. El propósito es un elemento inspirador que no sólo trabaja internamente en las compañías sino también externamente, ayudándolas a posicionarse en la mente de los ciudadanos.

La Compañía Coca-Cola, fabricante de todo tipo de bebidas no alcohólicas (refrescantes, isotónicas, energéticas, zumos, aguas, lácteos, cafés, etcétera), existe para poner a disposición de todos la bebida adecuada, en el momento preciso, en el lugar indicado y en el momento necesario. Con ello, la Compañía Coca-Cola genera riqueza en todas las comunidades en las que opera. Su compromiso con la calidad asegura que en cualquier recóndito lugar del mundo uno pueda consumir, con total garantía, cualquiera de sus centenares de productos y marcas.

Las marcas ejercen un efecto totémico en las organizaciones, galvanizando los valores y energías de éstas.

Cuando de joven ejercía de director de marketing para el sureste y oeste de Asia, con sede en Bangkok, recuerdo a un alemán veterano, Chris Jacobi (al que siempre guardaré mucho cariño), responsable de marketing para todo el continente asiático, que me contó una anécdota que se me quedó grabada.

Parece ser que en Alemania, durante una convención interna de Coca-Cola, Chris invitó a un colega suyo de Procter & Gamble. Se sentaron juntos y tras escuchar una exposición de uno de los *brand managers* de Chris, su amigo de P & G le dijo: «Me ha encantado, su actuación ha comunicado pasión». Chris lo miró y respondió: «No ha actuado, esa pasión la siente..., como todos nosotros». Entonces su colega de P & G se lamentó: «Qué envidia, en mi empresa la pasión le dura a mi gente sólo de ocho a cinco. Una vez que fichan la salida, se les va».

Y es que Coca-Cola siempre ha sido como una religión para la mayor parte de los que hemos trabajado allí. Una empresa cuyo nombre se lleva con orgullo. Uno no dice «trabajo para una conocida marca de bebidas

refrescantes», no. Uno dice «trabajo en Coca-Cola». Es curioso ver cómo muchas veces la gente oculta el nombre de la empresa para la que trabaja, «estoy en el sector de seguros», «trabajo en la banca», etcétera. El sentido de pertenencia, el orgullo de ser parte de algo, siempre sale a flote en la forma en que alguien habla de su trabajo con los demás.

Como bien decía Toni Segarra, a veces las empresas se olvidan de su propósito. Coca-Cola nació en una farmacia de Atlanta, y nació como un remedio, no como «el veneno» con el que algunos tratan de asociarla. Ningún otro producto ha alcanzado la omnipresencia de Coca-Cola, y todo ello gracias a la visión de Robert Woodruff, quien diseñó que todo aquel que «tocara» Coca-Cola debía hacer «un dólar». Ya fuese quien la fabricara, quien la distribuyera o quien la vendiese al consumidor final.

El propósito es el cimiento de un relato. Entender el pasado y reexplicarlo en clave futura, de forma coherente y consistente, es lo que da solidez a una empresa. Los productos de Coca-Cola ya no se diseñan en una farmacia, pero siguen siendo inspirados en alguna funcionalidad que aporte algo a sus consumidores. Su presencia ya no sólo está *within an arm's reach of desire*, sino que, en la era digital, aspira a estar *within a click's reach of desire*. Y «el dólar» del que hablaba Woodruff se ha convertido en un compromiso cierto de aportar bienestar a las comunidades en las que se opera.

Pese a haber llegado a *chief marketing officer* de la compañía, siempre me ha molestado cuando internamente alguno de nuestros directivos se ha referido a nuestra empresa como una *marketing company*.

No, nosotros no somos «una compañía de marketing», somos una «compañía total de bebidas» que, resulta, hace muy buen marketing, lo cual es muy distinto. Decir lo primero es asumir una imperdonable arrogancia al tiempo que supone menospreciar nuestro portafolio de marcas y productos. Sería tanto como afirmar que «somos tan buenos en marketing que podríamos vender incluso humo»... o, lo que es lo mismo, sería como decir que nos sentimos más orgullosos de «cómo vendemos las cosas» que de las propias cosas «que vendemos».

Un disparate, a mi juicio.

PARTE IV



Sobre la articulación de equipos

XXI



Cómo nos organizamos acaba imponiendo cómo pensamos

No hay mayor pecado en un ejecutivo que la incapacidad de diseñar estrategias o no actuar de acuerdo a ellas.

Uno se sorprendería de las veces que me he cruzado con gerentes que muy articuladamente me hacían unos diagnósticos francamente afinados de la situación de sus mercados, así como de sus aspiraciones, para luego relatarme las acciones que llevaban a cabo, que en absoluto guardaban coherencia alguna con la problemática que minutos antes habían compartido conmigo.

En viajes por los distintos países me he encontrado con que en uno se me explicaba que el mayor reto que tenían para generar crecimiento era aumentar la penetración de nuestros productos en los hogares; en otro, que era cómo aumentar la relevancia en el *target* juvenil; en el siguiente, la asociación del consumo de nuestro producto con las ocasiones de comida..., y así y así. Pero cuando les pedía que me mostraran las actividades que estaban llevando a cabo en el mercado, muchos de ellos estaban ejecutando una misma campaña que poco tenía que ver con aquellos retos que pretendían afrontar.

En Atlanta se decía que «cuando uno lleva un martillo, todos los problemas te parecen un clavo». En este caso es distinto, porque cada uno mostraba un problema diferente, uno era un tornillo, otro una chincheta, otro una escarpia..., pero todos lo solucionaban a martillazos con el mismo martillo.

Esto sucede con más frecuencia de la que uno podría imaginarse. Cuando entrevisto a gente de otras compañías para alguna de nuestras posiciones abiertas, suelo pedirles que me hablen de alguna de sus marcas, que me resuman los principales obstáculos que esa marca tiene para desarrollarse y,

al cabo de un rato, tras haber introducido otra serie de preguntas y temas de conversación, vuelvo sobre esa misma marca y les pido que me cuenten las campañas que están realizando con ella. Es impresionante comprobar lo poco que algunas de esas campañas tienen que ver con la problemática que me relataron minutos antes.

A mí siempre me ha interesado constatar cómo la inercia de las organizaciones y la forma en que se estructuran las incapacitan no sólo para anticipar las amenazas que se ciernen sobre ellas, sino también para, una vez sobrevenidas, articular una respuesta eficaz.

Siendo presidente de Coca-Cola Iberia, un día me caí del caballo y vi la luz.

Tratando de recolocar fondos entre los distintos departamentos de marketing para hacer frente a un determinado problema, me percaté de que la manera en que estábamos estructurando nuestra organización condicionaba la forma en que estábamos entendiendo el negocio y nos impedía ver las verdaderas dinámicas que nos empezaban a afectar. Porque cuando te organizas de determinada manera, acabas pensando de esa manera..., y con frecuencia los grandes problemas se evidencian cuando ya es demasiado tarde y uno comprueba que no estaba organizado para detectarlos ni para gestionarlos.

En la primera década de los años dos mil desarrollé lo que di en llamar «transversalidades»; es decir, aquellos problemas comunes a la mayor parte de los departamentos de nuestra organización que, precisamente por eso, por ser comunes, por ser transversales, nadie los asumía como suyos ni nadie los gestionaba... o, de hacerlo, lo hacían muy parcialmente.

Me acuerdo de la primera vez que puse el tema sobre la mesa con mi equipo directivo. Les había reunido y les dije algo parecido a esto:

«Os voy a contar lo que me ha sucedido esta mañana. Cuando caminaba por la acera, llegando a la oficina, he tropezado con algo que ha resultado ser una lámpara de aceite antigua. La he cogido y la he frotado y, de repente, ha salido de ella un genio que, agradecido por haberle liberado, se ha brindado a concederme tres deseos relacionados con el negocio».

El equipo parecía intrigado, esperando ver adónde yo quería llegar.

Continué:

«¿Se os ocurre cuáles, a vuestro juicio, deben ser esas tres cosas que, de resolverlas, nuestro negocio crecería sin cadenas en los tobillos? Pensadlo, porque debo dar respuesta al genio esta misma tarde».

Mi gente, encantada con el desafío que les proponía, básicamente se centraron en unas opciones muy concretas que creo recordar que podrían haber sido éstas:

- Conseguir que las falsas percepciones sobre las bebidas refrescantes desaparezcan y sean consideradas bajo la misma lógica que muchos otros productos de alimentación.
- Que la gente vuelva a tener el pudor que inicialmente mostraba cuando optaban por marcas de la distribución en los supermercados (entonces las escondían en el fondo del carrito) y vuelvan a sentir el orgullo de adquirir primeras marcas.
- Que los bares vuelvan a llenarse de gente, de esa misma gente a la que la crisis expulsó de ellos (eran los primeros años de la década del 2010)..., aunque muchos de ellos opten por beber café o cerveza antes que Coca-Cola.

Efectivamente, estas tres cosas, materializadas, podrían cambiar significativamente la marcha de nuestro negocio. Cuando todos, más o menos, estuvieron de acuerdo en que lograr estas tres cosas era lo que más podía ayudar a nuestro negocio en España, les lancé la siguiente pregunta:

«¿Alguien me puede decir cuántos fondos dedicamos a cada uno de estos tres “deseos”? ¿O cuánta gente tenemos con la cabeza dedicada a pensar en ellos? Porque creo que sin presupuestos o gente dedicada a ello, jamás vamos a ser capaces de ver esos deseos hechos realidad».

Silencio.

Efectivamente, todos éramos capaces de establecer el mismo diagnóstico, sin embargo, dado que nos estructurábamos por grupos de marcas, o por determinados canales, el presupuesto se repartía a los correspondientes jefes de departamento que lo empleaban en lo que «era específico de ellos» y no en

aquellas cosas comunes a varios de ellos, esperando que para esas cosas comunes, «transversales», alguien (desde el cielo) dotara presupuesto adicional. Claramente, la forma en que nos habíamos venido estructurando estaba sesgando no sólo nuestra forma de ver el negocio, sino también la de asignar nuestros recursos. No se puede jugar al ajedrez repartiendo el dinero entre los peones y dejándoles que sólo piensen en su propia supervivencia.

Por supuesto, no pedimos al cielo recursos adicionales, sino que pasamos el sombrero a todos los que disponían de ellos para que, conjuntamente, contribuyeran a financiar las nuevas prioridades..., que no eran nuevas, pero sí eran prioridades de verdad.

De aquellos «lodos» (2012), en 2013 salieron campañas tan notables como «Benditos bares», enfocada a generar tráfico hacia ellos, o «Las sillas», contra los riesgos del sedentarismo.

Generalmente, las organizaciones acaban pensando tal como se estructuran. Si lo hacen funcionalmente, acabarán pensando por función, si lo hacen por marcas o grupos de marcas, acabarán pensando por marcas..., pero si se estructuran «por retos», acabarán pensando por retos.

Por ello, cada cierto tiempo, es aconsejable tropezar con una lámpara mágica camino del trabajo y preguntarse por cuáles son esos tres deseos que a uno le gustaría ver cumplidos para su negocio. Y, por supuesto, comprobar que deseos, estrategia y estructura organizativa están perfectamente alineados.

Uno de los problemas más recurrentes en las organizaciones son los solapamientos en las responsabilidades. Los departamentos tratan de definir su territorio, su área de responsabilidad y, muchas veces, levantan altos muros a su alrededor para evitar intromisiones. Los directivos suelen invertir tiempo en delimitar lo que cae o no bajo las responsabilidades de unos y de otros.

A mí esto no me gusta. Cuando un jefe de departamento exige clarificación sobre su área de responsabilidad, la mayor parte de las veces lo que está queriendo saber realmente es «qué cosas no son responsabilidad de él» ni de su equipo. En estas circunstancias, un directivo, sin darse cuenta, puede estar creando áreas de *no man's land* [tierra de nadie] en las que lo que ahí acontece no es responsabilidad de nadie. Esto supone un potencial peligro porque cualquier problema que caiga en ese campo «neutral» será obviado por

todos, y cuando finalmente estalle, las culpas volarán de un lado a otro.

Yo soy un apasionado de los solapamientos. Cuantas más áreas grises e intersecciones existan entre funciones, más cabezas pensantes tendremos y más estímulos. Con ello se genera un nivel de tensión creativa que dinamiza las organizaciones.

A mis reportes directos siempre les he exigido que no levanten muros alrededor de sus equipos y su trabajo. Para mí, la empresa no puede ser como una urbanización tipo La Moraleja, en la que uno transita por sus calles y apenas puede intuir las casas porque lo impiden los altos muros que las rodean. En ese tipo de urbanizaciones nadie ve al vecino ni sabe lo que hace... ni tampoco uno es visto por ellos.

Para mí, una organización debe parecerse más al tipo de urbanización norteamericana, donde no existen vallas y los vecinos se saludan por las mañanas y todos pueden ver si estás cortando el césped o haciendo una barbacoa.

Pero siempre prevengo a mi gente: «Trabajar en un entorno sin muros, donde ni siquiera existe una pequeña valla, requiere un alto nivel de madurez por vuestra parte. En este contexto tenéis que controlar bien a “vuestras mascotas” para impedir que ante la total visibilidad del jardín vecino y la ausencia de obstáculos, vayan a hacer sus necesidades en el parterre de petunias del departamento de al lado».

XXII



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

Uno de los mayores peligros para una organización es que se instale en ella una cultura de aversión al conflicto y de «pacto de no agresión» entre compañeros y departamentos, la cual propicie una especie de permisividad ante la estupidez..., y que ello la aboque a la decadencia y al desastre.

Lo políticamente correcto, como un cáncer, se apodera de nuestra sociedad y también de nuestras organizaciones.

A veces la gente no entiende que el respeto debido a los compañeros no implica respetar automáticamente todas sus ideas. Ni tampoco entiende que el no respetar sus ideas no necesariamente implica que no se les respete a ellos. Esta simple diferenciación entre la persona y sus propuestas, por mucho que se explique, cuesta demasiado lograr que se interiorice. Y si no se entiende, la gente opta o por la guerra contra el compañero y sus ideas (como paquete indisoluble), o por la aceptación incondicional de cualquier idiotez que pueda salir de otros.

Conseguir un entorno en el que el compañerismo no sea malinterpretado y en el que se promueva el debate de ideas entre las personas sin que ello implique activar conflicto alguno es fundamental en toda organización que quiera mantenerse sana.

Como siempre, la responsabilidad descansa en los altos directivos, porque de su comportamiento depende el de los demás. Los egos crecen según se va asumiendo más poder. También la inteligencia para disimularlo y el consiguiente daño que ello puede producir.

Una organización es una fábrica de ideas. De la cantidad y calidad de éstas depende su horizonte futuro. Las ideas surgen de los individuos, pero su mayor

valor se alcanza una vez que se destilan y perfeccionan a través del debate constructivo en los equipos.

Hay una gran diferencia entre una *selling organization* (una organización enfocada a la venta interna) y una *learning organization* (una organización enfocada al aprendizaje y su aplicación). En una organización orientada al aprendizaje, las ideas y las acciones se analizan a fin de afinarlas, de mejorarlas y de lograr su mayor eficacia. En una organización orientada a la venta interna de proyectos, lo único que se persigue es la aprobación de lo que uno propone, evitando cualquier crítica —incluso constructiva—, a fin de ganar puntos con la dirección

Todos tenemos la obligación de echar una mirada «fieramente crítica» a nuestras ideas y, si de verdad vemos que aportan algo nuevo, diferenciador, necesario y útil, hemos de perseverar y no dejarnos desanimar.

En 2014, en España, ideé para Coca-Cola lo que denominamos *One Brand Strategy* (OBS), iniciando un cambio estratégico de gran calado que afectaba a la forma de entender la marca y sus extensiones, impactando de forma contundente no sólo en la identidad visual de los productos Coca-Cola —tornándolos gradualmente todos a rojo—, sino también en nuestra forma de enfocar nuestra publicidad por submarca.

Todo empezó cuando nuestro consejero delegado y *chairman of the board*, Muhtar Kent, en una reunión que se celebró en marzo del 2013 en Arizona, comentó su preocupación por la «pérdida de la “mancha roja” en los lineales de los supermercados». Efectivamente, la presión que se estaba produciendo sobre los productos azucarados estaba provocando que en proporción, éstos fueran pesando menos (tanto en ventas como en presencia) a favor de los bajos en calorías. El mayor crecimiento de Coca-Cola Light (color plata) o Coca-Cola Zero (color negro) hacían que en los supermercados, nuestros lineales (eminentemente rojos hacía apenas una década) fuesen paulatinamente volviéndose de color plata o negro, con la consiguiente pérdida de nuestro emblemático color.

Todo ello me hizo pensar sobre lo que «era» Coca-Cola y las consecuencias que tendría sobre la marca continuar con la actual deriva: ralentización del crecimiento de la versión original (la «roja») y crecimiento

de las versiones sin calorías (no sólo con identidades visuales diferenciadas, sino también, y más grave, con posicionamientos —personalidades de marca— cada vez más divergentes respecto a la «auténtica»).

Con todo ello empecé a elaborar los cimientos de lo que luego se denominaría *One Brand Strategy* (OBS) que, de alguna forma, reinventaba Coca-Cola como una única marca y ponía freno a la creciente proliferación de submarcas con personalidades independientes y campañas de publicidad, a veces, antagónicas al espíritu de la marca original Coca-Cola.

Coca-Cola debía ser una idea que trascendiera a la versión original azucarada. Coca-Cola «eran todas» y todas deberían compartir todos los elementos de la marca, incluido el color rojo.

Explicaba a mis colegas que al igual que el Porsche 911 no genera diferentes personalidades en función de si se trata de la versión descapotable o no, o de la versión con cambio automático o manual, Coca-Cola no debía fomentar la esquizofrenia de marca permitiendo que cada versión se vendiera como un producto alternativo (incluso competitivo) del original.

En 2015 asumí la posición de *chief marketing officer* y tuve que mover mi residencia a Atlanta, en un momento muy complicado para mí. Por entonces ya habíamos perfilado en España el lanzamiento de la nueva estrategia y, contra viento y marea, empujé para que, además de España, Chile y Rusia se unieran a ella para desarrollar un test con la nueva idea y capturar todo el aprendizaje de semejante cambio estratégico. La encargada de hacerlo en España fue la recién ascendida directora de marketing, Esther Morillas (que reemplazó a Ricardo Sandoval, quien me acompañó a Atlanta), en tanto en Chile fue Frank Salmon quien se echó el proyecto a los hombros. Frank era un joven marketero, criado en nuestro barco pirata ibérico, que habíamos exportado a Hispanoamérica hacía poco tiempo.

Disponíamos de un nuevo diseño (Split Red), en el que la mitad superior de los envases de Coca-Cola Light y Coca-Cola Zero eran rojos, idénticos a la versión original de la marca, y, desde ese mismo instante, concentramos los presupuestos de comunicación de lo que anteriormente habían sido tres marcas bajo un mismo paraguas, el de la marca Coca-Cola.

Costó mucho que alguna gente entendiera que una estrategia a medio-largo

plazo no se puede decidir en función de comprobar lo que guste hoy más o menos a consumidores habituados a convivir con una determinada presentación del producto. Vestir de rojo las versiones sin calorías de Coca-Cola suponía un movimiento estratégico crucial y, desgraciadamente, no tan obvio para algunas personas. Pero si, eventualmente, el azúcar fuese proscrito de todo producto de alimentación, o los impuestos sobre dichos productos los relegaran a una presencia testimonial en las tiendas, Coca-Cola habría firmado su sentencia de muerte. La OBS garantizaba que la marca más importante de todos los tiempos podría sobrevivir al azúcar, que su destino no estaba necesariamente ligado al de este controvertido ingrediente.

Adicionalmente, vestir de rojo todas las versiones de la marca facilitaba la adopción por parte de los consumidores de los productos sin calorías. Los que trataban de reducir la ingesta de azúcar ya no se veían obligados a migrar forzosamente a otra marca (Light o Zero), marcas con otra personalidad... y con otro color. Ahora ya todas eran Coca-Cola, todas se mostraban en las mismas piezas publicitarias y todas compartían el mismo color: rojo.

En algunos momentos, la presión sobre mí fue tan fuerte que probablemente otra persona en mi lugar hubiera pensado en conciliar posiciones con el inmovilismo y guardar la nueva estrategia dentro un cajón. La generosa retribución que yo recibía no iba a mermar si yo renunciaba a luchar por lo que creía mejor para la marca y el negocio. Pero nunca me ha gustado rendirme.

Finalmente, la estrategia de marca única (OBS) y la campaña que acompañó a su lanzamiento, *Taste the Feeling* (TtF), fueron extendidas a todo el mundo revitalizando la marca y el segmento de bebidas carbonatadas.

No sería justo que no mencionara a mi colega James Quincey, por entonces presidente del Grupo Europeo y, posteriormente, *chief operating officer*, quien, desde ambas posiciones, siempre apostó y empujó el nuevo modelo.

Hoy miro hacia atrás y compruebo que gran parte del desgaste que sufrí para sacar adelante el proyecto no fue por un debate de ideas, sino por una inexplicable guerra de poder por parte de un directivo que controlaba una de las operaciones más importantes.

Cuando tiempo después dicha operación adoptó finalmente la nueva

estrategia, los resultados evidenciaron la torpeza que fue no haberse subido a ella mucho antes. Pero ya no estaba allí para verlo..., ni impedirlo.

El MARKETING, con mayúsculas, no sólo inspira a los consumidores, sino también a toda la empresa. Y por ello resulta muy goloso para aquellos con poder (pero sin demasiado conocimiento técnico) subirse a ese carro y autoinvertirse como reputados expertos.

Ello provoca que un rasgo común a la comunidad de marketeros sea cierta paranoia en lo que concierne a su disciplina: el marketing.

El marketing parece ser una actividad no sólo apasionante, sino también entretenida y percibida —por mucha gente ajena a ella— como de fácil manejo, sobre la que resulta fácil opinar. Ello favorece cierto «intrusismo» en la función, que acaba incomodando a quienes tienen la última responsabilidad sobre él en la empresa. Esto, por ejemplo, no pasa con el departamento de microbiología o con el de tesorería, por poner un par de ejemplos. En estos casos, nadie suele criticar —positiva o negativamente— el trabajo de sus respectivos responsables y, menos, atreverse a enmendarlo.

Como decía, esta «invasión» de la parcela del marketing por parte de aficionados de otras áreas ha producido un efecto perverso en la función. El marketero acosado por el intrusismo al que me he referido y acomplexado por la aparente falta de tecnificación de su disciplina, ha empezado a sobresofisticarla, sobreintelectualizarla y sobrecomplicarla, creando un lingo y unos códigos que sólo buscan «gremializar» la actividad y elevar muros que les blinden de los que observan su trabajo sentados en un banco y dando pan a las palomas.

Pero esas pretendidas barreras de sofisticación están también confundiendo a los propios marketeros, que ni ellos mismos empiezan a saber qué idioma hablan, con el consiguiente riesgo de transformar la función en una caótica Torre de Babel.

Sebas Wilhelm, de la agencia argentina Santo, decía: «¿Estamos en la era del *bull-shiting*?». Probablemente sí.

Para mí, el marketing siempre ha sido una función integradora, que debe galvanizar a toda la empresa. Un departamento inclusivo y no excluyente. Los complejos se superan y no se esconde uno detrás de una bata blanca para

pretender ser más profesional.

Hacer del departamento de marketing un silo es un tremendo error. Cuanto más involucrado esté el resto de la compañía en su marketing, más fácil será avanzar. Además, hoy en día son muchos los departamentos que, de una u otra manera, tocan al consumidor, y no hay nada peor que una aproximación incoherente e inconexa por parte de ellos. La visión de American Airlines de «hacer de cada vuelo una experiencia agradable para nuestros clientes» muy probablemente encuentre cierto eco en su publicidad, pero la realidad es que el 9 de abril de 2017 su departamento de operaciones sacó a tortas a un médico camboyano que se negó a ceder su asiento a la compañía por un problema de *overbooking*, cuando ya estaba sentado en él y teniendo en mano (y en regla) su correspondiente tarjeta de embarque.

La comunicación de una compañía es el resultado de la música que sale de las teclas de su piano. Marketing actúa sobre gran parte del teclado, pero no todo. Por lo tanto, mal sonará una pretendida melodía romántica mientras otro departamento patea la tapa del Gran Cola.

Una de las cosas que siempre me han hecho más gracia han sido los llamados departamentos de *integrated marketing communications* (IMC). Aparentemente, el problema que vienen a solucionar es la falta de coordinación entre las comunicaciones generadas desde los grupos de marcas (puramente marketing) con las de los departamentos comerciales (comunicaciones *trade*, punto de venta) o incluso con las surgidas en relaciones externas (*brand p.r.*, etcétera). El problema es que la falta de coordinación generalmente no se soluciona con la creación de más departamentos descoordinados, ni por el reforzamiento de uno de ellos en detrimento de los otros, que no desaparecen. La coordinación se soluciona, en última instancia, con mejores procesos, no con más intervinientes. Además, un departamento denominado así (*integrated marketing communications*) advierte con ese nombre que no está coordinado con otras funciones que también comunican dentro de una empresa —interna y externamente—, como podrían ser recursos humanos, relación con inversores, presidencia, fundaciones, *call center*, etcétera.

Si la empresa es una, si quiere dar una imagen coordinada de sí misma, el

departamento que precisaría tener sería uno de *integrated business communications*, y no sólo *marketing communications*.

El verdadero riesgo no es que la gente quiera hacer las cosas a su manera cuando tocamos temas de comunicación, sino que quieran, ex profeso, diferenciarse del buen trabajo que otros puedan estar llevando a cabo.

No hay tarea más penosa que tratar de mantener a las personas conscientes de los grandes temas que importan a la compañía mientras trabajan en sus *briefings* específicos. Porque una idea brillante para un objetivo concreto puede perfectamente comprometer todo un esfuerzo de comunicación en un objetivo superior. Por ejemplo, una campaña táctica de un producto puede ser muy notoria y efectiva pero si, por su temática, *casting* o tratamiento creativo, pone en cuestión o compromete alguno de los valores que, como corporación, la empresa defiende, flaco favor hará al negocio en su conjunto.

Las marcas pueden ser perfectos *carriers* (¿transportadores?) de los valores y prioridades de una organización sin coste marginal alguno, sólo se precisa que se preste atención a ello a la hora de trabajar en proyectos específicos.

Por ejemplo, si fomentar la vida activa es parte del objetivo de una corporación, un anuncio de la marca X puede ser, a lo mejor, contextualizado en un entorno de vida activa en vez de alrededor de un sofá o una tumbona. Se trata de que —manteniendo la misma historia, sin detrimento del mensaje que hay que comunicar— el contexto de ese mensaje trabaje en consonancia con la estrategia corporativa y no contra ella.

Muy pocas organizaciones han explorado el inmenso potencial que ofrece la integración total de todo el talento disperso de comunicación, trabajando en armonía con un propósito común.

La mayor parte de las disfuncionalidades, roces y guerras internas surgen principalmente por tres motivos: el primero, la indolencia de la dirección; el segundo, la ausencia de una estrategia clara y compartida, y el tercero (más grave y frecuente), la combinación de los dos anteriores.

XXIII



La delegación como logro, no como derecho

Todas las organizaciones suelen debatirse en la eterna dicotomía de centralizar o descentralizar. Es más, casi siempre alternan cíclicamente ambas formas de entender el negocio.

Los partidarios de la centralización —generalmente sentados en los cuarteles generales de las compañías— esgrimen argumentos de eficiencia y coherencia para justificarla. Por su parte, los partidarios de la descentralización —desde las sucursales— hablan más de eficacia y agilidad para apoyarla.

La verdad es que ambas opciones son buenas... y malas al mismo tiempo.

La centralización, muy frecuentemente, cercena la iniciativa y coarta la creatividad local. Las organizaciones se instalan en una especie de «mínimo denominador común» que muchas veces impide capturar determinadas oportunidades puntuales de negocio que, con un poco más de flexibilidad, aprovecharían las operaciones locales.

Por el contrario, una total descentralización probablemente implicaría que aunque determinadas operaciones —donde se dispusiera de las suficientes capacidades— pudieran desarrollar un mejor trabajo que el proveniente de la casa matriz, muchas otras, sin embargo, verían empobrecida su gestión al no contar con la cantidad o calidad de recursos para afrontar por sí solas el trabajo que deben desarrollar.

Cuando asumí la dirección mundial de marketing de Coca-Cola, la gran incógnita de todos los que trabajaban en esa área (ya fuera en las oficinas de Atlanta o en las de los distintos países) era si Marcos procedería a centralizar o a descentralizar la función.

Creo que sorprendí a todos cuando, en una de mis primeras presentaciones, desvelé que no iba a hacer ni una cosa ni la otra. O, mejor dicho, que iba a hacer ambas.

Efectivamente, desde el primer día puse en práctica lo que denominé un «modelo asimétrico» en el que procedía a centralizar aquellas actividades o aquellas marcas que tuviera sentido centralizar, al tiempo que procedía a la total descentralización de aquello que no tuviera sentido centralizar. Marcas como Coca-Cola, Fanta o Powerade cayeron dentro del perímetro a centralizar, en tanto otras marcas, como Sprite, zumos, cafés, aguas o lácteos..., pasaron a ser manejadas de forma eminentemente local.

Coca-Cola, por ejemplo, estaba sufriendo cierta falta de consistencia en el trabajo de las operaciones y su «refundación» era imperiosa. Ese cambio de estrategia (*One Brand Strategy*) y el lanzamiento de una nueva campaña mundial (*Taste the Feeling*) obligaban a retomar una estrecha coordinación desde Atlanta que, por entonces, se había diluido.

Pienso que la descentralización es una forma de «delegación» corporativa. Al igual que uno delega en los equipos, las organizaciones delegan en las sucursales mediante la descentralización.

Si trasladamos el dilema centralización-descentralización del ámbito de las marcas o negocios y nos centramos exclusivamente en la capacitación de las distintas operaciones locales, tendríamos otras posibilidades.

La delegación es, en sí, un acto de confianza. Pero la confianza no se legisla, se gana y se otorga.

En plena lógica, una organización debería descentralizar sólo en aquellas operaciones en las que tuviera la certeza de que el trabajo, así, descentralizado, fuese a resultar más eficaz, al tiempo que debería mantener la centralización en aquellas otras operaciones donde esto, con seguridad, no fuera a darse.

El problema surge cuando las organizaciones no quieren complicarse la vida generando agravios comparativos. Ello las lleva a adoptar decisiones absolutas, más cómodas de gestionar, que no necesariamente responden a lo más adecuado para el negocio.

Yo siempre me he planteado la implantación de un sistema en el que cada

una de las operaciones fuese accediendo de manera individual a cuotas de independencia cada vez mayores en función de su capacitación, definida ésta en términos de estrategia y resultados. Sería como otorgar cinturones de distintos colores, en los que un cinturón amarillo disfrutaría de un nivel de autonomía inferior al de un cinturón marrón, por ejemplo.

En tanto las reglas estuviesen claras, las organizaciones se beneficiarían de ello. Por supuesto, errores reiterados podrían desprestigiar un determinado cinturón. Como sucede con el carnet de conducir: uno puede perder puntos, incluso todos los puntos.

Como decía, uno no tiene el deber de regalar su confianza a los demás, son los demás los que tienen el derecho a ganársela, que es distinto.

Recuerdo una anécdota con Félix Muñoz, probablemente una de las personas (por el lado del anunciante) que más sabe hoy de publicidad en nuestro país. Pues bien, a principios de los años noventa, moví a Félix a dirigir el departamento de publicidad de Coca-Cola España, tras haber iniciado sus pasos dentro de Coca-Cola España en el área de patrocinios y haber pasado, seguidamente, por el departamento de promociones. En aquellas fechas, yo recién me había reincorporado a Coca-Cola tras un breve paso como director de la Red Sur de Agencias del Grupo Bates (BSB) de publicidad. Un buen día, Félix me presenta una campaña promocional para Fanta, basada en el *insight* de las primeras experiencias de libertad que suponen los viajes de fin de curso. La idea era muy buena, pero recuerdo con gran exactitud que la ejecución concreta de alguna de las piezas para televisión me resultaba inquietante. En una de ellas, un par de chicos, con una especie de desparpajo que podría rozar lo intimidante, presionaban a una anciana para que les comprara un mechero para su viaje de fin de curso. Frente a mi escepticismo sobre si eso iba a funcionar entre los jóvenes y mi certeza sobre el rechazo que generaría en el *target* de amas de casa (que, a fin de cuentas, era el que compraba el producto para el hogar), Félix insistía en que funcionaría y que había que sacarlo adelante.

Tanta fue su insistencia que aunque no quedé en absoluto convencido por sus argumentos, le di finalmente luz verde porque su pasión y convicción me parecieron que lo merecía.

Para mi sorpresa, la campaña funcionó..., y muy bien. Pasados los días, hablé con Félix y le dije que, desde ese momento, ya nunca más necesitaría mi aprobación. Que mi despacho estaba siempre abierto para él en caso de que quisiera debatir, entre «iguales», detalles puntuales de determinadas campañas, pero que mi opinión valdría tanto como la de él, que sería el que — en última instancia— tomase la decisión final. Y así trabajamos luego durante muchos años en etapas distintas de Félix en Coca-Cola (porque cuando marché a Asia, él se fue a CEPSA, de donde tuve que rescatarle años después..., y luego marchó a Telefónica, de donde me lo volví a traer de nuevo).

El verdadero trabajo de un directivo no consiste en saber de todo para estar constantemente corrigiendo a la gente, haciendo *micromanagement*, no. Su verdadera función es, sabiendo lo suficiente de todo, utilizar ese conocimiento para elegir la mejor gente, haciendo innecesario su continuo marcaje.

Efectivamente, saber contratar (y despedir, llegado el caso) es la función más crítica del directivo, amén de propiciar un ambiente y proveer unos medios de trabajo que faciliten el éxito de su equipo.

XXIV



El humor como lubricante de equipos

La comunicación honesta es imprescindible en las organizaciones. Sin embargo, muchas veces, las verdades pueden dejar un mal sabor en las personas. El problema surge cuando en aras de mantener un buen ambiente de trabajo, la gente opta por no comunicar aquello que podría molestar a los demás, ya sea a su equipo, a sus colegas o a sus superiores.

Como se suele decir: «El camino al infierno está empedrado de buenas intenciones», y esa legítima búsqueda de la paz en el ámbito laboral puede hacer que la hipocresía se convierta en la regla no escrita de la empresa, con todas las consecuencias negativas que pudiera conllevar.

El reto consiste en conseguir que la comunicación fluya por la organización, no sólo las buenas noticias, sino también las malas, no sólo las felicitaciones, sino también las correcciones, sin generar malestar excesivo, manteniendo el pulso y la pasión de todos los equipos.

Luego no se trata de callar las cosas, sino de saber cómo decirlas.

Siempre he encontrado en el humor el transportador más idóneo para todo tipo de mensajes. Desde que entro hasta que salgo del trabajo, mantengo el buen humor. Un buen humor que facilita la crítica cuando es necesaria y evita su dramatización.

Cuando una organización o un equipo directivo asumen un tono de «humor constructivo», las cosas se comunican mejor y, consecuentemente, se mejoran los resultados.

Una de las situaciones que siempre resulta más compleja de afrontar es cuando un directivo tiene que dar *feedback* directo a uno de los miembros de su equipo. Muchos de ellos se sienten incómodos verbalizando su juicio respecto al desempeño de la persona en cuestión, delante de la propia

persona.

En un capítulo anterior, ya he hablado sobre los *mid year reviews*, en los que el jefe se sienta con el subalterno y ambos repasan los objetivos que se fijaron al inicio del año, analizan su nivel de consecución y se intercambian impresiones sobre aquello que el jefe valora en la persona y aquello otro que (eufemísticamente) piensa que «ha de mejorar».

Como ya he comentado, a mí personalmente este proceso no me parece demasiado interesante, sobre todo no lo siento necesario cuando un directivo mantiene un contacto continuo y honesto con sus reportes directos.

Forzado a tener que hacerlo, decidí —cuando presidía la División Ibérica— que puestos a ello, mejor hacerlo «a mi manera».

Y así creé mi propio proceso, sobre el cual bromeaba que me lo había «inspirado» el Jemer Rojo camboyano. Efectivamente, en vez de mantener reuniones individuales, cara a cara con cada uno de mis jefes de departamento, sometía a todos a una especie de juicio público sumarísimo. Me explicaré.

Me recluía con todos mis reportes directos en alguna localidad cercana a Madrid.

Una semana antes, mi directora de recurso humanos de entonces, Blanca Gómez, centralizaba en ella todas las plantillas que cada uno de nosotros, de forma anónima, cumplimentaba con aquellas cosas que valorábamos muy positivamente en cada uno de nuestros compañeros, así como aquellas otras cosas que considerábamos que cada uno de ellos «debería mejorar». Es decir, todos nosotros «retratábamos» nuestra opinión sobre el resto del equipo, incluyéndonos a nosotros mismos.

Blanca cumplía perfectamente con su misión y los comentarios individuales permanecían anónimos, incluso para mí. Por supuesto, animábamos a que los comentarios (tanto los positivos como los menos positivos) se expresaran con cierto humor, a ser posible.

Blanca resumía, en una hoja por persona, todos los comentarios sobre lo positivo y lo «para mejorar» que había recibido de los miembros del equipo.

Cuando iniciábamos la sesión, Blanca proyectaba la primera hoja con ambas columnas... sin especificar de quién se trataba. Entonces nosotros decíamos a quién podrían corresponder los puntos fuertes y las «áreas para

mejorar» descritos allí. Finalmente, aparecía la misma hoja, ya con la foto de la persona y la valoración que ella misma había hecho de sí misma (puntos fuertes y áreas de mejora).

La persona en cuestión se levantaba y leía lo que los demás pensaban de él y comentaba sobre ello. Si algo le chocaba y preguntaba quién había hecho tal o cual comentario, si el que lo hizo se prestaba a ello, lo explicaba y debatían sobre eso. Asimismo, comprobaba hasta qué punto podían coincidir las fortalezas que le asignaban sus compañeros con las que él mismo se había adjudicado, e igual con los puntos para mejorar.

Por supuesto, todo esto se desarrollaba en un tono distendido y divertido, en alguna especie de salón, recostados en sofás y con copas en la mano.

Y también, por supuesto, mi hoja aparecía. En el orden que el sorteo hubiera decidido. Generalmente, mis áreas de mejora coincidían bastante con mi propia percepción... y, para chasco de mi equipo, prometía mantenerlas siempre como «áreas de mejora».

En cualquier caso, esta especie de «360 grados pedestre» servía no sólo para que cada uno tomara mejor conciencia de sí mismo, sino también para hacer «equipo». Todos tenemos puntos fuertes y menos fuertes. No se trata tanto de cambiar estos últimos como de que todos seamos conscientes de ellos y de que aprendamos a convivir con esa realidad, respetándonos unos y controlándonos otros.

Es curioso lo complejo e incómodo que se le hace a todo directivo dar un *feedback* constructivo y riguroso a las personas de su equipo. Nuestra natural tendencia a agrandar al otro y a evitar el conflicto siempre nos lleva a obviar las conversaciones en las que la crítica —por muy constructiva que sea— pueda generar controversia y desencuentro. Es como si, en España, nos costara decir las cosas a la cara..., con respeto, pero a la cara. Preferimos edulcorar la crítica en presencia del referido para luego despellejarle a su espalda.

Recuerdo una cena muy interesante, creo que allá por el 2013, a la que asistí con motivo de los Premios Rey Jaime I que patrocinaba la Generalidad valenciana.

Compartía mesa con un grupo de insignes científicos, así como con Risto Mejide, que por aquella época participaba en un programa de nuevos talentos

que se titulaba *Tú sí que vales*. Risto, al igual que yo, formaba parte del jurado de uno de dichos premios, no recuerdo en qué categoría concreta.

Durante la cena, los científicos que nos rodeaban hicieron «cierto alarde de su superioridad intelectual» ignorándonos tanto a Risto como a mí. En un determinado momento, uno de ellos se dirigió a Risto preguntándole por su programa, el cual pretendían escasamente conocer.

La conversación tomó tintes interesantes porque hablamos de lo chocante que se hace para la audiencia ver cómo un miembro de un jurado expone en presencia del propio artista las razones de por qué una determinada actuación es artísticamente mala. En ese programa, otros miembros del jurado, no ateniéndose a criterios profesionales, sino simplistamente emocionales, mostraban siempre simpatía hacia el denostado y le calificaban magnánimamente para solaz de la audiencia.

Sin embargo, Risto se trabajaba cada programa en profundidad y visionaba con antelación los vídeos de los artistas que se iban a presentar. Sus puntos de vista podrían ser criticables en el tono, pero jamás en el fondo, pues acertaba de lleno y su argumentación era siempre impecable.

Compartí con los comensales mi denuncia al cinismo y cobardía de aquellos que se escandalizan al presenciar una crítica seria y descarnada, realizada cara a cara con el afectado, pero que luego se entregan a descuartizarle cuando ya no está presente.

Antes de los postres, Risto se disculpó porque tenía que marcharse. Nada más levantarse y ser perdido de vista, los científicos de la mesa empezaron a criticarle. Me quedé de piedra. Les interrumpí para hacerles ver que en ese mismo instante me estaban corroborando todo lo que yo había comentado momentos antes. Me levanté y también me marché.

Decía que el humor tiene un efecto transformador. Cuando trabajaba en Bangkok, uno de los problemas que ya he comentado era la dificultad de reconvenir a la gente sin que pudiesen sentirse «humillados» por ello, algo demasiado fácil en culturas de «piel fina».

Recuerdo que al principio, mi gente aparecía en las reuniones a la hora que mejor les parecía. Lejos de mostrarme enojado por ello, lo que hice fue realizar siempre un truco de magia a la hora exacta del comienzo. La primera

vez que hice uno con la baraja, los que llegaron ese día más tarde iban siendo informados por aquellos pocos que lo habían podido ver. Entonces me pedían que lo repitiera, pero yo, con una sonrisa, les decía que en la próxima reunión haría otro. Poco a poco la puntualidad se fue instaurando en mi departamento.

También recuerdo los continuos errores de todo tipo que poblaban las presentaciones de PowerPoint que debía hacer para Atlanta. Por mucho que mi equipo las repasara, faltas gramaticales, inconsistencias en los tipos de letra, etcétera, emergían de nuevo. La falta de interés por el detalle era evidente. Decidí resolver el problema del siguiente modo: escogí a tres personas del equipo y las llamé para que vinieran «a jugar» conmigo a mi despacho. El juego consistía en lo siguiente: yo ponía sobre la mesa el primer *chart* de mi presentación y todos lo observábamos; el que encontrara algún elemento incorrecto, se anotaba un punto en una hoja en la que había puesto nuestros nombres. No recuerdo bien el premio que nos jugábamos. Empezamos y todos observábamos la hoja con una atención increíble..., y pasábamos a la siguiente..., y a la siguiente. Llegado un determinado momento, mi secretaria me llamaba y yo me ausentaba. Cuando volvía, el trabajo de corrección lucía impecable.

Una cosa está clara, lo que mueve a la gente no son las sesudas reflexiones. Podría haberme desgañitado explicando una y otra vez la importancia del detalle, que nuestras presentaciones —en la parte formal— son una prueba de nuestra pasión (o no) por la excelencia. Lo hubieran entendido, por supuesto; se hubieran esforzado, por supuesto; pero muy probablemente el resultado no hubiera diferido mucho.

El juego, lo lúdico, el contacto personal, son elementos fundamentales para desarrollar equipos.

Yo entiendo el equipo como un grupo cohesionado, como «una banda». Lo ideal es que la compenetración profesional también lleve a un alto nivel de compenetración personal, de conocimiento y reconocimiento mutuo. Sin embargo, veo que cada vez más las organizaciones están requiriendo flexibilidad en sus plantillas, y empiezan a organizar el trabajo por proyectos. Asimismo, dado que la presión competitiva empuja a la reducción de costes, se está pasando de la implantación de espacios abiertos en las oficinas a que

los puestos de trabajo (mesa y silla) empiecen a dejar de estar asignados a la persona en concreto. En última instancia, el teletrabajo avanza con paso firme para quedarse. La indudable ventaja que el teletrabajo representa para muchas personas, así como el aura de modernidad con el que se reviste dentro de la empresa podría estar infravalorando ciertos efectos colaterales que sobre la empresa puede producir a medio y largo plazo.

La evidente reducción de costes derivada de esta moda de trabajar «sin silla» no facilita el sentido de pertenencia del individuo a la empresa ni favorece el sentido de equipo. El teletrabajo nos convierte en autónomos que toman conciencia de que «su empresa» ya no es «la empresa», sino que ellos son su propia empresa. Y también que su equipo ya no es «el equipo», sino que es él, luchando cada día para demostrar el valor individual que aporta y, así, seguir siendo considerado para proyectos futuros.

Sinceramente, creo que para que haya equipo ha de haber «roce», ha de haber «piel». Es muy complicado que uno se sienta vinculado a un grupo con el que sólo se relaciona por videoconferencia. Es difícil conectar a través del humor con aquel con el que nunca hemos compartido una confidencia ni hemos tomado un café.

Equipos ya hechos, sobradamente rodados, pueden perfectamente trabajar en remoto, pero ¿qué va a pasar con las generaciones futuras que, directamente, se van a formar en la frialdad de la distancia?

El trabajo y el amor, aunque pueden desarrollarse en la distancia, mejor presenciales.

Quién sabe...

XXV



Las ideas son el combustible de los negocios

Sin ideas, los negocios empiezan a aminorar su marcha, se detienen e, incluso, pueden llegar a desaparecer.

La disciplina exacerbada, las certezas y el pensamiento único impiden a las empresas tener ideas y, por lo tanto, progresar.

Cuando la gente siente la empresa como su propio negocio, cuando piensa: «Y si esto fuese mío, ¿qué es lo que haría?, ¿cómo mejoraría las cosas?», es cuando más valor pueden aportar. El sentido de propiedad, de *ownership*, incita al descontento constructivo, a la controversia y, en definitiva, al avance. El alineamiento ciego con la dirección sólo conduce a la pasividad y la indiferencia.

Nunca se ha progresado tanto en la historia de la humanidad como en el último siglo. Gran parte de ello se debe al hecho de que distintas ramas de la ciencia empezaron a hablar entre ellas. Cuando la medicina comparte su conocimiento con la antropología, con la química, la arqueología o la psicología, todos se enriquecen de una visión menos estrecha de su campo disciplinar, encontrando conexiones que dotan de mayor impulso a cada una de estas ciencias.

El corporativismo es el nacionalismo de las profesiones y, como tal, sólo lleva al empobrecimiento.

Esta transversalidad es igual de cierta en el mundo de la empresa. Los departamentos cerrados, las torres de marfil, los «no pasar», sólo ralentizan la innovación y el progreso. Hay que dejar de actuar en compartimientos estancos y proceder a intercambiar información... e inspiración. Todo con el objetivo de tener ideas, ideas factibles que consideran holísticamente las

oportunidades y restricciones que el resto de los departamentos confieren.

Tener ideas es relativamente sencillo, tener buenas ideas es otro cantar.

Disponer de buena información, de buenos datos, es importante, pero ello no hace realmente la diferencia. Hoy en día, la información es un *commodity*, prácticamente todo el mundo puede acceder a ella. Lo verdaderamente diferencial, lo que aporta una innegable ventaja competitiva, es la capacidad de, con la misma información, llegar a conclusiones a las que nadie más ha llegado.

Recuerdo que cuando se empezaron a analizar los tickets de compra de los hipermercados (mucho antes de que la expresión *big data* se inventara) observábamos que aquellos que compraban pañales de bebé indefectiblemente compraban cerveza. El caso contrario no se daba: no necesariamente el que compra cerveza compra también pañales de bebé. La explicación era simple: quienes adquieren pañales de bebé suelen ser matrimonios jóvenes que, por razones obvias, tienen que dejar de salir tan a menudo por las noches y ahora se toman la cerveza en casa, mientras acunan al niño. Por el contrario, el que toma cerveza habitualmente en casa, no necesariamente ha tenido que ser padre recientemente.

Pero los datos, por sí solos, no contienen ideas. Éstas surgen de las interpretaciones que hacemos de esos datos utilizando toda la capacidad que nuestro cerebro acumula, provocando conexiones con todas las experiencias que hemos vivido y con todo lo que hemos leído.

Los datos son sólo un estímulo. La misma información produce diferentes hipótesis en distintas personas. Ante similares estímulos, aquellos con mayor bagaje cultural y vivencial probablemente aporten interpretaciones más ricas o menos obvias que el resto.

La información nunca sustituirá la falta de creatividad. Y es que por muchos estudios que uno comisione, no podrá suplir la falta de imaginación.

Aunque todo está en los datos (que, de alguna forma, son como las pistas en un crimen), no está al alcance de todos interpretar su verdadero sentido. A veces los datos juegan con nosotros y es necesario utilizar el *WIN thinking (What If Not)*.

El exceso de información muchas veces confunde más que ilumina. Mucha

gente se esconde detrás de los datos, requiriendo más y más, para ocultar su carencia de ideas.

Yo siempre he preferido consumir una razonable ración de información y, luego, dedicarme a formular diferentes hipótesis sobre lo que pudiera estar sucediendo. Hipótesis, muchas de ellas, contradictorias entre sí. Una vez establecidas éstas, he vuelto a acudir a los datos para ver cuáles de ellas podrían confirmarse y cuáles descartarse. De haberme metido hasta el fondo en los datos, muy probablemente no habría podido elaborar tantas hipótesis sobre ellos.

En definitiva, los datos nunca te van a decir qué camino has de tomar, sólo te lo confirmarán una vez tomado.

Los consumidores, como mucho, te pueden proporcionar *insights* (pistas), pero nunca estrategias. Y es que los consumidores no están para solucionar nuestros problemas, sino que somos nosotros los que estamos aquí para proponerles soluciones a los suyos.

Por otra parte, las ideas generan un sentimiento paternal/maternal en aquellos que originariamente las producen. Un sentimiento que ha de ser domado por el parturiento... y entendido por las comadronas que le rodean. Porque cuando una idea se pone sobre la mesa, a diferencia de un bebé, queda inmediatamente sometida a las mejoras (o «peoras») por parte de todos los que la contemplan. Por supuesto, al bebé no le pueden cambiar el color del pelo, de los ojos o el peso..., pero a la idea sí, y eso a veces duele al progenitor.

Como hemos comentado, el error parece estar de moda. Su sobrevaloración parece incluso estar generando algo así como «un derecho a cometerlo». Esto se evidencia más en las nuevas hornadas de ejecutivos.

Recién incorporados a las empresas, con todo el bagaje recién adquirido en la universidad o en la escuela de negocios, aportan sus ideas esperando que la empresa las ponga en práctica. Por supuesto, con la seguridad de que si esas ideas no aportan valor alguno, no tendrá consecuencias sobre ellos porque será parte de su justificado aprendizaje, de su aprendizaje a través del error.

A estos mismos chicos, sin embargo, su padre no les dejaba el coche el fin de semana. Si querían aprender, que rozaran uno de segunda mano. Ahí no

valía el «vale, te he abollado un poco el coche, papá, pero vuelve a dejármelo porque es parte de mi aprendizaje». En mi época, eso era constitutivo de «bofetón». En la empresa hay quienes se creen, equivocadamente, con el derecho de aprender abollando marcas.

En alguna ocasión, he preguntado a alguno de nuestros jóvenes impetuosos si me prestaba 1.000 dólares para jugar a la ruleta en el casino. Ante su sorpresa, le seguía explicando: «Si los pierdo, vuelvo y te pido otros 1.000 porque tengo derecho a equivocarme y seguir aprendiendo de mis errores».

Muchas de las veces en que se me presenta un proyecto por parte de mis ejecutivos, una costumbre que he adoptado es mirarlos a los ojos y preguntarles si honestamente ellos estarían dispuestos a poner sus ahorros e hipotecar su casa para financiar parte de ese proyecto, asumiendo tanto el potencial beneficio como el riesgo que comporta. Los más rechazan de inmediato dicha posibilidad. Las personas, generalmente, están dispuestas a asumir riesgos en tanto sea con el dinero de otros, no con el propio. Volvemos al símil de la ruleta: juego con tu dinero, si gano te lo devuelvo y me quedo la ganancia, si pierdo tú asumes la pérdida.

Y es que así, cualquiera juega.

PARTE V

El directivo desnudo

XXVI



La verdadera responsabilidad social corporativa es sobrevivir gestionando con honestidad

Reducir la responsabilidad social de una empresa al mero conjunto de programas tangenciales a su objeto social que pueda tener a bien desarrollar me parece una tremenda estupidez. Y lo digo porque el mayor acto de responsabilidad social que una empresa puede ejercer es el simple hecho de existir, de sobrevivir esforzadamente ante las dificultades, generando riqueza y empleo en su entorno, y *know-how* y autoestima en sus trabajadores.

Efectivamente, una empresa —llevada con integridad, por supuesto— crea riqueza y progreso, beneficiando no sólo a sus accionistas sino también a sus proveedores —a los que adquiere productos y servicios—, a sus empleados —a los que retribuye su trabajo proporcionándoles, además, desarrollo y formación—, a sus clientes —aportándoles el valor de su producto— y a la sociedad en general, a la cual le cede una parte relevante del beneficio obtenido a través de los impuestos que paga y que son gestionados (con mayor o menor acierto) por el Gobierno que la ciudadanía haya democráticamente decidido darse.

Por lo tanto, una empresa bien gestionada no tiene por qué dejarse generar un falso complejo de culpabilidad por aquellos que jamás crearon riqueza y que viven de enfrentar a la sociedad con las empresas y erigirse luego en árbitros confiscadores..., con el consiguiente beneficio personal.

Nunca he entendido la inquina de ciertos sectores hacia el empresariado. Son los empresarios los que crean empleo y generan crecimiento económico. La profesión de empresario, a diferencia de otras actividades, está al alcance de cualquiera dispuesto a esforzarse y arriesgar todo. No precisa de título

habilitante ni formación específica. Ser piloto de aviación comercial o cirujano no puede serlo cualquiera, pero empresario sí, no requiere carnet alguno.

Se precisa, eso sí, una buena idea, capacidad de convicción para obtener financiación de quien sea (amigos, parientes, bancos, *crowd-funding*) y la determinación de seguir adelante ante las dificultades.

Como decía, la empresa, *per se*, no tiene que expiar ningún pecado original por el hecho de ser empresa mediante «ofrendas» en forma de programas de responsabilidad social corporativa (RSC) con los que congraciarse con la «sociedad», comprando así su perdón.

Sin embargo, esta creencia se ha instalado tan fuertemente en la sociedad que hasta muchos empresarios, presas de una especie de «síndrome de Estocolmo», han llegado a entender la RSC como una obligación de compensar, de algún modo, a la sociedad por dejarles operar sus negocios..., como si ello fuera motivo de penitencia.

Una empresa bien gestionada «no debe nada» a la sociedad, en todo caso, será ésta la que debería algo al empresario, cuanto menos cierto respeto y algo de reconocimiento.

Entender como obligación que la empresa tenga que desarrollar acciones de RSC por encima de su propia actividad productiva sería como entender como obligación que un trabajador que se ha ganado esforzada y honradamente su sueldo tuviera la obligación —una vez llegado cansado a su casa— de salir a hacer obras de caridad y a entregar parte de él a alguna iniciativa «onegeísta». Por supuesto, hacerlo sería loable y digno de reconocimiento..., pero nunca debería serle exigido como obligación por nadie.

El problema es que la gente no se exige a sí misma lo que exige a las empresas, y probablemente sea porque durante muchas décadas, el intervencionismo —tanto de izquierdas como de derechas— ha ido instalando en sus cabezas la idea de que las empresas son una especie de entes parasitarios que se aprovechan de la gente y a las que hay que someter y sacar todo lo posible. Estas ideas siempre han dado votos, y también prebendas a quienes las extendían.

Es hora de que todos nos quitemos los prejuicios, las culpabilidades y los

complejos generados por quienes, a través de ello, obtenían la docilidad de un empresariado asustado, mansurrón y sumiso, más abierto a dejarse meter la mano en el bolsillo.

Personalmente creo que los ejecutivos hemos de ser menos corporativistas y más honestos. Al igual que debemos sentirnos orgullosos de la labor que realizamos, desde el más estricto cumplimiento de la legislación y la ética, somos los más interesados en ser críticos con aquellas otras empresas que intentan cubrir tropelías con filantropías, porque no se puede tapar con caridades —por ejemplo— la falta de caridad interna en una empresa.

La injusticia, la discriminación, el acoso, el fraude a la seguridad social o el incumplimiento de las obligaciones medioambientales o tributarias nunca pueden ser tapadas por acciones de RSC tangenciales al negocio. Porque no es más piadoso ni solidario el que deja un billete de cincuenta euros todos los domingos en el cepillo de la iglesia si luego resulta que miente por mucha mayor cuantía en su declaración de la renta, factura en negro o tiene sin dar de alta a su servicio doméstico. Lo mismo sucede con las empresas. Personalmente creo que la sociedad debiera dejarse impresionar menos por los programas de RSC que dejan las empresas «en el cepillo de la sociedad», e interesarse más por la integridad en su gestión, que es lo importante y por lo que, a fin de cuentas, una empresa debería ser valorada.

Por otra parte, lo que se hace «a más» está muy bien, pero nunca ha de entenderse que el Estado cede al empresariado la responsabilidad de solucionar los problemas que acucian a la gente.

Para mí sería impensable que las empresas, por ejemplo, empezaran a desarrollar actividades contra el cáncer, como si de un concurso de vanidades se tratara. Que unas se centraran en el cáncer infantil, otras en el cáncer infantil en familias con escasos recursos y, una tercera, en el cáncer infantil en familias con pocos recursos que además estuvieran desestructuradas. Todo ello está muy bien, pero a lo mejor las necesidades asistenciales del país podrían no responder tanto a esta problemática tan dramática como a otras prioridades menos publicitables.

Como ciudadano, doy siempre la bienvenida a toda colaboración «a más» por parte de cualquier empresa, pero ello no exime a ningún Gobierno

(democráticamente elegido) de su función de identificar, priorizar y solventar las necesidades asistenciales de nuestro país, y no dejar esto en manos de «bienintencionados» samaritanos privados.

Coca-Cola en España lleva décadas, desde principios de los años cincuenta, batiéndose el cobre en un mercado no regulado, altamente competitivo, en el que el éxito lo otorga el consumidor cada día en los supermercados y bares, y no el regulador a través del Boletín Oficial del Estado.

En aquellos años, las cosas no eran tan fáciles como hoy, el término RSC no existía y muchas compañías que hoy sacan pecho con sus programas estaban por aquel entonces «desaparecidas» cuando se tocaba a sus puertas para solicitarles unas pocas pesetas para una fiesta patronal o una carrera de sacos. Entre tanto monopolio y tanto cártel, en un entorno «dickensiano» en el que abundaban más los míster Scrooges que las madres Teresa de Calcuta, apenas los embotelladores de Coca-Cola y El Corte Inglés daban su ayuda a una sociedad aún doliente de las heridas trágicas de la guerra.

La apertura de nuestra economía ha sido un fenómeno relativamente reciente y la instauración de la competencia en sectores en los que históricamente no se daba ha acelerado la caída del caballo de muchos san Pablo, trayendo una nueva conciencia empresarial en la que el ciudadano es «el jefe», como diría Juan Roig. Nuestra memoria colectiva aún recuerda que, no hace tanto, uno de nuestros banqueros afortunadamente rompió con su «supercuenta» lo que a muchos se nos antojaba unas relaciones atípicamente cordiales, incluso colusorias, entre bancos competidores. Y claro está que dicha cordialidad no les hacía especialmente ejemplares en «responsabilidad corporativa», pues juntarse entre competidores para acordar los tipos de interés para cargar a los ciudadanos no cabe de ser tildado de muy social.

Pero como decía, el tiempo pasa y las cosas se asientan de una forma más lógica y más natural.

Yo soy un ejecutivo y me siento orgulloso de serlo. Y como tal, además de como ciudadano, reivindico sin complejo alguno que mis intenciones respecto a nuestra sociedad en particular y al planeta en general son tan altruistas y legítimas como las de la ONG más comprometida. Y, por supuesto, más

auténticas que las de muchos que sólo ejercen la solidaridad con el dinero ajeno.

Creo muy firmemente que el fin último de la empresa es hacer un mundo mejor, y que el beneficio sólo es el medio para lograrlo. Un empresario no sólo tiene que generar riqueza, sino también bienestar..., y no siempre ambos conceptos caminan de la mano. A veces la riqueza a corto plazo puede desembocar en la pobreza a medio o a largo plazo en tanto su consecución impacta negativamente en aspectos tan relevantes como el medio ambiente, la conciliación familiar, el ambiente laboral, etcétera.

Desde esta perspectiva, por lo tanto, no creo que la RSC deba ser entendida como un «peaje para poder triunfar en los negocios», sino más bien como un fin último en sí mismo. La RSC no debe ser algo así como una tasa que se paga para lograr beneficios, por el contrario, el beneficio permite distribuirlo en acciones que den sentido a la empresa y su propósito. Toda la gente quiere hacer algo importante, dejar un legado, sentirse orgulloso de lo que hace cuando acude cada mañana al trabajo.

Pero la empresa puede hacer mucho más que poner dinero en el cepillo. El dinero es sólo la cáscara del valor que una empresa comprometida con una causa puede aportar a ésta.

Hace ya muchos años, concretamente en el año 2002, publiqué un artículo en el diario *Cinco Días* titulado «Voluntariado corporativo», acuñando un término que, posteriormente, cogió cierta tracción.

En él hablaba del valor de poner a disposición de un proyecto las capacidades y el talento de una empresa. Relataba el programa «Juntos por África» que desarrollamos con Oxfam Intermón, Médicos sin Fronteras y Cruz Roja. Estas organizaciones se habían aproximado a nosotros solicitándonos fondos para determinados proyectos que estaban desarrollando en África.

Nuestra filosofía fue «no mires a nuestra cartera, podemos aportarte más si miras a nuestras ideas». Efectivamente, nos implicamos en su proyecto y propusimos utilizar nuestras capacidades, no nuestra billetera.

En primer lugar, nuestra creatividad: ideamos recoger por toda España las pesetas sueltas que quedarían en los bolsillos de los españoles una vez que se hiciera efectiva la transición al euro, la nueva moneda, en enero del 2002. En

segundo lugar, pusimos a disposición del proyecto nuestra capacidad de llegada al rincón más recóndito de nuestra geografía a través de nuestra red de distribución. Dicho y hecho: emplazamos unas huchas especialmente diseñadas para este proyecto en todos los bares de España. El resultado fue espectacular, y estas tres ONG recaudaron muchísimo más dinero del que hubieran podido imaginar.

Extraigo algunos párrafos del artículo que escribí entonces y que creo aún vigentes:

El modelo de Estado del Bienestar, en el que han devenido la mayor parte de las sociedades que constituyen el denominado «primer mundo», está generando una situación aparentemente paradójica, en la que el aumento de la sensibilización del individuo ante dichos desequilibrios no necesariamente se ve acompañado por una mayor implicación personal a la hora de darles respuesta.

Pero reconociendo que los poderes públicos tienen un importante papel que jugar en la solución de muchos de estos desequilibrios, no debemos eludir el que nos corresponde como ciudadanos, ya sea de forma individual y directa, o a través de cualquier forma de organización colectiva dentro de la sociedad civil, como puedan ser las propias empresas.

Con demasiada frecuencia se considera a la empresa más por su capacidad de «financiación» que por su capacidad de «resolución». Pero el valor de la empresa como agente de cambio social reside, más que en su «cartera», en su «talento», en su *know-how*, y en sus capacidades de diagnóstico, diseño estratégico, organización, gestión y control.

Al igual que vamos comprobando cómo la expresión de la solidaridad se ha ido desplazando desde el mero donativo hacia el voluntariado activo, no me cabe duda que la participación de las empresas tendrá que evolucionar desde la simple contribución económica a lo que podríamos denominar *el voluntariado corporativo*. Y es que muchas veces esta contribución económica no puede igualar el valor que representa poner a disposición de un proyecto el activo más valioso de una empresa: su ventaja competitiva.

Ahora bien, no debemos olvidar que la empresa sólo puede cooperar en tanto exista, y que su existencia sólo está garantizada por su viabilidad económica. Las empresas tenemos un largo y estimulante camino que recorrer. Este camino pasa por entender que todas somos parte de la sociedad y que todas estamos integradas por personas que sienten la realidad que les rodea, que quieren lo mejor para su empresa... y también quieren lo mejor para el mundo en el que viven. Y que ambas aspiraciones son no sólo compatibles, sino indisociables.

Indudablemente, toda empresa es un agente de cambio, y aquellas que tienen marcas más fuertes y mayor poder de llegada en la sociedad, lo son más.

Lo importante, como señalaba al principio del capítulo, es que una empresa sea dirigida con los más altos estándares éticos, cumpliendo incluso más allá de las obligaciones regulatorias a las que se deba. Si además surge de ella abrazar un determinado proyecto social, que lo abrace, no ya con su apoyo económico, sino aportando su talento a ese proyecto.

En cualquier caso, yo siempre he visto con cierto rechazo la creación de departamentos en grandes compañías enfocados a la responsabilidad social corporativa.

Creo que la RSC, más que un departamento, debiera ser un principio ampliamente asumido por todos y cada uno de los departamentos de una empresa. Contribuir a aumentar los niveles de bienestar en las comunidades en las que una organización opera nunca debería ser el foco de un departamento específico, sino la obsesión de toda la compañía.

Por último, como se dice en el mundillo de la reputación corporativa, la mejor estrategia de relaciones públicas que una empresa puede tener es que sea sorprendida haciendo el bien.

Y eso sólo sucede cuando se hace el bien continuada y constantemente.

O cuando nunca se hace «el mal».

XXVII



La tercera ola de la transparencia

La transparencia es un valor que ha irrumpido en nuestra sociedad y ha venido para quedarse. Personalmente creo que la transparencia es aún más deseable que la integridad, porque dándose la primera, se hace más fácil asegurarse de que la segunda se da. Si fuera al contrario, la integridad —sin transparencia— se convertiría en un mero ejercicio de fe.

Cuando yo era joven (o más joven que ahora), las empresas sólo se abrían a explicar las características y bondades de los productos que confeccionaban: sus elixires, sus zapatos o sus automóviles.

A mediados del siglo XX, algunos movimientos sociales empezaron a exigir más información a las empresas, generalmente a aquellas multinacionales que pudieran estar actuando de forma no ética en países en desarrollo. Noticias sobre deforestaciones o condiciones laborales abusivas empezaban a generar cierto grado de interés y preocupación en las metrópolis.

En aquellos tiempos, cuando esa exigencia de mayor transparencia e información llegaba a las cúpulas de las empresas, la respuesta básicamente era la siguiente: «Pero ¿qué se habrán creído? Los temas internos de una empresa son asuntos privados de ella y si alguien quiere información, que compre acciones y se sienta en el consejo de administración. Punto».

Efectivamente, las compañías limitaban sus comunicaciones a informar sobre sus productos, pero guardaban celosamente toda aquella otra información relativa a las condiciones en que los fabricaban. Porque consideraban que eso era «materia reservada».

La multinacional Nike había creado en 1964 un modelo de negocio disruptivo, en el que —por primera vez— una empresa de vestimenta deportiva no disponía de fábrica alguna. Como tantas veces sucede con

quienes desarrollan algo nuevo, probablemente Nike no fue consciente de los riesgos que tal modelo podía comportar.

En 1996, Nike tuvo que afrontar una crisis sin precedentes provocada por una foto aparecida en *Life Magazine* en la que se podía ver a un niño pakistaní, Tariq, de doce años, cosiendo balones de fútbol. Pese a que existen sospechas de que dicha foto fue «preparada» (se veían balones hinchados a su alrededor, cuando los balones se cosen desinflados para su envío), la realidad es que el escándalo traspasó fronteras y los boicots sobre la firma se extendieron por todo el mundo.

Nike, que siempre pensó que —al no fabricar ellos— la responsabilidad de la fabricación recaería sobre los propietarios de las fábricas, quedó en *shock*. Probablemente sus abogados les habrían asegurado eso... y probablemente, desde un estricto punto de vista legal, tuvieran razón. Con lo que no contaban es que las responsabilidades morales y las expectativas de los ciudadanos podían tener una lógica distinta a lo que señalaban sus abogados y los textos legales a los que éstos daban mucha más importancia que a los sentimientos de la ciudadanía.

En 1998, Phil Knight, uno de los fundadores de Nike, finalmente asumió la responsabilidad de la firma en la supervisión de los métodos de sus proveedores.

Lo que sucedió con Nike es muy fácil de juzgar bajo la mirada de hoy, con la información y experiencia que tenemos, pero en aquellos momentos la realidad era muy distinta.

A partir de entonces se produjeron dos cambios muy significativos.

En primer lugar, las compañías empezaron a preocuparse mucho más sobre toda su cadena de valor, incluyendo no sólo las partes del proceso en las que la propia empresa intervenía de forma directa, con sus propios empleados, sino también aquella otra en la que los procesos estaban externalizados: desde el aprovisionamiento de materia prima hasta la comercialización final de los productos.

Aunque la empresa no tuviera responsabilidad legal —en sentido estricto— de estas dos fases, sabía que los consumidores les exigirían responsabilidad moral y obligación de supervisar el cumplimiento de unas

condiciones laborales o medioambientales aceptables para ellos, independientemente de lo que la legislación local pudiera o no exigir.

En segundo lugar, la otra transformación que se produjo fue la paulatina aceptación por parte de las grandes compañías de la necesidad de abrir a los ciudadanos la información no ya de «qué» producían, sino también de «cómo» lo producían, así como la constatación del creciente poder del consumidor, capaz entonces de promover boicots mundiales en una época en que las redes sociales no habían nacido aún.

A partir de ahí, a partir de la toma de conciencia por parte de las grandes corporaciones de que ya no valía sólo vender productos, sino que debían demostrar ejemplaridad en su forma de actuar como empresas, todas ellas empezaron a volcarse en ejercicios internos de definición de sus misiones (propósito) así como de sus valores.

Aunque muchas sinceramente intentaron hacer un honesto ejercicio de introspección, cuestionándose ¿para qué estamos aquí?, ¿qué problema solucionamos?, ¿cuáles han de ser los valores que nos guíen?, en muchos casos todo acabó en un popurrí de palabras bonitas pero con significados huecos.

Expresiones tales como integridad, honestidad, responsabilidad, respeto, diversidad, aportación de valor a la sociedad, contribución, liderazgo, colaboración, pasión, calidad y un largo etcétera, pueblan las misiones que las corporaciones graban en el mármol de las imponentes recepciones de sus oficinas centrales.

La realidad es que leyendo estas «declaraciones de principios» de las empresas, todos parecen bastante indiferenciados, hasta diría que intercambiables.

Pero todo ello va perdiendo valor en la medida en que todas esas bonitas frases no han servido para proteger a muchas corporaciones del escándalo. Veamos algunos *mission statements* de compañías bien conocidas. Empecemos con éste:

«Nuestra misión es generar valor para nuestros clientes a través del conocimiento, la creatividad y el esfuerzo de nuestra gente, dando como resultado unos retornos superiores a nuestros accionistas».

Pues bien, ésta era la misión de Lehman Brothers.

«El apellido del dueño está grabado en la puerta de entrada. Nuestros clientes saben, por ello, que (él) tiene un interés absoluto en mantener impoluto nuestro historial de honestidad y máxima ética que siempre han sido el sello de nuestra firma.»

Ésta era la misión de Bernard L. Madoff Investment Securities LLC. Como se recordará, Madoff ingresó en prisión tras estafar a sus inversores.

«Para las mujeres y hombres que conducen con nosotros, nuestra app es una forma nueva y flexible de ganar dinero.»

Ésta es la misión de Uber, cuyo consejero delegado, Travis Kalanik, fue grabado por la cámara de uno de sus conductores cuando viajaba con dos señoritas en su coche y el chófer empezó a discutir con él sobre las penosas condiciones laborales y económicas en las que trabajaban los conductores de Uber. Travis dimitió.

Y finalmente esta otra joya:

«Somos los paladines de la cultura inclusiva y nos esforzamos por atraer y desarrollar una fuerza laboral basada en el talento y la diversidad, a fin de crear y ofertar una variedad de contenidos que reflejen el actual y cambiante rostro del mundo».

Sí, esto corresponde a The Weinstein Company, dirigida por Harvey Weinstein cuyo compromiso con la diversidad (en lo que respecta a género) le ha llevado a tener el mérito de inspirar el movimiento #MeToo en el mundo. Traté con él en un par de ocasiones cuando vivía en Atlanta y puedo confirmar que su apariencia no lleva a engaño.

Como se puede comprobar, los valores y misiones que expresan muchas compañías no necesariamente se reflejan en su praxis. Básicamente expresan más un deseo que una garantía.

Es por ello que llevo ya unos años anunciando una tercera ola de transparencia. Esta ola responde al creciente interés de los ciudadanos de saber «cómo son y qué piensan» los primeros ejecutivos de las compañías.

Es decir, están muy bien las bonitas frases que adornan las entradas de las corporaciones, pero ¿esos valores están realmente adoptados por los primeros espadas que dirigen la empresa? Ha habido tanto desengaño que ahora la gente

quiere saber más: «No nos cuenten más los principios de su compañía, lo que queremos es conocer los de sus primeros ejecutivos».

Pero la respuesta vuelve a ser idéntica a la que se daba cuando se pedía mayor transparencia de las empresas: «¿Conocer lo que personalmente piensa u opina nuestro presidente? ¡Hasta ahí podríamos llegar! Esto es indiscutiblemente parte de su privacidad y ningún ejecutivo tiene por qué dar explicaciones de sus valores, principios, ideas políticas, religión, etcétera».

Exactamente lo mismo que se argüía a principios de los noventa respecto a las corporaciones.

Guste o no guste, en el futuro los ejecutivos trabajarán en entornos con paredes, techo y suelo de cristal. Sus actos, sus palabras, serán seguidos con atención. A fin de cuentas, las corporaciones son sólo apuntes en un libro de registro y, a diferencia de las personas, no tienen alma ni valores.

Los valores pertenecen a los individuos, que los adquieren a muy temprana edad y, luego, ya no son fáciles de cambiar. Por ello la transparencia llegará a ser exigida al ejecutivo como persona. Porque es muy naif que pensemos que según un ejecutivo va moviéndose de empresa en empresa, va adquiriendo los valores que cada una de ellas muestra en su entrada. Las cosas no funcionan así. Además, se estima que en años venideros una persona podría cambiar hasta diecisiete veces de trabajo a lo largo de su vida laboral.

La sociedad demanda transparencia no ya en los productos o en la empresa, sino también en el líder empresarial. Y éste, de querer serlo, no tendrá más remedio que aceptarlo.

Y tendrá que opinar y exponerse. Y aceptar ser escudriñado.

Aquel todopoderoso banquero de los años ochenta, discreto e intocable, cuya imagen conocíamos por la prensa —aunque jamás escuchásemos el sonido de su voz— difícilmente volverá.

Cuando hablo de transparencia, siempre me viene a la memoria que en una ocasión, acompañando a mi *chairman* y consejero delegado, Muhtar Kent, a una conferencia con analistas financieros, fuimos preguntados por el impacto de las campañas de acoso que en esos momentos se estaban produciendo contra las bebidas azucaradas y, muy especialmente, contra las refrescantes.

Nosotros, The Coca-Cola Company, éramos de las pocas empresas en el

sector de alimentación que podíamos ofrecer a nuestros clientes versiones sin azúcar de todos y cada uno de nuestros productos. Además, éramos absolutamente transparentes en todo lo relativo al etiquetado, proporcionando información clara y visible sobre los contenidos de azúcar en nuestros productos.

Sin embargo, las campañas orquestadas desde «quién sabe dónde» habían significado a nuestra categoría como una categoría «no especialmente recomendable». Pura hipocresía, porque si el problema fuese, en verdad, el azúcar, debiera serlo en cualquier forma en que sea consumido, y no sólo en su manifestación como bebida refrescante.

No obstante, como ya he comentado, ha habido sectores muy interesados en estigmatizar a otros, convirtiéndolos en cabezas de turco para así distraer la atención de la sociedad de los pecados que ellos pudieran estar ocultando en el armario.

En aquella conferencia comenté a los presentes que la transparencia era un fenómeno imparable y que muy pronto se asentaría en el sector alimentario. Y que dentro de este sector se podían distinguir dos tipos de empresas: aquellas que —como la nuestra— rezaban para que la transparencia se impusiera cuanto antes (puesto que ello iba a poner en perspectiva a todos los productos, lo cual nos beneficiaría) y aquellas otras compañías que rezaban para que la transparencia nunca llegase, pues les aterraba la idea de tener que desvelar con total claridad y «transparencia» los niveles de grasas saturadas, calorías, sales o azúcares de sus productos (que, hasta entonces, pasaban inadvertidos para sus consumidores).

Como inversores, les pregunté: ¿en qué tipo de compañía preferirían invertir hoy?

Creo que la respuesta era evidente. A Coca-Cola ya sólo nos podía ir mejor..., lo que no sería el caso de muchas otras, cuyos productos aún son percibidos muy por encima de su realidad.

XXVIII



¿Te dejan salir a la calle?

Una pregunta recurrente que me solían hacer en algunos foros era: «¿Cómo es que te dejan en tu empresa ser tan activo en Twitter?».

Creo que lo que en realidad querían preguntar era: «¿Cómo narices te dejan meterte en tantos charcos como en los que te metes, dando libremente tu opinión sobre temas diversos, que incluyen la política?».

Mi condescendiente respuesta siempre ha sido la misma: «Y a vosotros en vuestra empresa, ¿os dejan salir a la calle y hablar en voz alta en un bar o en un restaurante comentando vuestras ideas?».

La verdad es que todo directivo tiene la obligación de tener los pies bien puestos en el suelo y conocer la sociedad que le rodea, en la que su negocio opera, más allá de su círculo de confort. Uno tiene que forzarse a salir a la calle e interactuar con gente distinta a la que nuestra labor profesional nos aboca. Y además de la calle real, está la calle virtual, que es la que nos ofrece las redes sociales y, también, la que nos permite acercarnos a gente con la que difícilmente conectaríamos en el mundo físico.

Aquel que se encierra y no sale, puede acabar con el llamado «síndrome de Moncloa», en el que uno termina secuestrado por su propio entorno, apartándose peligrosamente de la vida real.

Por otro lado, creo que cuando me uní a Twitter (allá por el año 2010), aquellos que en mi empresa pudieran haberme conminado a no hacerlo, probablemente ni sabían lo que era... o estarían dándose de alta en Facebook por primera vez.

Entiendo que una persona pueda dedicar ocho horas diarias a su trabajo, incluso doce. O dedicarle también los fines de semana, como me ha tocado durante mucho, mucho tiempo. Pero que la empresa le diga a uno lo que tiene o

no tiene que hacer cuando ya no está trabajando, lo que puede o no puede decir (no ya como ejecutivo, sino como persona particular, miembro de una sociedad) es algo exagerado.

Y que me pregunten por ello ejecutivos ya formados, lo es más.

Cuando empecé con Twitter, Coca-Cola no había enviado una comunicación diciendo a los empleados: «Se anuncia que todos tenéis permiso para tener una cuenta de Twitter».

Yo he hecho lo que he querido hacer y lo que he creído que «debía hacer...», y nunca he pedido permiso a nadie en mi compañía, al igual que a nadie en mi compañía se le ha ocurrido intentar impedírmelo.

Cuando uno pregunta a otro eso de: «¿Te dejan en tu compañía...?», sólo cabe preguntarle a él si ha intentado alguna vez hacerlo en la suya... o si, no habiendo ninguna política al respecto, ha pedido permiso. En este sentido, «pedir permiso» supone asumir que estar en Twitter puede ser algo malo y que por ello se pide (!).

Por supuesto, una empresa tiene que suponer que sus directivos son gente responsable y que tienen juicio. Si no confían en ellos, es cuando comienzan a redactarse políticas de empresa que, a fin de cuentas, lo que hacen es tratar a la gente como si fueran adolescentes irresponsables.

La libertad de uno es insobornable, y si uno mismo no se la hace respetar, es complicado que los demás te la respeten. Por supuesto, yo siempre he sido consciente de quién soy y, además, qué represento. Y ambas cosas han de ser conciliables. Cuando no he estado «de servicio», he hecho y dicho las cosas que he creído oportunas. Eso sí, intentando siempre hacerlo con respeto y educación... por mucho que pudieran doler a algunos.

España es maravillosamente paradójica: se clama para que los empresarios «se mojen», para que —a los que nos llaman «sociedad civil»— tomemos partido, nos «involucremos» y nos manifestemos..., pero pobres de nosotros si acabamos haciéndolo, porque esos mismos que lo reclamaban empezarán a decir: «¿Y a cuento de qué se mete éste en estos asuntos?».

Para andar por estas calles virtuales uno ha de estar preparado.

Cuando me adentré en el mundo de Twitter, redacté mi tarjeta de presentación del siguiente modo:

«Pirata. Navego sin bandera. No pretendo convencerte de nada, acaso hacerte dudar de lo que crees».

En ningún momento identifiqué mi cuenta con Coca-Cola, porque era «mi» cuenta, no la de la empresa.

Mi autodefinición como *pirata* responde a una especie de tributo a mi obcecada rebeldía, a mi amor por la desobediencia y a mi afán por jamás dejar de ser dueño de mi propia libertad, aunque ello me pueda llevar a la horca.

La *ausencia de bandera* hace referencia a mi obsesión por mi propia independencia de pensamiento. Siempre he presumido de mi agnosticismo, un agnosticismo que me ha evitado ser esclavo ideológico de partidos políticos, esclavo deportivo de clubes de fútbol o esclavo espiritual de cualquier religión o secta. Aunque los/las respete (en mayor o menor medida, claro). Mi ausencia de «adscripción grupal» en los ámbitos políticos, futboleros o religiosos me ha aportado una libertad a la que me costaría renunciar.

De lo único que he sido (y aún soy) orgulloso esclavo ha sido de mis sentidos de la justicia y de la propia dignidad. Y nada más..., apenas nada más.

Pero yo no soy militante, ni siquiera del agnosticismo..., a mí no «me duele» que la gente piense de otra forma. Por ello, la sentencia «No pretendo convencerte de nada, acaso hacerte dudar de lo que crees» sintetiza mi escaso interés por el proselitismo. Yo no estoy en Twitter, ni escribo este libro, para hacer seguidores. Yo hablo para que la gente despierte, si quiere, y recapacite sobre si deben seguir a personajes que no merecen la pena o, por el contrario, merece la pena que empiecen a seguirse a ellos mismos.

Como decía, cuando uno sale a la calle (analógica o digital) no siempre trinan los gorriones.

En 2006, cuando la visita del papa Benedicto XVI a Valencia, la comunidad LGBT la emprendió contra Coca-Cola porque nuestro embotellador en Levante suministró gratuitamente el agua para los actos, dado el gran número de visitantes que, en el caluroso mes de julio, coparon la ciudad del Turia. Por supuesto que Coca-Cola no patrocinaba nada, entre otras cosas porque los papas no suelen comercializarse. El evento concentró a millones de personas, venidas de todas partes del mundo, que, además de los

7.000 urinarios que fueron instalados, precisaban —como es lógico— agua para ingerir previa a la utilización de éstos.

Aparentemente, este papa había hecho, en alguna ocasión, ciertas declaraciones «homóforas», lo cual había generado la consiguiente indignación de los colectivos LGBT.

Shangay Lily, un conocido activista de estos grupos, la emprendió en mi contra. De nada sirvió que yo le informara de que Coca-Cola provee agua en actos como éstos tanto en países budistas como musulmanes o católicos. Tampoco sirvió que le recordara que Coca-Cola España había sido una de las empresas pioneras patrocinando una carroza en uno de los primeros días del Orgullo LGBT (cuando aún se llamaba día del Orgullo Gay), decorada de Tab Fabulous, una bebida de cola sin azúcar que entonces lanzamos en España. Ni que yo, cuando había trabajado años antes como director de marketing en Coca-Cola Alemania, hubiera patrocinado (sí, patrocinado; no como ahora con el papa) la famosa Love Parade de Berlín. Y, por supuesto, tampoco entendió que aparte de que no patrocinábamos al papa, cada vez que patrocinábamos a alguien —y lo hemos hecho con miles de artistas— no necesariamente ello implica nuestra identificación con todas y cada una de las declaraciones que dicho artista pudiera haber hecho a lo largo de su vida.

Como siempre, a esta gente lo último que suele interesarle es que la realidad estropee sus cruzaditas. Y crucificarnos a Coca-Cola y a mí les aportaba una notoriedad que no iban a dejar escapar. Es decir, no les interesaba reconocer que ni Coca-Cola ni yo éramos homóforos y, menos aún, que tanto Coca-Cola como yo habíamos apoyado la libertad de elección sexual cuando aún era tabú para muchas organizaciones. Sólo querían la publicidad que, como plataforma, les proporcionábamos.

Bien.

Pasada esta pequeña crisis (en la que se me puso a caldo en redes sociales), en 2013 me sacudió otra de signo radicalmente diferente.

Estaba entonces en islas Galápagos (Ecuador) cuando empecé a recibir mensajes amenazantes en los que se me instaba a dejar de poner publicidad en un programa de la cadena Tele5 que, parece ser, se titulaba *Campamento de verano*. Aparentemente, en este programa-concurso (que, por cierto, jamás

había visto ni oído hablar de él) se había cubierto de chocolate el cuerpo de una concursante, lo cual, aparte del disgusto que le produjo, desató la furia de algunas organizaciones, y muy concretamente de la ultracatólica HazteOir. El capo de ellos emprendió un cruce de tuits especialmente agresivos contra mí. Me costaba entender que una organización de este tipo, en la que para ellos el ideal de mujer lo encarnaba la Sección Femenina de Pilar Primo de Rivera, estuviera tan soliviantada por el problema de una persona, mayor de edad, que libremente se había prestado a formar parte de un *reality-show*.

Llegado el momento, y ante tanto impropio, el 27 de agosto de 2013 envié el siguiente tuit al capo de mis *escrachadores digitales*, que llevaba exigiendo el boicot a los productos Coca-Cola en tanto no dejáramos de poner publicidad en la cadena:

«Si para que no dejes de beber Coca-Cola el precio a pagar es que yo tenga que pensar como tú, prefiero que no la bebas. En serio».

De nada había servido decirle que nosotros «no patrocinábamos» el programa, que nosotros nos limitábamos a poner *spots* de televisión en los bloques de cualquier televisión donde hubiera audiencia, sin cuestionar el contenido del programa porque creemos que cada cual es libre de elegir ver el programa que quiera. Otro tema muy distinto es que si algún contenido es denunciado, sea llevado a los tribunales por quien se sienta ofendido. Lo que no es de recibo es que grupos minoritarios de presión empiecen a decidir adónde los anunciantes debemos poner o no nuestra inversión publicitaria, imponiéndonos su moral.

Esta gente pidió mi despido a Atlanta. Fueron miles y miles de tuits, la mayor parte de perfiles trol, recién creados, sin seguidores y con identidades ficticias que rebotaban el mismo texto. Resistí el embate con el apoyo de quien entonces era mi jefe europeo, James Quincey, al que algún portento del departamento de relaciones externas en Atlanta le exigía que yo pidiera disculpas públicas. Algo a lo que, por supuesto, me negué desde el principio, negativa que James respetó y apoyó.

Como se puede comprobar, el extremismo intransigente se rige por patrones similares:

- Tener un proyecto de totalitarismo moral que imponer a la sociedad.
- Buscar una víctima propiciatoria que dé resonancia a su cruzada (aquí, las «pérfidas multinacionales americanas» damos mucho juego).
- Mentir, acosar e insultar, buscando la reacción: si es positiva, celebrarán su victoria, se crecerán y persistirán en estas prácticas coercitivas..., si, por el contrario, no se salen con la suya, seguirán echando gasolina... hasta que acaban cansándose...

Entre estos dos caminos posibles: achantarse, que es el camino fácil, o mantener el tipo y no sucumbir ante el chantaje, la extorsión o la amenaza, yo siempre he optado por el segundo.

XXIX



Los grandes cambios requieren no ceder a los pequeños miedos

Una de las cosas de las que más orgulloso me siento en mi carrera es del papel que jugué en la fusión de los embotelladores españoles.

Esa fusión logró salvar al sistema español de embotelladores de lo que podría haber sido una verdadera debacle. La fusión consiguió impedir que grandes grupos internacionales de embotellado se hubieran hecho con el negocio español, con la previsible reestructuración «salvaje» que se hubiera producido en ese caso.

Esta parte de la historia de Coca-Cola en España no se ha contado adecuadamente porque hubo mucho ruido mediático provocado por un pequeño grupo de privilegiados sindicalistas de una planta muy concreta (que en absoluto representaban a los trabajadores de Coca-Cola), ruido al que la empresa embotelladora para la que trabajaban, Coca-Cola Iberian Partners (Iberian Partners), no respondió y al que nosotros, desde Coca-Cola Iberia, tampoco respondimos por petición expresa de esa misma embotelladora (que era la que tenía el conflicto y, por lo tanto, el derecho a gestionarlo como mejor creyera).

Lo cierto es que la fusión que se realizó de los ocho embotelladores ibéricos resultó una de las más grandes historias de éxito empresarial en nuestro país, permitiendo no sólo que un grupo de pequeños embotelladores de capital ciento por ciento español impidieran ser absorbidos por grupos internacionales más fuertes, sino consiguiendo hacerse con el control del embotellado en toda Europa occidental.

Como decía, Iberian Partners venció en la batalla por la supervivencia del sistema español de embotelladores frente a la amenaza exterior, venció en la

batalla por preservar la mayor parte de las plantas de embotellado de nuestro país, y, consecuentemente, sus respectivos puestos de trabajo; y venció en los tribunales a quienes intentaron aprovechar políticamente su necesaria reestructuración..., pero perdió la batalla de la propaganda. Y con Iberian Partners, también nosotros: Coca-Cola Iberia (filial de The Coca-Cola Company, empresa totalmente independiente de Iberian Partners), que poco teníamos que ver con el conflicto. Porque, intencionadamente, un pequeño grupo de privilegiados sindicalistas dirigieron sus ataques contra nuestra marca (que no es propiedad del embotellador con el que tenían el «supuesto conflicto») a fin de lograr mayor notoriedad y confundir a la opinión pública.

Para aquellos no familiarizados con el negocio de Coca-Cola, explicaré cómo se estructura. En términos muy simples, se podría resumir en que la Compañía Coca-Cola (mi empresa) se dedica a la fabricación de jarabes, de concentrados, que vende a empresas independientes de ella, denominadas «embotelladoras», las cuales envasan y comercializan el producto en sus respectivos mercados.

La labor de la Compañía Coca-Cola, por lo tanto, consiste en hacer llegar a estas empresas su concentrado, dirigir el marketing de la marca (en tanto la marca es de nuestra exclusiva propiedad) y establecer y supervisar los procesos de fabricación y atención al mercado que cada una de estas embotelladoras independientes realiza.

Esta estructura de negocio es la típica «de franquicia», un sistema del que Coca-Cola fue pionera.

Hasta antes de la Segunda Guerra Mundial, cualquier empresa que quisiera expandirse por el mundo lo hacía mediante la generación de beneficios en su país de origen y reinvirtiéndolos en el siguiente país. Este proceso hacía largos los períodos de expansión.

Durante la Segunda Guerra Mundial, Coca-Cola creó una red de plantas de embotellado «portátiles» que acompañaron a las tropas norteamericanas en los distintos frentes. Ello fue el germen de la rapidísima expansión que se produjo tras el fin de la guerra. Efectivamente, en vez de expansionarse país a país, utilizando su propia capacidad financiera, Coca-Cola optó por un modelo entonces innovador, que era «la franquicia».

En cada país identificó a aquellos inversores que estuvieran dispuestos a poner dinero para construir plantas de embotellado y establecer una red de ventas y distribución, y a esos «embotelladores» se les empezó a vender el concentrado (un jarabe que ellos mezclaban con agua tratada, azúcar y carbónico) y se les aportó todo el *know-how* y la tecnología que la compañía tenía desarrollados.

Esto produjo un fenómeno muy interesante: que en muy pocos años —entre la última mitad de los años cuarenta y la primera de los cincuenta— Coca-Cola se extendiera rápidamente por todo el planeta apoyada por una red espectacular de socios locales que hicieron que, en una época en la que las comunicaciones se limitaban al correo aéreo y al télex, se constituyera la primera compañía realmente global hasta entonces.

Paradójicamente, Coca-Cola ha representado el paradigma de la empresa global pese a no haber sido manejada de manera global. Como decía, las comunicaciones, a diferencia de hoy, no facilitaban operar con agilidad de forma centralizada. Ese hecho, sumado a la estructura de embotelladores locales, propició que Coca-Cola tuviera un carácter eminentemente local en todos los países en los que operaba. Así, en Japón, por ejemplo, Coca-Cola siempre ha sido muy japonesa, en tanto en Australia, muy australiana y en España, muy española.

Esta estructura, tan diferenciada entre lo que es The Coca-Cola Company, propietaria de la marca y proveedora de los concentrados, y lo que son las empresas embotelladoras, adquirientes de los concentrados, fabricantes de la bebida final y sus comercializadores, es muy importante y en ella se fundamenta gran parte del éxito de Coca-Cola.

Mientras The Coca-Cola Company tiene una estructura relativamente ligera, las empresas embotelladoras, por el contrario, son muy intensivas en capital (fábricas, líneas de embotellar, flota de vehículos, etcétera) así como en fuerza laboral (personal de fábrica, vendedores, etcétera).

En Europa del oeste, a principios de la década de 2010, la estructura del sistema embotellador estaba formada básicamente por tres grandes embotelladores, a los que se sumaba el fragmentado sistema español:

- Coca-Cola Enterprises (Enterprises), embotelladora que abarcaba Reino Unido, Francia, Bélgica, Luxemburgo y Países Bajos (empresa cotizada en la Bolsa de Nueva York y participada minoritariamente por The Coca-Cola Company).
- Coca-Cola Hellenic Bottling Company (Hellenic), embotelladora que cubría Irlanda, Italia, Austria, Suiza y países del este de Europa (también cotizada y con una minoritaria participación de The Coca-Cola Company).
- Coca-Cola AG, embotellador de Alemania (propiedad de The Coca-Cola Company y en proceso de reestructuración).
- Y en España, una pequeña constelación de nada menos que ocho sociedades embotelladoras independientes, de capital ciento por ciento español, cubriendo la geografía ibérica: Casbega, Cobega, Norbega, Asturbega, Begano, Colebega, Rendelsur y Refrige.

Como se ve, la mayor parte de los embotelladores eran multipaís (y encima con The Coca-Cola Company en su accionariado), en tanto nuestro país era, curiosamente, multiembotellador, y todos ellos independientes de la Compañía Coca-Cola.

Como es fácil de intuir, las eficiencias de Enterprises, manejando un territorio tan vasto con una estructura fabril optimizada, o también la de Hellenic, eran bastante superiores a la que permitía nuestra minifundista y fragmentada realidad.

Este hecho implicaba un gran riesgo de futuro para los hasta entonces exitosos embotelladores españoles, en tanto convivían con estos otros megaembotelladores en una Europa en la que la libre circulación de mercancías permitía a cualquier cliente transeuropeo (como podrían ser Carrefour, Aldi, Tesco o Rewe) adquirir nuestro producto a cualquiera de ellos. Desde esta perspectiva, el reto ya no era si dentro de España un determinado embotellador era más eficiente que su vecino, o más eficiente que PepsiCo..., sino si lo eran más que aquellos otros embotelladores de Coca-Cola que operaban fuera de nuestras fronteras, en la Europa del mercado único.

Enterprises y Hellenic (empresas cotizadas ambas) siempre habían precisado de un proyecto de crecimiento creíble que mantuviera el interés de los inversores en sus respectivas franquicias a fin de sostener el valor de sus acciones. Para cualquier embotellador, este crecimiento podía venir principalmente por dos vías: aumentar las ventas en sus actuales territorios asignados... o expandir su territorio, haciéndose cargo de más países.

La crisis de finales de 2000 generó mucha tensión en el sistema embotellador y, sobre todo, en los cotizados, los cuales empezaron a presionar a The Coca-Cola Company para que les entregara el territorio ibérico, habida cuenta de que la lógica dictaba que Europa —tarde o temprano— habría de ser unificada en un solo embotellador... y habida cuenta, también, de que los contratos de embotellado (BAs, *botter agreements*) de los relativamente pequeños embotelladores españoles estaban cercanos a su vencimiento, y que su fragmentado modelo de operación tenía un incierto futuro.

Rodeado por estos grandes grupos, el sistema español disponía de unos contratos (BAs) cuya renovación dependía de la voluntad de The Coca-Cola Company. Cuanto más se dilataba la renovación de los contratos (haciendo incluso muy cierta la posibilidad de tener que operar con ellos ya expirados), en peor posición negociadora quedaban nuestros embotelladores frente a aquellos otros europeos (¡y participados por la compañía!) que denodadamente pretendían quedarse con el rentable y bien trabajado mercado ibérico.

Yo me había criado profesionalmente con mis embotelladores, admiraba su pasión por el negocio y veía injusto que un desembarco por parte de un grupo extranjero (algo que parecía inevitable) arrasara con todo lo que tanto habían luchado por construir. Porque viendo la relación fábricas/población que estos otros embotelladores tenían en sus territorios, era fácil intuir lo que podría suceder en España.

Yo, que me había pasado la vida peleando todo tipo de asuntos con mis embotelladores, me ponía ahora de su lado, intentando coordinarlos para que pudieran hacer frente al reto que se les avecinaba. La verdad es que aunque nuestras discusiones habían sido proverbiales, siempre nos habíamos profesado gran respeto dado que, en última instancia y desde nuestros muchas

veces distantes intereses y posiciones, sabíamos que tanto ellos como yo tratábamos de hacer lo mejor para nuestro común negocio en España.

Para mí, la tarea de liderarles no me fue sencilla porque aunque los embotelladores eran conscientes de la amenaza exterior que se cernía sobre sus negocios, la desconfianza con la que miraban a la compañía sólo era comparable a la que entre ellos mismos se profesaban.

Efectivamente, entre ellos existía una gran rivalidad, y aunque racionalmente pudieran entender la necesidad de una operación de consolidación, emocionalmente muchos no estaban preparados para ello. Quiero reconocer la ayuda que me prestó José Daurella Franco, don Pepe (ya fallecido, padre de Sol Daurella, y que, por entonces, estaba retirado). Don Pepe siempre ha demostrado una clarividencia sorprendente, fue uno de los dueños de embotelladoras españolas que solía conducir su negocio con «luces largas».

De lo que no cabía duda era de que cualquier estrategia de supervivencia pasaba por una necesaria fusión entre todos ellos, algo que sabían de sobra pero cuyo debate llevaban evitando desde hacía años. Esa fusión podría mejorar su competitividad, optimizar sus estructuras, incrementar el valor de sus franquicias ante un más que probable canje de acciones con otros grupos de embotellado europeos y —ojalá— poder tener la mayoría, llegada la ocasión. Y así, en enero de 2011, en el hotel AC Retiro, inicié un proceso complejo y difícil, encaminado a lograr la consolidación del fragmentado (y optimizable) sistema español de embotelladores, un proceso que culminaría felizmente en marzo de 2013 con la firma del nuevo contrato de embotellado —de muy largo plazo— para el nuevo embotellador, Iberian Partners, en un acto en el Teatro Real de Madrid.

Podría escribir una extensa novela con todo lo que aconteció en esos dos años de negociaciones, tiras y aflojas, encuentros y desencuentros entre todos ellos.

Pasamos por todos los escenarios: desde una consolidación a dos velocidades a la de «todos a una»; desde un respeto a la estrategia fijada hasta el desleal coqueteo de alguno invitando a algún embotellador extranjero a entrar en la operación «por la puerta de servicio».

Es importante señalar que la mayor parte de los grandes accionistas del sistema español de embotelladores quisieron finalmente dar la batalla. Para algunos, les hubiera sido más fácil «poner en valor» sus franquicias, hacer una buena negociación, agarrar un buen dinero y salirse del negocio..., dejando en manos de grupos extranjeros el destino de sus fábricas y empleados. Pero, salvo pocas excepciones, el núcleo duro permaneció unido y comprometido con el negocio y sus trabajadores.

La frase de *Gladiator*, en una de las últimas escenas, cuando está en la arena del circo, retrataba muy bien la situación: «*Anyone here been in the army?... Whatever comes out of these gates, we've got a better chance of survival if we work together. Do you understand? We stay together, we survive*».

«Si permanecemos juntos, sobreviviremos.» Y así fue. Bueno, fue más que eso, porque no sólo sobrevivimos, sino que se logró que una española, Sol Daurella, heredera por mérito propio del ejemplar modelo español, alcanzara la presidencia del mayor embotellador, por ingresos, de Coca-Cola en el mundo: Coca-Cola European Partners (European Partners). Pero no nos anticipemos.

Por entonces se me hacía indispensable contar con la confianza de los embotelladores españoles, los cuales —aunque me conocían bien y sabían que soy persona de palabra y voluntad inquebrantables— podían legítimamente dudar sobre mi capacidad para contrarrestar movimientos que otros grupos de embotelladores mundiales pudieran estar haciendo, a nuestras espaldas, en Atlanta.

Debo agradecer a mi presidente, Muhtar Kent, que, pese a todas las presiones recibidas por parte de mucha gente con muy diversos intereses, siempre me diera su confianza y permitiera que condujera el proceso de la forma que yo creía más apropiada. En los distintos viajes que durante ese tiempo realizó a España, en todo momento respaldó la forma en que yo estaba llevando el proceso hacia delante.

Un punto de inflexión fue cuando pude obtener la prórroga de los contratos de los embotelladores (BAs) hasta el final de 2012. La consolidación no estaba decidida y, menos aún, acordada, pero fui capaz de convencer a Muhtar

de que, para la mentalidad española, era mejor negociar las cosas sin mantener «la pistola de los contratos» sobre la mesa. Esa «amenaza», apuntando contra los embotelladores, lejos de facilitarme las cosas lo único que estaba produciendo era un mayor enconamiento.

Firmada esta prórroga, las cosas se destensaron un poco.

En todo el proceso sobresalieron dos polos, inicialmente antagónicos: el liderado por Sol Daurella y el liderado por Juan Luis Gómez-Trénor. Dos visiones muy diferentes del mundo empresarial, dos visiones muy diferentes del proceso..., pero ambos absolutamente identificados con la marca y el negocio.

Me cuesta escribir estas líneas porque fueron momentos muy especiales para mí. Sol, joven y agresiva, representando el futuro..., y Juan Luis, brillante y desconfiado, representando el pasado (primera generación de embotellador en España, con ochenta y seis años), con una historia de entrega absoluta al negocio y, muy probablemente, viviendo el vértigo ante la duda sobre el legado que —tras tantos años de lucha— pudiera dejar tras de sí al secundar la operación.

Pero yo sabía que no podía haber futuro sin respeto a ese pasado..., y que Juan Luis —bajo ningún concepto— debía de ser «vencido», sino «convencido».

Hay momentos en que nos damos cuenta de que las empresas no son lo que nos cuentan en las escuelas de negocios. Las empresas son parte de la vida de las personas que las han creado, y no se puede ser ajeno a ello.

Tan es así que el proceso de consolidación se movía en múltiples planos: el de la racionalidad empresarial, el del interés económico individual, el del reconocimiento propio, el del «relato» de futuro... Y yo en medio de todo, entendiéndolo, respetándolo..., pero obligado a empujar al sistema embotellador a un puerto seguro antes de que fuese demasiado tarde.

Cuando más complicadas andaban las cosas, una noche invité a Juan Luis a cenar a mi casa de Torrelodones. Vino acompañado por José Ignacio Comenge, persona imprescindible en esta fusión, de gran ascendencia sobre Juan Luis, y gracias a cuya ayuda pudimos moverle hacia delante. La cena significó un punto de inflexión en un proceso que parecía bloqueado..., pese a

que la nieve que caía amenazó, por momentos, con dejar bloqueados a mis invitados en la casa.

Finalmente, los embotelladores llegaron a un acuerdo, y eso que el increíble número de afamados bufetes de abogados y bancos de inversión, representando los intereses individuales de cada uno de ellos, parecían impedirlo más que facilitarlo. Ese acuerdo entre ellos sobre la nueva estructura accionarial de la sociedad —acordadas las distintas valuaciones de cada uno de los negocios por fusionar— se logró en noviembre de 2012. El pacto de socios se firmó en enero de 2013, y en marzo, concretamente el día uno, se otorgó un contrato a largo plazo para que operara el embotellador.

Una vez culminada la consolidación formal de los embotelladores, mi labor quedaba prácticamente finalizada. A partir de ese momento, el nuevo embotellador, Iberian Partners, era el que se echaba sobre los hombros la doble tarea de andar y mascar chicle. Por un lado, debía asegurarse de que las empresas que iban a integrarse seguían operando el día a día... y, simultáneamente, tenía que preparar el plan de integración que asegurara la captura de las sinergias latentes.

Porque, como es lógico, toda consolidación tiene consecuencias organizativas que llevan a la reducción de determinados puestos redundantes. Por supuesto, un único embotellador ya no requiere de ocho departamentos de informática, ni de ocho departamentos de finanzas, ni de ocho de nada. Precisa de departamentos de mayor dimensión, eso sí, pero no duplicados, triplicados... ni octuplicados.

Las redes comerciales, por supuesto, no tendrían necesariamente que verse afectadas en tanto ellas responden a las necesidades del mercado que atienden.

Respecto al mapa fabril, sí que requería de una revisión. La infraestructura de fábricas de Coca-Cola en España se había diseñado en los años cincuenta y respondía a una realidad del transporte ya superada. Por ejemplo, existía fábrica en Alicante y otra también en Valencia. Posiblemente, en los años cincuenta, trasladarse por carretera de Valencia a Alicante (187 kilómetros) podría suponer un penoso trayecto de varias horas, sobre todo si a uno le tocaba «camión» y no podía adelantar por esas estrechas carreteras de doble sentido. Hoy en día, el transporte es sencillo y, por eso, es más aconsejable

ampliar significativamente una de las dos plantas (Valencia, por ejemplo) convirtiendo la otra, la de Alicante, en una delegación comercial, sin fabricación.

El equipo del embotellador, formado por los antiguos directores generales de cada una de las embotelladoras y dirigido por Víctor Rufart, director de la antigua Cobega, cuyo liderazgo era incuestionado por todos, desarrolló su plan, en el cual trabajaron con total discreción durante un año.

Un par de días antes de que lo hicieran público, recibí la llamada de Sol Daurella, merecida presidenta del nuevo embotellador, Iberian Partners.^[14] Quería esbozarme a grandes líneas el plan de integración operativa que iban a abordar. Éste se basaba en un modelo logístico «circular» que suprimía algunas plantas, entre ellas la de Fuenlabrada en Madrid, lo que inicialmente me sorprendió, pero me dijo que su director, Víctor Rufart, me llamaría luego para explicarme todo con mayor detalle. Y así fue.

Agradecí a Víctor la deferencia en informarme, pues Iberian Partners, embotellador nuestro, pero empresa totalmente independiente de la que yo presidía (Coca-Cola Iberia, filial de The Coca-Cola Company), no tenía obligación alguna de someter a mi aprobación su plan de reestructuración. Mi única preocupación —dado que la reestructuración que acometían no iba a ser por causas económicas— era tener la seguridad de que el tratamiento al personal impactado sería absolutamente impecable. Víctor me lo aseguró... y, también, así fue.

Cuando el 22 de enero de 2014, uno o dos días después de mi conversación con Víctor, el embotellador hizo públicos sus planes a los representantes de los trabajadores y saltó la noticia a los medios, telefoneé a Sol para saber si habían tenido en cuenta informar a algunas personas que yo creía que deberían saber del tema de forma directa, y no a través de la prensa.

No, no lo habían hecho (supongo que esos días habrían sido caóticos para todos ellos), por lo que me presté a contactar directamente con algunas de esas personas, como el ministro de Agricultura (al que corresponde el sector de bebidas refrescantes), la ministra de Empleo o el presidente de la Comunidad de Madrid.

A partir de entonces, el nuevo embotellador mantiene varias reuniones con

los responsables sindicales.

El «expediente de regulación de empleo (ERE) por causas organizativas y productivas» que CC Iberian Partners presenta, al no estar motivado por causas económicas, es uno de los más generosos que empresa alguna, en esas fechas, en medio de una crisis, pudiera jamás haber ofrecido.

Es preciso hacer un pequeño resumen para que esto se entienda bien.

Antes de su consolidación, el sistema ibérico de embotelladores contaba con:

- 21 plantas de producción (15 en España, 1 en Portugal y 5 manantiales)
- 5.500 empleados

Para poner esta estructura en contexto, por ejemplo, toda Francia disponía de sólo dos plantas.

El proyecto que Iberian Partners propone entonces consiste en:

- Cerrar 4 de las 21 plantas: concretamente las de Alicante, Colloto (Asturias), Palma y Fuenlabrada, algunas de ellas con un 42 por ciento de capacidad utilizada en momentos punta (!).
- Invertir en aumentar la producción y plantilla en 7 de las 17 restantes: A Coruña, Bilbao, Barcelona, Málaga, Sevilla, Tenerife y Valencia.
- El impacto neto estimado en la plantilla (que ascendía aproximadamente a 5.500 trabajadores) se calcula en 1.253 personas, a las cuales se les aporta alguna de las siguientes soluciones: recolocaciones en otros centros de trabajo, jubilaciones anticipadas o terminaciones pactadas.

Respecto a este punto, que me parece el más importante, CC Iberian Partners hace finalmente las siguientes propuestas a quienes quieran acogerse a cualquiera de las tres opciones ofrecidas:

- A aquellos que deciden mantener su actual trabajo, pero trasladándose

- a otro centro de producción:
 - Ayuda puntual de 15.000 euros por trastornos con el traslado cuando supere los 75 kilómetros de distancia de su actual vivienda.
 - Ayuda de 500 euros mensuales (durante dos años) para alquiler de nueva vivienda cerca del nuevo centro de trabajo.
- A aquellos que optan por una terminación pactada:
 - Indemnización de 45 días por año trabajado con tope de 18 mensualidades además de una cantidad fija (*one-off*) de 10.000 euros a cada uno de los afectados (hay que recordar que en ese momento se acababa de aprobar una reforma laboral que obligaba a tan sólo 20 días con tope de 12 mensualidades. Por supuesto, CC Iberian Partners no se acogió a ella, pese a que su ERE, malintencionadamente, fue utilizado contra dicha reforma).
- A aquellos que optan por una prejubilación:
 - Prejubilaciones a partir de cincuenta y ocho años de edad.

Era una oferta inusualmente generosa en una España entonces en crisis. De hecho, la mismísima UGT emprendía su propio ERE, así como un importante medio impreso..., ninguno de ellos se acercaba ni de lejos a las condiciones de Iberian Partners, las cuales (asombrosamente) criticaban.

El problema en Iberian Partners surge cuando un pequeño grupo de sindicalistas radicalizados de Fuenlabrada deciden —ante el atractivo de la marca Coca-Cola— «politizar» la reestructuración, comandados por un visionario que veía en esta ¿lucha? una oportunidad para proyectarse en el mundo de la política (como así se vio posteriormente).

Lo más surrealista de todo es que estando en vigor una reforma laboral recientemente aprobada, CC Iberian Partners decidió no acogerse a ella y ofertar condiciones muy superiores a las que la nueva ley permitía..., pero los sindicalistas utilizaron falazmente este ERE como bandera contra esa reforma laboral, reforma de la que ese ERE decidió no beneficiarse. Y que, por cierto, sí se beneficiaba la propia central sindical UGT en el ERE que estaba realizando internamente con su plantilla.

De las 1.253 personas impactadas en toda España (de una plantilla de

5.500), más de mil optan por una u otra modalidad, excepto 238, todas pertenecientes a la planta de Fuenlabrada (aunque «no todos los impactados en Fuenlabrada», dado que hubo bastantes que sí se acogieron a alguna de las modalidades).

La radicalización de la sección sindical de la planta de Fuenlabrada no fue una sorpresa, pues el embotellador tenía «liberados» que llevaban siendo «liberados» más de veinte años y que disfrutaban de sueldos de más de 100.000 euros anuales (sí, no es un error, liberados con sueldos de 100.000 euros anuales, datos de 2014, cuando el presidente del Gobierno de España, en 2018, ganaba exactamente 80.953,08 euros).

Estos doscientos y pico de radicales (a los que se les había ofrecido trabajo en otros centros) llamaban al boicot contra Coca-Cola, poniendo insolidariamente en riesgo el puesto de trabajo de todos aquellos compañeros suyos que permanecían en la empresa (cuatro mil quinientos, aproximadamente) y que entendían perfectamente que la reestructuración era necesaria para poder no sólo sobrevivir, sino progresar en el futuro. Ésa es la «solidaridad» de aquellos que hubieran aceptado gustosamente que se hubiera cerrado la planta de Valencia, la de Sevilla o la de Barcelona... pero no la que les resolvía la vida tan cómodamente.

Esto es muy importante porque en Iberian Partners no había un conflicto de la empresa con sus trabajadores, sino un conflicto de un pequeño grupo de radicalizados y privilegiados sindicalistas de la planta de Fuenlabrada (que no se cerraba, sino que se reconvertía en almacén logístico) contra el resto de sus compañeros en otras plantas de España... y contra la empresa.

En este sentido, sus declaraciones a los medios de comunicación eran muy esclarecedoras: presumían de sus altos salarios, como sacando pecho de su capacidad de «negociación» que históricamente habían desplegado con los dueños de su embotelladora. Y así era: ellos mismos habían llevado al desastre económico a una planta moderna y tecnológicamente competitiva como era la de Fuenlabrada. Ellos mismos habían conseguido que puestos a cerrar las plantas menos rentables, la suya, la más céntrica, la más lógica de mantener, saliera tristemente desfavorecida.

De nada valía que acusaran al nuevo consejo de administración del nuevo

embotellador, Iberian Partners, de su ignorancia sobre Fuenlabrada. De nada, porque resulta que cinco de los siete miembros del comité ejecutivo del nuevo embotellador habían sido consejeros de Casbega, la embotelladora de Madrid, propietaria de la planta de Fuenlabrada, y conocían de sobra sus números así como —ahora— los del resto de las plantas de embotellar en España.

Fuenlabrada es el paradigma del despropósito: de cómo una planta bien localizada y moderna puede ser llevada al desastre y al cierre por un sindicalismo iluminado y parasitario que en julio de 2014 excluía a su secretario general de Agroalimentaria, Jesús Villar, de las negociaciones porque entendía que dejaba de representarles «por representar a la patronal». Simplemente, Jesús Villar era una persona razonable que, como muchos otros dirigentes de Comisiones Obreras, se daba cuenta del atropello que estaba cometiendo este pequeño —pero ruidoso— grupo de radicales y violentos contra Iberian Partners (y, de paso, contra la marca Coca-Cola).

Y lo digo porque su responsable de sección sindical, alguien que nunca en su vida creó riqueza, fue denunciado en varias ocasiones por agresiones y amenazas a algunos de sus compañeros.

Nosotros, desde Coca-Cola España, observábamos con tristeza e impotencia el daño que esas personas intentaban contra la marca. Porque ellos pocas veces se referían a su empresa (la embotelladora Iberian Partners), sino a «Coca-Cola» en general, aprovechando la notoriedad de la marca para lograr mayor repercusión mediática. Nosotros queríamos responder, pero el nuevo embotellador nos pedía que no interviniéramos, porque creían que todo iba a solucionarse «la semana entrante». Pero pasó demasiado tiempo y el único resultado de esta ausencia de respuesta mediática fue que estos privilegiados sindicalistas se hicieron con «el relato», desplegando un marketing engañoso que les aportó un protagonismo mediático que jamás hubieran soñado y con el que reinventaron sus vidas como profesionales del activismo.

A ellos les daba lo mismo que Coca-Cola Iberia no tuviera nada que ver con Iberian Partners..., yo era el «presidente de Coca-Cola»... y para ellos todo era lo mismo, luego yo, personalmente, había ordenado qué planta se cerraba y cuál no... y a qué gente se despedía.

Los sindicalistas manipuladores, que sabían de sobra la verdad (que yo no tenía nada que ver con determinadas decisiones ni con sus litigios judiciales), alentaban el malentendido: cuanto más lío, mejor.

Mi Twitter se llenó de mensajes insultantes y de todo tipo de amenazas por parte de gente que, evidentemente desinformada o intencionadamente manipulada, confundía Iberian Partners (empresa de capital ciento por ciento español y embotelladora que había hecho una necesaria reestructuración, ofreciendo unas condiciones generosas a todos los afectados por ella) con Coca-Cola Iberia, filial en nuestro país de The Coca-Cola Company, empresa norteamericana, que yo presidía entonces y que apenas contaba con doscientos empleados, ¡y que jamás había realizado un ERE en su historia!

Recuerdo que de joven viví el Proceso 1001, a los líderes de Comisiones Obreras, allá por 1973, época en la que era bastante peligroso ser pillado con octavillas denunciándolo y me maravillo de la diferencia entre el sindicalismo heroico de aquella gente (Marcelino Camacho, Nicolás Sartorios o Paco García Salve) con el sindicalismo de estos escrachadores de ahora, espartanos de 100.000 euros al año, que se parecen más a los que retrató Elia Kazan en su película *La ley del silencio* que a aquellos de entonces.

Echando la vista hacia atrás, me siento enormemente orgulloso de todo.

Porque en la vida lo peor es no cumplir con el deber al que uno se debe, que para mí no era otro que salvar el sistema embotellador español en su totalidad, y no las prebendas de unos pocos, insolidarios con sus compañeros y con el negocio que parasitaron durante muchos años.

Me siento muy orgulloso por todos los puestos de trabajo que pudimos salvaguardar, dado que la consolidación del sistema español permitió que, adecuadamente racionalizado (pero en un grado infinitamente menor de lo que hubiera supuesto haber caído en manos de alguna sociedad de capital-riesgo, por poner un ejemplo), pudiera unirse al embotellador alemán y fusionarse, posteriormente, con Enterprises, formando el mayor grupo embotellador de Coca-Cola en el mundo —por ingresos—, presidido por una española, Sol Daurella, y garantizando la estabilidad y el empleo de nuestras operaciones en España.

En la actualidad, este gran embotellador europeo, European Partners, tiene

la siguiente estructura de propiedad: 34 por ciento los embotelladores españoles, 18 por ciento The Coca-Cola Company (como consecuencia de su aportación del negocio alemán) y el resto, 48 por ciento es *public float*, acciones en bolsa. La suma del 34 y el 18 (52 por ciento) proporciona una mayoría que permite al sistema español la satisfacción de controlar el mayor embotellador del mundo por ingresos, cuando hace apenas unos pocos años sólo vislumbrábamos un negro futuro.

Hoy, European Partners es un embotellador que opera con 25.000 empleados repartidos entre Portugal, España, Francia, Inglaterra, Bélgica, Luxemburgo, Países Bajos, Alemania, Islandia, Noruega y Suecia.

Ello no se logró por accidente, sino porque gente con visión y generosidad trabajó por ello. Por el lado del embotellador, la fusión no se hubiera producido sin el acuerdo final de un grupo de personas que supieron estar a la altura del momento: Sol Daurella, Juan Luis Gómez-Trénor Fos, Pepe Daurella, José Ignacio Comenge, Paco Daurella, Alfonso Líbano Daurella, Mario Rotllant, Ramón Mora-Figueroa, Víctor Urrutia, Alfonso Líbano Pérez Uriballi o Álvaro Gómez-Trénor.

Por mi parte, sólo tres personas de mi equipo estuvieron junto a mí durante estos años de negociaciones: Sergio Redondo Serrano, uno de los mejores abogados que toda empresa pudiera soñar; Luiz Resende, que más que un director financiero era el mejor estratega para un proceso de esta índole; y José Luis Ramos, por aquel entonces mi *executive assistant*. A ellos tres nunca me cansaré de darles las gracias. Así como a Fernando Amenedo, mi director general para España, que mantuvo a los directores generales de los ocho embotelladores enfocados en el día a día, mientras la negociación con los dueños de sus empresas se alargaba..., y a Carlos Chaguaceda, quien dirigía nuestras comunicaciones («con un brazo atado a la espalda», una vez que se inició el conflicto de Fuenlabrada).

Lo más sangrante de todo fue comprobar que, tras el ERE de Iberian Partners, cuando muchas otras empresas iniciaban los suyos, los sindicatos — ¡y Comisiones Obreras el primero! — siempre advertían: «Vale..., pero con las condiciones de Coca-Cola».

Eso lo dice todo.

XXX



No existe el ejecutivo español

A veces me preguntan por «el ejecutivo español» y, no sé, pero me da pereza mentir respondiendo lo que creo que la gente espera que yo diga.

No soy en absoluto nacionalista y no creo que el perfil de un ejecutivo tenga mucho que ver con el lugar donde nació.

La verdadera patria es la juventud. Porque uno pertenece más a una época que a un lugar.

Todos tenemos mucho más que ver con alguien que, independientemente de dónde haya nacido, entienda de cosas tales como que «con un bolígrafo Bic se podía rebobinar una cassette», o que en las discotecas se podía bailar «lento» escuchando a Roberto Carlos o a Lucio Battisti, que con alguien que no sepa de qué va todo esto.

Si una patria es compartir un lugar común, el mío es ése, la época en que vivimos la juventud antes de que las obligaciones laborales nos metieran en otra etapa de la vida muy distinta. Mejor ser ciudadanos de una época (su música, sus jugadores de fútbol, etcétera) que de una tierra. La tierra sólo trae desgracias..., emociones malsanas y nostalgias envenenadas. La música, por el contrario, suele despertarlas buenas.

Hay factores mucho más determinantes de la personalidad del ejecutivo que el lugar de nacimiento, como son el estilo de empresa y sector en el que uno se haya desarrollado profesionalmente.

Yo he sido «formado» en una multinacional norteamericana de bienes de consumo de alta rotación (*FMCGC: fast moving consumer goods company*) y creo que mi estilo de dirección se puede asemejar mucho más al de un italiano, un australiano o un peruano que se hayan criado en una multinacional norteamericana y cuya actividad fuera en un sector altamente competitivo que

al de un español cuya experiencia se limitara a una empresa española que operara en sectores tales como el energético, el de la industria pesada o el de la banca.

Por otra parte, la nacionalidad de las compañías marca mucho en la cultura de sus empleados.

Durante unos años presidí el American Business Council en España (el ABC). Esta mezcla de asociación y *lobby* lo conformábamos los presidentes de las compañías norteamericanas más relevantes que operaban en nuestro país. Siempre me resultó curioso que absolutamente todos nosotros, presidentes de compañías como Ford Motors, Boeing, General Electric, American Express, Hewlett-Packard, IBM, Facebook, Citibank, Disney o McCann Erikson, entre otras, fuéramos españoles.

Creo que esto sería impensable si habláramos de otro tipo de compañías, por ejemplo, las francesas. O las japonesas, que aunque tuvieran una cabeza visible española estarían dirigidos en la sombra por un japonés tras de ellos.

Por otra parte, las dinámicas internas en compañías de diferentes nacionalidades responden a patrones muy distintos. Aunque creo que poco a poco el mundo empresarial converge, sigo comprobando actitudes mucho más jerárquicas en compañías, por ejemplo, francesas o japonesas que en americanas.

En Coca-Cola he aprendido que vales tanto como lo que eres capaz de aportar. En tanto des resultados, poco importa qué opiniones políticas puedas tener, qué apellido tengas o qué religión profeses: si lo haces bien, progresas. Esto es algo que veo mucho más complicado en la empresa española.

Creo que en nuestras empresas se presta demasiada atención «al porte» — en el sentido más amplio de la expresión— comparado con «la eficacia». En España me parece que uno ha de parecer directivo antes de poder ser considerado para promocionar a directivo. Yo, por el contrario, vengo de un mundo en el que para poder acceder a una posición de responsabilidad uno ha de dar resultados como si fuera un directivo —aunque no parezca serlo.

Asimismo, pienso que la educación que uno ha recibido también influye más que el propio pasaporte. Nací en Madrid, en el seno de una familia de nobles apellidos a la que la guerra civil arruinó. Mi padre, un valiente y activo

demócrata, vivía a caballo entre su pasión por el mundo de la cultura en general —y el teatro en particular— y su obligación por el empresarial (que era el que le permitía mantener a nuestra familia). Entre tanta ocupación, fue mi madre, actriz, quien siempre llevó las riendas de la familia.

Me educué en el Colegio Estilo, un chaletito en la colonia de El Viso, dirigido por Josefina Aldecoa y heredero directo de la Institución Libre de Enseñanza. Al ser un colegio mixto (probablemente el único de la época), el Estado no lo reconocía, y los pocos niños que estudiábamos allí teníamos que examinarnos a final de curso como alumnos libres (es decir, como si hubiésemos sido enseñados por tutores privados en nuestra casa) en el Instituto Ramiro de Maeztu (los chicos) y en el Beatriz Galindo (las chicas). Éramos muy pocos en clase y hemos mantenido la relación entre todos hasta la fecha. No sé si fue el colegio el que me educó en esta rebeldía que siempre me ha caracterizado, o si trayéndola ya de casa, por lo menos nunca intentó reprimírmela.

En el año 1976, en plena turbulencia política, y recién matriculado en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, mi padre decidió sacarme preventivamente del país pues tenía la mala costumbre de dejarme llevar por mi inconsciencia y empezaba a llamar demasiado la atención, tanto de la BPS (Brigada Político Social) como de algunos grupos de la extrema derecha que, entonces, se movían con bastante impunidad.

Creo que todas estas cosas influyen en el modo en que luego uno afronta su vida profesional. En España, la gente de mi edad no tuvo mi misma suerte de poder educarse en un colegio mixto, algo que me ha permitido tener a muy temprana edad una visión «vivida» sobre la igualdad de género y no «adquirida de oído», cuando uno ya ha sido formado (o deformado) por la educación patriarcal. Porque cuando de joven te programan (o mal programan), da igual la ideología con la que te vistas porque, tarde o temprano, el machismo sale a flote.

Resumiendo, pienso que la nacionalidad no predice tanto el perfil del directivo como otros aspectos. Entre otros: su educación, la nacionalidad de la empresa en que se haya formado y el sector de actividad de ésta.

Lo único que podríamos señalar que tienen en común los ejecutivos

españoles son tres cosas: el pasaporte, el mal acento en inglés y la pasión por la tortilla de patatas.

Como decía al inicio, yo no sé si existe o no existe el ejecutivo español, lo que sí sé es que ello no tiene la menor importancia. Porque lo que merece la pena no es tanto distinguir a los ejecutivos por su origen nacional, sino distinguirlos entre aquellos que luchan por su empresa y los que sólo luchan por ellos mismos; entre los que crean valor tanto a corto como a largo plazo y los que lo crean a corto, destruyendo el largo plazo; y entre aquellos para los que la ética prevalece frente al dinero... y los que hacen del dinero su ética.

Lo importante es que uno sepa en qué lado está.

XXXI



El mito del emprendimiento

Los términos *emprendedor* y *emprendimiento* nos invaden. Se han subido al diccionario de lo políticamente correcto y quien se refiera a ellos con cierto escepticismo corre el riesgo de ser acusado de prehistoricismo empresarial.

Indudablemente considero muy positivo que la gente tenga iniciativa y no se siente a esperar a que alguien le contrate y le resuelva la vida, ya sea el Estado —sirviéndole como funcionario— o ya sea una gran empresa que, al igual que la renta variable, puede ofrecerle una mayor retribución, pero con mayor «volatilidad».

Lo que me parece un poco irresponsable es animar a todo ciudadano a «emprender el camino del emprendimiento», como si se tratara del *gold rush*, la carrera de la fiebre del oro que precipitó a tantos a las Montañas Rocosas allá a mediados del siglo XIX. Porque, al igual que sucedió entonces, por cada uno que encontró la fortuna fueron muchos los que lo perdieron todo..., incluida la esperanza.

Para emprender no sólo hace falta mucha ilusión y esfuerzo, sino también un mínimo de preparación empresarial. Igual que es una inconsciencia alentar a alguien a ir al frente de batalla portando tan sólo un tirachinas, no se puede animar a alguien que no disponga de unos mínimos conocimientos de gestión a apostar todo su patrimonio (ahorros, vivienda) en un proyecto que, de salirle mal, podría dejarle tirado debajo de un puente.

España no es un país muy «amigable» para aquellos que quieren emprender. La cantidad y diversidad de regulaciones obligan a tener que ponerse en manos de gestorías y despachos de abogados en los que depositar la confianza, con la esperanza de que realicen un trabajo honesto que no necesariamente todos los que acuden a ellos son capaces de juzgar.

En mi opinión, ser emprendedor es una actitud y no una mera circunstancia empresarial.

En algunas charlas que he dado a audiencias de jóvenes emprendedores, les he confrontado con alguna «realidad incómoda» que les ha sacado de esa nube de romanticismo y modernidad sobre la que el emprendedor cree caminar.

En primer lugar, me gusta señalar que toda gran corporación, como las que los jóvenes emprendedores suelen criticar por su falta de agilidad o excesiva burocracia, nació como startup.

Todas, desde Coca-Cola, que nació en una farmacia de Atlanta en 1886, hasta Apple Inc., fundada en 1976 por Jobs, Wozniak y Wayne en uno de los garajes más famosos de todos los tiempos, en Los Altos (California), pasando —por supuesto— por la Ford, creada en 1903 por un joven de treinta y nueve años, Henry.

En segundo lugar, es necesario explicar que cuando una startup crece y se ve obligada a salir del garaje donde se creó porque ya empieza a parecerse al camarote de los hermanos Marx, necesita empezar a tomarse en serio el establecer una serie de políticas y procesos para poder funcionar. Esas políticas y procesos que tan poco parecen gustar a los jóvenes emprendedores que han carecido de experiencia anterior en otra empresa y que denominan, peyorativamente, burocracia.

Pero «esa burocracia» no se creó para poner palos en la rueda a las brillantes ideas empresariales, por el contrario, responde a la necesidad de proteger el proyecto a fin de que los vicios que se suelen adquirir cuando uno es pequeño y apenas tiene que rendir cuentas a nadie (excepto a sí mismo) no comprometan la viabilidad de la empresa cuando crece, cuando crece en visibilidad y, por lo tanto, en vulnerabilidad.

Uno puede crear algo, en un garaje (o donde sea) con un grupo de amigos, sin tener experiencia anterior alguna en el mundo empresarial. Si todo le va bien, puede llegar a creer que todo es fácil y que cualquier cosa que se le pueda pasar por la cabeza es legítima puesto que la empresa es suya, y la experiencia le demuestra que todo lo que ha hecho le ha dado resultados.

El riesgo de que todo sea «demasiado *cool*», demasiado informal, de

«buen rollo» puede llevar a decisiones poco estructuradas, tales como nombrar a tu primo jefe de algo —aunque no sepa nada del tema—, o dar el sueldo que te apetezca a quien cuyo único mérito es que se lleva muy bien contigo..., o incluso a comportamientos excesivamente efusivos con personas del sexo opuesto. Todo lo que a muchos emprendedores noveles, sin experiencia de empresa, les puede parecer «natural» y carente de malicia, puede crecer como una bola de nieve y sentenciar el futuro de su proyecto. Las políticas y los procesos vienen a «protegerles de ellos mismos» según crecen.

Los nuevos gigantes tecnológicos han sufrido este «síndrome de cuna de garaje» y han tenido serios y graves problemas por demandas de sus empleados ante comportamientos impropios por parte de algunos directivos, tecnológicamente brillantes e inteligentes donde los haya, pero carentes de la menor noción de lo que es una empresa y del trato que sus empleados merecen. Luego, la «burocratización» no es tan mala, pues protege a la empresa del nepotismo y el acoso.

En todo caso, no quiero ser malinterpretado. Yo nunca he sido un adalid de las políticas y los procesos, pero entiendo su necesidad así como entiendo que el exceso de procesos y reglamentaciones comienzan a llamar a su propia revisión cuando la creatividad empieza a sentirse coartada.

Siempre es sano hacer el siguiente ejercicio de equilibrio: lo primero, preguntarse: «Con estos procesos que nos hemos dado, ¿protegemos la sostenibilidad de la compañía en el estricto plano legal y laboral?». Y, lo segundo, preguntarse: «Y estos procesos, ¿siguen permitiendo la creatividad interna? De tener los mismos procesos nuestros competidores, ¿hubieran llegado a las magníficas ideas que han tenido?».

Ambas son importantes y debemos contestárnoslas con toda honestidad.

Como decía, para mí ser emprendedor es más una actitud que una circunstancia empresarial. De hecho, yo siempre me he considerado un emprendedor. Eso sí: un «emprendedor corporativo», porque se pueden crear garajes de innovación también sobre las tupidas moquetas.

Desde la División Ibérica de Coca-Cola hemos hecho muchas cosas, hemos desarrollado mucha innovación y todo ello como iniciativa propia. A veces, para dolor de cabeza de nuestra casa matriz.

En el año 2000, con el equipo de una empresa llamada Betty Byte, capitaneada por Ángel Ybañez, lanzamos la web El Movimiento Coca-Cola, primera red social que revolucionó el modelo de marketing para jóvenes en nuestro país. Cualquiera que esté interesado en esto puede encontrar más información en cualquier buscador. En el 2002 ya contábamos con un millón de usuarios registrados en una época en la que los móviles inteligentes no existían, y los menos inteligentes tampoco abundaban. Finalmente, en el 2004, procedimos al cierre de la web por falta de apoyo de nuestra central en Europa para acometer las inversiones necesarias para hacerla crecer.

Probablemente esto no diga nada al lector, a no ser que le recuerde que sólo tres años después del lanzamiento de nuestra red social (creada en España por un equipo español), un chico llamado Mark Zuckerberg lanzó en 2003, en la Universidad de Harvard donde estudiaba, un sitio web llamado Facemash, en el que reunía varias fotografías y nombres de estudiantes, lo que le provocó su marcha de la universidad. Un año después creó Facebook.

Varias veces Irene Cano, presidenta de Facebook en España, ha reconocido nuestra anticipación. Pero como suele suceder tantas veces, nosotros no éramos Coca-Cola Estados Unidos, ni tampoco estábamos radicados en Estados Unidos. Éramos una simple operación, una «sucursal», eso sí, muy inquieta y activa, que se adelantaba a su tiempo y que fue incapaz —por mucho que lo intentamos— de convencer a quienes entonces manejaban las decisiones en Europa y el marketing en Atlanta de la importancia de apostar por lo que ellos creían nuestro «juguete». Como se suele decir, a los pioneros se los comen los indios..., y eso fue lo que nos sucedió. Algo demasiado innovador, en un país aún no preparado para ello y en una organización que tampoco entendía (como hoy ya entiende) el valor de la innovación y de la anticipación.

Pero esto es sólo un ejemplo, años antes de que lanzáramos El Movimiento Coca-Cola, ya en 1996, hicimos un proyecto muy interesante. Lo pondré en contexto: la telefonía móvil nace en España el 25 de julio de 1995, cuando el Gobierno autoriza a Telefónica Móviles a iniciar el servicio GSM. A finales de ese año, sólo el 2 por ciento de los españoles disponía de ese dispositivo. Pues bien, en 1996, Coca-Cola España, en colaboración con Motorola, hizo

una promoción en la que se regalaba un «busca» (o *beeper*) a todos aquellos que reuniesen pruebas de compra de nuestros refrescos y abonasen 1.500 pesetas de la época.

El *beeper* o «busca» era un aparato de color negro, con el logo de Coca-Cola, con tres botones y una pantalla de una sola línea que sólo servía para recibir mensajes de texto, sin posibilidad alguna de enviarlos. ¡Recuérdese que en aquella época aún no se había inventado el SMS!

El usuario tenía que llamar al servicio telefónico y un operador recogía verbalmente el mensaje que queríamos transmitir, y ese mismo operador lo enviaba al *beeper* correspondiente. La verdad es que la gente se moría por tener un *beeper*, aunque luego no lo utilizara. Los aparatos, proporcionados por Telefónica, ascendían a medio millón de unidades (¡que se dice pronto!), y esperaban rentabilizarlos a través del tráfico de llamadas y mensajes que, desafortunadamente para Telefónica, nunca llegaron a producirse. Su inversión en la promoción fue muy importante, su retorno nulo. Al poco tiempo, los nuevos móviles, con su servicio SMS, convirtieron a estos innovadores aparatitos en piezas de museo.

Las nuevas tecnologías son impredecibles. Apostando por ellas, uno se siente como ante una ruleta, tratando de ser el primero y acertar..., pero aunque uno acierte, no acierta si sucede que ha acertado demasiado pronto. O demasiado tarde. Las nuevas tecnologías son un juego complicado de jugar, en el que no necesariamente lo mejor es lo que triunfa, sino lo oportuno, que es muy distinto.

Todos aquellos que viven en este mundo difícilmente saben cómo van a resultar sus inversiones (sus apuestas). Por muy expertos que sean, no necesariamente vuelven a acertar «al pleno» una vez que lo acertaron.

Recuerdo un tuit de mi amigo Jesús Encinar, fundador de Idealista.com, líder en la intermediación digital en el sector inmobiliario, que ilustraba muy bien esta incertidumbre. Decía así:

«Mucho internet y mucha srstartup, pero al final la mayoría de los emprendedores que conozco que han hecho dinero en internet acaban invirtiendo en pisos».

Sabia observación.

En cualquier caso, el emprendimiento siempre es una mejor opción que el paro.

Como ya he comentado, es interesante remarcar que ser empresario es de las pocas actividades en las que no es indispensable que uno sea una persona adinerada ni que disponga de titulación alguna. Al igual que para ser político.

Sin embargo, en el caso del empresario, lo que sí es fundamental es disponer de una buena idea y estar dispuesto a trabajar sin descanso.

El emprendimiento no es un camino de rosas. A las escasas ayudas que le caben esperar al que inicia tal camino se le suman los nulos apoyos que le esperan el día en que fracase.

Y si llegara el éxito, nuestra sociedad se lo perdonaría aún menos. Porque todavía vivimos en una aldea que ve con desconfianza al que triunfa, que le cuesta reconocer sus méritos y que traduce su resentimiento hacia todo aquel al que le van bien las cosas en un ilimitado afán confiscatorio.

A ver si algún día espabilamos.

PARTE VI



Después del futuro

XXXII



El tobogán digital

Nadie sabe cómo será el futuro.

En 1992, siendo director de marketing de Coca-Cola España y estando absorbido por tres acontecimientos en los que participábamos intensamente (Juegos Olímpicos de Barcelona, Madrid Capital Europea de la Cultura y Expo Universal de Sevilla), recuerdo que en este último evento, Expo de Sevilla, ninguno de los pabellones que allí exponían su visión de la temática que inspiraba la exposición, *The Age of Discovery*, mencionaba internet. Cuesta pensar que ello sucedió hace apenas cuatro días... y nadie, en ese momento, anticipaba lo que se nos venía encima.

En algunas conferencias he abierto mi intervención con la carátula de los *Jetsons* (traducidos en España como *Los Supersónicos*), unos dibujos animados de Hanna-Barbera, de 1962, que hacían la contrarréplica futurista a los *Flintstones* (*Los Picapiedra*). En la cortinilla de entrada se veía al padre George llevando por la mañana en su platillo volante a su esposa Jane para que hiciera la compra y a sus hijos Judy y Elroy al colegio. George sacaba su cartera y de ella un billete que extendía a su esposa. Ella cogía con displicencia la cartera entera y dejaba el billete en la mano de su sorprendido marido.

Es muy interesante ver estas piezas pasadas porque dicen mucho de nuestra incapacidad para predecir el futuro. Cuando pensamos cómo será éste, siempre imaginamos cambios significativos en todo lo que se refiere a facilitar nuestras vidas. Así, en 1962 visualizábamos un futuro en el que nos moveríamos en platillo volante, evitando los atascos, que el platillo se podría cerrar y convertirse en maleta, evitando la necesidad de aparcarlo y que nuestro robot (Rosie en la serie) haría todas las tareas domésticas.

Todos cambios en el «hardware», en los aparatos que nos rodean, pero ninguno en el «software», en nuestro modo de vida. Es decir, nos veíamos desplazándonos al trabajo, como siempre, aunque fuese en platillo volante, y manteniendo el rol del varón como proveedor de los ingresos familiares, racionando el dinero a su mujer, encargada de «la compra diaria».

En definitiva, nuestro inconsciente nos pide que sólo cambie «lo material», pero que nuestro mundo, nuestra vida cotidiana, nuestros roles, nuestra forma de ver las cosas, se perpetúe tal como está, que es como nos sentimos cómodos y seguros.

En 1962 poco se podía anticipar sobre la revolución de la mujer, por ejemplo, cuando en Estados Unidos la segregación racial aún seguía siendo un hecho.

Son estos cambios en nuestro «software» lo que resulta más complejo de visionar. Hace muy poco, el matrimonio entre gente del mismo género sería inconcebible, en tanto hoy nos parecería inconcebible que no se permitiera. Los cambios en las comunicaciones, la medicina, la biotecnología, son parte de todo eso que hace apenas unas décadas se nos escapaba.

La verdad es que las predicciones siempre parecen estar más guiadas por nuestros propios deseos que por lo que la historia nos ha venido evidenciando.

Tomar conciencia de ello es vital para cualquiera que pretenda dedicarse al marketing.

La conversión digital de la sociedad es una realidad. Sin adjetivos. Aunque todos presenciamos su imparable avance, poco sabemos de hacia dónde nos llevará. Queremos creer que a un mundo mejor, pero somos conscientes que la historia demuestra que todo avance tecnológico ha supuesto un arma de doble filo.

Lo curioso es que esta vez el avance tecnológico presenta dos características diferenciadoras.

La primera, la de su «exponencialidad». Cada puerta que abrimos ya no nos lleva a otra, sino a múltiples puertas, y detrás de cada una, un horizonte nuevo de posibilidades. La innovación está llegando a extremos difíciles de intuir hace apenas unos pocos años. Ya no es una determinada necesidad lo que nos empuja a buscar soluciones. Ahora son las soluciones no buscadas las

que nos evidencian problemas que no sentíamos como tales.

El segundo fenómeno es el de la «velocidad». No es que la innovación ya empiece a subir los escalones de tres en tres y de nueve en nueve..., sino que los sube cada día que pasa a un ritmo más rápido. En estas circunstancias, es muy complicado poder seguirla.

Este último fenómeno, junto a la «democratización de la tecnología», ha traído consigo el que la gente sea capaz de disponer de hardware y de software de última generación a precios muy asequibles. Todo ello ha provocado algo desconocido hasta ahora en el mundo empresarial: los departamentos de tecnología de la información (IT) se están viendo sorprendidos por unos «clientes internos» mucho más preparados tecnológicamente que los que tenían hace apenas una década, y que demuestran un profundo conocimiento sobre dispositivos y aplicaciones más eficaces y eficientes que las ofertadas por la propia empresa.

Ello es lógico, el coste para la empresa de adoptar un sistema de información determinado es elevado y no puede estar cambiándolo cada seis meses, como si de un teléfono inteligente se tratara. Para una empresa es prácticamente imposible seguir el mismo ritmo de desarrollo tecnológico que para un individuo interesado en ello.

La «democratización tecnológica» está produciendo fenómenos interesantes, como el de las *fake news*, o noticias falsas. Ellas no son nada nuevo. Desde siempre han existido como, por ejemplo, en su día, «la existencia de armas químicas en Irak». Lo que ha cambiado es que ya no son monopolio exclusivo del poder político o los grupos mediáticos, sino que hoy por hoy cualquiera puede mentir con cierto nivel de repercusión. Y este «intrusismo» en el ámbito de la manipulación mediática está descolocando a los que hasta ahora la ejercían sin competencia alguna. También se produce el fenómeno de «transversalismo» en la mentira. Hasta ahora, un Gobierno administraba privativamente la mentira en su propio territorio, sin embargo, desde hace poco tiempo, la tecnología está permitiendo que gobiernos de otros países introduzcan sus mentiras en jardines ajenos, interfiriendo en procesos electorales.

Pero la tecnología no está aquí para entretenernos ni para ayudarnos, está

para «disruptivarnos».

Hay quienes creen que la revolución digital ha aparecido en nuestras vidas para hacernos más cómodo nuestro trabajo. Error, más bien ha venido para hacerlo innecesario, amortizarlo, o para transformarlo. Contrario a lo que muchos dicen, internet no «desintermedia», sino que «reintermedia» reemplazando a los actuales agentes intermediarios por ella. Porque ahora es internet la gran intermediadora.

Hoy en día, haber heredado un modelo de negocio, en tanto sea intensivo en capital y fuerza laboral, más que una ventaja podría suponer un riesgo. La tecnología busca preferentemente sus presas en sectores que basaban su barrera competitiva en esos factores porque, a día de hoy, son los más vulnerables.

Los nuevos modelos de negocios digitales se centran en solucionar problemas que afecten a gran número de individuos y en desarrollar una ventaja tecnológica competitiva que mejore sustancialmente la experiencia del individuo. Así de sencillo. Así han nacido los Uber, los Airbnb, Amazon, Spotify...

O así se han reinventado grandes compañías como Under Armour, Starbucks o Domino's Pizza, cuyo consejero delegado, Patrick Doyle, comentaba en Budapest, en mayo de 2017, que realmente Domino's era una compañía tecnológica, disfrazada de una compañía de marketing, disfrazada de una compañía de pizzas.

El trabajo desarrollado por todas estas empresas es encomiable, realmente han transformado sus operaciones.

Es interesante comprobar que las necesidades reales de las personas, más o menos, permanecen inalteradas, lo que hace la tecnología es cambiar la manera en que aquéllas son satisfechas. Por ejemplo, aparcar el coche siempre ha sido algo complicado, a veces hasta insuperable para algunos. La industria del automóvil ha hecho bastantes avances en esta dirección: desde emplazar retrovisores en el exterior del vehículo, pasando por inventar la servodirección, que hacía menos penoso girar el volante en parado, pasando también por colocar dispositivos que acústicamente avisan de la proximidad del obstáculo, por añadir a este sistema una cámara que nos permita ver lo que

sucede detrás del vehículo, o hasta, finalmente, crear un sistema que nos lo aparque solo.

La necesidad permanece, la forma de satisfacerla evoluciona.

¿Cuál será el próximo paso? Probablemente, cuando queramos aparcar y no encontremos lugar para estacionar el vehículo, podamos bajarnos y que ya él lo encuentre por sí mismo, ¿no?

Comentaba que las necesidades permanecen. Un ejemplo son los autógrafos. Simplemente solucionaban la necesidad que una persona tenía de testimoniar que se había cruzado con alguien famoso. Los autógrafos ya han muerto. En futuras generaciones nadie sabrá lo que eran. De hecho, poca gente sabrá lo que es una firma. Todo se hará digitalmente. Pero ¿por qué el autógrafo muere? No muere porque la necesidad haya muerto. Todos siguen queriendo dejar testimonio de que han estado junto a alguien famoso. Lo que sucede es que el teléfono inteligente cubre —con creces— esa necesidad. El *selfie* es el nuevo autógrafo.

Cuando nos referimos a la revolución digital, a la revolución tecnológica, todos hemos de abrir la imaginación más allá de lo evidente.

Nada va a volver a ser igual.

Las revoluciones industriales anteriores nos traían avances para sustituir a nuestros músculos (básicamente, maquinaria y energía para hacerla funcionar). Sin embargo, esta revolución viene a sustituir en cierto grado (o a estimular) a nuestra mente.

La inteligencia artificial aún anda en tacatata, dando sus primeros pasos. Muy pronto, las máquinas operarán de acuerdo a probabilidades, para ellas no será necesario disponer de todos los datos a fin de adoptar una decisión. En ello se parecerán aún más a nuestra forma de tomarlas. En cualquier caso, nos quedará la imaginación, la creatividad, la ética y la conciencia como elementos patrimoniales de carácter exclusivo de nuestra especie. Supongo. Nadie, verdaderamente, sabe nada sobre lo que el futuro nos augura.

De todas formas, creo que Europa ha adoptado —una vez más— una estrategia perdedora en lo que respecta a la revolución tecnológica. Mientras en Estados Unidos se innova a un ritmo espectacular y se hace negocio con ello, mientras China imita y mejora la innovación que se produce al otro lado

del Pacífico y también hace negocio, Europa se recuesta en la silla y se limita a que sus funcionarios legislen para poner límites a lo que ya, tecnológicamente, es obsoleto. Esa actitud defensiva, retrógrada y burocrática de nuestra anquilosada Europa nos va a perjudicar en el medio plazo.

Mientras nuestros funcionarios en Bruselas redactan normativas y más normativas para nuestra banca, que aún sigue regalando sartenes a los que abren una cuenta o domicilian su nómina, Amazon empieza a estudiar la posibilidad de que se domicilien las nóminas en ella, con su capacidad de regalar mucho más que un juego de sartenes y controlar ingresos y gastos de sus clientes.

Lo importante para una empresa es ser consciente de si está realmente aprovechando el cambio... o si el cambio —en cambio— se está aprovechando de ella.

A mi modo de ver, existen dos verdades incompatibles que están actuando como espada de Damocles sobre la cabeza de muchos negocios:

La primera es la que dice que nuestro modelo de negocio actual, tal como lo tenemos concebido, puede resistir —tal como es— un día más. Y es cierto.

La segunda es la que dice que no podemos eternamente, día tras día, confiar en que nuestro modelo de negocio va siempre a resistir un día más. Lo que también es cierto.

Y éste es el problema.

Lo peor es que los nuevos modelos de negocio difícilmente emergen dentro de las corporaciones condenadas a sucumbir por ellos. Como sabiamente decía mi antiguo jefe José Núñez Cervera: «No se puede pedir al pavo que adelante la Navidad».

XXXIII



España necesita, antes que «hacer marca», tener proyecto

Más allá de su significado emocional, España es muy importante para todos — absolutamente todos— sus ciudadanos. De la imagen que seamos capaces de irradiar hacia fuera —y la imagen no se forja con discursos, sino con realidades— va a depender en buena medida nuestra prosperidad futura. Esto, tan simple para los que hemos viajado un poco, parece no importar tanto a los que apenas han salido de su barrio.

Los españoles tenemos que tomar conciencia de ello y dejar claro a nuestros políticos que sus legítimas luchas entre ellos jamás han de poner en cuestión la credibilidad internacional de nuestro país. Y a aquellos que, en su frustración cuando no pueden lograr lo que ansían, acuden al exterior con la intención suicida de dañarnos a todos (incluso a ellos), hay que invitarles a que recapaciten muy seriamente sobre ello y, en último caso, exigirles responsabilidades.

Confieso que nunca entendí lo que se pretendía hacer con la iniciativa de Marca España, ni tampoco ahora con su transmutación a España Global. Al menos antes su comisario desarrollaba su labor altruísticamente y sin dotación presupuestaria, no como ahora, cuya responsable disfruta de un sueldo de presidente de Gobierno y de un presupuesto a malgastar.

El problema que existe con estas iniciativas, se llamen Marca España o España Global, tanto da, es que carecen de estrategia. Más que un proyecto serio, parecen una recompensa.

España cuenta con los más espectaculares portavoces que nación alguna pueda jamás haber soñado. Disponemos de los mejores deportistas, cocineros, artistas, intérpretes, escritores, etcétera.

El problema radica en que cuando no sabes qué decir, cuando no sabes qué producto es el que estás vendiendo, los que llamas para que lo vendan acaban siendo ellos el producto.

Y con todo mi respeto a todos y cada uno de ellos, España es algo más que un país de deportistas, cocineros o artistas célebres..., porque el día que dejemos de ganar competiciones, perdamos algunas de nuestras estrellas Michelin, o dejen de llamar a nuestros actores internacionales para protagonizar una película, o a nuestros tenores para interpretar una ópera, caeremos en la irrelevancia.

Está muy bien contar con la ayuda de nuestros ilustres compatriotas, pero hay que desarrollar proyecto-país más allá de los muy merecidos éxitos individuales de nuestras celebridades.

Creo que el objetivo último de cualquier nación es influir, es «estar en el mapa», que se cuente con ella.

A mi modo de ver, se puede influir básicamente a través de dos estrategias: con la pistola o con el fajo de billetes. Es decir: o siendo una potencia militar (como Estados Unidos, Francia o Inglaterra) o siendo una potencia económica (aparte de las anteriores, como Alemania, Japón o China).

Dado que es muy improbable que España llegue a alcanzar, en un futuro visible, el estatus de potencia militar o económica, yo sólo veo una oportunidad de generar influencia, que es intentar erigirnos en un polo de conocimiento, formación, cultura y arbitraje internacional. Complicado, pero no imposible.

¿Cómo?

En primer lugar, intentando competir con países como Estados Unidos y Reino Unido en lo que se refiere a la formación de las próximas élites mundiales. Si consiguiéramos que estudiantes de todos los países del mundo viniesen —al menos— a realizar un curso a nuestro país, ello sería un buen primer paso. Se influye porque las futuras élites cuentan con uno... y, más aún, si esas élites mantienen un vínculo personal y afectivo con el país en el que cursaron parte de su educación.

España ofrece impresionantes ventajas para los vástagos de los dirigentes mundiales. En primer lugar, está el idioma, el español (que es como se le

conoce porque es la lengua oficial de España), un idioma que cada día es más importante y cuyo aprendizaje genera mayor interés.

Además, para cualquier padre o madre japonés, norteamericano, sudafricano, australiano, noruego o nigeriano, España proporciona mucha tranquilidad: disponemos de un nivel de seguridad envidiable, nuestro sistema de salud está entre los mejores del planeta, somos gente hospitalaria — educada en el turismo como fuente de ingresos—, contamos con buenas infraestructuras y transporte, disponemos de buen clima, gastronomía y buenas ofertas culturales y de ocio, incluyendo una naturaleza envidiable.

Sólo precisamos que nuestra oferta universitaria se ponga al nivel que necesitamos. Ojalá pudiera posicionarse al nivel que han alcanzado nuestras magníficas escuelas de negocios pero, desafortunadamente, nuestras universidades no son reconocidas como a todos nos gustaría que lo fueran.

Y es difícil que lo sean en tanto su cultura endogámica y su patológico miedo a lo externo sigan prevaleciendo. Aunque confieso que no soy nada futbolero, quiero reconocer que si los clubes de Primera División de nuestro país se encuentran entre los mejores clubes del planeta, esto se debe a la buena gestión desarrollada por sus ejecutivos y a que han estado abiertos a traer a los mejores jugadores disponibles para, así, poder ganar. Supongo que nuestras universidades algo tendrán que aprender de ellos y, consecuentemente, cambiar todos aquellos obstáculos que nos impiden tener al mejor profesorado disponible que ayude a prestigiar nuestros centros. Pero es difícil esperar que el *establishment* universitario decida por sí mismo hacerse el harakiri y dar entrada a nuevos aires en su cortijo.

Si los hijos de la gente influyente de otros países empiezan a acudir a España a formarse y, por lo tanto, a sufragar el coste de unas universidades que compitan en «primera división», ello beneficiaría a nuestros jóvenes que, a través de becas o tasas diferenciales, accederían a esa misma formación.

En segundo lugar, es importante explotar la percepción de España como un «buen punto de encuentro».

Recordemos que en 1991 se celebró la Conferencia de Paz de Madrid entre Israel, la Organización para la Liberación de Palestina (OLP), Siria, Líbano y Jordania, ideada por el Gobierno de España y auspiciada por

Estados Unidos y la entonces Unión Soviética.

Y quien habla de universidades, conocimiento y lugar de encuentro, habla también de I+D e innovación. España (si no nos la cargamos) es un país amable y hospitalario al que a la gente le gusta venir.

Ningún país como el nuestro para hospedar centros mundiales de investigación. Por supuesto, una política fiscal miope ahuyentaría a cualquier extranjero que considerara establecerse en nuestro país.

España está acostumbrada a perder oportunidades que se cruzan frente a ella. En 2019, la situación de Europa, con una Italia políticamente autoexcluida y un Reino Unido totalmente perdido, llama para que avancemos posiciones entre los que tiran de este trineo llamado Europa.

Si tuviéramos un proyecto de país, si fuéramos capaces de visualizarlo, podríamos llamar a nuestros célebres conciudadanos para que nos ayuden, con su altavoz, a venderlo..., entonces, todos los demás empujaríamos en la misma dirección, porque entenderíamos la estrategia y sabríamos que —más allá de las cuitas políticas puntuales— España puede ser un gran país.

Pero, primero, hay que saber lo que queremos ser... y lo que queremos vender.

Entre tanto, nos limitaremos a seguir siendo lo que aún no tenemos claro ser.

XXXIV



¿Y las mujeres?

No mencioné mujeres, tampoco mencioné rubios o rubias, mulatos o mulatas, jubilados o jubiladas, altos, altas, bajos o bajas.

No es preciso, este libro está escrito para todos, por supuesto.

Como ya comenté, soy de los pocos hombres de mi generación que tuvieron la inmensa suerte de educarse en un colegio liberal, mixto y, por supuesto, no reconocido por el régimen franquista. Eso nos supuso algunos sacrificios que jamás cambiaría por las ventajas a las que renunciamos por serlo, pero ínfimos comparados con las ventajas derivadas de ello.

Afortunadamente me he criado en la libertad y en la igualdad y a veces miro con recelo a aquellos que fueron educados en la desigualdad de género y que se erigen en adalides de la diversidad.

Yo sí creo en la igualdad y en la meritocracia. Una amiga me formó en el feminismo de la diferencia, y entiendo muy bien lo que Victoria Sendón de León quería decir con lo de «lo contrario a igualdad no es diferencia, sino desigualdad», y «que los hombres han usado esa diferencia para justificar la diversidad».

Se puede disfrutar de la igualdad desde la diferencia. No hay que ser «idénticos» para acceder a la igualdad. Las mujeres no han de travestirse de hombres para llegar a ella. Hay que alcanzar la igualdad respetando la diferencia.

La diferencia enriquece, proporciona una visión más completa de las cosas. A la igualdad hay que llegar desde la diferencia, no combatiéndola.

Como agnóstico militante que soy, rechazo lo que denomino «corporativismo de género». Aquí hay dos bandos, pero a diferencia de lo que mucha gente cree, no se trata del bando de los hombres frente al de las

mujeres, sino del bando de aquellos hombres y mujeres a favor de la igualdad frente a aquellos que aún no lo entienden.

El actual reto de los ejecutivos, ya sean mujeres u hombres, consiste en la total incorporación, no ya de la mujer, sino del diferencial femenino, al propio ADN de la empresa.

Afortunadamente, ya no se trata tanto de «adaptar» a la mujer para incorporarla a un mundo laboral que ha sido diseñado a imagen y semejanza del hombre. De lo que se trata es de adaptar ese mundo laboral (hombres y mujeres juntos) para que todos quepamos sin necesidad de renunciar a lo que somos.

Pero el mundo no se arregla únicamente con buenas intenciones porque incluso aquellos que sinceramente las tienen no pueden evitar que, inconscientemente, su criterio se vea frecuentemente influido por prejuicios que ignora y que se activan más allá de su voluntad.

Los filtros más peligrosos son aquellos que ignoramos estar utilizando.

Por ello, hoy más que nunca se precisa educación y, sobre todo, praxis.

Muchas empresas han avanzado mucho en el campo de la igualdad, mostrando una gran sensibilidad a estos temas y estableciendo políticas que, poco a poco, se irán perfeccionando.

Pero hay un tema que me preocupa mucho, y es que pudiera darse que estos avances que se producen en el mundo de la empresa no se estén produciendo a igual ritmo en el ámbito doméstico.

Soy de la creencia de que muchos logros que las mujeres están alcanzando en el mundo laboral (donde en muchas compañías no existe diferencia entre ellas y sus compañeros de sexo opuesto) no han sido trasladados a su vida familiar. Ahí, en el ámbito privado, la ley no escrita de los roles que hay que asumir tristemente sigue rigiendo. Por ejemplo, una mujer tiene muchas más posibilidades de ser quien se encargue más frecuentemente del cuidado de sus padres ancianos que sus hermanos masculinos. O, como pareja, sigue siendo mucho más probable que asuma mucha mayor parte en la asignación de tareas domésticas que su contraparte.

Esta lucha por la igualdad en la privacidad del domicilio es más compleja de manejar y de solventar. El machismo está tan mal visto que incluso cuesta a

la mujer reconocer en su empresa que, en su esfera privada, esté siendo víctima de él.

A una empresa hay que exigirle que respetando las diferencias, implante la igualdad total entre hombres y mujeres, esto es innegociable. Lo que no se puede exigir a una empresa es que subsidie el coste derivado del posible machismo que pudiera estar produciéndose en la vida privada de la empleada.

Igualdad sí..., pero en todo ámbito de la sociedad. Y, si es posible, que sigan siendo las empresas (las más avanzadas) las que continúen abriendo brecha.

Aunque de tanto en tanto tengan que aguantar lecciones y propuestas de regulaciones por parte de algún que otro Gobierno.

Antes de pretender dictar lo que tiene o no tiene que hacer una empresa en este terreno, un Gobierno debería hacérselo mirar y empezar por aplicar las cosas que predica en aquellas instituciones que son administradas por el propio Estado. Y una vez que lo haga (y funcione), que luego «sugiera» al sector privado lo que cree que se ha de hacer.

Por ello, cuando se intenta intervenir —por ejemplo— en las cuotas de los consejos de administración o comités de dirección (algo deseable), me pregunto si nuestro ejército, dependiente ciento por ciento del Gobierno, tendría a bien —primero y antes que nadie— reformar su Consejo de Defensa Nacional (CDN) a fin de hacerlo paritario. O si la sanidad, dependiente de las administraciones locales, podría imponer una composición paritaria de neurocirujanos... por ley, claro. Asimismo sería muy interesante disponer de un listado de todos aquellos gerentes de hospitales, escuelas, institutos, etcétera, dependientes de organismos del Estado y verificar el porcentaje de mujeres en dichos puestos.

No critico la intención, simplemente muestro mi desacuerdo con la hipocresía y el cinismo de quienes quieren intervenir en la casa ajena cuando tienen la suya «por barrer».

En todo caso, en pleno 2018, se podía encontrar una convocatoria como la que adjunto, hecha por un reputadísimo despacho de abogados de la capital, en el que se iba a explicar a las empresas las «claves de una política de igualdad», respetuosa y sostenible, para más inri.

La fotografía que acompañaba a la convocatoria lo dice todo. En ella, una serie de trabajadores aparecía recreando lo que sería un encuentro en un ambiente laboral: ellos, con camisa blanca... y ellas igual. Esta imagen dice, aunque no quiera decirlo, que para que exista igualdad las mujeres han de mimetizarse con los códigos de vestimenta masculinos (claro, sería inconcebible que los chicos que aparecen en la foto vistieran faldas, ¿no?). Pero este detalle es muy definitorio de una concepción patriarcal del trabajo. Porque quien da por sentado que para que una mujer tenga éxito en el trabajo debe «travestirse» de hombre en la vestimenta quizá esté esperando también que esas mismas mujeres adopten comportamientos y valores masculinos.

Y no es así, la mujer debe triunfar sin renunciar a ser mujer. La mujer, como siempre dice mi admirado maestro Antonio Garrigues Walker, aporta una visión y unas maneras que enriquecen. Ellas no han de resignarse a ser la «marca blanca» del hombre, son en sí una marca y aportan —desde la diferencia— mucho (o más) a las compañías.

Aquellos que entienden que la igualdad en lo laboral es «tolerar» mujeres «travestizadas» en hombres... no se han enterado todavía. Lo mínimo es que no den seminarios si es que tienen ese concepto.

XXXV



¿Quo vadis, marketing?

En un «más difícil todavía», el marketing se enfrenta no sólo a la creciente impredecibilidad del futuro, sino también a un mundo cada vez más paradójico.

Cada día es más evidente la escasa lógica de los comportamientos de los consumidores que, por ejemplo, pueden perfectamente declarar su absoluta preferencia por productos naturales de bajo aporte calórico y mientras comparten con nosotros ese discurso, entregarse a un Frappuccino Mocha Blanco de 380 calorías. Y no es que la gente mienta, simplemente sucede que hay muchas personas dentro de un mismo individuo y que afloran según las ocasiones y las circunstancias, sin que uno sea consciente de ello.

Por ello, llevo años repitiendo que a los consumidores no hay que escucharlos, que es mejor observarlos. Porque sus actos, a diferencia de sus palabras, no engañan.

Lo curioso dentro de la disciplina del marketing es que todo parece válido... y lo contrario también.

Cuando los expertos hablan sobre la permanente búsqueda de *choice* [elección] por parte del consumidor y la importancia, por lo tanto, de disponer de un abanico de alternativas dentro de la gama de producto..., sorprende constatar que una compañía como Apple —por poner un ejemplo— apenas ha permitido hasta hace muy poco ampliar su estrecha oferta de colores para el iPhone, que se circunscribían al blanco, al plateado o al negro.

Las cosas cambian de forma acelerada, y cuando uno escribe sobre marketing corre el riesgo de que sus ideas acaben envolviendo el pescado del día siguiente.

Para mí, el reto consiste en intentar identificar lo que permanecerá siendo

válido, la raíz de lo que el marketing significa y aporta, su esencia, desechando lo accesorio y lo efímero.

Reflexionando sobre ello, encuentro que hay algunas claves bastante relevantes (a mi entender).

La primera es la necesidad de mantener una aproximación holística, integrada e integradora de la función. Si el objetivo último del marketing es influir en las decisiones de compra de la gente, todos los departamentos de la empresa habrán de coordinarse para conseguirlo, para remar en idéntica dirección: relaciones externas, técnico, legal, financiero, comercial y marketing. Siempre he dicho a mis equipos de marketing «Think Business, Act Marketing» [Piensa como negocio y actúa como marketing]. Porque todo lo que el marketing haga tiene que tener sentido de negocio.

La segunda es mantener el foco en crecer la línea de ingresos. El marketing no está para «salvar a la marca hundiendo el negocio»..., sino para «levantar el negocio a través de las marcas». Las marcas son «instrumentos», fichas de un tablero en el que la empresa se juega la supervivencia. Las marcas no son ONG. Si uno simpatiza con alguna causa, que rasque su propio bolsillo, no el de la marca. Generar amor a la marca por el mero hecho de generarlo, si no se traduce en mayores ingresos, es un despilfarro y un desaprovechamiento de recursos.

Porque todo lo que no crea valor, lo destruye. Lo destruye porque distrae recursos (tiempo, foco, dinero) que podrían estar rentando más. Los premios a la marca no son los que nos da Cannes o el Sol, no. Nuestros premios están en Carrefour, en Rewe, en Tesco o en Mercadona.

La tercera clave es interiorizar que la estrategia es la que debe reinar. Toda nuestra acción responde a un plan elaborado para alcanzar un objetivo. Lo que nos desvíe de ello puede dificultar que lo alcancemos. Muchas veces no somos conscientes de lo tácticos que podemos llegar a ser, o de lo mucho que podemos llegar a distraernos. Si hemos diagnosticado que una determinada marca de nuestro portafolio necesita un nuevo par de zapatos..., no podemos venir, tras unos meses de trabajo con nuestras agencias, con una corbata. No importa si la corbata «es linda» o no, sino si vamos a seguir dejando descalza a la marca. Es decir, si traer una corbata a una marca carente

de zapatos «está o no en estrategia».

La publicidad es la parte más visible del marketing, pero no la más importante.

Para mí, la publicidad es como los fuegos artificiales: se lanza una nueva campaña al cielo, estalla, nos ilumina y nos llena —por un tiempo— de sorpresa, emoción y entusiasmo... Y luego desaparece, se apaga.

La estrategia, por el contrario, es más como un satélite: lo ponemos en órbita y, aunque no lo veamos, va dirigiéndonos por mucho tiempo, enviando datos a nuestro GPS para que no perdamos la ruta.

En un mundo donde la tecnología está constantemente regalándonos «espejitos», es muy fácil caer en la adicción al último *gadget* y a la última app. Pero tanto *gadgets* como apps no conforman en sí una estrategia, siempre serán instrumentales. Sin embargo, hay quienes creen que la estrategia es cabalgar sobre «lo último» sin saber a ciencia cierta hacia dónde se cabalga. Un error en el que no deben caer las compañías es dejarse obnubilar por la tecnología y darle más relieve al que sabe «cómo utilizar el aparato» que al que, sin saber cómo manejarlo, sabe «para qué hay que utilizarlo». En otras palabras, no se puede dejar la guerra en manos de los programadores.

La cuarta clave es entender el valor de las ideas. Los datos no contienen ideas, sólo las validan. Hay quienes se sumergen en datos buscando ideas... o justificando su incapacidad para tenerlas. Yo siempre he preferido pensar antes que distraerme con los datos. Pensar y establecer hipótesis («¿Y si las cosas fuesen de tal manera?») y, luego, validar tales hipótesis con los datos disponibles, y sabiendo qué datos buscar.

Las ideas no están en los datos, decía, están en la vida, en la observación, en los libros, en todo lo que hemos vivido alguna vez y que podemos conectar con el problema al que estamos pretendiendo dar respuesta. De forma continua debemos desafiar las ideas establecidas porque ellas, con toda probabilidad, sólo nos conducen a la mediocridad.

Los marketeros están para traer ideas, no para seguir procesos. Ése es su principal cometido. Un marketero sin ideas está en el departamento equivocado, sería como un contable que no sepa sumar.

La quinta clave es darnos cuenta de que seguimos y seguiremos siendo, en

esencia, seres emocionales..., y que seguiremos respondiendo a los estímulos de siempre, aunque la tecnología nos los aderece con nuevos envoltorios. Efectivamente, la misión del marketing seguirá siendo la de «influir» en los consumidores..., y la mejor forma de conseguirlo continuará siendo a través de las emociones que generen las historias emitidas desde las marcas.

Lo que si cambiará será la forma en que dichas historias serán «despachadas». Probablemente asistamos al nacimiento del cine inmersivo y podamos caminar entre hologramas de actores e intervenir en la trama desde nuestras gafas de realidad aumentada..., incluso el olfato, con toda seguridad, nos ayude a hacer más vívida la experiencia.

Pero aunque la tecnología nos acerque a experiencias hoy por hoy inimaginables, la realidad latente será la misma: un humano emocionándose ante un relato.

Fijarse en «la esencia» y reinventar la solución apoyándose en la tecnología será el camino.

No hace mucho tiempo, Coca-Cola colocaba en la entrada de los bares y restaurantes unas pizarras con la forma de un cocinero en la que los dueños de los establecimientos podían escribir con tiza sus menús del día y sus ofertas. La gente que pasaba por la calle podía mirarlos y decidir entrar o no en el local.

Hace algunos años, en Coca-Cola Iberia lanzamos una aplicación que me presentó Andrés García Carranza y que denominamos Whatsred.com. Dicha aplicación permitía —entre otras cosas— que los bares y restaurantes de nuestro país anunciaran en tiempo real menús y promociones, y que aquellas personas que tuviesen la aplicación descargada en su móvil pudiesen visualizar aquellas ofertas más cercanas, gracias a la geolocalización.

El concepto seguía siendo el mismo, pero ya no era indispensable pasar justo por enfrente del bar o del restaurante para saber lo que ofrecía porque con Whatsred ahora podía saberlo incluso pasando cinco calles más arriba o más abajo de la del propio establecimiento.

La necesidad era la misma, la tecnología no: la tiza se había sustituido por el teclado... y la pizarra por el móvil.

La sexta clave, para mí, es el conocimiento del consumidor, que seguirá

siendo básico. Decía al principio del capítulo que no hay que escuchar al consumidor, sino que hay que observar sus actos, porque éstos no mienten. Como no miente su activación cerebral. La neurociencia aún está en su prehistoria, pero indudablemente va a configurar la próxima gran revolución. Nos va a permitir un conocimiento más exacto de las reacciones de las personas ante determinados estímulos. En la medida en que los medidores de la actividad neuronal sean más «utilizables», transportables y menos costosos, la información permitirá modelizaciones que hasta hoy son impensables. Pero, de nuevo, la tecnología cambia el método, pero no el principio.

Como última clave señalaré la imbricación de disciplinas en el marketing, la incorporación de técnicas y aproximaciones de otras ramas de éste.

Se supone que el marketing nació allá por 1922 de la mano de Fred E. Clarck, autor de *Principios del marketing* y primer presidente de la American Marketing Association. No hace mucho, cuando empezó a desarrollarse el marketing político, se decía que los candidatos «se vendían como si fueran productos». Efectivamente, el marketing político se inspiró inicialmente en el marketing de marca, pero las cosas han cambiado mucho desde entonces y ahora resulta que es al padre al que le toca aprender del hijo. En mi opinión, el marketing de marca, el tradicional, tiene muchísimo que aprender del marketing político. Las cosas ya no suceden como hace años, en que una compañía preparaba con milimétrica precisión la campaña para el siguiente año, establecía un presupuesto y, posteriormente, la lanzaba. Si salía todo bien, alegría y bonus..., y si no salía tan bien, a aguantarse y a esperar al próximo año, porque cuando el presupuesto ya se ha gastado, poco queda por hacer. Era como una superproducción de Cecil B. DeMille.

Hoy las cosas no funcionan así. Todo sucede en tiempo real. Ya no es un duelo con pistolón de un solo tiro..., ahora ya no hay pistolón, sino patadas, navajas y el duelo sucede en continuo desde el día uno al trescientos sesenta y cinco. Tampoco hay tiempo ni dinero para grandes superproducciones... y la comunicación se traduce en píldoras, en estímulos que buscan notoriedad para dirigir el debate saltando de las páginas de publicidad a los contenidos.

El marketing político nos está dando una gran lección sobre cómo manejar el diálogo con los consumidores, cómo establecer la agenda de lo que se

habla, de lo que preocupa, de lo que se resuelve, de cómo utilizar las relaciones públicas y los contenidos, más allá de la estereotipada publicidad.

Alguna vez me han preguntado mi opinión sobre quién hace «buen marketing». Siempre respondo que Podemos. Me explico: vender un buen producto es sencillo, basta mostrarlo. Lo que de verdad tiene mérito es vender algo invendible..., y en eso radica el marketiniano mérito de Podemos.

El producto que Podemos pretende vender, el marxismo-leninismo, es a día de hoy el equivalente a tratar de vender una máquina de escribir Olivetti con cinta de dos tintas. Un producto obsoleto y de poca utilidad práctica en pleno siglo XXI, aunque probablemente respetable en su momento histórico.

En cualquier caso, se han puesto a ello y han cosechado un relativo éxito. ¿En qué han basado su estrategia? Muy sencillo, simplemente han seguido unas normas muy básicas pero de probada eficacia cuando se trata de colocar un mal producto:

Primera norma: no hablar nunca, bajo ningún concepto, de tu propio producto.

Segunda norma: centrar tu discurso exclusivamente en señalar y amplificar las debilidades del producto ajeno. En el caso del vendedor de la máquina de escribir, el discurso se centraría en que el producto competidor, el procesador de textos, tiene el riesgo de «colgarse», o que se infecte con algún tipo de virus, o que sea *hackeado*, problemas todos que, obviamente, no afectarían a su producto..., aunque esto tampoco importa mucho, porque hay que evitar centrar el debate en el producto propio que, como es evidente, no es muy «competitivo».

Luego, la labor se centra más en la desventa del producto competidor que en la venta del propio, la cual se producirá una vez que el consumidor se haya convencido de que el que tiene no funciona y le merezca la pena el riesgo de probar otra cosa, la que sea.

Y con esta lógica, sólo haciendo diagnosis y críticas al producto del competidor e intentando enseñar lo menos posible el propio, sin aportar soluciones realistas, factibles y sostenibles..., así, a lo tonto, Podemos ha sido capaz de reunir un número nada despreciable de votantes alrededor de su Olivetti.

XXXVI



Matrix

En abril de 2010 hice una de las presentaciones más *freakies* que recuerdo haber hecho. Fue en el marco del evento «Hoy es marketing» que programaba el ESIC, en el IFEMA de Madrid, con una audiencia de más de tres mil personas.

En aquella ocasión se me ocurrió —minutos antes de salir a escena— poner una botella de Pepsi oculta en mi atril.

La conferencia era divertida, se titulaba «Marketing patas arriba», y al poco de comenzar saqué de debajo del atril la botella de Pepsi. Como mi imagen se proyectaba en la pantalla gigante que estaba sobre mi cabeza, así como en las de las dos salas adyacentes donde se concentraban aquellos que no habían encontrado acomodo en la sala principal, todos pudieron ver que el producto que sostenía en la mano no era el de mi compañía..., y se escuchó un gran «¡wooooh!». Indiferente a todo, seguí disertando, como si nada pasara. A partir de ese momento, las tres mil personas que abarrotaban IFEMA permanecieron en silencio prestando no sé si más atención a los movimientos de mi mano que a la disertación que hacía.

La charla iba avanzando, y yo apenas sabía cómo iba a salir del lance. Había abierto la botella —mientras hablaba—, alguna que otra vez había hecho el gesto de acercarla a mis labios (logrando, de nuevo, un gran murmullo entre la audiencia) pero inmediatamente había seguido con la charla, sin dar sorbo alguno y aparentando total normalidad.

Según se aproximaba el final, iba meditando que de no beber siquiera un pequeño sorbo de esa botella de PET 500 de Pepsi Cola, la audiencia pensaría que le había tomado el pelo y la *boutade* se volvería en mi contra.

Poco antes de concluir, dije algo así como:

Cuando era joven me enseñaron que el mundo era algo sencillo y que la gente se dividía entre buenos y malos. Entrando en Coca-Cola, las cosas no cambiaron: nosotros éramos los buenos —los vaqueros— y los azules los malos —los indios.

Con los años empecé a darme cuenta de que la vida no era, para nada, una película de buenos y malos, sino que era algo mucho más complejo. Semejaba, más bien, la película *Matrix*, en la que uno no entiende nada, ni sabe quién es bueno, malo o mediopensionista.

Porque todos somos adversarios y aliados al mismo tiempo.

Por ejemplo: nosotros competimos contra Pepsi Cola en todos y cada uno de los puntos de venta, sin embargo, trabajamos unidos a través de la Asociación Nacional de Fabricantes de Bebidas Refrescantes (ANFABRA) para defender la categoría frente a ataques externos de otros sectores.

Aquí di un pequeñísimo sorbo, por primera vez, a la botella que había estado portando en la mano durante casi cuarenta minutos: el público, finalmente liberado, arrancó con un impetuoso aplauso..., y yo respiré (¡menos mal!). Continué:

Por otra parte, aunque competimos contra las marcas de la distribución, al mismo tiempo colaboramos con ellos para diseñar el mejor planograma para sus lineales a fin de activar la categoría. Y también competimos con compañías como Danone o Nestlé, por ejemplo, en el mercado de aguas embotelladas, pero luego nos sentamos juntos en el consejo de administración de Ecoembes (punto verde) para aunar posiciones en todos los temas relacionados con el reciclaje de envases.

Como decía, el mundo no es la película de buenos y malos que nos habían contado, las cosas son mucho más enrevesadas y confusas, son más como *Matrix*, un lugar en el que todos competimos contra todos y, al mismo tiempo, todos, de alguna forma, en algún aspecto, somos también aliados de los demás.

Como en el Dakar, cuando se hacía en África y no había nada en cientos de kilómetros a la redonda. Cuando un coche se averiaba no había un pueblo al lado, ni una gasolinera, ni un McDonalds..., sólo la inmensidad del Sahara, del Chinguetti mauritano...

Competíamos unos contra otros, pero nos ayudábamos. Podíamos

prestarnos recambios, si veíamos a alguien con dificultades en medio de una hoya entre las dunas que nos pedía ayuda, parábamos. Parábamos porque al día siguiente ellos podíamos ser nosotros... y esperábamos que también pararan.

Las dificultades, los retos exteriores a todos nosotros, nos obligaban a competir al tiempo que a colaborar. El Dakar es una carrera curiosa que me ha enseñado mucho. La gente que conocí allí, en aquellos Dakar africanos, está cortada por otro patrón. Son humanos hasta la médula, tienen un corazón inmenso y están curtidos en el mejor sentido del término. Todo el sufrimiento que han acumulado les ha llenado de una humildad poco frecuente en otras disciplinas del deporte del motor. Juan Porcar, Manolo Plaza, José María Serviá, Nani Roma, Isidre Esteve... y tantos y tantos otros.

Este mundo basado en la competencia es el mundo al que el directivo de hoy se encamina: un maravilloso lío con el que hemos de ser capaces de convivir... y en el que hemos de tratar de sobrevivir.

Si tuviera que apuntar dos rasgos fundamentales de un directivo, señalaría en primer lugar «la pasión». Sin pasión por lo que uno hace no sólo es complicado llegar, sino que tampoco parece que mereciera la pena llegar. Y luego apuntaría «la valentía», porque es vital para impedir que aquellos que ponen sus intereses por encima de las organizaciones acaben con cualquier iniciativa que pueda perjudicarles, aunque beneficie a la empresa.

El mundo al que los nuevos directivos se enfrentarán será muy distinto al que yo he vivido, sin embargo, muchas de las cosas que he apuntado, aunque sean cubiertas de otros ropajes, se cruzarán en su camino.

A veces creo que he alcanzado todo lo que creía querer alcanzar. Alcanzar las cosas que creemos querer alcanzar no es tanto el problema como saber qué cosas son las que realmente queremos alcanzar.

La mayor parte de las veces tiré lo que había conseguido. O lo perdí, estúpidamente, sin darme cuenta.

Ahora, por fin, creo saber lo que siempre he buscado. Y afortunadamente lo tengo: paz... y una conciencia en buena forma.

Cinco ideas como epílogo



El 31 de agosto de 2018 fue mi último día en Coca-Cola, tras treinta y seis años de dedicación a esa casa, mi casa. Cuatro días después acudí a Londres, donde mi compañero (presidente y consejero delegado) James Quincey me había citado para cenar.

En la habitación del hotel Langham, donde me hospedaba, mientras esperaba a que mi esposa acabara de arreglarse (algo en lo que insiste, pero innecesario en ella), reflexioné sobre todos estos años, sobre el futuro que se me abría a partir de ese momento e intenté improvisar un balance de todo este tiempo. En uno de esos pequeños papeles de notas, con el membrete del hotel, escribí cinco ideas que en ese momento asaltaron mi cabeza.

Mi mujer, Angélica de la Riva, estaba lista. Metí el papelito en el bolsillo y salimos hacia el restaurante; un exclusivo y discreto japonés, The Araki, con tres estrellas Michelin y sólo nueve asientos. James me tenía una sorpresa, un cuadro que significaba mucho para mí y que había vestido mi despacho en Atlanta.

A mitad de la cena le comenté que yo también tenía un regalo para él, que era mi legado: las cinco cosas más importantes que había aprendido en treinta y seis años de dedicación a la mejor compañía del mundo, The Coca-Cola Company.

Saqué del bolsillo el pequeño papel con las cinco frases y se lo entregué diciéndole: «Por si te pueden servir».

Esto era lo que había escrito:

- *Life is about learning how to leave things behind.*
- *We all are condemned to be forgotten.*

- *We should not underestimate the power of kindness and support.*
- *Integrity, even if it calls to disobedience, is the best advisor anyone can listen to.*
- *Never wait too long to show gratitude.*

Lo miró y empecé a explicarle qué había detrás de cada uno de esos puntos.

1. La vida consiste en aprender a saber desprenderse de las cosas

Según te haces mayor, las cosas empiezan a pesar, porque lo material siempre genera gastos y preocupaciones. Uno tiene que empezar a soltar lastre y prepararse para marchar ligero de equipaje. Lo mismo sucede con las personas cercanas, uno las va poco a poco perdiendo. Recuerdo que, de niño, mis padres siempre tenían la casa llena de amigos; gente del mundo de la cultura que entraba y salía y siempre había patatas fritas o panchitos a los que mis hermanos y yo nos lanzábamos una vez que el último invitado salía por la puerta. Según fueron envejeciendo mis padres, todas esas reuniones se fueron espaciando hasta que, al final de la vida de mi padre, apenas recibían visitas. Para ellos, su soledad era una soledad buscada y amable.

De joven, uno vive rodeado y necesitado de amigos, incluso no verlos un fin de semana puede convertirse en un drama para un adolescente. Con el tiempo vamos necesitando menos hiperactividad social y más tiempo para nosotros mismos.

Al final del camino estaremos solos frente a un espejo, sin posesiones ni acompañantes. Y no debe ser un momento triste si uno ha ido entendiéndolo a lo largo de los años.

En las empresas sucede que mucha gente, cuando es promocionada, continúa atada a su trabajo anterior, actuando como si siguiera desempeñándolo. Hay que aprender a no sufrir cuando tú dejas de hacer las cosas directamente. Saber confiar en nuestro sucesor y mirar hacia delante, desde las nuevas responsabilidades, es fundamental. Como también lo es decidir cuándo y cómo uno ha de retirarse, dejando la compañía y las marcas que uno ama en las manos de otros.

La mayor parte de las personas dejan sus puestos de trabajo huyendo de algo, de sus jefes, del proyecto en el que no creen, de las dificultades, de la escasez de recursos, del mal ambiente de trabajo. Yo creo que esto es una equivocación, porque huir es siempre una derrota y acumulará frustración en el individuo. Si a uno no le gustan las cosas que suceden a su alrededor, lo que

ha de hacer es luchar por cambiarlas.

Las compañías hay que dejarlas cuando uno está arriba, cuando uno ha logrado todo lo que se proponía, cuando no hay motivo para huir, sino para dejar espacio a que nuevas energías las empujen hacia el siguiente escalón.

Lo más importante es que seas tú el que elija cuándo y por qué te marchas. Y que no te lo elijan.

2. Todos estamos condenados a ser olvidados

Cuando trabajaba en Coca-Cola Tailandia (1992-1995), conocí a un anciano ejecutivo de Coca-Cola, ya retirado, que de cuando en cuando venía a visitarnos. Me contaba historias de cómo se había creado el negocio en el sureste y oeste de Asia. Su nombre era Wim Mumby, uno de los pioneros, hijo de misionero, con dominio del urdu, tutor de los hijos de uno de los reyes del Himalaya y el único hombre blanco que —hasta entonces— había sido distinguido con la Orden del Elefante Blanco del reino de Tailandia (1986). Llegó a ser vicepresidente para Asia. Falleció en 1998.

Una década más tarde, en un viaje que realicé a Tailandia, pregunté a alguno de nuestros ejecutivos si habían oído hablar de él. No sólo jamás habían escuchado su nombre, sino que tampoco demostraron ningún interés en saber quién fue. Triste.

Si cuando morimos nuestro «hardware» (el cuerpo) acaba de nutriente de plantas, nuestro «software» (ideas y actos) terminan como nutriente de nuestras empresas. Resumiendo: conviene aceptar el hecho de que todos acabaremos convertidos en «eso»..., en nutriente.

3. No debemos ignorar el poder de la amabilidad y el apoyo

Es sorprendente la de veces que causamos una indeleble impresión en los demás (negativa o positiva) sin ser conscientes de ello. En 2017 asistí a una conferencia que Muhtar Kent (presidente de Coca-Cola) impartía en Nueva York, justo tras nombrar a James Quincey su sucesor como consejero delegado. Al final, un analista (o periodista, ya no recuerdo) le preguntó lo siguiente: «¿Me podría decir de qué es de lo que más se arrepiente en todo este tiempo como consejero delegado?». Muhtar meditó durante unos instantes y finalmente respondió: «Me arrepiento de no haberme traído a Marcos de Quinto a Atlanta dos años antes de lo que lo hice».

A mí no suelen afectarme mucho los halagos ni las críticas, pero debo confesar que, esa vez, me tocó profundamente. Y confieso que aún siento esa sensación cuando lo recuerdo. Nada le comenté a Muhtar entonces, y creo que él todavía ignora el impacto que su comentario causó en mí.

4. La integridad, incluso aunque nos lleve a la desobediencia, es la mejor consejera que podemos tener

A lo largo de nuestra vida profesional, a la hora de tomar decisiones, estamos expuestos a muchas presiones por múltiples flancos. En esos momentos es crucial pensar en cuál será la mejor decisión para el negocio y/o la marca afectada, independientemente de todas esas presiones.

Siempre que me he visto en ese tipo de situaciones, me he hecho la misma pregunta: «Si el negocio (o la marca) pudieran hablar, ¿qué me pedirían que hiciera?». Es un ejercicio muy saludable y siempre me ha dado las fuerzas suficientes para enfrentarme a todas las presiones. Al final, uno ha de ser responsable de sus propios errores y no de los de los demás... Y la integridad, al menos, siempre nos asegura la paz interior, sea cual fuere el resultado que se obtenga.

5. Nunca esperes demasiado para demostrar tu gratitud

La vida pasa velozmente y nuestros logros, a fin de cuentas, son el resultado de lo que otros nos han ayudado/empujado a aprender, y de lo que otros nos han ayudado/empujado a hacer. Nada pasa por accidente, excepto los accidentes.

Por ello, concluyo este libro dando las gracias a todos los que alguna vez formaron parte de mi equipo. En el siguiente anexo he tratado de incluir a todos aquellos con los que tuve un trato más directo y que compartieron trinchera conmigo en todos estos años en Coca-Cola. Reportándoles a ellos hay una cantidad tremenda de personas que me sería imposible detallar.

A todos ellos, a mis distintas «tripulaciones piratas», les debo todo y les doy las gracias por haber confiado en mí, así como por su entrega, su valor, su paciencia y su sabiduría.

Algunos de ellos ya no están con nosotros, pero espero que, estén donde estén, reciban este abrazo que les estoy enviando ahora.

En Lisboa, a 22 de diciembre de 2018

A todas mis tripulaciones

Durante todos estos años en la Compañía Coca-Cola he tenido el privilegio de trabajar con gente muy diversa, de quienes he aprendido muchísimo. Jefes, compañeros, reportes, embotelladores, proveedores, colegas de la industria y un sinfín de gente valiosa que se fue cruzando en mi vida.

Trabajé bajo la presidencia de Roberto Goizueta, Doug Ivester, Doug Daft, Neville Isdell, Muhtar Kent y rocé la de James Quincey. Todos ellos gente excepcional.

Pero a mí me han marcado especialmente los embotelladores españoles, tanto los propietarios de las franquicias —que me contagiaron la pasión por la marca y el negocio, a veces superior a la del franquiciador—, como sus directivos, con los cuales siempre viví una sana tensión que benefició al negocio.

A mis jefes, a los que alguna vez reporté directamente, indudablemente les debo muchísimo. Mencionaré a quienes más tengo que agradecer la confianza que depositaron en mí, como fueron Muhtar Kent, James Quincey, José Núñez Cervera, Andrew Angle, Emilio Potín o José Luis Cayón.

Otra gente nunca fue mi jefe directo, pero aprecié su afecto y apoyo, como es el caso de Juan Antonio Calvet o Juan Manuel Sáinz de Vicuña, ambos fallecidos.

Sería imposible citar aquí a todos mis compañeros, tanto los que tuve en España como con los que he podido interactuar durante tantos años en el resto del mundo, participando en proyectos conjuntos, interviniendo en reuniones internacionales o, simplemente, compartiendo con ellos una cerveza en el bar del hotel a altas horas de la noche. De todos he aprendido nuevas visiones del negocio que me han enriquecido. Por ello les expreso mi mayor gratitud.

Pero a quienes debo todo, absolutamente todo, son a las distintas tripulaciones que he capitaneado a lo largo de este tiempo. A mis distintos equipos, artífices de las victorias que podamos haber cosechado en este tiempo.

He hecho un tremendo esfuerzo para recordar, uno a uno, aquellos que de forma más directa interactuaron conmigo. Vaya a este grupo de increíbles profesionales mi más sincero reconocimiento y aplauso.

Y vayan mis disculpas si se me ha olvidado incorporar a alguno que, debiendo estar en esta lista, mi memoria traicionó.

Laura Adán
Thomas Aggar
Rocío Almodóvar
Marta Alonso
Margarita Álvarez
Fernando Amenedo
María Elena Amo
Marisol Angelini
José Antunes
Javier Aparicio (American Business Council)
Alberto Aranda
Carolina Aransay
Marco Antonio Araujo
Juan Arca
Sarah Armstrong
Beatriz Arribas
Manuel Arroyo
Lucie Austin
Javier Balaguer
José Luis Basauri
Wasim Basir
Katie Bayne
Álvaro Bernard
Kerstin Bestmann
Torsten Biermann
Mark Bingham
Cristina Bondolowski
Ana Bravo
Susana Bullido
Enrique Burgos García
Aleida Caballero

José Ignacio Caballero
José Manuel Cabezuelo
Anali Cabrera
Ana Callol
Nacho Calvo
Tomás Calvo
Amalia Campos
Carmen Campos
Alberto Cappelletti
Selman Careaga
Begoña Castillo
Ana Castro
Carlos Chaguaceda
Craig Chritenson
Antonio Clavería
Mary Condo
José de la Cruz
Joseca Cruz
Manolo de la Cruz
Paloma Cruz
Jean Francois Dekimpe
Mike Dillon
Rodolfo Echeverría
Lorenzo Escalante
Nick Felder
Luciana Feres
Curt Ferguson
Ana Fernández
Ana Belén Fernández
Rocío Fernández Bujarrabal
Alfonso Fernández Iglesias
Isabel Fernández
Perico Fernández
Víctor Font de Matas +
Marta Fontcuberta
Ricardo Fort
Peter Franklin
Jesús Gallardo
Silvia García Benechea
Marcos García de la Escalera
Isabel García
Manuel García Linarejos
Miguel Ángel García Moriones +
Pedro Antonio García
Pilar García

Susana García
Paloma García Valenzuela +
Patricia García-Tuñón
Eduardo Garza
Luis Gerardin
Estefanía Gil
Hugo Giralt
David Godsman
Carmen Gómez Acebo
Blanca Gómez
Cynthia González
John Hackett
Katalin (Cata) Halasz
Souley Hamed
Kim Harley
Derk Hendriksen
Alfonso Honorato
Clare Hulsey
Dani Ibarzábal
Leticia Iglesias
Cristina Inacio
Pilar Invarato
María Irazazábal
Jorge Jaúdenes
Jessica (Cora) Kalish
Sharon Keith
Bill Kelly
Patricia Kirkpatrick
Khun Kitisak
Albert Klein
Joe Koessler
Erik Larsen
Jonathan Lawlor
Francesco Leone
Leana Less
Tiago Lima
Juan José Litrán
Nuria Llorente
Lucía Lobato
Ángela López de Sa
Mar López
Mayra López
Carmen Lorenzo
Raquel Lozano (Llorente y Cuenca)
Guillermo Madamé

Rafael Mancebo
Inma Martin Arroyal
Natalia Martín
Óscar Martín (Ecoembes)
Vicente Martín
Belén Martínez
Angelina Mateo
Belén Melero
Eugenio Méndez
Azucena Mesa
Rebecca Messina
Javier Meza
Javier Eduardo Meza
Juan Luis de Miguel
Pedro Miguel
Dominic Miles
Paul Miles
Miguel Mira
Shakir Moin
Arno Mölleken
Lola Montañés
Juan Manuel Morales
Mark Moreland
Esther Morillas
Félix Muñoz Lázaro
Iciar Nebot
Tatiana Nogueira
Khun Nopporm
Felipe Núñez
Charlotte Oades
Miguel Ocaña
Keyla Ogata
Carlos Olmos
Ángela Orbaneja
Melchor Ordóñez (Ecoembes)
Bea Osuna
Paloma Otero
Eva Palacín
Khun Palit
Ignacio Panizo
Rocío Pardina
Ismael Pascual
Rui Patriarca
Nuno Pedras
Luis Miguel Pellejero

Mercedes Peña
Ángel Peñalosa
Carlos Peón
Enrique Perea
Bea Pérez
José Pérez
Dan Peters
Claudia Pickolz
Manoli Picó
Claire Pinel
John Pinto
Juan Ramón Plana (Anunciantes)
Segundo Platas
Susana Pliego
Ivan Pollard
Bruno Porchietto
Juan Carlos del Pozo +
Silvia Prado
Joan Prats
Ahmed Rady
Filomena Rainho
José Luis Ramos
Sergio Redondo
Marta Reneses
Luiz Resende
Rubén Rivera
John Roddey
Paco Rodríguez Cervantes
Loli Rodríguez
Javier Rodríguez Merino
Alberto Rodríguez Toquero
Silvia Roig
Montse Rojas
Lourdes Roquet
Mónica Rubio
José Luis Ruiz
Javier Sabas
Frank Salmon
Khun Sam
Ignacio Sánchez
Antonio Sánchez del Toro
Ricardo Sandoval
Miguel Ángel Santiago
Dante Santini
Peter Schelstraete

Ann Marie Schutte
Marta Sempere
Carlos Senra
José Serafin
Emmanuel Seuge
Khun Champan
Inés Simas
Bettina Skimpkje
James Sommerville
Sigrid Stropnik
José Carlos Surroca
Sofía Tahoces
Pedro Tavares
Sydney Taylor
Stefanie Teichmann
Javier Teixidor
Miguel Teixidor
Marcos de la Torre
Claudia Troullier
José Manuel Udaondo
Rafa Urrialde
José Usandizaga
Rosa Vañó
Ángela Vázquez
Rafa Verdugo
Isaac Vitini
Molly Walters
Lisa Winn
Simone Wirth
Thomas Wohlgemuth
Khalil Younes
Uz Zaman Nadeem
Faisal Zanjani
Carmen Zorro

Notas

[1]. Expresión tomada prestada libremente del libro de Woody Allen *Cómo acabar de una vez por todas con la cultura*. No plagio, cito 😊.

[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.

[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».

[4]. En 1996 presenté el *business plan* de Iberia frente al *chairman* de entonces, Doug Ivester. Él estaba francamente decepcionado con todas las presentaciones que había presenciado. Cuando terminé la nuestra, comentó que todas las presentaciones que había visto ese año no valían nada..., que la nuestra no era tampoco nada del otro mundo, pero que el «plan especial» que había mostrado en los últimos quince minutos de mi presentación era lo mejor que jamás había escuchado en su vida en Coca-Cola. Dicho plan relanzó en 2017 nuestro negocio en España y logró recuperar la confianza de nuestra organización.

[5]. Típico esquema USP (Roser Reeves, BSB): *Product Benefit, Reason Why, Supporting Evidence*.

[6]. Ese mismo día conocí a mi esposa, la soprano brasileño-cubana Angélica de la Riva, en The Julliard School of Music de Nueva York, adonde había acudido, tras la conferencia, para ver a mi amigo Ricardo Llorca, compositor español y profesor de dicha escuela.

[7]. GRP = *Gross Rating Point*. El GRP se define como $GRP (\%) = 100 \times \text{número de impresiones/población}$.

[8]. En España, a requerimiento del entonces presidente europeo Sandy Allan, desarrollamos un índice de evaluación publicitaria denominado *one number score* (ONS), bastante complejo, que tiempo después pasó a constituir el estándar internacional que nuestra compañía aplica hoy en día (con el soporte de Millward Brown-Kantar) a todos los países.

[9]. Además de los estudios usuales de *consumidor*, de «salud de marcas», iniciamos en España —y luego se extendió al resto de los países— estudios específicos de seguimiento de «reputación corporativa» (CORA) y de «aprobación de categoría» (CATA).

[10]. Esta receta la aprendimos en Candanchú, en la primera mitad de los setenta, cuando pertenecía al equipo de competición del Club Amistad de Esquí.

[11]. Doug Ivester no era de «mucho tranquilizar», y menos cuando se trataba de pelearse con los competidores. De hecho, una de sus más célebres frases es la respuesta que dio a un periodista cuando éste le preguntó: «¿Qué haría usted si viera a su competidor ahogándose?», a lo que Ivester respondió: «Coger una manguera, metérsela en la boca y abrir el grifo». Ivester fue una persona bastante especial, ultradisciplinado, agresivo, muy temido y nada dado a cuidar las formas. En más de una ocasión discutimos, incluso «físicamente», sujetando una pancarta cada uno de un extremo y forcejeando con ella. En aquella ocasión, esa misma noche de 1997, en una fiesta en Atlanta en casa del entonces presidente europeo, Neville Isdell (quien luego fue presidente mundial), puse por escrito mi cargo a disposición de mi superior, José Núñez Cervera, presidente de la División Ibérica y caballero donde los haya. Ni él ni Neville me la aceptaron. A día de hoy, José presume de que sigue guardando mi carta. Sin embargo, tengo que reconocer que el hecho de que me atreviera a discrepar cara a cara con Doug Ivester, siendo un ejecutivo muchos niveles por debajo de él, acabó granjeándome su simpatía. Lejos de aplastarme con el dedo pulgar como a un mosquito, Doug siempre hizo que sintiera su apoyo y afecto, lo cual nunca dejaré de agradecerle lo suficiente.

[12]. Encargo: también llamado *monkey*.

[13]. *El mercader de Venecia* (William Shakespeare): «Un judío, ¿no tiene ojos, no tiene manos, órganos, dimensiones, sentidos, afectos, pasiones? ¿No se alimenta de lo mismo? ¿No lo hieren iguales armas? ¿Acaso no sufre de iguales males? ¿No se cura con iguales medios? ¿No tiene calor y frío en verano e invierno como los cristianos? Si nos pinchan, ¿no sangramos? Si nos hacen cosquillas, ¿no reímos? Si nos envenenan, ¿no morimos? Y si nos ofenden, ¿no nos vengaremos?».

[14]. Este nombre se lo sugerí yo, haciendo referencia al «modelo de *partnership*» que caracterizaba nuestra forma de trabajar en Iberia. Sol extendió esta denominación al gran embotellador europeo que posteriormente presidió, bautizándolo: Coca-Cola European Partners.

Notas desde la trinchera
Marcos de Quinto

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 reproducir 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

© del diseño de la portada, Sylvia Sans Bassat

© fotografía de portada: foto cedida por PHOTOFRAME, S.L. tomada en el Teatro Rialto de Madrid el 21 de enero de 2016 durante el acto de presentación de la Estrategia de Marca Única (OBS)

© 2019, Marcos de Quinto c/o Thinking Heads

© Editorial Planeta, S.A., 2019

© de esta edición: Centro de Libros PAFP, SLU.

Deusto es un sello editorial de Centro de Libros PAFP, SLU.

Av. Diagonal, 662-664
08034 Barcelona
www.planetadelibros.com

Primera edición en libro electrónico (epub): mayo de 2019

ISBN: 978-84-234-3062-8 (epub)

Conversión a libro electrónico: El Taller del Llibre, S. L.
www.eltallerdelllibre.com