

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 trincheras

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 RO-
MERO**

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

A modo de introducción

*Bienvenida a estas líneas.
Hay una guerra.
pero trataré de que te sientas comfortable.
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 abrió 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 persi-

guiendo 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 evi-

dentos 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