

EL ERROR EN ESPEJO DE WILKINSON

En 1996, una empresa de maquinillas compró una empresa de pilas, convencida de que el espacio en el estante y la fuerza del marketing podían convertir las pilas en hojas.

En 2003, una empresa de pilas hizo exactamente lo contrario.

Energizer Holdings, una compañía construida en torno a las pilas alcalinas, le compró a Pfizer el negocio mundial de afeitado húmedo Schick-Wilkinson Sword.

Los analistas lo llamaron una jugada inteligente.

Una diversificación natural.

Una manera de hacerse más fuerte ante los distribuidores.

Nadie parecía dispuesto a hacer la pregunta evidente.

Si a Gillette — la empresa que de verdad entendía el negocio del afeitado — le había costado hacer que pilas y hojas convivieran cómodamente bajo el mismo techo, ¿por qué iba a triunfar una empresa de pilas allí donde Gillette había encontrado sus límites?

La respuesta llegó despacio.

Como suele ocurrir.

En 2003, Wilkinson Sword lanzó la Quattro, el primer sistema de afeitado de cuatro hojas.

Era un auténtico logro de ingeniería.

Por un momento pareció dar la razón a la estrategia.

Pero la ingeniería nunca fue el verdadero problema.

Lo era la cultura.

Una pila se vende a base de distribución, visibilidad, rotación y reconocimiento de marca.

Un sistema de afeitado es otra cosa.

Mango.

Cartucho.

Ciclo de recambio.

Fidelidad del consumidor.

Una relación que se construye en años, no en semanas.

Energizer sabía gestionar lo primero.

Nunca asumió del todo la lógica de lo segundo.

Durante más de una década, Schick y Wilkinson Sword funcionaron dentro de una estructura pensada para un negocio completamente distinto.

Al final llegó la separación.

El negocio de las pilas quedó como una empresa.

El negocio del afeitado encontró su propia identidad bajo Edgewell Personal Care.

Solo entonces las marcas volvieron a un entorno construido en torno a lo que realmente eran.

Visto en retrospectiva, dos empresas cometieron un error parecido desde direcciones opuestas.

Gillette creyó que una pila podía gestionarse como una maquinilla.

Energizer creyó que una maquinilla podía gestionarse como una pila.

Las dos subestimaron el poder de la cultura.

Porque los negocios pueden parecer iguales en una hoja de cálculo.

En la realidad, rara vez lo son.

La Dama sobrevivió.

Siempre sobrevive.

Pero pasaron años antes de que por fin encontrara el camino a casa.

Ferdinando