

GHD ESPAÑA: FUERZA DE VENTAS Y CANALES COMERCIALES¹

Una mañana de junio de 2019, Thys Niermeyer, director general de GHD España, reflexionaba, una vez más, sobre la mejor manera de ajustar la labor de su equipo comercial a las tendencias del mercado. GHD (sigla de *Good Hair Day* —“pelo estupendo a diario”, se podría traducir libremente—) era un fabricante de herramientas para el cuidado del pelo establecido en Leeds (Reino Unido), con filiales por todo el mundo. En el Anexo 1 se ofrecen ejemplos de los distintos productos que comercializaba GHD España.

Desde hacía unos años, el que había sido el perfil de la clientela tradicional de la empresa (salones de peluquería y belleza, y sus proveedores mayoristas) estaba perdiendo peso en el *mix* de ventas. Sin embargo, habían ido creciendo las ventas a otros clientes distintos, como los particulares, que compraban los productos de GHD tanto en Internet, como en los salones, como en los *corners* que la empresa instalaba en superficies comerciales, principalmente en El Corte Inglés.

Esta evolución estaba teniendo repercusiones no sólo en los resultados de ventas y márgenes, sino también en la labor que desempeñaba el equipo comercial y en su motivación. Los salones de peluquería habían sido críticos para el posicionamiento de la marca como la enseña de mayor calidad y precio del sector. Thys opinaba que aún lo seguía siendo y que su prescripción comercial seguía siendo trascendental para la marca. También opinaba que los comerciales de GHD habían sabido gestionar muy bien la relación con estos clientes. Sin embargo, estos nuevos clientes y canales demandaban una actitud diferente que su equipo de ventas no llegaba a entender bien del todo, o para la cual no estaba suficientemente preparado.

Tal como lo entendía Thys, no era sólo cuestión de formación, sino de cambiar la manera de llegar a los clientes, de cómo realizar la labor de ventas y, por tanto, de reorganizar la estructura comercial de la forma más adecuada posible. A su vez, los propietarios y gerentes de los salones de peluquería desconfiaban de las marcas que se posicionaban en otros canales de consumo, pues restaba prestigio profesional a los productos y marcas que ellos usaban y comercializaban.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el asistente académico José María Camacho Baena, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero 2021, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

NAVIDAD 2010-2011

Terminando el año 2010, el equipo de dirección de GHD España debía resolver un dilema respecto a su equipo comercial que les tenía bastante inquietos. Una alternativa consistía en implantar un sistema tecnológico muy innovador para el actual equipo, con el objetivo de optimizar su labor con el consiguiente aumento de ventas. La otra opción era incorporar a cuatro nuevos vendedores para crear una nueva zona de ventas dentro de la estructura comercial. Con el problema adicional de que la propuesta de incorporar nuevos vendedores a la red de ventas ya estaba en la mesa de la matriz de GHD, quien debía dar el visto bueno a cualquier tipo de inversión. Thys, David —director de operaciones— y Pablo —director de ventas— debatían acerca de una transformación tan radical e innovadora para su red de ventas, y se veían asaltados por numerosas dudas a la hora de decidir el futuro inmediato.

En el día a día de GHD España se podía comprobar que nunca habían abusado de la implantación de tecnología (más bien lo contrario), y eso había generado una serie de costumbres y hábitos demasiado consolidados entre los vendedores y en la propia compañía respecto a la adopción de adelantos tecnológicos.

Además, el importante crecimiento experimentado por la empresa durante el tiempo que había estado bajo el mando del director general que precedió a Thys parecía legitimar esta actitud: la tecnología no era tan necesaria para crecer. La gran expansión que había logrado GHD en España había sido fruto de las continuas visitas comerciales y del incremento de vendedores en plantilla. En resumen, era lógico interpretar que el aumento de ventas era directamente proporcional a la contratación de nuevos comerciales.

En GHD España ya contaban con una solución propia de gestión de las relaciones con clientes, un clásico CRM (*Customer Relationship Management, software* de gestión de la relación con los clientes). Aun así, Thys y David estaban considerando la posibilidad de dar otro paso más en el desarrollo de esa herramienta comercial, para aumentar su eficacia. En el fondo, la idea era aumentar las ventas con el mismo número de comerciales que tenían hasta el momento.

Por otra parte, el objetivo principal de la empresa, y en ello se insistía desde la matriz británica, seguía siendo incrementar las ventas, con lo que no podían arriesgar demasiado. Si además se conseguía mayor cuota de mercado, mejor que mejor.

También les preocupaba que la inversión en tecnología podía no resultar tan eficaz como pensaban. No era fácil de cuantificar económicamente, sobre todo desde el punto de vista de su aplicabilidad en el día a día de la labor comercial.

LA HISTORIA DE GHD

La empresa era conocida principalmente por sus planchas para el pelo (*stylers*), mercado en el que era líder indiscutible, por su continua innovación y su tremendo crecimiento desde su fundación. En 2006 fue considerada por el suplemento Fast Track del periódico The Times como una de las 100 compañías con mayor crecimiento del año².

Martin Penny, Gary Douglas, y Robert Powls fundaron GHD en el año 2001 cuando se asociaron para comprar los derechos de una plancha para el pelo inventada en Corea del Sur. La compañía creció rápidamente, aunque no comenzó a hacer publicidad del producto hasta dos años después de su lanzamiento. Las recomendaciones proporcionadas por los salones de peluquería, a los que la fuerza de ventas propia suministraba los productos, llevaron a GHD a facturar en Reino Unido más de 12 millones de libras en 2004, superando ampliamente las previsiones iniciales de los socios, que solo habían estimado unas ventas de 3 o 4 millones.

En 2004 GHD decidió entrar en el mercado de Europa Continental, alcanzando una facturación de 37 millones de libras. En 2006, el grupo Jemella, propietario de la marca GHD, fue comprado al precio de 55 millones de libras por Lloyd's Development Capital. Once meses más tarde se vendió por 160 millones de libras al Fondo de Inversión Montagu. A finales de 2010 parecía que la empresa volvía a estar a la venta, y de hecho estaba interesado en ella otro fondo de inversión británico, Lion Capital. Ese año se habían superado los 150 millones de libras en ventas, con más de dos millones de planchas en 50.000 salones de peluquería de todo el mundo. En 2016, GHD volvió a cambiar de manos: fue adquirida por la empresa americana Coty Inc., por 420 millones de libras. Todo parecía indicar que, de cara a otra futura venta de la empresa, lo prioritario para la propiedad era incrementar las ventas y lograr el mayor beneficio posible en todas las filiales de la compañía.

Desde sus orígenes, GHD se había posicionado en el segmento de gama alta, con productos destinados principalmente a los profesionales de peluquería. La compañía fue la primera patrocinadora de herramientas para el cuidado del cabello del *Victoria's Secret Fashion Show*, y estaba avalada por celebridades del mundo de la moda, el cine o el espectáculo, como Victoria Beckham, Madonna, Gwyneth Paltrow, Jennifer Aniston o la actriz española Blanca Suárez.

GHD lanzó su primera campaña publicitaria en 2003, mediante el patrocinio del *reality show* británico *The Salon*. Un poco más adelante también patrocinó el *reality* australiano *Australia's Next Top Model*, en el que un grupo de aspirantes competía para llegar a ser *top model*. La cantante Katy Perry fue nombrada rostro de GHD en 2011. En esas fechas GHD también se asoció de forma estable con *Victoria's Secret*, para un patrocinio duradero de su desfile de modas anual.

² <https://www.thetimes.co.uk/article/good-hair-day-tops-fast-track-awards-z9bxv8gbht0>.