BRAND SEMANTIC CAPITAL – CALABRIA



FERDINANDO FREGA

BRAND SEMANTIC CAPITAL — CALABRIA

The P&G Saga · 21

Nota: en aquella época Italia todavía usaba la lira. Todas las cifras se han convertido a euros para dar una idea real de la escala.

Las historias y los hechos que se suceden en estas horas, días, semanas y meses han devuelto mi memoria a unos treinta años atrás, a la época en que, recién nombrado Agente General de Gillette para Calabria, me encontré solo y contra todos, frente a grandes decisiones de mercado. Solo tenía la información que poseía, pero conocía bien la tierra: su sociedad y sus montañas, su gente, sus situaciones y los pensamientos dentro de cada mente.

No era fácil enfrentarse a la Dirección Nacional de Ventas de entonces, en la persona de su director, un hombre de origen genovés. Me respetaba por mi cargo, pero no me apreciaba, por mi carácter firme e inflexible — y aún más porque yo era joven, fuerte e impetuoso. Y me temía, porque yo tenía la costumbre de enfrentarme a todos sin decir nunca «sí, señor».

En cada ocasión nacional e internacional que se me presentaba, hablaba con los máximos directivos del mundo sin reverencia, diciendo siempre lo que pensaba, ofreciéndome a recibirlos e invitándolos a Calabria, sin comentar nunca a los demás ni interferir directamente con ellos. Esto molestaba a la dirección italiana, porque cada vez

que llegaba un extranjero era como si quisiera mirar dentro del maletín de todos.

Cada acción mía se convertía en una reacción, y construía de forma natural una nueva naturaleza semántica, como si el apellido FREGA no fuera solo el apellido de un vendedor, sino un capital de los valores de la empresa — como lo sigue siendo hoy.

Sucedió que, en aquellos días, cuatro mayoristas de detergentes de Calabria decidieron fusionarse en una sola empresa. Las cifras eran grandes, y no era solo ambición: se volvieron creíbles en el mercado, hasta el punto de que todos los proveedores se apresuraron a abrir de inmediato la nueva cuenta de facturación. Yo me sumé, pero hice solo un tímido pedido de apertura, sin salir de mis propios umbrales mentales, con pago contra reembolso: ese era el procedimiento para una cuenta nueva.

Recibía, de media, tres llamadas al día de la sede de Milán preguntando cómo evolucionaba esta nueva estructura, hasta que me detuve y decidí que ya no quería servirla.

El jefe de área, un antiguo directivo de Procter & Gamble, bajó de inmediato y recurrió a sus viejos colegas, llamando directamente a la oficina de Roma. Le confirmaron que la línea de crédito que habían abierto era de unos 400.000 euros, con una nota verbal: si no les vendemos a ellos, cerramos el negocio — sin distribución numérica, dados nuestros tipos de producto y nuestras políticas comerciales sostenibles, nuestro negocio se apoya única y exclusivamente en estos clientes mayoristas.

Como Gillette Italia, mi territorio facturaba unos 4 millones de euros, y la facturación histórica total que los cuatro mosqueteros aportaban como dote era de unos 400.000 euros: el 10 % de mi total.

Pero la cifra que me hizo sospechar no era solo la estimación que daban a los proveedores — presentándose como los salvadores del comercio calabrés, con unas ventas previstas de 1,2 millones de euros. Era también su plan de convertirse en distribuidores directos exclusivos, eliminando a los intermediarios comerciales existentes.

Sobre el papel era un buen negocio. Yo trabajaba para una multinacional a comisión. Pero la idea de hacer perder dinero a mi empresa nunca había pesado menos que el deseo de hacerme súper rico. Así que: prudencia, freno de mano puesto, nada de pedidos fáciles.

El riesgo no era económico, para nadie. Era reputacional, si se hubieran llevado la mercancía sin pagarla. Y yo conocía muy bien a los cuatro mosqueteros.

Decidí no servir a esta nueva estructura mayorista, y las llamadas de Milán empezaron a presionarme psicológicamente, hasta que, en la tercera llamada, dije: «El cliente es de riesgo. No voy a suministrarle. Pero si la dirección insiste, redacten un anexo a mi mandato de venta y quédenselo ustedes como cuenta directa de la casa. Yo me hago a un lado».

El genovés estaba furioso. Pero el CEO de Italia sabía quién era yo.

El cliente transmitió por teléfono un pedido de 400.000 euros a la sede de Gillette, y todos esperaban que yo lo introdujera en mis terminales para su aprobación. Nunca ocurrió.

Seguí trabajando, y mis ventas siguieron creciendo sin el nuevo cliente. Luego, en julio, apenas siete meses después de nacer, su aventura terminó, dejando un agujero de 10 millones de euros en facturas impagadas por todo el territorio.

Nadie habló. Nadie comentó. Nadie felicitó. Nuestro honor estaba a salvo, y con él nuestro capital semántico. No habíamos perdido ni credibilidad ni confianza en el mercado, ni dinero ni ventas, y los accionistas miraban con buenos ojos a la filial italiana, que le daba a Boston un crecimiento de dos dígitos y ninguna deuda semántica.

Ferdinando