

Davis DYER, Frederick DALZELL y Rowena OLEGARIO
Rising Tide. Lessons from 165 Years of Brand Building at Procter & Gamble
 Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2004, 467 pp.

La fascinante historia de cómo una modesta empresa familiar creada en 1837 se convirtió en una gigantesca corporación que emplea en la actualidad a cerca de cien mil personas en más de ochenta países de América, Europa y Asia es el tema de estudio de este libro. Su material privilegiado de investigación han sido los archivos privados de la empresa en todo el mundo, y los testimonios de sus principales ejecutivos. El objetivo perseguido, sin embargo, no era conmemorar los primeros 165 años de historia de *Procter & Gamble*, como sugiere el subtítulo escogido. La finalidad última ha sido producir un informe encargado por los principales ejecutivos de la empresa desde finales de la década de 1990. En estos últimos años *Procter & Gamble* conoció una importante caída de su valor bursátil, una recesión en sus mercados de Norteamérica y Europa, y diversas rigideces organizativas que obstaculizaron la colaboración y la cooperación internas para dar respuesta a la crisis. Los máximos directivos de *Procter & Gamble* pensaron de manera inteligente que, en esos momentos críticos, crear una historia común que construyera una identidad colectiva podía ser un instrumento útil que ayudase a recuperar la unidad de acción gerencial, además de permitir identificar ventajas comparativas del pasado en el diseño de estrategias de crecimiento para el futuro. El título está muy bien escogido en este sentido: por un lado reconoce —y da publicidad— al producto estrella de la empresa, el detergente *Tide*, cuya cuota de mercado en Estados Unidos entre 1946 y 2002 ha sido alta y sorprendentemente estable, en torno al 30 por 100 (página 81), y, por otro, sugiere imágenes de una nueva etapa de crecimiento en torno a productos tradicionales que han mostrado su fortaleza y ventaja comparativa en los mercados. Y esta última es una de las principales “lecciones” que, tanto los directivos entrevistados como los autores del libro, repiten cuando explican los efectos negativos que, según ellos, causó la decisión tomada a finales de la década de 1990 de reestructurar el negocio a escala planetaria a partir de marcas y no de divisiones con base geográfica, concediendo autonomía a directivos que se dedicaron a promocionar agresivamente las marcas que tenían asignadas —perjudicando de ese modo los intereses de otras marcas y, por tanto, de la propia empresa—. Quizá habría sido útil contar con algún capítulo que contextualizase y tratase el desarrollo del sector químico en Estados Unidos y en el mundo, para averiguar si los recientes problemas de la empresa eran peculiares de la misma o compartidos por otras grandes corporaciones, a la cuales el libro considera sistemáticamente más en su papel de competidoras de *Procter & Gamble* que como empresas con similares problemas y retos, con las que se podían (y debían) haber establecido comparaciones.

El libro ofrece continuamente “lecciones” sobre supervivencia, aprendizaje, liderazgo, estrategia, organización y gestión de recursos humanos, a partir de los datos de la empresa estudiada. Al fin y al cabo, *Procter & Gamble* financió la investigación para aprender y, desde luego, el lector que quiera ser ejecutivo de una gran corporación, o que trabaje en una empresa basada en la innovación, aprenderá y mucho. Los historiadores de la economía y de la empresa hallarán numerosas evidencias de la importancia fundamental que la flexibilidad organizativa de las empresas ha tenido en la adaptación a ciclos económicos de largo plazo, además de la responsabilidad que en dicha adaptación han tenido los factores estrictamente económicos e institucionales.

Los autores del estudio son dos doctores de Harvard (Dalzell y Olegario) y un consultor de empresas independiente (Dyer), a cuya consultoría se encargó el proyecto. Dyer no es un neófito en temas de publicaciones de historia empresarial, ni en el estudio de grandes corporaciones, y ya había publicado, en 2001, *The Generations of Corning: The Life and Times of a Global Corporation*, con Daniel Gross, y, en 2002, *Changing Fortunes: Remaking the Industrial Corporation*, con Mitin Noria y Frederick Dalzell. En cuanto a Rowena Olegario, profesora de historia empresarial en la Vanderbilt University, en estos momentos está completando un libro sobre crédito y cultura empresarial en los Estados Unidos entre 1830 y 1920. Dada la formación y experiencia de los tres autores, y teniendo en cuenta que —según se dice en la introducción— la prestigiosa editorial Harvard Business School Press no recibió subvención alguna y aplicó su habitual sistema de evaluación externa (cuatro autoridades anónimas), es vergonzoso —por no decir bochornoso— que en el libro no se utilice la abundantísima literatura existente (en la propia Harvard Business School) sobre corporaciones y multinacionales. Se menciona una vez, y en una sola nota a final de texto difícil de localizar (página 430), alguna obra de Alfred Chandler Jr. (*The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*), y no existe mención alguna de los autorizados trabajos sobre multinacionales de Geoffrey Jones, por citar solamente los nombres de algunos de los más conocidos profesores de la propia Harvard Business School expertos en corporaciones. La bibliografía utilizada es escasa y anticuada, y tiene que ver con la propia empresa y no con debates sobre temas generales. Estas carencias dicen muy poco de cómo funcionan los sistemas de evaluación externa en las más prestigiosas editoriales del mundo, y mucho de lo complicada que es la colaboración científica entre el mundo académico y el empresarial.

Dicho lo cual cabe resaltar, por lo menos, tres aspectos que justifican muy merecidamente leer el libro: su impecable presentación editorial; la sintética y clara exposición cronológica de la historia de *Procter & Gamble*; y la excelente demostración de cómo se construyen y reconstruyen en un muy largo plazo marcas, culturas corporativas, sistemas organizativos, y sistemas de transferencia de conocimiento. Respecto a la presentación, el libro tiene índice, prólogo, diecinueve capítulos organizados en

torno a cuatro partes que siguen un orden cronológico, dieciséis páginas de fotografías, un epílogo, apéndices utilísimos (evolución cronológica, resultados financieros entre 1929-2003, fechas de introducción de las principales marcas, líderes de la empresa entre 1837 y la actualidad), notas finales, índice onomástico y breves notas biográficas de los autores. En cuanto a la historia en sí de *Procter & Gamble*, cada una de las cuatro partes en que se divide el libro presenta una introducción general, y cada uno de los capítulos concluye con un breve resumen, facilitando la lectura.

La primera parte incluye los capítulos 1 al 4 y recoge, quizá demasiado brevemente, los “orígenes” de *Procter & Gamble* en un largo período de un siglo comprendido entre 1837 y 1945. Es decir, dos tercios de la historia de la empresa se estudian en sólo una cuarta parte del libro. El capítulo 1 relata en un par de páginas cómo el inglés William Procter y el irlandés James A. Gamble, artesanos especializados en la manufactura de velas y jabón, tuvieron la fortuna de cruzar sus destinos en Cincinnati con las hermanas Olivia y Elizabeth Ann Norris, hijas del fabricante de velas Alexander Norris. La endogamia profesional facilitó la concentración de patrimonios y esfuerzos en la fabricación de velas y jabón. La escala de operaciones creció y se benefició, también, de la localización de su negocio en una ciudad estratégicamente conectada por el río Ohio con Nueva Orleans y Nueva York, en la que se estaban iniciando de manera pionera métodos de producción industrial (“*disassembly lines*”) entre los empaquetadores de carne. La construcción de líneas ferroviarias permitió en unos pocos años acceder a un mercado nacional de enormes dimensiones. Los hijos de los fundadores se especializaron: George Procter en los aspectos comerciales y James Norris Gamble en los técnicos. La Guerra de Secesión supuso pingües contratos con el ejército de la Unión y la oportunidad para invertir en el aumento de la capacidad productiva y, al acabar la guerra, innovar en productos (el jabón *Ivory*), estrategias de comercialización (publicidad y marcas), y gestión de recursos humanos (el “*profit-sharing plan*”), aspectos estudiados en el capítulo 2.

El capítulo 3 describe el período 1890-1945, a partir del momento en que la empresa se hizo anónima (1890) y se inició su expansión (una fábrica en Kansas City en 1903, otra en Staten Island, en el puerto de Nueva York, en 1906, y la primera fuera de Estados Unidos en Hamilton, Ontario, en 1915). En estos años la empresa inició una estrategia de integración vertical (compra de *Buckeye Cotton Oil Co.*, en 1901) y horizontal (compra de *Schultz and Company*), y empezó a abandonar la, hasta entonces dominante, distribución a través de mayoristas para iniciar la trascendental, costosa y complicada venta directa a minoristas en la década de 1920. Así, de controlar 20.000 distribuidores, pasó a gestionar su relación con unos 400.000. El salto fue también cualitativo: en 1924 se creó un departamento de investigación económica y se contrató a un doctor en Economía de la Johns Hopkins University, para realizar estudios científicos de precios y mercados, y, en 1925, se estableció el departamento de investigación de mercado (contratando para él mujeres licenciadas desde 1929). En estos momentos, la empresa inició

la reorganización de sus empleados en torno al número creciente de marcas que se iban fabricando, y no siguiendo criterios geográficos de ventas. El crecimiento de la empresa corrió paralelo con el abandono de las tareas directivas de las familias Procter y Gamble: en 1930, Richard Deupree se convirtió en el primer presidente no vinculado a dichas familias. La profesionalización de la dirección se realizó, por lo tanto, en plena crisis económica. El capítulo 4 describe, entre 1931 y 1945, la combinación de causas que condujo a la creación de una nueva tecnología y de una nueva marca: los detergentes sintéticos y *Tide*. Es uno de los mejores capítulos del libro, e ilustra elementos que a lo largo del mismo se reproducen con otros productos y tecnologías: los beneficios de permitir la libre iniciativa individual en un contexto de disciplina y objetivos colectivos; el aprovechamiento pleno de ideas científicas de difícil aplicación comercial tomadas de investigadores de otros países gracias a la enorme disponibilidad de recursos de *Procter & Gamble*; y la secuencia de largos ciclos de investigación pionera (10-15 años) con largos ciclos de liderazgo de mercado (10-20 años), a los que debía suceder de nuevo un ciclo de investigación para salir de una crisis de saturación o competencia.

La segunda parte del libro (*La ciencia de vender productos cotidianos, 1945-1980*) cubre los capítulos 5 a 8. Los capítulos 5 a 7 describen los productos y marcas que la empresa fue incorporando en nuevos segmentos de mercado (alimentación, bebidas, productos sanitarios de papel, dentífricos y artículos de higiene personal, con marcas líderes como *Crisco*, *Pampers*, *Always*, y *Crest*, y marcas estrepitosamente fallidas como *Rely*). El capítulo 8, muy distinto a los anteriores, describe una auténtica revolución en la gestión de recursos humanos llevada a cabo en las fábricas de Augusta, Georgia, Lima, en Ohio, y Albany, en Georgia. Dicha revolución se originó en los conflictos laborales que experimentó la empresa tras la II Guerra Mundial, y se basó en las ideas de un profesor del MIT, Douglas McGregor, autor del libro *The Human Side of Enterprise* (1960), y consultor de empresas, según el cual la organización corporativa basada en jerarquías y en control de arriba abajo, creaba roces y desconfianza, y pérdidas de productividad. Para evitarlo se implementó en algunas fábricas de *Procter & Gamble* el “*technician system*”, que estimulaba las relaciones horizontales, la cooperación, la promoción basada, no en la antigüedad, sino en la adquisición de competencias y el trabajo en equipo, y la dirección que estimulase la transparencia y la comunicación. Según el libro, el experimento fue un éxito en términos de aumentos espectaculares de productividad en las fábricas que lo aplicaron, y redujo los problemas laborales y la necesidad de tener sindicatos. El sistema fue también particularmente interesante porque favoreció la reducción de conflictos raciales en unas comunidades que habían sido testigos de graves enfrentamientos a principios de la década de 1960. Menor atención se prestó a reducir las diferencias de género en el acceso y la promoción en la empresa, a lo que el libro dedica sólo dos páginas. Los autores concluyen esta segunda parte afirmando que *Procter & Gamble* “aprendió que los propios directivos podían constituir un serio obstáculo al cambio (...). Supervisores y ejecutivos debían adoptar un nuevo papel, que no era sólo el de

dirigir sino el de apoyar". La tercera parte (*Volviéndose global, 1980-1990*), que incluye los capítulos 9 a 13, prosigue la lista de productos y marcas explotadas, pero incorpora la espectacular proyección internacional de la empresa, y los problemas culturales y organizativos que supuso para una corporación norteamericana conquistar mercados como el japonés o el mexicano. Para un lector español los capítulos 10 (*Aprendiendo a competir en Japón*) y 12 (*En río revuelto*) pueden resultar enormemente sugerentes, sobre todo a la luz de los conocimientos que tenemos sobre transferencia tecnológica e inversión de capital extranjero en España. El capítulo 12 señala, por ejemplo, que *Procter & Gamble* asumió que México, por ser un país de baja renta *per capita* y con escasa disponibilidad de lavadoras automáticas, no podría ser un buen mercado para la gama alta de jabones y detergentes de la empresa, y que lo adecuado era distribuir productos baratos de escaso contenido tecnológico, un grave error que tuvo ocasión de corregir debido a la enorme demanda mexicana del detergente de mayor contenido tecnológico y precio, que fue *Ariel*. La última parte (*Compitiendo en un mercado cada vez más pequeño: Procter & Gamble desde 1990*) describe la expansión en Europa oriental, Rusia y China, la apuesta por los productos higiénicos y de belleza, y el enorme esfuerzo que supuso mejorar la cadena de distribución y aprovisionamiento a escala planetaria. El epílogo (*Principios de construcción de marcas*), es un decálogo de valores gerenciales que parece diseñado para consumo interno de los directivos de la empresa.

En resumen, este libro es una referencia inexcusable para cualquier especialista en historia empresarial, y para todos aquellos economistas y empresarios que quieran aprender de las experiencias de éxito y fracaso de una gran corporación norteamericana. Académicamente no se sitúa en ninguno de los debates existentes sobre las ventajas comparativas o debilidades de las corporaciones en el mundo actual, ni utiliza bibliografía básica o reciente sobre el tema. Tampoco aporta datos sobre algo que apenas se apunta en algunas líneas, como es la importancia de las conexiones personales con los dueños de grandes medios de comunicación (caso de México) o con miembros del ejército o el gobierno (en Estados Unidos) para penetrar definitivamente en un segmento de mercado o en un mercado nacional. Resulta, sin embargo, útil por cuanto incorpora aspectos que apenas han sido estudiados por la historiografía europea, como es la gestión de la diversidad de los recursos humanos de la empresa. La riqueza de la documentación interna consultada y los testimonios de los directivos resultan, asimismo, particularmente útiles para mostrar algo que es importantísimo en Europa y que apenas hemos tratado en la historiografía sobre la empresa en España: la transformación de empresas familiares en grandes corporaciones privadas y su proceso de internacionalización.

Paloma Fernández Pérez
Universitat de Barcelona