

Jamie Anderson  
Karin Kollenz-Quétard  
Nader T. Tavassoli

CS-18-017-ES  
Julio de 2018

Co-authored with



## El Dollar Shave Club: disrupción en la industria del afeitado

“Nuestras hojas de afeitar son cojonudas” – Michael Dubin, CEO



**DOLLAR SHAVE CLUB**

### Introducción

A principios de julio de 2016 Charles Pierce, presidente de Cuidado Personal Global del grupo Procter & Gamble (P&G), reflexionaba sobre la aparición del Dollar Shave Club (DSC), una nueva empresa que registraba un rápido crecimiento y que había puesto a prueba a la marca dominante Gillette, adquirida en 2007 por P&G. Lanzada en 2012, con un modelo de suscripción *online* directo al consumidor, DSC había irrumpido con éxito en la multimillonaria industria del afeitado de Estados Unidos, robando cuota de mercado y generando la aparición de otras empresas imitadoras.

En 2016 los productos de afeitado y depilación representaban un mercado de 4.130 millones de dólares en Estados Unidos, en el cual las maquinillas de afeitar y los recambios suponían en conjunto 2.950 millones de dólares en ventas anuales (13.000 millones de dólares en todo el mundo). A pesar de continuar siendo la compañía más importante en el mercado estadounidense, seguida por la marca Schick, de Edgewell, que representaba el 15% en 2016, y con cerca 30.000 empleados solo en América del Norte, Gillette había perdido cuota de mercado durante seis años seguidos. Según Euromonitor, su cuota del negocio de las maquinillas de afeitar masculinas en Estados Unidos cayó del 59% en 2015 al 54% en 2016, cuando en 2010 había sido superior al 70%. En las presentaciones a los analistas los directivos de P&G habían achacado este descenso a varios factores: el estancamiento de la economía en EE.UU, la orientación cada vez mayor de los consumidores hacia el valor, el aumento de los competidores de bajo coste e incluso la moda hípster de dejarse crecer la

---

Caso preparado por Jamie Anderson, de la Antwerp Management School, Karin Kollenz-Quétard, de la EDHEC Business School, y Nader Tavassoli, de la London Business School, con la ayuda de Pierre-Olivier Bligny.

Los casos de la London Business School se elaboran exclusivamente como base de discusión en clase y no como aval, fuente de datos principal o ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

© 2018 London Business School. Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este caso, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin el permiso por escrito de la London Business School.