

**ELIYAHU M.  
GOLDRATT**

**No Fue  
LA SUERTE**

**SEGUNDA PARTE DE LA META**

---

**EDICIONES CASTILLO**



Eliyahu M. Goldratt

# NO ES CUESTIÓN DE SUERTE

Este libro fue pasado a formato digital para facilitar la difusión, y con el propósito de que así como usted lo recibió lo pueda hacer llegar a alguien más. DPIERO.

DÍAZ DE SANTOS

# 1

*Versión española de :*

Enrique Fernández de Bobadilla Asociado  
del A.Goldratt Institute Ibérica

Título original en inglés: 'It's Not Luck'

© Eliyahu M. Goldratt, 1994

Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1995  
Juan Bravo, 3A. 28006 Madrid España

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

ISBN en lengua inglesa: 0-88427-115-3  
ISBN en lengua española: 84-7978-200-5  
Depósito legal: M. 6.574- 1995

Diseño de cubierta: Estuart, S.A.  
Fotocomposición: MonoComp, S.A.  
Impresión: Lavel, S.A.  
Encuadernación: Novimar, S.L.

—En cuanto al grupo de Alex Rogo...

Por fin ha llegado Granby a la parte que a mí me afecta. Me pongo cómodo y presto atención. Disfruto con cada una de las palabras. No es de extrañar, ya que por ser el vicepresidente ejecutivo del grupo, las he escrito yo. Bueno, no exactamente. Granby ha cambiado algunos superlativos. Supongo que siendo como es el presidente ejecutivo ésta es una de sus prerrogativas.

No es sólo su forma de leerlo, con su voz profunda de barítono, también es la música. ¿Quién ha dicho que los números no pueden ser una sinfonía? Ahora llega al crescendo:

—El grupo de diversificación ha terminado el año con un beneficio operativo total de un millón trescientos mil dólares.

Granby continúa, pero ya apenas le escucho. No está mal, reflexiono. No está nada mal, teniendo en cuenta que cuando me hice cargo hace un año, este grupo estaba sumido en números rojos. Todas y cada una de sus tres empresas.

Granby ha terminado. Ahora les toca a los directores externos justificar su existencia. El consejo lo componen tres grupos. La alta dirección de la compañía, que hacemos nuestro trabajo antes de la reunión del consejo. Los directores decorativos, los que son (o fueron) peces gordos en otras empresas, que hacen su trabajo en otra parte. Y los tiburones profesionales, los «representantes» de los accionistas, que no hacen ningún trabajo.

—Bien hecho —dice el pomposo expresidente de una compañía petrolera—; habéis conseguido encarrilar a UniCo justo a tiempo para la próxima recuperación del mercado.

Bien hecho, pienso yo, una frase entera sin referirse a sus propios éxitos pasados. Está mejorando.

Ahora les toca a los tiburones. ¿Quién será el que empiece a hurgar en las lagunas del informe de Granby pidiendo, como es habitual, algo más?



—Creo que el presupuesto para el año que viene no es lo suficientemente agresivo —dice uno de los tiburones.

—Sí —dice otro—. El resultado previsto se basa por completo en la recuperación estimada del mercado. No hay nada en el plan que muestre un verdadero esfuerzo por parte de UniCo.

Tal y como se esperaba. Estos directores profesionales sólo son negreros modernos; lo que hagan nunca será suficiente, siempre hacen restallar el látigo. Granby no se molesta en contestar, ahora es James Doughty el que habla.

—Creo que tenemos que recordarnos constantemente que el negocio no es como era. Debemos hacer un esfuerzo especial—. Y, volviéndose hacia Granby:

—Hace siete años, cuando llegaste a presidente, las acciones estaban a sesenta dólares y veinte centavos. Ahora oscilan alrededor de los treinta y dos dólares.

Mejor que los veinte dólares que valían hace dos años, me digo para mis adentros.

—Es más —continúa Doughty—, como esta empresa ha hecho tantas malas inversiones, hemos debilitado nuestra base de capital. La clasificación de crédito de UniCo ha bajado dos categorías. Esto es totalmente inaceptable. Creo que el plan del año que viene debería reflejar el compromiso de la dirección para hacer que UniCo vuelva a ser lo que era.

Es el discurso más largo que le he oído a Doughty. Esta vez debe ir en serio. De hecho tiene parte de razón, por supuesto, si ignoramos la economía global en la que nos movemos. La competencia nunca ha sido tan fiera. El mercado nunca ha sido así de exigente. Por mi parte. Sabiendo perfectamente lo difícil que es el trabajo, creo que Granby lo ha hecho muy bien. Heredó una empresa de prestigio, pero era una empresa que había erosionado su base de productos. Una empresa que empezaba a entrar en pérdidas. Y él la volvió a hacer rentable.

Trumann levanta la mano para acallar los murmullos. Esto va en serio. Si Trumann apoya a Doughty, entre los dos tienen poder suficiente como para hacer lo que quieran.

La mesa está en silencio. Trumann nos mira a cada uno de nosotros. Los directores, y dice lentamente:

—Si esto es lo mejor que puede presentar la dirección... me temo que tendremos que buscar un sucesor fuera de la empresa.

¡Vaya! menuda bomba. Granby se retira dentro de un año, y hasta ahora todos suponíamos que la carrera estaba entre Bill Peach y Hilton Smyth, los vicepresidentes ejecutivos de los dos grupos principales. Yo prefería que ganara Bill Peach, Hilton no es más que una serpiente

política. Pero ahora el juego es distinto. —Seguro que habéis considerado acciones más agresivas —le dice Trumann a Granby.

—Sí. lo hemos hecho —admite Granby—. ¿Bill?

—Tenemos un plan —empieza Bill—; aunque debo subrayar que no está terminado, y es muy delicado. Parece que es posible acometer la reorganización de la empresa, lo que nos permitiría reducir los costes un siete por ciento más. Pero hay muchos detalles que tenemos que pulir antes de poder anunciarlo. No es un trabajo sencillo.

Otra vez no. Yo pensaba que ya habíamos superado esta fase. Cada vez que hay presión para mejorar los resultados, la acción instintiva es recortar gastos, lo que en realidad significa despedir personal. Esto es ridículo. Ya hemos eliminado miles de puestos de trabajo. No sólo hemos eliminado la grasa. Hemos llegado hasta la carne y los huesos. Como director de fábrica, y más aún como director de división, tuve que luchar continuamente con Bill para proteger a mi personal. Si el esfuerzo que se desperdicia constantemente en reorganizaciones lo dedicáramos a pensar cómo conseguir más mercado, estaríamos mucho mejor.

La ayuda llega desde un sector inesperado. Doughty dice:

—No es suficiente.

Trumann le sigue inmediatamente:

—Esa no es la respuesta. A Wall Street ya no le impresiona este tipo de acciones. Las últimas estadísticas muestran que más de la mitad de las empresas que redujeron su plantilla no mejoraron sus resultados.

Ahora no soy yo el único que está desconcertado. Es evidente que esta vez los directores van al unísono. Están apuntando hacia algo, pero, ¿hacia qué?

—Debemos centrar nuestra empresa. Deberíamos concentrarnos más en la actividad principal —dice Hilton Smyth con voz decidida.

Siempre se puede contar con Hilton para que diga frases vacías que no significan nada. ¿Qué le impide a él concentrarse en la actividad principal? Ese es exactamente su trabajo.

Trumann hace la misma pregunta:

—¿Qué más necesitas para desarrollar mejor la actividad principal

—Muchas más inversiones —replica Hilton. Y con el permiso de Granby, se dirige hacia el proyector y empieza a mostrar algunas transparencias. Nada nuevo: es el mismo material con el que nos ha estado bombardeando durante los últimos meses. Más inversión en equipos sofisticados, más inversión en I + D, comprar algunas empresas para «completar nuestra gama». ¿De dónde narices saca la seguridad de que esto nos vaya a ayudar? ¿No hemos enterrado más de un billón de dólares durante los últimos años de esta misma manera?

—Ciertamente ésta es la dirección a seguir —dice Doughty.

—Sí lo es —le apoya Trumann—, pero no debemos olvidar lo que dijo Hilton al principio. Debemos centrarnos en la actividad principal.

Hilton Smyth, el muy serpiente. Estaba de acuerdo con ellos desde el principio. No es más que una farsa. Pero, ¿cuáles son las acciones concretas? ¿De dónde vamos a sacar las enormes sumas necesarias para invertir en esta fantasía?

—Creo que la estrategia de diversificación fue un error —dice Trumann—. Volviéndose hacia Granby, continúa:

—Entiendo por que la iniciaste. Querías ampliar el campo de actividad de UniCo. darle alguna seguridad. Pero, mirando atrás. estarás de acuerdo en que fue una equivocación. Hemos invertido casi trescientos millones de dólares en diversificación. El resultado de la inversión ciertamente no lo justifica. Creo que deberíamos dar marcha atrás. Deberíamos vender estas empresas, mejorar nuestra base de crédito, y reinvertir en la actividad principal.

Es la primera vez que veo a Granby sufrir un ataque semejante. Pero ése no es el tema. El tema es que este ataque sobre Granby me va a destruir a mí. ¡Lo que Trumann está proponiendo es vender todas mis empresas! ¿Qué puedo hacer yo al respecto? Granby no va a dejar que suceda esto. Toda su estrategia a largo plazo se basaba en la diversificación. Pero a partir de este momento las cosas empiezan a moverse a la velocidad de un tren expreso. La sugerencia de Trumann es apoyada por más directores. Se propone la resolución, se defiende y se acepta: todo ello en menos de cinco minutos. Y Granby no dice ni una palabra. Incluso vota a favor. Debe tener algo guardado en la manga. Debe tenerlo.

—Antes de pasar al siguiente asunto del orden del día —dice Granby—, debo decir que tendríamos que planificar cuidadosamente cómo vamos a invertir en la actividad principal.

—De acuerdo —dice Trumann—. Los planes de inversión que hemos visto hasta ahora son demasiado convencionales y excesivamente arriesgados.

Dirijo mi mirada hacia Hilton Smyth. Ya no sonrío. Es evidente que se había hecho demasiadas ilusiones. No tiene el puesto de presidente en el bolsillo. Lo más probable es que nos caiga un presidente de fuera. Cualquiera será mejor que Hilton.

## 2

En mi casa, un grupo detestable está dando un concierto a todo volumen. Voy directamente al cuarto de Dave. Está en su mesa haciendo los deberes. No tiene sentido saludar: no me oiría. Al cerrar su puerta, el sonido baja cincuenta decibelios. Menos mal que Julie tuvo el buen criterio de instalar una puerta antirruidos al mismo tiempo que el nuevo equipo de música. Sharon está en el teléfono, la saludo y bajo a la cocina. Desde que Julie abrió su oficina, nos hemos acostumbrado a cenar tarde. Julie afirma que el mejor horario de trabajo para una consejera matrimonial es entre las cuatro y las nueve de la tarde. Es el mejor para sus clientes. Nosotros nos consolamos con las *tapas*\* que prepara Julie. El estar en América no nos impide adoptar algunas

costumbres europeas.

—Me han invitado a una fiesta muy especial el sábado por la noche.

—¡Qué bien! —replico mientras acabo el paté de hígado de pollo—. ¿Por qué es tan especial?

—Es una fiesta de segundo curso. Sólo han invitado a cuatro que no estamos en segundo.

—Mi hija es famosa —digo haciéndole un guiño.

—¿Y por qué no? —me replica..

Los niños sólo me han dejado un emparedado de aceitunas y queso. Me lo trago en dos bocados.

—Entonces, ¿te parece bien? —me pregunta.

—No veo por qué no—. Me envía un beso y sale de la cocina como flotando.

—Un momento —la vuelvo a llamar—: ¿hay algún motivo por el que no deba dejarte?

—No especialmente —me dice—. Ya sabes que tengo casi catorce años.

\* En español, en el original.



—Sí, chica mayor. Si se puede llamar casi a los ocho meses que te faltan para los catorce.

Entonces se me ocurre:

—¿A qué hora se supone que termina la fiesta?

—No lo sé —dice distraídamente. Demasiado distraídamente—. Supongo que tarde.

—¿Cómo de tarde, Sharon? —pregunto, abriendo la nevera para coger una cerveza.

—Pero, papá —dice con la voz algo más tensa—, no puedo irme de la fiesta antes de que termine.

Abro la lata mientras me dirijo hacia el salón.

—¿Cómo de tarde, Sharon? —le repito.

—Papá, es una fiesta de segundo año —todavía no me ha contestado—, ¿no lo entiendes?

—Lo entiendo —digo, y enciendo la televisión—, y quiero que estés en casa antes de las diez.

—¡Pero Debbie, Kim y Chris van a ir! —aparecen las lágrimas—. ¿Por qué me tengo que quedar yo en casa?

—No tienes que quedarte en casa. Sólo tienes que estar en casa antes de las diez —cambio de canal en canal distraídamente—. ¿Qué ha dicho tu madre?

—Me dijo que te preguntara a ti.

—Pues has preguntado y ya tienes la respuesta. Eso es todo, querida.

—Ya le dije a mamá que tú no lo ibas a entender —solloza, y sale corriendo hacia su cuarto.

Sigo cambiando de canal. Son las seis menos diez. Dentro de poco llamará Julie dando instrucciones para la cena. ¡Vaya idea la de enviarme a Sharon para un tema así!

Julie siempre consigue que yo siga involucrado en los asuntos domésticos. No me importa, sobre todo porque ella lleva la mayoría del peso. Pero no me gusta tener que hacer el papel de malo. Julie debería saber que yo no iba a dejar que Sharon volviera tarde a casa.

—A ver si me he enterado. A las siete en punto enciendo el horno a ciento setenta grados, y meto la lasaña a los diez minutos.

—Sí, querido —me confirma Julie—. ¿Todo va bien?

—No exactamente. Creo que Sharon no piensa cenar con nosotros.

—Vaya. Eso significa que te negaste rotundamente.

—Rotundamente —digo con firmeza—. ¿Qué esperabas?

—Esperaba que usaras la técnica de negociación que nos enseñó Jonah.

—Yo no negocio con mi hija —contesto irritado.

—Estás en tu derecho —dice Julie tranquilamente—. Tú puedes decidir la respuesta, pero tendrás que atenerte a las consecuencias. Creo que tu popularidad con tu hija estará algo baja hasta por lo menos el sábado.

Como no contesto, Julie continúa:

—Por favor. Alex, reflexiona. Es un caso típico de negociación. Límitate a usar la técnica, escribe el conflicto,

Vuelvo a la televisión a ver las noticias. Nada nuevo. Negociaciones. Serbios y musulmanes, judíos y árabes, otro secuestro. Negociaciones por todas partes.

En el trabajo he tenido muchas «oportunidades» de negociar con gente terca, ilógica y desagradable. No es divertido. Por eso no estaba de acuerdo con Jonah cuando afirmaba que la culpa no es de las personalidades, sino de la situación. La situación en la que parece que lo que tú quieres y lo que quiere la otra parte se excluyen mutuamente: no hay un compromiso aceptable.

Yo reconocía que esas situaciones son difíciles, pero insistía en que la personalidad desagradable de la otra persona tenía mucho que ver en el asunto. Entonces Jonah me sugirió que comprobase si. Cuando yo empezaba a pensar que la otra persona era desagradable e ilógica, la otra persona estaba empezando a pensar exactamente lo mismo de mí.

Lo comprobé. Desde entonces uso su técnica en todas las negociaciones de trabajo cuando las cosas se empiezan a poner difíciles. Pero. ¿en casa?, ¿con Sharon?

Julie tiene razón. Sharon y yo estábamos negociando, y llegamos al punto en que ambos pensábamos que el otro era ilógico. Si no quiero ver una cara enfurruñada, más vale que siga las instrucciones de Jonah. Puedo oír sus palabras: «Siempre que detectes que estás en una situación de negociación que no tiene un compromiso aceptable, da el primer paso: suspende inmediatamente el diálogo».

Sharon ya ha suspendido el diálogo (si es que podemos llamar diálogo a dos monólogos que se producen al mismo tiempo). Ahora estoy en el segundo paso, intentando conseguir una actitud mental adecuada; reconociendo que, a pesar de lo emocional que parece, no hay que echarle la culpa de la situación a la otra parte; ambos estamos atrapados en un conflicto que no tiene un compromiso amigable. Esto no es fácil. No he sido yo el que ha creado el problema. Pero supongo que es ridículo echarle la culpa a Sharon por querer ir a la fiesta.

¿Podríamos llegar a un compromiso? El número diez no es sagrado: podría dejarla que volviera a las diez y media. Pero eso no va a ser bastante para ella. Y a media noche es imposible.

Más vale que siga el paso siguiente: escribir el conflicto con precisión. Voy al estudio a buscar las instrucciones detalladas.

No las encuentro, pero no importa. Me acuerdo de memoria. Cojo papel y lápiz, y empiezo a reconstruir. La primera pregunta es: ¿Qué quiero yo? Escribo arriba a la derecha: «Sharon en casa antes de las diez.» Debajo, escribo la respuesta a la pregunta: ¿Qué quiere ella? «Sharon en casa a las doce». ¡De ninguna manera!

Está bien, intento calmarme. Volvamos a la técnica. ¿Qué necesidad pretendo satisfacer insistiendo en lo que yo quiero?

«Proteger la reputación de mi hija». Venga, Alex, me digo: ¿qué hay de malo en que vaya a la fiesta de los chavales? ¿Y qué dirán los vecinos? Probablemente nada; y, además, ¿qué importa?

«Si no se lo he permitido a uno, no se lo voy a permitir, de repente, al otro.» Me encantaría usar esta excusa, pero la verdad es que con Dave nunca ha surgido este tema. Ha empezado a aficionarse a las fiestas recientemente, y además nunca vuelve mucho después de las doce. ¡Niñas! Con los niños es mucho más fácil.

Entonces, ¿por qué estoy tan empeñado en las diez? ¿Por qué, aun sabiendo claramente lo que quiero, es tan difícil expresar por qué lo quiero?

«Hijos disciplinados», aparece en mi mente. Los niños tienen que saber que hay limitaciones, que no se puede hacer todo lo que uno quiere. Las reglas son las reglas.

Pero, un momento, las reglas tienen que basarse en algo: tienen que ser lógicas. Si no, lo que estoy enseñándoles no es disciplina: sólo estoy demostrando quién es el que manda. Esta línea es peligrosa, casi garantiza que huirán de casa tan pronto como puedan.

Julie y yo procuramos no imponer reglas tontas. ¿De dónde procede esta regla de las diez en punto? ¿Sólo porque a mí a su edad no me dejaban estar fuera después de las nueve? ¿Inercia? ¿Extrapolación del pasado? No puede ser.

«Su seguridad.» Eso es, por eso insisto en lo que yo quiero. Me siento aliviado.

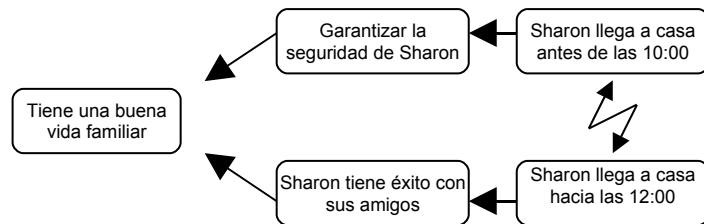
Escribo arriba, en el centro: «Garantizar la seguridad de Sharon.» Ahora tengo que averiguar qué necesidad le hace insistir en lo que quiere. ¿Cómo voy a saberlo? ¿Quién puede entender a una niña de trece años? En realidad sí que lo sé. Lo ha gritado más de una vez: quiere tener éxito con los demás. Vale. Lo escribo.

Ahora viene la pregunta más difícil. ¿Cuál es nuestro objetivo común? Francamente, en mi estado de ánimo actual no creo que tengamos nada en común. Criaturas. Los queremos. Está claro, lo

llevamos en nuestros genes. Pero eso no quiere decir que nos tengan que gustar. ¡Vaya quebradero de cabeza! Bien, volvamos al tema.

¿Cuál es nuestro objetivo común? ¿Por qué nos tomamos la molestia de negociar? ¿Por qué nos importa encontrar una solución que sea aceptable para las dos partes? Porque somos una familia, porque tenemos que seguir viviendo en la misma casa. Escribo a la izquierda: «Tener una buena vida en familia.»

Compruebo lo que he escrito. Para tener una buena vida familiar tengo que garantizar la seguridad de Sharon. Si, desde luego. Por otro lado, para tener una buena vida familiar, Sharon ha de tener éxito. No veo exactamente por qué, pero, como ya he dicho, no pretendo entender la mente de una jovencita. Lo siguiente es el conflicto. Para garantizar su seguridad, Sharon debe estar en casa antes de las diez, Pero, para que Sharon tenga éxito, habría de llegar a casa alrededor de las doce. El conflicto está claro. También está claro que no hay compromiso posible. A mí me preocupa su seguridad y, francamente, no me importa si tiene menos éxito con sus ruidosos amigos, mientras que a ella le pasa lo contrario.



Suspirando, llamo a la puerta de Sharon. Esto no va a ser fácil. Me mira con ojos enrojecidos.

—Sharon, vamos a hablarlo.

—¿Qué hay que hablar? —empieza a llorar otra vez—. Lo que pasa es que no lo entiendes.

—Pues ayúdame a entenderlo —le digo sentándome en su cama—. Mira, tenemos un objetivo común.

—¿Sí?

—Espero que sí. ¿Qué te parece —empiezo a leer el conflicto del papel

— tener una buena vida en familia? Los dos lo queremos, ¿no?

No me contesta.

—Entiendo que, para que tú lleves una buena vida en familia, has de tener éxito con tus amigos.

—No, para nada. No es cuestión de tener éxito o no tenerlo. ¿No te das cuenta de que tengo mis propios amigos? No puedo ser una excepción.

Es muy importante que me acepten.

No veo qué está mal en lo que he escrito, pero, recordando las instrucciones de Jonah, no discuto. Me limito a tachar lo que he escrito, y escribo: «Sharon es aceptada por sus amigos».

—¿Es esto lo que quieres decir?

—Más o menos.

Probablemente no puedo aspirar a más en este punto. Continúo:

—Para que tus amigos te acepten, entiendo que habrías de volver de la fiesta alrededor de las doce.

—Tengo que volver a casa cuando se acabe la fiesta; no puedo irme antes de que se termine. Sería como gritar allí en medio: soy una niña pequeña. Os habéis equivocado al invitarme. Pasad de mí. ¿No lo entiendes, papá?

—Entonces, ¿qué debo escribir aquí? —le pregunto.

—Creo que lo que has escrito no está mal. La fiesta se acabará antes de las doce. Entonces, ¿cuál es el problema? Ya es hora de que entiendas que ya soy mayor.

—Sí, Sharon, me doy cuenta. Pero para mí, para tener una buena vida de familia tengo que garantizar tu seguridad.

—Sí, papá —me dice—. eso lo entiendo.

—Por eso quiero que estés en casa antes de las diez.

—¿Pero, no te das cuenta...?

—Me doy cuenta, pero vamos a dejar de discutir si las diez o las doce. Ese no es el tema. Los temas son tu seguridad y tu necesidad de ser aceptada por tus amigos. Así que, ¿por qué no examinamos los supuestos que nos llevan a creer que las diez es vital para tu seguridad y que las doce es vital para tu aceptación?

—No veo qué tiene que ver volver tarde a casa con mi seguridad —empieza a discutir.

—¿No lo ves?

—No. Estoy segura de que uno de los chicos nos traerá en coche.

—¿Ah, sí? ¿Desde cuándo conducen los de segundo año?

Eso la detiene un momento

—Papá, ¿podrías recogernos tú? —pregunta Sharon dubitativamente.

—¿Quiénes son esos chicos de segundo? —empiezo a interrogarla.

Me tranquilizo al darme cuenta de que todos los chicos son del colegio de Dave. Es un buen colegio, son buenos chicos. Y no es ninguna molestia ir a recogerla. No veo ningún problema de seguridad.

—¿Entonces, estás de acuerdo? Gracias papá, sabía que lo entenderías.

Sharon salta por el cuarto, después por encima de mí y por último sobre el teléfono.

—Voy a llamar a Debbie. Ahora su padre también la dejará ir. Riéndome, bajo las escaleras corriendo para encender el horno.

Termino de contarle a Julie la reunión del consejo.

—No tiene muy buena pinta —me dice.

--No —coincido con ella—. Estoy atrapado en un verdadero conflicto. Mi objetivo es conservar mi trabajo. Para eso tengo que cumplir la resolución del consejo, lo que significa que he de colaborar en la venta de mis empresas.

—Pero, por otra parte —continúa Julie -. para conservar tu trabajo éste tiene que existir, lo que significa que debes hacer todo lo posible para evitar la venta de tus empresas.

—Exactamente.

—¿Qué vas a hacer?

--Todavía no lo sé. Probablemente seguir la corriente durante algún tiempo, por lo menos hasta que la situación se aclare un poco — digo con voz algo insegura.

Julie se sienta junto a mí en el sofá.

—Cielo —me acaricia la mejilla—. ya sabes lo que pasa cuando se deja sin resolver una mala situación.

Si que lo sé. Si no hacemos nada, las cosas van de mal en peor.

Pongo mi brazo en su hombro.

—Siempre podemos vivir de tus ingresos —digo intentando soslayar el tema.

—Por mi vale, pero ¿estarías tú contento con eso?

Le doy un beso.

—Tiene razón. No puedo apoyarme solo en Granby. Y no tiene sentido esperar a ver qué pasa. Tendré que encontrar la forma de influirles hacia la dirección más correcta.

# 3

—Esto no ha sido una buena idea —intento gritarle a Don.

Leyendo sus labios supongo que dice «¿Qué?». No hay manera. Estas enormes prensas de impresión son peores que el equipo de música de Dave. Monstruosas, casi dan miedo. La velocidad con la que el papel serpentea por ellas es alarmante. Marea mirarlas más de uno o dos minutos. Por lo menos a mí. Además, cuando has visto una las has visto todas, a menos que seas un loco de las máquinas de imprimir.

Cogiendo a Don, mi ayudante, con una mano y a Pete, el presidente de la imprenta, con la otra, me dirijo hacia la salida más cercana. Aquí fuera, donde se pueden oír los gritos, le explico a Pete que, cuando le dije que quería ver su fábrica, no me refería a sus queridas máquinas. Para mí siempre serán todas iguales.

—Entonces, ¿qué quieres ver? —pregunta Pete.

—El almacén de producto acabado, por ejemplo.

—Pero allí no hay nada que ver —me dice—; ¿no has leído mis informes?

—Eso es exactamente lo que quiero ver con mis propios ojos —le replico.

El almacén es tres veces más grande que el resto del complejo, y el doble de alto. La primera vez que estuve allí, una semana después de llegar a vicepresidente ejecutivo del grupo de diversificación, estaba atestado con todo tipo de material impreso. Lo primero que hice fue cancelar su petición de fondos para otro almacén. Después me metí en el largo pero agradable proceso de enseñar a Pete y a sus directores cómo gestionar una empresa sin la devastadora ayuda de montañas de inventario.

—¿Qué piensas hacer con este espacio? —le pregunto a Pete—. ¿Dar fiestas? ¿Construir aviones?

—Supongo que venderlo —se ríe. No contesto.

—¿Cómo está vuestro cumplimiento de entregas? —pregunta Don.

—Muy por encima del noventa por ciento —contesta orgulloso.

—Y, ¿cómo estaba antes de que vaciarais este almacén?

—Ni me preguntes. Sabes, Alex, en aquel momento ninguno nos lo creíamos seriamente, hasta que pasó de verdad: que reducir el producto acabado nos permitiría cumplir a tiempo con más pedidos. Era un poco difícil de tragar. Pero déjame que te lleve al sitio que más ha cambiado: la sala de preparación.

Don sigue preguntándole detalles a Pete mientras vamos hacia allí. Don es bueno, y su imparable interés por aprender garantiza que se volverá aún mejor. Yo necesitaba a alguien que se ocupara de los detalles. Alguien lo suficientemente bueno como para que no sólo entendiera lo que yo estoy haciendo, y decidí hacerme con este joven y brillante ingeniero al que tenían ocioso en la división de Bill Peach. Fue una buena decisión: de las mejores que he tomado.

Entramos en la sala de preparación.

No, no es una sala, es casi una planta entera. Está silenciosa. Aquí es donde se hace el verdadero trabajo, la conversión de los deseos del cliente en «artes finales». Desde aquí, una vez satisfecho el cliente, el trabajo pasa a las prensas de impresión para su producción masiva. A primera vista, no veo nada distinto, pero después me doy cuenta de que no queda ni rastro del nerviosismo, ni de las carreras, ni de las expresiones de tensión en las caras de la gente.

—No hay sensación de prisa —le digo a Pete.

—Sí —sonríe—. No hay sensación de prisa, y a pesar de eso ahora estamos sacando los diseños nuevos en menos de una semana. Compáralo con las más de cuatro semanas que antes aceptábamos como normales.

—Además, eso debe de tener su influencia en calidad —dice Don.

—Sin duda —coincide Pete—, hoy día nuestro punto fuerte es la calidad en conjunción con el plazo de entrega.

—Impresionante —digo—. Volvamos a tu despacho a hablar de números.

La imprenta de Pete es la empresa más pequeña de mi grupo, pero se está convirtiendo rápidamente en una auténtica belleza. La enorme inversión que hice en esta empresa —no en dinero, sino en tiempo— para enseñar a Pete y a su gente está resultando cierta-

mente rentable. En un año ha pasado de ser una imprenta mediocre a ser una de las mejores. Y, en algunos aspectos, es la mejor. Pero los números no están tan bien. La empresa es rentable, pero lo justo.

—Pete —le pregunto, aunque sé la respuesta—, ¿cómo es que no podéis aprovechar vuestra superioridad, vuestro excelente resultado en el cumplimiento de plazos, vuestra rapidísima capacidad de respuesta y vuestra calidad, para conseguir precios más altos?

—Sí, ¿a que es raro? —dice con voz monótona—. Todos los clientes piden plazos de entrega más cortos y mejor cumplimiento. Pero, cuando se lo das, no quieren pagar más por ello. Es como si pensarán que este mejor servicio es el canon que hay que pagar para estar en el negocio. Si no lo das, te resultará difícil conseguir negocios; pero, aunque lo des, no podrás conseguir precios más altos.

—¿Os presionan para que bajéis los precios? —pregunta Don. Pete le mira.

—Sí, desde luego. La presión es inmensa, y me temo que alguno de mis competidores empezará a ceder ante esta presión, lo que nos va a obligar a que también bajemos los precios. De hecho ya hemos empezado. Tuvimos que bajar nuestro precio un tres por ciento para conseguir el contrato de las cajas pequeñas de cereales. Te envié un informe sobre esto.

—Sí, me acuerdo —le confirmo—. ¿Cuál será el impacto en las previsiones de este año?

—Ya está considerado —contesta Pete—. Pero tenemos que reconocer que esta reducción anticipada de los precios se ha llevado casi todo el impacto de nuestro aumento de ventas. Este año aumentaremos nuestra cuota de mercado, pero no nuestro beneficio.

—Eso es un problema —le digo a Pete—. Un auténtico problema. ¿Qué podéis hacer para aumentar sustancialmente los beneficios?

—Según lo veo yo, sólo hay una forma. Mira el análisis de las cifras. Nuestra línea de cajas va muy bien. El problema está en los envoltorios de caramelos. El año pasado, las ventas de este departamento fueron de veinte millones de dólares, de un total de sesenta. Pero estos veinte millones nos generaron cuatro millones de pérdidas. Tenemos que parar la sangría de este sector del negocio; redujo nuestro beneficio global a tan sólo novecientos mil dólares.

—¿Cómo sugieres que lo hagamos? —pregunto.

—Debemos conseguir negocios de alto volumen. Ahora mismo, casi todo nuestro negocio de envoltorios es de bajo volumen:



caramelos que tienen ventas pequeñas. No podemos conseguir los pedidos de los que son realmente famosos; los que están vendiendo billones. Ahí es donde está el dinero.

—¿Qué necesitas para conseguir esos pedidos?

—Es fácil —contesta—: maquinaria más avanzada.

Y me pasa un grueso informe.

—Lo hemos estudiado a fondo, y tenemos una recomendación definitiva.

Repaso las páginas buscando la cifra total. Son siete millones cuatrocientos mil dólares. Se ha vuelto loco. Le digo sin parpadear:

—Pete, no pidas ninguna inversión.

—Alex, no podemos competir con nuestras viejas máquinas.

—¿Viejas? ¡No tienen ni cinco años!

—La tecnología está avanzando mucho más deprisa que antes. Hace cinco años eran las más modernas. Pero ahora tengo que competir con empresas que, en su mayoría, tienen la nueva generación. No es base offset, es rotograbado. Esas máquinas dan mejor resolución en los colores oscuros; pueden imprimir en plata y oro, cosa que yo no puedo; pueden imprimir en plástico, yo sólo puedo imprimir sobre papel. Pero, sobre todo, son mucho más anchas. Sólo con la anchura consiguen tres veces más rendimiento por hora. Esta diferencia en la velocidad de salida les da una enorme ventaja cuando se trata de cantidades grandes.

Me quedo mirándole. Tiene algo de razón. Pero, a la vista de la resolución del consejo, eso no importa. Decido dejárselo caer. En cualquier caso se lo voy a tener que decir a todos mis presidentes.

—Pete: en la última reunión del consejo la estrategia de UniCo ha dado un giro de ciento ochenta grados.

—¿Qué quieres decir? —pregunta.

—El consejo —digo lentamente— decidió cambiar de diversificarse a concentrarse en la actividad principal.

—¿Y? —No lo entiende. Tendré que deletreárselo:

—Y no quieren invertir ni un centavo en nuestra parte del negocio. De hecho, han decidido vender todas las empresas de nuestro grupo.

—¿Incluyéndome a mi? —pregunta.

—Si incluyéndote a ti.

Empieza a palidecer.

—Alex, esto es un desastre.

—Cálmate. No es un desastre. Trabajarás para otra corporación. ¿Qué diferencia hay?

—Alex, ¿de qué estás hablando? ¿No conoces el negocio de las artes gráficas? ¿Crees que alguna otra compañía me va a dejar

actuar como tú nos has enseñado? ¿Crees que van a dejar que las máquinas que no son cuellos de botella estén paradas de vez en cuando? ¿Que nos van a dejar que no hagamos producto terminado? En las imprentas que conozco impera la mentalidad del coste; nos veremos obligados a retroceder en todo lo que hemos hecho. ¿Sabes cuál será entonces el resultado?

De hecho lo sé. Lo conozco demasiado bien, lo he visto otras veces. Una cosa es entregar a tiempo sólo el setenta por ciento de las veces. Los clientes están acostumbrados y se han protegido adecuadamente. Pero si, después de haberlos mimado cumpliendo los plazos casi el cien por cien de las veces, empeoramos nuestro servicio, los cogeremos desprevenidos y sin inventario alguno que les proteja. Nunca nos lo perdonarían. Un deterioro en el servicio se traduce casi inmediatamente en una pérdida de clientes. Esto causará más despidos, un servicio aún peor, y hará que la empresa entre en una espiral descendente a una velocidad increíble.

Aquí la cuestión no es que yo pueda encontrar otro trabajo. Aquí de lo que se trata es de la supervivencia de mis empresas. Estamos hablando de casi dos mil puestos de trabajo. Seguimos sentados un rato en silencio. Por fin me sobrepongo y digo:

—Pete, ¿qué podéis hacer para aumentar significativamente los beneficios de este año?

Pete no me contesta.

—¿Y bien? —le presiono.

—No lo sé—me dice—. De verdad que no lo sé.

—Pete, hemos de admitir que nuestra probabilidad de revocar la resolución del consejo es como la de un copo de nieve en el infierno.

—¿Y Granby? —pregunta.

—Sí, puede que Granby haga algo. Pero no podemos contar con ello. Pete, lo único que nos queda es aumentar los beneficios de la empresa para que, cuando se venda, sea una mina de oro de tal calibre que el nuevo dueño no interfiera en tus operaciones.

—Vaya una esperanza —murmura; pero el color empieza a volver a sus mejillas.

—Una cosa está clara —dice Don—: Pete tiene que parar la sangría del departamento de envoltorios.

—Sí —coincide Pete—. Pero, si no queréis darme el dinero, sólo puedo hacerlo cerrando por completo el departamento.

Siempre lo mismo: sólo es cuestión de tamaño. En el nivel corporativo hablamos de cerrar fábricas, y en el nivel de la empre-

sa hablamos de cerrar departamentos. Tiene que haber alguna solución mejor.

—No, no serviría de nada —dice Pete—. Mejoraría el resultado, pero no va a convertir a la empresa en una mina de oro. Sólo reduciría las posibilidades. No veo ninguna salida.

No sé qué decir. Yo tampoco la veo, pero le digo a Pete:

—¿Te acuerdas de lo que te enseñé? Siempre hay una salida. Tú y tu gente lo habéis demostrado una y otra vez durante el último año.

—Sí —dice Pete—. pero en temas técnicos, en temas logísticos. No en un problema así.

—Pete, piénsalo. Usa las técnicas de Jonah. Algo surgirá—. Me gustaría sentir la misma confianza que intento transmitir.

—No me había dado cuenta hasta ahora de lo devastadora que es la decisión del consejo —dice Don cuando estamos de vuelta en el coche—. Ese es el peligro de usar el sentido común cuando toda la industria está usando el sinsentido común. Las cosas cambian por encima de ti y te ves obligado a retroceder.

No le contesto. Me concentro en encontrar el camino de vuelta a la autopista. Cuando lo consigo, le digo:

—Don, no es sólo un problema para Pete; también lo es para nosotros. Si se vende la empresa de Pete a bajo precio, nosotros seremos los responsables. Por eso no podemos ni pensar en cerrar el departamento de envoltorios.

Don me contesta después de una pausa:

—No veo la relación.

—En nuestra contabilidad, estas prensas gigantes tienen un periodo de amortización de diez años. Si cerramos el departamento, el valor de las prensas caerá hasta su precio de venta. Esto degradaría aún más el activo de la empresa. Lo que significaría un precio de venta aún más bajo.

—Don, estamos atrapados en un conflicto.

—Sí, ya veo. Y, como tú me has enseñado, siempre que nos encontremos ante un conflicto, no debemos intentar evitarlo con una solución de compromiso.

Don abre su maletín y saca el cuaderno.

—El primer paso es expresar el conflicto con precisión para poder encontrar una forma de romperlo.

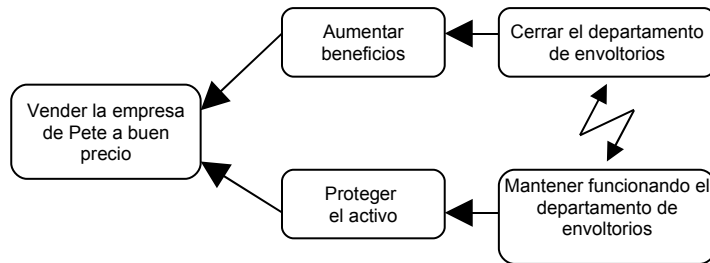
Empieza a escribir la nube:

—El objetivo es «vender la empresa de Pete a buen precio».

No estoy de acuerdo con el objetivo, pero prefiero no comentarlo.

—Un requisito es "aumentar beneficios". Lo que significa que tenemos que "cerrar el departamento de envoltorios". Otro requisi-

to es "proteger el activo", que se traduce en "mantener funcionando el departamento de envoltorios". ¡Vaya conflicto! Le echo un vistazo a lo que ha escrito:



Es un buen punto de partida.

—Vale, Don. Busca los supuestos y cuestionalos.

—Debemos aumentar beneficios para conseguir un buen precio porque...

—Porque el beneficio de una empresa determina su valor —soy yo el que expresa el supuesto.

—Sí —dice Don—. No veo cómo desafiar eso. y menos en el caso de Pete. No tiene ninguna nueva tecnología prometedora, ni una patente nueva que haga que el beneficio actual sea irrelevante.

—Continúa —le digo.

—Para conseguir un buen precio no debemos erosionar los activos, porque... Es lo mismo, porque el valor de los activos determina el precio de venta de una empresa. No sé qué vamos a sacar del lado izquierdo del conflicto.

Como yo no digo nada, Don continúa:

—Para aumentar beneficios debemos cerrar el departamento de envoltorios porque... porque el departamento está perdiendo dinero. ¡Ya tengo una idea! --declara—. ¡Vamos a convertir el departamento de envoltorios en una mina de oro!

—¡Ja, ja! —no estoy de humor para bromas.

—¡Vale! —dice Don—. Para no erosionar el activo de la empresa debemos mantener el departamento funcionando porque... porque el valor contable de los equipos es mayor que su valor de venta.

No veo la forma de cuestionar eso.

—Una última flecha —continúa—. Cerrar el departamento de envoltorios y mantenerlo funcionando se excluyen mutuamente porque... porque no podemos vender el departamento de envoltorios

como algo independiente. Un momento, Alex, ¿podríamos venderlo?

—Claro que sí. Encuéntrame al comprador y, además, le venderé dos puentes de Brooklyn.

—Estoy atascado —admite,

—Repasa otra vez las flechas. Normalmente hay más de un supuesto en cada flecha. Concéntrate en la que más te irrite,

—Para aumentar beneficios tenemos que cerrar el departamento de envoltorios. Desde luego, ésta es la que más me irrita. ¿Por qué tenemos que cerrarlo? Porque pierde dinero. ¿Por qué pierde dinero? Porque no podemos conseguir los negocios de alto volumen. Un momento, Alex, Si Pete no puede competir contra las máquinas rápidas en los volúmenes grandes, ¿por qué puede hacerlo en los pequeños? Hay algo que no encaja.

—No es que algo no encaje —le contesto—. Tiene que haber algo que no sabemos, ¿Por qué no llamas a Pete y lo averiguas?

Don hace la llamada. Después de algunos «aja» y «ya veo», cuelga.

—Misterio resuelto —me dice—. Las máquinas offset de Pete tienen una ventaja: necesitan mucho menos tiempo para el cambio de modelo. Esto le permite competir en las series pequeñas, pero la velocidad de las máquinas de la competencia hace que esta ventaja se pierda en las series grandes.

Hacemos el resto del camino en silencio. No sé cómo salvar el conflicto de Pete. Aunque en realidad si lo sé. Hay otra forma de aumentar los beneficios de la empresa de Pete. Podemos rehacer las previsiones ignorando nuestros temores sobre las reducciones de precios. Esto probablemente duplicaría el beneficio. Pero, ¡qué asco!, no pienso usar este tipo de juego sucio en ningún caso.

No veo cómo eliminar el conflicto de Pete. No veo cómo eliminar mi propio conflicto. Lo único que veo es que tenemos que eliminarlos, pero ¿cómo?

## 4

—¿Puedes subir un momento? —pregunta Granby.

—Sí, por supuesto —le contesto, y me apresuro hacia su despacho. Por fin voy a averiguar lo que pretende hacer con la decisión del consejo. Ya sabía yo que no había dicho su última palabra; ya sabía yo que no se iba a quedar quieto aguantando los golpes.

—Hola, Alex —de pie tras su mesa, me señala hacia el otro extremo de la sala. Todavía mejor, pienso, no va a ser una discusión formal. Me hundo en uno de los mullidos sillones.

—¿Café o té? —me pregunta.

—Café, por favor —respondo, garantizando que la conversación durará más de cinco minutos.

—Bueno, Alex, tengo que felicitarte por lo que has hecho con tu grupo. Nunca pensé que se pudieran recuperar unas pérdidas tan grandes en sólo un año. Pero, en el fondo, no debería sorprenderme. Conseguiste un milagro como director de fábrica, y otro aún mayor como director de división.

En efecto, reflexiono, conseguí milagros, pero Hilton Smyth, sin conseguir milagros, sólo con los contactos adecuados, llegó a vicepresidente ejecutivo dos años antes que yo. A Granby le digo:

—Para eso estamos aquí.

—Dime, Alex, ¿qué podemos esperar de ti este año? ¿Con qué mejora milagrosa nos piensas sorprender?

—Tengo algunos planes —le digo—. Bob está trabajando en un sistema de distribución muy interesante que, si tiene éxito, cambiará mucho las cosas.

—Bien, bien —me dice—. y ¿cuál es realmente la cifra final que tienes en tu previsión? Dime.

—Siento desilusionarte. De hecho, creo que este año ni siquiera vamos a poder alcanzar la previsión.



—¿Qué? —aunque pregunta, no parece sorprendido.

—La presión del mercado para reducir precios es enorme. Nunca he visto nada parecido. Sí, lo hemos considerado en nuestra previsión, pero parece que la realidad será todavía peor. La competencia es tan feroz que tenemos que ir a toda velocidad sólo para mantenernos en el mismo sitio que ya estamos.

Si no fuera por el café que nos está sirviendo su secretaria, la conversación habría llegado ahora a su fin. Espero a que salga su secretaria antes de preguntar:

—¿Qué planes tienes respecto a la decisión del consejo?

—¿Qué quieres decir?

—¿No vas a hacer nada para impedir la venta de las empresas que tú compraste?

—Alex —me dice—, sólo me queda un año para retirarme. Si me hubieras dado alguna munición, quizás podría haber hecho algo. Pero, tal y como están las cosas, lo único que puedo hacer es colaborar.

A pesar de todo el condicionamiento mental que había intentado imponerme, me quedo profundamente sorprendido. ¡Yo era el as que Granby tenía en la manga! ¿No se puede hacer nada para detener esa devastadora decisión? A través de la bruma oigo a Granby:

—Trumann y Doughty han decidido supervisar personalmente la venta de las empresas.

Al ver mi expresión, continúa:

— Sí, Alex, todavía me quedan fuerzas para oponerme. Lo podría posponer un año. Pero daría igual. Lo harían el año que viene, y en mi ausencia yo sería el blanco predilecto para todo el fango que apareciera. No, más vale que coja el toro por los cuernos ahora. ¡Y vaya toro! Espero que no me coja él a mí.

—Entonces, ¿qué hago yo? —pregunto—. ¿Seguir trabajando normalmente?

—Tus empresas seguirán trabajando normalmente. Tú vas a tener un montón de trabajo. Trumann y Doughty ya han organizado una serie de reuniones en Europa para final de mes. Tendrás que ir con ellos.

—¿Por qué en Europa?

—La mitad de los fondos de inversión vienen de allí. Además, siempre es bueno saber lo que ofrece el mercado internacional antes de empezar a negociar con los de aquí —Granby se levanta—. Es una pena que no tengas otra sorpresa, pero lo entiendo. Hoy día el mercado está cada vez más caótico. Menos mal que yo me

jubilo. Creo que ya no sería capaz de aguantar un mercado así.

Mientras me acompaña hacia la puerta, añade:

—Ni a ti ni a mi nos gusta vender el grupo de diversificación. Ahora saldrán las víboras de su guarida. Espero que me quede algo de prestigio cuando la venta se haya terminado.

Al dejarle, voy directamente al despacho de Bill Peach. Quiero conocer toda la historia.

Bill me recibe con una enorme sonrisa.

—¿Te has dado cuenta de la maniobra que ha intentado nuestro amigo Hilton? Pero esta vez le ha salido el tiro por la culata. ¡El muy rata!

Bill tiene sus razones para que no le guste Hilton Smyth. No hace mucho que Hilton estaba bajo su mando, pero ahora están en el mismo nivel. Es un vicepresidente ejecutivo al cargo de un grupo tan grande como el de Bill.

—Sí, me di cuenta —le digo—, pero no esperaba otra cosa de él.

—Es listo, muy listo. Como Granby ya no es tan buen caballo, intentó el cambio, intentó atrapar el puesto de presidente ejecutivo. Se me debería haber ocurrido a mí —dice con algo de admiración.

—Bueno, esta vez ha querido jugar con los tiburones de Wall Street —añado—, y ni siquiera están en la misma división.

—Desde luego que no están en su división —se ríe Bill—. Jugaron con él como quisieron y, una vez que consiguieron la resolución que iban buscando, se volvieron contra él y lo pusieron en su sitio, tirándole a la cara todos sus planes de inversión. Me encantó.

—Nunca pensé que Hilton pudiera ser un candidato serio a convertirse en el próximo presidente ejecutivo —le digo—. Tú eres más antiguo y tienes mejor historial.

Me da unos golpecitos en la espalda:

—Una gran parte de ese historial te lo debo a ti, Alex. Pero no, no quiero engañarme. No doy el perfil para presidente ejecutivo. Además, después de la reunión del consejo, no me queda ninguna oportunidad.

—¿Qué quieres decir? —le pregunto confuso.

—Ya sabes, la decisión de vender tus empresas. Como me involucré mucho en su compra, me echarán gran parte de la culpa. Por lo menos lo suficiente como para garantizar que no me elijan.

Ahora ha conseguido liarme del todo.

—¿Por qué son mis empresas tan venenosas políticamente? Ya no son pozos sin fondo. El año pasado incluso ganaron algún dinero.

—Alex —sonríe Bill—, ¿has comprobado cuánto pagamos por esas empresas?



—No —lo admito—, pero, ¿cuánto hemos podido pagar por ellas?

—Una auténtica fortuna. Granby estaba loco por diversificar. Y acuérdate de que las compramos en el ochenta y nueve, cuando todo el mundo esperaba un alza en el mercado. Y ya sabes lo que pasó. En vez de subir, el mercado se hundió. Calculo que pagamos más o menos el doble de lo que podríamos conseguir ahora por ellas. Alex, a todos los que participaron en esas adquisiciones les va a alcanzar parte del tiroteo.

—Un momento, Bill —le digo—. Mientras no vendamos las empresas, aparecerán en nuestros libros a su valor de compra. Pero en el momento en que las vendamos a la baja tendremos que llevar a pérdidas toda la diferencia. A lo mejor Trumann y Doughty no han prestado atención a esto.

—No te engañes —dice sonriente—, prestan atención a todo número que lleve delante el signo del dólar. Saben exactamente lo que hacen. Se tragarán el bocado este año, mejorarán la situación de caja de la compañía, y el año que viene, cuando traigan algún conocido con lustre para que sea el nuevo presidente ejecutivo, las acciones subirán como la espuma.

Tendré que pensarlo, pero hay una cosa que no consigo entender.

—¿Por qué estás tan encantado? —pregunto en voz alta.

—Porque ya me puedo relajar—. Al ver mi expresión de confusión, continúa:

—Alex, siempre he sabido que yo no iba a ser el nuevo presidente ejecutivo, pero me horrorizaba pensar que lo fuera Hilton. Si hay alguna persona para la que de verdad no querría trabajar, es Hilton Smyth. Cualquiera que venga de fuera será mejor. Ahora, gracias a su última maniobra, ha perdido el apoyo de Granby, y desde luego no ha ganado el de Trumann ni el de Doughty. Está perdido.

Nada más llegar a mi despacho, le pido a Don la información sobre la compra de nuestras empresas. Ambos la analizamos. La situación es mucho peor de lo que ha dicho Bill. De acuerdo con nuestros cálculos, la empresa de Pete se puede vender por un máximo de veinte millones. Se compró por cincuenta y un millones cuatrocientos mil dólares. La empresa de Stacey Kaufman, Vapor a Presión, no se puede vender actualmente por más de treinta millones de dólares. Pagamos casi ochenta millones. Pero la peor de todas es la empresa de Bob Donovan, Cosméticos I. Teniendo en cuenta que sigue estando ligeramente en números rojos, y valo-

rando sus activos de forma optimista, no creo que podamos ven-

derla por más de treinta millones. Pagamos ciento veinticuatro millones de dólares. Sí, ciento veinticuatro millones.

Ahora entiendo por qué Granby las quiere vender mientras aún tiene el control. El inició y autorizó personalmente las adquisiciones. Casi doscientos cincuenta y cinco millones, Por no mencionar los otros treinta millones que se han metido desde entonces. Gracias a esta inversión, hemos acumulado desde la compra unas pérdidas adicionales que totalizan ochenta y seis millones. Y ahora, de todo este dinero, lo máximo que podemos recuperar es sólo unos ochenta millones. Y hablan de decisiones malas...

—Ves Don —le digo—, esto es lo que pasa cuando interpretas mal las tendencias del mercado. Ahora entiendo por qué todo el mundo está intentando buscar refugio, incluyendo a J. Bartholomew Granby III. Hay cieno suficiente como para ahogar a un elefante.

—¿Qué pasará con nosotros?

—No te preocupes. Don. Si llega el caso, no me resultará difícil encontrarte un buen puesto. Nada difícil, así que olvidemos nuestros problemas personales. Ahora mismo tenemos otras cosas de las que preocuparnos.

—Y yo que pensaba que las grandes apuestas sólo se hacían en Las Vegas o en Wall Street —dice asombrado.

—Así es, pero vamos a dejarlo aparcado.

Le cuento sobre mi próximo viaje a Europa.

—¿Organizo una reunión informativa con los presidentes de las empresas? —me pregunta.

—Buena idea, pero hazlo escalonadamente. Quiero dedicar medio día a cada uno. Ahora vamos a ver qué papeles me van a hacer falta durante el viaje.

Nos lleva casi dos horas componer la larga lista de papeles que Don tendrá que prepararme. Esta vez no voy a viajar ligero. En ningún sentido.

# 5

—Dentro de dos semanas —digo intentando parecer despreocupado—. «me voy a Europa».

—¡Bieeen! —salta Sharon en su silla—. Tienes que traerme camisetas del Hard Rock Café.

—¿Cuánto tiempo? —pregunta Julie. No parece muy feliz.

—Alrededor de una semana —le contesto—. He de reunirme con algunos posibles compradores de las empresas.

—Ya veo —dice Julie. con aspecto aún más infeliz.

—Papá, ¿y mis camisetas?

—Sharon. decídete, ¿vas a querer café o camisetas? —bromeo. y lo que consigo es una extensa lección sobre estas camisetas en particular. Cuando yo era pequeño, coleccionábamos cromos de béisbol. Ahora es el turno de las camisetas raras. Supongo que a cada generación de niños les fascina coleccionar algo inútil. Lo único que cambia es el precio. Estas camisetas son ridículamente caras. Le prometo a Sharon que haré todo lo posible; dentro de lo que me permita mi programa de trabajo.

—Y tú ¿qué? —le pregunto a Dave—. ¿Tú qué quieres?

—No necesito que me traigas nada —sonríe—. Quiero algo que ya tienes. ¿Puedo usar tu coche mientras estas fuera?

Me lo podía haber imaginado. A Dave le encanta mi coche, y cualquier oportunidad es buena para pedírmelo. Suelo ceder cuando me parece apropiado, pero, ¿una semana entera? De ninguna forma.

—Pagaré la gasolina —añade apresuradamente.

—Muchas gracias.

—Y la revisión de diez mil millas que le toca ahora; también me ocuparé de eso.

No son argumentos realmente decisivos. Desde que sacó el carné de conducir hace poco más de un año, se ha convertido en un loco

de los coches. Creo que dedica más tiempo a desmontar y montar su viejo coche que a estudiar. Para no estropear la cena le digo:

—Déjame que lo piense.

El no insiste. Dave es buen chico. El resto de la cena lo pasamos hablando de los lugares que voy a visitar: Frankfurt y Londres. Julie y yo estuvimos una vez, antes de que nacieran los niños, y ellos, sobre todo Sharon, nos preguntan por nuestros recuerdos románticos.

Después de cenar pongo la televisión. No hay nada que merezca la pena. Me rindo y la apago. Julie canturrea mientras revisa sus ficheros.

--Estoy aburrido— le digo—. Vamos a dar una vuelta, -Tengo una idea mejor— me sonríe—. ¿Por qué no trabajamos en tu compromiso?

—¿Qué compromiso? —le digo.

—El que acabas de contraer con Dave. Le has dicho que te lo ibas a pensar.

Siempre se puede confiar en que Julie convertirá cualquier problema potencial en una situación en la que ambas partes salen ganando. A lo que se refiere es al hecho de que siempre que contestamos «déjame que lo piense», estamos adquiriendo un compromiso. Nos estamos comprometiendo a dedicar algo de tiempo a pensar en ello, sea «ello» lo que sea.

—Es una buena idea— digo, sabiendo que si no nunca más volveré a pensar en la petición de Dave. Hasta que vuelva a sacar el tema, claro. Y entonces tendré que disparar a bocajarro. Ya he aprendido que no soy tan rápido. No soy John Wayne: siempre que intento disparar precipitadamente me doy en el pie.

Es raro. Me tomo muy en serio mis compromisos y sé que cuando se le dice a alguien «déjame que lo piense», el dueño de la maldita idea siempre vuelve, exigiendo una respuesta. A pesar de esto me suelo encontrar en la embarazosa situación de no haber pensado realmente sobre ello.

No es sólo por la dificultad de expresar claramente nuestros sentimientos, no es agradable criticar la idea de otra persona. Todos sabemos que, si criticamos la idea del inventor, normalmente la reacción será un contraataque y quizás algo de enfado. Si hay algo que irrite más que la crítica, ese algo es la crítica constructiva.

Jonah nos enseñó a convertir estas situaciones tan delicadas en una ganancia para ambas partes. Esto requiere trabajo y algo de reflexión, pero merece la pena.

A decir verdad, aunque funciona de maravilla, el esfuerzo que supone me ha enseñado a tener más cuidado con esa frase, «déjame que lo piense», aunque quizás no con el cuidado suficiente.

—Vale, vamos a empezar según el manual —digo—. ¿Cuáles son los aspectos positivos de la petición de Dave para que le deje el coche mientras estoy fuera? Estoy atascado. No veo ninguno. Es un buen conductor y es bastante responsable para su edad. Pero aun así. ¿mi Beamer nuevo?

Escribo desesperadamente: «La revisión se hará a tiempo».

—¿No puedes encontrar algo más convincente? —Julie parece divertida.

—Francamente, no —me río. Pero si no le he dicho directamente que no, es que tiene que haber algo más. Ella se hace eco de mis pensamientos:

—Bien, ¿por qué no le dijiste directamente que no?

—Porque temía su reacción. Se habría sentido dolido, y le habría parecido que lo estaba tratando como a un crío.

—Sí —contesta Julie—. A su edad es muy importante saber que su padre tiene confianza en él.

—No sé si tengo tanta confianza —le digo. A pesar de eso, escribo: «Fortalecer la confianza entre mi hijo y yo».

—¿Qué más?

—Con eso es bastante —le digo. —Esta razón es suficientemente buena. Ahora vamos a la parte fácil, los aspectos negativos. Tengo billones de ellos.

Julie sonríe:

—Ya sabes lo que suele pasar. Alex. Antes de escribirlas parece que hay infinitas razones, pero cuando las ponemos en el papel resultan ser pocas y, lo que es más vergonzoso, la mayoría suelen ser excusas lamentables.

—Muy bien —le digo a Julie—, veamos si ése es el caso; no lo creo.

—Empieza a escribir.

Sin titubear, escribo las dos primeras razones que me vienen a la cabeza: «Uno. "Alto riesgo de dañar el coche". Dos. "Alto riesgo de que Dave se lesione en un accidente"».

—Un momento —dice Julie—. Creí que habías dicho que Dave es buen conductor. Le estás dejando coger el coche de vez en cuando. Además, si te preocupa tanto el riesgo de que se dañe tu adorado juguete, ¿por qué lo usas para ir al centro?

Pienso en ello durante un segundo. ¿Y la alternativa, dejarlo aparcado en el aeropuerto?

—Tienes razón —coincido, y tacho la primera de ellas.

Leo la segunda razón. Mi coche es mucho más seguro que el montón de chatarra de Dave. admito, y tacho también la segunda razón.

Julie me sonríe.

—Es normal. Cuando escribes y analizas cada aspecto negativo, suele resultar que sólo son prejuicios sin fundamento.

No me convence. No le quiero dar mi coche a Dave. No lo quiero compartir con nadie. Es mío.

—Bien, he aquí una buena —digo—: Dave se acostumbra a usar mi coche. No, no es bastante fuerte—. La tacho y escribo en su lugar: «Dave se cree que tiene derecho a usar mi coche».

—Sí, los chicos se acostumbran muy pronto a las cosas —coincide Julie—. Cuando lo haya usado una semana, te encontrarás con que tienes un copropietario.

—Ese es un gran aspecto negativo —le digo.

—Hay otro —añade Julie—. Sabes que sueña con ir a Méjico. Sus vacaciones de primavera coinciden con la semana en la que tú vas a estar en Europa.

—¡Llevarse mi coche a Méjico! —salto de mi asiento—. Y luego se meterá allí en un lío y tendré que ir yo a rescatarlo.

—Puedo ver vividamente esa espantosa escena.

—¿Cómo vas a escribir eso? —pregunta Julie.

—Tener que interrumpir mi trabajo en Europa para venir a rescatar a Dave.

—¿No estarás exagerando?

—Julie, si, no lo permita Dios, al coche le pasa algo en algún pueblo de Méjico, si necesita la firma de uno de sus padres para algo, acuérdate de que todavía es menor de edad, ¿tu irías hasta allí?

—Preferiría no tener que hacerlo.

—Méjico, Dios mío. Vaya idea: ¿Qué más?

—¿Por qué no pones lo que de verdad va a pasar? —sugiere Julie—. Tu relación con Dave se deteriora.

Examino otra vez la lista. Es muy corta, pero servirá. Ahora empezamos la parte con la que más disfruto: la prueba irrefutable, usando relaciones causa-efecto, de que si le presto el coche a Dave se producirán los efectos negativos predichos. Nos divertimos construyendo la «rama negativa», como la llama Jonah. Y más aún mientras la vuelvo a escribir entera para hacerla menos insultante y más convincente para Dave.

Una tarde deliciosa, y ya estoy preparado para ver a mi hijo. Me gustaría que mis problemas laborales se pudieran resolver con la misma facilidad.

# 6

—¿Qué tenemos hoy en la agenda? —le pregunto a Don.

—Tienes tu reunión con Bob a las ocho y media, y a las doce con Stacey. Los dos te están esperando.

—¿Los dos? —pregunto—. No importa, hazlos pasar.

Bob Donovan y Stacey Kaufman son buenos amigos. Trabajaron para mí cuando yo era director de fábrica. Bob era el director de producción y Stacey la directora de materiales. Juntos aprendimos cómo transformar una fábrica; juntos aprendimos de Jonah cómo gestionar una empresa. Para mí fueron personas clave mientras fui director de división.

Así que cuando me hice cargo del grupo de diversificación y vi la situación en que estaba, insistí en que se nombrara a Bob presidente de Cosméticos I y a Stacey presidente de Vapor a Presión. Ambos son personas capaces y sólidas. Algo mayores que yo, pero eso nunca ha perturbado nuestras relaciones.

Bob deja que Stacey le preceda, y dice con voz sonora:

—¡Hola, Alex!, ¿preparado para tu viaje a Europa?

—Todavía no, pero con vuestra ayuda lo estaré —le sonrió.

—Dinos lo que necesitas y lo haremos —dice Stacey.

Es bueno estar con viejos amigos, con personas en las que puedes confiar. Digo bromeando:

—Lo que en realidad necesito es un verdadero milagro.

—No hay problema —se ríe Bob—; milagro es nuestro nombre.

Y, dirigiéndose a Stacey:

—Te dije que buscaría la forma de darle la vuelta.

—No lo dudé ni por un momento —dice ella—. Bien, Alex, cuéntanoslo.

—¿Contaros qué?

—Tu plan —responden ambos. Y Stacey añade:

—Cómo vamos a convencer al consejo para que no venda nuestras empresas. Don se niega a darnos pistas.

Me quedo mirándoles. Tienen demasiada confianza en mí. Mucha más de la cuenta. Como no sé qué decir, les pregunto:

—¿Por qué os preocupa tanto?

—¿No es evidente? —sonríe Stacey—. Somos gente conservadora. no nos gustan los cambios.

—Sí —añade Bob—, y además, ¿dónde vamos a encontrar un *jefe* como tú? Alguien tan tonto como para dejarnos hacer lo que queramos.

—Gracias. Bob. Pero, en serio, ¿por qué estáis preocupados? Sois unos directivos excelentes y conocéis de memoria las técnicas de Jonah. ¿Creéis que os va a resultar difícil convencer a cualquier *jefe*, quienquiera que sea. de que os deje en paz? ¿Que os deje dirigir vuestras empresas a vuestra manera?

—¿Esto qué es? ¿Una especie de examen? —dice Stacey con tono amenazante.

—Cálmate Stacey —le dice Bob—. ¿No ves lo que está haciendo Alex? Está desilusionado, y con razón. Esperaba que encontrásemos la respuesta por nosotros mismos, que averiguásemos su plan.

Y, volviéndose hacia mí, continúa:

—Así que ahora nos vas a hacer preguntas dirigidas hasta que nosotros, los tontos, lo averigüemos solos. ¡No hay problema!

Don se inclina hacia mí. Ha estado dándome la lata acerca de mi plan, y se niega a admitir que no tenga uno.

—¿Puedes repetir la pregunta? —Stacey sonríe.

Esta situación se está volviendo cada vez más embarazosa, pero ahora no puedo volverme atrás.

—¿Por qué es tan especial trabajar para UniCo? —pregunto—. ¿Qué os importa si UniCo decide venderos a otra corporación?

Eso les hace pararse un momento.

—En realidad —contesta Stacey dubitativamente—, mientras tú sigas siendo nuestro jefe, no nos importa.

—Deja de adularme —le digo—. Habla en serio.

—Estoy hablando en serio. Verás, tú conoces nuestra situación. Sabes que sólo hace un año que estamos en estas empresas, y sabes el estado en que se encontraban. Pero con alguien que ni lo sabe ni le importa y que además no entiende nuestra manera de actuar. ¿crees que tendríamos alguna oportunidad?

Bob continúa en la misma línea:

—Se limitarán a mirar el número de abajo y verán que mi empresa todavía está perdiendo dinero, y que la de Stacey apenas lo está ganando. Ya sabes lo que pasará. Caerá el hacha.

Empezarán a recortar gastos. Nos empujarán al mundo del coste. Presentaremos nuestra dimisión, y nuestras empresas desaparecerán.

Don muestra su acuerdo afirmando con la cabeza. ¿Qué quieren de mí? ¿Por quién me toman? ¿Por qué están tan seguros de que, sólo por ser el jefe, tengo todas las respuestas?

—Si nuestras empresas fueran muy rentables —añade Stacey—, el juego sería distinto, nos dejarían en paz. Nadie se mete con una mina de oro. Pero, como ha dicho Bob, no estamos así. Todavía no, al menos.

Tiene razón,

—Si fuéramos mucho más rentables... —me hago eco de sus palabras.

—Así que esa es tu solución —dice Stacey asombrada—. De verdad, estás pidiendo un milagro.

—¿Cuánto tiempo nos queda? —pregunta Bob.

—¿Cuánto tiempo hasta qué? —le pregunto yo.

—Hasta que cambien los propietarios, hasta que nos vendan. hasta que tengamos que responder ante otro dueño.

—Más de tres meses —contesto—. Stacey se ríe sin ganas:

—*Deja tu*. Ya hemos estado aquí antes.

—Sí, pero esta vez estamos mejor. Ahora tenemos más tiempo. más de tres meses —añade Bob, sarcástico.

Se están refiriendo a la época en la que trabajábamos juntos en Bearington, una fábrica que era un pozo sin fondo. Teníamos tres meses justos para darle la vuelta, y si no... Entonces fue cuando conocimos a Jonah y empezamos a aprender sus procesos de razonamiento. Entonces conseguimos lo imposible, le dimos la vuelta a la empresa en tres meses.

—¿Podemos conseguirlo? —pregunta Don dubitativo.

Yo creo que no. Pero si Bob y Stacey quieren aceptar el reto, pondré todo de mi parte. Además, ¿acaso tenemos otra opción?

—Don, tú no has trabajado el tiempo suficiente con Alex.

Stacey lo ignora y se vuelve hacia mí:

—Bien, jefe. ¿Cuál es el primer paso? ¿Quieres repasar dónde nos encontramos?

—Desde luego —le digo mirando a Bob—. Adelante, la pista es tuya.

—¿Te acuerdas de los árboles lógicos que construimos sobre cómo gestionar la distribución? —empieza Bob—. Bien, pues lo hemos implantado. Increíblemente, no nos hemos encontrado con ningún problema serio. El almacén central ya está establecido y



hemos empezado a reorganizar los almacenes regionales. Hasta ahora, todo va bien.

—Bien —le digo—, muy bien. Así que ya has arreglado producción y distribución. ¿Qué es lo siguiente?

—Ingeniería —contesta Bob con seguridad—. Pero me temo que vamos a tardar más de tres meses. Mucho más.

—¿No es ventas lo siguiente? —pregunta Don sorprendido.

—Según mi análisis, no —dice Bob.

—¿Cómo es eso? —pregunta Don—. ¿No es el mercado tu limitación? Yo creía que tus mejoras habían revelado suficiente exceso de capacidad como para doblar la producción. ¿Tu problema no es cómo venderla?

—Don, tienes razón —intervengo—; el problema de Bob es cómo aumentar las ventas, su limitación está en el mercado. Pero el hecho de que la limitación esté en el mercado no significa que el problema de fondo esté en las ventas. La razón principal de que no se consigan más ventas podría estar en cualquier punto de la empresa.

—Exactamente —coincide Bob—, y por eso pienso que lo siguiente que tenemos que abordar es ingeniería.

Volviéndose hacia mí continúa:

—Verás, en nuestro sector, cosmética, si quieres aumentar tus ventas, e incluso si sólo quieres proteger tus ventas actuales, tienes que estar sacando nuevas líneas de producto. Hace años una buena línea de producto era suficiente para mantener la empresa cuatro o cinco años. Ya no es éste el caso. Esto se ha convertido en una carrera de ratas. Calculo que vamos a tener que sacar una nueva línea de producto todos los años.

—¿Hasta ese extremo? —pregunto.

—Eso es siendo optimista, lo más probable es que la cosa se ponga peor. En cualquier caso, tenemos grandes problemas para sacar los productos lo suficientemente rápido. La investigación es demasiado lenta y muy poco fiable. Y encima, aunque digan que un producto está completo, cuando lo empezamos a lanzar en producción resulta que lo que ingeniería llama completo no es lo mismo que lo que producción llama completo. Empezamos a fabricar un producto nuevo e inmediatamente aparecen una multitud de problemas. Actualmente los ingenieros pasan más tiempo en la fábrica que en sus laboratorios. Os podéis imaginar que todo esto nos conduce a sorpresas desagradables cuando llegamos al mercado. Tenemos problemas enormes para sincronizar la publicidad de los productos nuevos con lo que de verdad se está ofreciendo en las tiendas.

—Entonces ¿por qué os tomasteis el trabajo en distribución?  
—pregunta Stacey. Bob se vuelve hacia ella.

—Stacey, cuando tu cadena de producto acabado tiene más de tres meses de inventario, sin contar con lo que tienen las tiendas, ¿sabes lo que significa lanzar un nuevo producto que sustituye a otro que ya existe? ¿Entiendes la magnitud que pueden alcanzar las pérdidas?

—Me lo puedo imaginar —contesta ella—. Todo el inventario del producto sustituido que haya en la cadena se queda obsoleto. Debe ser un gran problema decidir cuándo se lanza un nuevo producto, e incluso si se debe lanzar o no. Gracias a Dios yo no tengo que luchar con una situación tan caótica. Mis productos son relativamente estables.

—Eso es lo que yo siempre he dicho —se ríe Bob—. Yo debería estar en la división de Vapor a Presión, se adapta mucho mejor a mi carácter.

No sólo a su carácter, Bob se parece a una locomotora de vapor.

—Y bien. Stacey, ¿quieres que nos cambiemos?

—Bob, yo también tengo mis problemas. No seas tan imprudente porque podría aceptar tu oferta —todos nos reímos.

—Me gustaría que me contaras algo más sobre tu sistema de distribución —dice Stacey, y cuando ve mi señal afirmativa, continúa—. Por un lado habéis aumentado el stock central, pero por otra parte lo habéis hecho para reducir lo que hay en la cadena de distribución. Me gustaría entenderlo un poco mejor.

—No hay problema —dice Bob— Nosotros suministramos una gama de unos seiscientos cincuenta productos distintos a miles de tiendas por todo el país. Antes teníamos unos tres meses de inventario y nunca era suficiente. Siempre que una tienda hacía un pedido, y recuerda que no piden una sola cosa, suelen pedir varias cada vez, lo normal era que nos faltaran algunos productos. Sólo podíamos enviar completos el treinta por ciento de los pedidos, más o menos. Os podéis imaginar lo que costaba enviar después los productos que faltaban. Con el nuevo sistema somos capaces de dar respuesta a una tienda en un día, con pedidos completos más del noventa por cien de las veces. Los inventarios están bajando rápidamente; esperamos que se estabilicen alrededor de las seis semanas de stock.

—¿Cómo habéis conseguido ese milagro? —Stacey está asombrada.

—Fácil —contesta Donovan—. antes teníamos todo el inventario en nuestros almacenes regionales.

—¿Por qué? —interrumpo.

—El mismo viejo síndrome de los óptimos locales —contesta Bob—. Las fábricas se trataban como centros de beneficios. Desde el punto de vista del director de fábrica, el inventario dejaba su jurisdicción en cuanto lo enviaba, y entonces se convertía en el problema de los de distribución.

—Seguro que las medidas formales lo reflejaban —dice Don.

—Lo reflejaban y lo mejoraban —coincide Bob—. En el momento en que un producto salía de la fábrica, se registraba en sus libros como una venta. Como podéis suponer, en el momento en que la fábrica terminaba un producto lo enviaba a uno de los almacenes regionales.

—Sí, naturalmente —asiente Don—. Entonces, ¿qué es lo que habéis cambiado?

—Ahora mantenemos el inventario en las propias fábricas. En los almacenes regionales planificamos tener sólo lo que hemos previsto vender durante los veinte días siguientes. Esto es suficiente porque ahora reponemos cada almacén regional cada tres días.

—No lo entiendo en absoluto —admite Stacey—. pero antes, ¿cómo llevan estos cambios a un mejor cumplimiento de pedidos con menos inventario? No veo la conexión.

—Es fácil —interrumpo yo—; es todo cuestión de estadística. Sólo tenemos un conocimiento aproximado de lo que vende cada tienda. Un día pueden vender diez unidades de algo, y ninguna al día siguiente. Nuestra previsión se basa en promedios.

—Eso está claro —dice Stacey.

—Entonces, ¿qué será más exacto? —le pregunto—. ¿La previsión de ventas de una tienda o la previsión agregada de ventas de cien tiendas?

—La previsión agregada —me contesta.

—Tienes razón, por supuesto. Cuanto más alto sea el número, más exacta será la previsión agregada. La regla matemática es que a medida que agregamos más y más tiendas la exactitud de la previsión aumenta en proporción a la raíz cuadrada del número de tiendas que se agregan. Como ves, cuando Bob trasladó la mayoría de su inventario desde veinticinco regiones hasta las propias fábricas, su previsión se hizo cinco veces más exacta.

—Alex, tu y tus estadísticas —me corta Bob—. Nunca las entendí. Déjame explicarlo a mi manera. Stacey, cuando haces un envío a un almacén regional y tienes un promedio de tres meses de inventario en el sistema, este envío se venderá, promediando, tres meses después de que lo enviara la planta, ¿correcto?

—Suponiendo que de entrada hayas fabricado el producto co-

recto; si no, será aún peor —coincide ella—. Ya lo veo, cuando las fábricas enviaban inmediatamente lo que habían producido, sus envíos a los almacenes se basaban en la previsión de lo que se iba a vender en esa región a tres meses vista. Conociendo la exactitud de esas previsiones, especialmente cuando estás manejando más de seiscientos productos, me puedo imaginar lo que estaba sucediendo. —No te olvides —añade Bob— de que, además de los seiscientos cincuenta productos, tengo veinticinco almacenes regionales. Esto aumenta considerablemente los desfases. Todos asentimos, y Bob resume:

—Cuando un almacén regional quiere suministrar el pedido de una tienda, siempre le faltan algunos productos. Al mismo tiempo, tenemos esos productos, y en grandes cantidades, pero en otro almacén. Y ahora es cuando empieza el manicomio. El director del almacén presiona a las fábricas para que le envíen con urgencia y, si no lo consigue, empieza a llamar a otros almacenes. No os podríais creer la cantidad de envíos que hay entre almacenes. Es espantoso.

—Me lo puedo creer fácilmente —dice Stacey—. No se puede esperar otra cosa cuando las plantas envían los productos tres meses antes de su consumo. Supongo que acabas con demasiado producto de un tipo en un sitio, y demasiado poco en otro. Ya veo lo que has hecho; has eliminado las cuestiones locales y has decidido mantener el inventario en el origen: en la fábrica.

—Donde la agregación es mayor —añado—, donde la previsión es más exacta.

—Pero sigues necesitando los almacenes regionales —dice Stacey pensativamente.

—Sí —coincide Bob—. Porque queremos responder rápidamente a las tiendas ahorrando costes de envío. De otra forma, tendría que enviar cada pedido a cada tienda directamente desde la fábrica. ¡A las empresas de mensajeros les encantaría!

—Ya veo —dice ella—. Entonces, ¿cómo determinasteis cuánto inventario tenía que haber en cada almacén regional?

—Aja, esa era la pregunta del millón —dice Bob encantado—. En realidad es bastante fácil. Sólo tuve que extrapolar de lo que habíamos aprendido sobre la protección de una limitación física. Stacey, probablemente tú eres tan paranoica como yo en lo que se refiere a proteger los cuellos de botella acumulando inventario delante de ellos.

—Sí, por supuesto —admite Stacey.

—¿Cómo decides el tamaño que debe tener el inventario que protege a un cuello de botella?

—Eso ya lo averiguamos juntos en la fábrica de Bearington —sonríe ella—. El tamaño de la protección lo deciden dos factores: el consumo esperado y el tiempo previsto de reposición.

—Exacto —dice Bob—, y eso es exactamente lo que he hecho con mi sistema de distribución. Considero mis almacenes regionales como protecciones ante la verdadera limitación física: las tiendas, los consumidores. La dimensión de cada inventario regional se determina, como tú has dicho, de acuerdo con el consumo que soporta (de las tiendas a las que sirve), y con el tiempo de reposición hasta el almacén, que en este caso es más o menos una vez y media el tiempo de envío más largo desde la fábrica, o el intervalo de tiempo entre envíos. Como ves, estoy usando en distribución las mismas reglas que desarrollamos para producción. Por supuesto, con los ajustes necesarios.

—Continúa —dice ella.

—Como envío cada tres días, y el tiempo de transporte para la mayoría de las regiones es de cuatro días, ha de haber suficiente inventario en cada almacén como para cubrir las ventas reales de la siguiente semana. Teniendo presente que en realidad no sé lo que se va a vender exactamente durante los cuatro días siguientes, y que los consumos de las tiendas están fluctuando constantemente, debo ser precavido. Recuerda que el daño que hace el no tener inventario es mayor que el daño de tener algo más de inventario. Por tanto, decidimos mantener en cada almacén regional el equivalente a veinte días de ventas promedio de su región.

—Entiendo que tengas que ser un poco paranoico, pero me parece que inflar de una a tres semanas ya no es paranoia, empieza a parecer histeria —le digo.

—Ya me conoces —se ríe Bob—; hasta ahora nadie me ha acusado de ser histérico.

—Entonces, ¿por qué tanto? ¿Por qué veinte días?

—Es por la forma de pedir de las tiendas, en grandes lotes —contesta—. Creo que se acostumbraron a hacerlo porque antes tanto nosotros como nuestra competencia éramos extremadamente informales. Para asegurarse de que no perderán demasiadas ventas por falta de productos, no se atreven a tener sólo lo que necesitan para el futuro inmediato. Algunas exageran hasta el punto de que piden para los próximos seis meses. Por supuesto, esto causa picos en la demanda de nuestros almacenes regionales. Gracias a Dios que en cada región hay tantas tiendas que el consumo semanal no es totalmente errático. Si no fuera así, ni los veinte días serían

suficientes.

—Si las tiendas pidieran de acuerdo con lo que en realidad

venden, si se limitaran a reponer —dice Stacey pensativamente—. tu vida seria más fácil. ¿Habéis hecho algo para convencerlos de que cambien?

—Sí, por supuesto —contesta Bob—. Nuestros directores de distribución les enviaron una carta diciéndoles que estábamos dispuestos a reponerlos incluso diariamente, pero la mayoría no está aprovechando este servicio. Supongo que todo cambio es lento, sobre todo cuando se trata de sustituir hábitos de compra que llevan décadas existiendo.

—Entonces, ¿cómo sabes que veinte días serán suficientes? —pregunta Stacey.

—Ese número está basado en un cálculo, no en la experiencia —admite Bob—. De acuerdo con la pauta actual de pedidos de las tiendas, veinte días será suficiente para garantizar una respuesta inmediata en más del noventa por ciento de los casos. Ahora mismo estamos en un periodo de transición. Ya estamos reponiendo los almacenes regionales dos veces por semana, pero todavía no hemos reducido completamente las montañas de inventario que teníamos allí. En consecuencia, el comportamiento actual es demasiado bueno; podemos cumplir inmediatamente con más del noventa y nueve por ciento de los pedidos. No hay necesidad de dar una respuesta tan excepcional. Si se cumple inmediatamente con el pedido completo en el noventa por cien de los casos, sabemos que en el diez por ciento restante las tiendas esperarán una semana para lo demás.

Esto es un paraíso comparado con lo que nosotros, y nuestra competencia, les hemos dado hasta ahora. De hecho, para no acostumbrarlos demasiado mal, hemos deteriorado deliberadamente nuestro cumplimiento hasta un noventa por ciento. Sí —dice confiadamente—, podemos bajar nuestros inventarios a un máximo de veinte días sin ningún peligro. Pero en todo caso lo sabremos con seguridad dentro de cuatro o cinco meses.

—¿Cuánto tenéis ahora en vuestros almacenes regionales? —pregunta Don.

—Ya ha bajado a cuarenta días y sigue reduciéndose rápidamente. Por supuesto, a medida que pase el tiempo esta reducción tan rápida se hará más lenta. Acuérdate, estábamos tan fuera de control que en algunos almacenes teníamos más de nueve meses de inventario para algunos productos.

—No está mal —concluyo—, no está nada mal. Así que habéis mejorado las entregas a tiempo desde un treinta por ciento hasta más del noventa, reduciendo el inventario de noventa a cuarenta días, y continuáis mejorando. Muy bien.

—Cuarenta días es lo que tiene ahora en los almacenes regionales —me recuerda Stacey innecesariamente—. Para garantizar que el tiempo de reposición hasta los almacenes regionales sólo depende del tiempo de transporte y no de la disponibilidad, Bob ha de mantener producto acabado adicional en las fábricas, sus inventarios centrales, como él los llama.

—Sí, por supuesto —se ríe Bob—. Ya me gustaría que mi inventario total de producto acabado fuera de sólo veinte días, He hecho lo mismo con los inventarios de fábrica. En este caso el tiempo de reposición lo determina la capacidad que tenga la fábrica para producir toda su gama; las mejoras que hicimos el año pasado han reducido considerablemente este tiempo. Tengo unos veinte días de inventario de producto acabado en las fábricas. Es suficiente.

—Ya veo —resume Stacey—, Antes enviabais los productos en el momento en que se fabricaban, fiándonos de una previsión a tres meses vista, No es raro que acabaseis con los productos equivocados en los sitios equivocados, Ahora sólo enviáis a una región específica cuando las tiendas ya han consumido el producto. Muy inteligente. Tengo que pensarlo un poco más —Stacey está intentando digerirlo—. ¿Me puedes dar los árboles lógicos detallados?

—No hay problema —sonríe Bob—, Encantado.

Don parece totalmente confundido. Creo que no lo ha entendido todo. No ha visto los árboles lógicos con Bob, y no es un experto en logística como Stacey.

—Don, ¿tienes alguna pregunta? —le digo.

—Muchas. Pero tengo especial interés en saber qué paso con los costes de transporte.

—Ahora estamos reponiendo los inventarios regionales de una forma constante —explica pacientemente Bob—. Esto nos permite enviar sólo camiones completos. Además, no nos hace falta enviar por avión cantidades pequeñas, y los almacenes ya no se hacen envíos entre sí. No es de extrañar que hayan bajado los costes de transporte,

—Esto ha sido muy denso —digo—. Vamos a hacer una pausa para comer. Stacey, después de la comida hablaremos de tu empresa. ¿vale?

—Lo que tú digas, jefe.

# 7

Yo no me voy a comer con ellos. Necesito el tiempo para pensar. Bob ya ha reducido su inventario en treinta días, y va a seguir reduciéndolo. Operativamente tiene mucho sentido, pero hay un problema. Un enorme problema.

La reducción del inventario de producto acabado tiene una influencia negativa, a corto plazo, sobre el resultado de la empresa. Contabilizamos nuestro inventario a valor de coste: del coste que calcula la contabilidad de costes. Esto significa que el inventario de producto acabado no se registra como coste de materia prima, sino como coste de materia prima más valor añadido: la mano de obra y los gastos generales. En el periodo durante el que reducimos el inventario de producto acabado, todo el valor añadido de la por-

ción que hemos reducido aparece como pérdida en los resultados.

Intento calcular las cifras en el caso de Bob. Reducirá su inventario en unos cincuenta días de ventas. Su empresa está vendiendo unos ciento ochenta millones de dólares al año, así que cincuenta días se traducen en unos veinticinco millones. En la contabilidad no veré una reducción de inventario de veinticinco millones porque el producto acabado se valora a precio de coste, no a precio de venta. Veré una reducción de inventario de unos diecisiete millones de dólares. ¿Y el impacto sobre los beneficios? Para eso tengo que restarle a este número el dinero pagado en materia prima, digamos unos siete millones. ¡Dios mío, sus pérdidas van a aumentar en diez millones de dólares!

Intento no perder la calma. Por supuesto, que todo esto es dinero de juguete, distorsiones de la contabilidad de costes; y, en efecto, después se verá más que compensado con dinero real; con ahorros reales por menor obsolescencia y, esperemos, por un aumento de las ventas. Pero, ¿cómo le voy a explicar todo esto a

un comprador potencial? Aunque lo entienda perfectamente, simulará que no lo hace. Esto le supone una buena carta para reducir sustancialmente el precio de la empresa.

¿Hay algún aspecto positivo? La obsolescencia bajará. Gracias a la reducción del inventario, la introducción de nuevos productos no obligará a eliminar las existencias de los antiguos. ¿Cuánto supone esto? Le echo un vistazo al presupuesto de Bob. Ha presupuestado dieciocho millones de dólares para obsolescencia de producto acabado. ¿Habrá considerado la nueva situación con los inventarios reducidos? Busco sus cifras del año pasado. No, gracias a Dios. El año pasado fueron dieciocho millones; se ha limitado a copiar la cifra. Si las existencias bajan un cincuenta por cien más o menos, la obsolescencia bajará aún más. Sobre todo porque es más fácil controlar la entrada gradual de nuevos productos cuando la mitad de las existencias están en el mismo sitio, en lugar de estar repartidas por todo el país.

Bien, ¿en qué se traduce todo esto? Bob tendrá de ventaja la cantidad que no tiene que pasar a pérdidas, más o menos un millón de dólares al mes; digamos doce millones. Cuanto más consiga retrasar la venta, mejor estaremos. Si la pudiera retrasar hasta final de año... Pero eso es imposible.

¿Cuándo es probable que nos empiecen a examinar con lupa los analistas del comprador? Aunque haga el pino y aplique todos los trucos que sé para aplazar la decisión, esto sucederá dentro de dos o tres meses. ¡Maldición, justo en el peor momento! Precisamente entonces las existencias habrán bajado, pero el impacto de la menor obsolescencia todavía estará en pañales.

¿Qué demonios puedo hacer? Una cosa es intentar vender una empresa que justo está empezando a ganar dinero. Otra cosa muy distinta es intentar vender una empresa que está perdiendo diez millones con unas ventas de ciento ochenta millones. ¿Decirle a Bob que vuelva al antiguo sistema de distribución? De ninguna manera. Además no serviría de nada.

Bob y Stacey tienen toda la razón: si no encontramos una forma de hacer que las empresas sean muy rentables antes de que cambien de manos, estamos todos perdidos. Yo, ellos y las empresas. Todo se irá al garete.

Debemos encontrar la forma de aumentar las ventas inmediatamente. Es la única salida. Y no podemos hacerlo ortodoxamente. Pete no podrá contar con las máquinas de imprimir avanzadas que necesita tan desesperadamente. Bob no se puede permitir el tiempo

que necesita para mejorar sistemáticamente su departamento de ingeniería. Nos tenemos que mover mucho más rápido. ¡Malditos



sean los tiburones de Wall Street por someternos a esta presión!  
¿Por qué no nos pueden dejar en paz?

Vuelven de la comida.

—Alex —empieza Don—. durante la comida hemos estado discutiendo el impacto que tendrá el nuevo sistema de distribución de Bob en el resultado de la empresa.

—Bastante devastador —digo despreocupadamente.

—Entonces, tú también te has dado cuenta —dice Don. algo desilusionado.

—¿Esperabas que no se diera cuenta? —Bob lo ignora y me dice:

—¿Qué debo hacer? ¿Ignorarlo o inflar mis almacenes centrales? Sabes que, con el exceso de capacidad que tenemos, puedo hacerlo fácilmente.

Lo pienso un momento. Si infla los almacenes centrales y no los regionales, la capacidad de respuesta rápida a las necesidades de las tiendas no se verá perjudicada. La introducción de nuevos productos se verá afectada, pero no mucho. Por otra parte, no sufrirá los malos efectos que provienen de las distorsiones producidas por la forma que actualmente tenemos de contabilizar los inventarios. La tentación es grande.

—No. Bob, no lo hagas —decido.

—Ya sabía que esa sería tu respuesta. Nunca has querido coger el camino más fácil, jugando con los números. Pero pensé que debía preguntar.

—Gracias. Bien. Stacey —digo—. te toca.

—Resulta sorprendente. Cuando ves la situación global, no es muy distinta —comienza—. Yo también he a florado un montón de exceso de capacidad en el último año. Nos sale hasta por las orejas, tenemos incluso más que Bob. Nuestro problema, como podéis suponer, son las ventas.

—Como ya sabéis —continúa—. no vendemos a las tiendas. vendemos a empresas que necesitan vapor a alta presión. En nuestro campo cada vez hay más mejoras tecnológicas, existen algunos productos nuevos, pero nada parecido a lo que tiene Bob: algunos de nuestros diseños tienen diez años. El problema es que la competencia es tan feroz que con frecuencia, para poder entrar, tenemos que vender el equipo inicial a nuestro coste de materia prima. El dinero que ganamos se debe cada vez más a las adiciones y a las piezas de repuesto. Todavía son bastante lucrativas.

—¿Es adecuado tu suministro de piezas de repuesto? —pregunta Don.

—No —admite Stacey—. En absoluto. Bueno, tenemos monto-

nes de piezas de repuesto, por todas partes. Pero con demasiada frecuencia no está la pieza adecuada en el sitio adecuado, y entonces hay que oír a los clientes.

—¿Podría ayudarte a ti también el sistema de distribución de Bob?

—Puede que sí. Por eso le he pedido los árboles lógicos. Necesitaríamos hacer muchos ajustes, porque nuestra situación es bastante distinta. No es suficiente con responder el noventa por ciento de las veces. Veréis, cuando un cliente necesita una de nuestras piezas de repuesto y no se la suministramos inmediatamente, le estamos haciendo que pare una parte de sus operaciones. Necesito subir mi respuesta del noventa y cinco por ciento en que está ahora hasta cerca del cien por cien.

—Está claro que lo podemos hacer mejor. Hemos de volver a examinar los niveles de existencias que tenemos en nuestros almacenes regionales. Creo que siguiendo los conceptos de Bob lo puedo mejorar enormemente -. Y volviéndose hacia mí, continúa:

—Alex, un mejor servicio en piezas de repuesto no será suficiente para resolver mi problema de ventas. Necesito una idea realmente innovadora.

—Has dicho que los precios de las piezas de repuesto son bastante lucrativos —empieza Don tímidamente.

—Sí, lo he dicho —confirma Stacey. Cuando se da cuenta de que Don no se atreve a continuar, le anima a ello—: Venga, habla. Muchas veces alguien de fuera puede aportar una idea que nosotros no vemos porque estamos acostumbrados a hacer las cosas de determinada manera.

—Puede que no sea nada —continúa él—, pero he entendido que vendéis el equipo básico a precio de materia prima para poder entrar en el cliente.

— Así es, en efecto.

—¿Quiere eso decir que la empresa que le vende al cliente el equipo básico tiene, en la práctica, un monopolio sobre las piezas de repuesto que necesitará este cliente? —Don parece ahora mucho más seguro.

—Tienes toda la razón —contesta Stacey—. Cada empresa posee diseños exclusivos. Cuando vendes el equipo básico, el cliente se ve obligado a comprarte las adiciones y las piezas de repuesto.

—Bien, ¿puedes conseguir los diseños de tus competidores? Supongo que técnicamente eres capaz de fabricarlos. No puede haber tanta diferencia entre los suyos y los vuestros.

—Así que eso era lo que querías decir —Stacey parece desilusionada—. Te contestaré, Don. No sólo podemos conseguir sus

diseños, de hecho ya los tenemos. Y si, somos técnica y legalmente capaces de fabricar las piezas de repuesto apropiadas, Entonces, ¿qué es lo que estás sugiriendo?

—Que les ofrezcas a sus clientes las piezas de repuesto apropiadas —dice con mucha menos seguridad—. Pero es evidente que ya lo habíais pensado. ¿Por qué no daría resultado?

—Es fácil. Don —contesta ella—, ¿Por que nos iban a comprar sus clientes? ¿Por qué íbamos a ofertar a un precio algo más bajo?

—Sí, ya veo —interrumpe él—, entonces tus competidores harían lo mismo, y el resultado sería una guerra de precios.

—Y si hay algo que queramos evitar —concluye Stacey— es una guerra de precios.

—Lo siento, era una idea tonta.

—No tan tonta —Stacey le sonríe—. Si tuviéramos éxito implantando correctamente el equivalente del sistema de distribución de Bob, y nos diera tiempo de conseguir una reputación excelente en el suministro de piezas de repuesto, entonces tu idea podría funcionar. El problema es que para conseguir esa reputación hacen falta años, y lo que tenemos son meses.

—Compañeros —digo lentamente—, necesitamos ideas de marketing. Algo que nos diferencie, que haga nuestras ofertas mucho más atractivas que las de nuestros competidores; algo que podamos implantar rápidamente.

—Sí —coincide Stacey—. pero no podemos arriesgarnos a hacerlo reduciendo los precios.

—Lo que quiere decir —añado— que esas ideas deben basarse solamente en los productos que ya fabricamos. Puede que con leves cambios, pero nada importante.

—Correcto —se une Bob—. necesitamos ideas realmente innovadoras.

—Si —y añado para mí: tres de ellas, una para cada empresa.

## 8

Estamos a punto de terminar la cena cuando ocurre lo inevitable.

—¿Qué hay del coche, papá? —pregunta Dave.

No está mal, el chico tiene paciencia. Yo esperaba que el ataque se produjera tan pronto como entrara en casa. Probablemente Julie le aconsejó que esperara hasta que yo estuviera relajado y alimentado. No sé por qué esto me provoca.

—¿Qué hay de él? —contesto.

—¿Puedo usar tu coche mientras tú te diviertes en Europa?

—¿Divertirme? —digo.

—Perdón. Diversión no, trabajo duro. ¿Puedo usar tu coche mientras tú estás fuera?

No me gusta su tono: no está pidiendo, prácticamente lo está exigiendo.

—Dame una buena razón para que te lo preste.

No me contesta.

—¿Y bien? —le insisto.

—Si no me quieres dejar el coche, no me lo dejes —murmura mirando su plato.

Puedo dejarlo así. En realidad no quiero dejarle mi coche, y ahora no tengo que hacerlo. Está bien.

Julie y Sharon están hablando de algo. Dave y yo seguimos comiendo en silencio. No, no está bien. El efecto negativo que me hizo dudar desde el principio se ha convertido en realidad. Dave tiene el ceño fruncido, está dolido y, lo que es peor, está convencido de que es imposible comunicarse conmigo. ¡Juventud!

—¿Me dijiste que ibas a pagar tu gasolina y que ibas a llevar el coche a la revisión? —digo por fin.

Dave levanta los ojos de su plato y me mira.

—Sí, eso es —dice con cuidado. Y entonces, cogiendo fuerzas, continúa:

—Y durante esa semana, yo puedo llevar a Sharon en vez de que lo haga mamá.

—Buena jugada —me río—. Continúa así, Dave. maniobrando para poner a tu madre y a tu hermana de tu parte y habrás conseguido arrinconarme.

—Eso no era lo que yo quería decir —se ruboriza.

—Un momento —Sharon no es el tipo de niña que deja pasar una ocasión así. Rápidamente lo resume:

—¡Hurra! Espera a que se lo diga a Debbie, no se lo va a creer.

—Ni yo tampoco - Dave la tranquiliza—. Papá todavía no ha dicho que me vaya a prestar el coche.

—Papá, por favor, anda, por favor —Sharon hace lo que Dave esperaba de ella.

—No lo sé —le digo—. Todavía no lo he decidido.

—Pero me prometiste que lo ibas a pensar —se queja Dave.

—Sí. lo hice.

—Y...

—Y tengo algunas preocupaciones sin resolver.

—Sí. claro —Dave está visiblemente irritado.

—Hijo —digo con voz firme—, te prometí pensar sobre ello, y así lo he hecho. No es de extrañar que me preocupen algunas cosas. Si tú consigues tranquilizarme sobre ellas, podrás usar mi coche mientras estoy en Europa. Si las ignoras, como si fueran problemas míos y no tuyos, simplemente no te lo prestaré. ¿Lo entiendes?

—Sí, papá —Dave se calma—. ¿Qué problemas son?

—Déjame enseñártelo —contesto, y me dirijo al estudio a coger mis papeles. Al volver, le doy la primera hoja.

—Tengo que añadir otra cosa en esa lista de aspectos positivos —le digo—. Tu promesa de hacer de chofer de tu hermana.

—Eso no es exactamente lo que yo llamaría positivo —murmura. y después lee en voz alta el último punto: «Reforzar la confianza entre mi hijo y yo».

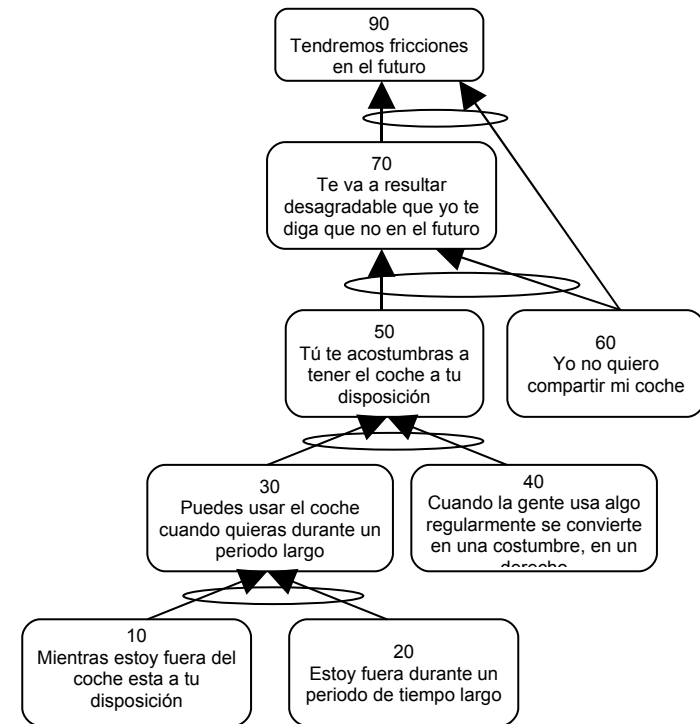
Después de pensar un momento dice:

—Eso significa que tendré que cumplir perfectamente todo lo que prometa—. Suspirando, concluye:

—Está bien, parece justo. Bien papá, ¿cuáles son los problemas?

—Creo que el primero ya está resuelto. Vamos a repasarlo de todas formas. Me voy a Europa exactamente durante tus vacaciones de primavera y todos sabemos que tu quieres viajar por Méjico.

—Papa, no te preocupes por Méjico, —interrumpe Sharon inmediatamente—. Dave ha prometido llevarme todos los días y, créeme, no le voy a dejar que se escape.



—Esperaba que pudiéramos llegar a un acuerdo —dice Dave—. Pero, vale, papá, viajes largos no. Te lo prometo.

Relajado, paso a la siguiente página.

—Lee tú —le digo a Dave—: empieza por la frase de abajo.

—«Mientras estoy fuera» —empieza a leer— «el coche está a tu disposición».

Sharon pregunta confundida:

—¿Eso quiere decir que papá ha decidido dejarte el coche?

—Eso quisiera yo —dice él—. pero desgraciadamente sólo significa que está intentando figurarse cuáles serán los resultados negativos si lo hace.

—¡Ah!

—Continúa —le animo.

—«Estoy fuera durante un periodo largo de tiempo» —sigue leyendo Dave y después añade su propia interpretación—: Una semana no es tanto tiempo.

—Eso lo dirás tú —dice Julie.

—Vale, mamá, no haré más comentarios. Ahora voy a leer el siguiente nivel: «Puedes usar el coche cuando quieras durante un periodo largo».

—No —le digo—, no estás leyendo una lista de frases, estás leyendo un árbol lógico. Lee de acuerdo con las flechas.

Y, para demostrárselo, le señalo la primera afirmación y empiezo a leerlo correctamente:

—Si «mientras estoy fuera el coche está a tu disposición», y... —paso el dedo a la segunda frase—. y «estoy fuera un periodo de tiempo largo», entonces... —apunto a la frase que está más arriba—, entonces, «puedes usar el coche cuando quieras durante un periodo largo».

—Evidente —es el único comentario de Dave.

—Ahora lee la siguiente entrada —le digo, y le sonrío a Julie. Ella también me sonrío. Ambos recordamos lo que dijo Jonah: «Cuando la respuesta es *evidente* o *es simple sentido común*, quiere decir que hay comunicación.»

Dave sigue leyendo:

—«Cuando la gente usa algo regularmente, se convierte en una costumbre, en un derecho».

—¿Certo? —pregunto.

—Sí, eso suele pasar. ¿Puedo leer ahora el siguiente nivel?

—Sí, pero intenta leer la relación causa-efecto. Usa si... entonces...

—Si «puedes usar el coche cuando quieras durante un periodo largo» —lee lentamente—, y «cuando la gente usa algo regularmente se convierte en una costumbre, en un derecho», entonces «tú te acostumbras a tener el coche a tu disposición». Ya veo lo que te preocupa, pero...

—Dave —le interrumpo—, me gustaría que te dieras cuenta de lo importante que es esta preocupación antes de empezar a hacer promesas precipitadas. Por favor, léelo hasta el final.

—Vale, sigo leyendo. Primero, la entrada adicional: «Yo no quiero compartir mi coche.»

—Ahora su derivación inevitable. Si... y... entonces...; por favor.

—Si «tú te acostumbras a tener el coche a tu disposición» —lee sin mucho entusiasmo—, y «yo no quiero compartir mi coche», entonces «te va a resultar desagradable que yo te diga que NO en el futuro».

—¿Certo? —pregunto.

—Sí —admite—. Veo que podría provocar fricciones.

—¿Y bien? —pregunto.

—No sé —me contesta—, cualquier cosa que diga ahora se

puede interpretar como que quiero ignorar el problema.

Estoy encantado de haberme tomado el trabajo de escribirlo con tanto detalle. Estoy a punto de sugerir una resolución cuando Julie me envía, justo a tiempo, una mirada. Me trago mis palabras y digo en vez:

—Piénsalo tranquilamente, Dave. No me voy hasta la semana que viene.

Dave pone una convincente cara de pescado, abriendo la boca para decir algo y arrepintiéndose después. Por fin dice:

—Quizás, si prometo no pedir el Beamer durante... ¿dos meses?

Eso es demasiado. Además no creo que Dave pudiera cumplir esa promesa. Está demasiado enamorado de mi coche.

—¿Por qué crees que eso va a dar resultado? —le pregunta Julie.

—Es fácil —contesta Dave—: si una semana es suficiente para maleducarse, dos meses deben ser suficientes para corregirlo.

—¿Qué te parece? —me pregunta Julie.

—Me parece que dos meses es demasiado tiempo; un mes será suficiente.

Julie está trabajando en sus archivos, construyendo árboles para entender y resolver mejor los problemas de sus clientes. Así puede restaurar unas relaciones deterioradas en tres o cuatro sesiones. en lugar de dejar que los problemas sigan enquistados durante meses. Cuando le recuerdo que cobra por horas y no por resultados, se ríe y me enseña su larga lista de espera.

Aunque se mete de lleno en su trabajo, esto no le provoca tensiones. Siempre está ocupada, pero siempre está dispuesta.

Me gustan estas noches tranquilas en las que Julie murmura trabajando en sus archivos mientras yo intento ponerme al día con mis papeles. Al fondo, Simón y Garfunkel nos están contando otra vez sus problemas con Cecilia. Los niños están en sus habitaciones, probablemente dormidos.

—Me ha gustado tu forma de tratar a Dave —me sonrío Julie.

—En UniCo lo llamamos «comprar paz industrial» —le sonrío yo también.

—¿Qué quieres decir? —pregunta confundida.

—Julie —intento explicarle—, no me interpretes mal. Estoy tranquilo con mi decisión, pero, francamente, mira lo que ha pasado objetivamente: Dave me pidió el coche, yo le presté el coche. Fin del cuento.

—Querido, ¿de verdad que estás descontento con tu decisión? —me pregunta suavemente.

--No, en absoluto. Estoy satisfecho.

Me da un beso en la mejilla.

—Entonces, decir que lo único que pasó es que Dave consiguió lo que pedía es, como mucho, una descripción parcial.

Pienso sobre ello. No es que no quisiera que mi hijo consiguiera lo que tanto deseaba. Lo que pasa es que no quería que pasaran otras cosas relacionadas con ello, como que Dave piense que tiene algún derecho sobre mi coche. Estoy seguro de que eso ya no va a suceder, gracias a la forma en que lo hemos arreglado. También han surgido algunos beneficios adicionales. Julie tendrá su tiempo menos ocupado, y Sharon, en lugar de estar envidiosa, está encantada con la idea.

—Tienes razón —la abrazo—. ¿Quién se habría podido imaginar que Dave aceptaría no pedir el coche durante dos semanas? ¿Sabes?, la sugerencia de Jonah de que se presente con claridad la rama negativa, sin intentar sugerir una solución, es muy acertada. Si yo hubiera hecho la sugerencia, la habría considerado una petición injusta e insultante, en el mejor de los casos.

Sonriendo, Julie afirma con la cabeza:

—Los métodos de Jonah funcionan. Siempre conducen a soluciones en las que ganan las dos partes.

—Me gustaría estar tan seguro como tú —digo pausadamente---. Julie, ahora tengo tantos conflictos importantes en el trabajo... Creo que ni uno solo de ellos tiene una buena solución en la que ganen las dos partes.

—Cuéntame algo más —dice en el mismo tono tranquilo.

No sé lo que decir. No tendría sentido que me quejara de mi conflicto personal. Lo único que conseguiría sería preocupar a Julie y ponerme de un humor autocompasivo.

—¿Sabes ya cómo vas a proteger tus empresas? —me pregunta.

—En realidad, no —suspiro. Le cuento el «plan» que he discutido hoy con Stacey y Bob—. Es agarrarse a un clavo ardiendo —concluyo.

—¿Por qué?

—Julie, ¿qué probabilidad crees que tenemos de encontrar una innovación en marketing que nos permita multiplicar las ventas en pocos meses?

—Esas cosas pasan —intenta animarme.

—Si —admito—, muy pocas veces. Pero tenemos que hacerlo sin productos nuevos y sin un presupuesto significativo para publicidad.

Después de una pausa, añado:

—Y no necesitamos solamente una solución milagrosa. Necesitamos tres. Es totalmente imposible.

—No, no es totalmente imposible —dice con firmeza—. Puede que sea difícil, pero no es imposible.

—Venga ya.

—Alex, escúchame. Jonah nos enseñó su método especialmente para situaciones así; cuando parece que no hay salida; cuando parece que lo único que se puede hacer es rendirse.

—Cielo —continúa—, sé de lo que estoy hablando. Me enfrento a situaciones así casi todas las semanas.

—No me había dado cuenta —levanto las cejas para indicar la enormidad de su exageración.

—No, personalmente no, tonto. Estoy hablando de mis clientes. Algunos de ellos han llevado su matrimonio a una situación que parece imposible de arreglar.

Después dice con voz pensativa:

—¿Sabes qué diferencia hay entre tú y yo? Tu casi nunca usas los métodos de Jonah.

Empiezo a protestar, pero ella continúa:

—Sí, ya sé que los usas parcialmente todos los días. En negociaciones, para trabajar en equipo, incluso cuando quieres planificar una reunión importante. Pero Alex, ¿cuándo fue la última vez que los usaste completos, para analizar una situación difícil y construir una solución ganadora que le dé la vuelta a la situación?

Me gustaría decir que lo acabo de hacer el mes pasado, en el problema de distribución. Pero yo no lo hice. Fueron Bob Donovan y su gente.

—En mi trabajo --sigue machacando— me enfrento a situaciones nuevas constantemente: tengo que usar el proceso de razonamiento completo continuamente. No es de extrañar que esté tan segura del resultado que da. Es difícil, requiere mucho trabajo duro, pero funciona. Tú lo sabes.

Cuando se da cuenta de que no pienso responder, se ceba conmigo.

—Alex, estás viviendo de las soluciones genéricas que desarrollaste en el pasado. Ya no te lo puedes permitir. Debes desarrollar una solución para tu situación actual.

—¿Qué quieres decir? —me siento irritado—. ¿Tú crees que puedo desarrollar un proceso genérico para encontrar soluciones de marketing?

—Si, eso es exactamente lo que quiero decir.

No me molesto en contestarle.



# 9

—Creo que hemos encontrado una forma de conseguir que el departamento de envoltorios sea aún más rentable que el de cajas —Pete está entusiasmado, y yo también.

El departamento de envoltorios causó el año pasado unas pérdidas de cuatro millones de dólares, reduciendo el beneficio global de la empresa a menos de un millón de dólares. Si Pete está en lo cierto, si ha encontrado una innovación de marketing que haga que los envoltorios sean tan rentables como el resto del negocio, entonces... ¡Jesús, sólo con seguir como están conseguirían un beneficio de cinco millones!

No me lo puedo creer. Es demasiado bueno para ser cierto. ¿Podría ser que Pete, en su empeño de detener la venta de su empresa, hubiera encontrado alguna solución inverosímil y arriesgada?

—Empieza por el principio. Tómame el tiempo que quieras —le digo—, y prepárate para un escrutinio a fondo.

—Eso es lo que quiero —sonríe ampliamente—. todo encajó en su sitio después de la llamada de Don.

—¿Mi llamada? —dice Don sorprendido—. No recuerdo haberte dado ninguna idea nueva.

—Sí. lo hiciste —insiste Pete—. una muy grande.

—Eres muy amable al decir eso —es evidente que Don se siente confuso—, especialmente delante de mi jefe. Pero, lo siento Pete; lo que recuerdo es que te pregunté que por qué no podías competir con las máquinas rápidas de imprimir en las tiradas grandes y sí podías hacerlo en las pequeñas.

—¡Exactamente! —Está claro que a. Pete le divierte la expresión de Don—. Hiciste que dejáramos de lamentarnos sobre nuestras desventajas aparentes y que empezáramos a concentrarnos en las ventajas que realmente tenemos.

—Ya veo —dice Don.

Pero, después de un momento, añade: -No. no veo. No veo como vuestra capacidad de hacer cambios rápidos os puede ayudar a competir en las tiradas grandes.

—Don. no te has enterado —le digo—. Pete no ha dicho que quisiera conseguir las tiradas grandes, sólo ha dicho que han decidido concentrarse en los mercados donde tienen ventaja. Felicidades. Pete. Sabía que si vencías tu obsesión de que sólo se puede ganar mucho dinero con las tiradas grandes, te darías cuenta de que hay suficientes mercados lucrativos que necesitan tiradas pequeñas. Así que. dime: ¿cuáles son esos mercados? —pregunto complacido.

Pete no contesta. Algo violento, se limita a aclararse la garganta. Suelto una carcajada. Parece que soy yo. y no Don. el que no se ha enterado de nada.

—Vale. Pete, cuéntanos tu brillante idea. ¿Cómo te puede ayudar el cambio rápido en el mercado de las grandes tiradas, a pesar de la rapidez de las máquinas de tus competidores?

—Es fácil —dice—. Bueno, en realidad no es tan fácil. Déjame que empiece describiendo el conflicto de nuestros clientes.

—Hazlo, por favor.

Pete va hasta la pizarra y empieza a desarrollar el conflicto.

—El objetivo de un comprador es estar en línea con las directrices de su corporación. Para estar en línea con las directrices de su corporación, el comprador debe intentar conseguir de los proveedores el mejor acuerdo financiero. En nuestra industria, donde los tiempos de cambio de modelo son largos, la única forma de conseguir un buen precio es pidiendo cantidades grandes. Así pues. para conseguir del proveedor las mejores condiciones financieras. el comprador debe pedir cantidades grandes.

—Eso está claro.

—Por otra parte —continúa Pete—. para cumplir las directrices de su corporación, el comprador debe luchar por reducir el inventario. No hace falta que os diga hasta qué punto ha cambiado la cultura corporativa en lo que se refiere a su tolerancia para soportar inventarios grandes.

—No, no hace falta que nos lo digas —coincido de todo corazón.

— Esto significa —Pete termina el conflicto— que. en su lucha por reducir el inventario. el comprador debe pedir cantidades más pequeñas con mayor frecuencia.

—El conflicto esta claro —dice Don—. pero lo que domina es la presión para conseguir precios más bajos, ¿no es así?

—Si —asiente Pete.

—¿Ves alguna razón para que eso cambie? —continúa preguntando Don.

— Puede ser —contesta Pete—: a medida que la competencia se vuelve más feroz, y estoy hablando del mercado de mis clientes, sus previsiones se vuelven menos exactas. Esto hace que los pedidos de cantidades grandes se vuelvan más peligrosos para el comprador. La legislación del gobierno también supone una gran ayuda para las imprentas; cada cierto tiempo cambian las leyes sobre cómo deben aparecer en los envoltorios las listas de los ingredientes minúsculos de la comida. Si cambian, todas las existencias se quedan obsoletas. Pero lo más importante es que, debido a la feroz competencia, nuestros clientes sorprenden a sus compradores con campañas de marketing más frecuentes, que casi siempre conllevan algún cambio en la impresión del envoltorio.

—¿Tan malas son sus comunicaciones internas? ¿No informan al comprador sobre la próxima campaña de marketing? —pregunta Don.

—No es tanto un problema de comunicaciones internas. En el mercado actual nuestros clientes tienen que reaccionar más rápido que nunca. Muchas veces tienen que lanzar una nueva campaña específica de marketing en un plazo de dos a tres meses.

—Entonces —concluye Don—. ¿tú esperas que a medida que pase el tiempo los compradores mostrarán una mayor inclinación a comprar cantidades más pequeñas?

—Sí y no. Esa tendencia ya ha empezado y probablemente se acelerará, pero no tenemos tiempo para esperar a este proceso gradual. Tenemos que ayudarlo.

—¿Cómo? —pregunto.

—Ayudando a nuestros compradores a eliminar su conflicto —contesta Pete.

Desde luego, ese es el enfoque correcto.

—¿Cuál de las flechas pretendes romper? —le pregunto.

—La que dice que el comprador tiene que pedir cantidades grandes para conseguir del proveedor las mejores condiciones financieras —contesta él.

—Continúa —le animo.

—Un momento —interrumpe Don—; si queremos escrutar a fondo la solución de Pete, ¿por qué no intentamos eliminar el conflicto?

—Buena idea —sonríe Pete—. Cuantas más soluciones se propongan y se rechacen, más impresionados os quedaréis con mi solución.

Desde luego, parece que está muy seguro de su solución. Eso es prometedor.

—El supuesto que hay en esta flecha —Don sigue las instrucciones para eliminar el conflicto— es que, debido a los largos tiempos de cambio, el comprador sólo puede conseguir precios más bajos si pide cantidades más grandes. ¿Cómo podemos desafiar este supuesto? Vosotros tenéis unos cambios relativamente rápidos... Un momento: ¿por qué tenemos que pensar como todo el mundo? ¿Por qué tienes que dar los precios basándote en el tiempo que se tarda en imprimir? Tienes mucha capacidad excedente; cualquier precio que sea superior a tus precios de materia prima será mejor que dejar que los recursos estén ociosos.

—Don, ¿estás proponiendo una guerra de precios? —Pete no se puede creer lo que está oyendo.

—No, en absoluto —Don se está animando—; lo que sugiero es que iguales los precios de tu competencia en las tiradas grandes.

Pete intenta decir algo, pero Don está embaldado:

—Puedes hacerlo a pesar del hecho de que tus máquinas sean más lentas, porque tienes muchísima capacidad excedente. Funcionará. El aumento de presión sobre los vendedores para que reduzcan el tamaño de sus pedidos lo garantizará. ¿Has calculado cuánto puede ser el beneficio adicional? Acuérdate de que tu exceso de capacidad tiene un límite.

—No. Don. esa no puede ser la solución —le, digo.

—¿Por qué no?

—En primer lugar, no veo cómo el igualar los precios de la competencia en las tiradas grandes le va a permitir al comprador pedir tiradas pequeñas. El precio unitario de un pedido grande seguirá siendo inferior al de un pedido pequeño.

—Me he equivocado —admite Don—; pero, a pesar de todo, mi solución todavía sirve. Pete será capaz de competir en esos pedidos, y el hecho de que es más barato en las tiradas pequeñas le proporciona una ventaja. Los compradores prefieren trabajar con pocos proveedores siempre que sea posible.

—Don —digo con paciencia—, tu solución no elimina el conflicto del vendedor, así que es evidente que no es la solución de Pete. Además, Pete no iba a venir hasta aquí, todo excitado, para presentarnos una solución basada en bajar los precios utilizando su exceso de capacidad. Ha de tener una solución mucho mejor. ¿No es así, Pete?

—Sí, por supuesto —y volviéndose hacia Don, añade—: No es

sólo porque bajar los precios para igualar a la competencia es muy arriesgado; es que, además, el exceso de capacidad que tene-

mos no es suficiente para hacer rentable el departamento de envoltorios.

—¿Por qué es arriesgado igualar los precios de la competencia?

Pete contesta sonriendo:

—Don, ¿has pensado que los mismos clientes que piden tiradas grandes para los caramelos más famosos, también piden cantidades más pequeñas para los menos famosos? Son los mismos compradores.

Don se queda pensando. Pete y yo esperamos. Por fin dice:

—Déjame ver. Los compradores esperan que, cuanto mayor sea el volumen, más bajo será el precio unitario.

—Correcto —le anima Pete—, ésta es la clave.

—Eso significa —continúa Don algo más seguro— que el comprador no sólo compara tus precios con los de la competencia; también compara tus precios unitarios para cantidades más grandes con tus precios unitarios para cantidades más pequeñas. Ahora veo el problema. Si reduces tu precio unitario en las tiradas grandes, el comprador pedirá una reducción proporcional en las tiradas pequeñas, aunque actualmente estés ofreciendo precios más bajos que la competencia para esas tiradas.

—Exactamente —sonríe Pete—. Los hábitos de los vendedores provocarían una presión generalizada para bajar todos los precios. Esto arruinaría el negocio.

—Eso está claro — Don muestra su acuerdo—. No veo otra solución. ¿Y tú, Alex?

—Déjame probar —empiezo—. La flecha que estamos examinando es «para conseguir del proveedor las mejores condiciones financieras, el comprador debe pedir cantidades más grandes», porque las cantidades grandes permiten precios más bajos, lo que mejora la rentabilidad. ¿Cómo puedo cuestionar eso?

De entrada no veo forma alguna, pero luego encuentro el punto débil, las palabras «rendimiento financiero» y «rentabilidad». La rentabilidad no es el único parámetro financiero que preocupa a una empresa. Hay otro, que a veces es incluso más importante que la rentabilidad: la liquidez.

—Pete —pregunto—, ¿tienen algunos de tus clientes problemas graves de liquidez?

—Algunos —contesta Pete—. La liquidez es una preocupación importante para algunos de mis clientes, aunque no para todos. Pero no sé como puedo usar esto para que me paguen precios más altos.

—¿No lo ves? Los pedidos más frecuentes y en cantidades más pequeñas bloquean menos dinero en inventario. Aunque el com-

prador tenga que pagar precios más altos por los pedidos pequeños. su liquidez mejorará mucho.

—Pero sólo a corto plazo —Pete no está totalmente de acuerdo.

—Pete —le digo—. ¿no sabes ya que cuando hay problemas de liquidez, sólo se tiene en consideración el corto plazo?

Pete piensa sobre ello.

—Sí, podría resultar... algunas veces... con alguno de mis clientes, No creo que pueda basar mi negocio en eso. Pero, en todo caso. reforzará los argumentos de mi propuesta a los compradores. Gracias.

—De nada.

—¿Quieres intentarlo con otra idea? —me pregunta.

—No Pete. —me río—. aunque tuviera otra, que no la tengo. estoy demasiado impaciente por oír la tuya.

—Nuestra solución —empieza Pete— se basa en un ataque directo al supuesto de que los pedidos de grandes cantidades le proporcionan al comprador un precio unitario más barato.

—¿No es ese el caso en tu industria? —pregunta Don.

—No, no lo es —es la sorprendente respuesta de Pete.

—¿Cómo es eso? —pregunto desconcertado.

Parece que Pete está encantado.

—Vamos a coger un caso reciente en el que uno de nuestros competidores nos quitó el pedido —saca de su cartera unos papeles y dice señalando la primera hoja—: Esta es nuestra oferta. La primera columna es la cantidad y la segunda es el precio —pasando a la siguiente hoja—. Y aquí está la oferta de la competencia.

Comparamos las dos hojas. Arriba, donde las cantidades son pequeñas. los precios de Pete son significativamente más bajos. pero a medida que crecen las cantidades se ve un cambio gradual. Hacia el final de la página, los precios de Pete son casi un quince por ciento más altos. Es normal. Gracias a los cambios más rápidos de Pete, somos más baratos en las cantidades pequeñas, pero gracias a las máquinas más rápidas del competidor, él es más barato en las cantidades mayores.

—No te entiendo en absoluto —dice Don—. Acabas de afirmar que las cantidades grandes no dan un precio unitario más bajo y ahora nos das listas de precios reales que demuestran exactamente lo contrario. Lo único que tienen en común tu lista y la del competidor es que en ambas baja el precio unitario cuando aumenta el tamaño del pedido.

—Continúa —le digo a Pete.

—El cliente decidió pedir esta cantidad —Pete señala un número en la parte inferior de la hoja—. y. por supuesto, como el

competidor es más barato que nosotros para esta cantidad, perdimos el pedido. Pero —añade con voz triunfal— lo que no sabéis es que esa cantidad le cubre a este cliente sus necesidades de los próximos seis meses.

—Bueno, ya lo sabemos, ¿y qué? —Don. el impaciente.

—Os lo he dicho, ¿y qué? —Pete se divierte metiéndose con Don—. Os he dicho que la previsión de nuestro cliente se está volviendo rápidamente menos fiable, que su propio empuje con más y más campañas de marketing les obliga a cambiar, con mucho mayor frecuencia, lo que está impreso en los envoltorios. Sí. nos lo has dicho, pero todavía no veo qué tiene que ver.

--¿Cuál es la probabilidad de que el cliente use realmente todo lo que ha pedido? —pregunta Pete—. Recuerda que. teóricamente. su pedido es suficiente para los próximos seis meses. ¿Sabes cuántos cambios pueden haber ocurrido para entonces?

—No. yo no lo sé —contesta Don—; pero tú tampoco lo sabes.

—Puede que tu no lo sepas, pero todos los del sector tienen una idea suficientemente buena —Pete continúa metiéndose con él—. Las publicaciones de nuestro sector están llenas de estadísticas; mira éstas.

Nos da otra página. Es una copia de alguna revista. Señalando un gráfico algo borroso, dice:

—La probabilidad media de que uses una cantidad para seis meses es sólo del treinta por ciento.

Examino el gráfico. No es la primera vez que veo algo así, pero a pesar de todo, es sorprendente. Le echo un vistazo a mi reloj. Tengo otra reunión dentro de una hora. ¿Ha encontrado Pete una solución real a su problema de marketing, o no? Su seguridad indica que sí. Al paso de caracol que estamos llevando es muy posible que tenga que posponer mi próxima reunión. ¿Lo debo hacer ya?

—Ya estoy llegando —me asegura Pete—. Nuestra solución se basa en el hecho deque la probabilidad de que no se use toda la cantidad pedida es mucho más baja cuando se pide sólo para los dos meses siguientes. De acuerdo con este gráfico, sólo es un diez por ciento. Veréis, lo que tenemos que hacer es convencer al cliente de que si considera la obsolescencia, como es su deber, y hace pedidos para dos meses, a nosotros, conseguirá un precio unitario mas barato que pidiendo lotes de seis meses a nuestra competencia.

—En otras palabras estoy intentando digerir el concepto que nos ha presentado Pete—. lo que sugieres es que el comprador no se fije en el precio unitario de la compra, sino en el precio que paga por cada unidad que probablemente vaya a usar. Tiene sentido.

Vuelvo a examinar las dos primeras páginas. Pete no ha elegido los dos meses a voleo. Para esta cantidad, relativamente pequeña, (un tercio de lo que de verdad se pidió) somos más baratos que nuestro competidor. Muy listo.

—Le veo un gran problema a esto —Don está algo más que escéptico—. No al concepto, estoy de acuerdo en que tiene sentido. sino al impacto. Acepto que en el treinta por ciento de los casos no se usa todo el pedido; pero ¿cuánto es lo que no se usa? Supongo que todo depende de las cifras.

—¿Qué quieres decir con eso de que todo depende de las cifras? ¡Claro que depende de las cifras! —Pete sale en defensa de su solución.

—Mi instinto me dice —ahora le toca divertirse a Don— que en la mayoría de los casos, me temo, no podrás demostrar claramente los ahorros.

Normalmente disfruto viendo a Don y a Pete luchando amigablemente. Pero hoy no tengo tiempo y además el tema es demasiado importante.

—Don, compara los dos casos —digo algo impaciente—. Es evidente que, cuando el pedido es para seis meses, en el diez por ciento de los casos, más de las dos terceras partes se queda obsoleta.

Fiel a su carácter. Pete no sigue discutiendo. Se lo explica a Don:

—El hecho de que en dos meses haya una probabilidad de un diez por ciento de que algo inesperado haga obsoleto el envoltorio, muestra que en el diez por ciento de los casos habrá que desechar la cantidad adicional que se pidió para los siguientes cuatro meses.

—Ya veo —dice Don—. Entonces, ¿calculaste el precio unitario de la parte utilizable de un pedido basándote en esta lógica?

—Sí.

—¿Cuánto más cara que la tuya era la oferta de tu competidor?

—La mía todavía era un poco más cara: un medio por ciento, más o menos —contesta Pete.

—Entonces, ¿a qué viene tanta celebración? —pregunta Don.

—Teniendo en cuenta la presión a que están sometidos los vendedores para reducir los inventarios de materia prima, y el hecho de que a ningún comprador le gusta que se le quede colgado material obsoleto, creo que tengo una buena probabilidad de ganar contra una diferencia de precio de un medio por ciento. Pero mi idea es conseguir algo mejor que eso. Mí plan es ofrecerle al cliente la opción de pedir en cantidades para dos meses y enviarle

cada dos semanas.



—¿Quieres decir —intento comprender— que, aunque el precio se basará en cantidades para dos meses, el cliente no lo recibirá todo en un solo envío? ¿Que durante dos meses recibirá cantidades más pequeñas cada dos semanas?

—Exactamente —confirma Pete—. Y después del primer envío puede cancelar el resto cuando quiera y sin penalizaciones.

—Eso es muy generoso —dice Don—, demasiado generoso.

—No —digo yo—; es brillante. El cliente paga el precio de las cantidades para dos meses, pero la obsolescencia que sufre es como si hubiera pedido sólo para dos semanas. Eso hará que el precio por unidad utilizable sea el más bajo posible.

—Y, además de eso —Pete está encantado—, el comprador tendrá inventarios muy bajos, menos del cinco por ciento de lo que tiene actualmente.

—Una eliminación perfecta del conflicto del comprador —concluyo—. El precio real es más bajo de lo que paga actualmente por cantidades más grandes y, al mismo tiempo, tendrá inventarios más bajos de lo que podría esperar pidiendo lo que él cree que son cantidades pequeñas. Desde el punto de vista del comprador es como nadar y guardar la ropa.

Pete está contento.

—¿Ves algún efecto negativo? —me pregunta.

—Sólo los que son obvios —le contesto—. Probablemente ya los has considerado.

—No estés tan seguro —dice Pete—; vamos a verlos.

—Yo tengo uno —dice Don—. Si te he entendido bien, vas a conservar en tu poder el resto del pedido, bajo tu responsabilidad. ¿Compensa? Acuérdate de que en el diez por ciento de los casos te vas a quedar con parte del pedido.

—Don, eso no es un problema grave —le digo.

—¿Por qué?

—Primero: ¿estás de acuerdo con que la oferta de Pete no va a provocar una guerra de precios?

—Sí. La competencia no puede hacer nada contra ello. Para bajar sus precios tienen que ir a cantidades grandes, pero entonces el riesgo que corren manteniendo el inventario del cliente es demasiado alto —. Don empieza a entusiasmarse con la idea de Pete.

—De hecho, esto significa que Pete consigue el mercado de las tiradas grandes al precio de las tiradas intermedias.

No es de extrañar que se pueda permitir tragarse los daños que pueda provocar un poco de obsolescencia. Y, de hecho, el daño es muy pequeño. No olvidemos que para nosotros el riesgo de obsolescencia es mucho menor que para nuestros clientes. A ellos les

cuesta el precio de venta: a nosotros, mientras tengamos exceso de capacidad, sólo nos cuesta la materia prima. Buena solución, realmente me gusta,

—He calculado el riesgo —se nota que Pete se siente halagado, pero intenta disimularlo—: para esos pedidos nos costará una media inferior a un dos por ciento.

—¿No temes que algunos de tus compradores abusen de tu oferta? —le pregunto.

—¿Qué quieres decir?

—¿Cómo te vas a asegurar de que un cliente, que necesita una tirada relativamente pequeña una sola vez, no te va a hacer un pedido grande para bajar los precios, cancelando el resto del pedido después de recibir el primer envío? Según tu sugerencia lo pueden hacer sin ninguna penalización y sin siquiera dar explicaciones.

—No lo he pensado —dice Pete, y añade tras una pausa—: Creo que podremos desarrollar algo bueno para tapar ese agujero sin insultar a nuestros compradores.

—Seguro que sí —le digo—. Así que le vas a ofrecer al mercado el mejor precio, un alivio en su liquidez, los inventarios más bajos y casi ninguna obsolescencia. Si lo juntamos con tu excelente Habilidad en el cumplimiento de plazos y alta calidad, es el sueño de un comprador- ¿Cuál será el impacto en tu resultado?

—Como dije al principio, si puedo vender mi exceso de capacidad a esos precios, el departamento de envoltorios va a ser más rentable que el resto del negocio. Significa aproximadamente un beneficio de nueve millones de dólares. Mucho dinero. Entonces, ¿te gusta, Alex? ¿Ves algún problema?

—Me gusta. Desde luego que me gusta. Pero veo un problema. Tan grande que puede convenir tu brillante solución en una desilusión.

—¿Qué es? —Pete está preocupado.

—Tu solución es demasiado buena y demasiado complicada de explicar. Me temo que te va a resultar difícil convencer a un comprador de que tu oferta es real, que de verdad conseguirá todos esos beneficios. Y aunque vea los beneficios, no olvides que un comprador que se enfrenta a algo que percibe como generosidad por parte del vendedor se pondrá receloso. Va a ser un problema.

—¿Eso es todo? —Pete suena aliviado.

—Sí.

—No te preocupes Alex. Creo que podemos venderlo. Puede que yo tenga más fe en nuestros vendedores de la que tú tienes;

pero de verdad que pienso que no vamos a tener ningún problema para venderlo.

— Me fiaré de lo que dices. Suena bien, muy bien. Adelante con ello

—Desde luego, jefe. Muy pronto tendremos una idea mucho más clara de cómo funciona.

Mientras le acompaño hasta la puerta, añade:

—Mañana vamos a presentar dos ofertas así y después, mi director de ventas y yo nos reuniremos con esos compradores la semana que viene.

—Magnífico trabajo —le doy la mano. Ha hecho un gran trabajo, su solución consigue que de verdad ganen las dos partes. pero tengo mis dudas de si la podrá vender. No voy a revisar la previsión hasta que no vea los pedidos entrando por la puerta. Un minuto más tarde asoma la cabeza para decirle a Don: —Por cierto, mientras tengamos mucho exceso de capacidad. no tenemos ninguna intención de imprimir lotes de dos meses para dejarlos guardados en el almacén.

# 10

Es la primera vez que cruzo el Atlántico en primera clase. Siendo vicepresidente ejecutivo, me corresponde volar en primera clase, pero el año pasado no necesité volar a Europa. En realidad, pienso que tampoco tenga que ir ahora y, si pudiera elegir, no iría. Creo que no deberíamos vender mis empresas. Creo que es una equivocación. En mi opinión, la única razón para vender es que el consejo quiere demostrar a Wall Street que está haciendo algo, que tiene un plan de acción decidido. Tonterías. Ni siquiera saben lo que van a hacer con el dinero de la venta.

Y el hombre que está detrás de todo este espectáculo hueco, Trumann, está sentado a mi lado. En el gran sillón de cuero de primera clase, tan grande como para que quepan dos turistas, el asiento más caro del mundo. La tarifa es de más tres mil dólares por siete horas.

Empiezan a servir la cena. Deberíais ver la selección de aperitivos. Paté de hígado de oca, castañuelas de langosta, caviar del Caspio. ¿Habéis pedido alguna vez caviar del Caspio para el aperitivo? Yo no. Por lo menos hasta ahora. Estas pequeñas bolas negras cuestan cincuenta dólares la onza. Es como comer plata pura.

Sabe fatal. Ahora entiendo por qué lo sirven con vodka. Francamente, prefiero una pizza con cerveza.

Desde luego que Trumann sabe cómo manipular el caviar. Deberíais ver la rapidez con que lo extiende sobre este pequeño triángulo tostado, con yema de huevo y cebolla finamente picada. Creedme, es un auténtico profesional. ¿Por qué será que una persona que no produce nada, que no contribuye a nada, vive con tanto lujo? Supongo que siempre ha sido así. Los negreros siempre vivieron en mejores condiciones que los esclavos.

—¿En cuántos Consejos estás? —pregunto.

—Ahora mismo solamente en doce,

Ahora mismo sólo en doce, reflexiono. Probablemente el mes pasado cerraron una empresa y vendieron otras dos.

—¿Por qué me lo preguntas? —Trumann levanta los ojos del consomé.

Tremendo error. Con lo que se está moviendo el avión y con estas cucharas tan pequeñas, se va a derramar la sopa en la corbata de seda. Pues no.

—Sólo estaba divagando —le digo.

—¿Divagando? ¿Sobre que? ¿Si tengo tiempo suficiente para saber lo que pasa de verdad en las empresas a las que sirvo? ¿O divagando en general sobre cuál es mi trabajo?

—Ambas, en realidad.

—Alex —me sonrío—. eres relativamente nuevo en este juego. ¿no? No recuerdo haberte oído hablar en las reuniones del consejo.

Trumann es un hombre poderoso. Cuando se vendan mis empresas y yo pierda mi trabajo lo voy a necesitar. No se puede encontrar un puesto ejecutivo contestando a los anuncios de los periódicos. Hace falta tener contactos. Necesitas conocer y ser conocido por la gente adecuada. Gracias a Granby, ahora tengo esa oportunidad. Una semana entera es suficiente; tengo que impresionar a Trumann. hacer que me conozca mejor.

—No como otros —digo pensando en Hilton Smyth—; prefiero hacer más y hablar menos.

—¡Oh! —su sonrisa se ensancha —¡Conque así es como ves mi trabajo!; mucho hablar, poco actuar —antes de que yo pueda corregir su acertada impresión, continúa—: Supongo que un trabajador de producción que está amarrado a su máquina ocho horas al día dirá lo mismo de ti.

Me esfuerzo en sonreírle. Pero a pesar de que todas las alarmas están sonando, no puedo seguir el juego.

—No lo creo —contesto sin entonación.

—¿Por qué? ¿Cuál es la diferencia?

Hay una diferencia, una enorme diferencia; pero por algún motivo no puedo encontrar las palabras para demostrarlo claramente. ¿Qué estará pensando esta sanguijuela? ¿Que sentarse en un consejo se puede comparar con la responsabilidad de llevar una empresa? ¿Sabe cómo es de duro y de exigente darle la vuelta a un negocio que está en pérdidas?

—¿Sabes que en el último año le he dado la vuelta a tres empresas?

—Alex, no me malinterpretes. A pesar del hecho de que nunca te exhibes en los consejos, Doughty y yo somos muy conscientes de lo que has conseguido. De hecho nos leemos los informes cuidadosamente, incluyendo lo que está escrito entre líneas.

—¿Y qué?

—Que no has contestado a mi pregunta. ¿Cuál es la diferencia entre tu trabajo y el mío? ¿Tú produces algo con tus propias manos? ¿No es cierto que todo tu trabajo se hace hablando?

—Sí, por supuesto —empiezo a estar irritado ante mi incapacidad para expresarme—: pienso, hablo, decido. Así es como se hace el trabajo.

—¿Por qué crees que lo mío es distinto? —Trumann continúa calmado y amable—. Yo también pienso, hablo, y decido.

Lo hace, al menos las dos últimas. Habla y decide. Habló en la reunión del consejo, y decidió. Decidió vender mis empresas. Lo único que no sé es si piensa. Vender mis empresas no tiene ningún sentido. Entonces se me ocurre: hay una diferencia, y muy importante. ¿Cómo puedo expresarla sin ofenderle?

—Supongo —empiezo lentamente— que no sé lo suficiente sobre tu trabajo.

—Eso parece.

—Mi responsabilidad es gestionar empresas. ¿Tú de qué eres responsable?

—Yo gestiono dinero —me contesta.

Pienso sobre ello. Supongo que tiene razón. Pero, ¿cómo gestiona dinero una persona? Probablemente invirtiendo dinero, y después...

—Entonces, ¿tu trabajo es ser un perro guardián, observando a las empresas en las que has invertido? —creo que podría haber elegido mis palabras con un poco más de cuidado. El suelta una carcajada.

—Sí, supongo que se puede describir así. Mi trabajo es decidir en qué empresas hay que invertir, y después ser el perro guardián. Vigilando los óptimos locales.

Esto excita mi curiosidad.

—¿Óptimos locales? —repito.

—Alex, ¿sabes cuántos altos ejecutivos se olvidan de que la meta de su empresa es ganar dinero? Se concentran en producción, en costes, en estrategias, y con frecuencia se olvidan de que eso son sólo los medios, no el fin. Mira UniCo. por ejemplo. ¿Sabes durante cuánto tiempo se han comportado los altos ejecutivos como si la meta de UniCo fuera proporcionarles a ellos trabajos sabrosos? A veces me da la impresión de que los altos ejecutivos se olvidan de que la empresa no es de ellos; la

empresa es de los accionistas.

No contesto.

—Tu grupo, por ejemplo. Invertimos en él casi trescientos millones de dólares. Hasta ahora lo que hemos sacado es cero. y ahora tendremos suerte si podemos venderlo por la mitad. ¿De quién crees que es el dinero? ¿Quién lo pagó?

—Mi grupo ya no pierde dinero —le digo—; si me dais algo más de tiempo lo haré realmente rentable. ¿Por qué venderlo ahora?

—Alex, ¿cómo de rentable puedes hacer al grupo de diversificación? He visto tu previsión para este año. ¿Te das cuenta de que existe la inflación? Para proteger el valor del dinero, y teniendo en cuenta lo arriesgado que es, sólo debemos invertir en empresas que tienen una auténtica oportunidad de ganar por encima de la inflación.

Ya veo lo que quiere decir. No puedo garantizar que mis empresas estarán por encima de la inflación. Aun así...

—Esa es la parte más desagradable de mi trabajo —continúa—. A veces la gerencia toma una decisión equivocada, es inevitable. Pero cuando insisten en proteger su decisión equivocada, tenemos que entrar nosotros. Ese es nuestro trabajo. Acuérdate, la meta es ganar dinero. Tus empresas tendrán que salir, Alex es inevitable.

No hace falta que Trumann me diga que la meta de mis empresas es ganar dinero. Ese ha sido mi lema desde que llegué a director de fábrica. Pero al mismo tiempo tuve el cuidado de no hacerlo a costa de mi gente. Nunca he pensado que la forma de ganar dinero es a base de cortar partes de la organización. Ese es el estilo de Hilton Smyth. Cortará lo que sea con tal de salvar unos céntimos.

—Creo que en mi caso —intento elegir mis palabras cuidadosamente— no es una cuestión de proteger una decisión equivocada. No tengo nada que proteger. No estuve involucrado en la decisión de diversificar. Aun así, no estoy seguro de que sea correcto vender mis empresas.

—¿Por qué?

—Porque no sólo estamos tratando con dinero. También estamos tratando con personas. Creo que los altos ejecutivos no sólo tienen responsabilidades ante los accionistas, también las tienen ante los empleados.

Puede que acabe de firmar mi sentencia de muerte, pero ¡qué diablos!, mis ganas de participar en sus juegos de dinero tienen un límite. Se lo voy a decir todo.

—A veces, desde donde yo estoy, parece injusto apretar a los empleados, que han invertido sus vidas en la empresa, sólo para

que algunas personas ricas se hagan más ricas todavía... La meta de nuestra empresa es ganar dinero, pero eso no lo es todo.

Trumann no parece sorprendido. Ya habrá oído cosas así antes, aunque me pregunto si las habrá oído de alguno de sus ejecutivos. Quizás de algún ex-ejecutivo.

—Algunas personas ricas se hacen más ricas todavía —repito mis palabras—. Alex. ¿de dónde crees que procede el dinero que yo invierto? ¿De inversores ricos? ¿De los banco? ¿No sabes que la mayoría del dinero que se invierte en el mercado pertenece a fondos de pensiones?

Noto cómo me ruborizo. Claro que lo sé.

—La gente ahorra durante toda su vida para su vejez —Trumann me explica lo evidente—. Ahorran ahora para poder retirarse tranquilamente dentro de veinte o treinta años. Nuestro trabajo es garantizarles que cuando se retiren, se encontrarán con su dinero. Y no el mismo número de dólares, sino el mismo poder adquisitivo. Los intereses que estamos guardando no son los de los ricos, son de las mismas personas por las que tú estás preocupado: los empleados.

—Es un conflicto\* interesante —digo totalmente de acuerdo.

Trumann parece desilusionado.

—No desprecies lo que estoy diciendo. No estoy hablando de conflictos, estoy hablando de realidades.

En lugar de intentar explicarlo, saco mi pluma y empiezo a dibujar el conflicto.

—El objetivo es servir a los accionistas. ¿Algún problema con esto?

—No. Sólo tengo problemas con las personas que se olvidan de ello.

—Para conseguirlo, tenemos que asegurarnos de que satisfacemos dos condiciones necesarias diferentes. Una es proteger los intereses de nuestros accionistas y la otra es proteger los intereses de nuestros empleados —espero sus objeciones, pero él asiente con la cabeza.

—Para proteger los intereses de nuestros accionistas, tú insistes en vender las empresas de diversificación.

—¿No estás de acuerdo? —me pregunta.

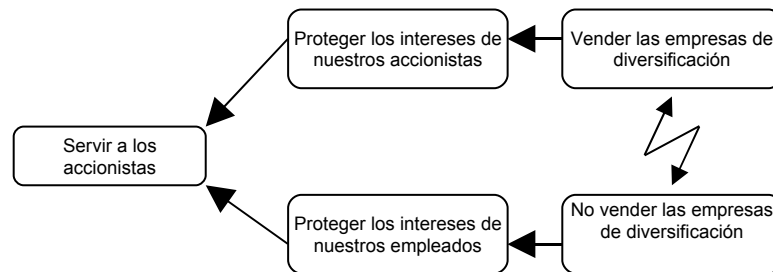
—Estoy de acuerdo con que, en las circunstancias actuales, para proteger los intereses de los accionistas deberíamos vender las empresas. Pero eso no significa que esté de acuerdo con que se vendan.

\* *Chud* en el original, literalmente «nube». [N. del 7"].



-Alex pareces un político. ¿Estás de acuerdo o no? —Hay otro aspecto en esta cuestión, ten paciencia conmigo. También hemos dicho que debemos proteger los intereses de nuestros empleados. Pero para conseguir eso no debemos vender las empresas,

Supongo que no estará de acuerdo, que va a decir que la venta de las empresas no tiene nada que ver con los intereses de los empleados. Pero no dice nada. Coge la servilleta y examina el conflicto.



—Para ti es fácil —le digo—: para ti es obvio que debemos vender el grupo de diversificación. Lees las cifras del resultado, lees la previsión y ellas te dan la respuesta. Si no hay suficiente dinero ahora y en el futuro: vender. Es normal: sólo miras un lado de la ecuación, como es tu deber. No pasa nada porque se compensa con los empleados y los sindicatos, que sólo miran el otro lado. Sólo nosotros, los ejecutivos, estamos cogidos. Estamos en medio. Tenemos que satisfacer a las dos partes. Ponte en mi lugar e intenta responder a tu pregunta, vender o no vender las empresas. Como ves no es tan fácil de responder.

Mientras sigue mirando el conflicto, me dice:

—Nosotros sí miramos los dos lados de la ecuación. Puede que antes no lo hiciéramos, pero ahora desde luego que sí. Ningún inversor prudente invierte mirando sólo los números. Hemos aprendido, a la fuerza, que el factor clave es la gente. Si no están satisfechos con su trabajo, si no están orgullosos de su empresa sólo es cuestión de tiempo que empiecen a aparecer pérdidas.

— Supongo que a los sindicatos les pasa lo mismo. Saben que no hay seguridad de empleo en una empresa que pierde dinero, a pesar de las promesas que les podamos hacer nosotros, los ejecutivos. Cada vez es más frecuente que exijan ver nuestro plan de inversiones antes de empezar siquiera a pensar en hacer alguna

Levanta los ojos del conflicto y me mira.

—En nuestro caso creo que lo es.

—¿Que es qué?

—Creo que es fácil contestar que debemos vender tus empresas, No. no te alteres, déjame terminar. Mira, tú conoces nuestra calificación de crédito. Sabes que la tenemos por los suelos.

Lo sé pagamos un dos por ciento por encima del preferencia.

—Todo el mundo está intentando animarme con la subida del mercado. Pero el mercado oscila y después bajará. La última caída casi puso a UniCo de rodillas. Ya no tenemos reservas que nos ayuden a pasar otro periodo de recesión, y no creo que podamos contar con acumular reservas suficientes durante este periodo de alza. Nadie sabe cuánto durará, y todo el mundo me dice que no va a ser fácil ganar dinero en esta subida, que la presión para reducir precios continúa.

Empiezo a comprender su punto de vista.

—Alex, aunque me olvide de mis jefes por un momento, aunque me concentre en los intereses de los empleados de UniCo, llego a la misma conclusión: tenemos que vender una parte para proteger las otras. Y la única opción es el grupo de diversificación; tenemos que proteger la actividad principal.

— Pero, ¿por qué venderlo ahora? ¿Por qué no acumular beneficios mientras el mercado sea bueno?

—La elección del momento tiene muy poco que ver con la jubilación de Granby —Trumann contesta a mis preocupaciones no expresadas—. Ahora es cuando probablemente podamos conseguir el mejor precio, cuando todo el mundo está mirando esperanzado hacia el futuro.

—Compramos mis empresas en 1989 en circunstancias similares, cuando todo el mundo estaba esperando una subida. Y desde luego pagamos unos precios exagerados.

—Eso es exactamente lo que yo digo —suspira.

—Esto es interesante — dice después de un rato —¿Dónde has aprendido esta técnica de presentación?

—Es muy limpia. Puedes ver todo el cuadro en sólo media página.

—Así es. El conflicto te salta a la vista. No puedes ignorar el problema real. Esta forma de presentarlo tiene mucha fuerza.

—No es sólo una técnica de presentación —comento—. Esta técnica asegura que no debes intentar conseguir un compromiso. Lo que propone es examinar los supuestos que hay bajo las flechas para poder romper el conflicto,

—¿Qué quieres decir?

Jonah asegura que todo conflicto se puede eliminar, pero se equivoca. Si yo pudiera encontrar una forma de solventar este conflicto, no tendría que vender mis empresas. Ahora, por bocazas, tendré que defender esta técnica.

—Mira esta flecha, por ejemplo —le digo a Trumann—: para proteger los intereses de los accionistas, debemos vender las empresas. Aquí el supuesto es que las empresas no son suficientemente rentables. Si pudiéramos encontrar un camino para hacerlas más rentables, un camino que garantizara que pueden vender muchos más productos sin aumentar sus gastos operativos, entonces se habría acabado el conflicto. No tendríamos que vender las empresas. Protegeríamos simultáneamente y por igual los intereses de los accionistas y de los empleados.

—¿Sabes cómo hacerlo? ¿Tienes alguna idea de cómo aumentar sus ventas de productos sin aumentar sus gastos operativos?

—No —admito—, no veo ninguna forma de hacerlo.

El sonríe.

—Así que aunque en teoría se pueda eliminar el conflicto, en la práctica tenemos que aguantarnos con él. Supongo que hay bastante distancia entre las bellas teorías y la dura realidad.

Tengo que darle la razón.

Después de cinco horas de interrogatorio, salimos dejando tras nosotros algo de tarea, unas tres pulgadas de informes financieros. La batalla sobre los términos y condiciones no empezará hasta la próxima reunión. Pero ese problema es de Trumann y Doughty. Yo no tendré que participar. Si tienen éxito convenciendo al posible comprador sobre el marco del acuerdo, éste enviará a sus analistas a la empresa. Entonces empezarán los problemas de Pete.

—¿Nos vemos en el bar dentro de media hora? —sugiere Trumann cuando llegamos al hotel.

Buena idea. Desde luego que me vendría bien una pinta. O dos. Al llegar a mi cuarto, intento llamar a Don. Como los hoteles europeos cargan un cuatrocientos por ciento sobre las llamadas telefónicas, uso AT&T USA Direct. Tres largas series de números dos errores y, por fin tengo a Don en la línea.

—¿Qué hay de nuevo? —pregunto.

—¿Qué quieres oír primero? —Don parece estar alegre— ¿Las buenas noticias o las malas?

—Empieza con las malas.

—Las malas noticias son que estabas equivocado suponiendo que Pete iba a tener problemas presentando su nueva oferta a sus clientes.

—No pensaba que Pete iba a tener problemas presentando su oferta —me río—; creía que sus clientes iban a tener problemas para aceptarlas. ¿Así que las malas noticias son que yo estaba equivocado, y las buenas son que Pete tenía razón?

—Exactamente. Pete asegura que estaban bastante entusiasmados. Está impaciente por contarte lo bien que fue todo. ¿Por qué no le llamas?

Cinco minutos y treinta dígitos mas tarde me encuentro con un Pete entusiasmado.

—No, no tengo en la mano las órdenes de compra. Tengo algo todavía mejor.

—Lo único mejor que una orden de compra —digo sarcásticamente— es el dinero del cliente en nuestra cuenta bancaria. Pete, ya entiendo que has tenido dos buenas visitas de venta, pero ¿podrías ser un poco más específico?

—Empecé presentando el «conflicto del comprador». Te acuerdas: el conflicto entre la necesidad de conseguir mejores precios y la necesidad de tener inventarios más bajos.

Estoy ansioso por saber qué acuerdo ha conseguido; por conocer la reacción de los compradores ante esta oferta tan poco con-

vencional pero mi impaciencia hace que Pete se meta de lleno en

los pequeños detalles. Dándome cuenta de que lo más rápido va a ser dejarle que lo cuente a su manera, le aseguro de que me acuerdo del conflicto del comprador.

—Después establecí la diferencia entre precio unitario y precio por unidad utilizada. Ya sabes, usé el gráfico de la probabilidad de obsolescencia en función del horizonte del pedido...

Sigue en esta línea durante un rato contándome, paso a paso, lo que presentó, cómo lo presentó, por qué lo presentó así, etc. Miro el reloj. Dentro de cinco minutos tengo que estar en el bar, aparte de que esto es una llamada trasatlántica. Por fin llega.

—En cada visita de venta, al comprador le gustó tanto mi oferta que me pidió una propuesta para todas sus necesidades de envoltorios. ¿Me has oído? Todas sus necesidades de envoltorios.

—Pete, ¿cuánto significa eso en dólares?

—Todavía estamos preparando los presupuestos, no los tendremos hasta mañana a última hora, por lo menos. Pero en ambos casos estamos hablando de pedidos grandes, más de medio millón al año.

—¿Qué probabilidad real tienes de conseguirlos? —intento enfriarlo un poco.

—Muy buenas. Extremadamente buenas.

Hago algunos ruidos para indicar mi escepticismo.

—Alex ¿no te das cuenta? Ahora el comprador tiene una referencia tangible. Puede comparar mi oferta con lo que de verdad está pagando al año. No hay mejor forma de demostrarle el concepto de precio por unidad utilizable. Seguro que lo gano.

Tiene razón, pero...

—Alex, he programado una reunión con cada uno de estos clientes al final de esta semana. Tendremos tiempo suficiente para estudiar con detalle nuestras ofertas.

Esa idea es buena. Discutirlas con los compradores cara a cara, en vez de enviarlas por correo. Pueden evitarse muchos malentendidos sobre todo en este caso en que la oferta es tan poco convencional

—Entonces, ¿lo sabremos al final de la semana?

—Tendremos una idea mejor, pero no espero conseguir entonces la orden de compra; necesitan algún tiempo para digerirlo.

También pedirán a sus proveedores actuales una contraoferta; por lo menos yo lo haría. A pesar de todo, creo que lo tendremos antes de final de mes. Nuestra oferta es demasiado buena y yo no les voy a dejar que se distraigan.

Le digo lo complacido que estoy con el trabajo que está haciendo y me apresuro hacia el bar. En el ascensor me doy cuenta de que tengo un nuevo problema. La solución de Pete me ha gustado

desde el principio. Mi única duda era si los compradores la aceptarían. Ahora que la ha probado en dos de los más duros, y en ambos casos la han entendido hasta el punto de que están considerando darle todo su negocio, mis reservas ya no valen. Si, tenemos que esperar y ver si los compradores llegan al acuerdo final, pero ahora sólo es cuestión de esmerarse en la presentación; ya no hay duda de que la solución vaya a funcionar.

Entonces, ¿cuál es mi problema? Es la credibilidad. Hoy mientras explicaba el rendimiento de la empresa de Pete, puse mucho énfasis en que el departamento de envoltorios necesitaría inversiones fuertes para hacerlo rentable. ¿Cómo voy a explicar que este pozo sin fondo es, de repente, una mina de oro? Voy a tener que hacer algunos equilibrios.

No es un bar es un pub inglés típico, lleno de gente que pasa por aquí camino de su casa después del trabajo.

—Aquí llega mi salvador —Trumann me saluda con la mano—. ¿Qué vas a tomar?

—Una pinta de «lager», por favor —intento adaptarme al entorno.

—Relléname esto —le dice Doughty a Trumann que ya se dirige hacia la barra.

—¿Qué salvador? ¿De qué está hablando?

Doughty se limita a darme una servilleta. Está toda escrita. Apenas reconozco el conflicto que dibujé en el avión. Así que eso es lo que quiere Trumann. Que le explique a Doughty el dilema entre proteger a los accionistas y proteger a los empleados. Empiezo a hacerlo. Trumann llega con tres jarras grandes y nos las pone delante silenciosamente. Cuando termino, Trumann sonríe encantado con la «nube».

—Bien, ¿qué piensas ahora?

—Es un buen juego poco práctico —a Doughty no le ha impresionado.

—Sí, ya sé lo que quieres decir —Trumann le da bastante fuerte en la espalda—; yo también me siento cínico a veces, cuando las cosas sólo parecen un juego. Brutal, a veces injusto y, hagamos lo que hagamos, el juego seguirá con o sin nosotros. Anímate, muchacho, bébete tu cerveza.

Doughty sonríe, envuelve la servilleta alrededor de su vaso y lo levanta

—Por el juego.

Nos unimos al brindis.

—Y sigo diciendo —me guiña un ojo —que ningún diagrama,

sea tan conciso como éste o tan complicado como un informe

financiero, nos ayuda a jugar mejor. Al final todo se reduce a la intuición, al olfato.

—Tú y tu olfato —Trumann baja su jarra—: pero tengo que admitir una cosa. Esta «nube», como la llama Alex tiene pocas aplicaciones prácticas, si es que tiene alguna.

Viendo mi expresión, pregunta sorprendido:

—¿No estás de acuerdo?

Me encuentro ante una oportunidad de oro para soltar las buenas pero embarazosas noticias sobre la empresa de Pete, y decido aprovecharla.

—No, no estoy de acuerdo.

Como era de esperar, muerden el cebo.

—¿Qué se puede hacer con un diagrama así aparte de usarlo en un bar para pasar el rato? —pregunta Doughty dubitativamente.

—En realidad —decido ponerme algo arrogante—. uno sólo se molesta en escribir el conflicto si pretende usarlo para algo. Por supuesto, si después de describir el problema con precisión, después de escribir el conflicto, no se hace ningún intento por resolverlo tengo que admitir que no es práctico. El verdadero valor de esta técnica es que nos da una vía directa para resolver el problema, para hacer desaparecer la «nube».

—¿Estás diciendo que este diagrama —Doughty quita la servilleta del vaso cuidadosamente— se puede usar para obtener resultados tangibles?

—Sí, eso es precisamente lo que estoy diciendo. ---

—¿Se puede usar para ayudarnos a ganar el juego? —Trumann sigue con su metáfora.

—El juego, e incluso el set.

—Demuéstralo —dice Doughty con firmeza.

Inmediatamente me siento como si estuviera bajo el microscopio, sometido a alguna prueba importante. Pero no hay que preocuparse. Estoy bien preparado.

—Vamos a coger, por ejemplo, el tema en el que hemos estado trabajando todo el día: mi imprenta —aliso la servilleta cuidadosamente—. Estamos intentando vender esta empresa para proteger a los accionistas, porque no es lo suficientemente rentable como para justificar la inversión.

—No es lo suficientemente rentable ahora y, de acuerdo con tus informes, seguirá siendo sólo marginalmente rentable en el futuro —me corrige Trumann.

—Sí —coincido—, ése es nuestro supuesto. Hemos examinado la situación cuidadosamente. Como sabéis, la clave para aumentar

sustancialmente los beneficios está en hacer algo sobre las pérdidas del departamento de envoltorios.

—Si pretendes convencernos de que invirtamos en nuevas... —Trumann corta mi explicación. Yo no dudo en hacer lo mismo con él.

—Y como sabemos que no se puede ni pensar en nuevas inversiones tenemos que averiguar cómo podemos componer una nueva oferta para el mercado. Una oferta que se base en el equipo existente, que sea muy atractiva para el mercado y que sea muy rentable para nosotros.

—Resumiendo —dice Doughty— misión imposible.

—Eso parece —sonriendo, sorbo lentamente la sabrosa cerveza de mi jarra.

Ambos se quedan mirándome. Después de un rato Trumann pregunta.

—¿Quieres decir que has encontrado una oferta así?

—Eso parece —disfruto del momento.

—Alex, te voy a traer otra pinta, pero que Dios te ayude si nos estás tomando el pelo.

Trumann se espera hasta que Doughty se va hacia la barra.

—¿Qué es lo que pasa? Alex me dijiste durante el viaje que no tenías ni idea de cómo aumentar las ventas de tus empresas sin aumentar los gastos. ¿Ha cambiado algo durante los últimos dos días? ¿O estás intentando una jugada suicida para sabotear la venta de tus empresas?

—Nada de eso —le aseguro—: sé que estos últimos cinco minutos te habrán parecido extraños, pero no estoy haciendo ningún truco. Reconozco que todavía *no* sé lo que hacer con las otras dos empresas, pero, en lo que se refiere a la imprenta, me acaban de confirmar por teléfono que nuestra idea innovadora está funcionando.

—Estoy deseando que me lo cuentes todo —Trumann parece tan decidido como Doughty.

Espero hasta que Doughty se instale para empezar a explicarles la solución de Pete, por supuesto indicando a quién se debe el mérito.

—Así que ya veis —termino mis quince minutos de explicación— por qué no os lo he podido contar antes. No podía esperar que os lo tomarais en serio. Francamente, hasta hace una hora no he estado seguro de si yo mismo me lo estaba tomando en serio.

—Tendremos que esperar y ver si las dos negociaciones llegan de hecho a buen fin pero debo admitir que es alentador.

—Tendremos que arrastrar los pies en nuestras negociaciones

sobre la imprenta —dice Doughty lentamente—. Por lo menos hasta que la situación esté más clara.

—Sí —asiente Trumann—. Y más vale que preparemos más compradores potenciales. Si lo que Alex nos ha contado se convierte en realidad, el juego va a ser completamente distinto. No podemos volver a los compradores actuales cambiando tanto nuestra historia. Por mucho que lo expliquemos, se dañará nuestra credibilidad. No. Alex, no te preocupes, estaremos encantados de que tu solución funcione. Es mucho más divertido vender una empresa que tiene un beneficio sobre ventas de un quince por ciento, que una empresa que apenas si cubre gastos.

Empiezan a calcular cuánto deberían pedir por la empresa de Pete.

Sí. Piensan seguir con su plan de vender la empresa. Es normal; su principal preocupación es la calificación de crédito de UniCo. Pero si la idea de Pete funciona, y cada vez estoy más convencido de que funcionará, su futuro está asegurado. Nadie se mete con una gansa que pone huevos de oro. ¡Y pensar que nuestro punto de partida era invertir una pequeña fortuna para sustituir nuestras máquinas de cambio rápido! ¿Cómo pudimos ser tan estúpidos? Doughty interrumpe mis pensamientos. Alex ¿se usaron los diagramas para construir esta solución tan buena?

—Sí, desde luego. Sin ellos no teníamos ninguna oportunidad. Con ellos, nos hemos salvado por los pelos.

—Mmm —es la única respuesta.

# 12

Muchos viajeros se quejan de la cocina inglesa, pero yo opino que los restaurantes ingleses tienen una cosa que lo compensa todo: la forma en que sirven el café. Para tomar el café nos llevan a otra sala amueblada con grandes sofás de cuero, mesas bajas y un fuego de verdad.

Me dejo convencer fácilmente para tomar un brandy de 1956. Brandon y Jim se dejan convencer con la misma facilidad. Contemplo el fuego, intentando digerir lo que he aprendido en los dos últimos días. Os habréis dado cuenta de que ya no es Trumann y Doughty. Después de dos pintas de cerveza y dos botellas de tinto, lo natural es que haya pasado a usar sus nombres propios.

Trumann se ganó mi respeto en el avión cuando llegué a entender mejor sus motivos. Esta noche he aprendido a apreciar el otro lado de su personalidad, en el que pienso como el «lado Brandon». Es un ser humano afectuoso y consciente. Tan distinto del estereotipo de tiburón implacable que yo le había asignado.

Pero la gran sorpresa es Jim. No es un pescado frío. Fuera del trabajo, Jim es bastante distinto del Doughty que yo he visto trabajando. No es que sea muy hablador o muy optimista, pero es amistoso y tiene un encantador, aunque algo cínico, sentido del humor.

Cuando Brandon advierte que he vuelto a la realidad, me dice:

—Alex, hay una cosa que nos preocupa. Nos has dicho que esta innovadora solución de marketing que estáis probando en la imprenta no se inventó por casualidad, sino usando sistemáticamente diagramas lógicos. Pero tienes otras dos empresas, más grandes y con más problemas. ¿Cómo es que no has podido encontrar soluciones de marketing para ellas?

Están empezando a parecerse a Julie. Pero, ¿qué puedo decirles? ¿Que no lo he intentado? Sí esa es la verdad, pero, ¿por



qué no lo he hecho? Porque estoy seguro de que sería una simple pérdida de tiempo.

—La lógica sola no es suficiente -explico—; también hay que tener intuición. Pete se ha pasado toda su vida en la industria de artes gráficas; tiene suficiente intuición de la que tirar. Por eso tiene éxito trabajando con los procesos de razonamiento y pudo encontrar una solución innovadora para su empresa. Pero Bob Donovan y Stacey Kaufman son relativamente nuevos en sus empresas.

—Entonces volvemos a la intuición —Brandon parece decepcionado—. Si ese es el caso, ¿cuál es la gran ventaja de usar esos diagramas lógicos?

Podría demostrarles lo importantes que son los procesos de razonamiento. Te obligan a poner en palabras tus razonadas y así permiten una auténtica liberación de tu intuición y de tu capacidad de contrastarla. Pero ¡qué diablos! Si lo hago, se volverán contra mí con su incómoda pregunta sobre por qué no lo he hecho con Cosméticos I y con la división de Vapor a Presión. Así que en lugar de contestar, me limito a terminar mi excelente brandy. Jim interpreta mi silencio como respuesta y resume: —Si no tienes intuición, no hay método que te ayude. Si tienes intuición, no necesitas un método,

Esto me provoca. Está totalmente equivocado. —Si no tienes intuición —contesto— no hay método que le ayude. Estoy de acuerdo. Pero aunque tengas intuición te puedes perder. La intuición es una condición necesaria para encontrar soluciones, pero según mi experiencia está lejos de ser suficiente. Has de tener un método para liberar, enfocar y criticar tu intuición si quieres llegar a soluciones prácticas y sencillas. —Puede ser —dice Jim Doughty.

—No, puede ser no; seguro. ¿Has estado alguna vez en una situación en la que te parece que estás en una piscina llena de pelotas de ping-pong y tu trabajo es mantenerlas a todas bajo el agua? ¿La impresión de que pasas casi todo tu tiempo apagando fuegos?

—¿Qué si he estado? —se ríe—. Esa es la historia de mi vida, especialmente los últimos cinco años.

—Pues verás, en esas situaciones, el simple hecho de que sabes cómo combatir esos fuegos locales indica claramente que tienes intuición. A pesar de ello, no tienes ni el extremo del hilo para ayudarte a deshacer el nudo.

—Estoy de acuerdo —dice Brandon—; pero si no tengo ni el extremo del hilo, ¿cómo puedo escribir el conflicto correspondiente?

—Perdón, os he dado la impresión equivocada. El conflicto no es siempre el primer paso. Se supone que sólo debes usarlo cuando la situación actual está bien ordenada en tu mente.

—¿Qué quieres decir?

—Si estás apagando fuegos constantemente te da la impresión de que estas rodeado por muchos, muchos problemas.

—Lo estoy —dice Jim.

—Los procesos de razonamiento afirman que estos problemas no son independientes entre sí, sino que están unidos por fuertes lazos de relaciones causa-efecto.

—Sí, yo también lo creía cuando era pequeño. Después la vida me ha enseñado que los problemas están relacionados entre sí por excusas.

Ignoro su broma.

—Hasta que no se establecen estas conexiones de causa y efecto, no tenemos una visión suficientemente clara de la situación. Así pues, el primer paso es usar un método muy sistemático para construir lo que se llama un *árbol de la realidad actual*, dibujando las relaciones de causa y efecto que conectan todos los problemas que aparecen en la situación. Una vez hecho esto te das cuenta de que no tienes que abordar muchos problemas, porque en el núcleo nunca hay más de una o dos causas.

—¿Nos estás diciendo que debajo de cualquier situación dada en realidad sólo hay uno o dos problemas de fondo? —Brandon lo encuentra difícil de creer.

—Precisamente. Sólo uno o dos problemas de fondo que son la causa de todos los demás. Por eso no les llamo problemas a los síntomas; les llamo efectos indeseables. Son derivaciones inevitables del problema de fondo.

—Esto es importante —dice Brandon pensativamente—. Si lo que tú dices fuera posible, cosa que dudo, entonces tendríamos la clave para dirigir nuestros esfuerzos hacia la razón de fondo y no hacia los síntomas.

—¡Exacto! —le sonrío—. Y los procesos de razonamiento nos dan una receta para hacerlo paso a paso. Empiezas con una lista de efectos indeseables, entre cinco y diez. Después sigues la receta y acabas teniendo una clara identificación de los problemas de fondo. Es más, esto intensifica tu intuición, lo que resulta fundamental para el siguiente paso, que es dirigir tu atención para encontrar una solución al problema de fondo.

—Suená demasiado simple —dice Jim.

¿Por qué estoy haciendo esto? Repito las afirmaciones de Jonah como si fueran mías; pero si me las creyera de verdad habría

usado sus métodos con más frecuencia. Por ejemplo, desde la última reunión del Consejo tengo un sentimiento inequívoco de que estoy andando por las ramas, de que no estoy centrado, y sabe Dios que necesito desesperadamente una solución sólida. Pero la verdad es que no creo tanto en la teoría de Jonah como para intentar usarla ahora.

—¿Tú lo has probado alguna vez? —me pregunta Brandon—. Me refiero a alguna situación que pareciera desesperada.

Pienso un rato sobre ello. Como director de fábrica no usé los métodos de Jonah usé sus conclusiones. No es de extrañar: en aquella época no sabía nada de los procesos de razonamiento, el núcleo de la teoría de las limitaciones de Jonah. Cuando llegué a director de división, Jonah insistió en que aprendiera sus métodos para que dejara de depender de él y fuera capaz de hacerlo yo solo. Desde entonces he usado mucho algunas partes, sobre todo para potenciar a mi gente, para resolver conflictos y para crear espíritu de equipo. Pero he usado los procesos de razonamiento completos en tres situaciones por lo menos.

—Sí, lo he hecho —tenso que admitir— más de una vez.

—¿Y?

—Y funcionó... sorprendentemente bien —y añado para justificarme—: Lo que necesitas es intuición sobre el tema y fuerza de voluntad para hacer un trabajo meticuloso.

—¿Cuánto tiempo se tarda? —pregunta Jim.

—Depende. Unas cinco horas.

—¿Cinco horas? —se ríe Jim—. Eso es menos que el sueño que pierdo en una noche dándole vueltas a los problemas.

No entiende la dificultad. No es por el tiempo, el problema es ponerte a hacerlo.

—Vamos a intentarlo —sugiere Brandon Trumann—. ¿Por qué no cogemos un tema sobre el que todos tengamos intuición y tú nos lo enseñas?

Echo un vistazo al reloj. Son casi las once.

—Creo que no es práctico. Es tarde y mañana tenemos dos reuniones muy importantes. Y además, ¿qué tema vamos a coger? No creo que haya ninguno en el que cada uno de nosotros tenga la intuición suficiente.

—Sí que lo hay —dice Trumann—; tú tienes mucha experiencia en dirigir empresas y en darles la vuelta. Nosotros tenemos mucha experiencia en controlar empresas. Y si hay una cosa que nos vuelve locos a todos, es el tema de cómo aumentar las ventas.

—Sí —asiente Jim Doughty—, y no tenemos que hacerlo todo

esta noche. Sólo haremos el primer paso. Te damos la lista de

problemas, o efectos indeseables, por usar tu terminología. Después nos puedes enseñar cómo se conectan entre sí, si es que es posible.

¿Qué puedo hacer? Estoy atrapado. Brandon Trumann saca su pluma, busca otra servilleta, se conforma con el pañito de papel que había bajo los bombones y anuncia su efecto indeseable.

—«La competencia es más feroz que nunca». Estoy aburrido de oírlo en todas las empresas en las que estoy metido.

—Sí —dice Jim—; y añade a eso: «Cada vez hay más presión en el mercado para bajar los precios».

—Esa es buena —coincide Brandon—. Por alta que esté la demanda, siempre se oye la misma excusa. Ha llegado al punto en que nosotros, como consejeros externos, tenemos miedo de pedir más ventas. Normalmente lo consiguen, pero a base de bajar los precios.

Es interesante conocer cómo se ven las cosas desde su lado de la mesa.

—Continuad —les digo—; necesitamos de cinco a diez efectos indeseables.

—¿Qué otras excusas oímos todo el tiempo? —Brandon está metido a fondo en el juego—. Ah, tengo una, escuchad: «cada vez hay más casos en los que el precio que el mercado está dispuesto a pagar no deja suficiente margen».

—¿Le llamas excusa a eso? —no puedo esconder mi sorpresa.

—Desde luego. Creo que el problema real, si es que se le puede llamar problema, es que el mercado está castigando más que nunca a los proveedores que no funcionan de acuerdo con sus expectativas.

—Bien —digo desesperadamente—; añádelo a la lista.

—Creo que el problema real —dice Jim— es una falta de visión global. Lo que yo veo son soluciones a medida, apagafuegos, pero no una sólida estrategia global respaldada por un plan táctico razonable y detallado.

—¿Puedo escribir todo un discurso como efecto indeseable? —pregunta Brandon.

—Está bien —dice Jim—; te lo diré lo más concisamente que sea posible. Creo que el problema real es que los directivos están intentando gestionar sus empresas esforzándose por conseguir óptimos locales.

—Sí, ésa es buena —Brandon está muy ocupado escribiendo.

—Eso es lo que están intentando hacer, y el resultado que vemos, como observadores ajenos, es que las distintas funciones de la empresa se están echando entre sí las culpas de la falta de resultados. Siempre tiene la culpa otro departamento.

—Escribe eso también —le digo—; ese comportamiento es ciertamente un problema.

—Estoy escribiendo —dice Brandon—. Alex ¿quieres donarnos un problema desde tu perspectiva?

—Bueno. Os daré uno que además sabéis muy bien de dónde viene. «Hay una presión sin precedentes para llevar a cabo acciones que aumenten las ventas».

Ambos se ríen, y Jim dice:

—Y si juzgamos por los resultados, todavía no es suficiente.

- Pero, en serio —continúa Brandon— nos hemos saltado algo que es realmente preocupante. Hablo de la necesidad de lanzar nuevos productos a un ritmo sin precedentes. ¿Os acordáis de los tiempos en que los productos tenían una vida de más de diez años? Eso se ha acabado. Cada vez en más industrias, en las que estoy metido, la vida de un producto en el mercado no pasa de los tres años y en algunas de ellas ya es de menos de un año.

Acordándome de lo que Bob Donovan decía de sus productos de cosmética, estoy completamente de acuerdo.

- Esto causa otro problema. Esta introducción constante de nuevos productos confunde y estropea los mercados.

Cuando Brandon termina de escribir, pregunta:

—Jim, ¿tienes algo que añadir sobre este tema?

—Sabes que sí —dice Jim—: ya has oído mi escepticismo sobre el impacto positivo de los nuevos productos. Muchos de ellos fallan. La mayoría no justifica lo que se ha invertido en su desarrollo e incluso cuando el producto nuevo o mejorado tiene éxito suele canibalizar las ventas de los productos existentes. De hecho, no es sólo con los nuevos productos: lo mismo pasa con los nuevos puntos de venta.

Estoy pensando si debería darle mi opinión sobre lo que acaba de decir, cuando Brandon le apoya,

—La semana pasada he oído una historia que no os vais a creer. Desgraciadamente era en una empresa en la que hemos invertido mucho. Hace seis meses informaron de un gran logro: habían firmado un gran acuerdo con un club de consumidores. La semana pasada descubrí que la caída de ventas que vimos el trimestre pasado se debe a que las ventas del club canibalizaron sustancialmente las ventas de las tiendas.

Como hace poco que nos ha pasado exactamente lo mismo en UniCo prefiero cerrar rápidamente este tema. Le digo:

—¿Por qué no escribes «la mayoría de los nuevos puntos de

venta y la mayoría de los productos nuevos o mejorados canibalizan las ventas de los puntos de venta o productos que ya existen»?

—Bien.

Cuento rápidamente la lista de Brandon.

—Bien, ya tenemos diez. Es suficiente.

—No, no —dice Jim—, no te vas a escapar con esta lista. Esta lista le echa mucha culpa al mercado y muy poca a las empresas. Déjame añadir algunas más.

Volviéndose hacia Brandon, le dice:

—Escribe «un gran porcentaje del personal de ventas actual no tiene suficiente capacidad ni suficiente habilidad para vender».

Antes de que continúe le interrumpo, intentando equilibrar algo el cuadro:

—«Los vendedores están sobrecargados» — asegurándome de que queda escrito.

Jim continúa:

—«Las mejoras de producción y distribución no son lo suficientemente rápidas y significativas».

—Espera, espera —dice Brandon— déjame que te alcance... Está bien, sigue.

—Ingeniería —dice Jim,

—¿Qué pasa con ellos? —pregunto, como si no lo supiera.

Ambos me sonríen y Brandon escribe: «Ingeniería es incapaz de suministrar nuevos productos con la suficiente rapidez».

—Y con la suficiente fiabilidad —añade Jim.

—Está bien, ya tengo bastante —les digo—. En realidad no es necesario seguir.

Jim me sonríe:

—Déjame cerrar la lista con un último problema que te recordará de qué estamos hablando. Escríbelo con cuidado —le dice a Brandon—. «Las empresas no generan suficientes ideas innovadoras en marketing».

Jim Doughty espera a que penetre el recordatorio y después dice:

—Alex ¿de verdad crees que vas a ser capaz de conectar todos los puntos de esta lista con relaciones de causa y efecto rigurosas?

—Y, recuerda —dice Brandon Trumann—: según lo que nos has dicho, se supone que esta receta tuya nos va a llevar a la identificación de sólo uno o dos problemas de fondo que son causa de toda la lista. Parece imposible. Alex ¿no sería mejor abandonar la idea y olvidarnos? Esta semana tienes un montón de cosas en las que concentrarte.

—No —mi orgullo me obliga a negarme— déjamela. —Muy bien —dice Doughty, todo formalidad—, pero nos gustaría ver lo que has hecho con ella antes de volver a Estados Unidos.

—Por supuesto —le digo. Tengo la sensación de que vuelvo a enfrentarme a una prueba importante. ¿Por qué no abandoné el tema cuando todavía estaba a tiempo?

## 13

Estamos en una reunión discutiendo la venta de Vapor a Presión. Es una reunión rara. No es con una empresa (como la reunión de ayer) ni con inversores (como la reunión de esta mañana). Tengo la clara impresión de que estamos hablando con un intermediario. Me pone nervioso.

—Muy bien —dice el Sr. Habla-Suave después de un rato—: vamos a discutir el asunto central los activos de la empresa.

Abre la hoja de balance.

—El verdadero activo de la empresa es su gente —. No puedo evitar recordarle a esta persona algo tan evidente. Mira mi tarjeta y después me sonrío.

—¿Está usted al cargo de esta empresa?

—Sí, lo estoy —digo con firmeza.

—Y su empresa tiene un beneficio neto de menos de un cuarto de millón de dólares sobre unas ventas de, veamos... —mira sus notas— ¿de 91.6 millones? No es demasiado bueno. Ahora estoy intentando calcular el beneficio sobre el activo neto.

El Sr. Charlatán me sonrío:

—Si le asigna un valor en dólares a su gente, me temo que se reducirá el porcentaje de beneficio sobre el activo neto. ¿Podemos pasar a determinar el valor auténtico de los activos de la empresa?

Esto cada vez me gusta menos. El Sr. Serpiente vuelve a mirar mi tarjeta.

—Sr. Rogo, en su hoja de balance los equipos de la empresa están valorados en 7,21 millones de dólares. ¿Cuál es su valor real?

—¿Qué quiere decir? —estoy confuso e irritado—. En UniCo no jugamos con los libros.

—Lo sé —me deja echar otra mirada a sus dientes—; estoy seguro de que sus libros se llevan de acuerdo con todas las normas contables. Pero ese es exactamente el motivo de mi pregunta. En su

contabilidad —explica pacientemente— los equipos están registrados a su valor de compra menos la depreciación desde la fecha de adquisición.

—Estamos usando un periodo de diez años a efectos de amortización —le explico—; está escrito en una de las notas a pie de página.

—La nota al pie número veintiuno, para ser exactos —demuestra que se conoce mi hoja de balance mejor que yo—: pero ese no es el tema - . Mira hacia Brandon y Jim pidiendo ayuda, pero no dicen ni una palabra.

—Sr. Rogo —lo intenta otra vez—, una maquina que su empresa compro hace diez años aparece ahora en sus libros con valor cero.

—Por supuesto, ya está completamente amortizada.

—Si, pero todavía podría tener valor. Cuando fuéramos a venderla podríamos obtener un buen precio por ella.

Antes de que yo pueda comentar, continúa;

—Por otra parte, es frecuente que una máquina que se haya comprado hace sólo un año y que por tanto aparece con su precio de compra casi entero, sólo se pueda vender por una minucia. Como ve, la hoja de balance no me da ni una pista sobre el auténtico valor de sus instalaciones.

—No me parece relevante — digo—, pero, teóricamente, si ponemos sólo las máquinas a la venta no vamos a conseguir mucho. Muchas son bastante viejas y la mayoría están construidas de acuerdo con nuestras necesidades específicas. Hay pocos fabricantes que puedan usar nuestros equipos.

—Así pues, ¿cuánto podemos obtener?

—No lo sé —y añado bajo presión—; seguro que menos de 7,21 millones.

Probablemente la cobra se da cuenta de que no pienso darle una respuesta mejor y, al ver que Brandon y Jim no muestran señales de querer aclararlo más garrapatea algo en su cuaderno y pasa al siguiente punto.

—¿Qué valor debemos estimar para el inventario? —pregunta.

—¿Por qué no utiliza el valor contable?

—Porque. Sr. Rogo, su contabilidad está hecha de acuerdo con las normas apropiadas.

Apostaría a que la suya no lo está, pienso para mí. No. no me gusta nada esta persona. Digo en voz alta:

—¿Que tiene eso de malo?

—Nada, excepto por el hecho de que nos da información inútil. Ustedes evalúan el inventario de acuerdo con lo que les costó

obtenerlo; a mi me interesa su valor si lo intentan vender. Estará de acuerdo en que los dos números difieren enormemente.

—No. no lo estoy. Al menos, no en nuestro caso.

Lanza una mirada desesperada a Brandon y a Jim.

—¿Por qué? —me pregunta Brandon.

—Porque tenemos muy poco inventario en proceso —explico—. La mayoría de nuestro inventario lo componen piezas de repuesto terminadas, cuyo precio de venta es como mínimo nuestro coste, incluso si lo liquidamos todo. El resto son materias primas comunes.

Brandon le mira.

—Tiene sentido --contesta él—. ¿Qué hay de los terrenos?

Sé a lo que se refiere. Normalmente la cifra que aparece en la contabilidad es una cifra histórica que no tiene nada que ver con el valor actual.

—Ahí no hay sorpresas —dice Brandon—. Los terrenos se valoraron cuando compramos la empresa hace cuatro años. Desde entonces los precios inmobiliarios de esa región se han mantenido más o menos iguales.

—Prefiero tener una valoración actualizada.

—Desde luego —Brandon asiente.

No entiendo lo que está pasando. Esta persona lo está enfocando mal. La empresa es rentable, está funcionando. ¿Por qué Trumann y Doughty le dejan valorar la empresa parte a parte? Así vamos a conseguir un precio muy bajo. Inmediatamente me dan la respuesta. Brandon dice:

—¿Hablamos del verdadero activo de la empresa? ¿De su cuota de mercado? Tenemos aproximadamente el veintitrés por ciento del mercado norteamericano y nuestra cuota es muy estable.

La serpiente se vuelve hacia mí:

—¿Cómo es de difícil penetrar en este mercado?

—Mucho —le doy mi sincera evaluación—. El mercado lo dominan cuatro empresas del mismo tamaño aproximadamente, y todas llevan en el negocio más de cuarenta años.

—Ya veo —muerde el lápiz. Odio que la gente muerda los lápices—. ¿Por qué es eso? —pregunta.

—Por varias razones —contesto tranquilamente—. Los clientes son fieles. En realidad, éste es un negocio de piezas de repuesto. Le vendes al cliente el equipo básico y él se ve obligado a comprarte las adiciones y las piezas de repuesto.

—Eso es suficiente —muestra su acuerdo.

—Y —continúo— no es tan fácil construir estos equipos. Cada pedido es distinto. Tienes que ajustarlo todo a las necesidades



específicas del cliente. Es sobre todo, artesanía. Lleva mucho tiempo desarrollar esa habilidad —apenas me contengo para no añadir «el verdadero activo de la empresa es su gente».

—¿Hay mucho exceso de capacidad en esta industria? —interroga.

¿De dónde saldrá esa pregunta? De repente me doy cuenta.

—Sí lo hay —contesto—; todas las empresas de vapor a presión aprovecharon las ventajas de las tecnologías CAD y CNC así que no es de extrañar que haya mucho exceso de capacidad. Pero todos tienen mucho cuidado de no empezar una guerra de precios. Muchísimo cuidado. Como he dicho, llevan muchos años en el negocio y pretenden seguir muchos más. No veo ningún peligro de una guerra de precios.

—Bien —dice, y volviéndose a Brandon y Jim pregunta—; ¿Cuánto?

Para mi sorpresa, contestan:

—Cien millones de dólares.

Es una cifra muy alta. Increíblemente más alta que el valor real de la empresa de Stacey. Puede que esta persona tan sagaz no sea tan lista como yo pensaba, porque se limita a contestar:

—Déjenme que compruebe algunas cosas. Les contestaré el mes que viene.

No, esta cifra tan inflada es sólo una posición de comienzo. Más vale que me acuerde de que el mercado de compra y venta de empresas tiene una semejanza notable con un bazar oriental.

Bajamos en silencio. No me gusta este tipo de reuniones. No me gusta esta persona. Esta situación me asquea. Analizar el valor de las empresas como si sólo fueran una colección de máquinas inventario, terrenos y cuota de mercado. No está bien. Es demasiado distorsionador.

Y la querida hoja de balance. ¡Vaya chiste! Hasta ahora no me había dado cuenta de hasta qué punto es inútil. Los activos verdaderos como la experiencia de la gente, la cuota de mercado, la reputación, etc., no aparecen para nada. Y los números que aparecen, el valor de las máquinas, del inventario y de los terrenos, sólo se parecen remotamente a su valor real.

Quiero irme de este mundo artificial de números. Quiero volverme a casa.

El día no ha empezado bien y, tal y como está ahora, va a terminar todavía peor. Teníamos programadas dos reuniones para negociar la venta de la empresa de cosméticos de Bob. Mi problema era que todavía no había decidido qué hacer con su nuevo sistema de distribución. Su sistema supone una mejora notable de los niveles de inventario y de servicio, pero la reducción de inventario genera a corto plazo una pérdida de unos diez millones de dólares.

Los informes financieros que enviamos a los compradores son del último trimestre y, por tanto, en ellos no aparece el impacto del nuevo sistema. ¿Puedo permitirme el lujo de *no* mencionarlo? ¿Cuál es la mejor forma de revelarlo?

Lo consulté con Brandon Trumann y Jim Doughty camino de nuestra primera reunión. Debo admitir que no se pusieron demasiado contentos con la nueva sorpresa que puse en sus manos.

—¿Un sistema nuevo de distribución? ¿El inventario baja diecisiete millones de dólares? ¿Se esperan pérdidas de diez millones de dólares por encima de las ya presentadas? Alex ya tendríamos que estar acostumbrados a ti, pero la próxima vez avísanos un poco antes.

Gracias a Dios que el viaje en taxi era relativamente corto. Si no, sospecho que habrían desarrollado más el tema de lo que les gusta enfrentarse a noticias así en el último minuto. Como no tenían tiempo, no tuvieron la oportunidad de decirme lo que realmente les gustaría hacerme. En lugar de eso, se aseguraron de que yo entendía plenamente lo importante que era sacar el tema sin ocultar nada.

—Si hay algo que pueda arruinar un trato —dijo Brandon— es una sorpresa de última hora. Esta es nuestra primera reunión con los posibles compradores de Cosméticos I. Cuéntaselo todo, no escondas nada.

Hasta en el ascensor siguieron diciéndome que hiciera hincapié en los beneficios, pero que también fuera muy explícito sobre el resultado negativo que se esperaba de la reducción repentina de inventarios.

Seguí sus instrucciones y mis explicaciones fueron bien recibidas. Parece que la mayoría de los inversores se dan perfecta cuenta de las pérdidas y ganancias ficticias que se pueden generar cambiando los niveles de inventario.

A los compradores no les preocupaba la caída de beneficios a corto plazo; por el contrario, los cambios que habíamos implantado y la rapidez con que se hicieron les impresionaron favorablemente.

Lo recibieron tan bien que Trumann insistió en que el impacto negativo previsto no debía ser un factor en la determinación del precio. Para mi sorpresa, los compradores estuvieron de acuerdo en ambas reuniones.

Por supuesto que me interrogaron, y a fondo. Pero los conceptos de nuestro nuevo sistema de distribución son tan lógicos y tienen tanto sentido que no tuve ningún problema para convencerles de la validez de nuestras actuaciones. La única pregunta que no pude contestar fue: ¿Por qué no lo han hecho antes? Supongo que siempre se hace esa pregunta ante una solución nueva de sentido común. ¿Estaré demasiado paranoico ante la venta de mis empresas? ¿Habrá cambiado el mundo y ya no estará tan orientado a las cifras a corto plazo como antes? Si todos son como las personas con las que he hablado hoy creo que se les permitirá a Bob y a Stacey dirigir sus empresas a su manera.

No, eso no es verdad. Es sólo un intento para persuadirme a mí mismo de que está bien que colabore en la venta de mis empresas. Conozco muy bien las distorsiones que surgen cuando aparecen las presiones para cumplir el presupuesto. Esta presión continua, mes a mes y trimestre a trimestre, obliga a intervenir hasta a los altos ejecutivos más prudentes. Si la venta sale adelante, no tienen ninguna oportunidad. Tengo que encontrar la forma de pararla.

Pero ahora no puedo ni pensar en ello. Tengo que hacer algo urgente. Dentro de una hora tengo que estar en la suite de Trumann.

Tiro mi ropa en la cama y me meto en la ducha. Hace calor en Londres, mucho calor. En más de un sentido.

No, no es lo que pensáis. No pretenden colgarme por lo que parece ser un descarado intento por mi parte para sabotear la venta; hay otro tema. Alex Rogo, el campeón del mundo en ponerse a sí mismo en situaciones insostenibles, lo ha vuelto a conseguir.

Después de la última reunión. Doughty y Trumann cayeron

sobre mí con toda su fuerza.

—Alex —empezó Brandon—, quiero saber algo más sobre este nuevo sistema de distribución.

—Sólo es sentido común, nada más —intenté evitar lo que merecidamente me venía encima.

—Sólo sentido común, nada más —repitió Brandon sarcásticamente.

—¿Te has dado cuenta de que tu solución es muy extraña? En tu solución ya no se juzga a las fábricas por lo que siempre han sido responsables, su producción.

—Pero esto no quiere decir —me apresuro a corregir su impresión— que no se les mida por algo que esencialmente está bajo su control. Su responsabilidad es tener en la fábrica suficiente inventario de cada referencia.

—Lo que me lleva al siguiente punto —continuó Brandon—. Bajo la bandera de la reducción de inventario has aumentado el inventario en fábrica de menos de un día a veinte días. Encima bajo la bandera de un servicio rápido a las tiendas, ahora retrasas los envíos hasta el último momento posible. Alex si no te importa todo esto, en todos sus aspectos, choca de frente contra las prácticas comunes.

No supe cómo contestar a esta línea de ataque. Pensaba que habían entendido la solución de distribución. Yo creía que mi problema era que también habían entendido por qué no se lo había dicho hasta el último minuto.

¿Debería empezar a explicar desde el principio la solución de distribución? No: Sus comentarios durante la reunión indicaban claramente que la entendían perfectamente. Entonces, ¿qué es lo que pasa?

Cuidadosamente, dije;

—Sí, nuestro enfoque de la distribución choca de frente con las prácticas comunes. Pero es sentido común.

—Eso es exactamente lo que nos preocupa —intervino Dough-

Me sentí totalmente confuso.

—¿Cómo lo hiciste? —preguntó Brandon Trumann—. ¿Qué fue lo que te permitió ignorar la tradición tan descaradamente cambiando lo que siempre se ha hecho hasta el extremo de ser capaz de desarrollar un sistema tan simple y tan potente?

Entonces, ¡les ha gustado nuestra solución!

—Yo no lo he desarrollado —le di el mérito a quien le correspondía—; fueron Bob Donovan y su gente.

—¿Y la solución de ventas para tu imprenta? ¿La que os permite competir con los impresores más rápidos, consiguiendo

precios más altos para las cantidades grandes? ¿Esa tampoco es tuya, sino de Pete y su equipo?

—Sí, la desarrollaron ellos —insistí.

Brandon no me dejaba:

—Y la transformación de la división de Vapor a Presión, llevándola en sólo un año de ser un pozo sin fondo a generar algo de beneficio, ¿debo suponer que no la hiciste tú, sino Stacey y su gente?

—Es un hecho.

—Y, ¿a quién le vas a asignar tus magníficas consecuciones en tu división anterior?

Me habría sentido halagado si no hubiera sido por su tono de voz. Parecía que tenían algo contra mí.

—¿Qué es lo que queréis? —dije por fin.

—¿No es evidente? —Jim Doughty no estaba menos agresivo—. Parece que tú y tu gente tenéis un método, un sistema para liberaros de las prácticas comunes.

—Procesos de razonamiento que permiten construir y comunicar sentido común —me oí repitiendo las palabras de Jonah.

—Eso es lo que nos cuesta trabajo creer.

—Y la alternativa —empecé a reírme —es que yo sea una especie de genio de la gestión. Eso es todavía más increíble.

Era divertido. Realmente divertido.

A ellos no parecía divertirles.

—Nos parece difícil de creer que tengas un sistema, pero no nos podemos permitir el ignorarlo —Jim hablaba en serio. Me encogí de hombros. Me miró directamente a los ojos y dijo:

—Alex, nos tendrás que dirigir en un ejercicio de ese tipo.

Y Brandon añadió:

—Francamente, no creía que pudieras sacar nada en claro del montón de problemas que te echamos encima hace dos días. No me tomé en serio tu afirmación, ya sabes, la de que puedes encontrar un solo problema de fondo responsable de todos los problemas que escribimos. Pero ahora no estoy tan seguro. Puede que tengas un sistema, por raro que suene.

Así que dentro de una hora tengo que ir a la suite de Trumann para enseñarles cómo encontrar un problema de fondo. Para eso tendré que construir el árbol de la realidad actual sobre el tema más difícil que me he encontrado hasta ahora. No tengo ninguna probabilidad.

Me visto a toda prisa. ¿Cuándo fue la última vez que construí un árbol de la realidad actual? He usado mucho los otros procesos

de razonamiento y he ayudado a Bob en el trabajo sobre distribu-

ción, pero la última vez que luché solo con la construcción de un árbol de la realidad actual fue hace más de dos años. Ni siquiera estoy seguro de que me acuerde de las instrucciones de Jonah. Soy un bocazas. ¿Cómo consigo arrinconarme tan bien yo solo?

Cojo el mantelito con los garabatos de Brandon. A tenor de su escritura, debería ser médico. Casi no puedo descifrar lo que ha escrito. Primero tendré que copiarlo de forma que sea legible. Mientras lo descifro, empiezo a ver algunas conexiones. Puede que sea capaz de hacer algo con ello.

### *EFFECTOS INDESEABLES*

- 1.La competencia es cada vez más feroz.
- 2.Cada vez hay más presión para bajar los precios.
- 3.Cada vez en más casos, el precio que el mercado está dispuesto a pagar no deja suficiente margen.
- 4.El mercado castiga más que nunca a los proveedores que no funcionan de acuerdo con sus expectativas.
- 5.Los gerentes intentan dirigir sus empresas esforzándose por obtener óptimos locales.
- 6.Las diversas funciones de la empresa se echan la culpa mutuamente por la falta de resultados.
- 7.Hay una presión sin precedentes para llevar a cabo acciones que aumenten las ventas.
- 8.Hay necesidad de lanzar productos nuevos a un ritmo sin precedentes.
- 9.La introducción constante de nuevos productos confunde y estropea el mercado.
- 10.La mayoría de los nuevos puntos de venta y la mayoría de los productos nuevos., mejorados canibalizan las ventas de los puntos de venta y productos ya existentes.
- 11.Un gran porcentaje del personal actual de ventas no tiene los suficientes conocimientos o capacidad para vender.
- 12.Los vendedores están sobrecargados.
- 13.Las mejoras de producción y distribución no son lo suficientemente rápidas y significativas.
- 14.Ingeniería es incapaz de suministrar productos nuevos con la suficiente rapidez y Habilidad.
- 15.Las empresas no generan suficientes ideas innovadoras en el área de marketing.

# 15

—El siguiente paso —digo con seguridad— es encontrar una relación causa efecto entre al menos dos de los efectos negativos que tenemos en la lista—. Me gustaría estar tan seguro como parezco, pero por lo menos me acuerdo del siguiente paso.

—¿No importa qué dos? —pregunta Jim.

—No. Al contrario que en otros métodos, en este proceso no hay que asignar prioridades a los efectos indeseables.

—Eso está bien —dice—. Brandon y yo nunca nos pondríamos de acuerdo sobre qué efecto indeseable es más devastador. Por cierto, decir cada vez «efecto indeseable» es demasiado: ¿no sería más fácil llamarlos problemas?

—Prefiero llamarlos efectos indeseables. UDEs\*. Parece que eso los describe mejor.

Sonríen educadamente y se inclinan sobre la lista.

Estoy en dificultades. La cuestión no es recordar los pasos, creo que me acuerdo de todos; la cuestión es seguirlos meticulosamente. Es muy difícil expresar la intuición con las palabras exactas. Nunca he conseguido construir un árbol de la realidad actual sin pasar por un largo periodo de desconcierto. Ahora lo tengo que hacer bajo el escrutinio de Trumann y Doughty. Espero que sean pacientes; si no, voy a terminar pareciendo un idiota. En cualquier caso la mejor manera de impresionarles no es construyendo un árbol de la realidad actual delante de ellos, y tengo que impresionarles.

—¿Cómo debemos hacerlo? —pregunta Brandon.

—¿Cómo debéis hacer qué?

—¿Qué se supone que tenemos que hacer para encontrar una relación de causa y efecto entre dos efectos indeseables?

" Goldratt utiliza habitualmente el término UDE, iniciales del inglés *Un—Desirable Effect*, en castellano «efecto indeseable». (A', de T.)





—Sólo repasar la lista y usar la intuición. Las conexiones saltarán a la vista en tu mente.

Entonces me doy cuenta. Estoy salvado. De hecho quieren hacer el trabajo; yo voy a ser el profesor. Así si perdemos el hilo parecerá culpa de ellos, no mía. Hasta un punto, claro. Hasta el punto de que les parezca que están avanzando algo, que no están derivando sin rumbo.

—Que Dios me ayude —murmuro, y me meto en mi nuevo papel—. Bien, ¿alguno de vosotros ha encontrado al menos dos efectos indeseables, UDEs. que pueda conectar?

—Sí, más de un par —dice Brandon.

—Entonces, ¿cuál es el problema? Dímelos.

—No me acaba de gustar ninguna de las conexiones. Son demasiado burdas —me dice.

Conozco muy bien esa sensación. Al examinar la lista aparecen en la mente muchas conexiones. Al intentar ponerlas sobre el papel, ninguna se sostiene. Pero para eso me enseñó Jonah las categorías de objeciones legítimas. Con ellas se consigue convertir una conexión intuitiva en algo tan sólido que a todo el mundo le parece sentido común.

—No te preocupes —digo a Brandon animándole—; dime una pareja cualquiera.

—A mí me parece —empieza dubitativo— que el hecho de que haya «una presión sin precedentes para llevar a cabo acciones que aumenten las ventas» lleva al hecho de que «hay necesidad de lanzar productos nuevos a un ritmo sin precedentes». Pero no acaba de gustarme. No es que no sea correcto, pero...

Cojo dos notas autoadhesivas. En una escribo su primer UDE, el UDE número ocho, el de la presión para aumentar ventas, y en la otra el segundo, el que trata de la necesidad de lanzar nuevos productos. Los pego en un papel blanco grande y los conecto con una flecha.

—Necesita alguna aclaración —admito—; parece que la flecha que une estos dos efectos es muy larga.

—Es trasatlántica —se ríe Doughty.

—Intenta aclarar la relación de causa y efecto insertando un paso intermedio —le aconsejo a Brandon. Al ver que esto no sirve, lo vuelvo a intentar—. ¿Cuál es la conexión entre la presión para aumentar las ventas y el lanzamiento de nuevos productos?

—¿No es evidente? —parece sorprendido—. La presión para aumentar las ventas se traduce en presión para desarrollar nuevos productos que después hay que lanzar al mercado.

UDE #8  
Hay necesidad de lanzar  
productos nuevos a un  
"ritmo sin precedentes.

UDE #7  
Hay una presión sin  
Precedentes para llevar a  
cabo acciones que  
aumenten las ventas.

—Tiene sentido —le digo, y escribo en una tercera nota: «Hay una presión sin precedentes para desarrollar rápidamente nuevos productos». Pego esta nueva nota en la hoja blanca entre las otras dos. Todos lo examinamos.

UDE #8  
Hay necesidad de lanzar  
productos nuevos a un ritmo  
sin precedentes.

Hay una presión sin  
precedentes para  
desarrollar nuevos

UDE #7  
Hay una presión sin precedentes  
para llevar a cabo acciones que  
aumenten las ventas.

—Así tiene más sentido —admite Doughty— pero sigue faltando algo.

—Si nosotros le llamamos «insuficiencia». Dejadme que añada lo que creo que falta.

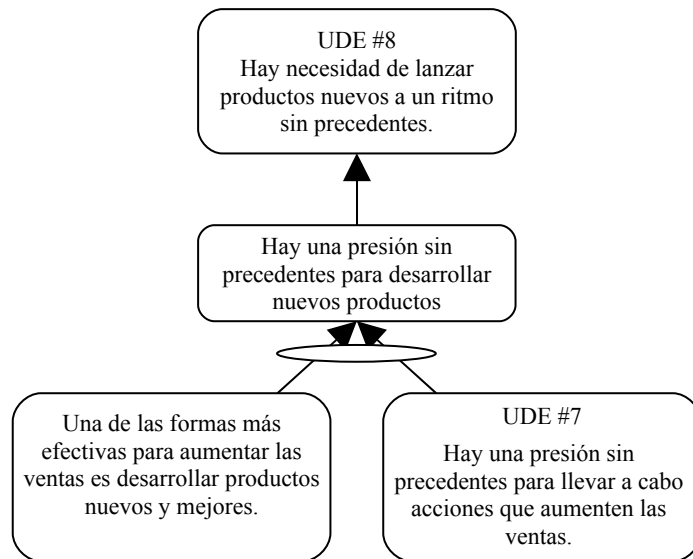
Esperan mientras escribo otra nota y la pego al lado de la de abajo. Leo la nota que acabo de añadir:

—«Una de las formas más efectivas de aumentar las ventas es desarrollar productos nuevos y mejores», ¿Estáis de acuerdo?

Lo están.

—Así que si «hay una presión sin precedentes para llevar a cabo acciones que aumenten las ventas», y «una de las formas más efectivas de aumentar las ventas es desarrollar productos nuevos y mejores», entonces —leo la nota de en medio— entonces «hay una presión sin precedentes para desarrollar rápidamente nuevos productos» y entonces, poco después, «hay necesidad de lanzar productos nuevos a un ritmo sin precedentes». ¿Qué os parece ahora?

casi todas las industrias hay más presión que nunca para aumentar



Les gusta.

A mí no.

- Muchachos —les digo—, hay algo que todavía esta mal. En

las ventas, pero sólo algunas de ellas están lanzando productos nuevos a un ritmo sin precedentes.

—No estoy de acuerdo —dice Brandon—; casi todas las industrias están lanzando productos nuevos con mayor frecuencia que nunca. Hasta los bancos están sacando nuevos programas continuamente.

—Es distinto —dice Jim—. ¿Se puede realmente comparar lo que está pasando en industrias como cosmética, palos de golf o electrónica con lo que ocurre en los bancos? En esas industrias, la vida media de un producto es de menos de dos años, incluso de menos de uno. Han de renovar casi todos sus productos cada dos años. Eso es lo que yo quiero decir con un ritmo sin precedentes.

—Supongo que tienes razón —concede Brandon.

—¿Veis el problema? —les digo—. En la base del árbol encontramos afirmaciones que son ciertas para todas las industrias. Arriba tenemos una conclusión que sólo es cierta para algunas industrias. Falta algo en la parte de abajo —concluyo—. Así que, si queremos que el árbol sea correcto, hemos de añadir abajo la entidad que sólo existe en algunas industrias, la que les permite desarrollar productos nuevos a un ritmo así de frenético.

Por fin digo:

—Permitidme una sugerencia —y añado otra nota abajo—. «Hay industrias en las que el rápido desarrollo de nuevos materiales permite el desarrollo de nuevos productos».

—Tiene algo de razón —dice Jim pensativamente—. Un ingeniero electrónico mediocre que trabaje con componentes actuales desarrollará un producto que será mucho mejor que el del mejor ingeniero de hace diez años. Entonces, ¿qué hacemos con esto? ¿Cómo vamos a corregir nuestro árbol?

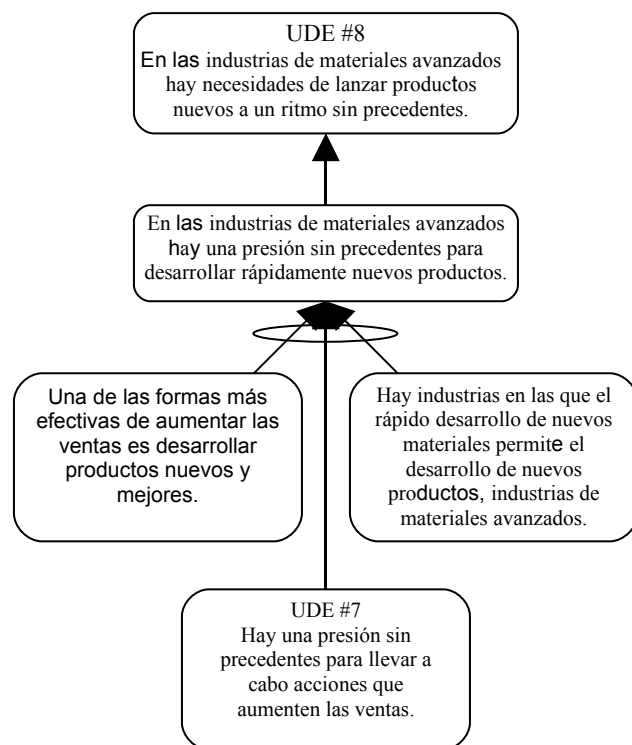
—Como puercoespines haciendo el amor —le digo—. Con mucho cuidado. Primero hemos de decidir qué nombre ponemos a estas industrias especiales. A las industrias en las que el rápido desarrollo de materiales nuevos les permite desarrollar nuevos productos podemos llamarlas *industrias de materiales avanzados* para abreviar.

—Ahora tenemos que releer lo que hemos escrito y hacer las correcciones necesarias. Si «hay industrias en las que el rápido desarrollo de nuevos materiales permite el desarrollo de nuevos productos: industrias de materiales avanzados», y «una de las formas más efectivas de aumentar las ventas es desarrollar productos nuevos y mejores», y «hay una presión sin precedentes para llevar a cabo acciones que aumenten las ventas», entonces «en las industrias de materiales avanzados hay una presión sin precedentes para desarrollar rápidamente nuevos y mejores productos».

—Es largo, pero tiene mucho sentido —Brandon está satisfecho—. Vamos a corregir la parte de arriba.

Como ya conozco la claridad de su caligrafía, prefiero hacerlo yo mismo.

Ahora la frase de arriba queda así: «En las industrias de materiales avanzados hay necesidad de lanzar nuevos productos a un ritmo sin precedentes».



—Hasta ahora es sentido común, nada más —dice Doughty.

Me contengo para no recordarle que hace pocos minutos teníamos muchas reservas sobre este «sentido común».

—¿Sentido común? ¡Y un rábano! —Brandon no es tan complaciente—. Si fuera sólo sentido común, ¿cómo es que yo mismo no estaba de acuerdo con la forma en que empezamos a escribir la primera flecha y hemos tardado casi media hora en llegar hasta aquí?

—Vale, vale —se disculpa Jim—, no he dicho que sea fácil

construir sentido común. Pero, Alex, ¿cuál es el paso siguiente? Hasta ahora sólo hemos conectado dos UDEs; nos quedan otros trece.

—Ese es el siguiente paso, exactamente —le digo—. Ya tenemos un núcleo firme y ahora le tenemos que conectar los demás UDEs. Pero poco a poco; este proceso no se puede apresurar. ¿Qué otro UDE podemos conectar fácilmente?

—El siguiente de la lista —dice Brandon—: «la introducción constante de nuevos productos confunde y estropea el mercado».

Lo compruebo:

—Si «en las industrias de materiales avanzados hay necesidad de lanzar nuevos productos a un ritmo sin precedentes», entonces «en las industrias de materiales avanzados la introducción constante de nuevos productos confunde y estropea el mercado». Creo que encaja. Lo incorporo al árbol.

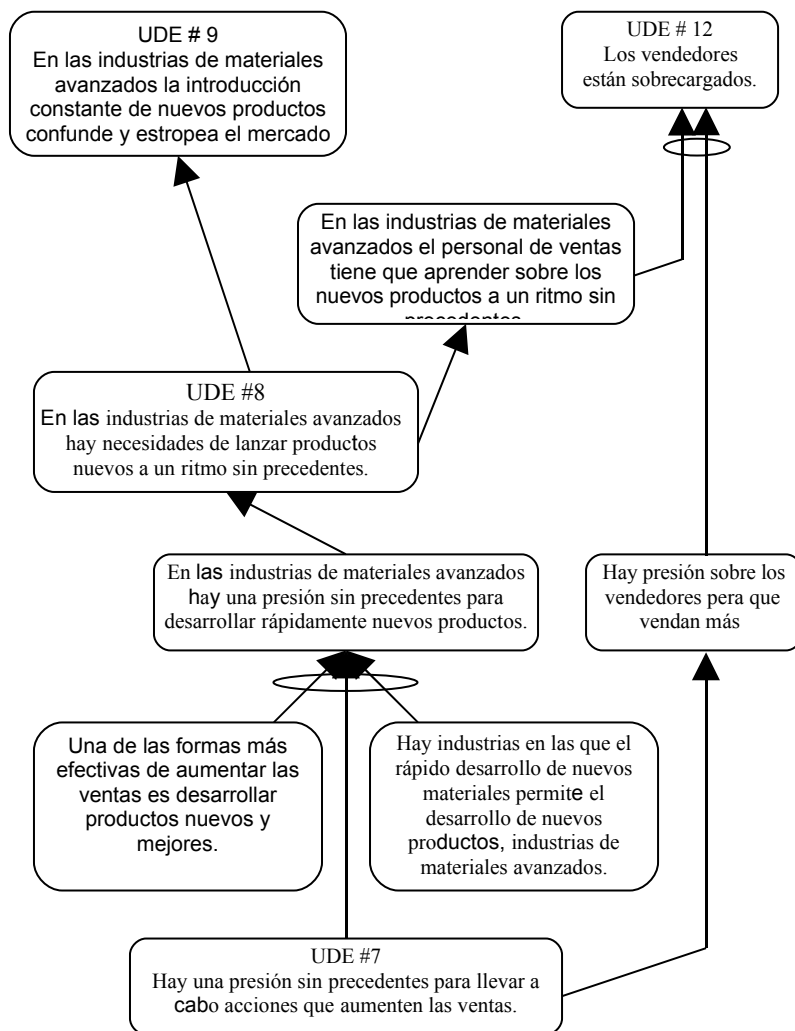
—¿Qué os parece el UDE número doce «los vendedores están sobrecargados»? Parece que se podría conectar con bastante facilidad —sugiere Jim.

Bueno, no resultó tan fácil. Después de varias pruebas, nos dimos cuenta de por qué. Este UDE no procedía de un solo punto de nuestro árbol, sino de la combinación de dos razones. Cuando por fin terminamos, quedó conectado de la siguiente forma: Si «hay una presión sin precedentes para llevar a cabo acciones que aumenten las ventas», entonces «hay presión sobre los vendedores para que vendan más». Esto por sí mismo no es suficiente para justificar la sobrecarga; pero además hay otra cosa que les quita tiempo. Si «en las industrias de materiales avanzados hay una presión sin precedentes para desarrollar rápidamente nuevos productos», entonces «en las industrias de materiales avanzados el personal de ventas tiene que aprender sobre los nuevos productos a un ritmo sin precedentes». Ya podíamos juntarlo todo. Ahora estaba claro por qué «en las industrias de materiales avanzados los vendedores están sobrecargados».

—Y, ¿qué pasa con las industrias normales, en las que los avances en materiales no les empujan a competir en la carrera de nuevos productos? —me pregunto en voz alta—. No podemos ignorarlas,

—Como ya he señalado —dice Brandon—, el punto de partida también es válido para estas industrias. También se encuentran ante una presión sin precedentes para aumentar las ventas.

—Conocemos el resultado inmediato de esa presión —Jim continúa la jugada—. Lo conocemos demasiado bien. No olvidemos



que un «método» desesperado tradicional para conseguir un pedido es reducir el precio. Alex, ¿qué hacemos con esto? Yo pensaba que sólo nos teníamos que concentrar en añadir más UDEs a nuestro árbol.

—Si no hay ninguna contradicción —dos notas más y leo el resultado—: Si «hay una presión sin precedentes para llevar a cabo acciones que aumenten las ventas», y «un «método desesperado tradicional para aumentar las ventas es reducir el precio», entonces «cada vez hay más presión para bajar los precios». Hola, UDE número dos bienvenido a la fiesta.

—Y, desgraciadamente, este UDE se da en casi todas las industrias —suspira Brandon.

—Creo que —Jim está metido de lleno— ya hemos llegado al UDE número uno «la competencia es cada vez más feroz». ¿Hay algo que pueda alimentar más la competitividad que una guerra de precios? Encima de eso ponemos la guerra tecnológica y el lanzamiento de nuevos productos a un ritmo sin precedentes, y ya tienes la realidad. Eso es lo que vemos a nuestro alrededor eso es.

No me apresuro a añadirlo en el árbol. Brandon también parece escéptico.

—¿Qué pasa? —Jim nos empuja—. ¿No creéis que la presión para reducir precios, especialmente cuando se une con la carrera de ratas por introducir nuevos productos, es la causa de la competencia feroz que nos encontramos por todas partes?

—Sí lo creemos —admite Brandon a regañadientes—, pero...

—Pero, ¿qué?

—Pero yo creía que el hecho de que la competencia sea más feroz que nunca es la causa de que «haya una presión sin precedentes para llevar a cabo acciones que aumenten las ventas».

—Sí, ya veo lo que dices —Jim se vuelve hacia mí: —¿Qué se supone que hacemos ahora?

—¿Cuál es el problema? —simulo no entenderle.

—El problema es —me explica Brandon pacientemente —que, según Jim, el UDE número uno es el resultado de lo que hemos escrito, por lo que debería estar en la parte de arriba del árbol. Pero según lo que yo digo, el UDE número uno es la causa de nuestro punto de arranque y debería estar en la parte de abajo del árbol.

—Brandon ¿tú estás de acuerdo con el razonamiento de Jim?

Se toma algún tiempo para volver a pensarlo, pero después muestra su acuerdo.

—Jim, ¿tú estás de acuerdo con el razonamiento de Brandon?

—Sí, lo estoy.

—Entonces, ¿cuál es el problema? El UDE número uno debe aparecer tanto arriba como abajo. Está metido en un bucle en el que se alimenta a sí mismo —digo tranquilamente.

—Pero si algo se alimenta a sí mismo —Brandon intenta digerir la idea—, si hay un bucle, entonces los efectos se hacen cada vez más grandes.

—Exactamente. ¿No es eso lo que vemos en la realidad? Mira las expresiones que hemos usado en los UDEs: «presión sin precedentes», «ritmo sin precedentes», «más feroz que nunca». Expresan hasta qué punto estos efectos ya se están hinchando. Es más examina el último UDE que hemos conectado «cada vez hay más presión para bajar los precios», ¿No implica claramente que es un proceso que todavía está en marcha? De hecho, viendo las palabras que habíamos elegido, yo esperaba desde el principio que hubiera algún bucle. No es tan raro. Al contrario, en todos los temas complicados siempre he encontrado al menos un bucle devastador.

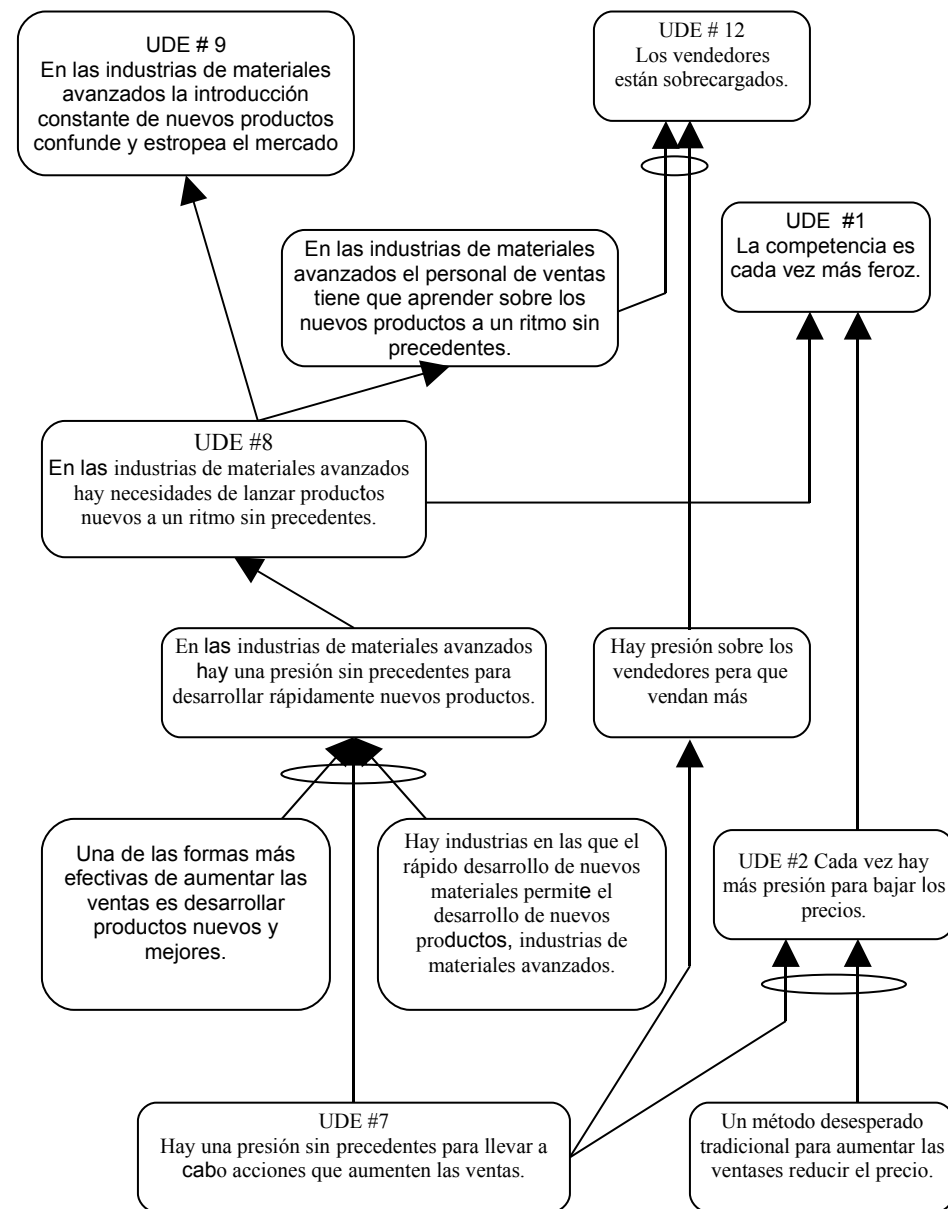
Añaden el bucle al árbol y lo vuelven a leer. Parece que esto les da un entendimiento más profundo de la situación actual, ya que Jim y Brandon se ponen a discutir inmediatamente las posibles consecuencias futuras.

Yo soy mucho más lento. Todavía estoy examinando el árbol. Cuando termino, empiezo otra vez y me doy cuenta de que hay una insuficiencia en lo que han añadido.

La competencia no es suficiente por sí misma para ser causa de la presión sin precedentes para aumentar las ventas. Tiene que haber otro factor. Algo que diga que las empresas encuentran difícil competir y que la mayoría teme perder terreno. Se lo señalo a Brandon y a Jim, pero intentan dejarlo a un lado como si fuera algo trivial, algo tan obvio que no mereciera la pena ni mencionarlo.

Mi experiencia en la construcción de árboles de la realidad actual me ha enseñado hasta qué punto es peligroso dejar de lado esta clase de «trivialidades». Normalmente son las que permiten conectar todos los UDEs para formar un cuadro coherente. Con mucha frecuencia también son las que llevan a soluciones innovadoras. El problema es que explorar todas las aparentes trivialidades puede conducir a la parálisis. Las añades y las añades, y se te olvida que el propósito de todo este esfuerzo es encontrar una solución que de verdad sirva para algo.

¿La debo añadir o no? Reexamino la lista de UDEs y encuentro la respuesta a mi dilema. El factor adicional que dudo en introducir ya está descrito allí. Cojo el taco de notas y empiezo a



escribir. Casi he terminado cuando Jim y Brandon acaban su conversación sobre las consecuencias del bucle.

Brandon lee en voz alta lo que estoy añadiendo:

—Si «las mejoras de producción y distribución no son lo suficientemente rápidas y significativas», e «ingeniería es incapaz de suministrar productos nuevos con la suficiente rapidez y fiabilidad», y «las empresas no generan suficientes ideas innovadoras en el área de marketing» entonces «las empresas no mejoran lo suficientemente rápido». Si «las empresas no mejoran lo suficientemente rápido», y «la competencia es cada vez más feroz», entonces «las empresas no llegan a alcanzar los objetivos financieros que se han establecido». Correcto.

—Aquí hay otra entrada —continúa leyendo—: «las empresas ya han recortado todos los costes que saben cómo recortar». No estoy seguro, pero vamos a ver dónde quieres llevarnos. Si «las empresas no llegan a alcanzar los objetivos financieros que se han establecido», y «las empresas ya han recortado todos los costes que saben cómo recortar», entonces «hay una presión sin precedentes para llevar a cabo acciones que aumenten las ventas». Completamente cierto. ¿No crees Jim?

En lugar de contestar. Jim dice:

—En la base del árbol hay tres UDEs que indican incompetencia por parte de los directivos. No me hacía falta este árbol para saber que ese es el problema de fondo. Para mí era obvio desde el principio.

—Jim no estás siendo justo —Brandon está incómodo con el comentario de Jim.

Yo soy más directo:

—Jim ¿de pronto los directivos son incompetentes? ¡Venga ya! A mí lo que estás diciendo me suena bastante como el UDE número seis: «Las diversas funciones de la empresa se echan la culpa mutuamente por la falta de resultados» ¿Podrías conectarlo formalmente a nuestro árbol?

—Lo intentaré —Jim sonríe a su vez.

Mientras ambos luchan con ello, examino la lista intentando encontrar un UDE que pueda ser una explicación alternativa a la sugerencia de incompetencia de Jim. El UDE número cinco se presenta inmediatamente: «Los gerentes intentan dirigir sus empresas esforzándose por obtener óptimos locales». Decido esperar a que Jim y Brandon terminen. Cuando terminan les pregunto:

—¿Por qué pensáis que las mejoras de la mayoría de los sistemas de distribución no son lo suficientemente rápidas y significativas?



Jim contesta medio en broma:

—Porque no han desarrollado la solución que tú y tu gente habéis implantado en Cosméticos I.

—Esa solución sólo es sentido común. ¿Qué creéis que les ha impedido desarrollarla por sí mismos? Dejadme que os haga una pregunta aún más difícil. En cualquier empresa que conozcáis ¿creéis que a un directivo le sería fácil convencer a la empresa para que cambiara a un sistema así?

Eso les hace pararse un momento. Brandon es el primero en contestar.

—No. Sería muy difícil. Ya hemos dicho que vuestro sistema requiere un cambio en las medidas internas de la empresa. No es fácil conseguir el consenso para un cambio así.

—Y. ¿qué hay de las distorsiones contables que convierten la reducción de inventario en una enorme pérdida artificial? ¿Sabíais que por culpa de esa distorsión estuve considerando si cancelar la implantación del sistema de Bob?

—Te comprendo perfectamente —dice Brandon—: esta mañana estuve a punto de sugerirlo yo mismo.

—Si estás de acuerdo con eso. ¿qué te parece esto? Déjame que empiece con una afirmación genérica: «Los directivos desarrollan medidas adecuadas para cada tipo de operación».

Cuando, como es natural, muestran su acuerdo, continúo:

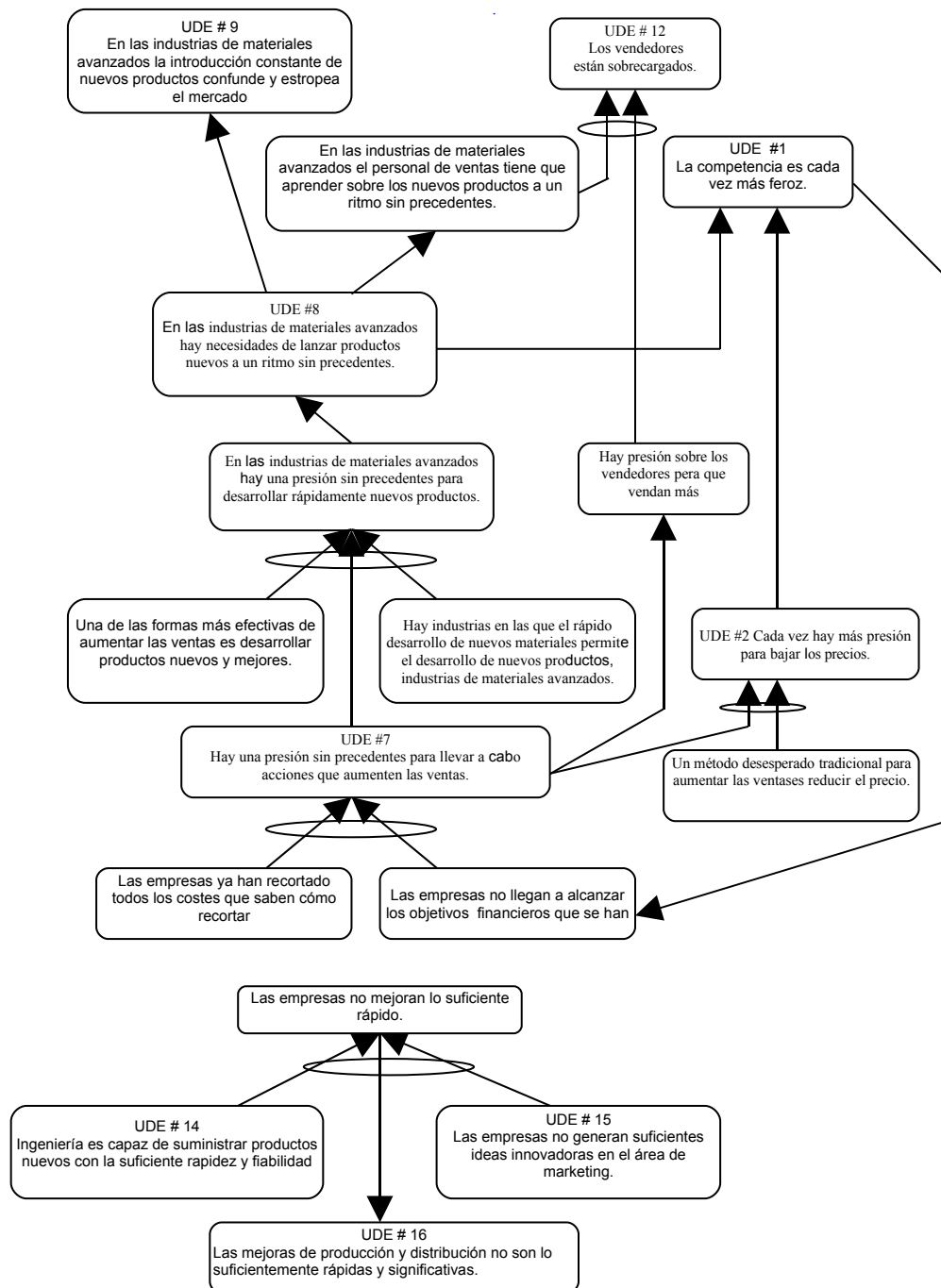
—Si «los gerentes intentan dirigir sus empresas esforzándose por obtener óptimos locales», y «los directivos desarrollan medidas adecuadas para cada tipo de operación», entonces «hay medidas importantes que se centran en óptimos locales, por ejemplo, las medidas basadas en la contabilidad de costes». ¿Estáis de acuerdo?

—¡Por fin! —exclama Jim.

Y Brandon explica:

—Nos advirtieron que antes de que terminara el viaje nos llenarías los oídos de fieros ataques a la contabilidad de costes. Algunos incluso dicen que a la contabilidad de costes tú la llamas «el enemigo número uno de la productividad».

—Esto no es una broma —digo irritado—. Todas las mejoras que inicié en producción y en ingeniería chocaban de frente con todas las medidas de la contabilidad de costes. Eficiencia, varianzas, coste del producto, cualquiera que digáis, las tuve que violar todas. Era la única forma de mejorar las empresas. Y permitidme que os diga que más de una vez me arriesgué demasiado. Si no fuera por la rapidez con que los cambios mejoraron los resultados de la empresa, ahora no estaría aquí sentado con vosotros.



—Sigue —Brandon me da golpecitos en el hombro— estamos completamente de acuerdo.

Todavía algo irritado, decido volver al árbol:

—He aquí otra faceta del mismo problema: «muchas de las acciones necesarias para mejorar el plazo de fabricación, la habilidad, la calidad, el tiempo de respuesta y el servicio no ahorran costes y. o aumentan los costes a corto plazo». Antes de que preguntéis, dejadme que aclare que me refiero al «coste» en el sentido tradicional. En el sentido en que lo miden en la fábricas los contables de costes.

—Desgraciadamente, no tenemos ningún desacuerdo contigo —me asegura Brandon—; hemos examinado con detalle lo que hiciste en tu división anterior y tenemos que estar de acuerdo. Violaste todas las medidas locales y. al mismo tiempo, todo lo que implantaste tenía mucho sentido. Nuestro único problema es que el resto de UniCo está incorporando tus mejoras a un ritmo dolorosamente lento. Pero continúa, veamos hasta dónde quieres llegar.

—Ahora sólo es cuestión de juntarlo todo. Si «hay medidas importantes que se centran en óptimos locales, por ejemplo, las medidas basadas en la contabilidad de costes», y «muchas de las acciones necesarias para mejorar el plazo de fabricación, la Habilidad, la calidad, el tiempo de respuesta y el servicio no ahorran costes y/o aumentan los costes a corto plazo», entonces «las mejoras de producción y distribución no son lo suficientemente rápidas y significativas», y también ingeniería es incapaz de suministrar productos nuevos con la suficiente rapidez y habilidad». Mi dilema es cómo derivar de esto el tercer miembro del grupo, «las empresas no generan suficientes ideas innovadoras en el área de marketing». Tengo la impresión de que están conectados.

—Creo que tienes razón —coincide Jim—, y creo que el UDE número tres tiene algo que ver en la conexión.

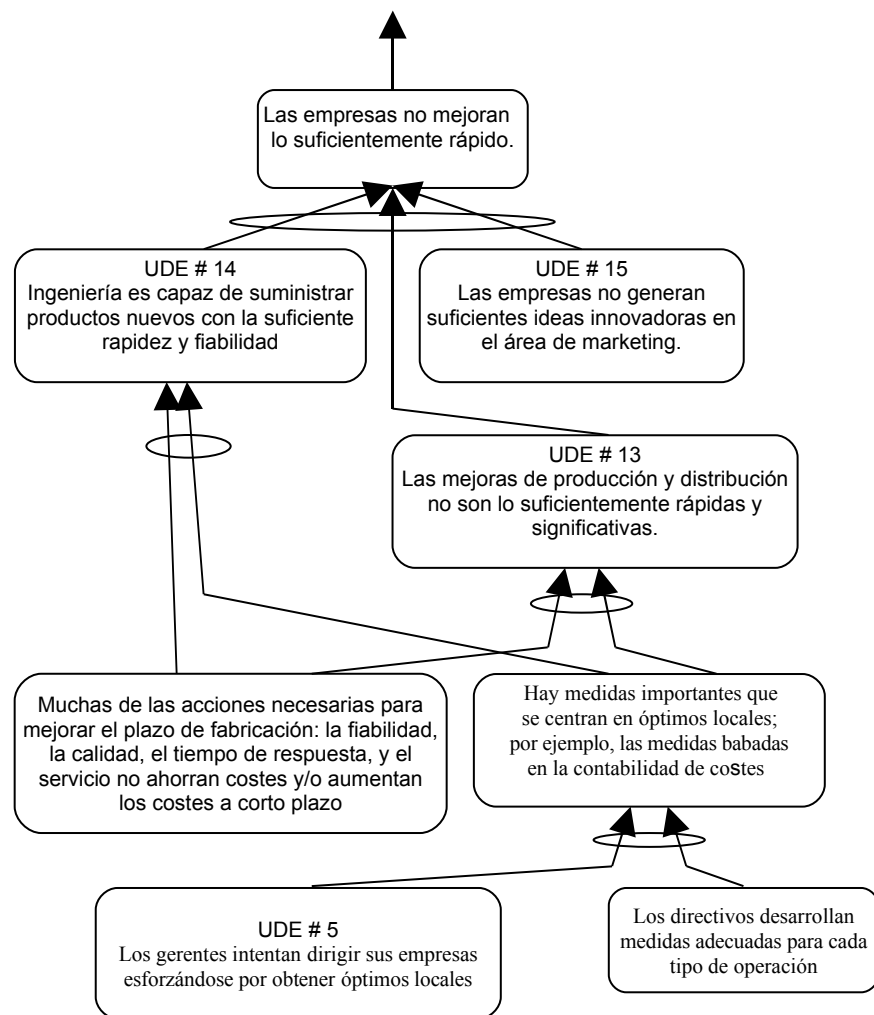
Compruebo la lista para ver cuál es el UDE número tres. Es: «Cada vez, en más casos, el precio que el mercado está dispuesto a pagar no deja suficiente margen». Tiene alguna razón: ¿qué diferencia hay entre margen y coste del producto? Uno es el precio menos el otro. Si el concepto de coste del producto provoca confusión en la fábrica, puede que el concepto de margen haga daño en marketing.

Jugamos con ello un rato, pero no llegamos a ninguna conclusión en firme.

Son casi las doce, y todavía hay cuatro UDEs sin conectar:

UDE Número 3. Cada vez, en más casos, el precio que el

mercado está dispuesto a pagar no deja suficiente margen.



UDE Número 4. El mercado castiga, más que nunca a los proveedores que no funcionan de acuerdo con sus expectativas.

UDE Número 10. La mayoría de los nuevos puntos de venta y la mayoría de los productos nuevos/mejorados canibalizan las ventas de los puntos de venta y productos ya existentes.

UDE Número 11. Un gran porcentaje del personal actual de ventas no tiene los suficientes conocimientos o capacidad para vender.

—Sí —me apresuro a asentir.

—Alex —Jim todavía quiere algo más de mí—, mañana no tienes que estar con nosotros hasta la reunión de mediodía. ¿Vas a seguir trabajando en esto por la mañana?

— Por supuesto —suspiro— prometí que antes de volver a Estados Unidos encontraría el problema de fondo que causa todos los UDEs.

—Si, lo hiciste. Y ahora creo que podrías conseguirlo.

De vuelta en mi habitación intento continuar, pero estoy demasiado cansado. Es más de medianoche, lo que significa que en casa son más de las siete de la tarde. Julie no estará en casa todavía, pero no he hablado con los niños desde que estoy aquí. Hago la llamada.

Ha sido una llamada muy corta ¿Cuántas veces se puede preguntar: «está todo bien», «cómo estáis», «cómo está todo», «qué hay de nuevo»? Cuando llegue a casa me voy a asegurar de desarrollar algo sobre qué hablar con mis hijos. Esto es ridículo.

Brandon se levanta y se despereza. —  
¿Lo dejamos ya?

# 16

El tráfico es como una previsión de ventas, nunca se puede acertar en la predicción. Sabiendo que Londres está aún más congestionado que Nueva York, nos apresuramos durante la última reunión: nadie quiere arriesgarse a perder su vuelo de vuelta a casa. Así que ahora estamos atrapados en Heathrow con más de tres horas por delante.

La sala de primera clase de la terminal 4 es la mejor de las que conozco. Una gran variedad de bebidas, un impresionante surtido de pequeños y bien cortados emparedados, bizcochos de aspecto delicioso, todo gratis.

Entonces, ¿de qué me quejo? ¿Prefiero estar bloqueado en un atasco de tráfico? Las personas somos algo raras. Si la realidad no reproduce nuestras expectativas, si la precaución que nos tomamos resulta ser innecesaria, nos sentimos defraudados. Hasta conozco a una persona que se queja de malgastar su dinero en un seguro de vida.

Creo que la gente se merece lo que le toca. Ahora mismo nos acaban de dar una buena razón para quejarnos: han anunciado que nuestro vuelo se retrasa por un problema mecánico. Nos volverán a informar dentro de una hora. Si, claro, ya lo he oído alguna otra vez, así es como suelen empezar los peores retrasos.

Dice Julie que los problemas siempre se pueden convertir en oportunidades, pero creo que esta vez no será así. O quizá sí. No estoy satisfecho con el regalo que le he comprado. Es un bonito suéter de cachemira, pero no he podido encontrar el color que mejor le va a ella. Mi plan era ir de tiendas esta mañana, pero en vez de eso he estado trabajando en el árbol de Jim. Ahora tengo tiempo por delante, y dicen que hay buenas joyerías en esta terminal. Puede que encuentre algo que diga «¡cómprame!».

De vuelta a la sala, con una exclusiva pulsera de platino y un agujero en mi cuenta corriente, me relajo ante una botella de cerveza fría. En general este viaje ha ido mucho mejor de lo que esperaba. Ciertamente he conseguido puntuar con Brandon y Jim. Las negociaciones sobre la empresa de Bob están yendo mejor de lo que se podría esperar: probablemente conseguiremos un buen precio. La situación de la división de Stacey no está clara, pero lo mejor ha sido lo de la empresa de Pete. Ni siquiera la hemos discutido y no vamos a hacerlo hasta que se asiente el polvo.

¿Qué estará pasando? Pete tenía una reunión esta mañana con uno de sus compradores. Me pregunto si su optimismo estará justificado. Me pregunto si habrá interpretado correctamente la respuesta inicial. Me pregunto si no sería tan sólo una forma educada de decirle que no entendían su oferta.

—¿Ha vuelto Pete? —le pregunto a su secretaria.

—Sí señor Rogo: un momento.

—Hola. Alex ¿como van las cosas al otro lado del charco? — Pete parece alegre.... pero así es como suena siempre que quiere disimular una gran decepción.

—Pete, ¿cómo ha ido tu reunión?

—Mejor de lo esperado.

Siento que mis músculos se relajan. Hasta ahora no he sido consciente de lo mucho que estaba arriesgando. Si la idea de marketing de Pete se hubiera desinflado, me habría visto metido en una situación difícil. Sin duda. Trumann y Jim habrían creído que me lo había inventado para sabotear deliberadamente la venta. Me da un escalofrío.

Manteniendo la calma, le pido más detalles.

—Entramos, repasamos los detalles, hice una concesión de otros veintidós mil y firmó el acuerdo—. Parece como si Pete hiciera este tipo de cosas por lo menos tres veces al día.

Está bien. Todo el mundo tiene derecho a alardear un poco. Sobre todo cuando está plenamente justificado.

—¿Me vas a decir cómo de grande es el pedido?

—Firmamos el contrato basado en una estimación de sus necesidades para el resto del año. Son seiscientos treinta y cuatro mil, más suplementos por cada diseño nuevo. Pero en esto tuve que prometer un plazo de cinco días. Fue el último clavo de... la carroza de matrimonio.

—¿Podrás cumplir con una respuesta tan rápida sin problemas?

—Eso dice el jefe de la sala de preparación. Asegura que puede cumplir en cuatro días sin ningún problema.

—Fantástico —pero tengo que seguir preguntando—: ¿Y el otro comprador, el que tienes que ir a ver mañana? ¿Hay alguna noticia?

—Estamos hablando por teléfono continuamente —me contesta—. Cada pocas horas me llama para añadir algún otro tema a la oferta. Probablemente ha metido en esto a su departamento de marketing. Nos están volviendo locos, pero no me quejo. En absoluto.

Yo tampoco:

—Pete, recuerda que no queremos quedarnos en manos de unos pocos clientes grandes.

—Sí lo estábamos hablando ahora mismo. Es importante porque eso determinará qué clientes debemos buscar. En la situación actual podemos conseguir el que queramos con nuestra «oferta mañosa».

Está flotando. Yo también lo estaría en su situación. Más vale que le haga una visita la semana que viene. Con un éxito así podría pasar por alto alguna serpiente escondida en la hierba. No nos podemos permitir ningún patinazo mientras la venta de su empresa esté sobre nuestras cabezas.

Está bien. Está muy bien. Pongo al día a Brandon y a Jim. Están tan complacidos como yo. Hacemos un brindis por Pete y su equipo.

—¿Estáis listos para oír lo que ha pasado con nuestro árbol? —saco la hoja grande y la extiendo sobre la mesa.

—¿Más buenas noticias? —Brandon acerca su silla.

—Creo que sí, pero vosotros vais a ser los jueces —Estoy orgulloso de lo que he construido esta mañana. Realmente orgulloso.

—¿Por dónde empezamos? —Jim se lo toma muy en serio.

—De abajo arriba, —le contesto—; así es más fácil seguir la lógica.

Brandon se ofrece a leer:

—Si «los gerentes intentan dirigir sus empresas esforzándose por obtener óptimos locales», y «los directivos desarrollan medidas adecuadas para cada tipo de operación», entonces «hay medidas importantes que se centran en óptimos locales, por ejemplo, las medidas basadas en la contabilidad de costes». Sí eso es lo que escribimos ayer, Oh ya veo, aquí está lo nuevo. Si «los gerentes intentan dirigir sus empresas esforzándose por obtener óptimos locales», entonces «la mayoría de los gerentes tienen una percepción del valor del producto fuertemente influida por los esfuerzos locales necesarios para diseñar, producir, vender y entregar el producto». No sé si estoy de acuerdo con esta última conclusión.



—Sí lo estás —Jim lo ve muy claro—. Tú mismo no crees que haya que ver así el valor de un producto, pero estarás de acuerdo en que esa es la percepción de la mayoría de los directivos.

—Tienes razón. Perdona. Alex.

—Continúa —le animo—, lee la otra entidad. Me interesa mucho ver su reacción.

Brandon no necesita que le animen.

—«La esencia de la contabilidad de costes es calcular el coste del producto». Mmmm, no estoy seguro, pero antes de objetar veamos lo que vas a hacer con esta afirmación.

Respira hondo y continúa:

—Si «hay medidas importantes que se centran en óptimos locales, por ejemplo, las medidas basadas en la contabilidad de costes», y «la esencia de la contabilidad de costes es calcular el coste del producto», y «la mayoría de los gerentes tienen una percepción del valor del producto fuertemente influida por los esfuerzos locales necesarios para diseñar, producir, vender y entregar el producto», entonces «la mayoría de los gerentes cree que el coste del producto es algo real que cuantifica el trabajo absorbido por el producto». ¡Hala!, eso es muy largo, déjame que lo lea otra vez.

Espero a que digieran este último bocado.

Por fin dice Jim:

—No hay problema, lo compro.

Brandon está de acuerdo. Yo no puedo controlar mi impaciencia:

—¿Veis la conclusión inevitable? Eso significa que... —busco las palabras exactas que he escrito en mi árbol—, significa que «la mayoría de los directivos creen que el precio del producto debería ser igual al coste del producto más un margen razonable».

No lo entienden. Jim saca una conclusión rápida:

—La palabra clave es «debería», "...debería ser igual a...", ya veo, lo vas a conectar con uno de nuestros UDEs. El que afirma que «cada vez en más casos, el precio que el mercado está dispuesto a pagar no deja suficiente margen».

No hay prisa, lo entenderán en su momento. Digo en voz alta:

—Correcto. Pero resulta que se necesitan varios pasos para conectarlo. Tened paciencia, primero deberemos pasar por el mecanismo con el que se determinan los precios.

—¿Quieres decir la lucha entre la oferta y la demanda? —pregunta Brandon.

—Básicamente sí —le confirmo—, pero vamos a intentar entenderlo un poco mejor. Las empresas representan el lado de la oferta y, como hemos visto, las empresas tienen una percepción muy

precisa del valor de lo que suministran. Se supone que el valor es el coste del producto más un margen razonable. Naturalmente, empujan para que sea su percepción de valor la que dicte los precios reales.

—Un momento —dice Jim—, estás hablando de los oferentes como si fueran una sola entidad. Ese no es el caso: los oferentes luchan entre ellos.

—Exactamente la otra entidad que hemos de considerar —le sonrío a Jim y señalo al árbol—. No lo he pasado por alto. Al contrario, me he agarrado a lo que hablamos ayer de que «la competencia es cada vez más feroz», que nos lleva a la conclusión de que «los proveedores presentan un frente cada vez menos homogéneo».

—Gracias —dice Jim—, y probablemente ahora tendrás por aquí el lado correspondiente a la demanda.

—Aquí está —se lo señalo—. «La percepción de valor del mercado es función de los beneficios que se obtienen con el producto».

Antes de que tenga oportunidad de hacer más preguntas, le explico:

—En lugar de oferta y demanda, prefiero mostrarlo como un choque entre la percepción de valor de las empresas sobre el producto que ofrecen y la percepción de valor del mercado para ese mismo producto.

—Es interesante —comenta Brandon—. Esas dos percepciones no tienen nada en común. La percepción de valor de las empresas se basa en los recursos que han tenido que invertir en el producto, mientras que la percepción de valor del mercado se basa en los beneficios que se obtienen con el uso del producto. No me extraña que la determinación del precio sea una lucha continua, no hay ningún criterio objetivo común.

—Exactamente —le digo—. Y como ahora estamos en un periodo en que los proveedores presentan un frente cada vez menos homogéneo, el resultado inevitable es que —y leo del sitio apropiado del árbol— «los precios, y las cantidades que se venden, se determinan cada vez más por la percepción de valor del mercado y cada vez menos por la percepción de valor de los proveedores».

—Es inevitable —Brandon está de acuerdo—; y eso conduce a... —sigue leyendo— ...«más que nunca, la clave del éxito está en satisfacer la percepción de valor del mercado». Cosa que no es de sorprender porque es la lección que hemos aprendido durante la última década. Y podría añadir que la hemos aprendido de la forma más difícil.

—Primer curso de Económicas —dice Jim cínicamente.

—No, no lo es —Brandon me gana por los pelos—. Y deja de estar en plan listillo. ¿No te das cuenta de lo que ha escrito aquí Alex? El péndulo está oscilando hacia el mercado, sin conexión alguna con la relación entre oferta y demanda.

—¿Qué quieres decir? —A Jim le ha sorprendido la violenta reacción de Brandon.

—Dejadme explicarlo —intento calmarles—. Lo que hemos dicho es que cuando la competencia se vuelve feroz, como en la situación en la que además se alimenta de la carrera tecnológica, cuando las empresas lanzan nuevos productos al mercado cada pocos meses, en esos casos los precios continuarán bajando aunque la demanda sea más alta que la oferta.

—Pero eso no puede ser —protesta Jim.

—Si no puede ser entonces nos tienes que señalar dónde nos

hemos desviado, dónde está exactamente el error en nuestra lógica.

Jim se inclina sobre la tabla para reexaminar nuestro árbol cuando Brandon le dice:

—No te molestes. Alex tiene razón. Mira la industria de los chips electrónicos, por ejemplo. La demanda es mucho mayor que la oferta. Todas las plantas en todo el mundo son grandes cuellos de botella. Los pedidos pendientes ahora mismo cubren todo un año. A pesar de eso los precios siguen bajando.

—Supongo que tienes razón. Tengo que pensarlo. Brandon si ese es el caso, en muchas de las empresas de tecnología relativamente alta en las que hemos invertido, no deberíamos esperar que la recuperación les lleve a incrementar los precios de sus productos. Es terrible.

—Jim ¿no lo sospechabas? Llevamos ya casi un año en plena recuperación. ¿No has empezado a rebajar las previsiones de bene-

ficios de esas empresas?

—No lo suficiente

—admite.

—¿Podemos seguir?

—les pregunto—. Estamos a punto de conectar con algunos UDEs más.

No sirve de nada.

Brandon continúa murmurando:

—Primer año de Económicas...

Jim probablemente está intentando reevaluar el futuro de algunas de sus inversiones. ¿Quién ha dicho que la fase de análisis no proporciona ningún resultado práctico?

Por fin puedo continuar leyendo.

—Si «la percepción de valor del proveedor es el coste del producto más un margen razonable» y «los precios, y las cantidades que se venden, se determinan cada vez más por la percepción

de valor del mercado y cada vez menos por la percepción de valor de los proveedores», entonces «cada vez en más casos, el precio que el mercado está dispuesto a pagar no deja suficiente margen», que es nuestro UDE número tres.

—Es fácil, ¿verdad?

—dice Brandon

metiéndose con Jim.

Ya veremos si siguen sonriendo después de las próximas conclusiones.

—Veamos esta rama —sugiero—. Si, como ya hemos dicho, «la mayoría de los gerentes cree que el coste del producto es algo real que cuantifica el trabajo absorbido por el producto», entonces «la mayoría de los gerentes cree que vender por debajo del coste del producto conduce a pérdidas (al menos a largo plazo)».

Examino sus caras. Ellos me miran. Se miran el uno al otro pensativamente.

—Alex, ¿tú no lo crees? —pregunta Brandon.

—¿Cómo voy a creerlo si no creo en el coste del producto! Creo en el resultado

final. Pero eso es aparte. ¿Estáis de acuerdo con esta conclusión?

—Creemos que la mayoría de los gerentes lo creen —dice Jim—. Por nuestra parte, nos gustaría reservarnos nuestra opinión por ahora.

De momento vale, reflexiono, y continúo leyendo:

—Si «la mayoría de los gerentes cree que vender por debajo del coste del producto conduce a pérdidas (a largo plazo)», entonces «la mayoría de las empresas se resisten a aceptar pedidos con margen bajo y llegan a abandonar los productos de margen bajo».

—Alex —dice Brandon lentamente —: ¿nos estás diciendo que es un error que le digamos a los directores de nuestras empresas que realicen una eliminación estratégica de los productos de margen bajo?

—Depende —mantengo una expresión inescrutable—. Cuando eliminas productos de margen bajo, pierdes el dinero que ingresabas por las

ventas de esos productos. La cuestión es saber si los ahorros que se obtienen son superiores a esas pérdidas.

—Eliminamos los costes variables, pero no siempre se elimina mucho del coste fijo —admite.

—Brandon deja de engañarte —Jim entra fuerte en el tema—; muchas veces ni siquiera eliminamos todos los costes variables.

—Si la empresa no tiene un cuello de botella —Brandon lo resume lentamente—, y no eliminamos todos los costes que eran parte del coste de producto calculado, entonces... Alex, ¿nos estás diciendo que hemos participado activamente en perjudicar nuestras propias empresas?

Mantengo la cara sin expresión. No es fácil.

—Necesito una copa —dice Brandon y se levanta.

—Que sea doble —Jim le sigue,

Supongo que están más interesados en esta última conclusión que en la forma en que la he conectado al UDE número cuatro. Me parece bien. No les hará daño hacer un poco de examen de conciencia. Hay gente que dice que el camino del infierno está pavimentado con buenas intenciones. Por lo que he observado y deducido desde que aprendí a construir sentido común, esta gente está equivocada. A estas alturas el camino del infierno debe estar bloqueado por las buenas intenciones.

Vuelven con cafés y también traen uno para mi.

—¿Qué pasó con las copas? —pregunto.

Jim señala su estómago:

—Están aquí.

—Todavía queda otra cosa que me gustaría enseñaros —les digo.

—Ya nos has enseñado bastante —me promete Brandon.

—No —disiento—, acordaos de que todo esto viene de vuestra petición de que os enseñe un problema de fondo que sea responsable de todos los UDEs. Todavía no lo hemos hecho.

—Sí lo has hecho —suspira Brandon—. Nos has enseñado que todo está íntimamente relacionado. Es suficiente.

—Además —Jim levanta la mano—, a juzgar por tu empeño, sospecho que nos tienes preparada otra bomba. Creo que por hoy ya hemos tenido bastante.

—Todavía falta un eslabón —insisto—; no habéis visto cómo la búsqueda de óptimos locales conduce a la falta de ideas innovadoras en marketing.

—Sí, eso es importante —Jim está de acuerdo.

—Vale, Alex —Brandon se rinde—; nos lo merecemos por haberlo pedido. Adelante, enséñanoslo.

Creo que lo ha comprendido. La próxima vez no se apresurará tanto a sugerir que me pase la mañana construyendo árboles en lugar de ir a comprar regalos para mi familia tranquilamente.

Señalo la parte del árbol que todavía no hemos repasado y empiezo a leer despacio.

—Si «la mayoría de los directivos creen que el precio del producto debería ser igual al coste del producto más un margen razonable», entonces «la mayoría de los gerentes cree que, básicamente, un producto tendrá un solo precio justo». Al mismo tiempo, estaréis de acuerdo en que «diferentes secciones del mercado pueden tener distintas necesidades».

—Vaya, vaya. Ya llegó —brama Jim—. Por supuesto, ¡vaya dicotomía!

—No —le corrige Brandon—. ¡vaya oportunidad! Sigue. Alex; esto es interesante.

Sigo:

—Si «diferentes secciones del mercado pueden tener distintas necesidades», entonces «diferentes secciones del mercado pueden tener percepciones de valor distintas incluso del mismo producto».

—Por supuesto —dice Jim— si hay distintas percepciones, podemos pedir precios distintos.

—No tan deprisa —le digo—, las percepciones distintas no se convierten automáticamente en precios distintos. Por ahora mi conclusión es sólo que «generalmente la mayoría de los gerentes ignora la distinta percepción de valor del mercado para el mismo producto». Para contestar lo que tú has dicho he añadido otra afirmación: «se pueden llevar a cabo acciones para garantizar una segmentación efectiva». Pero. Jim si una empresa descuida la búsqueda y la implantación de estas acciones, debe esperar que dos segmentos que tengan distinta percepción de valor demandarán, ambos, el precio más bajo.

—Si una sección se entera de lo de la otra —admite.

—Jim, al final no hay secretos. Al final uno acabará enterándose de lo del otro, y entonces ¿qué? Hay que llevar a cabo acciones que garanticen que, aunque el producto sea el mismo desde el punto de vista del proveedor, el mercado lo perciba como distinto.

—¿Nos podrías poner un ejemplo?

—Por supuesto. Mira el avión en el que vamos a embarcar en algún momento. Ve a la clase turista y comprueba los precios que han pagado los pasajeros. ¿De verdad crees que te vas a encontrar un sólo precio?

—No —sonríe—, en absoluto. Dependerá de cuándo compraron el billete, de dónde lo compraron. También depende de que lo compraran en grupo o individualmente.

Si —asiento—, también depende de algunas cosas raras como el tiempo que van a permanecer en Estados Unidos. Si lo piensas, nada de eso tiene que ver con el coste real de llevar a un pasajero al otro lado del Atlántico. Todos van a ocupar el mismo espacio, en el mismo avión, servidos por exactamente la misma tripulación. La compañía aérea llevó a cabo acciones para segmentar el mercado porque, si no, no habría sobrevivido. Aunque debo admitir que, si se mira en profundidad, da la impresión de que se pueden haber pasado segmentando. Si conoces muy bien su sistema puedes con-

seguir algunas ofertas bastante enloquecidas. ¿Queréis que os ponga otro ejemplo?

—No —dice Brandon—, creo que yo podría poner otros muchos. Pero, dime ¿cuál es tu definición de segmentación?

—Aquí está —se lo enseño—: «se dice que dos secciones del mercado están mutuamente segmentadas cuando, y sólo cuando, los cambios de precio en una de las secciones no provocan cambios en la otra».

Brandon lo lee otra vez:

—Entonces, ¿no te refieres solamente a los nichos?

—No —asiento—. Los nichos sólo son parte de mi definición. Estoy hablando del hecho de que una empresa puede llevar a cabo acciones para segmentar efectivamente un mercado que ahora mismo le parece uniforme. Suponiendo que este mercado tenga secciones con distintas necesidades, por supuesto.

—Continúa —dice Jim.

—He de subrayar —sigo explicando —que estas acciones para segmentar el mercado son muy importantes. Mirad lo que pasa cuando no lo hacemos. Cuando tenemos un único precio, sea cual sea. ¿Estáis de acuerdo con la siguiente afirmación: «la imposición de un solo precio permite que los clientes con alta percepción de valor paguen un precio bajo»?

Están de acuerdo. Continúo:

—Al mismo tiempo, «la imposición de un sólo precio aleja a los clientes para los que este precio resulta alto en función de su percepción de valor».

—Lo que nos estás diciendo en realidad —concluye Brandon— es que la mayoría de las empresas no aprovechan el enorme potencial inherente a la segmentación del mercado.

—Exactamente —lo han cogido en mucho menos tiempo de lo que yo tardé en deducirlo. Supongo que será porque tienen más experiencia que yo.

—Alex ¿nos estás diciendo que el UDE número diez se debe a la falta de acciones de segmentación? —Jim salta a la siguiente conclusión.

—¡Bravo! —no puedo ocultar mi admiración.

—¿Cuál es el UDE número diez? —pregunta Brandon.

Pongo el dedo sobre la hoja y leo:

—«La mayoría de los nuevos puntos de venta y la mayoría de los productos nuevos mejorados canibalizan las ventas de los puntos de venta y productos ya existentes». No lo estoy diciendo a la ligera. Esta mañana he pasado bastante tiempo revisando algunos

casos en los que esto pasó en mis empresas. En todos los casos, si

hubiera llevado a cabo algunas acciones específicas en paralelo con el lanzamiento del producto nuevo, podría haber minimizado los daños.

—Sí tú lo dices, nos lo creemos —dice Brandon.

-Intenta hacerlo mejor en el futuro —Jim me da en la espalda.

—Ahora veis el paso siguiente —sigo, impaciente por terminar—; por lo que hemos dicho, es evidente que «el marketing no está orientado para aprovechar el camino más prometedor y casi virgen: el de la segmentación del mercado».

—¡Casi virgen! —se ríe Jim—. Dentro de poco escribirá «un poco embarazado».

Le echo una mirada torcida.

—No te ofendas, Alex; sólo era una broma. Me doy cuenta de hacia dónde nos estás llevando. Ahora es obvio. Hay muchas empresas que están intentando desesperadamente encontrar nuevas ideas de marketing. Todos sabemos lo difícil que es encontrar ideas innovadoras en un camino que ya está muy trillado. Todo el mundo lo está intentando. Al mismo tiempo, pocos están segmentando agresivamente lo que parece ser un mercado uniforme. Estamos completamente cegados por la noción del precio único. Tienes toda la razón.

—Ahora que ya está todo relacionado, podemos encontrar fácilmente el problema de fondo —declaro.

—¿Cómo? —a Jim todavía le queda algo de curiosidad.

—Sigue las flechas. Mira cuál de las entidades es la causa, directamente o a través de otras entidades, de todos los UDEs.

Se inclinan sobre el árbol, siguiendo las flechas hacia abajo. Tardan un rato. Por fin Jim levanta la vista:

—Felicidades, lo has conseguido. Todos los UDEs de nuestra lista (y probablemente muchos más que no hemos puesto) son derivaciones de una afirmación: «Los gerentes intentan dirigir sus empresas esforzándose por obtener óptimos locales». Y no voy a decir que lo sospechaba desde el principio.

—Entonces, ¿qué hacemos ahora? —pregunta Brandon.

Antes de que yo pueda contestar. Jim levanta la mano.

—No. Brandon. Mi cabeza está dando vueltas y la tuya también. Si quieres saber qué hacemos ahora, programa otra reunión con Alex y cuenta conmigo. Pero, por favor, la semana que viene no Ya he tenido bastante.

# 17

—Gracias, papá —Sharon me da un beso, coge su regalo apenas abierto y se va a su cuarto.

—¿Qué le pasa? —pregunto.

—No es nada —Dave está revolviendo las bufandas—. Manchester United, Liverpool, Arsenal. ¡Ah, ésta es magnífica: Austin Villa! —se la pone al cuello—. ¿Sabes que la semana pasada consiguieron...?

Dave está fascinado con el fútbol desde el campeonato mundial, sobre todo con el fútbol europeo. No comprendo qué interés puede tener el fútbol.

Satisfecho de verlo feliz con mi regalo, me vuelvo hacia Julie.

—¿Qué le pasa a Sharon? Creía que lo de salir con como se llame la iba a tranquilizar.

—Se llama Eric y ella está mejor, aunque no perfecta. No te preocupes —me asegura Julie—, se le pasará en un par de días.

—Creo que voy a subir a hablar con ella. Será agradable animarla un poco —he echado mucho de menos a mi niña.

—Puedes intentarlo —Julie no lo ve muy fácil.

—¿Se puede?

No hay respuesta, o por lo menos no se oye. Abro ligeramente la puerta. Sharon está tumbada en la cama leyendo un libro.

—¿Se puede? —repito.

Sharon deja el libro.

Decido interpretarlo como un sí y me siento en su cama. Se aparta un poco para dejarme más sitio. Ya he entrado. Eso está bien, pero ¿qué se supone que debo hacer ahora?

—¿Qué lees?

—Un libro tonto —lo empuja al suelo.

—¿Cómo está Eric? —lo vuelvo a intentar.

—Bien.



—¿Y el colegio?

—Bien.

Estoy empezando a aburrirme yo también.

—Verás. Sharon —intento ser más directo—, me gustaría hablar contigo de algo que me tiene preocupado.

—¿Que es?

—No tenemos nada de lo que nos guste charlar. Ni un solo tema que nos guste discutir entre ambos.

—Papa, ¿podemos dejarlo para otro momento? Ahora estoy demasiado cansada.

Fracaso.

Bien, un último intento. Dicen que las quinceañeras son sentimentales. Puede que esto funcione.

—Sharon, cuando estaba en Europa las noches eran muy solitarias. Te echaba mucho de menos. No me apetecía hacer nada. No me apetecía leer, ni me apetecía ir a ningún sitio. Sin razón aparente, estaba en un estado de ánimo en el que parecía que nada valía la pena.

No hay respuesta.

—¿Estás tú ahora en la misma situación? ¿Se ve todo gris sin una razón aparente?

—¡Papá!

—Vale, te dejaré en paz. Pero dime una cosa, ¿tienes alguna razón real para estar deprimida?

—Claro que sí, ¿qué te crees?

Le sonrío cariñosamente.

—Creo que no la tienes.

—¿Tú qué sabes? —se incorpora—, ¿Entiendes que no puedo ver a Eric hasta el lunes? ¿Que he tenido que traicionar la confianza que Chris tenía en mí? ¿No tengo razones? ¿Sabes lo pesada que puede llegar a ponerse Debby? Todo lo que hago con Eric son niñerías. Lo único que pasa es que está celosa. A ti te sonará lamentable. Cosas de niñas, sin importancia. Papá, no estoy de humor. Necesito que me dejen en paz. ¡Por favooooor!

Accedo.

—Si, los celos pueden resultar muy irritantes —digo levantándome—, pero a veces nos tenemos que aguantar. Supongo que así es la vida.

—Debby es mi mejor amiga. Por eso me molesta tanto.

—Por otra parte -digo abriendo la puerta—, si quieres que Debby siga siendo tu amiga y no una molestia, más vale que hagas algo.

—¿Qué? —se pone de pie—, ¿qué puedo hacer?

Voy hasta su mesa, cojo una de sus hojas rosa pálido y empiezo a escribir.

—Tu objetivo, si lo he entendido bien, es «mantener una buena amistad con Debby». Para conseguir eso debes «aguantarte con el comportamiento de Debby». lo que en las circunstancias actuales significa que debes «tolerar los celos de Debby».

—Pero...

—Si, Sharon, ya sé que tienes un pero, uno muy grande.

—¡Gracias papá!

Ignoro el chiste.\*

—Verás, por otra parte, para «mantener una buena amistad con Debby» tienes que asegurarte de que «la amistad no se convierte en posesión».

—«No se convierte en posesión»... ¡Es verdad! No hago más que decírselo.

—Lo que significa —termino la nube— que debes «no tolerar los celos de Debby». Estás atrapada en un auténtico conflicto, querida. Y no me extraña que estés preocupada, porque sé lo que Debby significa para ti.

—«No permitir que la amistad se convierta en posesión». Se lo voy a decir. Tiene que entender que no es mi dueña. Que puedo tener un ligue. Sobre todo uno tan enrollado como Eric.

—¿Qué pasa con las otras razones que me dijiste? —pregunto educadamente.

—Olvídalas. Lo importante era esto.

Pienso que sería un error dejarlo aquí. Si las otras cosas no fueran importantes, Sharon no se habría retraído. Lo de Debby no es suficiente.

—Sharon, creo que deberíamos seguir.

—¿Por qué?

—Porque estás demasiado callada. Si sólo fueran los celos de Debby, probablemente habrías desbarrado sobre ella y habrías intentado encontrar una forma de hacerla comprender, pero no es probable que te hubiera hecho encerrarte en ti misma.

—¿Encerrarme en mí misma? No me he encerrado en ningún sitio. Mira, no te he pedido...

—Sharon —la detengo antes de que se pase—, puede que lo otro no parezca verdaderamente importante, pero sospecho que para ti lo es. aún más de lo que te pueda parecer.

—No te entiendo.

\* Chiste intraducible. En inglés «pero» es «bul». En amenca, *butt*. con la misma fonética que *bul*. significa familiarmente «trasero». (N. del T.)

Pero por lo menos entiende que no pretendo echarle la culpa o, todavía peor, consolarla inútilmente.

—Supongo que te puedo ayudar a averiguar por qué te tienen tan preocupada las otras cosas. ¿Quieres intentarlo?

—Si te empeñas...

—Coge otra hoja —le digo pasándole la pluma—. Ahora déjame que te enseñe cómo se puede abordar un problema fastidioso para convertirlo en... . —Un momento —suspira—, ¿qué quieres decir con lo de problema fastidioso?

—Ya sabes, cosas irritantes que no parecen importantes pero que te preocupan durante horas o incluso días.

—Sí —sonríe—, de esas tengo unas cuantas.

—Verás, el simple hecho de que algo te molesta más de lo que debiera es una indicación de que en el fondo está causando más daño de lo que parece.

Lo piensa un rato.

—Lo que yo supongo —continúo—, es que las cosas que te están preocupando te han obligado a malconformarte con algo que de verdad es importante para ti. ¿Quieres que te enseñe cómo abordar uno de estos sucesos indeseables para descubrir el auténtico daño?

—¿Tú crees que puedo hacerlo? —parece escéptica.

—Vamos a ver. ¿Qué era eso de Eric con lo que te tienes que conformar? ¿Dijiste algo sobre no verlo durante un tiempo?

—Sí. Tiene un estúpido examen el lunes. Es una historia larga.

—Muy bien. Escribe aquí a la derecha: «No ver a Eric hasta el lunes».

Mientras escribe, comenta:

—Tendré que ir sola a la fiesta. ¿A que es horrible?

—Ahora escribe debajo lo que tú quieres.

—Quiero verle todos los días.

—Bien, escríbelo. Ahora, a la izquierda de eso, escribe por qué es tan importante para ti.

—¿Qué quieres decir?

—¿Por qué es importante para ti ver a Eric todos los días?

—Porque sí. Es mi novio. Tenemos que estar juntos. ¿No es evidente?

—Entonces escribe, «estar cerca de Eric».

Compruebo mentalmente la validez de esto: para «estar cerca de Eric» tengo que «ver a Eric todos los días». ¿Por qué? No me atrevo a preguntarlo.

—Ahora viene la pregunta difícil. Aceptas no ver a Eric para satisfacer una necesidad. ¿Cuál? ¿Por qué crees que no deberías verlo hasta el lunes?

—Ya te lo he dicho, tiene que aprobar el examen. Dice que es importante. Por lo menos para su madre. En realidad lo es. Si suspende otra vez tendrá que pasar a un nivel más bajo y no podrá estudiar ingeniería, que es lo que más le gusta.

—Me encanta ver que tú no dejas que tu amistad se convierta en posesión.

—¿Quieres decir exigirle que nos veamos todos los días?

—Sí. Si quieres tener una buena amistad, tienes que tener en cuenta las necesidades del otro.

Sharon lo piensa un rato.

—Supongo que tienes razón.

—Entonces, escribe la necesidad que satisfaces al conformarte con no ver a Eric.

—Todavía no lo entiendo. ¿Qué tengo que escribir? ¿Por Eric? ¿Eso es lo que quieres que escriba?

—¿Que necesidad satisfaces? —le repito.

—La necesidad de tener en cuenta sus necesidades —está un poco molesta con mi insistencia.

—Eso es —le digo—; escríbelo.

Cuando lo ha hecho, le enseño por qué merece la pena ser preciso.

—Ahora intenta leerlo añadiendo las palabras «para» y «tengo que». A ver qué tal suena.

—Para «tener en cuenta las necesidades de Eric» tengo que «no ver a Eric hasta el lunes». Sigo pensando que podría ser un poco más flexible. ¿Ahora qué más?

—¿Cuál es vuestro objetivo común? ¿Por qué es importante para ti tener en cuenta las necesidades de Eric y al mismo tiempo estar cerca de él?

—Porque, porque... lo sé. pero...

—Mira la nube anterior —intento ayudar—. la que escribimos sobre Debby.

Le echa un vistazo y sonríe.

—Es casi el mismo objetivo. «Mantener una buena amistad con Eric» —termina la nube.

—Para mantener una buena amistad tienes que estar con él, pero al mismo tiempo has de tener en cuenta sus necesidades. ¿Lo ves Sharon? El no ver a Eric hasta el lunes te provoca un conflicto que te perjudica en un objetivo que es importante para ti.

No me está escuchando.

—¿Papá? Creo que mi conflicto con Eric es exactamente igual que el de Debby conmigo —vuelve a mirar la nube de Debby.

Le da una perspectiva nueva.

—¿Entiendes mejor ahora el comportamiento de Debby?

—¿Sabes qué? Creo que Debby y yo podemos coincidir en lo que es amistad y en lo que es posesión. Va a ser una charla estupenda. ¿Crees que mamá me dejará dormir esta noche en casa de Debby?

Y con eso, desaparece mi gacela.

Está de vuelta antes de que yo haya llegado a la puerta.

—Me ha dejado. Gracias, papá: muchísimas gracias.

Es una sensación agradable.

—¿Quieres intentar descifrar tu tercera queja?— Va no es que importe, pero quiero pasar un rato más con mi hija, llena de vida.

—¿Por qué no? —está de acuerdo—. ¿Cuál era?

—Algo sobre Chris.

—¡Ah, sí! —otra vez está seria—. Es algo malo.

—¿Por qué no lo escribes en forma de nube en lugar de contarme lo que ha pasado?

—Lo intentaré —se sienta.

Primero escribe: «darle los deberes de matemáticas a Kim». Debajo de eso: «no darle los deberes de matemáticas a nadie».

Es interesante. Espero pacientemente para ver qué más pasa. Después de un minuto o dos de retorcerse, escribe a la izquierda «mantener lo que le prometí a Chris». Y encima de eso: «salvar a Kim».

—El objetivo es evidente, «mantener buenas amistades». Pero ¿queda bien todo lo que he puesto? —me pregunta.

—Si has hecho los deberes de matemáticas con Chris, creo que sí —le digo.

—Eso es exactamente lo que pasó. Pero Kim me lo suplicó y no pude negárselo.

¡Mi pobre niña chica! Tres impactos, desde tres direcciones distintas y todos apuntando a lo que más le importa: mantener buenas amistades. Y no sabía cómo resolver ni uno solo de ellos. No es de extrañar que se encerrara en sí misma.

Sharon se encierra en sí misma con demasiada frecuencia. Y nosotros sospechábamos que el problema estaba en ella. Mantener buenas relaciones de amistad no es un objetivo fácil. Es muy fácil que te hagan daño. Pero desde luego merece la pena.

Y ¿donde estábamos nosotros? ¿Por qué no le hemos echado una mano? Seguro que tenemos más experiencia con este tipo de

problemas. Por lo menos, tenemos las suficientes cicatrices como

para demostrar qué es lo que no hay que hacer. ¿Estará de acuerdo Sharon? ¿Va a confiar en nosotros en un tema tan delicado para ella?

—Papá —Sharon parece algo cortada—. dijiste algo de que no teníamos nada de lo que nos gustara hablar.

—Sí. Sharon.

—No es verdad. Me gusta hablar contigo. Eres muy comprensivo.

—Acuérdate de eso la próxima vez que me pidas algo y te diga que no.

Esa noche, mientras Julie y yo estamos instalados en un cómodo y cariñoso silencio, vuelvo a las nubes de Sharon. Cuando empezamos con sus quejas no veía ninguna conexión entre ellas. Creo que Sharon tampoco la veía. A pesar de ello, resultó que todas las nubes tenían el mismo objetivo. Lo importante para Sharon es la amistad. Eso, en sí mismo, no resulta sorprendente, lo sabíamos desde hace mucho tiempo, pero...

¿Cuál sería el resultado de hacer lo mismo conmigo? Supongamos que escojo tres UDEs míos distintos, pequeños pero molestos. ¿Qué pasará si escribo la nube de cada uno de ellos? ¿Saldrá el mismo objetivo en todos aunque escoja UDEs de distintos aspectos de mi vida? ¿Está nuestra personalidad mucho más centrada de lo que nos creemos?

—¿Julie?

—Dime, querido.

—Vamos a comprobar una cosa...

# 18

—Te digo que es imposible trabajar con Hilton —Bill Peach está profundamente enfadado.

—He de decirte que has tardado bastante en llegar a esta conclusión tan sorprendente —me meto con él.

Estamos en un restaurante celebrando nuestro almuerzo mensual. Es una tradición que empezó cuando Bill me nombró su sustituto como director de división. Me gusta. Durante mucho tiempo ha sido mi fuente principal de información para los jugosos cotilleos de los niveles altos. A Bill le gusta porque siempre ha sabido que soy totalmente leal con él. Ahora ya formo parte de ese círculo cerrado, lo que hace que nuestros almuerzos sean aún más divertidos.

—Venga, dime, ¿qué ha pasado ahora? —soy todo oídos.

—Esa maldita serpiente de cascabel. ¡Maldito traidor! No te vas a creer lo que ha hecho —Bill sigue echando humo.

—Hablando de Hilton, me temo que no me va a ser difícil creerme lo que sea.

—¿Sabes que Granby debe presentar al consejo un plan de inversiones?

—Sí, lo sé —ya no estoy sonriendo. También sé de dónde viene el dinero para esas inversiones. Están luchando por la sangre de mis empresas.

Bill está demasiado distraído con Hilton como para darse cuenta.

—Pues, naturalmente, Granby se dirigió a Hilton y a mí para preparar el plan. Decidimos portarnos como caballeros. ¡Hilton un caballero!, ¡menuda broma! Debería haberme dado cuenta de que no iba a funcionar. En cualquier caso, en lugar de luchar por el dinero decidimos que cada uno presentaría un plan por la mitad de la cifra.

—Y te has encontrado —he estado con ambos el tiempo suficiente como para adivinarlo— que tú has presentado un plan por la mitad y Hilton lo ha presentado por la totalidad.

—¿Quién te lo ha dicho? No, es evidente, ¿no? Pero deberías haber estado allí, cuando me convenció de que esta vez todo iría bien. Cómo me demostró que ésta era la única manera lógica para ambos. Y yo imbécil de mí, me lo creí.

—Te lo mereces — le digo.

—Correcto. Todo el que se crea una promesa de Hilton se lo merece.

Los buitres se merecen lo que les pasa, reflexiono. Vamos a vender mis empresas y ya están peleándose por los despojos. ¡Maldito sea Hilton! por supuesto, pero ¡maldito seas tú también Bill Peach!

Nos comemos nuestros emparedados en silencio.

No soy justo. ¿Qué pretendo que haga Bill? ¿Que no luche por conseguir inversiones para su grupo? Otra cosa sería que él hubiera iniciado la venta de mis empresas. Pero no fue él. No tuvo nada que ver.

—¿Sabes Bill? Bob y Stacey están muy afectados. No les gusta nada la idea de que les vendan. Y a mí tampoco.

—Es comprensible. A nadie le gustaría estar en tu lugar. Pero así es la vida. Siempre se sacrifica la periferia para proteger el núcleo.

—Supongo que sí. Por cierto, cuento contigo para encontrarle un buen sitio a Don cuando llegue el momento. ¿Lo harás? —Cuando quieras.

—Me gustaría que tuviera un puesto de responsabilidad. Está bien preparado.

—Una persona como Don siempre viene bien, pero ¿por qué tenemos que hablar de situaciones hipotéticas? Escucha, ¿sabes lo que ha propuesto el cobista de Hilton? Que invirtamos veintidós millones para comprar esa empresa de Idaho que no vale nada.

—¿Por qué? —estoy sorprendido—. Ya lo hemos comprobado. Sus patentes son dudosas y se quedaron sin cerebros hace años. Además, ¿por qué tanto dinero?

—Hilton tenía que inflar su plan para demostrar que necesitaba la totalidad de los ciento treinta millones. Verás, no quería usar ninguna de las sugerencias que Trumann rechazó, así que ha puesto todo lo que se le ha ocurrido. El único criterio era que tuviera buen aspecto. Y tienes que admitir que esta empresa, sobre el papel, tiene buena pinta.



—Es todo puro teatro —suspiro—. Granby quiere quedar bien echándoles la culpa a Trumann y a Doughty por vender demasiado barato, así que dice que mis empresas se pueden vender por mucho más de lo que sería realista esperar. Hilton quiere más poder, así que aparenta que necesita todo el dinero para su grupo, aunque no lo necesite para nada. Sería divertido si no louviéramos que pagar mi gente y yo.

Bill no está de acuerdo.

—Tienes razón en lo de Hilton. pero no en lo de Granby. Ese hombre es más recto que una vela.

—Eso era lo que yo pensaba —admito—. pero entonces ¿cómo se explica que sobreestime tanto el precio de mis empresas?

—¿De qué estás hablando? —Bill está sorprendido de verdad—. Ciento treinta millones es un cálculo muy conservador.

—Bill, no tengo mucha experiencia en la compra y venta de empresas, pero no he nacido ayer y sé cómo leer un informe financiero. Tendremos suerte si conseguimos treinta millones por cada una de ellas. Decir que vamos a conseguir ciento treinta por todo el lote es completamente ridículo.

Bill se queda mirándome.

—¿Quieres café? —me pregunta.

—Olvídate del café. Dime qué está pasando.

Bill está ocupado intentando atraer la atención del camarero. Yo estoy empezando a enfadarme. Entonces me pregunta sin mirarme.

—¿Cuánto crees que vale Vapor a Presión?

—Como mucho treinta millones, o ni eso. Mira, Bill, su mercado es estable, está estancado. Stacey ha conseguido llevar a su empresa hasta un beneficio de un cuarto de millón. Puede que con mucho esfuerzo sea posible conseguir que esta empresa llegue a ganar dos o tres millones al año, pero eso sería el máximo.

—Alex. ¿qué valor tendría para cualquiera de sus competidores el poder cerrar la división y quedarse con sus clientes?

Siento como si me hubieran golpeado la cabeza. Muy fuerte.

Así que ése es el plan. Por supuesto. ¿Cómo he podido ser tan ingenuo? El competidor que lo haga se quedará con nuestra participación de ese mercado. Todos tienen exceso de capacidad. La materia prima es sólo el treinta y cinco por ciento del precio de venta. Un competidor que se haga con mi empresa y la desmonte puede aumentar sus beneficios en unos cuarenta millones al año. Además se rompería el equilibrio, se convertirían en los más grandes y dominantes de este mercado. ¿Cómo he podido ser tan estúpido?

Ahora entiendo la conversación con aquel intermediario tan desagradable. Ahora todo tiene sentido, incluyendo el precio. No me extraña que yo olfateara algo malo. Estaba olfateando cómo hacían pedazos el cuerpo de mi empresa.

Y Trumann y Doughty ¡los muy carniceros! Se cuidaron muy bien de decirme nada. Consideran ambos lados de la ecuación, ya lo creo. Además sé lo que me van a decir: «Debemos sacrificar una parte para salvar el todo.» ¡Venga hombre!

—¿Estás bien? —Bill parece genuinamente preocupado.

—No, no lo estoy —casi le grito.

—Sí, sí lo estás —me sonrío—. Casi puedo oír el sonido de los clarines. Dragones, ¡poneos a cubierto! ¡San Jorge Rogo va a la guerra!

—Puedes apostar algo.

Me subo al coche y arranco. ¿A dónde voy? No importa. Sólo voy a conducir, necesito pensar.

Sigo furioso durante muchas millas. Con Trumann. con Doughty, con Granby, con Hilton. con Wall Street. con el mundo. Incluso, un poco, conmigo.

Después de un rato largo me llamo al orden. Enfadarse no es suficiente. ¿Qué voy a hacer? ¿Luchar por una buena indemnización para los empleados? Vaya solución tan lamentable. Además, ¿cuánto podría conseguir que les pagara UniCo? ¿Un mes de salario por año de antigüedad? ¿Dos? ¿Quizás tres? No iban a querer pagarles ni dos meses por año. Y eso es una miseria. Sí, para una persona que no puede usar su experiencia en ningún otro sitio, es una miseria.

¿Y Stacey? ¿Qué oportunidades va a tener con el expediente de haber llevado una empresa que se vendió para liquidarla? Esa mala nota la destrozará de por vida.

¿Y yo? Voy a llevar en mi frente la misma marca de Caín.

De ninguna manera. No pienso dejar que pase nada de eso. pero ¿cómo puedo evitarlo?

La nube está clara. Hace mucho que la conozco. También está claro cómo disolverla: hemos de encontrar la forma de aumentar las ventas. Significativa y rápidamente. El problema es que hasta ahora no me he creído que fuera realmente posible. Ahora no tengo más remedio. Tengo que suponer que es posible. Tengo que darlo por supuesto. Es la única forma de reunir fuerzas para intentar conseguirlo.

Un caballero que no crea en el Santo Grial nunca lo encontrará, pero al que crea en él no habrá nada que lo detenga.

Tiene que haber una forma. Tiene que haber una manera de

aumentar las ventas. De hecho tengo una prueba, la empresa de Pete. Ahí hemos tenido éxito. Sin ventajas tecnológicas. Sin presupuesto para invertir en equipo ni en publicidad. Sin nada. Y mira dónde hemos llegado en menos de un mes. Ahora tenemos lo que Pete llama una oferta mafiosa; una oferta tan buena que nadie puede rechazarla.

Pero ¿de dónde voy a sacar más ideas tan brillantes como esa? ¿Cómo de brillante tiene que ser para garantizar que no metan en la trituradora a la división de Stacey? Mucho. Aunque hagamos crecer el beneficio a cinco millones al año, no será suficiente. Ni siquiera a diez. El precio que pueden conseguir por vendérsela a los chacales es demasiado alto. Hay una probabilidad real de que se acerque a los cien millones de dólares. No es una fantasía.

Encontrar un avance importante en marketing para aumentar las ventas no va a ser suficiente. Tenemos que encontrar algo que sea tan poderoso como para podernos merendar a la competencia. Esa es la única forma.

No, probablemente no conozco la verdadera nube y no va a ser suficiente con aumentar las ventas, Pero no sé cómo encontrar la solución. La tengo en mi mente, escondida, fragmentada, puede que incluso muy distorsionada, pero, si está, estará ahí. Debo usar los procesos de razonamiento de Jonah para sacarla a la superficie, para descubrirla y pulirla.

Ya he hecho la parte más difícil. Gracias a Brandon y a Jim ya he construido el árbol de la realidad actual del mercado competitivo actual. Tengo que seguir adelante.

Y he de hacerlo yo solo, no se lo puedo cargar a Stacey y a Bob. La responsabilidad es mía y, además, puede que vieran la situación demasiado parcialmente. Tengo que encontrar la forma genérica. Después, cada uno la podrá usar para construir la solución específica para sus necesidades.

Deja de entretenerme, me advierto. El árbol de la realidad actual señala hacia el problema, los directivos están usando óptimos locales. El siguiente paso es expresarlo con mucho mayor precisión, He de descubrir qué es lo que impide a los directivos hacerlo mucho mejor. Jim está equivocado. Según Jonah, no debemos suponer que los directivos son ignorantes, ni que son incompetentes. Debemos suponer que están atrapados en un conflicto que les impide hacer lo que es correcto. Así que, si lo quiero hacer según las instrucciones, debería expresar qué es lo que sería correcto que hicieran y cuál es el conflicto que les está impidiendo hacerlo.

¿Qué debo elegir como «lo correcto»? ¿Cómo me gustaría que llevaran sus empresas mis gerentes?

¿No es evidente? me pregunto, Deberían esforzarse en alcanzar el óptimo global.

Mmm... No me gusta del todo. No es que esté en contra del óptimo global, pero...

Si el óptimo es lo mejor que podemos conseguir, ¿cómo es que una idea innovadora nos da unos resultados que hasta entonces eran inconcebibles?

Después de un rato empieza a calar. Óptimo es conseguir lo mejor dentro del marco, mientras que lo que yo estoy buscando es...

Exactamente. Necesitamos desesperadamente soluciones innovadoras, No podemos conformarnos con menos. Tenemos que encontrar soluciones fuera del marco.

Entonces, ¿qué es lo que pretendo? ¿Que los directivos gestionen sus empresas intentando encontrar siempre soluciones innovadoras?

No. No hace falta exagerar.

Creo que me conformaré con «los directivos toman buenas decisiones». Así dejo la puerta abierta para cuando hagan falta ideas innovadoras, sin pretender innecesariamente que sean siempre la norma.

Pienso sobre ello. Es simple, pero tiene lógica, Decido adoptarlo como el objetivo deseado.

Ahora tengo que expresar claramente el conflicto que impide que los gerentes alcancen este objetivo. De acuerdo con las instrucciones de Jonah, este conflicto debería aparecer claramente en el árbol de la realidad actual. Tengo un problema. Creo que me sé de memoria este árbol. Creo que me habría dado cuenta si hubiera un conflicto claro.

La experiencia me ha enseñado que la mejor forma de ahorrar tiempo es seguir las instrucciones. Tengo que mirarlo otra vez. pero, ¿cómo?

Cojo la primera salida y me paro en una estación de servicio,

— Llénelo. Súper. por favor.

Me vuelvo hacia el asiento trasero, tomo el maletín y saco el árbol. El conflicto se me presenta inmediatamente. Supongo que si sabes lo que estás buscando, es fácil encontrarlo. Escribo el conflicto. «Considerar la percepción de valor del cliente» contra «considerar la percepción de valor del proveedor».

Ahora tengo que demostrar que este conflicto es lo que está impidiendo que el objetivo exista en la realidad. No tardo mucho en completar la nube. La compruebo leyéndola en voz alta;

- Para que «los directivos tomen buenas decisiones», deben «considerar la necesidad de obtener suficiente volumen de ventas».

Esto es correcto a alto nivel.

No. es correcto en todos los niveles. Creo que es correcto incluso cuando las decisiones las toman los niveles más bajos; distribución, producción o ingeniería.

—Servido, señor. Son dieciocho dólares y treinta centavos.

Le doy mi tarjeta de crédito y sigo leyendo en voz alta.

Para «considerar la necesidad de obtener suficiente volumen de ventas», los directivos deben «tomar decisiones y actuar según la percepción de valor del cliente». Esto está bien.

Paso a la parte inferior de la nube. Para que «los directivos tomen buenas decisiones», deben «considerar la necesidad de obtener unos márgenes de producto razonables». En la cultura corporativa actual, esto es obligatorio. De hecho, en la mayoría de las empresas lo tienen que hacer hasta los que saben que no lo deberían hacer. A menos, por supuesto, que alguno se quiera convertir en un mártir.

Leo la última conexión. Para «considerar la necesidad de obtener unos márgenes de producto razonables», los directivos deben «tomar decisiones y actuar según la percepción de valor del proveedor».

Firmo el recibo, pongo el motor en marcha y busco el camino de vuelta a la autopista.

Echo un vistazo a la nube. ¡Resulta tan evidente cuando ya está escrito! En todo UniCo veo a los directivos oscilando constantemente en la flecha del conflicto.

«Creo que no deberíamos aceptar el pedido». «Creo que sí deberíamos». «No aceptes el pedido». «Acéptalo». «NO LO HAGAS». «¿Por qué lo has aceptado?» «Teníamos que hacerlo». «No teníamos». «Sí...».

Alex. me digo, ya lo has dejado bastante claro. Vamos, continúa.

¿Cuál de las flechas de esta nube me hace sentirme más incómodo?

Es una pregunta muy fácil de contestar. Para que «los directivos; tomen buenas decisiones», deben «considerar la necesidad de obtener márgenes de producto razonables». Durante los últimos años he probado una y otra vez que cuando el mercado está segmentado, podemos aumentar los beneficios actuales y futuros; aunque vendamos con márgenes de producto negativos. Sobre todo cuando todo el trabajo lo hacen recursos que no son cuello de botella.

Espero que en mi grupo nadie considere el margen de producto como un criterio para aceptar un pedido. Los pedidos sólo se aceptan en función de su impacto sobre los ingresos netos globales y sobre los gastos operativos globales.

Hemos eliminado esa nube.

Entonces, ¿por qué estamos todavía en dificultades?

Luego me doy cuenta. Ignoramos el margen de producto y la cosa funciona. Hemos transformado tres empresas que eran pozos sin fondo hasta llegar a cubrir gastos. Ha funcionado, pero no lo suficiente. Cada vez que encontramos un mercado segmentado, nos conformamos con vender nuestro exceso de capacidad a precios inferiores a nuestro promedio. Esto mejora nuestros resultados, pero es un desperdicio. Un desperdicio que ya no nos podemos permitir.

El verdadero problema es que nos hemos quedado sin nichos. No nos atrevemos a vender por debajo de nuestros precios en nuestros mercados principales, y no nos atrevemos a empezar una guerra de precios. Nos podría arruinar. Así que actualmente hay un gran excedente de capacidad en todas nuestras empresas.

Además, la continua bajada de precios está erosionando las ganancias que obtenemos con nuestras mejoras. Hemos de hacer algo mucho más potente. Para nosotros ya no es cuestión de aumentar los beneficios gradualmente. Para salvar nuestras empresas tenemos que vender nuestro exceso de capacidad a precios más altos que el promedio, no más bajos.

¿Cómo?

Eso es exactamente lo que estoy intentando averiguar. Debo encontrar una forma mucho más efectiva de eliminar la nube. Más vale que mire los supuestos que hay en las otras flechas de la nube. Si hay una solución mejor, tiene que ser distinta de la que ya estoy aplicando.

La cantera está despejada. Le echo un vistazo a la siguiente flecha. Para «considerar la necesidad de obtener márgenes de producto razonables», los directivos deben «tomar decisiones y actuar según la percepción de valor del proveedor»,

Aquí el supuesto es que el margen del producto ha de basarse en el coste del producto, lo que ya sé que lleva a creer que un producto debe tener un sólo precio justo.

Basándome en el árbol, la solución más evidente es ser capaz de generar una multitud de precios. Lo que quiere decir llevar a cabo acciones que segmenten un mercado ya existente y aparentemente uniforme.

Sí, en el árbol de la realidad actual se ve claramente este camino. Pero si la nube es útil, me debería proporcionar más alternativas. No creo que sea tarea fácil o breve desarrollar la forma genérica de segmentar un mercado aparentemente uniforme.

Además este tipo de trabajo requiere papel y lápiz.

Antes de dirigirme hacia casa para hacerlo, debería examinar las otras flechas de la nube. Puede que me den alternativas más fáciles.

Echo un vistazo a la siguiente. Es la flecha del conflicto. De acuerdo con lo que dice Jonah, es la que te proporciona la solución más poderosa, si la puedes romper. Nunca he necesitado tanto como ahora una solución poderosa.

«Tomar decisiones y actuar según la percepción de valor del cliente» se excluye mutuamente con «tomar decisiones y actuar según la percepción de valor del proveedor». Es puro sentido común. ¿Cuál es el supuesto? ¿Que las dos percepciones son distintas? Es demasiado obvio.

—Es obvio después de construir el árbol de la realidad actual —me digo secamente.

¿Y para qué me sirve? Al cabo de un rato me doy cuenta de que el supuesto es más restrictivo. Supongamos que la percepción del cliente es muy alta, mucho más alta que la percepción del proveedor. En ese caso los directivos no se encontrarían ante ningún dilema. A no ser que fueran muy ambiciosos, claro.

El supuesto es algo como «la percepción de valor del cliente es significativamente menor que la del proveedor». Sólo entonces se encuentran los directivos ante un dilema.

Lo garabateo mientras mantengo un ojo en la carretera.

¿Qué podemos hacer para cambiar este supuesto? ¿Tengo alguna solución, alguna idea de cómo cambiarlo?, me pregunto.

Sí, pero es demasiado simple.

—Sólo es una idea general, no es nada concreto —murmuro.

Luego habré de pasar por el proceso de convertirlo en algo concreto y práctico. ¿Qué problema hay? Conozco el proceso, tengo tiempo, y lo que necesito es un punto de partida. Y éste parece muy fácil. Tan fácil que no puede ser una equivocación. Demasiado fácil.

Durante algunas millas veo carteles anunciando la siguiente área de descanso. ¿Dónde está?

Entro en ella y me detengo.

«Llevar a cabo acciones que aumenten suficientemente la percepción de valor que tiene el mercado para los productos de la empresa», escribo.

Esto es lo que yo llamaría sencillo con S mayúscula. Pero al menos es un punto de partida. Y, si los métodos de Jonah funcionan, me debería llevar a una solución.

De acuerdo con las instrucciones, ahora tengo que escoger los objetivos estratégicos. No es nada del otro mundo, son los contra-

rios de los efectos indeseables. No creo que esto sea difícil. Tengo la lista por aquí... en alguna parte.

No me sirve de ayuda. La lista la hicieron Trummann y Doughty y abarca UDEs de todas sus empresas. Nosotros no necesariamente tenemos que actualizar la capacidad de nuestro equipo de ventas o mejorar ingeniería. De hecho, no nos podemos permitir el tiempo que sería necesario para hacerlo. Para nosotros, me río amargamente, sería suficiente con obtener de alguna manera una ventaja competitiva dominante.

No, un momento. Ni eso sería suficiente. Necesitamos conseguir algo que no se exige a la mayoría de las empresas. Tenemos que ser capaces de mostrar rápidamente resultados impresionantes.

Escribo lentamente el primer objetivo: «vender toda la capacidad sin reducir precios».

Si consideramos la cantidad de capacidad excedente que poseemos, eso resultaría en unos beneficios impresionantes. El problema es que tendríamos que convencer a todo el mundo de que podríamos mantener esos resultados a largo plazo. Esto es igual de importante.

Añado otro objetivo: «tener una ventaja competitiva clara y dominante».

Si. Eso sería suficiente. Lo que debo hacer ahora es pensar cómo podemos alcanzar estos dos objetivos empezando desde el punto de partida que se me ha ocurrido. Tendré que construir un árbol de la realidad futura.

Si hay algo más tedioso que construir un árbol de la realidad actual, es construir un árbol de la realidad futura en el que el punto de partida es algo que parece tan irreal como un cerdo con alas. Pero se puede hacer. Sé que se puede.

Pongo en marcha el coche y decido volver. Busco alguna señal. No sería mala idea averiguar dónde estoy. ¿Wilmington? ¿Dónde diablos está Wilgiminton?

¿A qué estoy esperando? Cojo el teléfono y llamo a Don.

—¿Dónde estás? —parece preocupado—. La reunión del comité de presupuestos empieza dentro de diez minutos y no creo que yo pueda sustituirte.

—Sí, si puedes. Dile a Bill que te deje. Te dejará. ¡Oh, vaya! Se suponía que tenía una reunión a la una y media con el director financiero.

—No me digas — parece algo enfadado—. No te preocupes, ya he ido yo. Todo ha ido bien, pero ¿dónde estás? ¿Vuelves hoy?

—No lo sé. Escúchame. Don, ¿te acuerdas del árbol de la

realidad actual que te di la semana pasada? Llévatelo a casa y



estudíatelo. Quiero que te lo sepas de memoria mañana por la mañana.

¡Oh. Dios mío! Estoy en Milford. ¡Estoy a más de cien millas de mi casa!

—Está bien, Alex. ¿Puedo preguntar para qué?

—Te lo puedes imaginar fácilmente.

—¿Esto quiere decir que vamos a intentar imaginarnos cómo aumentar las ventas?

—Sí.

—¡Hurra! —aparto el teléfono de mi oreja instintivamente. ¡qué pulmones tiene este hombre!—. Estábamos esperándolo. Todos nosotros.

—Te veré mañana a las ocho.

—¿Reservo una sala de reuniones? En tu despacho nos van a interrumpir continuamente.

—Buena idea. Y prepárate.

—¿Para qué?

—Para trabajar duro. Nos vamos a dar patadas en el culo.

# 19

Una vez servido el café, reúno el valor suficiente como para sacar el tema principal.

—Quiero convencerlos de que *no* deberíamos vender mis empresas. Sería un gran error.

—Alex, lo hemos discutido una y otra vez —Brandon Trumann parece algo irritado—. Este asunto ya está cerrado.

Jim Doughty muestra su acuerdo con Brandon.

—¿El tema está cerrado aunque ¡a situación haya cambiado? Venga ya, no sois tan cerrados de mente.

—¿Qué es lo que ha podido cambiar hasta ese punto? —añade con voz condescendiente—: Alex, déjalo. Es una batalla perdida.

—Sólo necesito algo de tiempo —les digo—, y convertiré mis empresas en gallinas de los huevos de oro.

—¿Por qué piensas que lo puedes conseguir? Hace dos semanas no eras nada optimista.

—Soy optimista por vosotros dos. Habíais...

—No cuentes con nosotros. Somos los malos de la película —Jim se ríe.

—Alex, creía que ya te lo había explicado —Brandon intenta hacer que mi dura mollera razone—. No tenemos otra opción. La situación financiera de UniCo es demasiado frágil. Nos caes bien y nos damos cuenta de lo que estás haciendo, pero no pidas imposibles.

Le dejo que termine y después sigo tranquilamente:

—Me pusisteis a hacer el análisis de las empresas en el mercado competitivo actual. Empezasteis vosotros. ¿No queréis conocer los resultados?

—Sí, sí queremos —dice Jim—. Pero, Alex, si crees que un análisis teórico nos va a hacer revocar nuestra decisión, eres más optimista de lo que yo pensaba.

—No era enteramente teórico, mi punto de arranque era muy real. Puedo extrapolar a partir de la transformación de la imprenta.

—Nos damos cuenta de lo que has hecho con esa empresa —Brandon intenta aplacarme—. Lo que has hecho allí es casi un milagro. Pero, ¿crees que puedes repetir lo mismo en Cosméticos I y en Vapor a Presión? Difieren mucho del sector de artes gráficas.

—Y también entre sí —añade Jim,

—Ya lo sé, pero no estoy empezando desde cero. He usado como guía lo que hizo Pete y, continuando nuestro análisis, he diseñado un plano genérico de cómo hacerlo en cualquier parte. Teniendo este plano, debería ser fácil diseñar las soluciones específicas para cada empresa específica.

—¿De verdad crees que puedes desarrollar el procedimiento genérico para capturar un mercado? —pregunta Jim Doughty.

—Sí, —digo con seguridad—, eso es lo que quiero enseñaros.

—¿Cualquier mercado? ¿Aunque no te demos dinero para inversiones y te imponamos un límite estricto de tiempo? —Brandon está asombrado.

—Depende de a lo que llaméis un límite de tiempo estricto. Creo que con seis meses tendría suficiente —ya he aprendido cuánto se puede conseguir en una empresa en tres meses. No parece mucho tiempo, pero para mí es una eternidad.

—No voy a prometer nada y menos seis meses —dice Trumann—, pero si estás tan seguro de ti mismo, voy a pagar una ronda y después nos lo puedes enseñar —y mira a su alrededor expectante.

—Trae la cerveza.

El público del almuerzo ya se ha ido y el sitio está relativamente tranquilo. Nuestro camarero ha desaparecido. Trumann se va y vuelve en seguida trayendo unas jarras heladas.

—Excelente, Gracias, Brandon —tomo un buen trago, me seco los labios y empiezo.

—Para poder aumentar las ventas significativamente debemos aumentar la percepción de valor que el mercado tiene de nuestros productos.

—Si, si puedes hacerlo —asiente Brandon—; es mucho mejor que reducir los precios.

—Normalmente pensamos que para aumentar la percepción de valor del mercado hemos de sacar productos nuevos y mejores.

—Eso aparece explícitamente en nuestro árbol —coincide Jim—. y ya sabes lo poco que me gusta ese enfoque. Teniendo en cuenta las enormes inversiones y la baja probabilidad de éxito, no tiene ningún sentido. Siempre digo que dejemos a los competidores abrir

camino, ya seguiremos nosotros.

—Hay otro camino —le digo—. un camino que no implica ni inversiones ni riesgos altos.

—Has conseguido que me pique la curiosidad —admite Jim—. Soy todo oídos.

—Podemos ver el camino alternativo sí examinamos lo que ha hecho Pete. No tocó el producto físico, mejoró otra cosa.

—¿Qué quieres decir? —pregunta Brandon. Intento explicarlo.

—Desde el punto de vista del proveedor, el producto es el producto físico en sí. Este punto de vista da unas oportunidades de mejora muy limitadas. Miradlo desde el punto de vista del mercado. Desde este punto de vista el producto es mucho más amplio. Incluye el servicio que va con él, las condiciones financieras, la garantía... El producto es todo lo que se ofrece.

—Parece lógico —Brandon asiente lentamente con la cabeza.

—Todos los proveedores saben eso —Jim es más crítico—. Mira cuánta importancia se le da hoy día al servicio al cliente, al cumplimiento de plazos, a los plazos cortos de entrega.

—A pesar de todo —le argumento—, cuando nosotros los proveedores hablamos de mejorar el producto, instintivamente se traduce en inversiones en ingeniería, en equipos y en periodos de tiempo gigantescos. Pete se dio cuenta de que no hace falta mejorar el producto físico para cambiar drásticamente la percepción del mercado. Puede cambiar la periferia, la parte de la oferta que no es el producto en sí. Y esto, amigos míos, se puede hacer con casi sin inversión y muy deprisa.

Jim no parece convencido; todo lo contrario. Brandon es más educado.

—Me encanta —dice—. Sin embargo, Alex, ¿esto es práctico o es sólo teoría? Quiero decir, suena fenomenal, pero hay un problema: ¿cómo vas a encontrar los cambios en la oferta que puedan tener un gran impacto sobre los clientes, cambios que tu competencia todavía no haya implantado?

—Oh, eso es fácil —sonríe—, pero dejadme que os ponga un poco al día. ¿Os acordáis de lo que de verdad determina la percepción de valor del mercado para un producto? No es el trabajo que lleva el producirlo, son los beneficios que se derivan de tener el producto.

Asienten con la cabeza, ya hemos discutido eso antes.

—Sabemos que hay dos tipos de beneficios. Añadir algo positivo o eliminar algo negativo. Fijaos en cualquier anuncio. Mirad cómo se anuncia un coche. Es cómodo, es fiable, o viene con un gran descuento. Si os fijáis, sólo lo primero, la comodidad, es una ventaja. Los otros dos son una eliminación de negativos.

—¿Qué quiere decir fiable? Que no tendrás que llevar el coche al taller con tanta frecuencia. La Habilidad no es una ventaja en sí misma, reduce un negativo que es inherente a la posesión del producto. Lo mismo pasa con una reducción en el precio, o con un descuento. El pago es un negativo inherente que viene con el producto. Pero si nos compras el nuestro, te costará menos.

—Esta distinción entre ventajas y menos negativos, este menos menos, es interesante —Jim suelta una risita—, pero, ¿por qué lo mencionas?

—Porque me estáis presionando con el tiempo. Creo que la forma más poderosa de aumentar la percepción de valor del mercado es a base de sacar positivos adicionales. Pero podemos conseguir las mejoras más rápidas y más fáciles concentrándonos en la eliminación de negativos. El cliente los conoce íntimamente, no tienes que convencerle de que existen y no tienes que convencerle de que se quiere librar de ellos. Es la vía de menos resistencia.

Pensadlo, es exactamente lo que hizo Pete. Primero decidió definir que sus mercados eran los compradores, porque son los que se relacionan directamente con él. Son los que pueden reaccionar casi inmediatamente si Pete consigue mejorar su percepción. Después resolvió los problemas principales del comprador. No es de extrañar que diera un salto tan enorme la percepción de valor de la oferta de Pete.

—Un momento —Jim está en guardia—. lo que estás diciendo es que tienes que conocer al cliente, que tienes que asegurarte de que satisfaces sus necesidades.

—Exactamente.

—Lo siento. Alex —parece decepcionado—, pero esto es la primera lección de todo negocio. Todo el mundo está intentando con todas sus fuerzas encontrar las verdaderas necesidades de sus clientes y satisfacerlas mejor que la competencia. No veo nada nuevo en lo que nos estás contando.

—No, Jim. Todas las empresas aseguran que eso es lo que están haciendo, pero casi ninguna lo hace.

—No sé si lo entiendo —Jim se muestra más cauteloso.

—Está bien. Dime, ¿cómo crees que las empresas averiguan las verdaderas necesidades de sus clientes?

—No lo sé en detalle, pero lo hacen. Sé que invierten mucho en estudios de mercado, por ejemplo.

—Un ejemplo excelente —coincido—. Hace sólo cuatro meses nos dieron un estudio de esos sobre el mercado de Vapor a Presión. Nuestro departamento de investigación de mercado nos pasó

un documento de doscientas páginas con muchísimos datos. Me apuesto algo a que allí estaban todos los UDEs de los clientes, especialmente los que se refieren a nosotros o a nuestros productos, en tablas, diagramas e histogramas. Mucha comparación con la competencia, allí estaba todo lo que se os pueda ocurrir. ¿Sabéis lo que hemos hecho con todo eso?

—Probablemente nada —admite.

—Casi. Nos dejó muy impresionados y hasta programamos ciertas actividades para intentar abordar alguno de los UDEs, pero en realidad no nos dijo nada que no supiéramos, o al menos sospecháramos.

—Entonces, ¿a qué te refieres?

—Me refiero a que tienes razón. Todo el mundo está intentando arreglar los UDEs del cliente. Pero compáralo con lo que hizo Pete. ¿Ves la diferencia?

Bebo un poco de cerveza y espero a que lo piensen.

—Hay una diferencia —admite Jim —y no es pequeña. Pero no alcanzo a definirla...

—Eso es sólo porque no estás acostumbrado a nuestra terminología. La diferencia es que todo el mundo está intentando abordar los UDEs del cliente. Pete ha abordado el problema de fondo del cliente.

—Sí, por supuesto.—dice Brandon—, siempre he dicho que tratar con los síntomas no es efectivo, que deberíamos apuntar hacia las causas raíz.

—No es suficiente —tengo que asegurarme de que ven cómo encaja todo de verdad—; para mí las causas raíz no son suficientes. Deberíamos intentar corregir el problema de fondo, el que no sólo es responsable de uno o dos UDEs, sino de todo el lío.

—Ya veo —dice Jim—, Y tú tienes la herramienta perfecta para hacerlo. El árbol de la realidad actual. Nos has demostrado que puedes empezar con una lista de UDEs aparentemente inconexos y acabar con un problema de fondo. Vaya demostración. Nunca la olvidaré.

Vaya. Jim es muy listo, intento resumir.

—¿Os acordáis de vuestra preocupación sobre qué cambios de nuestra oferta iban a tener el mayor impacto en los clientes? ¿Ves ahora por qué estoy tan seguro de que lo podremos hacer. Brandon?

Todavía está inquieto, pero su expresión es más relajada y segura.

—Entonces, déjame ver si entiendo tu propuesta —continúa Jim—. Primero, investigarás el mercado para conseguir los UDEs.

—Jim. no tengo que investigar el mercado, creo que esos estudios son un desperdicio de tiempo y de dinero. Mi gente conoce el mercado lo bastante bien como para sacar una buena lista de UDEs representativos y, aunque no fuera así, dos o tres simples reuniones con los clientes nos proporcionarían UDEs suficientes. No hace falta tener todos y cada uno de los UDEs para escribir un buen árbol de la realidad actual, normalmente una muestra representativa es suficiente para encontrar el problema de fondo.

—Correcto. Así que vas a coger los UDEs de tus mercados. harás un árbol de la realidad actual y con el identificarás un problema de fondo —Jim se detiene y me lanza una mirada interrogante.

Asiento en señal de aprobación y él continua: —Entonces verás qué cambios tienes que hacer, no en el producto físico sino en la oferta completa, para abordar mejor el problema de fondo del mercado. Es interesante.

—¿Interesante? ¡Es genial! —Brandon golpea la mesa en señal de aprobación.

Me reclino y termino mi cerveza. Ellos hacen lo mismo. Al cabo de un rato Jim pregunta:

—¿Cómo sabes que no se te ha olvidado algo? ¿Que no se te ha pasado por alto algún aspecto que pueda volverse contra tí?

—Buena pregunta —le digo—. déjame que lo amplíe. Sabemos que cuando a una persona se le resuelven muchos problemas su comportamiento puede cambiar. Aquí estamos hablando de atacar un problema de fondo, lo que eliminará muchos UDEs. Debemos esperar que el comportamiento del mercado cambie como resultado de esto, ¿Qué garantías tenemos de que el cambio nos vaya a beneficiar? ¿Quién dice que no se volverá contra nosotros, dejándonos peor de lo que estábamos cuando empezamos?

—Buenas preguntas —dice Brandon—, pero creo que siempre que hay un cambio tenemos que asumir algunos riesgos.

—Un cierto nivel de riesgo es inevitable —le contesto—, pero soy demasiado paranoico como para no intentar reducirlo tanto como sea posible. Y para eso tenemos un mecanismo perfecto. Al construir el árbol de la realidad actual del mercado, nos hemos dado perfecta cuenta de las causalidades subyacentes. Lo que hacemos entonces es empezar suponiendo que hemos lanzado nuestra nueva oferta y predecimos lógicamente cual será el impacto inevitable sobre el cliente. En otras palabras, construimos el árbol de la realidad futura del mercado. Parece que lo entienden,

—Ahora vamos a usar un recurso sobreutilizado pero muy potente, En nuestra empresa, como en cualquier otra, no nos falta gente cuya reacción instintiva ante cualquier sugerencia es «Si pero...» Un sí pequeño y un pero muy grande. Así pues, cogemos el árbol de la realidad futura que hemos construido y se lo enviamos a tantas funciones de la empresa como sea posible, pidiendo objeciones.

—No hay duda de que las tendrás. A montones —Jim se ríe.

—Es muy importante que no ignoremos estas desagradables objeciones. Cada una es una perla porque, si nos las tomamos en serio, si escribimos cada una en forma de rama negativa lógica. podemos identificar todo lo que podría ir mal.

—Y mucho de lo que no puede ir mal —añade Brandon irónicamente.

—Entonces hay que podar las ramas negativas que conducen a peligros reales, lo que quiere decir que debemos completar nuestra oferta con acciones adicionales que casi garanticen que los negativos identificados no ocurrirán.

—Es brillante. De esta manera, si funciona, acabarás con una oferta excelente que aumentará significativamente tu ventaja competitiva. Alex. ¿cuánto puede tardar este proceso?

—No lo sé. pero supongo que menos de un mes. Necesitaré algún tiempo para implantarlo y conseguir los pedidos.

—¡Por los pedidos! —Jim levanta su jarra. Nos quedamos mirando. Nuestras jarras están vacías. Jim coge su vaso de agua. Brandon y yo le seguimos y nos unimos al brindis.

—Alex —pregunta Jim—. ¿qué pasa con la segmentación del mercado? Esa idea tan maravillosa que salió de nuestro árbol de la realidad actual. ¿No la vas a usar?

Vuelvo a maravillarme de lo mucho que han aprendido con ese árbol.

—Puede que al principio no. pero desde luego que la voy a usar.

—Lo principal era provocar la segmentación de lo que actualmente es un mercado uniforme, no sólo ir a por los nichos. ¿Sabes cómo hacerlo, cómo causar esta diferenciación? —Jim no se rinde.

—Creo que sí.

—¿Cómo? —otra vez me están empujando.

—Bueno, es bastante sencillo —puede que lo sea. pero vuelvo a dudar sobre cómo explicarlo claramente—. De hecho se deriva de lo que hemos estado hablando. Verás Jim. hemos dejado una pregunta sin contestar: ¿Cuál es el mercado de una empresa?

Podemos definirlo como la persona con la que se relaciona la empresa.



Podemos definirlo como las empresas a las que vende sus productos. Podemos definirlo como las empresas que les compran a las empresas a las que nosotros les vendemos. O podemos ir mas lejos y decir que el mercado es el consumidor final.

Sospecho que podemos hacer el análisis de cada escalón y a medida que nos acerquemos al consumidor conseguiremos soluciones más potentes. La implantación será más complicada, por supuesto, porque tendremos que convencer a los eslabones intermedios para que colaboren.

¿Se han perdido? Más vale que intente contestar rápidamente la pregunta de Jim.

—La pregunta más interesante es, ¿cuántos árboles de la realidad actual distintos hemos de construir si estamos sirviendo a dos mercados? ¿Qué pensáis?

—Supongo que dos —Brandon decide participar.

—¿Y si estos dos mercados se solapan, es decir, no está muy claro dónde termina uno y empieza el otro?

—Creo que siguen siendo dos.

—¿Y si pudiéramos ver a uno de los mercados como si tuviera dos grupos de clientes donde la única diferencia es que uno de los grupos tiene algunos UDEs específicos que el otro no tiene? ¿Entonces?

—Es interesante cómo distingues entre mercados en función de sus UDEs. Pero, contestando a tu pregunta, creo que siguen siendo dos.

Jim asiente con la cabeza.

—Creo que es una equivocación. Miradlo de esta forma. Si construimos un sólo árbol distinguiendo los UDEs de cada grupo, podemos decidir que nuestra oferta incluya dos componentes. Uno que resuelva todos los UDEs comunes y otro que resuelva todos los UDEs adicionales. Desde nuestra perspectiva, como los cambios son en la periferia y no en el producto físico, nos parecerá un único producto. Pero miradlo con los ojos del mercado. Para el grupo que tiene los UDEs adicionales, la oferta ampliada será mucho más valiosa. Y estarán dispuestos a pagar un precio más alto.

—Muy ingenioso, Alex. Así es como se genera la segmentación

—Jim parece complacido con mi respuesta. Por fin.

Brandon sigue asintiendo con la cabeza.

—Fascinante.

Decido que ha llegado el momento de atacar.

—Entonces, ¿puedo suponer que mis empresas ya no están en

la picota?

—¿Quieres decir que deberíamos parar todas las actividades de venta de tus empresas?

—Sí, al menos por ahora.

—Alex, sé realista —Brandon vuelve a usar su tono condescendiente—. Tu plan de acción es muy innovador y estamos totalmente de acuerdo. Pero no me digas que no te has dado cuenta de sus puntos débiles: Primero, ¿qué garantía hay de que cuando termines el análisis del mercado no te encuentres con que tú y tu competencia ya estáis abordando el problema de fondo del mercado? Segundo incluso si resulta que no es así. ¿qué garantías tienes de que vayas a poder abordar el problema de fondo del mercado? Puede que no tenga nada que ver con tu oferta. Tercero, aunque el problema de fondo del mercado esté relacionado con tu oferta. ¿cómo sabes que vas a poder implantar cambios efectivos? Puede que los cambios necesarios estén fuera de tu control o requieran cambios importantes en el producto en sí.

Ahora comprendo por qué Brandon está en un puesto tan poderoso. No creo que yo hubiera podido abarcarlo tan deprisa. Yo desde luego no podría señalar, sobre la marcha, todos los puntos débiles. Es impresionante.

—Eso no quiere decir —continúa— que pensemos que no tienes ninguna posibilidad de éxito. Podrías conseguirlo. La imprenta es la prueba de que esto a veces puede funcionar.

—¿Estáis dispuestos a arriesgaros? Si tengo una posibilidad de conseguirlo, pero no me dais ningún tiempo, podríais estar vendiendo una mina de oro por unos cuantos céntimos.

—No vamos a arriesgarnos —me explica Jim—. En cualquier caso, no hay nada programado para las próximas semanas. Para entonces ya sabrás si tu plan tiene alguna probabilidad de éxito. Mantennos al día. Si resulta que puedes abordar de forma efectiva el problema de fondo de un mercado, ya sabremos lo que tenemos que hacer. Acuérdate de que no tuvimos ningún problema para adaptarnos al éxito de la imprenta. Tampoco tendremos inconveniente en adaptarnos a cualquier otro éxito de este tipo.

—No, no lo tendremos —me asegura Brandon—. Acuérdate de tenernos informados. Buen trabajo. Alex; excelente.

No, no ha sido una pérdida de tiempo. Ni la reunión, ni el trabajo tan meticuloso que tuvimos que hacer para desarrollar las ideas que he presentado. Ahora todo depende de nosotros. Si seguimos usando los procesos de razonamiento e implantamos las conclusiones de sentido común que saquemos, ganaremos.

No me dan miedo los temas que ha sacado Brandon. Para

nosotros no son nuevos, ya salieron en el análisis. Creo que tenemos buenos métodos para abordarlos.

No fue fácil hacer el análisis. Construir árboles lógicos no es ni divertido ni atractivo, porque los puntos álgidos de descubrimientos quedan enterrados en un fondo gris de «si....entonces». Don y yo estuvimos dos días como esclavos, usando meticulosamente los procesos de razonamiento de Jonah para llegar a estas conclusiones que ahora resultan tan evidentes. Me acuerdo perfectamente de todo lo que pasó.

## 20

Cuando llegué. Don todavía no estaba. Decidí no perder tiempo. Arrastré el caballete desde la esquina y pasé las hojas hasta encontrar una en blanco. Me saco del bolsillo un grueso taco de notas autoadhesivas. En una de ellas escribo: «La empresa vende toda su capacidad sin reducir los precios». En otra: «La empresa tiene una ventaja competitiva clara y dominante». Las pego en la parte superior de la hoja.

—Buenos objetivos, buenos días —me saluda Don al entrar.

—Buenos días —le contesto, y empiezo a escribir en otra nota.

—¿Café? —me pregunta.

—Sí, por favor —y pego la nota en la parte inferior de la hoja.

La leo en voz alta:

—«La empresa lleva a cabo acciones que aumentan suficientemente la percepción de valor que el mercado tiene para los productos de la empresa».

—¿Eso qué es? —pregunta Don— ¿El tema del análisis de hoy?

—En cierto modo —le confirmo, y cojo el café que me ha traído—. También es la idea que saqué de la nube.

Cuando veo su expresión, añado:

—Ya sé que no es mucho, pero es nuestro punto de partida.

—¿A eso le llamas tú un punto de partida? —Don está sorpren-

dido—. A mi me parece más un punto final.

—Digamos que, en este momento, es más bien una ilusión  
—admito.

—¿Qué se supone que podemos hacer con eso? —no parece muy contento—. Creía que ibas a sacar algo más concreto. Un verdadero punto de partida. ¿Cómo vamos a empezar a construir un árbol de la realidad futura con esto?

Don no tiene mucha experiencia construyendo árboles de la realidad futura, sobre todo cuando el punto de partida es una ilusión.

—Igual que lo hacemos siempre —intento calmarle—. Empezamos con esta idea y usando flechas de «si..., entonces...» intentamos llegar a estos dos objetivos. Usaremos afirmaciones adicionales que ya sabemos que son correctas y, si es necesario, añadiremos más ideas hasta que alcancemos los objetivos.

—¿Más afirmaciones? ¿Más ideas? Venga. Alex, con ese punto de partida puedo llegar a los objetivos sin esfuerzo alguno, pero ¿para qué? el resultado no sería un árbol de la realidad futura, ¡sería un árbol de la fantasía futura! ¿Cómo vamos a llegar a lo que tú llamas el punto de partida? Ese es el auténtico problema.

—Ya lo sé. Y tú sabes que lo sé. Así que deja de protestar y vamos a hacer las conexiones formales con los objetivos.

—Pero, Alex —sigue discutiendo—, si no tenemos ni una pista de cómo realizar esa idea, si es como alcanzar la luna, ¿tiene sentido que sigamos?

—Sí, lo tiene—, digo con firmeza—. Antes de estrujarnos el cerebro para descubrir cómo se consigue debemos saber si queremos hacerlo, si va a funcionar. No estoy tan seguro como tú de que esta idea, por sí sola, sea suficiente para alcanzar los objetivos.

—Pero...

—Si es tan fácil como tú dices, ¿para qué estamos discutiendo? Vamos a hacerlo.

—Supongo que tiene sentido ver el cuadro global antes de meterse en los detalles —Don no está muy entusiasmado.

—Si «la empresa lleva a cabo acciones que aumentan suficientemente la percepción de valor que el mercado tiene para los productos de la empresa» —digo empezando a construir el árbol de la realidad futura —entonces «la percepción de valor que tiene el mercado para los productos de la empresa es más alta que los precios actuales».

—¿Por qué afirmas eso? —Don se muestra agresivo.

—Por la palabra «suficientemente». ¿Qué querría decir «aumentan suficientemente la percepción de valor», si no es que aumenta por encima del precio actual?

—Ya veo lo que estás haciendo —el ceño de Don empieza a despejarse—, pretendes llegar a entender mejor tu idea construyendo el árbol de la realidad futura.

—Exactamente —le digo—, y si Jonah está en lo cierto, nos proporcionará un entendimiento detallado. Tan detallado que sabremos cómo conseguirlo.

—Buena idea —sonríe Don—. ¿Puedo seguir yo?

—Estás invitado —le paso otro taco de notas.

Escribe otra nota y lee:

—Si «la percepción de valor que tiene el mercado para los productos de la empresa es más alta que los precios actuales», entonces «el mercado está de acuerdo con los precios solicitados por la empresa».

—Está bien —le digo—, pero no es suficiente. Esto todavía no garantiza una ventaja competitiva.

—Correcto —asiente Don—. Puede que al mercado le parezcan bien nuestros precios, pero también puede que los de la competencia le parezcan todavía mejores. Tienes razón, deberemos añadir otra idea. Algo como «la percepción de valor que tiene el mercado para los productos de la empresa es mayor que la percepción que tiene para los productos de la competencia». Esto nos daría una ventaja competitiva.

—Teniendo en cuenta que hemos de conseguir una «ventaja competitiva dominante», te sugiero que cambies «mayor» por «mucho mayor». Con eso quedará bien.

—El papel lo aguanta todo —murmura Don mientras corrige la frase—. Parece que ya podemos conectarlo a uno de nuestros objetivos: «La empresa tiene una ventaja competitiva clara y dominante». Te dije que iba a ser demasiado fácil.

—Don —le digo con paciencia—. ya tenemos la «ventaja competitiva», pero no hemos demostrado que esa ventaja competitiva sea clara. Para hacerlo deberíamos probar que nuestra cuota de mercado está creciendo.

—Tienes razón, me hacen falta las dos ideas —no parece que le preocupe—. Si «la percepción de valor que tiene el mercado para los productos de la empresa es mucho mayor que la percepción que tiene para los productos de la competencia» y «el mercado está de acuerdo con los precios actuales de la empresa», entonces «la empresa aumenta su cuota de mercado». Ya hemos llegado al punto en que el mercado nos prefiere a nosotros y como resultado aumentamos nuestra participación en el mercado. ¿Te parece bien que lo conecte al objetivo apropiado? —y dibuja las flechas correspondientes.

—Don, creo que te precipitas. Creo que todavía no has establecido una ventaja competitiva dominante.

—¿Qué más falta?

—¿Qué garantía tienes de que la competencia no va a copiar inmediatamente nuestras acciones, dejándonos sin ventaja?

—Ya veo —lo piensa un momento—. Supongo que tendremos que añadir algo más. Algo como «a la competencia le resulta difícil copiar las acciones que la empresa lleva a cabo».

—Eso valdrá —coincido.

Cuando termina de añadirlo al árbol, dice:

—Si me baso en la misma lógica, también lo puedo conectar al otro objetivo. «La empresa vende toda su capacidad sin reducir los precios». ¿Vale?

—No, no vale, creo que tenemos que añadir otra cosa —le paso una nota—. Hemos de asegurarnos de que aumentamos la percepción de valor en un mercado o mercados que sean lo suficientemente grandes. Mucho más grandes que la capacidad de la que disponemos.

Lee la nota:

—«El mercado que la empresa se pone como objetivo es mucho mayor que su capacidad disponible». No hay problema —la pega en la hoja blanca grande y termina el árbol.

—Es muy fácil alcanzar formalmente tus objetivos cuando se te permite soñar —comenta.

—Si —me río—; parece que nuestras ideas serán realidad cuando los cerdos vuelen. Pero has de admitir que hasta ahora no hemos perdido el tiempo. Sabemos qué es lo que se necesita. No es suficiente con aumentar la percepción de valor del mercado por encima de nuestros precios solicitados, también necesitamos aumentarla hasta que esté muy por encima de la percepción de valor del mercado para los productos de la competencia. Necesitamos hacerlo en un mercado lo suficientemente grande, tan grande que sea capaz de consumir toda nuestra capacidad. Y necesitamos hacerlo de forma que a nuestra competencia le resulte difícil de copiar.

—¿Eso es todo? Es fácil —intenta ser sarcástico—. Así que ahora en lugar de un cerdo volador tenemos cuatro. Eso es lo que yo llamo progreso.

—En realidad no son cuatro. Las ideas que hemos añadido son ampliaciones sobre la original, sólo la hacen más explícita.

—No lo suficientemente explícitas, por lo menos para mí —suspira.

—Todavía no hemos terminado —intento animarle—. Lo que tenemos que hacer ahora es usar la verdadera potencia del árbol de la realidad futura, las objeciones de ramas negativas.

—¿Para qué servirá eso?

—Puede que nos ayude a recortar las alas de los cerdos.

—Si tú lo dices —murmura sin mucha fe.

Copio la idea original, paso la página y la pego abajo. La vuelvo a leer:

—«La empresa lleva a cabo acciones que aumentan suficientemente la percepción de valor que el mercado tiene para los produc-

tos de la empresa». Don, ¿qué es lo que aumenta la percepción de valor?

—Un producto mejor.

Sé que no nos lo podemos permitir. Esta es la auténtica razón por la que nuestra idea parece un cerdo volador. Pero, de acuerdo con Jonah, esta ruta debe conducirnos hasta una solución práctica. Espero que tenga razón. Como no tengo otra alternativa, me dedico a escribirlo correctamente. Don lee lo que he escrito:

—Si «la empresa lleva a cabo acciones que aumentan suficientemente la percepción de valor que el mercado tiene para los productos de la empresa», y «el mercado es capaz de apreciar productos mejores», entonces «es evidente que la empresa ha lanzado con éxito productos mejores». La rama negativa es clara: hacen falta inversiones de tiempo y dinero para lanzar un producto nuevo, cosa que no tenemos.

—De acuerdo, pero debemos escribirlo. Si «es evidente que la empresa ha lanzado con éxito productos mejores», y «hacen falta inversiones de tiempo y dinero para lanzar un producto nuevo», entonces «es evidente que la empresa ha invertido tiempo y dinero». Como tu has dicho que «no tenemos ni tiempo ni dinero», la conclusión es que «dejamos de formar parte de la dirección de la empresa». No hay duda de que es una rama negativa. Me levanto y cojo las tazas para rellenarlas. —Don, en nuestra rama negativa, ¿dónde cambiamos de positivo a negativo? La idea es positiva. Lanzar con éxito un producto nuevo es positivo. El paso siguiente, invertir tiempo y dinero, es negativo. Ahí es donde debemos concentrarnos. ¿Cuál es el supuesto que hay bajo la flecha?

—Alex —Don carraspea—, estamos suponiendo que el producto nuevo es realmente nuevo. —¿Qué quieres decir?

—El producto nuevo ¿podría ser el antiguo con pequeñas modificaciones? Así la empresa no tiene que invertir mucho tiempo y dinero. No, esto no es un cerdo volador, es realista. Mira el ejemplo de la solución de Pete. Hizo unos cambios mínimos en su oferta y los pudo implantar sin necesidad de tiempo o dinero.

—Sí, buena idea. Vamos a volver a ponerlo en nuestro árbol de la realidad futura. —¿Cómo?

—Toma la taza —le doy su café y paso la página—. Tenemos otra entrada: «la empresa introduce cambios pequeños que aumentan suficientemente la percepción de valor que tiene el mercado



para sus productos». Ahora nuestro cerdo volador original ha dejado de ser una entrada y se ha convertido en un derivado. ¿Ves? Si «la empresa introduce cambios pequeños que aumentan suficientemente la percepción de valor que tiene el mercado para sus productos», entonces «la empresa lleva a cabo acciones que aumentan suficientemente la percepción de valor que el mercado tiene para los productos de la empresa»,

—He de admitir que esa nueva entrada es algo más realista. Pero todavía no tenemos ni idea de cómo buscar esos pequeños cambios que nos diferenciarán tanto. Nuestra nueva idea todavía tiene alas —dice con voz gris.

—Que tendremos que cortarle —no pienso perder mi optimismo.

—¿Cómo? —Don está desanimado—. No veo que podamos escribir ni una sola rama negativa.

—Cuando todo lo demás falla, lee otra vez el árbol de la realidad actual —cito a Jonah—; si hay una pista para allanar el camino, estará allí.

Don no se molesta en discutir. Leemos otra vez el árbol. Para mi sorpresa, encuentro una pista justo en la parte de abajo.

—Escucha, Don. «La percepción de valor del mercado es función de los beneficios que se obtienen con el producto». —Lo escribo en una de las notas y la pego en el árbol junto a la última entrada.

—No veo qué tiene que ver.

Le ignoro. Por fin estamos avanzando.

—Si «la empresa introduce cambios pequeños que aumentan suficientemente la percepción de valor que tiene el mercado para sus productos», y «la percepción de valor del mercado es función de los beneficios que se obtienen con el producto», entonces «es evidente que los pequeños cambios que la empresa introduce aportan al mercado un gran beneficio». Venga, Don. ¿cuáles son las cosas que aportan beneficio? ¿Qué beneficios adicionales aportó la solución de Pete?

—Tú mismo lo has dicho. La solución de Pete aportó una solución.

De momento no le entiendo. Entonces me doy cuenta de lo perceptivo que es el comentario de Don.

—Tienes toda la razón. La solución de Pete no era sólo una solución para su empresa, también lo era para el dilema de sus clientes. ¿Cómo podemos generalizarlo?

—No hay problema —dice y empieza a escribir, borrar, mover

notas de aquí allá y escribir otra vez hasta que al final pega una nota con la siguiente afirmación: «Un producto que alivia los

problemas del potencial comprador aporta beneficios. Cuanto mayor sea el problema que alivia, mayores son los beneficios».

—Muy bien hecho —estoy completamente de acuerdo.

—Si aceptamos esto, como hemos aceptado que «es evidente que los pequeños cambios que la empresa introduce aportan al mercado un gran beneficio», entonces la conclusión inevitable es que «los pequeños cambios que la empresa introduce son aquellos que alivian muchos de los problemas de su mercado (compradores potenciales). Cuantos más problemas alivie, mejor». Alex, nos estamos acercando, pero todavía no veo qué podemos hacer con esto.

—¿Qué dices? Lo hemos conseguido. ¡Hemos hecho aterrizar al cerdo! ¿No lo ves?

No lo ve. Todavía no.

—Don ¿qué es más efectivo, abordar un síntoma o su causa?

—¿Qué es esto? ¿Trivial Pursuit? Atacar la causa es más efectivo que atacar el síntoma, por supuesto.

—¿Qué es más efectivo? —sigo preguntando—, ¿abordar la causa de un problema, o abordar la causa de muchos problemas?

Don empieza a sonreír.

—La causa de muchos problemas. Y ¿cómo podemos encontrar la causa de muchos problemas del mercado? Ya lo sabemos. Claro que lo sabemos. ¡Qué solución tan sencilla! ¿Cómo es que no lo hemos visto antes? Es tan evidente. Si queremos una solución de marketing para nuestra empresa no tenemos que analizar nuestra empresa, sino su mercado. La solución de marketing está en el mercado. Es tan simple. Y tan obvio...

—Si —me uno a él—. Todo el mundo conoce sus UDEs. pero muy pocos conocen su problema de fondo. Si queremos aportar muchos beneficios al mercado más vale que abordemos su problema de fondo y no sus síntomas como hace todo el mundo. Y estamos en una situación única para hacerlo. Tenemos la herramienta perfecta para ello: el árbol de la realidad actual.

Don se levanta y nos damos la mano.

—Alex, tengo que decirte que no creía que fuera a salir nada de tu punto de partida. Para mí no era un cerdo con alas, era una ballena voladora. Pero ahora el juego ha cambiado completamente.

—Venga Don, vamos a volver a escribir el árbol de la realidad futura. Esta vez empezaremos con una idea tangible. Veamos hasta dónde nos lleva.

Don pega la nota con la nueva entrada: «Se hace un árbol de la realidad actual del mercado de la empresa».

—Apuesto a que esta entrada le va a cortar las alas a todas nuestras entradas anteriores. Va no van a ser sueños. Seguro que se convierten en consecuencias de ésta.

—Vamos a ver —le animo a que continúe. Tiene razón. Puede que necesitemos alguna idea más, pero ya hemos pasado lo peor. Se acabaron los cerdos voladores.

—Vale. Ahora déjame que añada: «Un árbol de la realidad actual es una forma muy efectiva de conectar los problemas (UDEs) con su origen». De esto se deriva que «la empresa puede determinar cuáles son las causas profundas del árbol de la realidad actual que puede eliminar según su tipo de oferta». Un momento Alex. ¿cómo sabemos que habrá una causa profunda que tenga que ver con la oferta de la empresa?

—Lo sabemos, Don. No te preocupes. En cualquier situación real el mercado tiene más de un UDE relacionado con el proveedor. No sólo debido a su producto, sino también a su servicio. condiciones financieras, etc.

— Ya veo —asiente—, y como hay más de un UDE que sale de nosotros, seguro que descubriremos una causa profunda que podremos resolver. Es maravilloso. Significa que no nos resultará difícil identificar los pequeños cambios que hemos de implantar para aportar grandes beneficios a nuestros clientes. Déjame añadirlo al árbol. Convertirá nuestra entrada original en una simple derivada.

Coincido en asegurar que encontraremos una causa profunda que podremos resolver, Rezo para que podamos resolverla sólo con pequeños cambios. Probablemente será así porque hay muchos UDEs que tienen su origen en nuestro servicio al cliente.

Mientras lo hace, me concentro en la siguiente entrada. ¿Cómo podemos garantizar que la percepción de valor del mercado será más alta para nuestros productos que para los de la competencia?

Me sorprende al darme cuenta de que no hacen falta más entradas. En el mercado existen varios UDEs que se relacionan con nuestro tipo de producto (incluyendo la forma en que actualmente se ofrece), Esto significa que actualmente nadie aborda con éxito el problema de fondo responsable de estos UDEs. Si nosotros lo hacemos, el mercado tendrá una percepción de valor más allá para nuestros productos. Fácil.

Se que en los mercados de cada una de mis empresas estos UDEs no son pequeños. Aliviar todos estos UDEs será altamente beneficioso. Conseguiremos una ventaja competitiva dominante.

Cuando termina Don, voy hasta el caballete y pego las notas con las afirmaciones y las flechas correspondientes. Cuando acabo.

la idea de que «la percepción de valor que tiene el mercado para los productos de la empresa es mucho mayor que la percepción que tiene para los productos de la competencia» ya no es sólo una idea; es una consecuencia, un resultado.

—Va veo por qué insistías en escribir el árbol de la realidad futura aunque pareciera como pedir la luna - Don está encantado —. Ahora nos proporciona un mapa muy claro. Sabemos exactamente qué es lo que debemos hacer.

—Pues hagámoslo. ¿Cuál es la siguiente entrada con la que tenemos que conectar?

—«A la competencia le resulta difícil copiar las acciones que la empresa lleva a cabo» —lee del caballete—.

¿Cómo podemos garantizar que a la competencia le resulte difícil copiarlos?

Continuamos el proceso, machacando cada detalle, construyendo un mapa riguroso para que lo sigan Bob y Stacey.

## 21

Estoy recostado delante del televisor, medio viendo las noticias. Ha sido un día agotador, sobre todo después de la bomba que me ha pasado Pete justo antes de que acabara. Es un problema grave. Se puede venir todo abajo si no se resuelve inmediatamente.

La empresa de Stacey se venderá a los liquidadores, las empresas de Pete y de Bob se venderán por una miseria y dentro de poco también serán destruidas. ¿Y yo? A mí me echarán a la calle, deshonorado. Trumann y Doughty se encargarán de ello. Todo depende de encontrar una solución rápida a este problema inesperado. Bueno, no exactamente inesperado. Yo lo sospechaba desde el principio, pero ¿quién iba a pensar que iba a ser tan grave?

¿Por qué, precisamente, cuando todo parece estar bajo control la realidad se encarga de demostrar que no lo está? Si hay una cosa de la que no me puedo quejar es de llevar una vida aburrida. Está bien que haya algo de excitación, pero el maremoto en que me encuentro me parece algo excesivo.

Lo peor de todo es que yo no puedo hacer nada. Tengo las manos atadas. Lo único que puedo hacer es estarme quieto y esperar que Pete y Don resuelvan todo el lío. Si hay algo que destruya más los nervios que ser... un guerrero es quedarse en la retaguardia esperando la victoria.

¿Tengo un motivo realmente serio para preocuparme? Todo empezó esta tarde a las cuatro cuando Fran me pasó una llamada de Pete.

—Alex, creo que me estoy encontrando con un pequeño problema. —Conociendo la ascendencia británica de Pete, sospecho que el problema es más bien grande.

—¿Qué pasa? —pregunto con calma.

—Mi gente es incapaz de vender la nueva oferta —dice sin

—¿Y eso? —estoy realmente sorprendido —. Según tus informes has cerrado otros tres acuerdos durante las últimas dos semanas.

—Si, Alex, ése es el problema. Los he cerrado yo, no mi gente. Mi gente no ha conseguido cerrar nada hasta ahora. No es que no lo hayan intentado. Lo han hecho. Pero ya están tan desesperados que se niegan a volver a intentarlo. Me temo que vamos a tener que volver a revisar la previsión a la baja.

—Espera, Pete, no tan deprisa.

Cuéntame más.

—No hay nada más que contar —Pete parece deprimido—. Acabo de terminar una reunión de ventas. Cada uno de nuestros vendedores ha intentado venderla y ha fallado. Aseguran que nuestra oferta es demasiado complicada y que los compradores no la entienden. Mi vicepresidente de ventas ha encabezado la rebelión. Lo ha intentado cuatro veces, con cuatro clientes que estaban deseando comprar. Ahora está

convencido de que es invendible.

—¿Cuántas veces lo has intentado tú? —le pregunto.

—Cinco.

—¿Y?

—Y tenemos cinco magníficos contratos. Pero ése no es el

problema. Yo no puedo ser el único vendedor de la empresa. Y no puedo empujarles más.

—Espera —le digo —, déjame pensar.

Tras un minuto de silencio le pregunto:

—Pete, ¿a ti la idea te pareció difícil de vender?

—No. en absoluto.

Eso es lo que me tiene confundido.

—¿Le has dicho a tu gente cómo lo haces tú exactamente?

—Por supuesto que sí. Hasta me preocupé de escribir todo el procedimiento. Me juran que han seguido mis instrucciones al pie de la letra. No sé qué es lo que pasa.

Hacía mucho que no oía a Pete tan desesperado. Deben haberle dado muy fuerte en la reunión de ventas.

—¿Así que tu gente

a  
f  
C  
Q  
E  
P

\$  
—

N  
O

— —En realidad no es un problema —parece incómodo—. es más bien... una situación.

— —¿Una situación que no sabes muy bien cómo resolver?

M —Si, algo así.

N —Has acudido a la persona adecuada —le aseguro—, soy un experto en meterme en situaciones desagradables.

—¿Tú? —Dave se sorprende.

Me limito a sonreír. Dejemos que mis hijos sigan teniendo ilusión en su padre.

—Cuéntamelo —decido adoptar un tono profesional.

Eso le hace sentirse más cómodo.

—Ya sabes quién es Herbie —empieza.

Asiento con la cabeza. Claro que conozco a Herbie. ¿Cómo podría no conocerle si se pasa la mitad del tiempo en nuestra casa atacando constantemente la nevera?

—Bien, pues ha llegado con una idea interesante.

—¿Sí?

—Tiene muchas

ventajas —empieza a estar inquieto—. Ya sabes... Conozco a mi hijo. La siguiente frase será: «Lo siento, olvídale», y desaparecerá.

—Dave, ¿cuál es la idea de Herbie?

—Ya sabes que Herbie está tan loco por los coches antiguos como su padre.

—Y como tú —no puedo resistir la tentación. Sonríe.

—No es nada comparado con ellos. Ya sabes la colección que tienen, seis coches antiguos, cada uno mejor que el anterior.

—Sí, ya lo sé —le digo antes de que me vuelva a contar lo de la afición del padre de Herbie. Es agradable tener una afición así, lo que pasa es que para eso tienes que ser millonario.

—Pues —Dave vuelve al tema—. Herbie quiere que compremos un cacharro viejo y lo restauremos. Ha encontrado un Olds 98, descapotable del cincuenta y seis. Se está cayendo a pedazos. El

—Sí —suspira  
decepcionado.

—Pero tengo una  
forma de ayudarte —  
le digo—. Te puedo  
enseñar cómo tomar  
esa decisión sin  
compromisos y sin  
conjeturas.

—Venga ya. ¿De  
verdad que puedes?  
¿Aunque parezca que  
no hay una respuesta  
clara?

—Vamos a mi  
estudio —digo  
levantándome.

—Espero que no  
sea muy complicado  
—murmura siguién-  
dome.

Nos sentamos en  
mi mesa y le doy  
una moneda.

—Si sale cara  
sigues: si sale cruz  
le dices a Herbie  
que lo dejáis.

—¿Ese es tu  
método? —me  
pregunta.

—No, es sólo para  
tener algo con lo que  
empezar. En realidad  
da igual.

—Lo que tú digas

—tira la moneda.  
Sale cara.

—Bien. Entonces  
supongamos que la  
cosa sigue, Empieza  
por hacer una lista de

todas las cosas  
positivas que ves en  
la idea.

Después de  
escribir dos líneas,  
titubea.

—¿Qué pasa.  
Dave? —le pregunto  
—¿Hay alguna cosa  
positiva que no  
quieras contarme?

—Más o menos —  
sonríe incómodo.  
Todavía mejor,  
pienso.

—Déjame que te  
cuente una situación  
muy parecida a la  
tuya en la que tuve  
que emplear esta  
técnica, Creo que  
hasta tengo el trabajo  
que hice,

Empiezo a  
contárselo  
mientras lo busco.

—Fue hace unos  
cuatro años, cuando  
todavía vivíamos  
cerca de tu tío Jimmy.  
Un día vino y me  
propuso que  
compráramos un  
barco a medias.

—Qué idea tan  
buena —dice  
Dave.

—Sí —asiento—.  
tenía muchas ventajas,  
pero, como en tu caso.  
yo no estaba del todo  
tranquilo. Te voy a  
enseñar lo que hice.  
¿Dónde estará? Tiene

—Pensando si podía hacer algo para evitar que se diera el efecto negativo. Lo pude hacer con la mayoría de ellos. Pero en uno de ellos, todo lo que se me ocurría necesitaba de la colaboración de Jim.

—¿En cuál?

—En el que dice que podría ser un problema el que uno de los dos quisiera vender su parte.

—Estabas pensando a largo plazo —Dave se ha quedado impresionado.

—¿Hay otra forma de hacerlo? —le pregunto.

—Probablemente no

—admite—. Bueno, ¿qué hiciste?

—Lo trabajé algo más, puliendo las palabras para que Jimmy no se ofendiera al leerlo. Aquí está, míralo —y le paso la «rama negativa».

—Ves, primero expuse mis puntos de arranque: acordamos comprar un barco a medias; puede que tú

quieras vender tu parte y yo no tengo bastante dinero como para tener un barco yo solo. Por lo menos no ese tipo de barco. ¿Ves la conclusión?

—Sí, es bastante evidente. No tienes dinero para pagar la parte de Jimmy.

—Si a eso le añades el hecho de que soy muy especial para compartir algo, podrás ver el resultado. Podría ser que Jimmy le vendiera su parte a una persona que a mi no me gustara. ¿Lo ves ahora? Eligiera lo que eligiera, íbamos a acabar mal. Puede que yo no quisiera conformarme y tuviera que vender también mi parte, No era una buena opción porque podemos suponer que para entonces yo estaría enamorado de mi barco.

—Ya veo —concluye Dave—, Jimmy no te iba a caer muy bien si te obligara a vender.

—Eso es seguro —le



d he con Herbie?  
i —Nada de eso. Lo  
g que sugiero es que  
o escribas todos los aspec-  
. tos negativos y los  
— conectes con lógica «si—  
— entonces». No te limites  
— a dejarlos colgando  
¿ apoyados sólo por una  
Y corazonada.

q  
u  
é

p  
a  
s  
ó  
?

—  
p  
r  
e  
g  
u  
n  
t  
a

i  
n  
t  
e  
r  
e  
s  
a  
d  
o

.

—

—

E  
n

—¿Por qué es tan  
importante hacerlo?  
—Por dos cosas —le  
digo—. Una es que  
cuando hayas detallado  
la lógica serás más  
capaz de examinar  
realmente qué puedes  
hacer para eliminar los  
negativos.

—¿Y la otra?  
—La otra es todavía  
más importante. Si no  
ves cómo eliminar un  
negativo con acciones que  
dependan sólo de ti, si  
necesitas la colaboración  
de Herbie, no le sugieras  
nada. Eso os podría  
llevar a discusiones  
desagradables. En lugar  
de eso, enséñale tus  
derivaciones lógicas  
como yo he hecho  
contigo. Léeselo paso a  
paso. Si hay una solución  
buena, él la sacará y  
podréis pulirla entre los  
dos. En ese caso, como  
no hay más cosas  
negativas de las que  
preocuparse, no habrá  
motivo para que no  
reconstruyáis juntos el  
coche.

—¿Y sí no puede? —  
pregunta Dave—. ¿Qué  
pasa si le enseño por qué  
es de esperar un efecto  
negativo y no se le  
ocurre nada para  
evitarlo?

—Entonces tendréis  
que elegir. Pero ya no  
estarás tú contra él por  
culpa del problema,  
estaréis los dos juntos

c  
o  
B

## 22

Estoy preparando la presentación para Granby cuando Don entra en mi despacho.

—Felicidades —le saludo—. Pete acaba de llamar poniéndote por las nubes. ¿Qué le has hecho? ¿Le has puesto bajo un hechizo o sólo has usado tu encanto natural?

Se ríe satisfecho.

—¿Te ha dicho que esta mañana le he conseguido un pedido muy agradable?

—Sí, también me lo ha dicho.

—Ha sido realmente fácil —Don se deja caer en una butaca—. Todo ha ido como estaba previsto. Ni una sola sorpresa.

—¿Qué pasó? —le pregunto—. ¿Por qué te has puesto a jugar a vendedor? creía que habías ido para averiguar por qué no eran efectivos los vendedores de Pete.

—Oh, lo hicimos. Todos y cada uno de sus vendedores han hecho ya una venta. Les encanta, creen que es lo mejor que se ha inventado desde el pan en rebanadas. Pero, verás, después de trabajarlo tan duramente durante dos semanas, quería ver si además de enseñarlo yo era capaz de hacerlo. Así que me organizaron una reunión con un -cliente pequeño. Fue una visita casi en frío. Y ha funcionado como si fuera magia. Me ha gustado de verdad.

—Puede que debas pasarte a ventas —le tomo el pelo—. Dime, ¿cuál era el problema? Me gustaría que me lo contaras tú. Con todos los detalles.

—Como tú sospechabas —empieza—. lo único que pasaba es que no sabían presentarlo correctamente. Creo que el error más grande era que empezaban la reunión con el comprador hablando de lo buena que era la nueva oferta. Cuánto le iba a ahorrar al comprador, cuánto podían bajar los inventarios... Ya sabes, todas las ventajas.

No lo entiendo.

—¿Qué hay de malo en eso? ¿No es eso lo que tienen que hacer?

—Si quieren arruinar sus probabilidades de conseguir la venta. sí. De otra manera, no.

—Don, ¿puedes dejar ya tus acertijos y empezar a explicármelo?

—Estoy en ello. Mira, Alex. ponte en el sitio del comprador. Llega un vendedor alabando su oferta. ¿Cuál sería tu reacción natural? —Si fuera un comprador típico, intentar bajarle los humos. —Exacto —coincide Don—. Empezarías a poner objeciones. Discutirías sus afirmaciones sobre lo excepcional de su oferta y discutirías sus afirmaciones sobre lo imprescindible que es para ti. Y si algunas de sus afirmaciones parecieran exageradas, como es el caso con nuestra poco convencional oferta, probablemente te mostrarías escéptico.

—Probablemente eso es lo que haría —muestro mi acuerdo. —Y cuantas más objeciones saque el comprador, menos probabilidades tiene el vendedor de realizar la venta. Esta correlación se ha establecido con estudios muy amplios y exhaustivos.

—No hacen falta estudios para probarlo, todo vendedor lo sabe por experiencia. Entonces, ¿qué me estás diciendo? ¿Que un vendedor no debería empezar por presentar su producto, sobre todo cuando su oferta no es convencional?

En vez de contestarme, se dirige a la pizarra y empieza a escribir una nube. La leo en voz alta a medida que la escribe,

—El objetivo es «conseguir que el comprador vea tu producto como el de mayor valor para su dinero». Espero que no tuvieras problemas convenciendo a la gente de Pete de que ése debería ser su objetivo.

—No, en absoluto. Son profesionales.

—Bien —digo y continúo leyendo—. Para «conseguir que el comprador vea tu producto como el de mayor valor para su dinero» debes «mostrarle el valor al comprador». Eso es obvio. Al mismo tiempo, debes tener cuidado en «hacer que el comprador no ponga objeciones». También estoy de acuerdo con eso. Ahora veamos el conflicto.

—Para «mostrarle el valor al comprador» debes «presentar tu producto». Por supuesto. Pero para «hacer que el comprador no ponga objeciones», debes «no presentar tu producto».

—Acuérdate de lo que habíamos —Don se apresura a dar explicaciones—. Cuando empiezas a presentar tu producto, el comprador empieza a poner objeciones instintivamente.

—Sí, es un; buen conflicto —estoy de acuerdo—. No es de extrañar que los vendedores estén haciendo equilibrios, intentando establecer una buena relación con el cliente antes de meterse en faena. Entonces, ¿cómo evitaste este conflicto? ¿Qué se supone que deben hacer?

—Pete y yo construimos un árbol de transición detallado sobre este tema. ¿Lo quieres ver?

—Claro.

Don va a su despacho a recogerlo. Vuelvo a mirar la nube. Es genérica. No hay nada en esta nube que pertenezca exclusivamente al caso de Pete. ¿Será también genérica la solución de Don? Espero que lo sea, porque esta nube nos muestra hasta qué punto nos resultará difícil vender nuestras soluciones innovadoras. Como, por definición, no serán convencionales, van a hacer que los compradores pongan muchas objeciones.

¿Dónde estará Don? ¿Por qué tardará tanto?

—Pensé que sería mejor que tuvieras tu propia copia —dice al volver.

Miro las dos páginas que me da. Un árbol de transición típico, el árbol del «cómo hacer», la lógica detallada para pasar desde el presente hasta el futuro deseado. En la parte inferior hay frases que describen la mentalidad actual del comprador, esto es, el punto de arranque. En la parte superior de la segunda página está el objetivo: «Felicitaciones, o análisis en profundidad del fallo». Qué típico de Don escribirlo así. A lo largo de la parte derecha de ambas páginas hay varios rectángulos con las acciones recomendadas. A algunas de ellas no les veo ningún sentido.

—¿Lo leemos juntos? —le sugiero a Don.

—Con mucho gusto. —Empezamos describiendo un comprador típico: «Muchos compradores creen que su trabajo es hacer como que no quieren comprar necesariamente».

Sonríó.

—Sí, hay demasiados compradores de este tipo. No los puedo aguantar.

Don sigue leyendo.

—«Normalmente los compradores no tienen una confianza total en el vendedor en lo que se refiere a sus alabanzas del producto».

—Es una afirmación muy moderada.

El me sonríe.

—Mira la siguiente: «Normalmente los compradores no han tenido experiencias sublimes en su trato con imprentas».

—Esto ya no es sólo moderación, es moderación británica —le

tomo el pelo—. ¿Ha sido Pete el que ha escrito ésta?

—Por supuesto. Entonces, ¿estás de acuerdo en que cada una de estas condiciones iniciales llevan a la misma conclusión: «es probable que un comprador no reciba una presentación convencional de nuestra nueva oferta con entusiasmo, sino con un gran escepticismo»

—Inevitablemente —coincido.

—Ahora míralo desde el punto de vista del personal de ventas de Pete. Sabían que sin duda, la oferta iba a suponer un gran acuerdo para el comprador. Paga los precios más bajos, tiene unos inventarios sorprendentemente bajos y no sufre ninguna obsolescencia. Al mismo tiempo, no estaban tan seguros de que esta oferta fuera a ser buena para ellos. No estaban nada seguros de que fueran a conseguir más ventas. Con esa mentalidad, ¿cómo crees que reaccionaban ante el escepticismo del comprador?

—Le están dando lo que de verdad quiere y él reacciona como una virgen resistente —me puedo imaginar la situación. Es divertido—. Espero que fueran lo suficientemente profesionales como para no darles su opinión en demasiadas palabras,

—No, como ya te he dicho, son profesionales. Pero hay algo que se llama lenguaje corporal. Te puedes imaginar que a partir de ese momento la reunión empezaba a hundirse

—Sí, me lo imagino. Entonces ¿qué fue lo que cambiaste?

—Lo primero fue garantizar que tuvieran tiempo suficiente para presentarlo bien. Nos aseguramos de que las reuniones fueran de media hora por lo menos.

—Ya veo. eso es lo que quieres decir con «El vendedor y el comprador se reúnen sin presiones de tiempo»,

—Correcto. Entonces nuestro vendedor empieza por presentar el árbol de la realidad actual del comprador.

—Un momento —le digo—. ¿De qué árbol de la realidad actual estás hablando? No recuerdo que Pete hiciera ninguno, empezó directamente con la nube del comprador.

—Tienes razón, pero luego resultó que no pudimos evitar el tener que hacerlo —al ver que todavía estoy extrañado, sigue con su explicación—. Cuando Pete desarrolló su solución, su fuerte intuición le permitió saltarse algunos pasos. Pero cuando intentamos desarrollar cómo se lo tenían que explicar los vendedores a los compradores, no tuvimos más remedio que volver atrás y hacer todos los árboles siguiendo nuestro mapa genérico. Lo verás dentro de un momento.

—Así que de una u otra manera siempre hay que hacer todo el trabajo. Es interesante —digo sin entender muy bien por qué es así—. Déjame ver el árbol de la realidad actual de los compradores de Pete.

Me pasa otra página.

—No hay sorpresas —me advierte—. Es más o menos lo mismo que discutimos cuando Pete nos presentó su solución. Abajo están las políticas de las imprentas; puedes ver como dedujimos rigurosamente todos los UDEs del comprador. La idea es que nuestro vendedor se lo lea al comprador de abajo arriba. Al comprador no le disgusta un comienzo así porque empieza por señalar hacia nosotros. Esto es importante, porque en caso contrario le diría al vendedor que cortara el rollo y que le hiciera la oferta, Este se la daría y empezaría la espiral descendente.

—¿Al comprador no le parece difícil entender el árbol?

—Para nada. ¿Por qué se lo iba a parecer? Todo el mundo entiende «sí—entonces». Es parte de nuestro lenguaje.

Tiene razón. Yo tiendo a confundir la dificultad de construir un árbol con la dificultad de entenderlo. Cuando los árboles tratan de temas que se conocen íntimamente, a nadie le resulta difícil entenderlos. ni siquiera a los niños pequeños. Ni siquiera alguien que nunca lo haya visto antes.

—Continúa.

—Entonces el vendedor lo complementa con un ejemplo numérico. sólo para aclarar el concepto de precio por unidad utilizable —me pasa otra hoja.

—¿Les pareció eso difícil a los compradores?

—No. en absoluto. De hecho todos lo consideraron un concepto muy útil. Empezaron a usar el término inmediatamente. Supongo que ya lo conocían de antes, pero les faltaba la expresión adecuada.

—Ya veo. Así que «el comprador atiende con interés». ¿Eso es lo que me estás diciendo?

—Oh sí, hacían comentarios o subrayaban algo, pero ninguno le puso objeciones al árbol de la realidad actual. Lo que pasa es que tienen mucha intuición sobre su propio trabajo.

—Y ahora llegamos a una parte realmente importante. Ves que el árbol de la realidad actual muestra vividamente que las políticas de las imprentas les amargan la vida a los compradores. ¿Sabes cuál fue el resultado? Los compradores se dieron cuenta de que por fin había un vendedor que les entendía de verdad.

—Eso es un gran logro —coincido—. Ya veo cómo disolvisteis la nube. En lugar de empezar por presentarle tu producto al comprador. empiezas por presentarle sus propios problemas, y lo haces de forma que pueda entenderlo realmente. Esa es la manera de establecer una buena relación. Basándote en algo realmente sustancial. ¿Sabes Don? Llegar a este nivel de relación suele costar meses, incluso años.

—Me lo imagino —dice—. En cualquier caso, en este punto nos dimos cuenta de que convenía que el vendedor mostrara otra vez la relación directa entre nuestras políticas y los UDEs del comprador. Ayuda a resumir la página. El resultado es lo que podrías esperar —y lee del árbol de transición—: «El comprador responde con un suspiro, un comentario desagradable o algo similar, pero no ataca al vendedor».

—Por supuesto, a estas alturas el comprador ya sabe que el vendedor está de su parte —coincido.

—Así es. Y ahora el vendedor explica que nos hemos dado cuenta de que si nuestras políticas le crean problemas al comprador, eso en sí mismo resulta ser un problema para nosotros. Estamos bloqueando nuestras propias ventas.

—Estoy seguro de que a todos los compradores les encantó esta confesión.

—Sí, la mayoría respondió preguntándonos que si íbamos a hacer algo al respecto. Lo cual preparaba perfectamente el siguiente paso del vendedor: le entrega al comprador su árbol de la realidad futura diciéndote que esas son nuestras nuevas políticas.

—¿Me das una copia?

—Por supuesto.

En la parte de abajo están las entradas. Pedidos en lotes de dos meses y envíos en lotes de dos semanas. El derecho a cancelar después del primer envío sin penalizaciones ni explicaciones. Don tiene razón. Estas ideas suponen cambios en nuestras políticas actuales.

Don sigue explicando.

—El vendedor lee al comprador su árbol de la realidad futura. Esto le da al comprador un claro entendimiento de por qué estas ideas van a llevarle inevitablemente a esos resultados positivos.

—Es interesante --le digo a Don—. Tuvisteis la precaución de usar sólo la lógica «si—entonces» que el comprador ya había aceptado cuando le leísteis su árbol de la realidad actual. Muy listos. Eso casi garantiza que no le puedan poner objeciones.

—Ninguno de ellos lo hizo, pero no te creas que conseguimos la venta en esta fase. Si vuelves a nuestro árbol de transición verás el siguiente obstáculo: «Un comprador que se enfrenta a lo que percibe como generosidad por parte del vendedor empieza a sospechar».

—Naturalmente. Entonces, ¿cómo les convencisteis de que no había gato encerrado?

—Decidimos que lo más fácil era enseñar un gato. Le dijimos que esto no era la oferta completa. ¿Ves cuál es la siguiente acción recomendada? Ofrecemos al comprador la rama negativa.



—¿Qué rama negativa? ¿De qué estás hablando?

—Oh, perdona —me pasa otra página.

La leo con tranquilidad. Es la rama negativa que sugerí a Pete: la posibilidad de que el comprador abuse de la oferta presentando un pedido pequeño como si fuera grande para conseguir un precio unitario más bajo y cancelarlo después del primer envío.

—¿Cómo respondieron a esto? —pregunto.

—De todas las formas posibles. Pero en todos los casos encontraron un modo para eliminarlo. Una forma que a nosotros nos resultaba aceptable.

—Ya veo —le digo—. Así conseguisteis que el comprador participara en el diseño de la oferta. El mismo se daría cuenta de que a estas alturas ya había comprado.

—Sí —se ríe—. A estas alturas era evidente para mí, como observador, que el comprador se estaba preparando para defenderse del ataque final de nuestro vendedor. Intentamos algo único para evitar esto. Instruimos a los vendedores para que dijeran al comprador que probablemente necesitaría tiempo para pensarlo, sugiriendo otra reunión. Esto nos garantiza que aumenta la confianza del comprador en el vendedor y en la oferta. Pero sólo se aceptó la otra reunión en uno de los casos.

—¿Y en los demás?

—En los demás los compradores insistieron en que siguiéramos adelante con la reunión.

—Todavía mejor.

—Y aquí hay un giro interesante —Don continúa sorprendiéndome. —Decidimos no arriesgarnos porque sabemos que cerrar un trato es un paso delicado. Pete preparó una lista de los obstáculos que se suelen presentar ante un comprador antes de poder firmar un pedido. Nos limitamos a dar la lista al comprador.

—Un momento —no puedo creer lo que estoy oyendo—. ¿Dais al comprador motivos para que no compre? ¿Estás intentando convencer al comprador de que no puede firmar el acuerdo?

—Eso parece —se ríe—. Pero, Alex, no te olvides de que a estas alturas el comprador ya sabe que nuestra oferta es un sueño. No hay peligro de que lo perdamos.

—Ya veo —lo entiendo—. Un cambio de papeles. Si tú adoptas la postura de poner los obstáculos, él tiene que adoptar la postura de superarlos. Hay que tener valor.

—En realidad no. Lo que de verdad sucedió es que los compradores quitaron importancia a algunos obstáculos y comentaron con nuestros vendedores la forma de superar el resto. Y ya sabes

los resultados. Si el pedido era pequeño, se firmaba sobre la marcha. En otros casos, cuando negociábamos con compradores de grandes cuentas, nos pedían que les preparásemos una oferta para más volumen del que esperábamos. Tiene buen aspecto. Ahora el problema de Pete es como ir más despacio. El taller necesita tiempo para digerir esta oleada.

—Magnífico trabajo. Don: realmente magnífico. Has hecho mucho más de lo que yo esperaba. Necesitaremos este mapa para Bob y Stacey, para cuando desarrollen sus propias soluciones innovadoras de marketing.

Don se reclina en la butaca, legítimamente orgulloso de lo que ha conseguido.

—Don, como recompensa, ahora vete a casa y haz las maletas. Se levanta y se despereza.

—Querrás decir que las deshaga,

—No, que las haga. Volamos a la fábrica de Bob.

—Alex, he estado fuera dos semanas, Esta noche tengo plan,

—No hay problema. Te puedes quedar y cogerte mañana libre. Yo voy a lo de Bob a examinar la solución que han desarrollado. Pensé que te gustaría participar.

—No me lo perdería por nada del mundo —se dirige hacia la puerta murmurando—. Con este horario, no es raro que esté soltero.

## 23

Le había pedido a Bob que redujera al mínimo el número de participantes, que sólo invitara a los que habían participado activamente en la construcción de la solución de marketing. Yo esperaba que fueran unos doce. Ha traído a Susan Lomark, su vicepresidente de ventas, y a Jeff Dillman, su vicepresidente de operaciones. Conozco bastante bien a Jeff, tuvo un papel importante en la construcción de nuestro método de distribución. Una persona muy capaz. A Susan la conozco mucho menos. Nunca he trabajado con ella, pero Bob se deshace en elogios sobre ella, así que debe ser buena.

—¿Dónde están los demás? —le pregunto a Bob mientras nos servimos café y roscos.

—No hay nadie más.

Respondiendo a mis cejas enarcadas, añade:

—Alex, desde que se ha sabido que esto está en venta nos invaden los rumores, y los rumores no facilitan el trabajo. No voy a dejar que se enteren de que tenemos un plan sólido de marketing aprobado por ti hasta que no esté confirmado. No me hacen falta más complicaciones.

—Lo entiendo. ¿Empezamos?

Bob le hace una señal a Susan para que haga la presentación.

—Seguimos tu árbol —me dice ella y va hasta el caballete.

—¿Os creísteis que funcionaría? —pregunto por curiosidad.

—No puedo decir que lo creyéramos. Parecía lógico pero, francamente ¿quién iba a creer que era posible desarrollar sistemáticamente una innovación en marketing?

—Pero, ¿ha funcionado?

—Creemos que sí —Bob contesta por ella—. Si no fuera así no te habríamos llamado.



—Sabremos que funciona cuando empiecen a entrar los pedidos —dice Susan—. Hasta entonces sólo es una buena idea.

—Me gusta ese planteamiento. Sigue.

Pasa la primera página.

—Aquí hay una lista de algunos de los UDEs del mercado que usamos como punto de partida.

—Decidimos escoger como nuestro mercado a las tiendas, no al consumidor final —interviene Bob.

—¿Por qué? —le pregunto.

—Seguimos tus directrices —me contesta—: Como quieres resultados rápidos, nos concentramos en el eslabón con el que tenemos contacto directo.

—Además —añade Susan —llevar cualquier mensaje a los consumidores habría significado aumentar nuestro presupuesto de publicidad,

—Lo que supusimos que te resultaría difícil de aprobar —termina Bob su argumentación.

—Buena elección —coincido.

Leo los UDEs de las tiendas. No hay sorpresas. Hasta yo, que nunca he trabajado en el campo de la cosmética, los conozco todos. Cosas como: «Las tiendas tienen que hacer descuentos considerables en productos relativamente obsoletos»; «muchas veces a la tienda le falta un producto que quiere el cliente»; o «muchas tiendas tienen dificultades para atender los pagos a los proveedores».

—Después construimos el árbol de la realidad actual de las tiendas —Susan pasa otra página.

—¿Resultó difícil construir este árbol?

Se miran y sonríen.

—Vergonzosamente fácil —admite Bob. Dejo que Susan continúe.

—Según tus instrucciones, habría que reescribir el árbol para expresar el problema de fondo como una política del proveedor. En nuestro caso no tuvimos que hacerlo, salió de forma natural.

Empieza a leer de abajo arriba.

—«Las empresas de cosmética hacen descuentos en función del tamaño del pedido de la tienda», y «en los pedidos grandes los descuentos son sustanciales». Teniendo en cuenta esta política nuestra y considerando el hecho de que «normalmente las tiendas compiten ferozmente entre sí», podrás ver el resultado inevitable: «Las tiendas se ven obligadas a comprar en grandes cantidades».

—Sí, lo veo, pero déjame que me desvíe un momento. Sería lo

mismo decir que las tiendas no se pueden permitir hacer pedidos

pequeños. Bob, ¿no nos dijiste que las tiendas no están aprovechando tu nuevo sistema de distribución, tu oferta de reponerles diariamente? Esta podría ser la explicación.

—Sí —se ríe—. Y yo les acusaba de resistirse al cambio, de estar atrincheradas en sus hábitos de compra. Nada de eso. Al mismo tiempo que mis jefes de distribución les rogaban que pidieran diariamente, nuestras políticas de ventas les impedían hacerlo. Es brillante ¿verdad?

Prefiero no comentar y hago una señal a Susan para que continúe.

—Permíteme que primero entre en la rama financiera. Uno de los resultados directos de comprar grandes cantidades es que «las tiendas han de mantener mucho inventario». Como sabéis, «la mayoría de las tiendas no tienen mucha liquidez». Acordaos de que no les vendemos a las grandes cadenas, la mayoría de nuestros puntos de venta son tiendas pequeñas, perfumerías. Así pues, la necesidad de mantener mucho inventario significa que «la mayoría de las tiendas tienen que endeudarse mucho». Podéis ver el resultado. «los gastos financieros de las tiendas son altos», que se traduce en «la rentabilidad de la tienda se resiente».

—La situación es bastante mala —explica Bob—. No hago más que oír quejas de los pequeños propietarios diciendo que en realidad están trabajando para el banco. Hasta ese punto es grave la carga financiera.

Asiento con la cabeza. Conozco el tema. Y no sólo en cosmética.

Susan continúa.

—Si «la mayoría de las tiendas tienen que endeudarse mucho», y «los créditos que pueden obtener son limitados», entonces «algunas tiendas encuentran dificultades para atender a los pagos». «Nosotros, los proveedores, queremos cobrar...».

—¡Qué malos somos! —Bob tiene que interrumpir.

—Y como resultado «algunas tiendas tienen dificultades para conseguir mercancías», lo que, por supuesto, influye de forma considerable en su rentabilidad.

—¿Cómo es de grave la influencia? —pregunta Don.

—Bastante —contesta ella—. Todos los años quiebran muchas tiendas. Tanto nosotros como nuestros competidores somos conscientes de sus problemas de liquidez, así que todos damos unos plazos de pago bastante buenos. Lo normal en esta industria son noventa días.

—Y la realidad es —añade Bob —que nuestros cobros están alrededor de los ciento veinte días. Es un auténtico problema.

—¿Puedo seguir? —pregunta Susan.

—Hay más —promete Bob—, mucho más.

Le sonríe a Susan.

—He aquí otra entrada: «la previsión de ventas futuras de las tiendas es bastante inexacta». Sí lo unimos a que «las tiendas se ven obligadas a comprar grandes cantidades», conseguimos el siguiente resultado desagradable, «hay un desfase considerable entre el inventario de la tienda y la demanda real de los clientes». Esto nos lleva directamente a que «a pesar de sus grandes inventarios, las tiendas sufren faltas».

—¿Qué queréis decir con faltas? —pregunto, sólo para asegurarme.

—Una falta se produce cuando un cliente entra en la tienda, pide un producto en particular, la tienda no lo tiene y el cliente se niega a comprar otro alternativo.

—Entonces, de acuerdo con esa definición. ¿una falta se traduce directamente en la pérdida de una venta?

—Sí, ese es el resultado —apunta hacia el árbol—. Y aquí puedes ver algo que lo empeora aún más. Aquí está tu conclusión. «las tiendas no se pueden permitir hacer pedidos pequeños». lo que hace que las faltas de producto sean crónicas. La tienda se aguantará con esa falta hasta que pueda hacer otro pedido grande.

—Y esto —digo siguiendo las flechas— lleva a una reducción importante de la rentabilidad de la tienda.

—Muy importante —asiente Susan.

—Alex, tienes que ver la última rama —Bob está claramente orgulloso de su árbol—. No te vas a creer lo loca que está esta industria. Susan, enséñasela.

Susan no rebosa entusiasmo. Continúa en tono serio:

—Como ya sabéis, «las marcas están lanzando y anunciando productos nuevos continuamente». Susan, enséñaselo.

—Y ahora más que nunca —digo.

—Sí, sin duda —confirma ella—. Si lo combinas con que «hay un desfase considerable entre el inventario de las tiendas y la demanda real de los clientes», el resultado es obvio: «las tiendas mantienen una cantidad importante de productos relativamente obsoletos»\*. Esto no ayuda a mejorar su rentabilidad.

\* Como saben que no pueden mantener indefinidamente estos productos «antiguos», las tiendas «ofrecen descuentos considerables en los productos relativamente obsoletos»-.

—Como ves. Alex —Bob explica lo que es evidente—, justo cuando invertimos una fortuna para convencer a los clientes de que compren una línea nueva, las tiendas están haciendo todo lo posible para convencerles de que compren la línea antigua. Eso si que es un desfase.

—Déjame comprender —le digo—. Viendo vuestro árbol, el problema de fondo está claro. Es nuestra política la que obliga a las tiendas a comprar en grandes cantidades. Pero, ¿cuánto es grande? Quiero decir, ¿cuánto es en función de semanas de venta de las tiendas?

Susan me ofrece la respuesta.

—Depende del tamaño de la tienda, pero en todo caso creo que deberíamos hablar de meses, no de semanas. Si lo juzgo por la frecuencia de sus pedidos, yo diría que una tienda grande nos pide en lotes de uno o dos meses. Una tienda pequeña... unos seis meses. El promedio debe de estar alrededor de los cuatro meses.

—Ya veo. Eso es bueno.

—¿Por qué dices eso? —Don se extraña.

- Somos una parte importante del problema —le contesto—. Eso significa que podemos ser parte importante de la solución. Vale. Bob. veamos la solución que propones.

Bob se vuelve hacia Jeff, que hasta ahora no ha intervenido.

—Te toca —le señala el caballete con las hojas. Susan disimula a duras penas un suspiro de alivio. ¿Por qué me tienen miedo?

Jeff carraspea.

—La solución es bastante evidente —pasa una página—. El árbol de la realidad futura es básicamente un reflejo del árbol de la realidad actual. Empezamos con dos entradas, «los descuentos no se basan en el tamaño del pedido, sino en el montante total que la tienda compra durante todo el año», y «las tiendas reponen las mercancías diariamente». A partir de estas dos entradas y siguiendo la lógica del árbol de la realidad actual, todo encaja perfectamente en su sitio —vuelve a sentarse.

Repaso el árbol de la realidad futura. No hay sorpresas. Estas dos entradas nos llevan limpiamente a los opuestos de todos los UDEs. Jeff tiene razón, no hace falta leer este árbol en voz alta.

— Puedes ver —dice Bob —que una de las entradas se basa en nuestro nuevo sistema de distribución. Esto nos garantiza que nuestra competencia no podrá ofrecer lo mismo, al menos durante algún tiempo. Conociéndolos y sabiendo cómo funcionan, les costará por lo menos dos años llegar a copiarnos.

—Muy buen trabajo —Don está encantado—. Nuestro mapa funciona. Habéis hecho un gran trabajo.

—Vuestro mapa ha resultado excelente —coincide Bob—. No hemos tenido ninguna dificultad.

Hay algún problema, reflexiono. Tiene que haber un problema grave, porque, si no, Bob ya se lo habría contado a toda su gente. Debe sospechar que no lo voy a aprobar. ¿Por qué? Parece perfecto. Podría preguntárselo, pero es mejor que lo encuentre por mi mismo. Tengo que pensar.

Me levanto a rellenar mi taza. Es mi forma habitual de ganar tiempo. No me ayuda. Sigo sin tener ni idea. Antes de rendirme y preguntarle a Bob por el problema, me vuelvo hacia Susan:

—¿Cuánto crees que pueden aumentar las ventas con esta oferta?

—Mucho, a largo plazo. Puede que hasta un treinta por ciento. Puede que más.

—¿Y a corto plazo?

—Es difícil de calcular —se muestra inquieta.

—¿Cuál es tu estimación? —sigo presionando.

—Probablemente, las ventas bajarán, pero no mucho.

—¿Que bajarán? ¿Por qué? —Don está asombrado.

Ya está claro. Es un gran problema.

—Porque esta oferta incentiva a las tiendas para que reduzcan sus existencias —le explico—. Susan, ¿cuánto inventario tienen ahora las tiendas, y cuánto necesitan tener para una exposición adecuada más una cantidad de repuesto razonable? No exageres en la cantidad de repuesto, acuérdate de que según vuestra sugerencia les vamos a reponer diariamente.

—Esto no quiere decir que se vayan a dar cuenta enseguida de lo que pueden hacer, pero una estimación prudente sería que podrán reducir su inventario a la mitad. Quizás un poco más.

—Lo que quiere decir —lo traduzco rápidamente— que el lanzamiento de esta oferta se convertirá en una pérdida para nosotros de unos dos meses de ventas.

—Se verá compensado en parte con sus pedidos para cubrir las faltas y quizás por nuevas tiendas que captemos, tiendas que actualmente no nos compran. Creo que la caída en ventas se acercará más a un mes que a dos. Ese es, más o menos, el tamaño del bocado que nos tenemos que tragar.

—¿Podemos permitirnoslo? —pregunta Bob con cara inocente, como si él no se hubiera estado preocupando con este problema.

—No lo sé —estoy dudando—. Ya hemos aguantado un golpe este año, la reducción del inventario de producto acabado. Fue un golpe grande. Casi diez millones de dólares. Ahora estamos hablando de algo todavía mayor. La pérdida de casi dos meses de



ventas aumentará las pérdidas de este año hasta un límite increíble. No sé cómo podría vendérselo al consejo.

—Pero esto garantiza que el año que viene y el siguiente esta empresa tendrá unos beneficios que van a ser un récord —intenta argumentar Bob—. Trumann y Doughty lo entenderán. Son hombres de negocios sagaces.

—Sí, lo son —le digo. Tan sagaces como para darse cuenta de que si seguimos adelante no podrán vender la empresa de Bob este año. ¿Los convenceré? Quizás.

—Os voy a proponer algo —les digo—: mientras vais a comer, yo me daré un paseo. Me habéis dado mucho en que pensar.

## 24

Las oficinas de Bob están en medio de un parque muy agradable. El tiempo es bueno y los grandes árboles proporcionan una atmósfera casi bucólica, pero yo no me doy cuenta. Recorro a grandes pasos los estrechos senderos, indignado.

Otra vez la demoledora presión del corto plazo. «El tiempo es oro», casi puedo oír ya a Brandon. «¿Puedes garantizar que ganaremos por encima de la inflación?» «La calificación de crédito de UniCo es demasiado baja. No podemos seguir asumiendo un riesgo así». Si, lo sé todo. Pero es absurdo rendirse ante una oportunidad tan clara.

¿Podría convencer a Brandon y a Jim para que pospongan la venta? Les puedo garantizar que ganaremos por encima de la inflación. ¿Cuál sería el retorno sobre la inversión si implantamos esta solución? La inversión sería renunciar a dos meses de ventas.

En realidad no es renunciar a nada. Si entendiéramos que mientras que las tiendas no vendan nosotros tampoco vendemos, toda esta presión enloquecida sobre las tiendas cambiaría radicalmente. Al obligar a las tiendas a que tengan más inventario, lo único que hemos hecho es alejarnos más del mercado. ¿Cuánto inventario tienen ahora? ¿Cuatro meses? En una industria que lanza nuevas líneas de producto continuamente, estar a cuatro meses de distancia del mercado es devastador.

Olvidémoslo. Por ahora lo que debo tener en cuenta es el impacto en nuestra contabilidad, y en nuestra contabilidad las ventas son las tiendas. Vamos a perder dos meses de ventas. ¿Cuánto ganaremos? Según Susan probablemente aumentaremos las ventas en un treinta por ciento. Puede que más. Creo que puedo considerar que su estimación es realista. Susan es conservadora. Será ella la que tendrá que cumplirlo, y lleva en este negocio toda su vida. Se lo sabe de memoria.

Voy a usar una cifra conservadora: un aumento de un veinticinco por ciento en las ventas. ¡Eso sería maravilloso! Querría decir que a largo plazo conseguiríamos cada año el equivalente a tres meses de ventas por los dos meses que perdemos. Eso es un retorno anual del ciento cincuenta por ciento. ¿Quién ha hablado de inflación? Esto es mejor que una mina de oro.

Un momento. ¿Cuánto tenemos que esperar para llegar al largo plazo? No me gusta soñar con alcanzar la luna. ¿Cuándo aumentarán las ventas netas? Cuando las tiendas terminen de reducir sus excedentes de inventario. Eso no está demasiado lejos. Debería suceder dentro de cuatro o seis meses. En algunos casos, menos. Con esta argumentación tengo alguna posibilidad de convencer al consejo. Lo habré de hacer meticulosamente.

¿De qué quiero convencer al consejo exactamente? De que retrasen la venta de Cosméticos I. ¿Hasta cuándo? Hasta el año que viene, porque entonces será más atractiva.

No, eso no vale. ¡Oh. Dios mío! Estoy en un pozo más profundo de lo que yo creía. Si consigo convencerles de que retrasen esta venta, me puedo dar por muerto.

Han de solucionar lo de la mala calificación de crédito de UniCo, eso no lo puedo cambiar, lo que quiere decir que tienen que obtener el dinero suficiente con la venta de mis empresas. Están diciendo que necesitan más de cien millones de dólares. Si les convengo para que no vendan Cosméticos I. al mismo tiempo habré firmado la sentencia de muerte de Vapor a Presión. Se lo tendrán que vender a los liquidadores.

No, tengo que proteger la empresa de Stacey. Bob está a salvo: creo que con esta magnífica solución de marketing podré convencer a cualquier comprador de que deje a Bob seguir dirigiendo la empresa sin interferencias. Creo que hasta lo podré presentar de forma que los compradores potenciales estén dispuestos a pagar un precio más alto. Sí, creo que eso lo podré hacer.

¿Lo debo dejar así? No me quedo del todo tranquilo, Significaría que Bob y su gente tendrían que retrasar la implantación hasta que se terminase la operación de venta de su empresa. Esto es una tontería. No me importa lo que digan nuestros retorcidos informes financieros. Debe haber una forma mejor de hacerlo.

Pero hay otra cosa que me está preocupando. Es evidente que a ellos también les preocupaba la rama negativa de esta solución de marketing. Bob, Susan y Jeff la conocían desde el principio. ¿Cómo es que no la han podido cortar?

Tienen una enorme intuición sobre esto, y sus deseos de proteger su empresa son aún mayores. Y saben que la única forma de

hacerlo es desarrollando una buena solución de marketing. Esta sería excelente si no fuera por la rama negativa. Según Jonah, las personas que tienen intuición y voluntad suficientes como para construir un árbol de la realidad futura, que les lleve a todos los efectos deseados, siempre conseguirán cortar todas las ramas negativas. ¿Por qué no lo han hecho ellos?

¿Dijo algo sobre esto? No me acuerdo, puede que sí.

Vuelvo al edificio principal y tomo posesión de un despacho vacío. Todavía están almorzando. Julie debe de estar en casa.

Le explico mi rompecabezas. Me escucha atentamente. Cuando termino, le pregunto.

—¿Nos dijo Jonah algo de esto alguna vez?

—Sí, lo hizo —me asegura—. Comentó que no es raro que la gente deseche una idea que podría cortar una rama negativa.

—¿Por qué iban a hacerlo? Queremos cortar esta rama negativa. Lo necesitamos desesperadamente.

—Dijo que suele pasar cuando la idea lleva a nuevos efectos negativos —me explica—. Entonces la gente tiende a ver la idea como impracticable y se limitan a ignorarla.

—Ya veo.

—Sé por experiencia que es un error muy corriente. Es frecuente que si te ciñes a la idea puedas recortar sus ramas negativas con bastante facilidad.

—¿Tú crees que eso es lo que ha podido pasar aquí? —me pregunto—. ¿Crees que podrían tener una idea que han desechado?

—Puede que sí. Alex, no pierdes nada por comprobarlo —me dice. Tiene razón. He de cortar esta rama negativa. Hay mucho en juego.

—Bien, lo haré. Gracias, querida.

—Y, Alex —me aconseja en el último momento—, aunque veas que su idea lleva a muchos efectos negativos nuevos, sigue con el proceso. Al final funciona. Ya lo verás.

—Ya te lo diré esta noche. Gracias otra vez. Adiós.

Vuelvo a la sala de reuniones y escribo la rama negativa en la pizarra empezando con la afirmación de su árbol de la realidad futura «las tiendas reducen inventario innecesario», y terminando con el hecho de que perdemos el equivalente a dos meses de ventas. Poco después de acabar entran todos,

—¿Cuál es el veredicto? —pregunta Bob.

Todos se quedan esperando mi respuesta.

—¿Qué veredicto? —pregunto—. Todavía no hemos terminado el análisis —y, antes de que puedan poner alguna objeción, conti-

núo—. Estábamos discutiendo esta rama negativa —señalo hacia la pizarra.

—¿Cómo podríamos cortarla? Quiero oír vuestras ideas, aunque las hayáis discutido ya y penséis que no son prácticas.

—Sí, hemos discutido algunas posibilidades —admite Bob—, pero ninguna de ellas tenía sentido. Estamos bloqueados. ¿Que pasará si no la podemos cortar? ¿Vamos a seguir o lo dejamos?

—Todavía no lo he decidido, es demasiado pronto. Ahora me gustaría oír alguna de esas ideas impracticables. Por favor.

No quieren continuar. Quieren el veredicto ahora. Les comprendo perfectamente. Están viviendo bajo una presión inmensa. No es nada fácil trabajar en una empresa con un futuro tan incierto. Ahora mismo, cualquier respuesta es mejor para ellos que esta incertidumbre. Pero no me lo puedo permitir, no hasta que me convenza de que no hay otro camino. Y todavía no estoy convencido.

—Por lo menos dadme una oportunidad para que me dé cuenta de que no hay forma de cortar esta rama —intento persuadirlos para que continúen—. ¿Queréis que decida un asunto tan importante antes de estar convencido de que tengo todos los datos? Bob ¿me puedes dar por favor, la idea que os pareció más prometedora? Aunque al final decidierais que no era práctica.

—Con lo que estábamos jugando —Jeff se decide a hablar— era con el supuesto de que no podemos aumentar las ventas en el futuro próximo. Estábamos jugando con algunas ideas para resolver esto.

— Bien pensado —le digo—. Justo en el centro del problema. Y.

—Y se nos ocurrió algo, pero el remedio es peor que la enfermedad. Y además tú nunca lo aprobarías.

—Ponme a prueba.

—Bueno, podríamos dejar nuestra mercancía en las tiendas en régimen de depósito. La tienda sólo tendría la obligación de pagarnos cuando la vendiera y no al enviársela nosotros. Susan asegura que esto aumentaría las ventas a nuevas tiendas en mayor proporción de lo que perderíamos cuando bajen sus inventarios las tiendas actuales. Sí, ya sabemos que es imposible. Nunca autorizarías la necesaria aportación de dinero —dice Bob.

—Además —añade Susan— tiene muchos más aspectos negativos. Si dejamos nuestros productos en depósito, las tiendas tendrán mucho más dinero disponible.

—¿Y eso qué tiene de malo? —le pregunto, intentando ver si les puedo conseguir algún dinero para que lo puedan hacer. Puede que a corto plazo. Tendría que comprobarlo.

—¿Qué, que tiene de malo? —repite mi pregunta—. Que las tiendas van a usar este dinero para comprarle a nuestra competencia.

—Vive y deja vivir —le digo.

—No, nos va a perjudicar. El espacio de exposición que tienen las tiendas es limitado. Acabaríamos con menos superficie de exposición de la que tenemos ahora. Y tú sabes que lo que no se expone no es fácil que se venda.

—Susan —pregunto—: ¿podemos condicionar nuestra oferta a un acuerdo sobre superficie de exposición?

—¿Quieres decir que las tiendas se comprometan a dedicar un espacio predeterminado a nuestros productos, como las marcas en las grandes superficies? No creo que fuera difícil, sobre todo si pueden rellenar ese espacio sin dificultades. Y ése sería el caso si les damos el producto en depósito, porque no les exigiría invertir dinero. Y con nuestra capacidad de distribución nunca habría huecos vacíos. Creo que hasta les podríamos pedir más espacio del que nos dedican actualmente.

—¿Eso aumentaría nuestras ventas?

—¡Oh, sí! Sin duda. También nos daría más ventas inmediatas, para llenar ese espacio muchas tiendas tendrán que ampliar lo que tienen de nuestra línea de productos. Muchas de ellas no trabajan todas nuestras líneas de producto y no quieren exponer muchos productos repetidos. Sí, creo que ayudaría. Considerablemente.

—Pero —vuelve a desanimarse—, ¿cómo las controlaríamos? Estamos trabajando con miles de tiendas, sería imposible.

—¿A qué control te refieres?

—Mira --intenta explicarme—. si dejamos nuestros productos en depósito, las tiendas no tendrán que pagar cuando se haga el envío.

—Tampoco pagan ahora, que yo sepa. No pagan hasta los noventa días.

—Ya —intenta controlar su impaciencia—. pero la venta se hace cuando se envía. Si pasamos al depósito sólo tendrán que pagar cuando vendan. La mayoría de ellas tienen tanta necesidad de liquidez que me temo que se limitarán a no informarnos de las ventas. No lo podemos controlar. No podemos montar un cuerpo de policía que vaya y compruebe lo que de verdad han vendido. No es práctico.

—Susan eso no es un problema —dice Jeff con voz tranquila—. no les vamos a enviar la mercancía como lo estamos haciendo ahora. Vamos a reponerles. Esto significa que para obtener mercancía nos tendrán que informar de lo que han vendido diariamente, o al menos regularmente. Creo que podemos diseñar fácilmente un sistema aceptable.

—Mmmmm.... Puede ser. Déjame que lo piense.

—Todo eso está muy bien —dice Bob—, pero ¿nos vas a dar el dinero? El depósito supone que las tiendas tendrán nuestro inventario. ¿Crees que podríamos recuperar el dinero que le transferimos a UniCo cuando bajamos el inventario de producto acabado?

A estas alturas ya sé la respuesta. Me la ha proporcionado Susan. Decido enseñarle una lección a Bob.

—Si, os lo conseguiré. Tanto como haga falta. Pero, antes de irme, quiero saber exactamente cuánto necesitáis.

—No hay problema —me dice—. Le pedí a Morris, mi nuevo financiero, que lo calculara. Estoy seguro de que tiene las cifras.

—¿Cuánto es? —le pregunto.

—No lo sé, francamente. Verás, al día siguiente de pedirselo decidimos que no era práctico, así que no llegué a pedirle la respuesta. Pero le puedo decir que venga.

—Por favor.

Mientras llega el financiero de Bob, discuten qué hacer con el producto obsoleto de las tiendas. Se les ocurren algunas soluciones buenas. Cuanto más lo examinan, mejor parece. Están a tope. Mi promesa de proporcionarles el dinero que haga falta les ha quitado un gran peso de encima. Es divertido verlo.

Por fin llega Morris.

—Me he entretenido en volver a repasar las cifras, para asegurarme.

—¿Cuánto es? —le pregunta Bob.

—Unos treinta y cuatro millones trescientos mil dólares —y se apresura a añadir—, basándome en lo que me dijo Susan: que el tiempo medio entre nuestro envío y la venta en la tienda son cuarenta y cinco días.

—¡Hala! —Bob se ha quedado impresionado—. Alex, ¿estás seguro de que nos puedes conseguir tanto dinero?

—Comprueba tus supuestos —le digo. Al ver que no lo entiende, me vuelvo hacia Morris—. Suponiendo que esta reducción en cuentas a cobrar no afecte a las ventas, ¿podrías por favor decirle a Bob quién le está dando el dinero a quién?

—¿No es obvio? —pregunta inocentemente—. Ahora mismo tenemos cincuenta y siete millones noventa mil dólares en cuentas a cobrar. Esto es más o menos ciento dieciséis días. Según Susan, bajará a sólo cuarenta y cinco días. Como ya he dicho, si está en lo cierto podremos devolverle a UniCo unos treinta y cuatro millones trescientos mil dólares.

Suelto una carcajada. Uno a uno se van uniendo.

Durante la cena les cuento la solución de marketing de Cosméticos I. A Julie y a Sharon les interesa, naturalmente. Lo que es una sorpresa es hasta qué punto se involucra Dave.

—¿Por qué no compráis más empresas que les vendan otras mercancías a las mismas perfumerías? —pregunta Dave—. Si es tan bueno para Cosméticos I, también será bueno para ellas.

Tiene algo de razón. Con este tipo de oferta, pidiendo sitio en las estanterías en lugar de dinero en mano y prometiendo reposiciones diarias, tendría que ser un buen negocio.

—Puedes usar la misma red de distribución —se hace eco de mis pensamientos—. Dijiste que los almacenes regionales están casi vacíos hoy día.

—Dave —le digo—, es una buena idea, pero me temo que UniCo no tiene el dinero necesario para esas inversiones.

—Eso no tiene por qué ser un problema —continúa desarrollando su idea—. Has dicho que la oferta de Bob va a reducir las cuentas a cobrar desde más de cien días hasta unos cuarenta y cinco. Es una máquina de hacer dinero. Pides créditos, compras las empresas, conviertes en dinero sus cuentas a cobrar y devuelves los créditos. ¿Cuál es el problema?

—No es tan fácil. Pero, Dave, sigue así y te convertirás en un gran hombre de negocios —estoy encantado con mi hijo. Es listo.

—Dave ya es un gran hombre de negocios. Tiene un Cadillac antiguo —alardea Sharon—. una auténtica pieza de colección.

—Si, por supuesto —me río y le pregunto a Dave—: ¿Entonces decidiste restaurar el coche viejo? Buena suerte.

—¿No te lo dije? Creo que no —parece un poco apurado—, Gracias, papá, usé lo que me enseñaste y éste es el resultado. Herbie y yo vamos a restaurar un coche. Pero Sharon tiene razón.



ya no va a ser el Olds del cincuenta y seis. Es un Caddie de mil novecientos cuarenta y seis, Ya hemos empezado a trabajar en él. ¿Puedes imaginarme en un enorme y brillante Cadillac?

—¡Que bien! —chilla Sharon—. Acuérdate de que has prometido darnos un paseo a Debbie y a mí. Las niñas se van a morir de envidia. ¡Yahoo!

—Cálmate. Sharon —qué imaginación tan viva—; primero lo tienen que arreglar. Supongo que ahora mismo ni siquiera tiene el motor.

—Si. si lo tiene —me asegura Dave—. Es el original, y lo acaban de reconstruir. Funciona de ensueño. Pero, por supuesto, tendremos que trabajar mucho antes de poder sacarlo a la carretera. Muchísimo.

—¿Cómo se ha convertido un Olds del cincuenta y seis en un Cadillac de mil novecientos cuarenta y seis? —me pregunto qué es lo que está pasando—. ¿De dónde habéis sacado el dinero? Un Cadillac del cuarenta y seis con un buen motor no es algo que se pueda conseguir por mil quinientos dólares, ni siquiera por quince mil.

-Todo ha sido gracias a ti. papá.

—¿A mi?

—En cierto modo. Cogí tu trabajo, ya sabes, el de Jimmy y el barco, y...

—¿Que barco? —Sharon es todo oídos.

—Cállate, gamba, después te lo contaré —le promete Dave—. En resumen, escribí mis ramas negativas. De hecho, se quedaron en dos...

—Dave. no intentes distraerme hablándome de los procesos de razonamiento. ¿De dónde has sacado la fortuna para comprar el coche?

—Te lo estoy diciendo —Dave parece irritado.

—Déjale que te cuente la histeria —dice Julie—; es fascinante.

—Así que escribí dos ramas negativas —Dave todavía está algo enfadado—: una trataba de todos los problemas de compartir y mantener el coche con Herbie. Ya sabes, como lo tuyo con Jimmy. La otra era sobre el problema de Herbie para conseguir el dinero.

Casi ni le escucho. A los niños les resultó muy difícil reunir los mil quinientos dólares. ¿De dónde diablos sacaron el dinero para hacerse con un coche tan caro? ¿Cuanto habrá costado, treinta mil? ¿Cuarenta? ¿Puede que hasta cincuenta?

—Empecé con la más fácil —continúa Dave—. la de los problemas de compartir el coche, Repasé la lógica con Herbie. Le obligué a que leyera cada palabra. Si yo había dedicado tanto tiempo a

escribirlo, él se lo podía dedicar a leerlo. Lo arregló en cinco segundos.

—Cuéntale a tu padre cómo lo hizo —Julie se asegura de que oigo todos los detalles.

—Oh, fue fácil. Como los dos nos vamos a la universidad en septiembre, decidimos que lo íbamos a vender a finales de agosto. Creo que nos podremos arreglar bien hasta entonces porque no es mucho tiempo.

—¿Cuándo vais a terminar el coche? —pregunto.

—Esperamos que a principios de julio. Ya te digo, no vamos a tener tiempo de pelearnos por él.

—Así que la primera rama negativa quedó cortada. Muy bien. ¿Qué pasó con la segunda?

—La segunda rama era más delicada. Como te dije, me preocupaba de dónde iba a sacar el dinero. Bien, pues resultó que estaba planeando vender algo de hierba.

—¿Qué? ¡Eso no me lo habías contado!

—Mamá, tranquilízate. Sabes que yo nunca estaría de acuerdo con algo así. Herbie también lo sabía. Por eso no me lo había dicho antes.

—Entonces, ahí acabó la idea —afirma Julie.

—Sí, pero no acabó nuestra idea de restaurar el coche. Herbie usó nuestra primera idea para desarrollar la segunda. Dijo que si de todas formas lo íbamos a vender, ¿por qué no pedirle un préstamo al futuro comprador? Sabíamos aproximadamente cuánto nos iba a costar el coche y las piezas, unos mil quinientos dólares. Recuerda que en ese momento todavía estábamos pensando en el Olds, no sabíamos nada del Cadillac. Calculamos que además de lo que nos costara íbamos a dedicarle unos tres meses de trabajo. Así que pensamos que ofrecerlo por dos mil quinientos sería un buen negocio.

—¿A quién se lo ibais a vender? —pregunto.

—A ti —me sonrío.

—¿Todavía estás hablando del Olds? ¿Por qué crees que me iba a interesar un Oldsmobile? —¡Madre mía!

—Eso es justo lo que nos dio la auténtica idea —Dave me sonrío encantado—. Verás, me acordé de lo que me dijiste sobre la percepción de valor del proveedor y la percepción de valor del mercado.

—¿Qué tiene que ver eso? —pregunto confundido.

—Nuestra forma de calcular el valor del coche, ya sabes, nuestro coste más la mano de obra, es la forma en que lo calcularía un proveedor —explica Dave—. Pero cuando empezamos a pensar en convencerte, decidimos mirarlo desde tu punto de vista, y el único

argumento que se nos ocurrió era prometerle que si comprabas el Olds yo no volvería a tocar tu BMW.

—Ya veo —el muy zorro.

—Pero entonces decidimos que si ése era el argumento que íbamos a usar, era mejor que nos dirigiéramos al padre de Herbie. Ya sabes que Herbie a veces consigue convencerle de que le preste una de sus queridas antigüedades, y también sabes que a veces cuesta una pequeña fortuna reparar los daños.

—Así que decidisteis que al padre de Herbie le hacía mucha más falta que a mi una promesa de ese tipo —digo aliviado—. ¿Se lo preguntasteis? ¿Qué pasó?

—El padre de Herbie tuvo una idea mucho mejor. Ya había comprado este Cadillac y las piezas principales. Así que nos ofreció el trabajo de restaurarlo. Por supuesto, primero obligó a Herbie a que firmara que nunca más volverá a pedirle prestado ninguno de sus coches.

—¿Y tú qué vas a sacar de todo esto? —le pregunto.

—Oh, hasta que me vaya a la universidad lo puedo usar en igualdad de condiciones con Herbie. Y su padre me ha prometido mil dólares si lo ponemos en marcha y funciona sin problemas durante dos mil quinientas millas. Así no me tengo que gastar mi dinero, puedo ahorrar el regalo de abuela y tendré todavía más dinero para gastarme en la Universidad. ¿Qué te parece?

—Me gusta —me gusta mucho.

—Así que, como puedes ver, me has ayudado dos veces, papá —resume Dave—. La primera con las ramas negativas, dirigiendo a Herbie hacia una verdadera solución en lugar de hacia un fracaso seguro. Y la segunda al explicarme las diferencias entre las percepciones de valor.

—Buen trabajo, Dave. Lo has usado verdaderamente bien. Incluso has ampliado más los conceptos. Cuando te hablaba de las percepciones de valor de proveedores y clientes me refería a empresas que fabricaban productos de forma continua. Tú lo has aplicado a acuerdos puntuales. Y tienes razón, también sirve para eso. Pensándolo bien, tiene que funcionar en cualquier tipo de venta.

—¿Incluso en la venta de tus empresas? —salta Julie—. Son operaciones puntuales.

—No —contesto—. ahí las reglas son rígidas.

—¿Qué reglas? —Dave muestra interés—. ¿Cómo se determina el valor de una empresa?

—Es bastante complicado, pero básicamente se mira el beneficio neto de la empresa y se multiplica por la relación benefi-

cio/ganancias de ese tipo de industria para conseguir un buen

punto de partida. También depende de los activos que tenga la empresa. Eso podría modificar la situación.

—Pero eso se basa únicamente en la percepción de valor del proveedor —insiste Dave—. Sólo estás mirando hacia la empresa. Eso es como mirar al producto en lugar de a las necesidades del comprador, papá.

—Tienes algo de razón. Pero así es como se hace.

—No necesariamente —interrumpe Julie—.eso no concuerda con lo que me has dicho de la empresa de Stacey.

Pienso sobre ello. Tiene razón. Si consideras Vapor a Presión aisladamente su valor es muy bajo. Pero cuando te refieres a un comprador específico, a un comprador muy específico: la competencia de Stacey, de acuerdo con sus necesidades consigues una cifra totalmente distinta. Cuatro veces más alta. Levanto mi mirada hacia ella.

—Julie, tienes razón. Puede que lo estemos haciendo mal. Puede que consigamos mucho más por las empresas de Pete y de Bob si miramos las necesidades de los compradores potenciales, Pero ¿qué sé yo de sus necesidades? Nada.

—Bueno, ¿quiénes son los compradores potenciales?

—Los de Pete son empresas grandes de artes gráficas. En el caso de Cosméticos I estamos tratando con un espectro mucho más amplio. Los auténticos expertos son Brandon y Jim. Tendré que hablar con ellos.

—Alex —continúa Julie—, tú has de saber algo sobre artes gráficas. El año pasado estuviste bastante tiempo en la empresa de Pete.

—Si, es verdad, pero...

Espera un minuto, observándome:

—¿Y bien?

—Cuando cogí la empresa de Pete era muy representativa de su sector —admito.

—¿Eso qué quiere decir?

—Todo se gestiona para ahorrar costes. No los gastos operativos reales, sino los costes de la contabilidad de costes, Te puedes imaginar los resultados, te lo he contado mil veces. Es difícil de creer, pero así es como funciona casi toda esta industria. Por eso tengo miedo de vendérsela a alguien que pretenda interferir en la forma en que la lleva Pete.

Me encanta hablar de la empresa de Pete. Una vez que empiezo es difícil pararme.

—Ahora esa empresa es una joya, en todos los sentidos, En calidad, en entregas, en respuesta rápida a lo que quieran los

clientes. Y lo que es más importante, se va a volver muy rentable con su enfoque innovador del mercado, incluso este mismo año.

—Rentable. Esa palabra no llega a describirlo. Estaría muy por encima de lo que haya visto nadie en la industria de artes gráficas. Julie. te aseguro que es una empresa modelo en todos los aspectos que te puedas imaginar.

—Te lo mereces —Julie me sonríe.

—¿Y no hay nadie que necesite un modelo así? —pregunta Dave.

—¿Te refieres —digo lentamente— a venderla basándonos en el hecho de que se puede usar como modelo para esa industria, en lugar de basarnos en las finanzas? Es una idea interesante.

—Alex —apunta Julie—. creo que Dave puede tener razón. Has dicho que las empresas se gastan mucho dinero en estudios comparativos con la competencia, ¿qué puede ser mejor que tener en su propia casa a la que mejor funciona?

—Sí —mis ideas se atropellan: lo desarrollo un poco más—, y se gastan una fortuna en consultores. En lo que respecta a su negocio. Pete y su gente son mejores que cualquier consultor. No sólo entienden lo que se debe hacer, sino que ya lo han hecho.

—Entonces serán los profesores —concluye Sharon. Todos se quedan mirándome.

—Dejadme que me haga cargo de lo que estamos diciendo —intento recomponer mis ideas—. Para una gran imprenta, y me refiero a una realmente grande, la empresa de Pete puede ser el germen de un cambio de paradigma en su funcionamiento. Es un modelo perfecto de cómo programar y controlar un taller de impresión sin basarse en el paradigma del coste artificial, sino en lo que de verdad tiene sentido, el impacto en los resultados a corto y largo plazo.

—Son un ejemplo destacado de cómo gestionar la sala de preparación: un trabajo que a otras empresas les lleva semanas, lo soluciona Pete en cuatro días sin ningún problema. Pero, todavía más importante, saben como desarrollar soluciones únicas de marketing. Pueden ser a la vez el modelo, la escuela y los consultores.

—Pero Pete y su gente no quieren que se venda su empresa —me recuerda Julie.

—¿Cómo que *no*? Les encantaría estar en la situación de ser el catalizador del cambio de una empresa grande. Es el trabajo ideal, y para ellos sería una gran oportunidad. Al contrario, aquí en

UniCo están maniatados. No son parte de la actividad principal. están condenados a estar en la periferia.

Estoy muy excitado. Esta idea tiene muchos méritos. El salto en el rendimiento financiero de la empresa garantiza que la podemos vender por un buen precio. Pero si la podemos vender como motor del cambio de una empresa grande, no hay límite en el precio.

Y todos saldrán ganando. El comprador. UniCo. Granby saldrá muy bien parado. Trumann y Doughty estarán muy complacidos. Pero aún mejor. Pete y su gente se encontrarán en la mejor situación que jamás pudieran haber soñado.

¿Y que pasará conmigo?

Ya me las arreglaré.

—Entonces, ¿qué te parece? —Dave interrumpe mi reflexión. -

-Me parece que tienes razón. Es una oportunidad única para una imprenta grande. Me pregunto si podré presentarlo de modo que entiendan lo única y valiosa que es.

—Estamos seguros de que podrás —me dicen todos.

## 26

Tal y como yo esperaba, Julie saca el tema después de cenar.

—Alex, ¿qué pasa con tu trabajo? Parece que se van a vender tus empresas, y creo que estás cumpliendo con tu deber al intentar que acaben en buenas manos, pero ¿y tú, qué?

—No lo sé —suspiro—, no tengo ni idea.

—Hasta ahora —dice con voz suave —he procurado no empujarte. Pero las cosas ya están encajando. Te estás ocupando de tu gente. ¿Qué tal si ahora te ocupas un poco de ti mismo?

—Y de mi familia —termino sus pensamientos—. Julie, ¿qué quieres que haga? ¿Empezar a moverme? ¿Poner mi curriculum en las manos adecuadas? No puedo hacerlo. Ni por mi posición ni por el momento. Aparte de eso, la guerra sigue. He ganado algunas batallas, pero las principales todavía están por venir. No me puedo permitir ninguna distracción. ¿Es que no lo ves?

Piensa sobre ello. Por fin dice:

—Me sentina mucho mejor si supiera que tienes un plan. No sólo para tus empresas sino también para ti. ¿Es mucho pedir?

En contra de lo que generalmente se cree, odio hacer planes. Especialmente cuando Julie esta involucrada. Conozco a mi esposa. Cuando habla de un plan no se refiere a una vaga lista de acciones. Maniobrá conmigo hasta obligarme a hacer un análisis meticuloso. En este aspecto, es más Jonah que el propio Jonah.

Sin embargo, esto no tiene nada de malo. Es bueno tener un plan.

—Tengo que darte la razón —le digo—. Ha llegado el momento de elaborar un plan riguroso.

—¿Tienes la suficiente intuición sobre el tema? —Julie se pone en plan profesional.

—Creo que sí —no será porque no lo haya pensado durante los últimos meses.

—Bien —aparece un cuaderno de notas entre sus manos—. Siempre que hablemos de ti. *no* de UniCo. ni de tus empresas, ni de tu gente, sino de ti. ¿te parece bien el siguiente objetivo: «conseguir un trabajo igual o mejor»?

Cuando Julie empieza a moverse, lo hace de verdad.

—Me parece bien —intento ser tan práctico como ella.

—Si ése es el caso, creo que estaremos de acuerdo sobre el proceso de razonamiento que deberíamos usar —dice categóricamente.

—Si el árbol de prerrequisitos —también yo soy un buen alumno de Jonah.

—Bien, empieza a plantear obstáculos.

Ya sé que esto puede sonar raro. Si queremos alcanzar un objetivo ambicioso, ¿por qué empezar por plantear obstáculos? ¿no es contraproducente? Pero así es como lo hace Jonah. Como él dice, «empieza siempre con un paso en el que la gente sea experta». Y todos somos expertos en quejarnos y en protestar. En otras palabras, en sacar todas las razones por las que no se puede hacer, en plantear obstáculos.

—Todavía no tenemos una solución de marketing para la empresa de Stacey. Esto es un problema grave —empiezo a quejarme.

—De acuerdo —Julie lo escribe—. Más.

—Los beneficios de la empresa de Pete, y aún más los de la de Bob, todavía distan mucho de ser satisfactorios. Ya sé que hemos realizado las acciones adecuadas, pero aún no está en el bote. Si las tuviéramos que vender ahora no íbamos a conseguir mucho.

—Lo estoy escribiendo como dos obstáculos —me informa Julie—. Uno es «los beneficios de las empresas de Pete y Bob son abismales», y el segundo «el valor de las empresas de Pete y Bob es bajo». ¿Vale?

—Está bien —asiento—. Ahora piensa en lo que estábamos discutiendo durante la cena. Ese tema todavía no está terminado. A pesar de lo que dije, todavía no tengo una idea muy clara de las necesidades del comprador. Al menos no hasta el punto de poder preparar una presentación persuasiva.

--¿Por qué es tan importante eso? —me pregunta.

—¿Qué dices? —me sorprende—. ¿De qué otra forma puedo mejorar el precio de las empresas de Pete y Bob?

Lo escribe y después dice:

—Alex, por favor, ¿puedes empezar a abordar los verdaderos obstáculos? Si quieres conseguir un puesto de vicepresidente ejecu-

tivo en una empresa importante, necesitas unas recomendaciones excelentes de gente importante y respetable. Es esencial.

—Sí. lo es. Añádalo a la lista.

—¿Y bien? —dice.

—¿Y bien qué?

—Que me des más obstáculos de ese tipo. Sabes mucho más que yo sobre esto.

—Lo estás haciendo muy bien —la ánimo—: por favor sigue.

—Por lo que yo sé. no hay muchos trabajos de esos esperando que los ocupen —no le gusta tener que sacarlo ella.

—Eso es ponerlo muy suave. Pero recuerda que no es suficiente con tener recomendaciones para conseguir uno de los pocos que pueda haber. He de contar con un historial excelente. Si no. no tengo ninguna posibilidad porque normalmente se considera antes a la gente de dentro. Y Julie. de momento, como vicepresidente ejecutivo no tengo un historial destacado.

--¿No es suficiente con transformar tus empresas de pozos sin fondo en lo que son ahora?

—No. No si se venden por menos dinero del que se compraron. Además, querida, te estás olvidando de la empresa de Stacey. Tal y como está ahora, se va a vender para su demolición. Cualquier ejecutivo con una mancha así le puede decir adiós a cualquier posibilidad de conseguir un trabajo similar en otra empresa.

Julie no se alarma. Todo esto lo ha oído ya. de una u otra manera.

—¿Tienes más obstáculos que añadir a la lista, Alex? —pregunta en tono casual.

—Sólo el hecho de que Trumann y Doughty no son niños pequeños. Son los hombres de negocios más astutos y con la mente más clara que he conocido. Supongo que cuando hablas de recomendaciones estarás pensando en ellos.

—Sí. Por lo que yo sé. te tienen en gran estima. Como debe ser.

—Querida, este es un mundo cruel. Trumann y Doughty nunca harían una recomendación en la que no tuvieran plena confianza.

Necesitan proteger su reputación. Si recomiendan a alguien, más vale que sea bueno.

—Todavía no veo cuál es el problema —mi esposa leal. Intento explicárselo.

—Si Trumann y Doughty no consiguen suficiente dinero por la venta de mis empresas, por la razón que sea. no estarán muy satisfechos conmigo. En mi situación he de proporcionar resultados. no excusas. Si no hay resultados, lo demás no vale. A Julie no le impresiona mi



discurso emocional.

—¿Algo más?

—Déjame ver la lista —le digo. La leo cuidadosamente—. No. Creo que tenemos los obstáculos principales. ¿Podemos pasar al paso siguiente?

Lo de empezar con la lista de obstáculos no es tan devastador como pudiera parecer.

¿Cuál es el paso siguiente? El más obvio. Todos sabemos que, cuando el objetivo es ambicioso, lo razonable es que el plan contenga varios objetivos intermedios. ¿De dónde salen los objetivos intermedios? La única razón de ser de un objetivo intermedio es vencer un obstáculo que se presenta en el camino para conseguir el objetivo final deseado. No tiene otra razón de ser.

Por tanto, debemos figurarnos el objetivo intermedio correspondiente a cada uno de los obstáculos de nuestra lista; aquello que tenemos que conseguir para vencer el obstáculo.

—El primer obstáculo que mencionaste —empieza Julie— es «todavía no hay una solución de marketing para la empresa de Stacey». ¿Qué objetivo intermedio tienes pensado? ¿Cómo puedes alcanzarlo?

Intento parecer tan profesional como ella. No es fácil. En su trabajo ha desarrollado una notable habilidad para mantenerse analítica, aunque los temas sean muy emocionales. No le queda más remedio.

—Nada especial. Sólo necesito el tiempo suficiente para implantar las acciones necesarias. Verás, las directrices que desarrollamos entre Don y yo son tan potentes que no estoy demasiado preocupado. Lo único que necesita Stacey es tiempo.

Lo escribe y continúa.

—El siguiente obstáculo es «los beneficios de las empresas de Pete y Bob son abismales». Supongo que el objetivo intermedio será el mismo. ¿Otra vez «tener el tiempo suficiente para implantar las acciones necesarias»?

—Sí, y no hay problema con el tiempo. Ya he acordado una reunión con Brandon y Jim. Entenderán en seguida la solución de Bob y estarán de acuerdo en esperar. Verás, si se implanta esta situación entrará más dinero en los próximos meses del que esperaban conseguir vendiendo la empresa. Y además acabaremos teniendo una empresa que podrán vender por al menos tres veces el precio actual. No, no hay problema para conseguirle a Bob algo de tiempo. En lo que respecta a Pete, eso nunca ha sido un problema.

—Excelente. El siguiente es «el valor de las empresas de Pete y Bob es bajo». Supongo que el objetivo intermedio es llegar a «el

valor de las empresas de Pete y Bob es alto», y ya has llevado a cabo las acciones que garantizarán esto.

—En los negocios no hay nada garantizado. Pero, si, conceptualmente tienes razón. ¿Cuál es el siguiente obstáculo?

—Lo he escrito como «conocimientos insuficientes para construir una presentación persuasiva para los compradores potenciales». ¿Qué tienes para vencerlo?

—Muchos detalles pequeños. Pasaré algún tiempo con Brandon y Jim para construirlo. Creo que entre los tres sabemos lo suficiente. Además creo que es una buena idea hacerles participar en este proceso. Al final son ellos quienes en realidad tendrán que hacer la venta. A lo que se reduce básicamente, otra vez, es a tener tiempo para hacer lo necesario. Nada importante —estoy bastante seguro de ello.

—Y esto preparará el terreno para superar el siguiente obstáculo —dice—: «el valor de las empresas de Pete y Bob no ha mejorado» se contesta con algo como «se convence a los compradores adecuados para que consideren las empresas de Pete y Bob como modelos».

Cuando asiento con la cabeza, ella continúa.

—Hasta ahí, bien. Ahora vamos por los grandes. «Es esencial tener recomendaciones de personas poderosas.» ¿Debo suponer que Trumann y Doughty son tu mejor baza?

—Sí, y Granby también. Puede que una buena recomendación de tu ex jefe no tenga mucho peso. Pero una recomendación poco entusiasta puede ser devastadora.

—Estoy escribiendo que «Trumann, Doughty y Granby están dispuestos a dar buenas recomendaciones». Creo que, si consigues los objetivos intermedios anteriores, esto se dará como resultado,

—Probablemente.

—El siguiente es «no hay muchos puestos vacantes en el nivel deseado». Alex, el objetivo intermedio más obvio es «se identifican las vacantes que son adecuadas». ¿Qué piensas hacer al respecto?

—Según las instrucciones de Jonah, sólo debes hacer ese tipo de preguntas después de haber secuenciado todos los objetivos intermedios —le tomo el pelo—. Pero, querida, mientras no resuelva los otros obstáculos no sirve de nada que me ponga a buscar un puesto de trabajo. Cuando acabe con ellos tendré tiempo más que suficiente para buscar un trabajo. La consecución de los otros objetivos garantiza que UniCo me dará un paracaídas de oro muy lucrativo. Tendré tiempo de sobra para buscar.

No parece muy satisfecha con mi respuesta, pero, después de una leve duda, continúa.

—«El siguiente obstáculo es...»

No es difícil encontrar los otros objetivos intermedios. Después, empezamos a convertir la lista en un plan de acción.

Hemos de averiguar qué objetivos intermedios se pueden conseguir en paralelo, y cuáles sólo secuencialmente. En esto nos ayuda mucho el que ya hayamos expresado el obstáculo correspondiente a cada objetivo intermedio. De hecho hace que la secuenciación de los objetivos intermedios sea una tarea relativamente fácil.

¿Cómo? Bien, hay que preguntarse por qué razón hemos de alcanzar primero el objetivo intermedio *X*, y sólo después de eso podremos alcanzar el objetivo intermedio *Y*. Tiene que ser que hay un obstáculo que impide conseguir *Y*, que se vence consiguiendo *X*. Por eso se tiene que conseguir *X* antes que *Y*. ¿Tiene sentido? Para secuenciarlos sólo tenemos que encontrar qué obstáculos bloquean cada objetivo intermedio, lo que resulta fácil.

Después de terminarlo, examinamos el árbol de prerequisites. Tiene buen aspecto. Es sólido. Julie comenta:

—Según el árbol, la «identificación de vacantes adecuadas» no está condicionada por ningún otro objetivo intermedio. Puedes empezar ya.

—Pero...

—Pero tienes razón. No sirve de nada hacerlo ahora. Sólo es una de las tres condiciones necesarias que son esenciales para conseguir el objetivo final. Y comparada con las otras dos, conseguir un historial impresionante y buenas recomendaciones, creo que es relativamente fácil. Si todavía no hace falta que te pongas a buscar.

Después de un rato añade:

—Me gusta tu plan, mi inteligente héroe. Ahora me doy cuenta de que todo lo que has hecho desde el principio estaba bien orientado. Gracias, querido.

Deja el cuaderno a un lado y viene a que la acoja en mis brazos. Está relajada. A mí también me gustaría estarlo. Stacey no se mueve. Las noticias de lo que piensan hacer con Vapor a Presión los han paralizado. Tengo que ir, pero ¿podré moverles? Lo dudo. Y lo demás no sirve si la situación de allí no se resuelve. Además, hay mucho trabajo en los otros frentes y, francamente, pierdo mucho tiempo en temas corporativos sin importancia. El papeleo me coge más de la mitad del tiempo. ¿Estaré intentando abarcar demasiado?

Según este árbol de prerequisites. si. Lo que me dice es: que tengo que asegurarme de que Stacey desarrolla un enfoque sólido

de marketing que garantice a su división una ventaja competitiva decisiva; que tengo que trabajar con Brandon y Jim para hacerles adoptar el concepto de vender la empresa de Pete (y después de la de Bob) como un «modelo de excelencia»: que tengo que asegurarme de que la solución de Bob se implanta tan bien como sea posible. Pero lo más importante es que no debo dejar que nada me distraiga.

Ha sido un día excelente. Hace una semana, la mañana después de que Bob, Susan y Jeff me presentaran su solución, llamé a Brandon Trumann y a Jim Doughty, y les propuse una visita a Nueva York para ponerles al día. Nos reunimos en la oficina de Brandon, en uno de los pisos más altos de las torres gemelas.

¡Vaya vista! Todo el mundo está a tus pies. Aunque también la caída desde aquí es más grande.

Uno de mis objetivos para esta reunión era ganar tiempo para Stacey. Debía convencerles de que teníamos una posibilidad real de desarrollar una solución innovadora de marketing para Vapor a Presión. Para conseguirlo, decidí empezar por informarles sobre la solución de Bob. Suponía que con eso sería suficiente para demostrar que esta solución no era el resultado de una ocurrencia intuitiva ingeniosa, sino que más bien era el resultado de seguir meticulosamente el proceso genérico que habíamos construido Don y yo: el árbol de la realidad futura sobre qué debe hacer uno para desarrollar una ventaja competitiva. Ellos ya conocían bien ese árbol.

Les di una copia de la lista de UDEs de clientes que habían preparado Bob, Jeff y Susan. Brandon y Jim examinaron la lista sin encontrar sorpresas. Después leímos el árbol de la realidad actual que se construyó a partir de esta lista. Brandon comentó que construir este árbol de la realidad actual era un juego de niños comparado con el que habíamos hecho juntos. Jim estuvo de acuerdo.

Cuando terminamos de leer el árbol de la realidad actual, no tuvieron ninguna dificultad para traducir el problema de fondo en la solución más natural. La nube resultó casi innecesaria. Después repasamos el árbol de la realidad futura. Eso fue importante. Les convenció de que la solución iba a ser atractiva para las tiendas.

Por supuesto que sacaron ramas negativas, y muchas. Esa fue la parte más divertida. No pudieron sacar ninguna rama negativa que el grupo de Bob no hubiera analizado ya en profundidad. Así que, para responder a cada objeción que ponían, me limitaba a pasarles la hoja correspondiente que mostraba con qué idea la había resuelto Bob y cómo, además de cortar la rama negativa. generaba más aspectos positivos. Fue maravilloso.

Cuando agotaron todas sus reservas empezaron a sacar una larga lista de preocupaciones sobre la implantación. Yo iba bien preparado. El equipo de Bob me había proporcionado la munición necesaria. Trumann y Doughty quedaron impresionados. No, no sólo impresionados, lo aceptaron sin reservas. La verdad es que hasta que no termine de explicársela no me di cuenta de cómo era de poderosa la solución de Bob.

Ymi plan funcionó. Brandon dijo que ahora ya creía en los procesos de razonamiento. Jim incluso preguntó si yo podría dedicar algún tiempo a enseñarles cómo convertirse en maestros en el uso de las técnicas de Jonah.

Y entonces saqué mi mejor carta. Les sugerí que calculáramos cuánto dinero iba a generar la empresa de Bob en los próximos cuatro meses. No se lo podían creer, repasaron los números una y otra vez. Pero ahí estaba. Aun en el supuesto más restrictivo. la reducción de plazos en cuentas a cobrar iba a generar más dinero del que esperaban conseguir con la venta de la empresa. Os podéis imaginar que no tuve ninguna dificultad para convencerles de que no sería muy inteligente vender la empresa antes de conseguir ese dinero.

Ya estaba preparado para dar mi siguiente paso. Sabía que no podía limitarme a pedir más tiempo para Stacey. Necesitan obtener resultados, y para Trumann y Doughty los resultados significan más dinero para UniCo. Mucho más dinero,

Les sugerí que calculásemos los futuros beneficios anuales de Cosméticos I. Quería que vieran la magnitud de las cifras. Cuando terminamos los cálculos, resultó que la implantación de la solución de Bob iba a suponer para Cosméticos I un beneficio del dieciocho por ciento sobre las ventas netas. No sobre el volumen actual de ventas, sino sobre el volumen incrementado. Esto significa aproximadamente treinta y siete millones de dólares de beneficio neto anual. No está mal para una empresa que hace una semana queríamos vender por menos de treinta millones.

El retorno sobre activos netos, aplicando la fórmula tan absurda que se usa para calcular los activos netos en el balance, resulta ser casi un sesenta por ciento anual. Un retorno sobre activos

netos del sesenta por ciento para una empresa que no tiene patentes ni tecnología propias.

Brandon y Jim se apresuraron a calcular el precio de venta. Sí, siguen con la intención de vender la empresa. Necesitan el dinero para mejorar la calificación de crédito de UniCo.

Para calcular por cuánto podíamos vender Cosméticos I. usamos una relación beneficios/ganancias de siete. ¡El valor de la empresa resultó ser de unos doscientos cincuenta millones de dólares! No es de extrañar, porque un incremento notable de los beneficios causa un incremento notable en el valor. Brandon se apresuró a señalar que era imposible que consiguiéramos esta cantidad cuando los beneficios se basan en previsiones y no en números históricos tangibles. Pero pensaba que podíamos apuntar a los ciento cincuenta millones. ¡Vaya cambio! Antes estaban rezando por conseguir esa suma de dinero por todo el grupo de diversificación. Ahora la quieren sólo por la empresa de Bob.

En ese momento ya estaba listo para pasar al tema de la empresa de Stacey. Las negociaciones con los competidores de Vapor a Presión van a paso de caracol. A paso de caracol comparado con lo que querrían Trumann y Jim, a paso de tren expreso comparado con lo que a mí me gustaría. Al paso actual tienen bastantes posibilidades de cerrar el trato antes de final de año.

Así que me limité a especular sobre lo que pasaría si Stacey desarrollara una ventaja competitiva similar en su sector y empezara a quitarle cuota de mercado a sus competidores. Rápidamente se dieron cuenta de que sería como meterle a la competencia un cartucho de dinamita en el trasero. Además podríamos pedir un precio más alto. Fue fácil sacarles la promesa de que congelarían las negociaciones durante las próximas seis semanas. Ahora mismo tienen más confianza que yo en nuestra capacidad de desarrollar rápidamente una ventaja competitiva para Vapor a Presión.

Una vez que supe que había ganado esta batalla, pasé a mi siguiente objetivo. Les recordé la cifra que habían calculado para la venta de la empresa de Bob. y después afirmé que podríamos conseguir mucho más, que lo estábamos enfocando mal. No se sorprendieron. Creo que, diga lo que diga, ya no les puedo sorprender. En resumen, les presenté el descubrimiento que me había enseñado Dave. Ya sabéis por qué nos estamos metiendo en la trampa de evaluar la empresa por su rendimiento financiero en lugar de evaluarla en función de las ventajas que puede obtener un comprador al adquirirla. Y estas ventajas no se limitan a los beneficios directos que pueda generar la empresa comprada.

Debatimos el concepto de vender nuestras empresas como modelos de excelencia, como catalizadores para mejorar el rendimiento de empresas mucho mayores. Al principio les resultó difícil de aceptar, pero cuando cambié el enfoque a la empresa de Pete, la imprenta, les resultó mucho más fácil.

Las tres últimas horas las empleamos en intentar preparar una presentación para posibles compradores grandes de la industria de artes gráficas. Aunque resultó de gran ayuda involucrar a Jim y a Brandon en el desarrollo de la idea, no quedé satisfecho con los resultados. No es una buena presentación, en absoluto. Tendré que enseñarles cómo se hace un árbol de transición. Es la única forma de transmitir claramente un mensaje tan complicado. Hemos programado un fin de semana dentro de quince días en un sitio de vacaciones. Además nos vamos a llevar a la familia.

¿Debería decirles que en esta reunión he estado siguiendo un árbol de transición? No sería una buena idea, se podrían sentir manipulados.

Repaso lo que he conseguido de ellos. He ganado tiempo suficiente para la empresa de Stacey. La empresa de Bob no se venderá durante los próximos cuatro meses. Mientras tanto, vamos a preparar una presentación deslumbrante para la industria de artes gráficas y ya estaremos preparados para consolidar el trato sobre la empresa de Pete.

Por cierto, pretendemos vender la empresa de Pete por más de cien millones. Esta cifra es de ellos. Creo que si nuestra presentación es realmente buena, podremos acercarnos a los doscientos. Ya veremos.

No está mal. No está nada mal teniendo en cuenta dónde me encontraba hace tres meses cuando la decisión del consejo me cayó encima como una tonelada de ladrillos.

Ahora voy a visitar a Stacey. Don me va a recoger al aeropuerto y mañana por la mañana estaremos con toda la alta dirección de Vapor a Presión. He de encontrar la forma de empujarles hacia adelante, de infundirles la energía necesaria para construir una solución. Tienen que hacerlo. Tienen la intuición y tienen los conocimientos, y además son ellos quienes lo tendrán que llevar a cabo.

No creo que haya ningún problema grave y menos cuando oigan que les he conseguido una ventana de tiempo suficiente, cuando oigan que Trumann y Doughty están dispuestos a esperar.

En la salida no sólo me espera Don, también está Stacey. Le doy las buenas noticias mientras vamos hacia el aparcamiento. No

parece entusiasmada.



—¿Habéis terminado el árbol de la realidad actual del mercado? —le pregunto.

—¿Qué dices? —contesta amargamente—. Ni siquiera nos hemos puesto de acuerdo sobre los UDEs del mercado.

—¿Cuándo lo vais a hacer? —intento disimular mi irritación.

—Alex, estás pidiendo algo imposible. Ni siquiera he conseguido que mi gente se meta en serio con el sistema de distribución.

—¿Cómo es eso? ¿No habíais terminado de, refinar los detalles hace más de un mes?

—Sí. ¿Y qué?

—Stacey, ¿cuál es el problema? —pregunto— ¿Crees que no te he conseguido suficiente tiempo? ¿Qué seis semanas no será bastante para construir tu enfoque de marketing? El equipo de Bob lo hizo en sólo dos semanas.

No me contesta.

Estoy empezando a hartarme.

—Claro que seis semanas no van a ser suficientes —digo endureciendo el tono— si habéis tardado más de tres semanas en hacer una lista de UDEs. Escucha, me he partido el pecho para conseguirte algo de tiempo. No entiendo por qué dejas que tu gente lo malgaste.

—Alex, con todos los respetos creo que eres tú el que no se entera. Estás pidiendo lo imposible. ¿Sabes todo lo que está pasando en mi empresa? —nunca he visto a Stacey tan deprimida—. ¿Has visto mi último informe? Las ventas han bajado. Los envíos han bajado.

—Puedo imaginarme que estáis bajos de moral, es normal —intento ser comprensivo.

—La moral no está baja —me corrige—; está por los suelos.

Esto es demasiado.

—Stacey, ¿me estás diciendo que tu gente se considera derrotada?

—Lo que te estoy diciendo es que son realistas. Se tienen que preocupar por sus familias. Hay muchos que no poseen ahorros, lo que tienen son hipotecas. No puedo reprocharles que tengan la mente totalmente ocupada en encontrar otro trabajo.

—Escúchame, Alex. Desde que UniCo compró esta empresa hace cuatro años, ¿qué le han visto hacer por ella? ¿Cuánto ha invertido UniCo en modernizar esta empresa? Nada. Ni un céntimo. Y ahora UniCo les va a vender. UniCo va a ganar una fortuna y ellos se van a ir a la calle. ¿Quieres dejar de pedir lo imposible? Aquí nadie quiere colaborar.

Esta actitud es totalmente derrotista. Si Stacey no se despierta sólo me quedará abierta una vía. Despedirla y ocupar su sitio

inmediatamente. Tengo que hacerle razonar. Espero que me escuche. Llegamos al hotel. Me vuelvo hacia Stacey y espero hasta que me mira.

—No, Stacey. estás equivocada. Totalmente equivocada. Le estás quitando a estas personas la última oportunidad que tienen. Sí que hay una oportunidad, una oportunidad real. Podemos darle la vuelta. Podemos asegurar a esta gente un buen puesto de trabajo en una empresa próspera, en Vapor a Presión. Pero no con la actitud que habéis adoptado. No si nos rendimos antes de que empiece la batalla.

Tú eres la presidente de esta empresa. Tu responsabilidad es asegurarte de que continuará sobreviviendo y prosperará. ¿Y qué es lo que estás haciendo? ¿Decidiendo a priori que no hay nada que hacer? ¿Cómo puedes hacer eso?

¿Qué pasa si los de arriba os quieren vender a los basureros? ¿Quiere eso decir que no hay forma de revocar esa decisión? Por supuesto, no hay forma si nos basamos en la situación actual. Pero, ¿en manos de quién está el cambiar este rendimiento tan malo? ¿Y quién ha dicho que no tenemos suficiente tiempo? Si planificamos nuestras acciones cuidadosamente, si proporcionamos los resultados intermedios adecuados, tenemos todo el tiempo del mundo.

Puedes echarle la culpa al consejo, o a mí, o a las condiciones del mercado, o incluso a tu gente. Pero al final. Stacey, depende de ti. Puedes decidir que eres capaz, o puedes decidir que no lo eres. En cualquiera de los dos casos, tendrás razón.

Nos veremos mañana por la mañana. Venga Don, vamonos.

## 28

Al entrar, nos llevan a Don y a mi hasta la sala principal de reuniones. Están todos esperándonos. Stacey ha abarrotado la sala. No sólo está la dirección de ventas, están hasta los supervisores de producción y los representantes del comité de empresa. Han tenido que poner sillas adicionales junto a las paredes.

Mientras avanzo hacia mi sitio en la cabecera de la larga mesa. voy estrechando las manos de aquellos que conozco. Están muy serios, pero no hay una hostilidad manifiesta. Don se sienta detrás. cerca de la puerta. Muy listo.

—Buenos días —empieza Stacey.

—Buenos días —lo vuelve a intentar. Pasa un poco de tiempo hasta que la sala se queda en silencio.

—Este es Alex Rogo, nuestro vicepresidente ejecutivo —Stacey me presenta—. Está aquí porque cree en el futuro de Vapor a Presión. Cree que está a nuestro alcance el impedir que se desman-te. Alex estuvo ayer con el consejo de dirección para conseguir-nos más tiempo. Les convenció de que todavía hay una oportuni-dad y consiguió que parasen todas las negociaciones para vender nuestra empresa, por ahora.

Algunos aplausos esporádicos.

¿Me apoyará Stacey? ¿Cogerá la batuta? Si no lo hace, vamos a sufrir otro revés. Un revés que no nos podemos permitir. Esta mañana temprano decidí que me la iba a jugar con ella. No hay duda de que es capaz de hacerlo. La cuestión es, ¿lo hará?

—Oigamos lo que tiene que decirnos Alex —Stacey se sienta. Ahora me toca a mí levantarme.

Les miro. Están confusos y derrotados. Habré de empezar por enseñarles la situación global. Pero he de tener la precaución de presentar las cosas tal y como son. un discurso para levantar los ánimos sería devastador. También sé que les tengo que despertar para que actúen. Pero, ¿cómo?



—Soy de la oficina central —empiezo—. Para mí los números hablan, especialmente los de color negro. Todas las empresas del grupo de diversificación han mejorado sustancialmente el año pasado, pero ninguna de ellas gana dinero. Han mejorado desde unas pérdidas considerables hasta llegar más o menos a cubrir gastos, pero lo que necesitamos es tener beneficios.

—UniCo necesita dinero. Lo necesita urgentemente. Ninguna de nuestras tres empresas está generando un dinero significativo. No es de extrañar que el consejo haya decidido vender el grupo de diversificación. Así son los negocios, duros y simples.

—Hace unos tres meses el consejo decidió que las tres empresas saldrían a la venta. Todas estaban bajo la amenaza de ser destruidas de una manera u otra. No hay forma alguna de revocar la decisión del consejo. Sólo nos queda abierto un camino, mejorar rápidamente el rendimiento. Mejorar el rendimiento hasta el punto de que ninguno de los nuevos propietarios interfieran con la forma en que se lleva la empresa.

—Para eso necesitamos aumentar los beneficios. No un diez por ciento. Ni un cien por cien. Ni un quinientos. Cada empresa necesita aumentar sus abismales beneficios hasta unas cifras asombrosas.

—Es imposible conseguir esto recortando gastos. Es imposible hacerlo trabajando más. Probablemente vosotros pensáis que es imposible, y punto.

Por fin consigo algo de respuesta. Desgraciadamente están mostrando su acuerdo con mi última afirmación.

—La única forma de hacerlo es encontrando orientaciones inteligentes y nuevas para aumentar las ventas.

No hace falta ser un superexperto para leer su lenguaje corporal. Si les quedaba alguna esperanza, acaba de evaporarse.

—Escuchad —les pido—: una de las empresas de vuestro grupo ya lo ha conseguido. Hace dos meses tenían una previsión de beneficio neto para este año de novecientos mil dólares. Ahora está claro que van a ganar más de diez millones. No, UniCo no les ha dado dinero para invertir. No, su mercado no ha mejorado. Lo han hecho ellos solos. Han construido una forma nueva y no convencional de dirigirse al mercado.

Me paro para dejarles que lo digieran, y después continúo.

—Cosméticos I se encontraba en una situación de partida peor que la vuestra. El año pasado perdieron casi un millón de dólares. Este año su previsión era cubrir gastos. Ahora, también ellos han encontrado una innovación en marketing. Todo el mundo confía en que generarán un beneficio neto de más de treinta millones de

dólares. Os podéis imaginar que en el resto del grupo de diversificación ya no hay nadie que tema perder su trabajo. Están seguros.

—Ahora os toca a vosotros. Tenéis que encontrar una innovación de marketing en vuestra industria. Tenéis que pensar de forma no convencional.

Me miran sin expresión. Puedo notar el frente frío.

No es raro. Están vencidos. Los discursos y las referencias ya no les influyen. Están más allá de esta fase.

Necesitan ver una salida clara y tangible. Necesitan ver su solución de marketing, y han de creer que pueden implantarla. Si no, no van a levantar ni un dedo.

—¿Qué os está impidiendo conseguir más ventas? —pregunto. Nadie ofrece una respuesta. Lo intento otra vez.

—¿Cuáles son las principales quejas de vuestros clientes? —esto está empezando a resultar violento.

—¿Qué os piden vuestros compradores potenciales? —no me rindo—. ¿Qué os exigen para haceros un pedido?

—Precios más bajos —la respuesta viene de varios sitios. Están empezando a disfrutar de mi incomodidad. Disfrutan poniendo en su sitio al gran jefe que viene de la corporación y que no sabe nada del mundo real.

Ni siquiera puedo conseguir los UDEs de su mercado. Tendré que probar otra táctica. Sienten un placer retorcido demostrándome que no hay salida. ¿Podría ayudar en algo si construimos su nube? Puede que, si soy capaz de conseguir que estén de acuerdo en su nube, lo pueda usar para sacar una solución. La probabilidad es remota, pero no tengo nada que perder.

—Precios más bajos, ya veo. ¿Y qué pasará si bajáis los precios? —empiezo a trabajar en su nube.

—Nada —contesta bruscamente Joe, el vicepresidente de ventas.

—¿Por qué? —le pregunto.

—Porque los competidores igualarán nuestros precios en el acto.

—Entonces sí que pasará algo. Nuestros beneficios bajarán —ni siquiera se molestan en sonreír.

Enciendo el proyector de transparencias mientras digo:

—El objetivo es «aumentar ventas». Para «aumentar ventas», debéis «responder a las necesidades del cliente». Lo que significa que debéis «reducir precios».

—Por otra parte, para «aumentar ventas» debéis «actuar de forma que vuestros competidores no os puedan imitar inmediatamente», lo que desde luego significa «no reducir precios».

Miro la imagen de la pantalla un momento para darles una oportunidad de que cale, antes de volverme hacia ellos.

—¿Es éste el caso? —pregunto.

—Sí —contesta Joe quedamente.

—Estoy preguntando a todos los de ventas, ¿es éste vuestro conflicto?

—Sí —contestan todos.

—Difícil problema —admito—, muy difícil. Joe. ¿puedes venir a ayudarme?

Se pone en pie sin muchas ganas.

—¿Ayudarte a qué?

—Ayudarme a ver si hay alguna forma de salir de este cuadro.

Tuerce el gesto escépticamente, pero se viene a mi lado.

—Joe. ¿qué parte de esta nube es la que más te disgusta? —pregunto.

Examina la nube tranquilamente antes de contestar:

—No veo nada malo en la parte de abajo... y me gusta complacer a nuestros clientes. Lo que desde luego no me gusta es reducir los precios.

—¿Está todo el mundo de acuerdo con Joe? —quiero asegurarme de que están todos metidos.

Algunos dicen que sí. Otros asienten con la cabeza.

—Bien —les respondo—, vamos a sacar los supuestos que están ocultos. Para «responder a las necesidades del cliente», debemos «reducir los precios» porque... Venga, Joe, ¿por qué?

—Porque eso es lo que piden —Joe completa la frase.

Vaya respuesta.

—Joe, no eludas el tema. Intenta pensar en las necesidades del cliente.

No le gusta mi comentario. Se supone que la gente de ventas siempre piensa en las necesidades del cliente. Un mito.

—Lo que necesitan es precios más bajos —dice en tono formal.

—¿Por qué? —hago el papel de ejecutivo en su torre de marfil.

—Porque casi todos nuestros clientes están bajo una fuerte presión financiera de su corporación. Son empresas industriales. Son como nosotros. Siempre bajo presión de su corporación para que mejoren sus finanzas.

Todavía le quedan fuerzas para enfrentarse a mi. Eso es bueno.

—Ya estamos avanzando —hago como que no noto su cinismo y convierto sus palabras en un supuesto claramente expresado.

—Para «responder a las necesidades del cliente» debemos «reducir los precios» porque «la única forma de responder ante la presión financiera del cliente es reduciendo precios». ¿Es esto lo que tú has dicho?

—Lo que quieren nuestros clientes es que bajemos los precios

—se repite—. Eso es seguro. Pero si les hacemos caso intentarán pasarnos toda su carga financiera. Sabes que algunos de nuestros clientes quieren que les dejemos piezas de repuesto en depósito. Hay que tener caradura —es evidente que Joe está irritado con todo el asunto.

No está cooperando, pero veo una forma de usar lo que ha dicho. Puede que no sea juego limpio, pero hemos de avanzar. Miro a Joe, a la nube y después al grupo.

—Así que Joe no cree que nuestro supuesto sea válido. La reducción de precios no es la única forma en la que podemos responder a la presión financiera del cliente. Por ejemplo, como ha dicho Joe, podemos responder a su presión financiera dándoles piezas de repuesto en depósito.

Joe se queda tan estupefacto que no puede ni articular palabra. Phil, director de ventas de la Costa Este, no puede aguantar más.

—Pero, señor, ¿cuál es la diferencia? ¿No es el depósito otra manera de reducir precios? —sí no fuera por mi cargo habría sido más directo. Seguro.

—Phil —digo pacientemente—, hay una enorme diferencia entre reducir precios y dejar piezas de repuesto en depósito.

—Yo no la veo —Joe vuelve al campo de batalla.

—Dejadme que os lo demuestre con un ejemplo. Supongamos que un cliente tiene piezas de repuesto por valor de cien mil dólares y usa, de promedio, unos diez mil al mes —lo escribo en una transparencia—. Un cliente típico de tamaño medio. ¿Cuál sería el impacto financiero para el cliente si le reducimos el precio de las piezas en un diez por ciento?

—Eso sería un desastre —Phil no puede contenerse—. Perderíamos ingresos y no creo que aumentáramos nuestras ventas de piezas de repuesto ni en una sola unidad. ¿De verdad que vamos a hacer eso?

—Sólo vamos a hacer cosas que tengan sentido desde el punto de vista del negocio —le aseguro—. Por ahora sólo estamos intentando contestar a tu pregunta sobre cuál es la diferencia entre reducir precios y dejar en depósito. Afirmaste que no había diferencia. Yo digo que si la hay. ¿Lo averiguamos?

Nadie está contento. Oigo murmullos como «discusión académica». «no deberíamos perder el tiempo en esto», «dejadle seguir». Ignorándolo, señalo el ejemplo numérico y vuelvo a hacerle la pregunta a Joe.

—¿Cuál será el impacto en las finanzas del cliente?

—Si bajamos el precio de nuestras piezas de repuesto en un diez por ciento, entonces tendremos mil dólares menos al mes. Eso

es todo. A mí no me parece una decisión empresarial inteligente — Joe insiste en no mirarlo desde el punto de vista del cliente.

Mientras no consiga hacerles ver su oferta desde la perspectiva del mercado, no tenemos ninguna posibilidad de desarrollar algo significativo.

—En otras palabras —rehago su respuesta—, el cliente tendrá un impacto positivo directo de mil dólares al mes en sus beneficios, y lo mismo en su liquidez. Supongamos ahora que en lugar de eso ofrecemos, en adelante, darle las piezas de repuesto en depósito. ¿Cuál es el impacto financiero? Para el cliente, no para nosotros.

Joe no me contesta. Phil dice:

—Para saber el impacto en las finanzas del cliente le tendremos que preguntar a su director financiero.

Le ignoro y sigo hablándole a Joe.

—Joe, si pasamos a depósitos, ¿qué es lo que pasará? El primer mes el cliente coge de su inventario el equivalente a diez mil dólares. Nosotros se lo reponemos, pero en depósito. El resultado es que el cliente ha mejorado su liquidez en diez mil dólares y ha reducido en la misma cantidad el inventario que aparece en su contabilidad. Eso significa que nuestra oferta le resulta muy atractiva, mucho más que una reducción del diez por ciento.

—Entonces, el mes siguiente, el cliente...

Joe no lo puede soportar más.

—Sí, nuestra oferta le resulta muy atractiva. Es normal, su liquidez mejora en diez mil dólares y la nuestra se resiente en la misma cantidad. Su inventario se reduce en diez mil dólares y el nuestro aumenta en la misma cantidad.

—Eso no es correcto, ¿Steve?

Steve, director financiero de Vapor a Presión, contesta como yo esperaba.

—Nuestro inventario subirá, pero sólo dos mil quinientos dólares. Ese es el valor que tiene en nuestra contabilidad. No tenemos el inventario a valor de venta.

—¿Y qué? —Joe está muy alterado—. Perdonadme, pero si os vais a poner así, ¿por qué no le dejamos también en depósito al cliente el equipo original?

—Interesante idea —digo tranquilamente—, eso resolvería su problema de presupuestos para inversiones.

—Pero... —Joe se ha quedado sin habla.

—También permitiría al cliente mejorar su retorno sobre la

inversión. A su corporación le encantaría. Y si vuestro cliente pertenece a una empresa como nosotros, tendríais una oferta real-



mente atractiva porque no le supone ninguna exigencia inmediata de liquidez.

—¡Estás de broma!

—No, no estoy de broma —digo secamente—; sólo estoy examinando lo que puede ser atractivo para nuestros clientes.

Esto es demasiado para Joe:

—¡Atractivo! Te puedo decir muchas cosas que son atractivas para nuestros clientes. El problema es que ninguna de ellas tiene sentido para nosotros.

—Dame un ejemplo.

—Si quieres algo realmente atractivo —Joe no lo duda ni un momento—, dáselo todo al cliente. Lo mejor sería que nosotros fuéramos los dueños de los equipos y nos ocupáramos de su funcionamiento y de las necesidades de vapor a presión del cliente. Esto es ridículo.

Me quedo mirándole, durante un rato largo. Aquí está la respuesta. Tan fácil. ¿Podría ser?

Bajo mi mirada, empieza a recoger velas.

De repente interviene Stacey:

—Joe, repite lo que acabas de decir. Exactamente, palabra por palabra.

—Si queremos ser atractivos para el cliente podemos ocuparnos de todas sus necesidades de vapor a presión —dice enfadado y desesperado.

—¿Por qué no? —Stacey se levanta—. ¿Qué pasa si el equipo es nuestro, y las piezas de repuesto, y la gente de mantenimiento...? Todo. Nosotros nos ocupamos de todo el vapor a presión que necesite el cliente. Le podríamos vender vapor a presión. Ni equipos ni piezas de repuesto, sino vapor a presión.

—Oh, no te preocupes, no se lo íbamos a dar gratis. Le cobraríamos por ello.

—¿Cómo les íbamos a cobrar? —escupe Joe.

—No lo sé —dice ella—. Puede que según las kilocalorías, o los BTUs.

—Eso no sería posible —dice él—. Hay que tener en cuenta la distancia desde el horno. Tuberías, válvulas, y todo lo demás. Es una de las partes principales del sistema.

Vaya, vaya. Se está metiendo en la trampa.

—¿Podríamos cobrar por BTUs por yarda? —alguien piensa en voz alta.

—Estoy segura de que lo podemos arreglar —dice Stacey.

—Ese no sería el problema.

Volviéndose hacia ellos les pregunta:

—¿Qué os parece? En lugar de vender el hierro físico vendérmolos al cliente lo que de verdad necesita. Vapor a presión. Donde lo quiera, cuando quiera y en la cantidad que quiera. ¿Qué os parece el concepto?

Nadie se apresura a contestar. Algunos mueven la cabeza escépticamente. Otros miran al techo o se miran entre sí. Pero no hay reacción negativa. Sólo están pensándoselo. Me siento.

Phil es el primero en hablar. Sólo dice una palabra:

—Xerox.

—Sí. Xerox —repite Stacey—. Nuestras fotocopiadoras grandes. No las hemos comprado, no son nuestras, no las mantenemos. Las más grandes ni siquiera las manejamos. Todo lo hace Xerox. Y les pagamos. Les pagamos un tanto fijo al mes más una pequeña cantidad por cada copia. No nos han vendido máquinas de hacer copias, nos venden las copias de lo que queramos copiar. Joe, ¿a ti qué te parece?

—No va a funcionar. La mayoría de nuestros ingresos y todos nuestros beneficios proceden de las piezas de repuesto. Si se las vamos a dejar en depósito nos moriremos de hambre.

—¿Quién ha dicho nada de depósito? —Stacey muestra su sorpresa—. De lo que estoy hablando es de darles esta nueva oferta a clientes nuevos. Empresas que estén construyendo fábricas nuevas o ampliando las que ya tienen.

—Ah, eso ya es otra cosa —Joe está más relajado.

—Bueno, ¿tú que crees?

—No lo sé —Joe ya está mucho menos agresivo—. Podría funcionar. No hay mucho que perder. En cualquier caso, ya vendemos la instalación original a precio de materia prima para poder introducirnos.

Stacey continúa consultándole.

—¿Tú crees que podríamos conseguir los pedidos si lo ofrecemos por una cantidad fija mensual más un cargo según el consumo?

—Depende de los precios. Pero si el precio es correcto, lo conseguiremos. La verdadera cuestión es saber qué precio necesitamos para cubrir los gastos.

— Eso depende de cuánto nos cueste —dice Stacey—. Las piezas de repuesto son una de las principales cargas. Si implantamos el nuevo sistema de distribución podemos llevar en pocas horas cualquier pieza que se necesite. Esto quiere decir que necesitaremos muchas menos piezas de repuesto en las plantas de los clientes, lo

que reducirá sustancialmente nuestros costes.

—Hasta cierto punto —asiente Joe de mala gana.

—También creo —continúa Stacey— que podemos mantener sus sistemas por una fracción de lo que ellos se gastan en mantenimiento.

—Eso desde luego —interviene Phil—; no saben cómo mantener nuestros equipos. A veces yo le llamo sabotaje a lo que ellos llaman mantenimiento.

—Lo que quiere decir que podemos mantener sus sistemas por una fracción de lo que les cuesta a ellos. Joe, les podemos dar un precio bueno. Un precio muy bueno.

—Tendremos que hacer los cálculos —Joe todavía se muestra escéptico.

—No tenemos que hacer ningún cálculo para saber la respuesta. Mira Joe, tenemos una cantidad enorme de capacidad excedente —Stacey le recuerda lo que es evidente.

—Si tú crees que con esta oferta podemos ganar nuevos mercados, cualquier precio razonable nos garantizará un gran beneficio. ¿No lo ves?

—Sí es bueno, los competidores nos copiarán inmediatamente. No sirve de nada —sigue atrincherado.

—Podemos asegurarnos de que eso no pase —dice Phil—, Si podemos tener todos los repuestos en pocas horas, podremos garantizar una Habilidad muy alta. Ofreceremos el pago de penalizaciones por cada avería que dure más de..., digamos, veinticuatro horas.

—¿Penalizaciones? ¿Por qué penalizaciones? —Joe se pone inmediatamente en guardia.

—Porque así nos aseguramos de que nuestros competidores no nos sigan inmediatamente —dice Stacey.

—Y si lo intentan, se partirán la cabeza —Phil completa el cuadro.

Joe no contesta. Muchos sonríen abiertamente. Empiezo a darme cuenta de hasta qué punto no les gusta. Francamente, a mí tampoco.

Stacey se vuelve hacia el grupo y sugiere:

—¿Examinamos seriamente hasta qué punto puede ser atractiva esta oferta para los compradores potenciales?

Empiezan a discutir sobre ello. Cada vez se mete más gente en la discusión.

Al poco tiempo Stacey coge una transparencia en blanco y escribe en su parte inferior: «Ofrecemos vapor a presión donde, cuando y cuanto se necesite.» Lentamente empieza a emerger el árbol del a realidad futura. Cada vez que consiguen vencer alguna reserva se añaden más entidades al árbol.

Después de dos horas tormentosas, ya hay terminadas tres páginas. Ya han pasado lo peor. Ya no hay nadie en contra de la solución, ahora la están perfeccionando. Asegurándose de que estará bien. Su árbol de la realidad futura muestra claramente lo grandes y diversos que pueden ser los beneficios. Los benéficos para ellos y para sus clientes. Es impresionante.

Los detalles de su caso son muy complicados, pero el concepto se puede explicar con sencillez. La oferta que están examinando ahora, con respecto a su modo tradicional de llevar el negocio, es como la diferencia entre comprar un coche o tenerlo en leasing. Sabéis que el leasing es bastante popular por cuestiones de impuestos. Pero en su caso eso es sólo una mínima parte de la historia.

Para daros cuenta de la magnitud del asunto, imaginaos que ahora tuvierais que comprar no sólo el coche, sino que además necesitarais un garaje completamente equipado para mantenerlo, un inventario de piezas de repuesto y una estación de servicio.

Lo que ofrecen es daros el coche que queráis, y cobraros según la distancia que recorráis a medida que la recorréis. El precio es muy bueno. En total, considerando los gastos de la gente de mantenimiento y los gastos de inventario, es barato.

Ahora imaginaos que tenéis que comprar un coche, pero se os mide según el retorno sobre la inversión. La diferencia entre las dos ofertas es como de la noche al día.

Sabiendo lo que piensan de estas cosas las corporaciones, estoy bastante convencido de que si Vapor a Presión lo presenta bien va a ganar en casi todas las instalaciones nuevas. Contando con el hecho de que tienen mucho exceso de capacidad, seguro que consiguen unos beneficios sustanciales. ¿Cuánto? Tendré que esperar una o dos semanas hasta que me envíen su plan detallado.

Están a punto de parar para la comida cuando Phil dice:

—¿Por qué ofrecerlo sólo para instalaciones nuevas? ¿Por qué no se lo ofrecemos a los clientes actuales de nuestra competencia? Con esta oferta nos los podemos merendar, y no pueden hacer nada.

Este comentario desata el manicomio. Todos hablan a la vez. Hay muchas ramas negativas que tendrán que eliminar. Muchas.

Decido marcharme. Mi presencia no aporta nada, más bien lo contrario. Stacey tiene el control y está orientada hacia la acción. Nadie piensa ya que no hay forma de aumentar las ventas, al contrario, están sedientos de sangre. De la sangre de sus competidores.

Don se quiere quedar. A Stacey no le parece nada mal, al contrario, está encantada de tenerle.

Seis meses más tarde nos hallamos sentados en mi oficina.

—¿Por qué tardan tanto? —pregunta Bob por décima vez.

—¿Más café?

Me ignora.

—Malditos abogados. ¿Qué están haciendo ahí dentro? ¿Afilando lápices? ¿Cuánto se tarda en meter unos pequeños cambios?

Estamos esperando a que los abogados incorporen los cambios de última hora que hemos acordado. Después firmarán Granby y Nelson y Cosméticos I ya no formará parte de UniCo.

Bob se levanta y empieza a dar vueltas.

—Y sigo diciendo que lo hemos vendido barato.

—Bob, déjalo ya. Doscientos setenta millones es un buen precio. Además, ¿a ti que más te da? Dentro de una hora o así, tu serás ellos. Cambias de campo. ¿Algún remordimiento de última hora?

—No especialmente —se vuelve a sentar—. Sabes que en realidad no me parecía mal. Sobre todo después de hablar con Pete.

—Sí, —me río—, está más feliz que un gato en una lechería.

—¿Por qué no iba a estarlo? Está creciendo de forma increíble.

—Creo que lo que más le importa es que ahora puede enseñarle a la gente cómo hacer bien las cosas. Ya sabes cuánto le gusta enseñar a Pete. Me he enterado de que piensan rotar a todos los directivos por su empresa. Hasta el director financiero de la corporación va a tener que estar allí dos semanas. ¿Te imaginas lo que probablemente le hará Pete?

La risa de Bob llena mi despacho.

—Por cierto, Alex, no me has contado cómo conseguiste ese milagro. Sacar ciento sesenta y ocho millones por ese granito.

—No creo que quieras que Pete te oiga llamándole granito a su adorada empresa.

—Si me oye, soy hombre muerto. Pero, Alex, con todos los respetos, es una empresa pequeña. ¿Cuánto estaban consiguiendo? Deben ser menos de setenta millones al año. ¡Has conseguido más del doble de sus ventas anuales!

—También estaban generando un beneficio de catorce millones al año. Pero la respuesta verdadera es que lo conseguimos de la misma forma que vamos a conseguir un buen precio por tu empresa. No hemos vendido sólo una empresa. Hemos vendido un concepto valioso. La empresa y sus directivos son los instrumentos esenciales para llevar a cabo ese concepto.

—Ya veo —se tranquiliza—. Todavía podría aprender mucho de ti. ¿Me estaré equivocando al dejar UniCo?

—¿Estás loco? ¿Crees que aquí ibas a conseguir una oportunidad así?

—No, Alex, te estaba tomando el pelo. ¿Quién podría pedir una oportunidad mejor? No sólo voy a mantener Cosméticos I bajo mi control directo, además voy a llevar todo el grupo de suministro a perfumerías. ¡La idea de tu hijo ha funcionado estupendamente! ¡Vaya puesto! Cinco empresas. Nueve fábricas. Más de doscientos vendedores. Un presupuesto abultado. No puedo esperar más. ¿Qué pasa con estos malditos abogados?

Empieza otra vez.

Le pido a Fran que traiga té. Por ahora no necesitamos más café.

—Por cierto, Alex, ¿qué vas a hacer cuando se venda la empresa de Stacey? ¿Tienes algo preparado en el horno?

—Puede que me vaya a trabajar para ti —bromeo—. He pensado algunas cosas. Todavía no hay nada en concreto. Pero no te preocupes, me las arreglaré.

—Estoy seguro. Cualquier empresa te agarraría con las dos manos. Con lo que has conseguido y con tus conexiones, no estoy preocupado en absoluto. Sólo me preguntaba si ya lo tenías decidido.

Francamente, empiezo a estar intranquilo. He tenido algo de tiempo para buscar y no hay muchos trabajos que me gustaría tener. Por no hablar de mi capacidad para conseguirlos. Pero hay tiempo suficiente. Espero.

—¿Sabes. Alex? —interrumpe mis reflexiones—, lo que no me gusta de mi nuevo trabajo es que no te tendré a ti para consultarte. No. no me pares. Te he querido decir esto durante mucho tiempo, pero no me parecía adecuado. Ahora que es evidente que no necesito hacerte la pelota...

—Sí lo necesitas. Todavía no se ha firmado el contrato.

—Te quieres callar, por favor. No me resulta fácil decir esto. No lo hagas aún más difícil con tus bromas.

—Entonces no digas nada. No hace falta. Ya lo entiendo.

Se queda callado unos segundos:

—No. hace falta que se diga. Alex, soy seis años mayor que tú. He llegado hasta donde estoy por el camino más difícil, nadie me ha regalado nada. Sobre todo tú. Me has hecho sudar como ningún otro jefe. Pero en los últimos ocho años me he acostumbrado a pensar en ti como en mi padre. No sonrías, estoy hablando en serio.

—Sabía que tú estabas ahí observando y preocupándote por mí. No como una gallina que ayuda cuando no hace falta, sino al contrario. Dejándome crecer y equivocarme, pero dispuesto a guiarme cuando necesitaba orientación.

—Sabía que, pasara lo que pasara, tu estarías ahí asegurándote de que yo encontraría la forma de volver a arreglar las cosas. No sabes lo bien que se siente uno sabiendo eso. Gracias Alex.

—Bien, pues ya lo he dicho. Por favor no me contestes.

¿Qué podría contestar yo?

Cuando se termina la ceremonia de la firma, Granby me hace una señal para que me quede. La gente va saliendo del cuarto uno a uno o en pequeños grupos. Todos se van contentos. Ha sido un trato en el que de verdad salen ganando las dos partes.

Por fin sólo quedamos Granby, Trumann, Doughty y yo. Sólo nosotros cuatro en esta sala grande y lujosa. Nos sentamos en un rincón. Todos hemos trabajado mucho para llegar a este acuerdo. es como si quisiéramos que el momento se prolongara.

—Felicidades, Alex —dice Granby—. Quería darte las gracias personalmente. Has convertido un fracaso en una gran victoria. Me resulta más fácil jubilarme sabiendo que dejo detrás una empresa sólida. Gracias otra vez.

—Así se habla —dicen los otros dos.

Después de un rato, Granby pregunta:

—¿Cómo va Vapor a Presión? ¿Cuándo podremos seguir con la venta?

—Es demasiado pronto para saberlo —le contesto—. Van bien. pero mientras no sepamos el impacto total es difícil preparar una propuesta razonable.

No parece preocuparles.

—¿Nos puedes contar un poco? —pregunta Brandon.

—Todo va de acuerdo con el plan, no hay sorpresas. Ya tienen cuatro grandes cuentas nuevas, y hay unas doce empresas más que están considerando seriamente sus propuestas. Ahora el problema

está más bien en controlar el proceso. Es un equilibrio delicado entre conseguir más cuentas y asegurarse de que no aparecen cuellos de botella.

—Supongo que todos los que usan vapor a presión estarán vigilando esas nuevas cuentas con ojos de águila —comenta Granby.

—Más o menos —asiento—, por eso es tan vital obrar con prudencia. Cualquier error serio sería magnificado por la competencia. Ya no se ríen de nuestro planteamiento. Está empezando a cundir el pánico.

—Más les vale —dice Brandon—. Todavía no entiendo cómo lo pudisteis conseguir. Sí, revisamos todos vuestros árboles. Cuarenta y siete ramas negativas. Más de cien obstáculos. Nunca he visto una planificación tan meticulosa.

—¿Qué querías? Como no teníamos tiempo para equivocarnos, tuvimos que dedicar más tiempo a la planificación —le tomo el pelo—. Sí, estoy de acuerdo. Stacey y su equipo han hecho un trabajo notable. A mí me parece particularmente admirable cómo compaginaron la reducción de sus inventarios regionales de piezas de repuesto con el aumento de equipos que necesitaron instalar en los nuevos clientes. No precisaron ni un céntimo de UniCo. Ha sido una obra maestra de sincronización.

—Lo que más me impresiona —comenta Granby —es cómo han montado su equipo de mantenimiento volante. Ha sido muy ingenioso lo de coger a los mejores hombres de mantenimiento de sus clientes como parte del acuerdo. Les resolvía a todos muchos problemas de un plumazo. Impresionante.

Sonríó. Tuve que luchar con Granby hasta la muerte precisamente en este punto por culpa de la congelación de empleos que tenemos. Probablemente ya ni se acuerda.

—Entonces, ¿cuándo crees que podremos reanudar las negociaciones? —pregunta Jim.

—No lo sé, es demasiado pronto. Tendremos que decidirlo en algún momento, pero seguro que ahora no.

—Creo que dentro de unos dos meses tendremos una buena idea de la cuota de mercado que podemos conseguir —especula Brandon. —¿Puede que entonces?

Granby se vuelve hacia mí:

—¿Es cierto eso?

—Brandon tiene razón. Para entonces probablemente Stacey habrá agotado toda su capacidad excedente. Los progresos dependerán de la rapidez con la que pueda entrenar nuevos ingenieros. Puede que se los tengamos que robar a la competencia, pero aun



así les costará algún tiempo ajustarse a nuestra forma de funcionar. Es muy distinta de la que están acostumbrados. Sí, unos dos meses más o menos.

—Mmmm. dos meses —Granby no parece demasiado contento.

—¿Hay algún problema? —pregunta Brandon educadamente.

—En realidad, no. Es sólo que quería disponer de algo de tiempo para limpiar mi mesa. Me retiro dentro de tres meses y quería dedicar el último mes a visitar todas nuestras fábricas. Brandon y Jim, sé que es demasiado, porque ya habéis hecho más de lo que os correspondía, pero ¿podríais ocuparos también de estas negociaciones?

—Tengo una idea mejor —dice Brandon—. Es Alex quien de verdad ha llevado los dos últimos tratos. El concepto que estamos vendiendo se le ocurrió a él. El decidió a cuál de los posibles compradores nos debíamos dirigir. Sus presentaciones han sido lo que de verdad lo ha hecho posible. Y, reconozcámoslo, él ha sido el que casi ha impuesto el precio, primero a nosotros y después a la otra parte. ¿Estás de acuerdo, Jim?

—Los hechos son los hechos —dice él.

—Nosotros ayudaremos, por supuesto. Pero Alex debería dirigir formalmente el trato. ¿No crees, Alex?

—No, no lo creo.

—Venga, no seas modesto. No te pega —Jim me sonríe.

—No tiene nada que ver con la modestia. Creo que no debo dirigir el trato porque creo que no debería haber trato.

—Una bomba típica de Alex —suspira Brandon—. Venga, ¿ahora qué quieres decir?

—Es como el chiste sobre Napoleón y las campanas —contesto sabiendo que es la mejor forma de demostrar mi argumento. Continúo sin dejarles tiempo para que protesten—: Llegó Napoleón una vez a un pueblo pequeño y no hicieron sonar las campanas. Furioso, llamó al cabecilla del pueblo y le exigió una explicación. «Teníamos tres buenas razones», se disculpó el pobre hombre: «la primera era que no sabíamos que usted venía. La segunda, que el que toca las campanas está enfermo. Y la tercera es que no tenemos campanas».

—Buen chiste —a Jim le ha gustado—, y ahora, ¿qué tiene que ver?

—No deberíamos iniciar negociaciones para vender Vapor a Presión por tres razones. La primera es que ya no hay motivo para venderla. La segunda es que ya no tenemos buenos compradores potenciales. Y la tercera es que nos hace mucha falta a nosotros.

—Alex. explícate, por favor,

—¿Cuál era el motivo original para vender las empresas del grupo de diversificación? Era la necesidad de mejorar la calificación de crédito de UniCo. ¿Cuánto esperábamos obtener por la venta de las tres empresas? Menos de ciento cincuenta millones de dólares. ¿Y cuánto hemos conseguido hasta ahora? Con el acuerdo de hoy, cuatrocientos treinta y ocho. ¿Cuánto más vais a querer? Nuestra calificación de crédito ya está bien y, reconocedlo, todavía no sabemos ni qué vamos a hacer con todo el dinero que ya hemos conseguido. ¿Lo sabemos?

No me molesto en esperar una respuesta.

—La segunda razón es que el mejor trato que podríamos conseguir sería con los competidores de Vapor a Presión. Pero, ¿cuánto dinero es? No podrán encontrar tanto dinero de ninguna manera. y vendérselo a cualquier otro sería un desperdicio.

Lo que me lleva a la tercera razón. UniCo en general es una compañía bastante mediocre. Lo siento, señores pero, ¿a qué empresa de UniCo podemos señalar como la mejor de su sector? ¿Cuál está entre las diez mejores? Ninguna. Necesitamos un modelo interno. Necesitamos un catalizador, una empresa que sea una escuela de cambio. La empresa de Pete no era adecuada. UniCo no trabaja con nada que se parezca ni remotamente a la industria de artes gráficas. La empresa de Bob no era adecuada por las mismas razones. Pero mirad hasta qué punto la empresa de Stacey es exactamente lo que necesitamos.

Casi todas las empresas de nuestra actividad principal trabajan con alguna combinación de trabajo mecánico y eléctrico. En casi todas ellas se hace ingeniería a medida. En realidad son talleres muy grandes. Aunque buscásemos un modelo por todas partes. Vapor a Presión seguiría siendo la mejor elección. Caballeros, necesitamos esa empresa si queremos que UniCo vuelva a estar en cabeza, necesitamos Vapor a Presión enormemente.

Se quedan pensando en lo que he dicho. Después de unos minutos, Brandon se vuelve hacia Granby:

—La semana que viene le vas a presentar al consejo un plan de inversiones. ¿Nos podrías decir ahora qué vas a sugerir que hagamos con el dinero?

— He decidido no presentar el plan de inversiones —les sorprende—, Bill Peach y Hilton Smyth lo han trabajado mucho. pero, trajeran lo que trajeran yo no estaba satisfecho. Nada era lo suficientemente bueno como para dejar al nuevo presidente comprometido con ello. Decidí dejarle este quebradero de cabeza a mi sucesor.

—Ya veo —Brandon no parece demasiado sorprendido. Se vuelve hacia mí—. Alex. ¿qué recomendarías como plan de inversiones?

Sé perfectamente lo que recomendaría, pero no soy yo el que debe decirlo.

—Venga Alex. conociéndote estoy seguro de que tienes algo que decir. Habla —me anima Jim.

—Prefiero no hacerlo.

—Alex, estás entre amigos. Dinos lo que piensas —insiste.

—Mira Jim. no creo que se pueda discutir un plan de inversiones aisladamente. El plan de inversiones tiene que derivarse de una dirección estratégica. Así que lo que realmente me estás preguntando es mi opinión sobre la mejor dirección estratégica para UniCo. No me hagas empezar porque puedo estar hablando una hora.

—Excelente idea —dice Brandon—. Vamos a cenar los cuatro juntos. Tenemos que celebrarlo.

—Bien —dice Granby—, me encanta la idea.

A mí no. No estoy ansioso por divagar sobre mi incompleto trabajo acerca de cómo desarrollar la estrategia de una empresa. ¿Pero cómo puedo rechazar esta invitación a cenar?

Menos mal que Julie me convenció de que me preparase para un trabajo nuevo. Como no sabía en qué empresa iba a acabar, me entretuve intentando imaginarme cómo se debe diseñar la estrategia de una empresa. Ahora me va a venir bien. Faltan casi cuatro horas para la cena. Puedo repasar mi árbol y convertirlo en una buena preservación. Creo que con cuatro horas tendré bastante.

Pero antes me tengo que ocupar de otra cosa. Es el momento perfecto. Sigo a Granby hasta su despacho.

—¿Qué pasa, Alex? —me pregunta.

—Creo que ha llegado el momento de hablar sobre mi próxima asignación. Ahora que ya hemos vendido Cosméticos I y que parece que no vamos a vender Vapor a Presión, en realidad no tengo trabajo. No me parece productivo dedicarme a darle la lata a Stacey.

Me apresuro a continuar antes de que pueda apartar mis preocupaciones con palabras huecas. Realmente no quiero pasarme los próximos meses con las manos vacías.

—He estado pensando mucho. Tengo ideas sobre cómo aumentar la productividad de nuestras empresas, de todas nuestras empresas. No a base de pequeños aumentos, sino progresando a grandes saltos. Como hemos hecho en el grupo de diversificación. Creo que lo hemos perfeccionado hasta convertirlo casi en una ciencia. Os lo enseñaré esta noche con bastante detalle.

—Será muy interesante —dice educadamente.

—Así pues, lo que propongo es que me nombréis para ocupar un puesto nuevo, vicepresidente ejecutivo de planificación estratégica.

No dice ni una palabra.

—Puedo trabajar con Bill Peach fácilmente. Estará contento de dejarme entrar. Lo que no sé es cómo reaccionaría Hilton Smyth, pero creo que podría manejarlo. ¿Qué te parece?

—Creo que te debes esperar —me pone la mano en el hombro—. Alex, lo que estás proponiendo tiene implicaciones importantes para la estructura organizativa de la empresa. No estoy en situación de hacer un cambio así tres meses antes de irme. Tendrás que esperar al nuevo presidente.

## 30

Jim va al grano en cuanto pedimos los cócteles.

—Alex, prometiste darnos tu opinión sobre cuál es la mejor dirección estratégica para UniCo. Somos todo oídos.

—Si no os importa —les digo—, prefiero no hablar específicamente de UniCo.

—Alex, no nos hagas eso —Brandon se pone ambas manos sobre el corazón—. He oído demasiadas presentaciones sobre cómo elegir una estrategia. No lo puedo soportar más. Cuéntanos algo concreto. Por favor —Brandon está en unos de sus estados de ánimo alegres.

—Déjalo, Brandon, no te va a servir de nada. De hecho creo que voy a tener que empezar generalizando todavía más. Como la pregunta: ¿cuál es la meta de una empresa? Ya la habéis oído antes.

—Sí, demasiadas veces.

—Muchachos —insisto—, si queréis oír mi opinión sobre lo que deberíamos hacer con el dinero, tendréis que cooperar. Entonces, ¿cuál es la meta de una empresa? De una empresa industrial como la nuestra.

—¿Nos prometes que llegarás? ¿Esta noche? —suplica Bran-

don.

—La meta de nuestra empresa —le corta Jim— es ganar dinero ahora y en el futuro.

—En ese caso —le tomo el pelo— tengo una estrategia muy buena para vosotros. Abrid un banco. De madrugada.

Cuando terminan de reírse continúa:

—No es tan fácil elegir una meta. No podemos hablar aislada-mente de una meta. Tenemos que trabajar dentro de algún marco de limitaciones. Es inútil definir una meta sin definir los límites dentro de los que podemos intentar conseguirla.

—La meta no justifica los medios —coincide Brandon— Entonces lo que dices es que además de definir una meta hemos de definir las condiciones necesarias que no se nos permite violar. ¿Vas a sugerir ahora esas condiciones necesarias?

—¿Por qué no lo intentas tú?

—Esta noche no. hay demasiadas.

—Brandon. ¿te acuerdas de nuestra primera conversación, hace casi nueve meses? La conversación que tuvimos en el avión volando hacia Londres.

—Si ¿te refieres a cuando dijiste que no tenias ni idea de cómo aumentar las ventas?

—Veo que te acuerdas —sonríe—, ¿Te acuerdas también de la nube que escribimos? ¿La que subrayaba el conflicto que se percibe entre proteger los intereses de los accionistas y proteger los intereses de los empleados?

— ¿Cómo no iba a acordarse? —dice Jim—. Esa nube fue la que

nos abrió la puerta al mundo de los procesos de razonamiento. Sigue.

Jim está bastante impaciente esta noche. ¿Por qué será? Continúo:

—La meta de «ganar dinero ahora y en el futuro» es nuestra forma de proteger los intereses de los accionistas. ¿Y qué pasa con los empleados? Estábamos de acuerdo en que también era esencial proteger sus intereses.

— Ya veo —Brandon empieza a cooperar—. Ahí es donde aparece una de tus condiciones necesarias. ¿Qué sugieres?

—Algo como «proporcionar a los empleados un entorno seguro y satisfactorio ahora y en el futuro». ¿Tiene sentido?

—Es bastante exigente --interviene Granby—. Creo que no hemos tenido mucho éxito en ese campo. Pero, si se puede hacer, desde luego que ayuda.

No lo entiende, pienso para mí. pero no voy a ganar nada insultándole. No es cuestión de que «desde luego ayude». Si violas una condición necesaria, no puedes alcanzar tu meta. Eso es lo que significan las palabras «condición necesaria».

En UniCo violamos esta condición necesaria. Despedimos a miles de empleados leales y ni siquiera se nos ocurrió que proporcionar a nuestra gente un entorno satisfactorio fuera parte de nuestro trabajo. No es de extrañar que no consiguiéramos ganar dinero. ¿Cómo íbamos a ganarlo con una plantilla desmoralizada?

Digo en voz alta:

— Hay otra más. ¿Os acordáis de lo que dedujimos cuando analizamos el mercado competitivo actual? Acordamos que el mer-

cado castiga a las empresas que no satisfacen la percepción de valor del mercado.

—Puedes engañar a algunos clientes durante mucho tiempo — Brandon rehace el viejo tópico— o puedes engañar a muchos clientes durante poco tiempo. Pero no puedes engañar a muchos durante mucho tiempo.

Tópico o no, encaja perfectamente.

— Lo que significa —digo— que tenemos otra condición necesaria, «satisfacer al mercado ahora y en el futuro».

—Ya está, ya no necesitamos más condiciones.

—¿Qué quieres decir con que no necesitamos más? —Jim no está de acuerdo—. ¿Quieres decir que no hay más condiciones necesarias aparte de las dos que has dicho? ¿Y obedecer las normas de la sociedad? Tu propio ejemplo sobre abrir un banco «de madrugada».

—Eso ya está cubierto, «satisfacer el mercado ahora y en el futuro». Piénsalo. Jim. Todo el código moral está cubierto por estas dos condiciones necesarias.

Su expresión demuestra que todavía no está de acuerdo. No es raro, durante mucho tiempo hemos creído que los negocios y los valores sociales eran casi contradictorios. Antes lo eran. Ya no.

Para ayudarle a que lo digiera deprisa, le digo:

—Déjame repasar lo que hemos acordado. Estamos de acuerdo en que debemos «ganar dinero ahora y en el futuro», «proporcionar a nuestros empleados un entorno seguro y satisfactorio ahora y en el futuro» y «satisfacer al mercado ahora y en el futuro». Lo primero representa la visión tradicional de los dueños de las empresas. Lo segundo es el punto de vista tradicional de los sindicatos, de los representantes de los trabajadores. Y lo tercero expresa el mensaje por el que están abogando celosamente todos los nuevos métodos de gestión. Nosotros, como altos directivos, debemos asegurarnos de que nuestras empresas los proporcionan todos.

—Es fácil de decir —suspira Granby—. El problema es que hay conflictos entre ellos con mucha frecuencia.

—No, no los hay —le digo—. Hay formas de actuar que aparentemente entran en conflicto con alguno de ellos. A la larga, estas formas de actuar acaban entrando en conflicto con todos.

—Lo que nos estás diciendo —Jim intenta digerirlo con todas sus fuerzas— es que debemos darnos cuenta de que no hay conflicto entre ellos. Que no se contradicen, sino que de hecho se complementan.

—Exactamente.

- Probablemente Alex tiene razón —Brandon se une a mi—. Los que creemos que la meta es ganar dinero también nos damos cuenta de que las otras dos entidades son condiciones absolutamente necesarias para conseguir nuestra meta.

—Esa misma percepción empieza a darse en los otros campos —añado—. Presentadme a un líder sindical que crea que hay seguridad en el empleo en una empresa que esta perdiendo dinero constantemente. Presentadme a un fanático de la calidad que piense que una empresa le puede dar un buen servicio al mercado mientras pierde dinero constantemente.

—Entonces aseguras que en realidad estas tres entidades tienen el mismo grado de importancia —Jim se ha metido de lleno—. Si ése es el caso, ¿cómo es que todo el mundo habla de que la meta es ganar dinero?

—Puede que en Wall Street todo el mundo hable de eso —no puedo dejar pasar la oportunidad—, pero tienes algo de razón. Ganar dinero es mucho más tangible que las otras dos. Es la única que se puede medir.

—Ya sabía yo que estábamos en lo cierto —sonríe Brandon.

—No caigas en la trampa de pensar que la primera entidad es más importante —le advierto—. Es una coincidencia que ganar dinero se pueda medir. Verás, en algún momento de la prehistoria a un genio se le ocurrió una forma de comparar cabras con trigo. El o ella inventaron la unidad abstracta de dinero, una moneda. Todavía no ha inventado nadie una unidad para medir la seguridad o la satisfacción.

—Yo estoy tres coma siete Xs seguro, y Jim está catorce y medio Ys frustrado —Brandon demuestra mi argumento.

—Creo que más vale que pidamos la cena —dice Jim—; esta conversación empieza a degradarse.

Mientras esperamos los aperitivos, Jim insiste:

—Alex, todo esto es muy interesante, pero todavía no nos has dicho nada ni de estrategia ni de cómo sugieres que se invierta el dinero.

—No estoy de acuerdo —le digo—. Creo que de hecho hemos definido lo que es una buena o mala estrategia.

—Puede que sí, pero yo no me he enterado.

—¿Estás de acuerdo en que la estrategia es la dirección que escogemos para alcanzar nuestra meta?

—Naturalmente —asiente.

—¿También estás de acuerdo en que si violamos alguna de las tres entidades que hemos descrito no alcanzaremos nuestra meta? Recuerda que, cualquiera que sea la que escojas como meta, estábamos de acuerdo en que las otras dos son condiciones necesarias para conseguirla.

—Así pues, una buena estrategia no debe chocar con ninguna



de ellas —concluye Brandon—. ¿Cómo vas a encontrar una estrategia que no viole ninguna de las tres entidades? Y, aunque la encuentres, ¿cómo sabes que funcionará?

—Primero de todo, no escogiendo una estrategia que sabemos que es mala. Como acabas de decir, cualquier estrategia que choque con alguna de las tres entidades debe ser descartada. Eso elimina a la mitad de las estrategias que yo he visto en mi vida.

—Más de la mitad —me corrige Granby..

—Probablemente tienes razón —coincido—. No son, por definición, estrategias inteligentes, como mucho han sido generadas por el pánico -como la decisión de vender el grupo de diversificación, estoy a punto de añadir—, así que si las únicas estrategias que puedo encontrar chocan con alguna de las tres entidades, tendré que seguir buscando.

—Sí, pero ¿cómo? —Jim sigue metiéndome prisa.

Me niego a que me metan prisa.

—Todavía no he terminado de contaros lo que creo que no se debe hacer. Nunca deberíamos construir una estrategia basándonos en previsiones de mercado.

—Eso elimina el resto de las estrategias que yo he visto —se ríe Granby—. Pero, ¿estás diciendo que no se debe empezar con una previsión de mercado? A mi me parece el punto de partida más natural.

—No, porque intentar predecir el mercado es como intentar atrapar el viento —le digo—. Llevamos décadas intentando predecir las ventas. ¿Lo hemos conseguido alguna vez? ¿Hay algo de lo que nos fiemos menos que de las previsiones de venta de nuestras empresas? (Hilton Smyth. contesto secretamente mi propia pregunta).

—Le hemos echado la culpa a los métodos de predicción durante mucho tiempo —Jim me apoya—. Ultimamente he leído que la teoría del caos ha demostrado que la predicción exacta del tiempo no es cuestión de más sensores o de ordenadores más grandes. En teoría es imposible. Probablemente eso también es aplicable para las previsiones detalladas del mercado. Entonces, Alex, ¿cuál es tu punto de partida?

—Yo empezaría por desarrollar una ventaja competitiva decisiva. Si la empresa no tiene una tecnología única o unos productos excepcionales, yo haría lo mismo que hemos hecho en las empresas del grupo de diversificación. Concentrarme en cambios pequeños que eliminen los negativos del mercado.

—¿Llamas pequeños cambios a lo que habéis hecho? —Granby por poco se atraganta con la ensalada.

Espero un poco para que se recupere y entonces explico:

—No hemos cambiado en absoluto el producto físico. Hemos cambiado políticas, a gran escala, pero no productos. Eso es lo que quería decir con cambios pequeños. Estoy de acuerdo en que no es el nombre apropiado, pero procede de cuando empezamos a desarrollar la forma de hacerlo.

Brandon y Jim asienten con la cabeza.

—Pero yo no me pararía ahí —sigo explicando—, después pasaría inmediatamente a buscar formas de segmentar el mercado,

—¿Nosotros lo hemos hecho? —pregunta Jim.

—Lo hemos hecho en Vapor a Presión, ahí es fácil. Cuando tienes que hacer el producto a medida para el cliente, es fácil segmentar. No lo hemos hecho en las empresas de Bob y Pete. Pero me aseguré de que sabrían cómo llevar lo que han hecho hasta el siguiente nivel. Veréis, creo que hasta que no se haya establecido una ventaja competitiva en muchos segmentos del mercado, uno no debe considerar que está protegido.

—¿Por qué?

—Porque la competencia te alcanzará —explico—. No hay ninguna ventaja competitiva absoluta, sólo hay ventanas de oportunidad que acaban cerrándose.

—Entonces estás diciendo que siempre debemos estar en movimiento —concluye Jim.

—Por supuesto.

—¿Cuándo nos podemos permitir un descanso? —pregunta Brandon en broma.

—Cuando nos retiremos —es la respuesta de Granby.

Yo espero que mucho antes que eso. Hay formas de identificar ventanas que la competencia tarde mucho en cerrar. Pero si se me escapa esto me van a tener aquí hasta mañana. Mejor no mencionarlo.

En lugar de eso digo:

—El tener una ventaja competitiva decisiva en muchos segmentos del mercado dista mucho de ser suficiente.

—¿Qué más quieres? —Brandon se sorprende—. Alex, Alex. ¿dices «basta» alguna vez?

—Sí, cuando se han cumplido todas las condiciones necesarias.

—¿Y tú crees que llevar a una empresa a una posición en la que tenga una ventaja competitiva decisiva en un mercado segmentado *no es* suficiente para considerar que un directivo ha cumplido con su obligación? —Jim espera dudoso mi reacción.

—¿Cómo iba a serlo? —estoy asombrado con ellos—. Estamos

de acuerdo en que el mercado no se puede prever de forma exacta.

—Sabéis mejor que yo que los mercados oscilan. Hoy está en expansión, mañana en recesión.

—Necesitas ganar bastante dinero en los momentos buenos para que te ayude a pasar los malos —confirma Granby.

Pero eso no es lo importante. Tengo que ser más explícito.

—¿Qué harías si el mercado cae por debajo de tu capacidad? ¿Despedir a tu gente, o dejarles ociosos?

Granby otra vez:

—En tiempos difíciles hay que apretarse el cinturón.

Sé que él cree en eso. Yo ya he pasado por lo que él llama «apretarse el cinturón».

No es prudente que siga. Necesito a esta gente. Necesito su ayuda directa para que me ayuden a encontrar otro puesto y he trabajado muy duro para ganármelo.

—¿Ya os habéis olvidado de la segunda entidad? —me oigo decir—. Proporcionar a los empleados un entorno seguro y satisfactorio.

No dicen ni una palabra. ¿En qué estarán pensando? ¿Por qué me están mirando así?

—Alex —Jim escoge sus palabras cuidadosamente—; ¿Estás en contra de las reducciones de plantilla, sea cual sea el beneficio de la empresa?

—Sí.

Tiene gracia. Probablemente piensen que acaban de desenmascarar a un radical disfrazado.

No sonrén. Se miran entre sí en silencio. La atmósfera está cada vez más cargada.

—Creo que eso no es realista —dice Jim.

—Es peligroso —dice Granby.

Eso me indigna. ¿Por qué no pueden ver algo que es tan evidente? ¿Sólo porque supone una mayor responsabilidad sobre sus hombros? Que piensen lo que quieran. Ya estoy harto de personas de alto nivel que se niegan a reconocer las responsabilidades que de hecho tienen. Que se niegan a reconocerlas a costa de las personas que les rodean.

Probablemente su lema sea «dadme toda la autoridad y nada de responsabilidad».

Adiós contactos influyentes. Julie me comprenderá. Seguro.

—Y entonces, ¿qué pasó? —Julie no está muy contenta conmigo.

—Durante un rato, nada.

—¿Y después de un rato? Alex. deja de tomarme el pelo.

—Te estoy contando exactamente lo que pasó —digo en tono inocente.

—Escucha, querido esposo. Te conozco desde hace muchos años. Y sé que no ibas a destrozar tu carrera para llegar después a casa con una cara como la del gato que se acaba de tragar al canario. Así que déjate de juegos y cuéntame qué ha pasado.

—Sólo quieres el resultado final. ¿Sin todo lo que tuve que pasar para conseguirlo? De ninguna manera. O toda la historia o nada.

—Lo siento, tendré paciencia. Sigue.

—Entonces Brandon me preguntó si estaba en contra de los despidos fuera como fuera la situación. ¡Vaya pregunta! Por supuesto que, cuando has llevado a tu empresa a una crisis de liquidez, tienes que despedir personal. Si no, todo el mundo perdería su puesto de trabajo.

—Lo siento pero no lo entiendo. Si piensas así. ¿por qué les fastidiaste cuando Jim te preguntó que si estabas en contra de los despidos cuando la empresa no es rentable?

—Porque lo estoy. No tener liquidez y no ser rentable son cosas distintas. Escucha, Julie. Hace siete, seis e incluso cinco años UniCo estaba despidiendo gente como loca. La empresa no era suficientemente rentable, pero por otra parte tenía unas reservas sustanciales de dinero. No había razón alguna para los despidos. Sólo era la forma más fácil de que la alta dirección mejorase sus resultados. Recortar gastos en lugar de buscar la forma de satisfacer mejor al mercado. Por supuesto, no sirvió de nada. Hicimos los

despidos y seguimos perdiendo dinero, así que volvimos a despedir más empleados. Es un círculo vicioso. Por eso estoy en contra.

—Ya lo entiendo. Entonces, ¿cómo reaccionaron?

—Igual que tú. También les tuve que explicar a ellos la diferencia.

—¿Y?

—No les gustó. Sobre todo a Granby. Dijo que no todo el mundo era capaz de encontrar nuevas formas de abordar al mercado.

—Tiene algo de razón.

—No, no la tiene. Estábamos hablando de lo que es una buena estrategia, y en ese momento de la conversación estábamos hablando de una empresa que ya había conseguido una ventaja competitiva.

—Me he perdido. Si es la mejor empresa en su campo, ¿cómo puede estar perdiendo dinero?

—Te voy a recordar donde estábamos. Una empresa consigue desarrollar una ventaja competitiva dominante o, como tú dices, llega a ser la mejor en su campo. Todos trabajan, la empresa gana mucho dinero y todos están contentos. Entonces baja el mercado. cae la demanda y, como resultado, tienes más gente de la que necesitas. ¿Qué haces entonces? Esa era la pregunta.

—Ya entiendo. ¿Qué se puede hacer?

—Mi respuesta es que, si estás funcionando con una estrategia adecuada, eso nunca sucederá.

—Otra vez me he perdido. Mira Alex, las empresas y los mercados no son mi fuerte. Soy consejera matrimonial. ¿Por qué no te limitas a contarme lo que pasó? ¿Por qué estás tan contento?

—No, Julie, eso no te serviría de nada. No entiendes menos que ellos. Es sentido común, no necesitas saber mucho de la industria. Con lo que lees en los periódicos es más que suficiente. Dime, ¿qué es lo que no entiendes?

—No me acuerdo. ¿De qué estabas hablando? ¡Ah sí!, dijiste que si tienes una buena estrategia nunca te quedarás sin mercado. ¿Qué quieres decir? Cuando el mercado se cae, se cae y ya está.

—Eso es precisamente lo que ellos no entendían. Jim hizo la misma pregunta y casi con las mismas palabras.

—Menos mal que no soy yo la única tonta.

—Jim no es tonto. En absoluto. Lo que pasa es que la gente está acostumbrada a echarle la culpa a circunstancias externas que no se pueden cambiar en ese momento, en lugar de asumir su propia responsabilidad por no haberse preparado con antelación. Es como la cigarra que se quejaba del invierno mientras la hormiga estaba alimentada y a cubierto.

—Ponerlo a nivel infantil no me ayuda nada —se ríe—. ¿Cómo puedes evitar que caiga el mercado?

—No puedo. Pero, si la estrategia es correcta, puedo evitar que el mercado de mi empresa caiga hasta un punto en el que no haya suficiente trabajo para todos mis empleados.

—¿Cómo se puede conseguir ese milagro?

—Fácil. Creando suficiente flexibilidad. Una de las precauciones es garantizar que cada empleado no sirva sólo a un segmento del mercado sino a muchos. ¿Estás de acuerdo en que esto es posible si planifico mis acciones cuidadosamente? Por ejemplo, puedo tener la precaución de desarrollar productos nuevos que requieran casi el mismo tipo de recurso que ya tenemos.

—Creo que es posible. Pero, Alex, cálmate, no hace falta que grites.

—Por cierto, esto es lo contrario de lo que está haciendo la mayoría de las empresas. Conseguir flexibilidad en tus recursos humanos, segmentar tu mercado y no tu plantilla. ¿Sabes lo que hacen normalmente? Incluso cuando el mercado se les segmenta espontáneamente, cuando se abre un nuevo mercado, los muy idiotas abren inmediatamente una fábrica nueva. Segmentan sus recursos. Exactamente lo contrario de lo que se debería hacer con una estrategia inteligente.

—Ahora está claro. Pero, Alex, ya es la una de la madrugada y me estoy muriendo por saber qué ha pasado. Por favor, dame una versión más corta. Te prometo que en otro momento te dejo que me cuentes los detalles.

—Vale. Sólo lo esencial. Les dije que una buena estrategia se debe basar en dos cosas. Una es que no se debe monopolizar ningún segmento, aunque tengamos una ventaja competitiva clara y dominante.

—Pero, ¿por qué? ¡Huy perdón! No he dicho nada.

—Lo vas a entender en seguida. La otra cosa es que la empresa debe tener la precaución de entrar en segmentos que tengan una probabilidad pequeña de caer simultáneamente. Este último concepto tiene unas implicaciones que llegan muy lejos.

—Y que me encantará oír en otro momento. Ahora, ¿qué pasó? Me rindo. Es muy difícil decirle a alguien cosas importantes cuando no quiere escuchar.

—La conclusión es obvia. Si una empresa hace todo lo que hemos dicho, cuando un segmento lucrativo está en alza la empresa se dirige hacia él a expensas de los segmentos menos lucrativos. Lo puede hacer porque sus recursos son flexibles. Cuando un segmento del mercado baja, la empresa cambia su dirección hacia

otros segmentos, hacia segmentos que antes no se habían molestado en explotar totalmente.

Verás, el resultado es que esa empresa raramente tendrá que despedir empleados. Y las tres entidades, la meta y las condiciones necesarias se satisfacen simultáneamente.

—Muy interesante, pero ¿qué pasó? Dímelo.

—Oh, se quedaron impresionados. Mucho más que tú. Brandon incluso dijo que yo estaba lleno de buenas sorpresas. «Esperaba oír alguna opinión coherente sobre cómo reforzar la actividad principal, pero esto ciertamente supera mis expectativas», me dijo. ¿Has oído? ¡...supera mis expectativas!

—Y Doughty, ¿qué dijo?

—Sólo dijo, palabra por palabra: «has aprobado con nota alta».

—¿Por eso estás tan contento? Creía que a lo mejor habías hecho lo que me prometiste. Que les habías pedido que te ayudarían a encontrar un buen trabajo.

—Sí, lo hice.

—¿Y qué dijeron? ¿Prometieron ayudarte?

—No exactamente. Se miraron entre sí. Entonces Jim sonrió y dijo que desde luego que me podían ayudar a encontrar un buen trabajo. Y Brandon dijo: ¿Qué te parecería ser el nuevo presidente de UniCo?

## NOTA AL LECTOR

Hace siete años Alex Rogo fue nombrado Vicepresidente Ejecutivo de un grupo de empresas. Era un joven director de fábrica de UniCo, en lucha por mantener abierta su fábrica al tiempo que trataba de salvar su frágil matrimonio con Julie. Un oportuno encuentro con Jonah, antiguo profesor de sus tiempos de universitario, le indujo a romper con su forma convencional de pensar y a iniciar el aprendizaje de los Instrumentos de Pensamiento para la Gestión. La transición de Alex desde su crisis profesional a la implantación de la Dirección de las Limitaciones (Theory of Constraints, TOC) de Eli Goldratt, tanto en su carrera profesional como en su vida privada, se relata en el bestseller internacional LA META.

El Instituto Goldratt le invita a conocer más sobre la Dirección de las Limitaciones, los instrumentos de TOC para la Gestión y sus aplicaciones en:

- Orientación de la empresa en el mercado.
- Soluciones a la medida en Marketing y Ventas.
- Producción y logística.
- Distribución.
- Gestión de Proyectos.
- Habilidades de Gestión.

Y, además, el Programa Jonah.

Si desea recibir más información sobre TOC y cómo aplicarlo a su empresa, cumplimente los datos siguientes y envíenos esta página por correo o fax.

Nombre.....

Empresa

.....

Dirección

.....

Ciudad..... D. P

.....

Teléfono (     ) ..... Fax (     )

.....

Actividad de la empresa .....

N.º de empleados .....

**A. GOLDRATT INSTITUTE IBÉRICA**

Puerto de los Leones, 1

28220 Majadahonda, Madrid  
Teléfono (91) 639 49 55  
Fax (91) 639 41 23