





LA EXCELENCIA COMO  
META  
EXPERIENCIA Y APRENDIZAJE  
TRAS UNA VIDA DEDICADA A  
LA EMPRESA Y EL MARKETING



JC Peralejo Serrano

LA EXCELENCIA COMO  
META  
EXPERIENCIA Y APRENDIZAJE  
TRAS UNA VIDA DEDICADA A  
LA EMPRESA Y EL MARKETING

ÁLTERA  
EDICIONES

Primera edición: diciembre de 2025

© Comunicación y publicaciones Caudal, S. L.

© JC Peralejo Serrano

© Ilustraciones: Alejandro Díaz Bilbao-Goyoaga

ISBN: 978-84-129990-2-0

ISBN digital: 978-84-129990-3-7

Depósito legal: M-26338-2025

Ediciones Áltera  
c/ Luis Vives 9  
28002 Madrid  
[info@editorial-adarve.com](mailto:info@editorial-adarve.com)  
[www.editorial-adarve.com](http://www.editorial-adarve.com)

Impreso en España

*A Justo, Richard, Vassilis y Jorge.  
Siempre presentes en mi memoria.*



«Fortuna sonríe a los audaces»

VIRGILIO



Comenzaré por presentarme y lo haré como «JC», pues así me llaman aquellos que me conocen, como supongo que también será vuestro caso cuando terminéis el recorrido por estas páginas.

Para más detalles, soy español, nacido en el foro madrileño, en la segunda mitad del siglo XX; con acreditado aporte —por triplicado— a la preservación de la especie y, tras culminar una larga y fructífera andadura laboral, en pleno disfrute de lo que algunos denominan la «edad de la sabiduría». Dicho de otro modo: estoy en ese momento de la vida en el que uno se siente en posesión de una tableta del mejor chocolate suizo y con la necesidad de abrirla y compartirla. Me refiero, claro está, a mi devenir en el mundo empresarial, ya que en el «mundo» a secas, no terminamos de aprender hasta el último de nuestros días.

Por eso este libro está dedicado en especial a quienes os iniciáis, o ya os estáis adentrando, en el arduo y sinuoso sendero del crecimiento y la superación profesional.

El objetivo es compartir con vosotras y vosotros mis reflexiones sobre la empresa, el liderazgo, el *Marketing*,

la estrategia, y mucho más. Para ello he decidido hacer caso omiso de la inteligencia artificial y encomendarme a la inteligencia natural, que por fortuna aún no ha caído en desuso.

Y como con frecuencia se hace difícil deslindar lo aprendido del tiempo y lugar en que se adquirió, la primera parte de este volumen tiene el carácter de unas memorias —más profesionales que personales— que permitirán, quizás, a quienes lo lean, comprobar que, pese a los avances tecnológicos y su formidable aporte, la esencia de la gestión empresarial y del *Marketing* no ha cambiado.

Con el fin de estructurar todo ese bagaje, me he tomado la licencia de que la segunda parte adopte la forma de «diálogos», recurso literario empleado desde la Antigüedad, que me ha ayudado a responder —a modo especulativo y sin sentar cátedra— a muchas de las preguntas que suelen formularse quienes se aventuran en esta senda apasionante e intrincada.

Ya sea desde la narración de las propias vivencias, o desde las conversaciones con contertulios reales o imaginarios, deseo que estas páginas sirvan de estímulo a las personas versadas en la materia, y quizás despierten el interés de quienes se creen ajenos a ella.

Si es así, por favor, hablad del libro. Como dijo Philip Kotler: «La mejor publicidad no es la que se compra, sino la que se comparte».

J.C.

Ciudad de México, 2023 - Vevey, 2025

# ÍNDICE

PRIMER LIBRO EL VIAJE .....	15
I SABER DECIR «NO» .....	17
II ESPERANDO «LA LENTA».....	21
III EL ANSIA DE SABER .....	25
IV Y LA TIERRA ERA REDONDA .....	29
V APRENDER A DESAPRENDER .....	35
VI NO HAY PUERTA PEQUEÑA.....	41
VII VOCACIÓN VIAJERA.....	61
SEGUNDO LIBRO LO APRENDIDO EN	
EL CAMINO (DIÁLOGOS).....	79
FORMANDO A PRISCILLA.....	85
I EL MARKETING, ¿UNA CIENCIA EXACTA? ....	87
II LA CONSUMIDORA ES LA REINA.....	93
III EL MARKETING MIX, LA RECETA	
PARA GANAR.....	103
IV EL POSICIONAMIENTO, EL SANTO GRIAL....	127
INICIANDO A GLAUCÓN.....	137
I LA REAFIRMACIÓN DEL YO .....	139
II EL SIMIO BAJO CONTROL.....	145
III LAS ARMAS DEL GUERRERO .....	151
IV SOBRE EL LIDERAZGO.....	157

ESPECULANDO CON TULIO .....	167
I ESTRATEGIA <i>VERSUS</i> EJECUCIÓN.....	169
II LA ESCUELA DE PALADINES.....	187
III <i>DE SENECTUTE</i> .....	201
APRENDIENDO CON JULIETA.....	211
I MENTORÍA VS. <i>COACHING</i> .....	215
II MENTORÍA <i>DEEP DIVE</i> .....	221
III LA «TABLA FIRME».....	227
EPÍLOGO (MÉXICO-SUIZA).....	233
ADIÓS, CDMX .....	235
HOLA, VEVEY .....	238
BIBLIOGRAFÍA.....	241

# PRIMER LIBRO

## EL VIAJE



Recuento de la trayectoria a bordo de grandes compañías, como son Kellogg's y Nestlé, gestionando varias de sus icónicas marcas —algunas centenarias—, que forman ya parte del imaginario colectivo.



# I

## SABER DECIR «NO»

Los que optamos por la vida nómada asumimos la lucha entre la atracción por el lugar en que nacimos y esa fuerza centrífuga que nos impulsa a separarnos de él.

En mi caso, el lugar del que partí prometiéndome volver, fue Madrid, ciudad capaz de alardear de cosmopolitismo y señorío, pero con las dimensiones justas como para generar un vínculo de pertenencia. Nací en Chamberí, uno de sus barrios más castizos, pero al no ser de tercera generación no puedo considerarme «gato madrileño», así que me conformo con ser persona, y dejemos lo del gato para una futura reencarnación.

En la calle de San Bernardo, esquina a la Gran Vía, transcurrieron mis primeros veintiún junios y los años de colegio y universidad, que uno tiende a recordar como «míticos» y formar parte de ese tiempo pasado que siempre fue mejor, según Manrique.

Para no extenderme demasiado, me limitaré a destacar cuatro hechos que marcaron ese periodo. No se trata

de acontecimientos concretos, sino de circunstancias que me ayudaron a ir descubriendome poco a poco.

El primero tuvo lugar a edad temprana, en esos años escolares donde la autoridad docente se sumaba a la doméstica parar disuadir al niño de cualquier conato de independencia. A estos dos eficaces instrumentos de contención se sumó pronto un tercero: la Iglesia. Esa Iglesia, «católica, apostólica y romana» —arropada y empoderada por el Régimen—, que se apropiaba de los pensamientos y obras de su rebaño. Por aquel entonces, ejercía con auténtica maestría lo que se le había dado tan bien durante siglos: manipular la educación.

Mi colegio constituía una honrosa excepción dentro de la pléyade de los «de curas». Frente a jesuitas, escolapios, teresianas o marianistas, había adoptado la insigne denominación de «liceo» —en velado homenaje a Aristóteles—. Por más señas, estaba en la calle Serrano y se declaraba laico, mixto y heredero de la Institución de Libre Enseñanza. De hecho, nos tocó ver pocas sotanas, ya que en nuestro entorno habían sido desplazadas por el menos intimidador atuendo *clergyman*.

Uno de los eventos cumbre en aquellos tiempos era el de la Primera Comunión. Ese día movilizaba, no solo a sus protagonistas, los neo-comulgantes, sino también a los que llevaban las ofrendas, a los que rezaban las preces y a los que hacían bulto en la bancada, sufridos extras.

Los niños que iban a recibir por primera vez la sagrada hostia eran disfrazados de la manera más variopinta: de marineros, de almirantes, o hasta de efectivos de la Be-

nemérita, con tricornio y todo. Las niñas no se quedaban atrás: iban de novias, de novicias, o incluso de princesas, dependiendo de las expectativas del clan familiar. No así en nuestro liceo, donde el buen gusto limitó el repertorio a austeros trajes blancos, con algún toque decorativo, pero sin pasarse.

Se efectuaba un minucioso proceso de selección para aquellos que deberían tener un papel estelar en la ceremonia y a mí me tocó el de rezar las preces. Algo debí hacer bien, porque ya quedé consolidado y era reelegido cada año. Los afortunados estábamos exentos de las clases, porque debíamos ir a los ensayos, ante la envidia de los resignados que se quedaban.

Por fin, llegaba el gran día, con el despliegue de una escenografía casi digna de un desfile militar. Los lectores de preces debíamos soportar la ceremonia desde unos bancos en el altar, frente a la concurrida sala, y todo para llegar a ese minuto de gloria, donde con pausados y estudiados movimientos nos dirigíamos al púlpito para declamar nuestra prez.

Terminada la fugaz intervención, ya más relajados, nos volvíamos al asiento. Para muchos de nosotros, aquello supuso la primera oportunidad de decir algo en público, quizás premonitoria de lo que nos esperaría en un futuro lejano.

Y así año tras año, sin mayores incidentes. Hasta que un día, cuando ya faltaba poco para el evento, el nubarrón de la duda se instaló en mi cabeza, para no volver a salir. ¿Para qué toda esa parafernalia? ¿Cuál era el racional

de que nos tomásemos aquella oblea de pan ácimo tan insípido y que después bebiéramos aquel vino tan dulce?

Esa duda fue creciendo en mi interior, hasta que decidí comunicarle a la dirección que yo no iba a comulgar en ese día. Aquello cayó como una bomba. Era algo inconcebible e implicó, por supuesto, mi exclusión de la élite de los lectores de preces.

Pero ahí se quedó el castigo. Viéndolo hoy con perspectiva, la pena fue bastante liviana, no quiero imaginar la que me habría caído en un colegio «de curas». De alguna manera, la Institución de Libre Enseñanza había extendido su manto protector. La gran lección que me quedó de todo aquello es la de saber decir «no».

Palabra simple y al mismo tiempo tan difícil de pronunciar. Recomiendo utilizarla cuanto antes en la vida y siempre que sea necesario, porque decir «no» es un acto de afirmación.