# P&G MANAGERS ON THE RISE

Ferdinando Frega — Nando the Scribe



Gillettenarrative.com

# MANAGERS DE P&G EN ASCENSO

Después de solo seis meses, a comienzos de 1998, sin una negociación real, el Tío Warren aceptó autorizar la adquisición de Duracell por parte de The Gillette Company.

No hubo efectivo saliendo de cajones, ni transferencias bancarias que emitir —solo papeles con una firma y nombres por insertar—. Eran acciones.

Y aquí me detengo un momento, porque sé exactamente qué pasa por la mente del lector:

«Pero si Frega era solo un simple vendedor, ¿cómo diablos podía saber —o siquiera entender— las dinámicas de una adquisición? ¿Se apoyaba solo en el noir literario y en la imaginación del escritor? O, más simplemente: ¿quién diablos es este tipo?»

Responderé en pocas palabras: desde el día en que entré en el mundo Gillette en 1985 —e incluso antes, cuando oía contar cosas a mi padre en la mesa— entendí de inmediato lo que tendría que sacrificar.

Algo de diversión, parte de la emoción de gastar dinero, dejar de lado el béisbol y el baloncesto —pero nunca el rugby, que jugué durante diez años—.

Para seguir los movimientos de las acciones y a los inversores detrás de ellas —sus decisiones aparentemente naturales, casi invisibles si no sabías dónde mirar— me bastaba con leer el Corriere della Sera y extraer información de Il Sole 24 Ore, junto con Milano Finanza.

Mis únicos amigos. Los únicos en quienes confié jamás.

Me guiaba tanto el instinto como la información —incluso cuando decidí dejar Gillette en 2003—. Y ese mismo día, el Director General, el Dr. Salvioni, también se marchó.

Ambos entendimos que la salida del Tío Warren de la posición de inversor era una señal clara: la empresa se estaba preparando para la venta.

La nueva propiedad traería una filosofía y una cultura completamente distintas de las nuestras. Todos sabían que P&G; estaba enamorada de Gillette y ya había hecho intentos en el pasado —intentos rechazados, pero nunca considerados hostiles—.

Los de ventas sabíamos que pronto conoceríamos a gente que no pensaba como nosotros.

Ellos vendían detergentes y lejía, procedentes de acuerdos de distribución con mayoristas como Exportex. No eran vendedores de calle.

Nosotros, en cambio, vendíamos artículos de lujo para hombres.

Esa era la única diferencia —siempre fue una cuestión de estilo—.

La adquisición se hizo realidad.

La bolsa fue extremadamente favorable a Duracell, que venía del mundo metalúrgico —estaban cubiertos de grasa y nunca mostraron realmente sus pérdidas—. Les faltaba transparencia.

Pero tenían la habilidad de negociar exactamente dónde colocar a su management: se quedaron con las segundas líneas de mando —las que van directo al mercado—.

Mientras tanto, los managers emergentes encontraron la oportunidad perfecta para deshacerse de todos los jefes históricos de cuchillas y maquinillas —y lo hicieron con dólares—. Muchos dólares.

De repente, todos esos managers que no significaban nada en términos de ingresos y beneficios entraron en los consejos por derecho propio.

Pero esta es una vieja regla de las multinacionales: un jefe siempre tiene debajo a alguien que no vale un comino.

Los que venían de filiales como Braun y Oral-B fueron promovidos y empujaron hacia delante a la gente de sus propias líneas —algunos los empujaron hasta el dormitorio—.

Gente sin cultura corporativa, sin sentido de la estructura empresarial.

Gente a la que Madre P&G; después no tuvo ningún problema en echar —pero les costaron una fortuna a los accionistas, y nadie se dio siquiera cuenta—.

Gillette dejó de existir en 1999.

A partir de ese momento, chocaron realidades distintas y personas distintas —donde una palabra ya no tenía el mismo peso que antes—.

*P.D. Procter & Gamble compró patentes, productos y activos físicos. Todo lo demás fue contaminación —cultural, gerencial y operativa—.*

*Nando*