

LO IMPOSIBLE PRESENTÓ LA FACTURA

FERDINANDO FREGA · GILLETTENARRATIVE · GILLETTEVATICANO

Recuerdo a mi padre llevándonos a comer los domingos cuando yo era niño. Siempre al mismo restaurante: Sala Bella. La dueña era una mujer corpulenta, siempre sonriente, siempre acogedora. Se comía bien. Delicioso. Único.

Con bastante frecuencia se nos unía su supervisor. Friulano de origen, casi dos metros, mucho más de ciento veinte kilos, bendecido con un apetito saludable. Bajaba en coche desde Mesina con su familia.

Al final de la comida llegaba la cuenta. Mi padre nunca se levantaba de la silla para pagarla. Simplemente dejaba los billetes doblados dentro de la servilleta, sobre el plato vacío.

Nunca los vi repartirse la cuenta. Nunca vi otro arreglo. Nunca oí una discusión.

Él era el supervisor. Mi padre era el vendedor.

Y el vendedor paga.

Entonces una noche, mientras aparcábamos el coche en el garaje, me dijo:

«Siempre me ves pagar. Siempre me ves sacar el dinero primero. Así que crees que soy yo quien paga la cuenta. No lo soy.»

No lo entendí.

Me llevó un mes.

Un domingo, sentado a la misma mesa, el supervisor sacó una libreta del bolsillo interior y se puso a escribir mientras mi padre hablaba.

Quién había abierto una tienda nueva. Quién había cerrado una. Quién iba tarde con las facturas. A quién le había cogido el hijo el negocio familiar. Quién seguía teniendo los productos del competidor en el escaparate.

Nadie me prestaba atención, porque yo era un niño, y los niños no cuentan en la mesa.

El lunes por la mañana esas notas viajaban a Milán con la firma del supervisor.

Mi padre pagaba la cena. El supervisor pagaba todo lo demás.

Veinte años sin una sola amonestación. Sin una sola nota disciplinaria. Y, sobre todo, sin un solo aumento denegado.

Mi padre podía considerarse uno de los tres hombres mejor pagados de Gillette Italia, justo después del director general y del director comercial. No porque vendiera más que

nadie. Porque nadie más poseía el valor añadido de las historias que se desplegaban cada día delante de los clientes.

La cuenta siempre la paga alguien que no está sentado a la mesa.

Recuerde esa frase. La necesitará al final.

¿Por qué esta larga introducción?

Para explicar lo que ocurrió hoy. Y lo que narré, esperando que algún día pueda ocurrir de verdad. Si en un futuro próximo o mucho más tarde, no lo sé.

Era un domingo por la tarde de mediados de agosto. Calor abrasador. Aire seco. Ese tipo de temperatura que parece aún más ardiente precisamente porque hay muy poca humedad.

El aire acondicionado trabajaba a destajo y mi mujer, como siempre, me recordaba que lo apagara, porque las facturas de la luz ya son bastante caras sin echarles más sal encima.

Eran alrededor de las seis y media de la tarde. Estaba estirado en mi sillón rojo cuando sonó el móvil.

El prefijo era +1. Estados Unidos. ¿Quién demonios podía llamarme desde América a esa hora, cuando allí aún debía de ser la hora de comer?

Contesté.

«¿Diga?»

«¿Diga?»

Una voz tranquila. Grave. Levemente gutural.

«Quisiera hablar con Ferdinando.»

«Al habla. ¿Con quién hablo?»

«Soy Robert. Buenas tardes. El americano con el apellido francés.»

Me reí.

«Gracias por la llamada, pero sinceramente, quien haya montado esta broma merece un reconocimiento. He picado del todo. Aunque, ahora que lo pienso, ¿me llama desde un número americano estando sentado en Roma?»

«Sí. Este es mi móvil personal. No he usado ningún canal oficial, porque esto no es comunicación institucional. Es uno de los pocos privilegios que todavía me permiten. Si tiene dudas, le doy la centralita del Vaticano y puede comprobarlo.»

«No. Está bien. Continúe, por favor.»

Estaba escéptico. Receloso. Cauto. Pero no quería colgar. Ser maleducado nunca ha formado parte de mi naturaleza. En vez de eso subí al máximo mi sistema interno de detección de amenazas e intenté entender dónde había aterrizado exactamente.

«Dígame, Su Santidad. ¿Qué puedo hacer por usted hoy?»

«Podemos tutearnos, Nando. No nos separan tantos años.»

«Cierto. Solo nos separan los papeles. Usted es el Número Dos de la Iglesia católica. Yo soy el último de los escribas.»

«¿Por qué Número Dos? Tenía la impresión de ser el Número Uno.»

«Perdóneme si suena incómodo. El Número Uno es el hombre que lo construyó todo: Jesús. Mi antiguo colega de Gillette. El único que sabía exactamente lo que hacía. Como no podía nombrar públicamente a sus directores generales, inventó el título de Papa y le dio a usted la libertad de personalizarlo.»

Estalló en carcajadas.

«Ahora entiendo —dijo— por qué cada pasillo de mi casa resuena con la misma pregunta: ¿has mirado hoy GilletteNarrative, a ver qué ha escrito ahora el colega?»

No tuve dificultad en seguirle el ritmo. Un buen vendedor reconoce un juego en cuanto empieza. Pero él fue lo bastante inteligente para reconocerlo también, y se ajustó de inmediato.

«¿Sabe que le llamo desde el número vinculado a mi cuenta bancaria americana? Hace un tiempo llamé a ese banco directamente y me colgaron, porque pensaron que era una broma.»

«Sí, Su Santidad.»

«No, Nando. Se lo ruego. Llámeme Robert. Al menos en privado. Sin protocolo. Hace la vida más fácil.»

«Pues bien, Robert, ha elegido el banco equivocado. En su posición deberían venir ellos a usted. De hecho, abrir una sucursal dentro de la Ciudad del Vaticano debería considerarse casi obligatorio. Solo el prestigio lo justificaría. Una oportunidad que ningún banquero serio se atrevería siquiera a discutir.»

«Tiene razón. Pero la economía no es mi terreno. Y esta llamada es exploratoria. Igual que la carta que usted me envió. Al final hacemos el mismo trabajo.»

«¿Cuál?»

«Los dos intentamos entender a nuestros semejantes.»

«Sabe, Nando, he leído todas las historias que ha escrito sobre su GilletteVaticano. Mi primera pregunta es esta.»

1. ¿Por qué veintidós lenguas? ¿Veintidós mundos? Incluso en lugares donde la Iglesia es prácticamente marginal. Tome la India.

«Porque hay una regla de mercado que ustedes nunca han aplicado de verdad.

Los consumidores no son clientes. Un cliente es alguien que ya le compra. Un consumidor es alguien que todavía podría.

Ustedes cuentan clientes. Los bautizados. Los fieles practicantes. Los creyentes registrados. Y se olvidan de todos los demás.

Los mercados no se ganan donde uno ya es fuerte. Los mercados se ganan donde uno está ausente y nadie espera que llegue.

Veintidós lenguas no son veintidós traducciones. Son veintidós puertas abiertas.»

«Un momento. ¿Está diciendo que la fe es un producto, y que la gente cambia de religión igual que cambia de marca de dentífrico?»

«Estoy diciendo que la gente se mueve. Y si esa afirmación le ofende, mire lo que ha pasado con sus diócesis en toda América Latina durante los últimos treinta años, y dígame quién las movió.»

Silencio. Luego:

«Continúe.»

«Además, no quiero escribir literatura económica. Solo soy un vendedor que sacó un cuatro en italiano en el colegio.»

2. ¿Por qué escribió que sería lógico y oportuno devolver Gillette al interior de la Iglesia?

«Por tres razones, en este orden. Identidad. Creencia. Relación.

Primero la identidad. ¿De verdad cree que ser un americano con apellido francés ocurrió por casualidad? Usted lleva dos mundos dentro de un solo nombre sin pertenecer del todo a ninguno de los dos. Gillette hizo exactamente lo mismo durante un siglo. Un objeto. Una cuchilla. Cien caras distintas, según el país donde aterrizaba. La identidad no es lo que uno es. La identidad es lo que los demás reconocen en uno en tres segundos. Usted la tiene. Y la está desperdiciando.

En segundo lugar viene la creencia. Nadie compra una maquinilla por el mango. La compra porque cree que mañana por la mañana dolerá menos que ayer. Es un acto de confianza que se repite cada día antes de que ocurra cualquier otra cosa. A solas. Delante de un espejo. Dígame otro producto en el mundo que consiga eso.

Luego viene la relación. Lo único que nadie puede comprar. Mi padre construyó relaciones a lo largo de treinta años de mostradores y tazas de café. No vendemos libros. Construimos relaciones. Está al pie de todo lo que publico. No es un eslogan. Es un balance.

Y el verdadero paralelismo no es la cuota de mercado. Ustedes no necesitan cuota de mercado. El verdadero paralelismo es la frecuencia.

Gillette se convirtió en Gillette porque entendió un hecho sencillo: una cuchilla se desgasta. El consumo obliga a volver.

Ustedes tienen un producto que se desgasta cada día. Se llama conciencia. Y sin embargo lo tratan como si la gente solo necesitara reponerlo una vez al año, en Navidad y en Pascua.»

«Y hay una imagen de la que quería hablarle.»

«Dígame.»

«Un hombre abre un paquete nuevo de cuchillas. Dentro encuentra un pequeño folleto. No una estampita. El rostro de Jesús. Como era de verdad, antes de todo lo demás. Recién afeitado.»

Robert no se rio. Lo oía respirar. Luego dijo:

«Nando, usted sabe que no tenemos ese rostro. Nadie lo ha visto nunca.»

«Exacto. Es el único rostro del mundo que dos mil años de pinturas no han conseguido desgastar. Y usted lo pondría en las manos de un hombre corriente a las seis y media de la mañana. A solas. De pie delante del espejo. Sin rezar. Porque es el único momento del día en que nadie está actuando.»

Un largo silencio. Luego:

«Continúe.»

3. ¿Qué significa todo esto en la práctica?

«Significa que me reservo el derecho de hacer una due diligence seria antes de darle una sola cifra. No prometo rendimientos que no he verificado. Eso es lo que hacen los consultores. Y los consultores mandan la factura igualmente.

Lo que puedo decirle ahora mismo es esto. Su marketing —porque sí, ustedes hacen marketing, y lo hacen mal— quedó obsoleto hace veinte años. Ya nadie reúne seguidores mediante campañas. En ningún sector.

Una sola cosa funciona. Convertirse en el gesto que una persona hace antes de decidir hacerlo.

Así que solo queda una pregunta. Y es para usted.»

«Adelante.»

«¿Quiere ser recordado como el Papa de la historia? ¿O quiere ser recordado como el Papa que hizo historia?»

«Suenan parecido.»

«Están a mundos de distancia. Y la respuesta depende enteramente de usted.»

«Bien —dijo—, gracias por su tiempo, por su disponibilidad y sobre todo por su interés.

Debo decirle algo. No le hablaba solo como a un narrador. Ni a un sociólogo. Ni a un escritor. Ni a un economista. Le hablaba como a un estratega de sistemas.

Me reservo el derecho de tomar una decisión y de comunicarle formalmente lo que pienso.»

Luego hizo una pausa.

«Hay una pregunta que me gustaría hacerle, Nando. Todo esto. Las veintidós lenguas. La due diligence. El folleto dentro del paquete de cuchillas. ¿Quién lo paga?»

Y de repente estaba de vuelta en un garaje en 1975, junto a un hombre que acababa de pagar una cena que en realidad no estaba pagando.

«Robert. Siempre paga la gente. Siempre la misma gente. Ustedes lo llaman ofrenda. Nosotros lo llamábamos precio de venta. Pero es la misma mano que se abre.

La diferencia nunca es quién paga. La diferencia es cuánto de ese dinero vuelve en forma de algo útil, y cuánto se queda atrapado, alimentando a gente pagada demasiado para producir demasiado poco.

Mi padre pagaba la cena y no pagaba nada. Porque lo que regalaba valía más que lo que gastaba.

Ahora le toca a usted decidir de qué lado de la mesa está sentado.»

«¿Hay algo que quisiera preguntarme?», dijo.

«Sí. Cuídese. Preste atención a dónde está. Es el lugar más hermoso del mundo. No el más seguro. Los peligros vienen de dentro. Y son invisibles precisamente cuando uno intenta desmontar lo que todavía no entiende.

Y una cosa más, Su Santidad. Gracias.»

No vendemos libros. Construimos relaciones.

Ferdinando