

THE GILLETTE COMPETITION

Ferdinando Frega — Nando the Scribe

Gillettenarrative.com

LA COMPETENCIA DE GILLETTE

Ningún análisis corporativo habla nunca de ello en serio, porque el competidor siempre es solo un fabricante que intenta arrebatar espacio de mercado, sin cultura ni profesionalidad, basando su conocimiento únicamente en las necesidades —y su juicio jamás roza las necesidades reales del cliente—.

En las reuniones de Gillette de los años ochenta, el primer punto que presentaba cada circular de ventas se refería a la cuota de mercado, donde los datos de consumo se expresaban en sell-out —es decir, lo que realmente se había vendido y entregado a los consumidores, medido por la principal agencia de investigación estadounidense, llamada NIELSEN—, aunque nadie supo nunca en qué puntos de venta de la muestra italiana se basaban.

Era la Biblia de los datos: ninguna otra cosa podía representar una cifra más real.

Dentro estaban las cifras de consumo por tipo de producto, la cuota de mercado en volumen, dividida primero en las 4 áreas estándar italianas —NOROESTE, NORDESTE, CENTRO, SUR-ISLAS— y más tarde, para entender mejor lo que estaba ocurriendo, la sede londinense de Gillette Europe pidió también los datos por subáreas, para ver en detalle dónde el fenómeno de las ventas alcanzaba puntos inesperados y por qué el consumo seguía subiendo.

El análisis corporativo nunca encontraba los puntos débiles, como hacen ciertas clínicas médicas biológicas, donde los instrumentos a menudo miden no solo los valores numéricos, sino los efectos invisibles —algo que en el mercado solo la madre Gillette sabía hacer—.

A menudo nos llamaban «la gente de las cuchillas», líder del mercado con un 92% de cuota —al menos en sistemas de afeitado—, donde los maliciosos insistían a voces en que solo éramos recogedores de pedidos, no vendedores, igual que la Iglesia católica recauda de sus benefactores a través de la caridad.

Entre los datos de las cuchillas destacaba incómodamente una presencia: BIC en las maquinillas desechables, donde sus cifras de una sola hoja la señalaban como líder del mercado, y nosotros nos quedábamos solo segundos en ese mercado.

Cuando se preguntaba por qué debíamos conformarnos con el segundo puesto, la dirección respondía que no era un mercado de interés real y que, de todos modos, en breve retiraríamos el producto del mercado —es más, querían saber cómo liquidar de inmediato las existencias actuales y hacer sitio a otros productos—.

La idea no tardó en llegar, cuando alguien en Boston dijo: «Contacten a FREGA —será él el delegado para esta clase de magia».

Los almacenes se vaciaron en poco tiempo, pero lo triste es que seis meses después los datos de mercado nos señalaban como marca líder: BIC había pasado a ser segunda, y todos intentaron ocultarlo, porque era uno de esos casos en que el éxito genera incomodidad —ya que demuestra

que la decisión tomada era equivocada—.

Luego estaban los artículos de tocador, en particular la espuma de afeitar y la crema de afeitar; la música de las cifras de cuota de mercado italianas cambiaba considerablemente —teníamos un 28-30% en espuma y un 18-20% en crema—, pero los hombres de Gillette del sur de Italia, por naturaleza, siempre fueron leales y particularmente orgullosos, y ninguno de ellos dejó pasar jamás la ocasión de poner su propio sello, de labrarse su papel, como una madre enseña a su hijo.

Recuerdo la primera reunión con el nuevo Area Manager, un hombre de P&G;, Sicilia, recién llegado a Gillette, que dijo enseguida: «La música está bien, pero cada violín tiene que tocar su propia melodía, y el sonido será el del desplazamiento de la cuota de mercado».

Los vendedores más veteranos lo miraron con desconfianza amistosa y atención, y yo —la única nota joven del grupo— entendí de inmediato que mi gladiador no pedía venganza, sino legitimidad, dentro y fuera de la arena, y juntos construimos un nuevo imperio.

Fue entonces cuando los primeros camiones empezaron a viajar directamente de Londres a Calabria, solo con espuma de afeitar, y esto no era ruido —era simplemente el éxito que más tarde llevó al matrimonio entre Gillette y P&G;—. Nosotros solo habíamos llegado antes, y luego otros lo copiaron.

Pero, como ocurre con todo lo nuevo que se hace, también esto disparó la cuota de mercado de la espuma de afeitar hasta el 44%, una cifra nunca antes registrada en Italia; y justo cuando todos pensaban que habíamos llegado, el manager de P&G; me dijo: «Ahora, FREGA, tenemos que mejorar la cuota de mercado de la CREMA DE AFEITAR EN TUBO», donde COLGATE PALMOLIVE era líder absoluto con un 70% de cuota. Pero nadie dijo nunca que fuera imposible, porque los hombres capaces jamás se quejan ante una herida evidente —agachan la cabeza y se ponen a trabajar—.

La primera petición fue a Boston, donde se pidió alinear el formato con los 100 ml de COLGATE, eliminando los dos formatos de 75-150 ml de la gama Gillette.

Ahora jugábamos en igualdad de condiciones, y los precios se mantuvieron siempre premium: nadie regalaba nada ni recurría a prácticas comerciales desleales —no era el estilo de los hombres de la empresa—.

La gente de COLGATE estaba centrada en vender sus detergentes, y el producto CREMA DE AFEITAR EN TUBO era un ariete en un mercado donde el líder no juega solamente en el mercado —es el mercado—.

No se trataba de volumen —un producto modesto, cuyas ventas en unidades representaban cifras bajas—, sino de una cuestión de carácter y de principios, y el nuevo manager nunca ocultó su ambición para los dos.

Por decirlo sencillamente: en un solo año, por primera vez en la historia de la empresa, en esa marca concreta, pasamos de una cuota de mercado regional del 22% al 48%, y los directivos de la sede romana de Colgate Palmolive intentaron ponerse en contacto para entender cómo demonios lo

habíamos conseguido.

Pero la historia no termina ahí: habían pasado veinte años desde que dejé la empresa, y un día me encontré en un centro comercial, donde había un concesionario de coches, y la tía de mi mujer quería comprar un coche a plazos.

El gerente de aquel concesionario era un antiguo Jefe de Área de Colgate Palmolive que me conocía bien, y cada vez no perdía la ocasión de gritar mi nombre en burla socarrona, pero yo nunca me lo tomé como algo personal —era solo un juego—.

Me saludó enseguida y, cuando la tía terminó los papeles del coche, me llevó aparte y me dijo que, para aprobarlo, necesitaría la firma de un avalista —y que la mía valdría—.

Me tendió el formulario y lo firmé: ROMAN POLASKI. Luego me alejé, sonriendo.

El coche se entregó y aquella firma nunca se comprobó: él era solo un hombre de Colgate, alguien a quien no había dejado de ganar —nunca fue realmente mi competencia, solo alguien que me miraba y preguntaba: «¿Quién demonios eres tú?».

Y yo decía: «Solo alguien a quien no esperabas».

Ferdinando