CEDE
CONFEDERACIÓN ESPAÑOLA DE DIRECTIVOS Y EJECUTIVOS

Con la colaboración de:

Deloitte.

Liderando en positivo

Manuel Arroyo

“Liderazgo transformador: de la percepción al comportamiento, con flexibilidad y talento como pilares”

Manuel Arroyo | Vicepresidente ejecutivo y director global de marketing y comercial en The Coca-Cola Company

Manuel Arroyo (Algorta, 1967) es licenciado en Derecho y Administración de Empresas por ICADE y con formación ejecutiva en IMD y Wharton-Emory. Es miembro del consejo de Coca-Cola EuroPacific Partners.

Comenzó su carrera profesional en 1992 en Johnson Wax y en Banco de Santander, entrando en Coca-Cola Company en 1995. Ha liderado una de las transformaciones de marketing más ambiciosas de la historia de la compañía. Con más de tres décadas de experiencia internacional, ha desempeñado posiciones de máxima responsabilidad en Europa, Estados Unidos, México y Asia-Pacífico, dirigiendo unidades de negocio clave y liderando procesos de refranquicia, expansión y crecimiento en mercados muy diversos. Reconocido por impulsar un modelo global de marketing digital-first y por la modernización del portafolio de marcas, ha gestionado equipos de alto rendimiento en entornos complejos, integrando datos, tecnología, innovación y creatividad. Su liderazgo combina visión estratégica, orientación a resultados y una fuerte apuesta por el talento y la cultura de marca.

¿Cuáles son los principios de un liderazgo transformador?

El primero, hacer un ejercicio consciente de reconocer la realidad actual de qué cosas están funcionando y qué cosas no están funcionando, el reconocer que lo que no está funcionando y muchos de los principios y creencias actuales no te van a llevar a crecer, y el tener la convicción y la decisión de cambiarlo.

Lo segundo es el poder de las métricas. En este proceso nos dimos cuenta o decidí, retar la convicción, no solamente dentro de toda la compañía, sino en toda la industria, de que las métricas que teníamos en marketing no eran las adecuadas. Básicamente, era pasar de una métrica de percepción a una métrica de comportamiento, porque el comportamiento es lo que está más relacionado con lo que la gente hace. Entonces cambiamos la métrica, una métrica de comportamiento que está mucho más directamente relacionada con el crecimiento, con las ventas.

"Muchas veces en marketing, el gran reto es distinguir entre lo que la gente dice y lo que la gente hace, y muchas veces es distinto. El rol de marketing es ayudar a crecer las ventas de una compañía y cambiar esa métrica"

Lo tercero que hicimos fue el reconocer o el identificar cuáles eran los distintos pilares principales dentro de la disciplina de marketing que debían cambiar y cuál era la interconexión entre todas ellas, desde estrategias de marcas hasta todas las estrategias de comunicación, todas las formas distintas de conectar con el consumidor, ya sea a través del producto, a través del punto de venta, a través de experiencias en vivo, conciertos, eventos deportivos, etcétera, y como el mundo digital iba a interconectar, iba a ser un poco el hilo conductor que iba a traer juntas todas esas distintas experiencias, desde el producto hasta el punto de venta.

El cuarto y último principio, pilar, fue la importancia de la gente. Nuestro negocio, al igual que la mayor parte de todas las compañías en gran consumo, depende de gente y depende de talento. Y ese talento tiene unas capacidades en algunos casos y a lo mejor no tiene otras capacidades necesarias para tener éxito en el futuro. Todo un proceso de actualización de ese talento y de recapacitación de talento existente y de traer gente de fuera también que nos ayudara a hacer cosas que no sabíamos hacer. Toda la pata de recursos humanos y gente fue absolutamente crítica. Con estos cuatro pilares básicamente nos movimos hacia adelante durante un proceso que duró cuatro o cinco años.

¿Cómo ha influido su experiencia internacional en su modelo de liderazgo?

Clarísimamente, el tener una experiencia internacional muy variada, y en mi caso después de más de 20 años, te cambia, no solamente como profesional, sino sobre todo como persona. Creo que en general ayuda a hacerte más flexible, ayuda a hacerte entender que por mucho que estés orgulloso y satisfecho de dónde vienes, hay muchas formas distintas de ver la vida, y hasta el día en el que no aceptas que no vas a cambiar toda la sociología o toda la cultura de un país, sino que tu trabajo es, o el primer paso es adaptarte culturalmente a ellos y enfocarte en lo bueno, porque en cualquier país del mundo vas a encontrarte cosas que te gustan y cosas que no te gustan. Fíjate en lo que te gusta y apalanca y disfruta de ello, y entiéndelo. Porque, al fin y al cabo, de nuevo con un porcentaje enorme del trabajo y el secreto para poder tener éxito en otras culturas es la gente. Te tienes que meter debajo de la piel de ellos, entenderlos, es muy importante ese respeto y entendimiento, apreciación y valoración de sus valores, de su cultura, de cómo piensan, de qué es importante para ellos, y teniendo en cuenta que no hay una única regla, hay gente muy distinta dentro de cada uno de los países. Ese respeto, ese punto de arranque, dedicando tiempo a aprender sobre su cultura, sobre quiénes son, sobre cómo funcionan, es un tiempo muy bien invertido que a mí me ha ayudado no solamente en la parte profesional, sino también a título personal. Ha sido una de las cosas que siempre me ha fascinado, ver distintas culturas del mundo porqué hacen las cosas, el tipo de comida que les gusta, ¿por qué? y ves que la realidad de distintos lugares del mundo, al fin y al cabo, en muchísimas cosas es muy distinta, pero en muchas cosas, en lo básico, en lo esencial, valoramos lo mismo y no importa lo mismo.

¿Qué capacidades son imprescindibles para liderar la estrategia de una marca?

El mundo está cambiando muy rápido, quizás por toda la disrupción tecnológica que estamos empezando a vivir, está incluso acelerándose. Para mí la sensación cada día, es que a pesar de que estoy intentando correr muy deprisa, cada día la cosa va más rápido ahí fuera, y creo que esa va a ser un poco la pauta y la tónica en la que vamos a tener que aprender a vivir

"Aprender, enfocarse, ser flexible y tener cintura para hacer un cambio va a ser muy crítico en los próximos años"

en los próximos años. Eso exige una serie de cosas. Cuando hay tanto cambio, en la base fundacional hay que estar muy abierto y dispuesto a aprender, a dedicarle tiempo, realmente invertirle tiempo. Lo segundo, creo que es muy importante enfocarse, porque cuando hay tanto cambio que puede ser sobrecogedor y puede generar ambigüedad e incertidumbre, la mejor receta, en mi humilde opinión o en mi experiencia para manejar la complejidad, es la simplicidad, y eso requiere que como profesional, tomes una decisión consciente, de que vas a hacer tres o cuatro cosas, no vas a hacer diez, vas a querer hacer diez, pero vas a poder hacer bien tres y entonces tienes que definir esas tres. Y el siguiente y último punto es la flexibilidad. Porque en un entorno tan tremendamente cambiante vas a ver cosas que preveíamos y que decidiste enfocarte en esas tres o cuatro cosas, que siguen siendo válidas, pero alguna de ellas seguro que no lo va a ser y te va a tocar cambiar, y cambiar rápido es mantener esa flexibilidad, y tener la cintura para hacer un cambio que va a ser muy crítico en los próximos años.

emocional. Se trata de tocarles el corazón, de hacerles sentir algo. La tecnología, especialmente la inteligencia artificial, va a ayudar a hacerlo mucho mejor y mucho más rápido, pero no va a ser un sustitutivo total. Entonces lo crítico va a ser ayudar a todos nuestros equipos humanos a adoptar esa tecnología, lo antes posible, apalancarla, a utilizarla, a gestionarla y a verla como un fantástico aliado, porque estoy convencido que lo va a ser.

Habrá cosas que nos guste más o menos de ella, irá cambiando. Pero el trabajo principal, en mi caso, con esos 2.000 profesionales de marketing, es inspirarles ¿a qué? a que adopten esa tecnología, que la utilicen. De hecho, no está costando mucho, porque creo que el atractivo o lo que yo me estoy encontrando es que la inmensa mayoría, el nivel de adopción de estas herramientas, que lo medimos y lo seguimos, es altísimo, más el 90% de esos 2.000 lo usan a diario y aunque algunos lleven más o menos meses, lo que sí estamos viendo es que el crecimiento y el aprendizaje no sigue una curva lineal, es casi exponencial.

“Escuchamos a nuestros profesionales más jóvenes, independientemente de su experiencia como asesores con capacidad de influir en nuestras decisiones estratégicas”

¿Cómo se lidera la implantación tecnológica en un equipo de marketing global?

Para poder gestionar esa realidad hay que tener en cuenta dos cosas. La primera es, reconociendo la enorme y fantástica oportunidad que supone la tecnología y la inteligencia artificial, es tener claro que, el marketing y nuestro negocio, está fundamentalmente hecho por y para humanos, para personas de carne y hueso, para gente, para consumidores, hechas por, en nuestro caso, por profesionales de marketing y comercial, y esa gente es de carne y hueso. Y esa tecnología que está ahí va a ser exactamente la misma para todo el mundo. La parte diferencial de lo que hacemos está en la variable humana.

Nosotros, vendemos bebidas y marcas que básicamente lo que conectan con la gente es a título

Y eso, a raíz de ese arranque empiezan a traer ideas maravillosas y opciones para que consideremos cómo incluso avanzar más rápido. Soy muy, muy optimista con lo que va a pasar con todo el mundo de inteligencia artificial en el mundo de marketing y en concreto dentro de Coca-Cola.

¿Cómo construir relaciones auténticas con nuevas generaciones?

Lo primero es, obviamente, interesarse de verdad por esa generación. Esa generación no tiene nada que ver con la nuestra. Esa generación ha sido educada y ha crecido en una sociedad distinta, con una serie de valores y principios que algunos de ellos pueden ser los mismos, pero han evolucionado y ven la vida de una forma distinta. Hay que dedicarle tiempo, y nosotros dentro de Coca-Cola nos aseguramos de que dedicamos mucho tiempo a escuchar, hablar con

consumidores, con gente de la generación Z que llamamos. Es una parte fundamental, es el punto de arranque de nuestro negocio. Internamente, tenemos muchos programas y desde hace muchos años tenemos lo que llamamos "Rivers Mentoring", que básicamente trata de que, muchos de los ejecutivos lo que tenemos son dos o tres personas empleados de esa generación, que independientemente que tengan seis, doce meses de experiencia o cinco años, da igual, los usamos para ser nuestros asesores y que nos digan de verdad, sin ningún filtro, sin ninguna barrera, lo que opinan de lo que hacemos, lo que les parece bien, lo que no les gusta nada, lo que cambiarían si ellos estuvieran en nuestra posición. Y creo que eso nos ayuda muchísimo a tomar pulso con la realidad en los pasillos de la oficina, en el día a día de la gente. Es una fórmula que creo que muchas compañías la utilizan y es muy efectiva.

¿Qué valor aporta un conocimiento profundo de marketing, operaciones y dirección general para liderar con éxito?

Después de diecinueve años en puestos de dirección general y dieciséis en total en marketing, en la industria de gran consumo son increíblemente importantes y están interrelacionados porque realmente en el mundo de gran consumo todo arranca en el consumidor, todo arranca en el marketing y la importancia de las marcas.

Hoy en día, esta es una realidad en Estados Unidos. En las grandes compañías norteamericanas, hubo recientemente un estudio que hablaba de que al menos dos tercios, más de dos tercios de las principales compañías en Estados Unidos, el área, la función y sus directivos del equipo de marketing no contaban con el apoyo o con la credibilidad, ni del CEO (consejero delegado) ni de sus consejos de administración, y ha habido mucha conversación dentro de la comunidad, sobre todo en Norteamérica, en Estados Unidos, de por qué es eso y cómo y por qué ocurre y cómo se debería cambiar. Y yo, humildemente, cuando me han preguntado, digo, afortunadamente, pues no estoy entre ese grupo, Marketing es sin duda uno de los motores clave en Coca-Cola, yo me siento extraordinariamente apoyado desde el minuto uno por nuestro CEO y por el Consejo de Administración, a pesar de que la transformación lógicamente no ha sido fácil y ha tenido sus épocas, como es lógico. Pero lo que les digo normalmente, es que no hay nada más poderoso que empezar mirándose al espejo. Y a lo mejor cuando alguien no tiene ese apoyo o no tiene la confianza de los superiores, es por algo qué ha hecho, o que ha dicho del rol de marketing. Entonces yo lo que le recomiendo o uno de los aprendizajes principales es que el marketing está para ayudar a crecer. No es un fin en sí mismo, es como cualquier otra profesión, tiene sus propios paradigmas, sus propias convicciones, que muchas veces creo que hay que replantearse, venimos de un mundo en el cual, todavía hoy en día, la mayor parte de equipos de marketing son valorados por como mueven o consiguen cambiar métricas y números que miden la percepción del consumidor. Y, aunque sin duda la percepción es importantísima, si esa percepción no se convierte en crecimiento, no vale absolutamente para nada.

> "En la industria del gran consumo todo arranca en el consumidor y la importancia del marketing y la importancia de las marcas"

Yo siempre uso el mismo ejemplo, o sea, en cientos de millones de personas que dicen amar Coca-Cola, les encanta la Coca-Cola y llevarían una camiseta con el logo, encantados, felices, pero no se beberían una coca-cola en su vida. Los que la beben, todos ellos acaban amando la Coca-Cola, les encanta. Entonces, para qué vamos a seguir durante 20, 30 años mirando la métrica que no genera necesariamente crecimiento, cuando si lo que hago es cambiar esa métrica, la convierto más secundaria, a pesar de que toda la industria pensaba que eso era casi un sacrilegio y cambio la métrica, una métrica de consumo y sorpresa, sorpresa las métricas funcionan, cambian el comportamiento de la gente, se genera consumo, crecemos mucho más que el resto de la industria de gran consumo en general, y eso se convierte en un círculo virtuoso, porque al crecer más, puedes invertir más, puedes contratar más gente y puedes generar valor para todos.

¿Cuál le gustaría que fuera su legado como líder en Coca-Cola?

No he sido, no soy una persona muy de altos o de grandes legados, tengo que decirlo de salida. Parte de la cultura de Coca-Cola, muy perfilada por los distintos líderes que hemos tenido a lo largo de la historia, hubo un presidente, que estuvo 60 años en la compañía, 40 de ellos como presidente de Coca-Cola, se llama Robert Woodruff, es muy conocido ya que lideró toda la expansión internacional de Estados Unidos hacia el resto del mundo. Era un hombre de un perfil bajísimo, nada público. Y lo era porque aprendió pronto, cuando intentábamos salir fuera, siendo una empresa tan grande, tan exitosa, con grandes comunicaciones, a veces siempre hay gente que te ve mal, no le gusta eso, sobre todo una empresa tan grande se puede percibir mal. No hay nada como el poder de que la gente descubra por sí misma el valor de lo que les aportas o no le aportas. Fue alguien de un perfil tremendamente humilde donde decía que un hombre puede ir tan lejos como quiera si no le importa quién se lleva el crédito, quién se lleva el reconocimiento.

Lo importante es la compañía, que me ha dado un trabajo en el que me divierto todos los días, que además me ha permitido generar un bienestar económico para mi familia, incluyendo la educación de mis hijos en los distintos países del mundo en los que hemos estado. Eso es lo realmente importante.

"La compañía es muy exitiosa gracias al legado colectivo"

Ese es el legado que importa. Es un legado más de agradecimiento y de reconocimiento a la compañía, a la que con mi esfuerzo y mi trabajo, me ha dado de comer a mí, y a toda mi familia.

Dejando esa parte, sí que me gustaría que quedara un reconocimiento como alguien que hizo una enorme diferencia en todos y cada uno de los retos que he tenido. Muy afortunado de que todos los puestos que me han tocado ir, sin saberlo ni haberlo pedido, me tocaron retos realmente difíciles, cosas que los cinco, seis, siete ejecutivos anteriores en el mismo puesto no le habían podido meter mano. Y quizás un poco por esa inconsciencia u optimismo, a mí es lo que me gusta. Pero de nuevo, independientemente del tema de legados, Coca-Cola tiene una tradición de extraordinarios líderes durante muchas décadas que han hecho cosas extraordinarias y la compañía es muy exitosa gracias a ese legado colectivo.

Contacto

Fundación CEDE - Confederación Española de Directivos y Ejecutivos

Edificios Trade
Gran Via de Carles III 86, 8-1
08028 Barcelona (España)
Tel. +34 93 508 83 20
Fax. +34 93 508 83 21
Correo electrónico: info@directivoscede.com