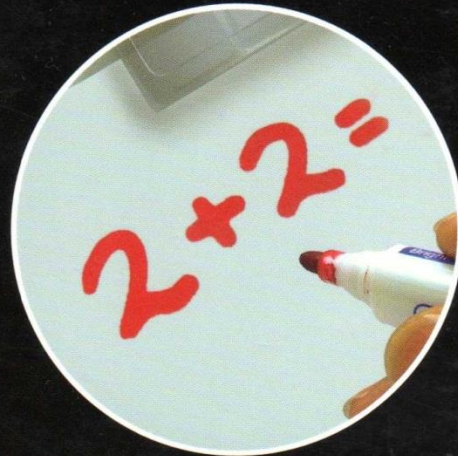


COLECCIÓN GOLDRATT

# ELIYAHU M. GOLDRATT ILAN ESHKOLI · JOE BROWNLEER

UNA NOVELA DE LA TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES (TOC)  
POR EL AUTOR DE *LA META*



# ¿NO ES OBVIO?

GRANICA

© ELIYAHU M. GOLDRATT - ILAN ESHKOLI - JOE BROWNLEER

**¿NO ES OBVIO?**

2010

## INDICE

CAPITULO 1 .....	4
CAPITULO 2 .....	7
CAPITULO 3 .....	10
CAPITULO 4 .....	15
CAPÍTULO 5 .....	26
CAPITULO 6 .....	33
CAPITULO 7 .....	37
CAPITULO 8 .....	41
CAPITULO 9 .....	48
CAPÍTULO 10 .....	52
CAPITULO 11 .....	58
CAPITULO 12 .....	68
CAPITULO 13 .....	73
CAPITULO 14 .....	79
CAPITULO 15 .....	90
CAPITULO 16 .....	95
CAPITULO 17 .....	102
CAPITULO 18 .....	105
CAPITULO 19 .....	121
CAPITULO 20 .....	125
CAPITULO 21 .....	128
CAPITULO 22 .....	132
CAPITULO 23 .....	135
CAPITULO 24 .....	140
CAPITULO 25 .....	146
CAPITULO 26 .....	150
EPÍLOGO .....	156
APÉNDICE .....	159

## CAPITULO 1

"¡Cincuenta por ciento de descuento!"

Mirando el gran letrero rojo, Paul White se pregunta adonde se habrán ido sus sueños. "Realmente no tengo fuerzas para otro día de estos" —piensa, al tiempo que da otro sorbo a su café recién servido. Después de un profundo y prolongado suspiro, Paul se acomoda el blazer azul y se dirige al interior de la sucursal Boca Ratón de Hannah's Shop.

Hay carteles rojos por todos lados, semejantes al gran letrero de la fachada, donde se ofrecen los descuentos de toda la tienda. Como su gerente, Paul había tenido muchas esperanzas en el éxito de esta venta. Sin embargo, las filas en las cajas registradoras no son más largas de lo habitual y los productos que están en oferta continúan en pilas bastante altas. Los precios más bajos parecen no haber sido suficiente incentivo. Mientras se pasa la mano por la entrecana cabellera, Paul se encoge de hombros.

¿Habrán algo más que se pueda hacer?

No es ninguna novedad que esta tienda no es el mayor de los éxitos, pero esta mañana Paul recibió el informe mensual. La tienda de Boca Ratón había descendido en rentabilidad al octavo lugar, de las diez de la región. Estaba tocando un nuevo mínimo.

En un intento por desprenderse de ese sentimiento desagradable, deambula por los 3.250 metros cuadrados que abarcan los seis departamentos que están bajo su responsabilidad. Pasa entre las sábanas y edredones cuidadosamente apilados en los exhibidores salpicados de azul y verde. Paul se detiene un momento y examina el baño que han simulado, donde los gruesos toallones cuelgan a un lado de las batas afelpadas. Al otro lado del pasillo se encuentran los textiles de cocina, donde se mezclan los delantales con los repasadores, frente a mesas con manteles y servilletas que hacen juego con los mantelitos individuales de tonalidades otoñales. El departamento de tapetes y alfombras presenta colores y texturas de todo el mundo. Finalmente, llega a las elegantes cortinas en matices de blanco, oro y plata.

La tienda siempre ha contado con una gran variedad de productos, y él ha trabajado mucho para que la exhibición de ellos se mantuviera siempre atractiva. En su constante intento por brindar respuestas a sus clientes, Paul inició un plan de trabajo que incluía cambiar la disposición de los productos en la tienda dos veces por cada una que se hiciera en las vidrieras. La tienda ofrece precios atractivos y promociones, pero las ventas no logran despegar. ¿No habrá algo más que se pueda hacer?

Una joven empleada pasa cerca de él y lo saluda. Paul le devuelve el saludo con una amplia sonrisa, pero para sus adentros se pregunta si tendrá que despedir personal en caso de no poder generar más ventas. Eso no es algo que desee, pero prescindir de

uno de los vendedores representa un ahorro de unos veinte mil dólares al año. Al mirar a su alrededor, observa que aunque no están en medio de una fiebre de vacaciones, donde todo el mundo va de compras, todo su personal de ventas está ocupado. No habrá modo de despedir a uno de sus vendedores sin arriesgar algunas ventas. La tienda se está manejando con un costo razonable de mano de obra.

Entonces, ¿qué más hay que se pueda hacer?

—Disculpe, señorita —Paul alcanza a oír a una señora mayor con anteojos dorados que se dirige a Janine, una de las gerentes de departamento, mientras señala un mantel color marrón—. ¿Hay de un metro y medio?

—Creo que no —replica Janine—. Solo nos quedan dos manteles de dos metros en este color; y el de un metro y medio lo tenemos en azul y beige. ¿Le gustaría en otro color? ¿O tal vez con un dibujo diferente?

—No, gracias. Es para mi hermana, y el marrón es su color favorito.

La dama comienza a alejarse, decepcionada, pero Paul se acerca a ella.

—Discúlpeme, señora —la aborda cuidándose de no imponerle su estatura de casi dos metros—. Tal vez yo pueda ayudarla. ¿Quiere que trate de conseguirle ese mantel en alguna de nuestras sucursales cercanas?

Ella acepta, y Paul inicia una llamada a la tienda de Boynton Beach.

—Gary, ¿tendrás alguno de esos manteles marrones de la serie KTL 1860? Son los de un metro y medio.

—Déjame ver —dice Gary con voz nasal, y Paul alcanza a oír que habla con alguno de sus empleados en el otro extremo de la línea.

—Sí, pero solo tenemos uno.

—Tengo un cliente que quiere comprar uno. ¿Podrías enviármelo?

—Lo siento, Paul, no puedo.

—¡Ah! ¡Supongo que a esto llamas trabajo de equipo! —responde Paul amargamente, volteando los ojos.

—Si de veras quieres trabajar en equipo, en lugar de pedirme que te mande el mantel, ¿por qué no me envías al cliente para acá? Eso será menos complicado para todos.

Decepcionado de su colega, Paul decide buscar por otro lado. Llamará a Roger, gerente del depósito regional. Sus hijas van a la misma escuela, y las familias se han hecho amigas.

—Hola, Rog. Lamento molestarte, pero necesito pedirte un favor: ¿podrías conseguirme un mantel de la serie KTL 1860?

—Seguro, Paul. Te lo puedo agregar en el próximo envío, el miércoles.

—Gracias, Roger, déjame verlo con el cliente y te llamo más tarde.

Paul cuelga y se vuelve hacia la dama madura.

—Señora, tengo el agrado de informarle que su mantel estará aquí el miércoles — le dice con su mejor sonrisa de servicio al cliente.

—Oh, no estoy segura —contesta con frialdad la mujer—. Los miércoles estoy ocupada y no quiero dejarlo para última hora. Si tengo tiempo, tal vez pase por aquí.

Paul, desalentado, la sigue con la mirada hasta que ella sale de la tienda, y se maldice por haberse molestado en intervenir. Acaba de hundirse más en su trampa sin salida. Es casi seguro que la mujer no volverá por el mantel. Eso significa que el dichoso mantel acabará como un sobrante en la tienda. Ya está pensando en una liquidación para deshacerse de los sobrantes, prácticamente sin beneficios. No había necesidad de llenar la tienda de artículos que no se iban a mover rápido. Pero si no lo ordena y ella vuelve, se pondrá furiosa, tanto que probablemente no solo se pierda la venta, sino también al cliente. ¿Me arriesgo a perder ventas o a acumular sobrantes? El dilema lo ahoga. Con razón las utilidades de su tienda no son más altas. Si tan solo supiera exactamente lo que los clientes van a comprar...

Llama de nuevo a Roger.

—Envíame ese mantel, por favor, Rog. Te mando el formulario de pedido especial cuando llegue a mi escritorio.

Ojalá que alguien lo compre... —dice Paul, y luego agrega—: Roger, ¿no tendrás en existencia una bola de cristal?

—Ya le pedí dos a la casa matriz, pero me dicen que van a tardar un poco. —Casi se puede oír la sonrisa de Roger al otro lado de la línea.

Paul corta la comunicación y se pregunta si no habrá algo más que se pueda hacer para mejorar la rentabilidad de su tienda. La respuesta es un simple "no". Ventas contra sobrantes... Ese dilema solo se podría resolver con una bola de cristal.

## **CAPITULO 2**

Caroline sale de la casa de sus padres, que está frente al mar. Lleva el celular de su padre. Al cerrar tras de sí las puertas de vidrio alcanza a ver el reflejo de sus hijos que juegan en el gran jardín que está entre la casa y la bahía. Las palmeras que se yerguen como guardianes frente al pórtico recién remodelado proyectan una agradable sombra al caer la tarde.

Al acercarse a su padre y a Christopher, su segundo en el mando, Caroline pasa por detrás de Paul, su marido, que está muy ocupado conversando con su mamá y una amiga.

—Yo pienso que la obra de Muñiz es muy conmovedora —dice Lydia, la madre de Caroline—. Un maravilloso tributo.

—El arreglo está muy bien hecho —Jackie se vuelve hacia Caroline y le pregunta—: Querida, ¿estuviste en la apertura de la exposición de aniversario del Museo de Arte de Miami?

—No, estaba de viaje —responde.

—Yo llevé a Lisa y a Ben a la exposición —interviene Paul sonriendo.

—Creo que los chicos lo disfrutaron —agrega Caroline dándole un rápido beso en la mejilla, y se dirige hacia el asador.

—Papá, eres tan olvidadizo como Ben —exclama Caroline entregándole su celular a Henry Aaronson.

Había mucho parecido entre los dos. La hija había heredado su cabello negro y sus brillantes ojos café, además de su obstinada determinación. El grueso y atractivo hombre la mira, con un gesto de sorpresa por el olvido de su teléfono.

—¿Me habrá extrañado mucho? —bromea. Henry deja de darles la vuelta a las hamburguesas por un momento y se asegura rápidamente de no tener nada importante en su celular. Como no hay llamadas perdidas ni mensajes de texto, se lo guarda en el bolsillo. Señala a sus nietos que juegan a lanzar pelota y agrega: —Si Ben heredó mi memoria, espero que también tenga mi habilidad de lanzador. ¿Te acuerdas de aquel partido contra la Miami Senior High, Christopher?

El marido de Jackie le saca una cabeza entera a sus amigos y a su jefe.

—Sí, recuerdo que eras un perfecto inútil con el bate. También me acuerdo de que hace un rato estábamos hablando de algunos cambios que Caroline quiere incluir en el nuevo sistema de cómputos. Realmente creo que deberíamos dejar de introducir más cambios.

—Sé que mi departamento necesita esa función. No es cuestión de "tal vez" —alega con pasión Caroline. Ella es jefa de compras de la cadena Hannah's Shop y se ha esforzado por alcanzar la perfección en todos los aspectos de su función. —Nos permitirá manejar las licitaciones y los precios en forma mucho más eficiente.

—Querida —replica Christopher—. No podemos estar haciendo cambios constantemente. Las interminables "mejoras" ya han causado problemas durante más de un año. Creo que ya es suficiente. Dentro de poco tiempo tú decidirás qué se hace. Por ahora, necesito que aceptes que estos cambios podrían producir un verdadero desastre.

—Yo creo que podemos tener en cuenta su recomendación, si nos permite ahorrar dinero a largo plazo —interviene Henry—. Para el martes quiero una evaluación de la división de computación.

Viendo que Paul se ha unido a los niños y está jugando con ellos, Caroline se percata de que nuevamente está desperdiciando su precioso tiempo en cosas de trabajo. Los chicos están creciendo muy rápido, y en un abrir y cerrar de ojos este tipo de diversión se habrá convertido en un recuerdo efímero.

—Sí, papá, te conseguiré esa evaluación lo más pronto posible —se apresura a decir y corre a colocarse entre Ben y Lisa—. ¡Yo juego! —grita.

\* \* \*

A la hora del postre, Henry se pone de pie. Mira al pequeño grupo de familiares y amigos que se han reunido para celebrar el cumpleaños de Lydia. Caroline, Paul y sus hijos; el brazo derecho de Henry, Christopher, y su esposa Jackie; Gloria, amiga de la infancia de Lydia, y su actual marido.

—Hace más de cuarenta años, me enamoré de la chica más linda que jamás había entrado a la tienda de mi madre —relata Henry tomando la mano de su esposa con ternura—. Supe de inmediato que quería pasar el resto de mi vida contigo. Como has dicho muchas veces, y con razón, le he dedicado demasiado tiempo al trabajo. Es hora de hacer que mi sueño se vuelva realidad. Este será mi último año como presidente de Hannah's Shop.

—Henry querido, nunca lo vas a dejar. Amas demasiado a la compañía —le reprocha Lydia—. Es tu bebé.

—Bueno, pues se la dejo a mi otra bebé —responde—. Caroline se podrá encargar perfectamente del negocio sin mí.

Paul queda congelado en su sitio y Caroline comienza a protestar:



—Papá, no es ni el momento, ni...

—¡TÍO DARREN! —grita Ben, el chico de 13 años, mirando al apuesto hombre de pelo negro que sonrío en silencio en la puerta de la galería.

—¡Sorpresa! —exclama Darren, mientras se dirige hacia Lydia para darle un abrazo—. ¡Feliz cumpleaños, mamá! Hubiera querido llegar antes, pero hubo demoras en La Guardia.

—No habría demoras si trabajaras en Miami —lo regaña Henry—, y entonces podríamos ver a los gemelos más seguido, y no solo en las vacaciones.

—También a mí me da gusto verte, papá. —El hermano mayor de Caroline se sienta entre sus sobrinos y les da sendos abrazos—. ¿Pero no acabas de decir que vas a tener mucho tiempo muy pronto, tal vez para visitar a tus nietos?

—¿Quieres comer algo? —Lydia, como siempre, interrumpe y se pone como amortiguador entre su marido y su hijo—. Te podemos hacer una hamburguesa en un santiamén.

—No, gracias, ma. Solo tomaré una doble porción de postre.

Caroline se inclina y besa a su hermano en la mejilla. Paul le pasa un trozo de torta a su antiguo compañero de cuarto y le dice:

—Tenemos mucho de qué hablar.

## **CAPITULO 3**

—Podría haber venido en taxi, ¿sabes? —dice Darren al abrocharse el cinto de seguridad.

Paul había insistido en llevar al aeropuerto a su antiguo compañero de cuarto de la universidad.

—Ha pasado tanto tiempo desde nuestra última conversación tranquila, solo entre nosotros dos, que quise aprovechar la oportunidad —dice Paul, mientras espera que cambie el semáforo—. Entonces... ¿estás saliendo con alguien?

—¿Te pusiste de acuerdo con mamá? No, por ahora no. Tengo demasiado trabajo y muy poco tiempo.

—¿Algún gran proyecto que te quita el sueño? —pregunta Paul al incorporar la Grand Cherokee a la circulación de Broad Causeway. No hay mucho tráfico.

—Estoy involucrado en una serie de iniciativas, y cualquiera de ellas podría convertirse en algo grande de la noche a la mañana —replica Darren con una chispa en sus ojos azules—. El mundo de los capitales de riesgo está lleno de sorpresas. De hecho, creo que cerré un trato a última hora de ayer, tan solo quince minutos antes de llegar a casa.

—Y yo pensaba que habías venido a Florida para el cumpleaños de tu mamá — contesta Paul—. De todos modos, estaba seguro de que cada trato ya no te daría tanto trabajo. ¿No deberían estar las oportunidades corriendo tras de ti, y no a la inversa?

—Sí, yo también pensaba lo mismo —dice Darren tamborileando con sus largos dedos en la ventanilla y mirando hacia el agua—. Pero mientras no encuentre mi propio nicho, así es como funciona esto. Tienes que tener la reputación de un verdadero experto para que las oportunidades te busquen a ti.

—Ya veo. Así que hasta que no suceda eso, te matas para que otro pueda tener utilidades a largo plazo, mientras que tú solo te quedas con la comisión por encontrarlo. ¿No te gustaría ser el gran jefe en lugar de solo un intermediario?

—¡Momento! Ya sé adónde vas con esto —Darren gira para mirar de frente a su cuñado—. ¿Estás hablando de inversiones o de artículos para el hogar?

—Yo creo que deberías considerar tu regreso a la compañía —dice Paul terminantemente. Y mientras maniobra para entrar a la 1-95, agrega: —Todos sabemos que eres tú a quien Henry siempre ha querido como su sucesor.

—De ninguna manera volveré a manejarle la compañía. Me mudé a Nueva York para hacer algo por mí mismo —afirma Darren—. Es más, hasta donde yo puedo ver, la industria de los artículos para el hogar es lenta, nada cambia realmente. En las

inversiones de capital, no existen límites. Siempre hay nuevos rumbos para desarrollar, siempre hay algo emocionante a la vuelta de la esquina.

—Sí, tal vez tengas razón. —Aunque era poco probable, piensa Paul, tenía que ver si Darren se había ablandado en su determinación. Aparentemente no.

—Por supuesto que la tengo —responde—. Además, Caroline será una buena presidente.

—Será una gran presidente, pero cuando eso suceda, yo no voy a poder abandonar la firma.

—¿Irte? —Darren está verdaderamente sorprendido—. ¿De qué estás hablando?

—Darren, tú sabes que estoy atorado en una tienda.

—Has estado atorado antes, y siempre te has desatorado y has sorprendido a todo el mundo. Estuviste desesperado cuando estabas en el Departamento de Adquisiciones y luego se te ocurrió ese brillante conjunto de criterios para abrir tiendas nuevas. Buena parte de ellos han sido incorporados a los planes de expansión de la compañía. Lo conozco mejor de lo que usted se imagina, señor White. —El apuesto capitalista de riesgo nunca había visto a su amigo tan deprimido.

Tratando de animar a Paul, Darren continúa.

—¿Recuerdas cuando te atrasaste en el último año de la universidad, porque aprovechabas cualquier pretexto para ir a Florida a ver a Caro? ¡Aun así estuviste en el tercer lugar de nuestro curso! Estoy seguro de que también ahora encontrarás la salida.

—Me gustaría estar tan seguro como tú —Paul se encoge de hombros—. Desde que me hice cargo de Boca Ratón, la tienda ha ido bajando de lugar; este trimestre cayó al octavo puesto.

—Bueno, entonces quizá no deberías estar manejando una tienda. Tú tienes muy buena cabeza, tienes la capacidad necesaria para manejar grandes sistemas. En tu siguiente promoción vas a volver a encontrar el rumbo, hallarás un punto fuerte.

—¿Te acuerdas de la condición que puse para unirme a la compañía? —pregunta Paul retóricamente.

—¡Cero atajos! ¡Querías comenzar desde abajo! Pasar de puesto en puesto para llegar a conocer todos los aspectos del negocio.

—Sí, pero "cero atajos" significa que insistí en no ser promovido a menos que me mereciera el ascenso. La lección más importante que aprendí de mi padre fue que lo peor que te puede suceder es que te otorguen medallas sin habértelas ganado —realmente ganadas por ti—, porque lo contrario te destruye la autoestima y la integridad.

"Otra de las sabias máximas del Coach White", piensa Darren. "Son casi tan malas como las reglas que a cada rato se le ocurren a mi padre."

—Fue mi propia idea —continúa Paul— comenzar desde las trincheras e ir ascendiendo por mis propios méritos en lugar de ser colocado como paracaidista en un puesto ejecutivo, solo por estar casado con la hija del presidente. Darren, a ti no te gusta ser "el hijo de", ¿por qué te sorprende que yo no quiera ser solo "el yerno del patrón"?

—No veo el problema. Te has movido mucho en la compañía y tienes mucha experiencia. Has demostrado tu valor a cada paso. ¿Qué más quieres?

—Casi a cada paso —contradice Paul—. En todos los demás puestos he logrado algún cambio. No siempre ha sido un gran cambio, pero de alguna manera, he dejado huella. Pero aquí, en el corazón del negocio de Hannah's Shop, en la gerencia de una tienda, he fallado. Tal vez se deba a que tengo la peor ubicación posible en ese viejo y horrible centro comercial. Tal vez sea porque mi clientela está compuesta por viejas ricas jubiladas y la cadena está orientada a la clase media. Ninguna de estas excusas puede cambiar el hecho de que no he demostrado mi valor en este paso tan crucial...

—Tal vez necesites un poco más de tiempo. ¿No crees? —ofrece Darren.

—Ese es mi problema. No me queda mucho tiempo —Paul parece molesto—. Llevo ahí tres años. Hace un año comenzaron las presiones para que me promovieran, así que le di vueltas al asunto todo lo que pude, tratando de ganar tiempo. Pero, a juzgar por mi desempeño, hay muchísimas más personas que merecen ser ascendidas antes que yo. Darren, tú me conoces bien, sabes de sobra que jamás voy a aceptarlo. ¡De ninguna manera!

Paul esquiva a una motocicleta que va a toda velocidad, y continúa.

—De cualquier manera, la promoción está a la vuelta de la esquina. Dentro de seis meses deberé estar aprendiendo los pormenores de mi siguiente puesto. Hasta anoche, tenía claro que me quedaba como medio año para mejorar las cosas o marcharme, pero ahora Henry se mete, y arruina también esa opción.

—¿Por qué? ¿Por estar cediéndole las riendas a Caro? —La pregunta era inevitable—. Desde hace años hemos sabido (bueno, todo el mundo ha sabido) que esto estaba en ciernes. ¿Por qué habría eso de impedir que te vayas? Caro entenderá la complejidad de tu situación y no lo tomará como algo personal.

'Y tal vez si Paul se va —piensa— le demostrará a papá que esta empresa no es la miel sobre hojuelas que él cree que es, y que no todo el mundo puede encajar en ella."

—Mientras la promoción era solo un proyecto, tenía tiempo —explica Paul—. Francamente, Henry siempre ha hablado de retirarse, pero hasta ayer, nunca había dado una fecha cierta. Todos pensábamos que faltaban muchos años. Y para entonces, los chicos serían mayorcitos.

—¿Los chicos? ¿Te refieres a tus hijos? ¿Qué tienen que ver ellos?

—Actualmente —responde Paul—, con las constantes turbulencias de los negocios, Caro sale mucho de viaje; así que yo soy el que se queda en casa con Ben y Lisa. Con la presidencia, tendrá todavía menos tiempo para ellos. Tú sabes perfectamente que no podré conseguir un cargo adecuado que no me exija viajar mucho. Con una promoción dentro de la compañía, lo podría haber manejado. Caro y yo coordinaríamos los viajes para que no coincidieran. Pero no podremos hacerlo si trabajo fuera de Hannah's Shop. Eso significa que los chicos no nos van a tener a ninguno de los dos durante los años cruciales. ¡Lisa tiene apenas nueve años!

—Y no vas a alegar que tu realización personal es más importante que la de Caro o las necesidades de tus hijos —concluye Darren, entendiéndolo verdaderamente a su amigo—. Y en lugar de pedirle a ella que abandone el trabajo de sus sueños, ¿me pides a mí que venga y se lo arrebate?

—Pero no es el trabajo de sus sueños —difiere Paul.

—¿Estás bromeando? Hannah's Shop es su vida —contesta Darren mirando a Paul con curiosidad—. ¿Dijo ella que no quiere el cargo?

—No con esas palabras —replica Paul—. La cosa es que Caroline siempre ha dicho que Compras le queda como anillo al dedo. Predecir las tendencias del mercado, elegir las nuevas colecciones, obtener el mejor trato de los proveedores. .. es muy buena para eso... y eso es lo que le gusta. Va a detestar ser presidente; odiará ser la principal administradora y estar metida con los números y la politiquería frívola motivada por el ego. Sé que se va a sentir desdichada.

—O sea que quieres que llegue cabalgando en mi blanco corcel, con la capa al viento, y que con la espada desenvainada, dando golpes a diestro y siniestro, tome la presidencia, rescate a la doncella y ¡me convierta en el héroe de la película! —Darren no puede ocultar la sonrisa—. Amigo, te estimo mucho, pero estás pidiendo demasiado.

—Lo sé, lo sé —dice Paul disculpándose—. Pero tenía que intentarlo ¿no?

—Vas a tener que resolverlo tú mismo, supongo.

—Así es.

—¿Y qué dice Caroline de que estés pensando en dejar la compañía?

—Aún no lo sabe —Paul baja la velocidad, para permitir que lo pase una camioneta gris—. No he encontrado el modo de decírselo todavía. Durante años ha dicho cuán maravilloso sería que pudiéramos ir al trabajo juntos. No sé cómo le voy a decir que eso no va a suceder.

—Tienes que hacerlo —responde Darren, mientras están entrando al Aeropuerto Internacional de Miami—. Si hay algo que aprendí de mi divorcio es que debes discutir lo que te preocupa lo antes posible.

Deteniéndose frente a la terminal aérea, Paul contesta: —Lo sé. Solo que tengo que encontrar el modo. Llegado el momento —racionaliza— se lo diré a Caro. Pero antes de eso, conservo la esperanza de que se presente una solución que haga que esa conversación tan pesada sea completamente innecesaria.

—Y si finalmente abandonas la empresa —dice Darren al abrir la puerta para salir del auto—, llámame. Bien sabes que aprecio tus talentos.

## CAPITULO 4

Paul se está cepillando los dientes cuando suena su celular. Caroline se estira desde el otro lado de la cama king size hasta su mesa de luz y lo contesta.

—Oh, ya veo —dice, y se levanta para ir al baño—. Querido, hablan de la compañía de alarmas.

Rápidamente se enjuaga la boca y toma el teléfono.

—¿Diga?

—Señor White, habla Darla del Servicio de Emergencias de Granbury. Se ha detectado una fuga de agua en las instalaciones del almacén A-5 del centro comercial de Boca Beach.

Su voz suena casi metálica. Paul finaliza la llamada y continúa con su cepillado de dientes. Uno de los aspectos más molestos de tener un teléfono celular es que quienes moni-torean las alarmas que se disparan solas te pueden encontrar en cualquier lugar y en cualquier momento.

Mientras se sube los pantalones grises que se está poniendo, vuelve a sonar el celular.

—Buenos días, Ted —Paul saluda alegremente a su gerente de piso—. ¿Todo listo para recibir la nueva colección en la tienda?

—Sí, pero tenemos un gran problema. Un problema enorme. —La sonrisa de Paul se desvanece al oír lo que Ted le acaba de decir—. Una cañería del techo del depósito se reventó. Hay agua por todos lados. Acaban de cerrar las tuberías principales, así que solo podré entrar y ver cómo están las cosas en unos minutos.

—¿De cuánta agua estamos hablando? —pregunta Paul y se sienta para ponerse las medias.

—No tengo idea... ¡mucho! No sé todavía cuántos son los daños, pero oí que John, de Libros Kaffee, decía que se estropeó todo su stock.

—¡Voy para allá!

Paul le cuenta a Caroline la situación y le pide que lo disculpe con los niños por no desayunar con ellos. Sale corriendo de la casa con el saco y la corbata en la mano.

Mientras conduce hacia la 1-95, Paul llama a su gerente de piso.

—Ted, dame un breve informe.

—Parece que casi todas las cajas están intactas —le informa Ted, y Paul suelta un suspiro de alivio—. Vamos a subir todas las cajas dañadas al piso.

—Cuando estén todas arriba, que alguien del personal revise las cajas y vea qué se puede salvar, pero sigan subiendo las demás cajas —ordena Paul—. La humedad y los olores pueden impregnar los tejidos fácilmente.

—¿Las pongo en el estacionamiento?

Paul toma una decisión rápida al entrar a la carretera interestatal.

—No. Ponías todas dentro de la tienda. Llámame dentro de media hora para ponerme al tanto.

Nunca había manejado su jeep a tanta velocidad.

En su sexto intento, ya casi llegando a Aventura, Paul finalmente logra comunicarse con el gerente del centro comercial.

—Raúl, soy Paul, de Hannah's Shop. Ya voy en camino para allá. ¿Está muy feo?

—Paul, no puedo hablar ahora. No te preocupes, todo está bajo control. Nuestro contratista ya llegó y estoy seguro de que dentro de tres o cuatro días todo habrá vuelto a la normalidad. Raúl cuelga antes de que Paul pueda hacer más preguntas.

Al aproximarse a Deerfield Beach, entra la llamada de Ted. —Dime, Ted.

—Ya vaciamos todas las cajas que se habían dañado y estamos verificando la mercadería —dice—. Mike e Isabella acaban de llegar, así que comenzamos a subir todas las demás cajas, como me pediste.

—Gracias, Ted. Llego en aproximadamente diez minutos.

Paul agradece al cielo que su subordinado más responsable haya llegado temprano esa mañana. Siempre es bueno saber que tienes alguien en quien confiar.

Cuando entra en el estacionamiento, Paul no puede evitar mirar los montones de libros mojados y cajas de zapatos húmedas. "¡Dios mío! —piensa—, mira cuánto daño". Kadence, la dueña de Libros Kaffee, está de pie azorada ante su plataforma de carga. La vista es sobrecogedora y Paul comienza a temer que Ted haya subestimado el verdadero daño en los productos de su tienda.

Paul ingresa a la tienda por el andén de carga. Saluda con un ademán a un empleado de piso que está esperando uno de los ascensores de servicio con un



montacargas de mano vacío. Pasa rápidamente por un lado de la oficina: el gerente de la tienda de Boca tiene que ver cómo le va a su tienda. En el interior, debajo de los corazones y flechas que decoran la tienda por el Día de los Enamorados, se ha organizado una cadena humana. Su personal está trabajando duro para ir metiendo la mercadería. Se aproxima a Ted, que está de pie junto a tres vendedores que están desempacando y revisando los productos.

—¿Qué daños tenemos?

—Tuvimos suerte, jefe —responde el más joven—. Creo que la envoltura de plástico protegió a la mayoría de la mercadería de las cajas mojadas. Pero perdimos algunos rollos de alfombras y bastantes cortinas, no estamos seguros de cuántas todavía.

Paul siente un alivio. Considerando la situación del vecino, habían tenido mucha suerte.

—Gracias, Ted. Muy buen trabajo —dice Paul con sinceridad. Se dirige a todos sus empleados y anuncia—: ¡Están haciéndolo muy bien! Les agradezco su esfuerzo y el trabajo de equipo. ¡Muchísimas gracias a todos!

Viendo la situación, a Paul le queda claro que la tienda no podrá abrir hoy. Para poder abrir mañana, tendrá que despejar el stock lo más pronto posible.

—Voy al depósito —le dice a un hombre rubio del sur de Miami—. Necesito verlo con mis propios ojos.

Lo primero que recibe a Paul al salir del ascensor de servicio es el olor a humedad. Esa agua debe haber dañado muchos libros, zapatos y solo Dios sabe qué más para haber creado tan rápido un olor tan fuerte. Las instalaciones del depósito subterráneo del centro comercial tienen un sistema de ventilación tan antiguo como sus visitantes más frecuentes. Si no se seca rápido, todo el sector va a apestar a moho.

El piso gris sigue empapado, así que Paul tiene que andar con cuidado de camino a su depósito. Las puertas dobles están abiertas de par en par para que haya más ventilación. Puede ver una grieta en el cielorraso de la cual todavía gotea un poco de agua. Mira los anaqueles industriales que generalmente están llenos de numerosas cajas con las más de dos mil diferentes presentaciones, o SKUs<sup>1</sup>, de lo que vende su tienda. El agua había llegado a tocar a cuatro unidades de distintos anaqueles, así que en realidad había sido afortunado ya que el daño ocasionado era mínimo. Agradece a los dioses del plástico, los filmes para envolver y el envasado al vacío.

Se asoma al almacén de Kadence, que está al lado del suyo. El lugar es un caos. Parte del cielorraso se ha caído y puede ver una larga grieta en las viejas cañerías. Hay grandes trozos de yeso en el piso, entre páginas empapadas, portadas mojadas y una verdadera sopa de tarjetas de felicitación con forma de corazón.

---

<sup>1</sup> Sigla de Stock Keeping Unit (número de referencia): es un identificador usado en el comercio con el objeto de permitir el seguimiento sistemático de los productos y servicios ofrecidos a los clientes. (N. del T.)

En medio del almacén está un hombre de edad madura con los negros cabellos despeinados; viste un overol de trabajo con un letrero amarillo que dice "Plomería de Al" en la espalda. Está dándole órdenes a uno más joven que parece asustado hasta de su propia sombra.

—¿Cuál es el veredicto? —pregunta Paul al plomero.

—Una fatal combinación de tuberías viejas con el frío repentino de anoche — responde—. Tuvimos un caso igual en Palm Beach el año pasado.

—Soy del almacén de al lado, el A-5. ¿En cuánto tiempo cree que podré volver a guardar mi stock en él?

Al se rasca la frente con un lápiz, da un paso a la derecha, como si la iluminación estuviera mejor ahí.

—Seis o, tal vez, siete semanas —responde.

—Querrá decir días, ¿verdad? —el rostro de Paul refleja incredulidad.

—No hay modo de que tarde menos —informa el plomero—. Voy a tener que romper el cielorraso de la sección entera, cambiar la tubería principal y luego cerrar todo otra vez. Por si fuera poco, el aparato es tan viejo que no sé si voy a encontrar conexiones que le sirvan. Tal vez tenga que cambiar todo el sistema. Y no puedo hacerme responsable por nada que se deje aquí hasta que no terminemos el trabajo.

—¿No hay modo de que pueda acabarlo antes? —Paul está verdaderamente preocupado.

—Me temo que no —responde Al, y continúa—: Estoy en medio de otros tres proyectos. Dejé todo para venir acá y solo Dios sabe qué otra emergencia puede surgir antes de que termine este trabajo.

—¡Pero el jueves es 14 de febrero, el Día de los Enamora-dos! —se desespera Paul—. ¡Tengo que tener un depósito en actividad!

—Gracias por recordármelo —contesta el plomero—. Voy a comprarle unas rosas a mi esposa.

Paul sube las escaleras, furioso, saltando los escalones de dos en dos, y entra intempestivamente a la oficina de la gerencia, solo para encontrar a tres gerentes que le gritan a Raúl.

—¡Es que ya no tengo espacio libre! —clama Raúl desesperado—. Libros Kaffee y Calzado Eleganz fueron los más afectados, así que les di las dos áreas que tenía.

—Entonces, ¿qué estás haciendo para remediar la situación? —demanda airadamente Jiménez, el gerente de la ferretería.

—Estamos arreglando la tubería. Es todo lo que puedo hacer. La compañía de seguros cubrirá los daños. No tienen por qué preocuparse. —Mientras se alisa el bigote, el gerente del centro comercial parece estar citando algún manual.

—No se trata solo de los daños —insiste Paul agitando los brazos—. Estamos en vísperas de San Valentín... ¡No me puedo dar el lujo de perder ventas!

—Sobre eso no puedo hacer nada —dice Raúl—. Pero los daños sí están cubiertos. Los daños que sean.

Paul sale frustrado de la oficina de Raúl. No le han dado una solución y tiene que abrir la tienda, si no hoy, definitivamente mañana a más tardar. Pero ¿qué puede hacer con su stock? ¿Dónde ponerlo? Hay que encontrar un espacio de almacenamiento inmediatamente.

Esta vez entra de nuevo a Hannah's Shop por las puertas delanteras; le abruma la cantidad de cajas que se acumulan en los pasillos hasta el fondo. Todo su personal está ocupado. Algunos están desempacando cajas dañadas, otros revisan la mercadería y otros secan el agua de la mercadería envuelta en plástico. Hasta su secretaria, Alva, está enterrada en toallas.

Entra a su oficina, abre las páginas amarillas y comienza a llamar a los depósitos cercanos.

—¿Necesita espacio de almacén para hoy? Bien, estoy seguro de que podremos hacer un trato. ¿Qué le parecen 100 dólares por metro cuadrado?

A los tres minutos:

—Lo siento, pero acabamos de alquilar el último espacio que teníamos. Parece que tendremos lugar dentro de dos semanas. ¿Quiere que se lo reserve?

El último de la lista dice:

—¿Qué quiere que le haga? Ese es el precio de Boca. ¿Quiere algo más barato? Tengo algo en Delray Beach.

Paul baja la cabeza abrumado. Parece que no le queda otra opción más que pagar sumas exorbitantes para mantener abierta su tienda. Eso significa que no habrá utilidades hasta que no arreglen las cañerías y eso nadie sabe cuándo será. Es el colmo, ahora no habrá modo de mejorar el rendimiento de la tienda y justificar su promoción. Su paso por Hannah's Shop pronto pasará a la historia.

Justo entonces entra Ted corriendo.

—Jefe, ¿puede venir al andén de carga? Acaba de llegar el camión con la colección nueva.

—¡Oh, no! —Paul se había olvidado completamente del envío. Había planeado aprovechar la mañana para cambiar la exhibición, pero ahora estaban en crisis. Sale para encontrarse con el camionero que está descargando pallets y pallets de mercadería.

—¡No, no, no! —grita Paul—. No puede descargar. ¿Es que no ve? ¡No tenemos dónde poner todas esas cosas!

—Yo hago lo que me ordenaron —dice el camionero—. Tengo que dejar esto aquí.

—Ya no descargue más ¡Por favor, deténgase! —implora Paul—. ¡Espere! ¡Déjeme llamar a su jefe!

Saca el celular y marca el número del depósito regional.

—Rog, habla Paul, tengo una emergencia acá. —Paul pone a Roger al tanto de la situación y le pregunta si no habrá modo de dar indicaciones al camionero para que acepte que le devuelvan el envío.

—Seguro, Paul. Déjame hablar con él.

Paul le pasa el teléfono al tatuado camionero, quien escucha, balbucea algo entre dientes y comienza a cargar otra vez la mercadería en su camión. Paul le da las gracias al camionero y regresa con Roger.

—Oye, ¿no sabes de algún espacio de almacén disponible que pueda conseguir a un precio razonable cerca del centro comercial de Boca? —pregunta.

—Me temo que no —responde Roger—. ¿Ya probaste con los almacenes locales?

—No hay nada disponible a precio normal. Son tan solidarios con la causa que solo me duplicaron el precio. Supongo que debo agradecerles que no lo hayan triplicado —agrega Paul—. Lo más cercano está en Delray Beach.

—¿Así que tendrías que conducir más de quince minutos para obtener tu mercadería? —Roger se sorprende. Lentamente comienza a decir—: Si de todos modos la mercadería no va a estar fácilmente accesible, ¿por qué no la dejas en mi almacén? Tengo dos camiones que pasan por Boca todos los días, así que se podrá organizar la logística sin mayor problema.

—¡Gracias! —dice Paul aliviado—. Me salvaste la vida.

—Creo que podemos hacer que funcione —explica Roger—. No tiene sentido desperdiciar dinero en otro espacio de almacén si de todos modos tienes que trasladarte a él. Acá tengo espacio más que suficiente para tu mercadería. Nada más dime qué necesitas y yo te lo envío.

—¿Qué? ¿Cómo una devolución?

—No —responde Roger—. Yo tengo una sección despejada aquí donde puedo poner tu stock. Pero no quiero que se genere el problema de cambiar la propiedad en los libros y tener que hacer un papeleo cada vez que te envíe algo. La mercadería seguirá siendo tuya, pero estará en mis estanterías. Es todo.

—Excelente. Entonces ¿cuándo puede pasar tu camión por las cajas? —pregunta Paul.

—Al final del día, como a las cinco. Pero, por favor, asegúrate de que todo esté listo y organizado. El camionero vendrá de regreso de un trayecto muy largo, así que no lo quiero sobrecargar.

—¡Hecho!

Paul localiza a Ted y le da la buena noticia.

—Acabo de hacer los arreglos para que el depósito regional nos guarde el stock. El camión vendrá por la mercadería como a las cinco.

—¡Bien! ¿Cómo logró que aceptaran eso?

—Digamos, simplemente, que Roger es un gran amigo —responde Paul—. Ahora, ¡a trabajar!

—¡Ya está! —responde con energía—. Me aseguraré de que trasladen todo lo que subimos del depósito al andén jefe carga.

—No, Ted —disiente Paul—, no si el stock que necesitamos no estará fácilmente disponible.

—Perdón, jefe, pero ya me perdí.

—Ted, ¿con qué frecuencia va al depósito el personal de piso a recoger mercadería? ¿Una o dos veces por hora como mínimo?

Ted mueve la cabeza asintiendo.

—Entonces, si lo enviamos todo, estaremos en problemas. Además, ¿cuántos de los artículos que están en la tienda ni siquiera se tocan durante meses? —le pregunta Paul a su gerente de piso—. En pocas palabras, ¿cuál sería la mercadería que está en el depósito y que debería estar en la tienda, y viceversa?

—Pues no sé —contesta Ted con franqueza—, pero debe ser mucha. Ya entiendo lo que quiere decir. Supongo que podríamos ser más eficientes.

—En este momento, lo que menos me importa es la eficiencia —afirma Paul—. Lo que sí me interesa, y mucho, es no enviar al depósito regional lo que necesitamos aquí, pero enviar lo suficiente como para poder abrir la tienda. Dile a los gerentes de departamento que preparen una lista de lo que podemos darnos el lujo de enviar al depósito regional, de inmediato. Necesitarán tiempo para tomar decisiones prudentes, y el camión de Roger estará aquí más pronto de lo que pensamos.

\* \* \*

La oficina del gerente de la sucursal Boca Ratón de Hannah's Shop está amueblada conforme con las normas de la cadena: un escritorio color café de tamaño mediano; detrás de él, hay un sillón de respaldo alto, un pizarrón de acrílico blanco en un lado, una estantería al otro lado, y siete sillas metálicas plegables con asientos acojinados, en las que están sentados los seis jefes de departamento y el gerente de piso.

Frente a sus empleados, Paul está sentado en el sillón alto; su rostro muestra claramente su disgusto. Sobre el escritorio están todas las listas compiladas de los artículos a enviar al depósito. Son ridículamente cortas. Paul estima que todas ellas juntas no representan ni una cuarta parte del inventario que se subió del depósito subterráneo.

—Jóvenes, esto no es así —comienza, tratando de controlar su frustración—. Es evidente que no me expliqué bien. No tenemos lugar para toda esta mercadería. Quédense con lo absolutamente indispensable.

—¿Y qué quiere que haga? —alega Isabella—. No me puedo quedar sin mi stock. Si lo envió, entonces ¿qué vendo?

—Isabella —interviene Paul con un dejo de impaciencia—, aunque atiborres las estanterías y todos los espacios que tienes en tu departamento, no te va a caber todo.

—Bueno, yo había pensado guardar una parte en la cocina, y tal vez otra parte en el corredor —responde.

—Yo necesito el corredor para mis alfombras —exclama Javier, con su voz de bajo profundo—. ¡Es el único lugar donde caben!

—¡Eh! Usar la cocina fue idea mía—Mike se pone de pie al tiempo que se señala el pecho casi agujereándose con el dedo—. ¡Yo voy a poner mis cosas ahí primero!

—¡SILENCIO! —Paul levanta la voz—. Y siéntate, Mike. Nadie va a usar la cocina, nada se va a guardar en el corredor. Si hacemos eso va a estar todo tan atiborrado que de todos modos no podrán llegar a sus cajas.

Paul mira a su alrededor; recorre con la mirada las descontentas caras, una por una. "¿Por qué se están resistiendo tanto? ¿Por qué no quieren ver la necesidad de enviar la mercadería al almacén?", se pregunta. "¿Es que no pueden ver que no nos queda otra solución? Reducir la cantidad de artículos que se tengan en la tienda no es una decisión arbitraria del gerente. Es más, a mí me disgusta la situación tanto como a ellos." Tratando de controlar su enojo y de usar un tono conciliatorio, Paul continúa:

—El depósito regional ya está de acuerdo en enviarnos todos los días lo que queramos. Déjeme resaltar eso de nuevo. Por nuestra crisis, y mientras no podamos usar nuestro almacén, Roger, nuestro amistoso gerente del depósito regional, se ha comprometido a enviarnos todos los días lo que necesitemos de nuestro stock. Así que solo tenemos que conservar lo que esperemos vender de inmediato. Por ahora, no hay necesidad de tener montañas de inventario en la tienda.

—¿A qué se refiere con "lo que esperemos vender de inmediato"? —pregunta Fran con suspicacia.

Paul se toma un momento para pensar antes de responder.

—Lo que pidamos en el día lo recibiremos a la mañana siguiente. Así que, de hecho, solo tenemos que contar con lo que esperamos vender en un día.

—Yo no tengo la menor idea de qué voy a vender hoy —dice Mike haciendo un ademán con las manos en alto.

—Hoy no vamos a vender nada —dice Ted con amargura, y mirando a Paul continúa—: Yo puedo imprimir un listado con el promedio diario de ventas por cada SKU, pero no creo que sea eso lo que quieras dejar en la tienda. ¿O sí?

Antes de que Paul pudiera contestar, Mike estalla:

—¡Los promedios son una tontería! Un día no vendes nada; al día siguiente, un millón. Si no tengo mercadería suficiente, no podré vender en los días buenos. Si conservamos solo los promedios, las ventas de esta tienda se irán por el escusado, con toda seguridad.

Los demás gerentes intervienen en la conversación al mismo tiempo. María, la que maneja el departamento de blancos para baño, exclama:

—¡La mayoría de los días no vendo ni una sola toalla de baño de color verde oscuro, pero una vez vendí cuarenta en un solo día!

—¿Cuarenta? —Paul se sorprende—. Eso está a kilómetros de distancia de tu promedio diario. ¿Con qué frecuencia ocurre? ¿Cada cuánto vendes veinte de ellas en un día?

—Ocurrió una vez, hace como un año, pero podría suceder de nuevo en cualquier momento —dice a la defensiva. Aunque María es la persona más diminuta del grupo, sus opiniones siempre son las expresadas con mayor volumen.

Paul es bien consciente de que María no está hablando por ella misma. Está expresando lo que sienten los demás, y lo que todos sienten es miedo. Si los seis gerentes sienten lo mismo, analiza, tiene que haber una buena razón. Después de todo, tener mucho menos inventario a mano no es una trivialidad. Pensándolo bien, ¿cuándo fue la última vez que habían devuelto mercadería al depósito? Mercadería que consideraban necesaria. Nunca. Y además, se recuerda a sí mismo, la gente se resiste al cambio. Más aún, mientras más grande sea el cambio, mayor la resistencia. Y si clasificáramos los cambios, este sería uno de los grandes.

Ya menos alterado, tratando de mostrar empatía, dice: —No pueden basar sus acciones en algo que ocurre muy esporádicamente. Eso sería caer en la histeria.

La discusión se prolonga por un rato. Finalmente, los gerentes de departamento presionan a Paul para que acepte que se queden con una cantidad equivalente a veinte veces el promedio de ventas diarias de cada SKU. Hasta donde puede ver, Paul sabe que la histeria ha ganado el debate, pero ya no tiene fuerzas" para seguir discutiendo. Además, no había probado ni un alimento desde la mañana, y empezaba a sentirlo.

Al salir los gerentes del departamento, Ted queda rezagado.

—¿Es que no tienes algo que hacer? —le gruñe Paul—. Están esperando que les imprimas sus ventas diarias promedio.

—De inmediato jefe, pero tengo una pregunta. Del depósito siempre nos han enviado cajas enteras, pero usted está hablando de solicitar artículos individuales. ¿Lo van a hacer por nosotros? ¿Acaso tienen capacidad para hacerlo?

Paul se recuerda una vez más que no debe subestimar a su gerente de piso y, ya más tranquilo, le contesta:

—Tienes razón. Se me escapó eso. Déjame verificar con Roger a ver qué se puede hacer. Mientras tanto, haz las listas. Nuestras cajas tienen que estar preparadas para cuando pase el camión.

Ted sale de la oficina y Paul respira hondo. Vuelve a llamar a Roger.

—Hola Rog, lamento molestarte. Sé que me estás haciendo un gran favor al ayudarme y estoy muy agradecido por tu oferta. —Paul carraspea, incómodo—. Pero tengo otro problema. No puedo recibir cajas enteras de mercancía.

—Sí, ya lo sé. Y ya lo he pensado —dice Roger, sorprendiendo a su amigo—. Claramente, si te envío una caja cada vez que me pidas un artículo, en poco tiempo tendrás todo tu inventario de nuevo en tu tienda. Ya lo comenté con mi gente. Es un



verdadero dolor de cabeza para nosotros, pero hemos encontrado el modo de resolverlo. Te enviaremos por unidades, según las solicites.

—Te debo una bien grande, Rog.

—Me debes mucho más que una —la carcajada de Roger hace que Paul sonría—. Para comenzar, a ti te toca llevar a ballet a las chicas el próximo domingo, y el siguiente también.

—¡Trato hecho!

\* \* \*

María llama a la puerta de Paul. —Pase.

—Jefe, estamos comenzando a hacer lo que nos pidió —le informa la diminuta mujer—. Enviaremos todo lo que está por encima de lo necesario para veinte días. Esto significa que estamos enviando al regional no solo lo que teníamos en nuestro depósito, sino también mucho de lo que actualmente tenemos en la tienda. ¿Había pensado en esto, o estamos malinterpretando lo que nos pidió que hiciéramos?

—Ya sé que tendremos que enviar parte de las cosas que tenemos en la tienda. —La réplica de Paul hubiera podido ser en un tono más amable.

—Jefe —insiste María cubriéndose los labios con la mano—, no es una pequeña parte. Va a quedar vacía la mitad de las estanterías.

Paul comienza a hacer cálculos mentales. La tienda tiene inventario como para cuatro meses; la mitad es guardada en el depósito del sótano. Así que conservar solo para veinte días significa tener menos de la mitad de lo que en la actualidad está en la propia tienda. María tiene razón, y las estanterías vacías es algo muy distinto de lo que él tenía en mente. Sin embargo, después de discutir tanto que lo de los veinte días era histórico, no quiere volver sobre esa discusión. En todo caso, hasta que no esté en condiciones nuevamente el depósito del sótano, todos los días Roger enviará todo lo que Paul pida. Por lo tanto, en realidad, no es necesario tener ni siquiera inventario para un mes.

—Sigán con el plan —dice con firmeza—. Acordamos quedamos con solo veinte veces el promedio de venta diaria y en veinte se queda. Lo que no enviemos distribúyanlo bonito en las estanterías para que la tienda se vea decente.

—Está bien. Usted manda.

No bien acaba de salir, Paul alcanza a oír que María en la cocina le dice a Ted algo como "el jefe está loco", mientras su leal gerente de piso trata de calmarla. Paul confía en que María esté equivocada.

## CAPÍTULO 5

Las luces del gran edificio del centro de Miami, donde se encuentran las oficinas generales de Hannah's Shop, comienzan a apagarse, una tras otra, como si el edificio fuera cerrando los ojos al caer la noche. Mientras camina por el corredor del piso más alto, Caroline siente el vacío y añora estar en casa con su esposo y sus hijos. Su padre se había salido con la suya y la había hecho presidente; ahora tendrá que acostumbrarse a esta sensación. Espía por entre las pesadas puertas que dan a la oficina de Henry, y lo ve: estudia un informe en una carpeta verde. Llama suavemente, para no sobresaltarlo.

—Papá, ¿tienes un momento?

—No, pero te escucharé de todos modos —el hombre sonrío y deja el informe sobre su gran escritorio. Su cabello es escaso y su calva refleja los matices de rojo y café del mobiliario de su oficina que parece complementar su presencia.

—¿Te enteraste de lo de León? —pregunta Caroline mientras se sienta en un sillón de caoba frente a Henry. León es un fabricante de ropa de cama con sede en Georgia.

—Solo oí que estaban en dificultades, nada más.

—Hace poco hablé con Jason Hodge, el más joven de León —le informa—. Aparentemente, él y sus hermanos decidieron no poner más dinero en la compañía.

—Es una pena. Hace muchos años que conocí a León. El nunca habría permitido que eso sucediera, Dios lo tenga en su gloria —comenta Henry con un suspiro. León Hodge no había sobrevivido al infarto que había tenido hacía dos años—. Sabes, hija, cuando comencé, todo lo que comprábamos era hecho aquí en Estados Unidos. Hoy en día, casi nada se fabrica aquí. Bien, algo más que se perdió.

—Es demasiado pronto para descartarlos —objeta Caroline—. León es una buena compañía, con excelentes diseños y calidad, es probable que siga operando con un nuevo dueño.

—¿Quién en su sano juicio va a comprar un barril sin fondo? —replica Henry haciendo un ademán. —¿Tal vez nosotros? Henry entrecierra los ojos y agrega. —Dime más, chiquilla mía.

Caroline sonrío. Desde que era muy pequeña, su papá siempre le había dicho "chiquilla mía" cuando ella lograba sorprenderlo agradablemente. Se pasa al lado de su padre y sus dedos comienzan a danzar en el teclado de la computadora.

—Aquí están los estados financieros de León de los últimos cinco años.

—¡Has estado haciendo tu tarea! —Henry está encantado—. ¿De dónde los sacaste?

—Se los pedí a Jason —responde cortante Caroline y regresa a su asiento, esperando que su padre revise los documentos. Sus ojos barren la pantalla y cuando termina pregunta: —¿Por qué se deterioraron las ventas tanto y tan rápidamente? Conozco a los hermanos Hodge desde que era pequeña, nunca se han llevado bien. Por los contactos que tuve con ellos durante el año pasado, sé que eso no ha cambiado. Desde que murió su padre, se pasan más tiempo en luchas de poder y discutiendo quién se hace cargo de qué, que manejando el negocio. Cuando les pido un presupuesto, tiene que ser autorizado por los tres hermanos. ¿Te imaginas? Todo tarda siglos y se está haciendo imposible trabajar con ellos.

"Esa es la peor pesadilla de cualquiera que haya creado una empresa" —cavila Henry—. "Imaginar que tus propios hijos conviertan en escombros todo lo que tú construiste." Por lo menos, con Caroline no tiene que preocuparse por eso. Asiente con la cabeza y Caroline continúa:

—Papá, me parece que aquí tenemos una gran oportunidad. Yo creo que podríamos reconvertir fácilmente a León y transformarlo casi de inmediato en un activo rentable para nosotros.

—¿Cómo? —Henry la anima a continuar.

Caroline se había preparado bien. Confiada, contesta:

—En este momento, nosotros somos su mayor cliente: representamos el cuarenta por ciento de sus ventas. Pero para nosotros, ellos son un proveedor relativamente pequeño. Menos del seis por ciento de nuestros productos de ropa de cama son de León. Si les compramos el doble, aunque reduzcan sus precios de compra un cinco por ciento, recuperarán los números negros. Abre el otro documento que está en la carpeta para ver los cálculos.

—No es necesario —dice Henry retirando la mano del mouse y dando vuelta la pantalla para el otro lado—. Con márgenes brutos del cuarenta por ciento, es obvio que ese incremento en las ventas resolvería sus problemas financieros. Pero, chiquilla mía, ¿qué hay de la vieja regla de "zapatero a tus zapatos", de ceñirte a lo tuyo, simple y llanamente? Nosotros vendemos textiles y géneros, no los fabricamos. Realmente no sabemos gran cosa del complicado proceso de diseñar productos, y ni hablar de los procesos de producción.

—Nosotros no, pero Jason sí —replica Caroline con firmeza—. Él se crió en el negocio y su padre lo entrenó bien.

—De eso estoy seguro. Así que ya lo hablaste con él... ¿Y? —pregunta su padre arqueando una ceja.

—Y él está dispuesto. Más que dispuesto, está entusiasmado con la idea de poder continuar como presidente de León. Siempre y cuando sus hermanos queden fuera. Yo creo que por un sueldo razonable y bonos modestos, podemos lograr que firme un contrato por cinco años.

—Has cubierto muy bien este aspecto, pero ¿por qué estás tan segura de que podremos, de manera continua, vender el doble de lo que actualmente vendemos? Detestaría quedarme atosigado con más sobrantes que luego tendremos que malvender en las tiendas de rebajas.

Caroline hace una pausa y continúa:

—Si yo estuviera absolutamente segura de que no habría problema en venderlos, hace mucho tiempo que hubiera duplicado las cantidades. Aquí es donde necesito tu ayuda, papá. Tendrás que ayudarme a convencer a Christopher de que ofrezca estos productos con mejores y más grandes exhibiciones en nuestras tiendas.

—Mmm... —es lo único que responde—. ¿Y quién va a supervisar esa compañía? ¿A quién estará subordinado Jason? Son demasiado pequeños como para informar directamente al presidente —comenta Henry.

—No lo he pensado aún —admite Caroline—. Jason puede informar al vicepresidente ejecutivo de Operaciones o al de Compras. Yo estoy dispuesta a asumir la carga adicional.

—¿No será una distracción importante para ti? No te apresures en contestar. Ten en cuenta que tendrías que conocer esa empresa a la perfección. Tú serás la que tendría que luchar por las inversiones adicionales que necesitarán. Tú serás la que se asegure de que tengan la estrategia de crecimiento correcta. Caroline, ¿crees que deberías dedicarle tanto tiempo a algo que representa solo el diez por ciento de una única familia de entre muchos productos? Piensa que León no solo tiene que centrarse en los intereses de Hannah's Shop. No podrá depender de nosotros como su único cliente.

—¿Por qué no? —pregunta agresivamente su hija—. ¿No será hora de que Hannah's Shop inicie su propia marca de productos? Muchas cadenas tienen sus propias marcas sobre las cuales tienen mayores márgenes. Ya lo verifiqué y, sí, hay casos en los que las cadenas han perdido dinero en esos rubros, pero en la mayoría de las veces han aumentado la rentabilidad. ¿No crees que deberíamos empezar a explorar el tema ahora que la competencia se ha vuelto más agresiva que nunca?

El presidente de la cadena más grande de géneros y textiles para el hogar del sureste se echa hacia atrás en la silla, cavila y se pone ambas manos en la nuca.

Su falta de respuesta hace que Caroline insista:

—Estoy convencida de que debemos aprovechar esta oportunidad de oro y comprar León de inmediato.

Henry conoce muy bien el temperamento de su hija. Sabe que el mejor remedio es la paciencia y una voz ecuánime. Como futura presidente de esta compañía, hay algunas cosas que tendrá que reconocer y absorber. Por lo tanto, después de unos momentos dice tranquilamente:

—Hija, escucha lo que te voy a decir. Yo creo que tienes el instinto asesino que todo buen hombre de negocios debe tener. También has aprendido a preparar los casos de forma muy persuasiva y has aumentado tu habilidad para pensar sobre la marcha. Me lo acabas de demostrar: me has convencido de que es hora de reexaminar nuestra política sobre el tema de tener o no nuestra propia marca de productos. Además, estoy de acuerdo en que León es una buena compañía, con los productos correctos y que fácilmente la podríamos convertir en un buen recurso. Pero...

—Pero tu decisión —dice Caroline, completando la oración por él—, es que no vamos a comprar León.

—Exacto.

Con una sola palabra él ha barrido de un golpe todos sus preparativos. Caroline puede sentir cómo se le desinfla el globo.

—No me sorprende —dice abatida.

Henry sabe que no puede dejar que su conversación termine tan mal. Suavemente, con voz muy queda, pregunta:

—¿Esperabas que rechazaría tu sugerencia?

—Francamente, esperaba que tuvieras más apertura —acepta Caroline—. Pero sabía que mi sugerencia era una desviación importante del modo en que manejas Hannah's Shop, así que no, no estoy realmente sorprendida.

Con una amplia sonrisa, Henry comenta:

—Esto me recuerda las peleas con mi madre. Cuando yo tenía tu edad, estaba seguro de que ella era la persona más conservadora del universo. Tenía que luchar muchísimo para hacer cualquier cambio en la tienda.

—¿O sea que ahora me toca luchar a mí? —pregunta Caroline con una sonrisa cautelosa.

—No. Ahora lo que te toca es aprender la lección que yo aprendí de la abuela. Y espero que la aprendas mucho más rápido que yo.

—¿Qué lección?

—Tú partes de que la gente se resiste al cambio. Que esa resistencia al cambio es parte integral del carácter de las personas. ¿Crees que en este caso en realidad es así?

—Sí, así lo creo. —Y luego se explica—. Mira lo difícil que es cambiar aquí las cosas. Cada vez que se me ocurre una sugerencia, todo el mundo encuentra razones para objetarla. Es como chocar contra un muro de hormigón.

—Entonces realmente crees que la gente nace resistiéndose al cambio. ¿El cambio que sea? ¿Aun cuando los cambios tengan un sentido perfecto?

Caroline clava la mirada en los ojos de Henry.

—Acabo de presentarte mi idea. Hice toda la tarea. Incluso has aceptado que tiene un sentido perfecto. Y de todos modos, te opones. De hecho, en menos de diez minutos decidiste derribarla.

—Entonces tu conclusión es que me estoy resistiendo al cambio.

—¿Y de qué otro modo puedo explicármelo?

Henry decide no responder esa pregunta directamente. Se echa hacia atrás en la silla y juguetea con la pluma. Luego dice:

—He estado manejando esta compañía por muchos más años que los que recuerdo. Es mi vida. Así, para mí no hay cambio más grande que dejar la presidencia. Nadie me está obligando a hacerlo. ¿Dirías que esa es la actuación de una persona que se resiste al cambio?

Como ella no le responde, continúa:

—Caroline, cuando decidiste casarte o tener hijos, sabías de sobra que eso iba a cambiar prácticamente todos los aspectos de tu vida. De todos modos, tú, como todo el mundo, pugnaste por esos cambios. ¿Describirías esas acciones como las de una persona que se resiste al cambio? Cariño, cuando la gente no acepta un cambio sugerido, no es solo por estar programada a resistirse al cambio.

—Entonces ¿por qué se resisten? ¿Por qué rechazas mi sugerencia de comprar León?

—La gente juzga el cambio propuesto. Juzga los beneficios y evalúa también los riesgos que implica. Si llega a la conclusión de que el cambio es bueno, lo acepta; si llega a la conclusión de que es malo, se resiste a él. Y que nunca se te olvide que la percepción del riesgo es el factor dominante en el juicio para saber si un cambio es bueno o malo. La gente se resiste a los cambios que sugieres no porque se resista al cambio, sino porque sobre esa sugerencia en particular su juicio es que no es suficientemente beneficioso o bien que el riesgo es demasiado alto.

—Quizá.

Henry se mantiene firme:

—No, quizá no. Esto es importante. Si entiendes esa verdad fundamental, escucharás sus argumentos y tendrás la oportunidad de hacerlos cambiar de opinión. Si te aferras a tu creencia de que están programados para resistirse, serás muy mal gerente porque tus alternativas se reducen a darte por vencida o a imponer las cosas por la fuerza.

Caroline lo piensa por un momento y pregunta:

—¿Por qué crees tú que no es buena mi sugerencia de comprar León?

—Piensa en lo que acabamos de discutir. La adquisición de León tiene sentido solo dentro de una estrategia más grande, la de desarrollar nuestra propia marca de productos. Pero la estrategia exige que respondamos a muchas otras preguntas importantes. Primero, tenemos que asegurarnos de no crear confusión en las trincheras, confusiones que con el tiempo nos volverán como conflictos que consumirán nuestro tiempo y atención. Por lo tanto, tenemos que determinar los lineamientos de separar las exhibiciones de los productos de marca de los productos normales. Y tenemos que decidir la estructura organizativa; cosa que, como ya te habrás dado cuenta, no es trivial.

—Eso no debe tomar demasiado tiempo —responde Caroline—. Si esa es la base de sus objeciones a la idea, quizá lo pueda convencer de que cambie de parecer.

Henry hace caso omiso del comentario y continúa:

—Hay más de un modo de que nosotros podamos obtener productos de marca. Si queremos evitar errores y no trastabillar, tenemos que construir los criterios para la adquisición de productos de marca; bajo qué condiciones debemos comprar la compañía productora: cuándo hacerlo solo para que nos proporcione el diseño y subcontratar la producción, y cuándo contratar para que hagan productos exclusivos que lleven nuestro nombre.

La sabiduría del punto de Henry comienza a estar clara para Caroline.

El respira profundamente y continúa:

—Y no es de menor importancia decidir la velocidad de la implementación, incluyendo los detalles del plan de inversión. La precaución al tomar decisiones con respecto a estos temas es la clave del éxito o del fracaso. Llegar a decisiones prudentes requiere tiempo para crear tormentas de ideas. Caroline, he aprendido de un modo difícil que no soy John Wayne. Si disparo sin desenfundar, generalmente me hiero el pie.

Caroline puede ver claramente el mérito de sus palabras. Sin embargo, se siente impulsada a decir:

—Pero para cuando hayamos terminado de hacer todo eso, ya habrán vendido León. Perderemos esta oportunidad de oro, y estas oportunidades son raras. ¿No deberíamos adquirir León y luego hacer todo el planeamiento estratégico meticulosamente? Podríamos aprender mucho con una prueba piloto.

—Caroline, por favor, escúchame —Henry espera hasta que ella lo mira directamente—. El principio más importante para un presidente es nunca emprender un nuevo rumbo estratégico como resultado de una oportunidad específica, sin importar cuán única y prometedora parezca. Las oportunidades van y vienen. Permitir que las oportunidades incidan en la estrategia hace que el resultado sea una estrategia zigzagueante. Puedes tener la seguridad de que, tarde o temprano, la compañía zigzagueará hasta topar con una pared. —Henry se inclina hasta tocar suavemente la mano de Caroline y acariciarla—. Hija, esta es la lección más importante que te puedo transmitir. Tienes que aprender a controlar tus instintos. No dejes que te distraigan las oportunidades de oro; con demasiada frecuencia, resultan ser trampas de oropel.

Sumida en sus pensamientos, Caroline se pone de pie.

—Mis años en Compras me han condicionado a capturar las oportunidades. Eso es exactamente lo que hago, día tras día. Es lo que me hace ser una buena gerente de Compras.

Es lo que soy, y no hay más que decir. No creo que pueda realizar un cambio tan fundamental. Papá, me acabas de persuadir de que simplemente no soy la persona idónea para ocupar tu sillón.



## **CAPITULO 6**

—Paul, tenemos un problema. Tu tienda nos está volviendo locos.

La llamada de Roger ha llegado apenas cuatro días después del episodio de las cañerías, y Paul, con el auricular en la mano, siente cómo se materializan sus mayores temores.

—¡Lo sabía! —dice—. Abrir las cajas de cartón para sacar determinados artículos sencillamente no iba a funcionar.

—Ese no es el problema —responde Roger—. Son las llamadas constantes. Tengo un depósito regional que administrar, no un restaurante de comida rápida. Necesito que mi gente trabaje y no que solo esté tomando pedidos de tu gente cada veinte minutos.

Paul lo piensa por un momento. Cada uno de sus seis gerentes de departamento está llamando por lo menos cada dos horas; con razón les ha convertido el depósito en un manicomio.

—Lo siento —se disculpa Paul—. Me aseguraré de que cada gerente de departamento te envíe su lista una vez al día.

—No, Paul, una sola lista. Mira, como arreglo tu envío solo una vez al día —explica Roger, con la firme convicción de que cualquier complicación, por pequeña que sea, siempre conduce a dificultades—, lo más sencillo será que tú me envíes una sola lista combinada al final del día por correo electrónico.

—¡Ya está, Rog! Gracias de nuevo por todo.

—Espera, se nos olvida una cosa —dice el gerente del depósito—. ¿Te acuerdas de la colección nueva que me devolviste? Bueno, yo sé que no tienes lugar para toda la colección, pero sí que necesitas esta mercadería. ¿Cuánto te mando de ella?

—¿Me podrás enviar veinte días de cada SKU? —solicita.

—¿Cómo diablos voy a decidir lo que eso significa? —dice Roger con una carcajada. Como todos los gerentes de tienda, discurre, Paul ve las cosas solo desde un punto de vista: el del gerente de la tienda—. Tendrás que ser un poco más específico para eso.

Paul se da cuenta de que realmente Roger no tiene modo de saber cuánto vende en un día. Hace un cálculo rápido.

—Mándame la décima parte de las órdenes originales.

—No hay problema, amigo.

—Gracias, Rog. Y gracias por mencionarlo.

\* \* \*

Paul está sentado en su oficina revisando las listas hechas por sus jefes de departamento, antes de enviárselas a Roger. No entiende nada. No tienen pies ni cabeza. Claramente, no existe correlación entre las cantidades que se necesitan para el futuro inmediato y lo que los jefes de departamento han incluido en sus listas. Si las aprueba todas, la tienda pronto volverá a inundarse de cajas con mercadería. Por el sistema de altavoces, llama a los jefes de departamento a su oficina.

—He estado repasando las listas que entregaron y querría saber cómo las confeccionaron. —Paul se vuelve al experimentado gerente del departamento de textiles para la cocina—. Comencemos contigo, Mike. Las cantidades que ordenaste harán que tus inventarios superen el límite de los veinte días.

—Pero hay artículos que no pedí —explica Mike—. Al final, todo se empareja.

—Eso no explica cómo decidiste qué ordenar ni tampoco cuánto —señala Paul.

—Bueno, vi los estantes, y parece que hay mucho espacio libre, así que estoy pidiendo para llenarlos —contesta con franqueza.

—Ah, ya veo —responde Paul. Comenzando a sentirse molesto, se dirige a la mujer con anteojos que está sentada junto a Mike—. Janine, son muchos manteles —comenta. Había pedido veinte unidades de manteles de cada uno de los colores del arco iris, a pesar de que la mayoría de los colores se estaban vendiendo a razón de un artículo por día.

—Hoy los manteles rojos volaron, y quería estar segura de que no se me acabaran mañana —explica.

—Me da gusto que el rojo se esté vendiendo bien. Pero ¿se están moviendo los otros colores? —pregunta Paul.

—Vendí tres azules y dos verdes —replica ella—. Solo quería estar segura de que tampoco estos se me acabaran.

—Pero todavía tienes como veinte unidades de cada uno. ¿Por qué ordenaste tantos extras? ¿Cuál es la lógica que seguiste?

Con un ademán impaciente, Paul descarta su respuesta y se dirige a Fran. La de ella es la lista más corta de todas, y no redondeó sus números. Tres de un artículo, seis de otro.

—¿Cómo llegaste a estas cifras?

—Conté cuánto tenía de cada cosa, y se lo resté a la cifra de los veinte días.

—Eres el ángel del orden en un mundo de caos —felicit a su empleada—. Ese es el modo correcto de trabajar. Quiero que todo el mundo haga lo que ella hizo.

—Paul, no esperas que haga eso todos los días, ¿verdad? —Fran está molesta—. ¡Tardé casi dos horas! ¡Además me quitó tiempo para atender a los clientes!

—¿Se refiere a un conteo completo de inventarios? —pregunta Javier—. ¡Eso lleva horas!

—¿Nos van a pagar horas extras? —interviene María.

—Siento mucho decirle esto, jefe —dice Ted—, pero un levantamiento completo de inventario todos los días necesita demasiado tiempo, ¿no habrá otro modo?

—Tienes razón, Ted. Debe haber otra solución, una mejor —dice Paul haciendo una pausa para reflexionar sobre lo que había hecho Fran. ¿Cómo había llegado a su lista? Primero, había tomado el objetivo de veinte días; luego, contó sus existencias al final del día, y después hizo la resta.

Paul suelta una carcajada, para sorpresa de todo su personal, al darse cuenta de que lo que Fran había hecho era simplemente un modo complicado de establecer las cantidades vendidas en el día, información que se puede obtener con solo oprimir un botón.

—Lo siento —se disculpa—. Ha sido un día muy largo, y Fran acaba de ayudarme a determinar lo que necesitamos. Lo único que requerimos son las ventas diarias; es decir, la mercadería que salió de la tienda y esa es la que pediremos que nos traigan del depósito. Ya no tienen que confeccionar las listas para Roger. La computadora nos dará el listado de los artículos vendidos cada día. Pueden regresar a sus labores. Gracias por haber venido.

Mientras los demás jefes de departamento se levantan de las incómodas sillas plegables, María permanece sentada. No parece muy contenta con el resultado.

—¿Pero qué pasa con lo que se nos haya agotado y alguien venga a pedir? —pregunta—. Hace apenas media hora, alguien me pidió una bata de baño que no tenemos desde hace tiempo, y se fue sin comprar nada.

"María siempre tiene que tener la última palabra", piensa Paul, pero le dice: — Buen punto, María. Cada uno de ustedes haga una lista de esos artículos y los

agregaremos a la solicitud para el depósito. Ordenaremos una cantidad equivalente a veinte días de venta, ¿te parece?

Él sabe que no van a recibir esos artículos. La tienda tiene órdenes abiertas por cada uno de los artículos a los que ella se refiere. Y si la tienda no los tiene, es porque el depósito regional tampoco los tiene. Pero ¿para qué discutir?

—Suenan bien, jefe —dice María sonriendo, como reflejo de que la tensión ha desaparecido del rostro de Paul.

Paul se siente satisfecho de que esta vez no haya usado la palabra *loco*.

## CAPITULO 7

El televisor está encendido y la atención de Paul está dividida entre la pantalla grande y las páginas deportivas del *Miami Herald*. Había plantado sus pies en el viejo taburete turco y el resto de su cuerpo en el cómodo sillón que Caroline había escogido para su aniversario el año pasado. Se bebe la última gota de su cerveza y está por ir a buscar otra, cuando baja Caroline luego de darle las buenas noches a Lisa. Se sienta al lado de Paul y lo tira de la corbata para que le dé un beso.

—Estoy exhausta —Caroline levanta los pies y le da una patadita para que se los masajee—, pero contenta de cómo acabo el día.

—¿Te dieron mucha lata los chicos?

—No. Lo pasamos bien —responde, sonriendo—. Fuimos a patinar sobre hielo y al cine... vimos una de superhéroes.

—Suenan muy bien —dice Paul. Normalmente él es el que va a estas excursiones con los chicos, pero cuando Caroline encuentra tiempo entre sus muchos viajes al extranjero, va de mil amores.

—Sabes —comienza— que camino a casa los chicos tuvieron toda una discusión en la parte trasera del automóvil. Se pusieron a opinar acerca de cómo van a ser las cosas ahora cuando yo sea presidente.

Paul dobla el periódico sobre sus piernas, y se dedica a masajearle los pies a su esposa.

—Me imagino que Lisa debe de estar muy emocionada con eso de que últimamente se ha estado hablando mucho de "el poder de la mujer"...

—No, de hecho, tiene sus reservas —dice Caroline—. Ben, sí. Él está muy entusiasmado con la idea de que yo sea presidente. Dijo que ahora yo viajaría menos. Eso me conmovió.

—Y Lisa, ¿contraatacó con algún argumento? —pregunta Paul.

—¿Te refieres a algún contraataque diferente al de llamarlo "cara de cerdo"? —bromea—. De hecho, sí. Dijo que sería igualito que con el abuelo. Siempre en casa, pero siempre ocupado, metido en su estudio.

—¡Qué lista! Bueno, ¿y quién ganó el debate?

—Ah, se los interrumpí—contesta Caroline—, les recordé que no es la primera vez que el abuelo habla de retirarse pronto. Además, no estoy del todo segura de que quiera ser presidente.

No es la primera vez que Paul oye estas ideas de boca de su esposa.

—Amor —le dice—, sé cuánto amas tu trabajo y cuánta satisfacción te da, pero siempre hemos sabido que llegaría un día en que saldrías del área de Compras y ocuparías el puesto de Henry.

—Yo no sabía eso —viendo la cara de incredulidad de su marido, continúa—, nunca pensé que hablaba en serio sobre su salida, por lo menos no antes de cumplir los ochenta. Hannah's Shop es su vida, siempre lo ha sido. Pensé que tendría más tiempo.

—Todos pensábamos eso —replica Paul, reflexionando en silencio sobre su propio predicamento—, pero ahora que lo está diciendo en serio, ¿cuál es la diferencia? Vas a ser una gran presidente. —Independientemente de los problemas que él tendrá que enfrentar cuando esto suceda, Paul no puede desanimar a su esposa de asumir la presidencia. A diferencia de su próxima promoción, ella recibirá la suya por mérito propio.

—No estoy tan segura como tú —contesta—. Me temo que tengo buenas probabilidades de arrasar a la compañía.

—¿De qué estás hablando? —Sus manos dejan involuntariamente de masajear, y se queda mirando atónito a su esposa.

—Toda mi vida he observado cómo mi padre manejaba las cosas —Caroline encoge las piernas como protegiéndose—. Ya comprendí que no puedo hacer lo que él hace. Yo sé de compras, lo vivo, lo respiro. Pero eso no basta ni por mucho para dirigir una empresa de este tamaño. Papá está metido en tantas otras cosas. Maneja la compañía en mercadotecnia, logística, recursos humanos, ubicaciones, hasta en la distribución física. Y lo que es más importante, sabe cuándo apretar y cuándo aflojar.

Paul se sorprende de la baja autoestima de su mujer, y se le acerca más en el sillón doble.

—Vamos, Caro. Ambos sabemos que dominar esos campos no es un obstáculo real para ti.

—No se trata de dominarlos —agrega casi susurrando—, se trata de integrar todo. Lo que yo hago mejor es encontrar oportunidades y rápidamente convertirlas en buenos negocios. Esa es mi ventaja, mi talento, la razón por la que soy tan buena en compras. Pero para ser presidente, tienes que tener una visión holística del sistema. Es la diferencia entre el estratega y el táctico. Y yo soy lo segundo. No hace muchos días, recibí una muy buena demostración de eso. Mi padre me enseñó la diferencia entre él y yo.

—Tu padre no nació siendo presidente de una gran cadena, tuvo que llegar poco a poco —intenta Paul—. Con el tiempo tú lo habrás de superar.

—El pudo darse el lujo de ir aprendiendo sobre la marcha conforme crecía la empresa —replica Caroline—. Hoy la competencia es tan feroz y la ventaja que tenemos

es tan escasa que un error mío podría bastar para iniciar la caída, como una pelota en una loma, y yo no voy a poder detenerla. Y, para empeorar las cosas, eso le partiría el corazón a papá. ¡Ha trabajado tan duro para convertir la tien-dita de Nana en una enorme compañía! No puedo enfrentar la idea de demoler la obra de su vida. Estoy aterrorizada por la idea de convertirme en su más grande decepción. —Al decir estas palabras aleja la mirada de Paul y la dirige hacia los altos árboles que se aprecian por el gran ventanal.

Desde hace tiempo, Paul ha estado buscando una buena oportunidad para hablarle a su mujer de su dilema. Ahora, al verla tan alterada, Paul decide no hablarle de cómo él está desgarrándose entre su integridad y sus compromisos, entre no recibir promociones inmerecidas y estar ahí para sus hijos. Si lo hiciera, ella utilizaría los argumentos de él como un escudo contra sus miedos, como un pretexto para rechazar este puesto que se merece y que le va a quedar muy bien. El no podría vivir con el sentimiento de culpa por haber hecho que rechazara la presidencia por su causa.

Paul le pone la mano en el brazo y pregunta:

—¿No habrá otra solución?

—¿Qué? ¿Traer a alguien que no sea de la familia, por ejemplo? El nunca haría eso —Caroline descarta su propia idea encogiéndose de hombros—. Y aunque lo hiciera, no estoy segura de que yo quiera eso. En este momento estoy en una posición única, y si mi padre trajera a alguien del exterior, mi influencia en el rumbo de la compañía podría verse comprometida. ¿Te acuerdas de lo que pasó cuando quise introducir alfombras y tapetes? Le llevé la idea a Christopher, la única persona de fuera de la familia a quien papá le confiaría la compañía. El no quiso escuchar mi idea. Pero cuando se la llevé a papá, él sí vio el potencial y desarrolló el departamento independiente que tenemos ahora. Yo quiero mucho a Christopher, pero no podría trabajar a sus órdenes: nunca haría nada nuevo. Ahoga toda iniciativa. Cree que si algo no está mal, no hay que componerlo.

—Pero ese es solo un caso, ese es Christopher, Caro —implora Paul—. Tal vez otra persona sí estaría abierta a las nuevas ideas.

—Pero ese es el punto —le brillan los ojos—. El nuevo presidente no será mi padre. Y nadie que llegue de fuera podrá confiar tanto en mí. Las cosas cambiarán, y me cortará las alas.

—¿Y eso dónde te deja?

—La única opción que me queda es Darren —dice Caroline—. Darren es el que tiene agudos instintos de negocio y visión estratégica, yo no. Es exactamente por eso que papá ha querido todos estos años que Darren se hiciera cargo. Si llegara mañana, listo para regresar a la compañía, papá le perdonaría todas las palabras duras que se han dicho y le daría la presidencia sin pestañear. Y con Darren como presidente, yo podría conseguir lo que quisiera fácilmente. Bueno, no tan fácil, pero **decididamente** podría trabajar con él.

Paul se inclina y le acaricia el cabello. Sabe que el regreso de Darren podría resolver los problemas de ambos. Su intento por convencer a su viejo compañero universitario de mudarse a Miami no había salido muy bien. Pero ahora Darren tendría que cuidarse: una cosa es decirle que no al cuñado y otra muy diferente es soportar los embates de su hermanita. En lugar de él seguir insistiendo, Caroline podría tener mejores resultados.

La besa tiernamente, y ella recuesta la cabeza en su hombro, en agradecimiento por su apoyo. Dejándose relajar en sus brazos, Caroline abandona sus preocupaciones para otro día.



## **CAPITULO 8**

Paul sale del ascensor de servicio para entrar al sótano del centro comercial. Han pasado casi cuatro semanas desde aquella espantosa mañana, y le agrada descubrir que los pasillos ya no apestan. Raúl le acaba de informar que las últimas conexiones que faltaban están por llegar, de manera que los trabajos podrán estar terminados antes de lo programado. Por eso, Paul se dirige allá a toda prisa, para ver si le puede dar una fecha para traer sus mercaderías.

Al entrar al depósito ve que las nuevas cañerías del techo están flamantes pero todavía no han colocado el yeso. Al oír ruidos de trabajo en el almacén de al lado, se asoma.

—¡Vamos bien!, ¿eh? —Al, el plomero, está resplandeciente.

—Fantástico, eres fabuloso —contesta Paul, dándole una palmadita en la espalda—. ¿Tienes idea de cuándo podré traer mis cosas?

—Cuanto mucho en una semana —responde—. Todavía tenemos que hacer una prueba. Eso será mañana a primera hora. Hay que probar la hermeticidad, tiene que estar bien. Después de eso, todavía tendremos que poner el yeso. Hábleme mañana en la tarde y le digo con más seguridad.

Paul le da las gracias muy sentidamente. Se siente aliviado al oír que pronto las cosas volverán a la normalidad.

\* \* \*

—Papá, Rachel va a tener su fiesta de cumpleaños este fin de semana y quiere que nos quedemos a dormir en su casa —abrochándose el cinturón de seguridad, Lisa continúa suplicante—. Puedo ir, ¿verdad?

—Voy a tener que hablar con tu mamá, pero creo que está bien. —Como todos los miércoles, Paul acaba de recoger a su hija de camino a casa. La niña de nueve años comienza a decirle quiénes van a estar en la fiesta, cuando suena el teléfono.

—Cariño, tengo que tomar esta llamada —se disculpa Paul—. Hola, habla Paul White.

—Hola Paul. Habla Bob, de Finanzas. ¿Me recuerdas? Nos conocimos en la comida campestre de la compañía.

—Ah, sí. Seguro —Paul evoca la vaga imagen del gordi-to de lentes de carey, que sudaba a cántaros—. Bob, te tengo en el manos libres, estoy en el auto con mi hija.

—Perfecto, Paul. Estoy seguro de que te agrada oír que este mes sacaste el primer lugar —informa Bob—. Quise llamarte para darte la buena noticia. ¡Felicidades!

—¡Excelente! —Paul disimula su incredulidad—. Gracias por avisarme. Estoy seguro de que en la tienda todos estarán encantados mañana cuando se enteren.

—De nada, Paul —responde el empleado de Finanzas—. Me saludas a Caroline, por favor.

Paul termina la conversación cortésmente. No es la primera vez que alguien trata de ganar puntos endulzándole el oído al yerno del jefe.

—¡Bárbaro, papá! —exclama Lisa. ¡Eres el número uno! ¿Ganaste algún premio?

—Un besóte de mi hija —bromea—. Pero no te emociones demasiado, probablemente sean ajustes. —Aunque las ventas de la tienda habían estado mejor últimamente, sabe que no hay modo de que haya podido llegar al primer lugar.

—¿Ajustes? —pregunta la chiquilla—. ¿Qué quiere decir eso?

—Mira. Es cuando la gente de Finanzas hace algún cambio en el valor de partes de la compañía, sin haber comprado o vendido nada —comienza a explicar. Pero alcanza a ver la mirada de confusión en el retrovisor y decide explicarlo de otro modo. Como no se le ocurre ningún ejemplo que venga al caso, se conforma con uno que por lo menos ayude a aclarar el concepto—. Por ejemplo, si los precios de los edificios suben en un área, entonces el valor de los edificios de la compañía en esa área también sube. Los contadores lo registran como ganancia, pero en realidad no se ha ganado dinero.

Evidentemente decepcionada, Lisa dice:

—Ah, ¿entonces no es de verdad?

—No, cariño. Verás, es probable que los números de la tienda regresen a donde estaban el mes próximo. —Con todo y lo feliz que está de que su tienda haya llegado al primer lugar en los libros, Paul no se da por satisfecho. Un éxito falso no es éxito.

—¡Oh! —dice Lisa. Se repone de súbito y una juguetona sonrisa le ilumina el semblante—. No importa, papito, de todos modos te doy el beso... especialmente si me dejas ir a dormir a casa de Rachel.

\* \* \*

—Mamá, ¿sabías que los ajustes te pueden poner en primer lugar, pero no de verdad?

Paul y Lisa acaban de pasar por la puerta principal; Caroline baja para encontrarse con ellos en el vestíbulo. Se ha puesto su vestido de noche favorito. Ya casi está lista para el evento de recaudación al que asistirán esa noche. Como no tiene idea de lo que le está diciendo su hija, Caroline se da vuelta para ver a Paul, quien rápidamente le propone a la niña que vaya a la sala de juegos.

—¡Vamos! Vete por ahí a hacer algo de provecho —sugiere—, como ver televisión.

—¿Me quieres explicar qué pasa? —Caroline, naturalmente, tiene curiosidad.

—Llamó Bob, el de Finanzas —Paul deja el maletín y comienza a desanudarse la corbata—. Dice que la tienda sacó el primer lugar de la región este mes. Así que le expliqué a Lisa que fue por los ajustes, que no son números reales.

—¿Ajustes? ¿Qué tipo de ajuste podría hacer que tu tienda llegara al primer lugar? —pregunta Caroline al conducirlo escaleras arriba—. Además, no tiene sentido. Si fueran ajustes, entonces Finanzas no te habría llamado. Jamás te felicitan por algo con lo que tú no tuviste nada que ver.

—Tal vez es lo contrario. A lo mejor el adulator de Bob quería que me enterara de que le debo a él mi alto lugar. Cielo, me voy a dar una ducha rápida, regreso en un momento. — Paul se mete en el enorme baño del dormitorio principal.

—Mientras más lo pienso —dice Caroline, siguiéndolo al baño—, más me convengo de que Finanzas no tuvo nada que ver con tu lugar. El lugar interno es tan sensible que Finanzas sabe de sobra que no debe jugar con eso. Amor, tiene que ser real. Debe ser un verdadero salto en el rendimiento de la tienda.

—Está bien, tal vez tengas razón —concede Paul, mientras lanza la ropa que se acaba de quitar al cesto de lavandería—. Sí, tuve ventas muy buenas este mes. Pero nada tiene que ver conmigo. Tú sabes que las ventas siempre fluctúan, a menudo sin razón aparente.

—Vamos, Paul, lo descartas demasiado pronto. —Caroline comienza a buscar ideas, incapaz de aceptar el misterio—. ¿No has lanzado algo nuevo? ¿No has cambiado nada?

—Bueno, han cambiado las circunstancias, por fuerza todo ha cambiado mucho, pero solo para empeorar —grita el marido para hacerse oír desde la ducha—. Desde que reventaron las cañerías, todo se volvió al revés. El depósito del sótano está en reconstrucción, así que todo mi stock fue trasladado al regional. Roger me envía mercadería todos los días desde allí y hemos estado viviendo al día.

—Sí, ya lo sé —contesta Caroline, y comienza a probarse tres diferentes pares de aros, y Paul sale de la ducha envuelto en una bata verde, secándose el pelo con una

toalla. Ella continúa—: Si a tu tienda le está yendo mejor, algo tiene que haber cambiado. Tu tienda ha estado operando de forma extraña en estas últimas semanas. A lo mejor eso tiene algo que ver. ¿No has notado nada positivo?

—Bueno, las ventas sí han subido, y como debí deshacerme de parte del inventario, mucho más de lo que se necesitaba, la exhibición quedó mucho mejor. ¿Podría ser que la manera de exhibir haya afectado a las ventas?

—Por supuesto —Caroline responde a su pregunta seudoretórica, y rápidamente se sienta para ponerse unos zapatos con tacos de diez centímetros—. Una mejor exhibición atrae más clientes a la tienda.

—Pero el tránsito en la tienda no se ha incrementado —Paul toma los pantalones de etiqueta recién planchados y comienza a ponérselos—. Yo lo estuve observando cuidadosamente. Todos los días el registro de efectivo marca de veinte a treinta por ciento más, pero la cantidad de clientes que entra a la tienda no ha cambiado. Créemelo, después de tantos años de estar atorado en esa tienda, me daría cuenta de ese cambio.

Sintonizada con la frustración que expresan las palabras de su marido, Caroline se siente más impulsada aún a continuar, a llegar a fondo en el logro inesperado de Paul.

—Entonces, tiene que ser que el incremento en ventas no se debe a que más gente entre a la tienda, sino a que, en promedio, cada persona que llega a la tienda compra más —concluye—. ¿Qué podría haberlo provocado?

—No lo sé —dice Paul indicando que se le han agotado las ideas, y se coloca los gemelos.

—¿Qué puede incrementar las ventas de veinte a treinta por ciento? —se pregunta Caroline en voz alta—. No es ninguno de los poco confiables recursos usuales como promociones o colecciones excepcionales. ¿Qué podrá ser?

—Ya te dije, son fluctuaciones, nada más. —Paul termina de acomodarse el nudo de la corbata.

—Quizá—responde Caroline, entregándole el collar que él le había regalado en su décimo aniversario—. ¿Me ayudas a ponérmelo?

Collar colocado, saco puesto, y la pareja desciende a la planta baja de su hogar de Belle Meade. Lisa está en la cocina, ayudando a Juanita a preparar la cena. Ben está entretenidísimo con un videojuego en la sala de juegos. Interrumpen sus actividades para darles el besito de las buenas noches y le dicen a Juanita que regresarán al filo de las once.

Caroline toma decididamente sus llaves de la puerta cercana, y Paul entiende que ella desea manejar. Al arrancar el auto, Caroline dice:

—¿Sabes, querido? Hay algo más que incrementa las ventas. Sin embargo, no veo cómo pueda explicar tu caso.

—¿Qué cosa? —pregunta Paul.

—Todo el mundo le echa la culpa de las ventas perdidas a Compras. Que si hubiéramos adquirido la mercadería correcta. Que si hubiéramos comprado más... o que si lo hubiéramos agilizado... que si no nos movimos a tiempo... Constantemente me presionan para reducir los faltantes. Pero no veo cómo el modo extraño de operar de tu tienda podría haber reducido los faltantes.

—Ni yo, pero lo curioso es que sí he tenido menos faltantes. Mucho menos producto agotado de lo que tenía antes —confirma Paul—. Pero menos faltantes no pueden ser la fuerza motriz del incremento de las ventas. Aceptaría que un dos o tres por ciento, ¿pero un veinte? Ni soñando.

—¿Solo un dos o tres por ciento? —reclama Caroline, sorprendida por su respuesta—. Eso es contrario a todo lo que me cuentas cuando llegas a casa. Desde hace tres años continuamente te has quejado de todos los faltantes y agotados que tienes. ¿Toda esta conmoción es por algo que apenas afecta las ventas?

Paul comienza a hablar, pero Caroline lo interrumpe y, enojada, pisa el acelerador a fondo.

—No, no me contestes. No solo eres tú. Cada semana me reclaman los gerentes regionales, porque no he comprado suficiente stock, presionándome para que agilice tal o cual cosa. Y, sin embargo, aquí estás tú, diciéndome que realmente no es importante. ¡No lo acepto más! ¡No señor!

—Nunca dije que no fuera importante, ¡claro que lo es! —se defiende Paul, con la esperanza de que baje la velocidad—. Dos o tres por ciento es muy importante. Pero las ventas perdidas por faltantes no explican más que eso. Después de todo, lo que vendemos es intercambiable. La gente viene por toallas y compra toallas. Si no encuentran la toalla de sus sueños, se conforman con otra.

—¿Y las sábanas? —pregunta retadora, al tiempo que gira hacia la rampa de acceso a la ruta 195—. Si alguna vez voy a comprar sábanas y la tienda no tiene las que quiero, ¡no solo no le compro **esas** sábanas, sino que probablemente no vuelva a esa tienda!

—¿De qué estás hablando? —Paul regaña a su esposa bromeando—. Las sábanas son el negocio de tu familia, ¡tú nunca en tu vida has tenido que ir a la tienda a comprar sábanas! Pero sí, reconozco que eres más exigente que la mayoría.

—Tal vez lo sea —contesta, aún insatisfecha con la respuesta de él—. Pero se te están yendo todos los clientes exigentes, y tu clientela está compuesta de las viejas

exigentes de Boca. Francamente, creo que los faltantes son la principal razón por la cual la gente sale de tu tienda sin comprar nada.

—Vamos, Caro, no pierdas la objetividad —dice Paul, y observa el reflejo de las luces en el agua—. Para comenzar, solo uno de cada cinco clientes que entran a la tienda realmente hace una compra. Y no se debe a los faltantes. Te reto a que me encuentres una mujer que cuando busca una alfombra nueva o sábanas, no visite por lo menos unas cuantas tiendas antes de empezar a comprar.

El instinto de Caroline le grita que Paul está errado, que el efecto de los faltantes en la pérdida de ventas es mucho mayor de lo que él estima. Pero, ¿cómo demostrárselo? Así que intenta otro ángulo:

—¿Cuántos faltantes tienes normalmente? Digo, si tomas la lista de los skus que tu tienda debe llevar y haces una comprobación de inventarios, ¿cuántos artículos tienes totalmente agotados?

Paul lo piensa por unos momentos.

—Mmm... supongo que entre una cuarta y una tercera parte. Sí, tenemos faltantes de unos quinientos o seiscientos de los dos mil SKUs que se supone deberíamos tener en la tienda. Pero, cariño, siento decirte que no es por culpa mía o de Roger.

Caroline hace caso omiso de su intento por culpar a Compras. Ese no es el verdadero asunto en discusión. Deja que un pequeño Subaru la pase antes de tomar la salida norte hacia Alton Road. —Supongo que los SKUs que se agotan son los más populares, ¿correcto?

—Naturalmente.

—¡Ahí está! —exclama, apenas ha pasado por la entrada del Centro Médico Monte Sinaí—. Si te falta más o menos una cuarta parte de los skus y los que te faltan probablemente sean las más populares, ¿cómo puedes decir que solo pierdes el dos o tres por ciento de las ventas por los faltantes?

Caroline le enseña la invitación al hombre de la entrada al estacionamiento mientras Paul intenta asimilar este nuevo hecho. Sin estar totalmente convencido del argumento de su esposa, trata de verificar si este fenómeno podría explicar su reciente incremento en ventas.

—Supongo que últimamente he tenido menos faltantes. Significativamente menos. No te puedo garantizar los números porque realmente no los he revisado, pero tengo la impresión de que los faltantes se han reducido considerablemente, a no más de 200 SKUs.

Mientras estaciona su auto, Caroline desborda su entusiasmo:

—En comparación con los meses anteriores estás llevando cientos de SKUs más en tu tienda, y muchos más de los artículos más populares. ¡Ya no se trata de viejas caprichosas de Boca! ¡Se trata de artículos que los clientes realmente quieren! ¿Cómo demonios puedes haber pensado que eso conduciría a incrementar las ventas apenas en un dos por ciento?

—Está bien, está bien. Puede explicar un incremento en ventas del veinte por ciento. Pero, querida —dice Paul, desabrochándose el cinturón de seguridad y abriendo la puerta del coche—. ¿Por qué ocurrió? Digo, ¿por qué bajó en picada el número de faltantes? Lo único que hice fue transferir el stock de un lugar a otro.

Caroline frunce el ceño

—¿Tal vez Roger tuvo algo que ver?

—Puede ser —conviene Paul—. Le preguntaré mañana a primera hora.

Entran al evento de gala, tomados cálidamente del brazo.

## CAPITULO 9

A la mañana siguiente, Paul pasa por la entrada posterior y ve que Javier y Janine están tomando café en la bien iluminada y colorida cocina. Se pregunta si no estarán saliendo después del trabajo.

—Buenos días —los saluda de pasada.

—Buenos días, jefe —Javier lo detiene—. Oí que ya casi están terminados los trabajos en el sótano. Supongo que pronto volverán las cosas a la normalidad. ¿Es así?

—Así es, falta más o menos una semana —contesta Paul—. Gracias por la paciencia. Oigan: a pesar del caos, ¿cómo les ha ido?

—He estado trabajando duro, pero nos ha ido bien —responde el gerente del departamento de alfombras y tapetes.

—¿Y a ti, Janine?

—Todos mis clientes han estado sonrientes —contesta la rubia que maneja el departamento de artículos de mesa—. Ha de ser por ese simpático seminario sobre el poder de la actitud positiva al que nos envió. ¡Realmente funciona!

—¡Suenan bien! —Paul le hace la señal de pulgares arriba.

Continuando con el tema de la conversación de la noche anterior, pregunta:

—Oye, ¿cuántos faltantes tienes? Digo, has tenido en el mes pasado. ¿Cuántos SKUs se te han agotado en total?

—Mucho menos de lo normal. Si antes me faltaban cosas casi cada hora, ahora me falta algo una o máximo dos veces al día. ¿Sabe qué, jefe? —dice con entusiasmo—, a lo mejor **esa** sea la razón del buen ambiente. Encontrar en las estanterías lo que se está buscando hace que tengamos clientes más satisfechos.

—Puede ser, pero ¿cuánto ha influido en las ventas?

—Por supuesto que la gente compra más cuando encuentra lo que está buscando —responde llanamente.

—A mí también me pasa lo mismo, definitivamente —aporta Javier, con una sonrisa.

\* \* \*



Paul verifica en el sistema cuántos de los SKUs de su tienda aparecieron en la lista de faltantes de los inventarios de enero. Luego revisa cuántos de esos artículos se vendieron en febrero. El ingreso de esos artículos es más o menos equivalente al incremento en ventas. Naturalmente, el hecho de que más de esos artículos estuvieron disponibles en la tienda explica el gran incremento en ventas.

Luego revisa la lista de faltantes para febrero y ve que en su tienda los faltantes han caído del veintinueve al once por ciento. Caroline tenía razón, y también Janine. Menos faltantes: esa es la razón principal de la mejora.

Y sin embargo, perdura la pregunta de anoche. ¿Cómo puede tener menos faltantes de lo normal? Más aún, si la tienda está vendiendo tantísimo más, sería de esperar que hubiera más faltantes, no menos. Lo único que había hecho era trasladar su stock de un depósito a otro, aunque un poco más lejano.

La única explicación factible es que Roger haya estado enviando no solo del stock de Paul, sino que también debe de haber aumentado los envíos con parte del stock del depósito regional. El bueno de Rog.

No. Esa tampoco podría ser la explicación. Por cada uno de los SKUs faltantes hay una orden abierta; el sistema la genera cuando el inventario de la tienda baja a menos de un mínimo determinado. Así que, de hecho, si algo falta en la tienda es porque tampoco lo tienen en el depósito regional. ¿De dónde diablos salieron esos artículos repentinamente? ¿Habrá llegado a puerto un gran embarque con los artículos que específicamente a él le faltaban? Poco probable. ¿Qué está pasando?

Toma el teléfono.

—Roger, buenos días.

—Hola, Paul, ¿qué pasa?

—Estoy tratando de entender algo —dice Paul—. ¿Me has estado enviando artículos del stock general y no solo del mío?

—Así es. ¿No has revisado tu lista de órdenes especiales?

—Eres un gran amigo, Rog —contesta Paul—. Pero yo no he hecho órdenes especiales.

—Bueno, en cierto sentido, sí —Roger suena divertido—. Cuando tu lista diaria incluye artículos que sabes que no has tenido en semanas, ¿no es eso una orden especial?

Paul se percata de que su amigo se refiere a los artículos adicionales que María le había pedido permiso para agregarlos a las listas diarias. Artículos que se les habían acabado mucho antes del colapso de las cañerías. —Pero ¿cómo es que tenías esos

artículos disponibles? ¿No dices que cuando tienes el inventario nos lo envías a las tiendas de inmediato cuando existen órdenes abiertas?

—Depende de lo que llames inventario —aclara Roger—. Todos los gerentes de tienda, y aún más los contadores de la oficina general, se me echan encima cuando entrego órdenes parciales. Todo el mundo reclama si me desvío de las cantidades específicamente ordenadas porque dicen que genera un desorden al final del trimestre y en los balances

<|> luí de año. Aparentemente este tema es tan importante que el nuevo sistema no me permite enviar cantidades parciales de ninguna orden.

—Me da gusto haberte servido de resonador para que pudieras ventilar tu descontento con contabilidad —interviene Paul—, pero ¿qué relación tiene con lo que te estoy preguntando?

—Directa—responde Roger—. Si tu tienda ordena cuatro cajas, y yo solo tengo dos, no te las puedo enviar. Por lo tanto, los depósitos terminan por acumular sobrantes, residuos, lo que en realidad no significa un gran problema para nosotros porque, por definición, un residuo es menor que la orden de una sola tienda, pero con respecto a las cantidades diarias que me estás pidiendo, es bastante. De ahí es de donde salieron esos artículos.

—Roger, muchísimas gracias —expresa Paul con sincera gratitud—. Debido a lo que has hecho tengo menos faltantes, una cantidad considerable, y como, resultado mis ventas subieron este mes un veinticinco por ciento.

—Impresionante —dice Roger, complacido—. Les diré a los muchachos que han estado empacando tu mercadería lo útil que ha sido su trabajo.

—Dales las gracias personalmente de mi parte —concluye Paul—, y gracias a ti de nuevo, Roger. Te la debo para la próxima vez que vayamos a un juego de Heat. Yo pago las entradas.

—¿Me pagas también un refresco?

No solo tiene razón Caroline, reflexiona Paul, sino que gracias a Roger, ha sucedido mucho más. Cuando dejó que María agregara los artículos agotados en las órdenes para Roger, Paul solo lo había hecho para que lo dejaran en paz y tranquilo. Pero obtuvo mucho más que eso. ¡Esas órdenes eran la raíz de su éxito!

Los faltantes han bajado y las ventas han subido. Paul ve claramente la conexión entre ambas cosas. El desempeño de la tienda de Boca Ratón, definitivamente no había sido el resultado de las fluctuaciones de un mes, ni de la pura suerte.

¿Podría ser este el milagro de último momento por el que había estado rezando? ¿Había encontrado el modo sistemático de mejorar el rendimiento de una tienda? De ser así, entonces se había ganado a pulso la promoción que estaban por darle.

Sin embargo, sigue sintiendo que lo atan las cuerdas de la incertidumbre. Hay algo que no cuadra. En general, las utilidades sobre las ventas de Hannah's Shop son del seis por ciento. Por lo tanto, cuando las ventas de la tienda se incrementan en una cuarta parte, la rentabilidad debe aumentar el seis por ciento de eso, es decir, uno coma cinco por ciento. Esto debió empujar a Paul del deplorable tres coma dos por ciento de enero a casi el cinco por ciento. Muy lejos de Delacruz que con un siete por ciento mantiene firmemente el primer lugar. ¿Cómo es que su tienda consiguió pasar del octavo al primer lugar de la región?

Para tratar de resolver este enigma, le pide a Alva que lo comunique con Finanzas.

—¡Hola, Paul! —Bob parece sinceramente contento de recibir la llamada del gerente de la tienda de Boca Ratón.

—Bob, ¿te puedo preguntar cómo le fue a mi tienda el mes pasado, en comparación con el resto de la región? —inquire Paul.

—Como te dije, la tienda de Boca Ratón logró el primer lugar este mes.

—Sí, ya me lo dijiste, gracias —dice Paul—. Pero, comparativamente, ¿cómo nos fue? ¿Cuánto mejor estamos?

—Paul, no me siento cómodo revelando información de las otras tiendas —replica Bob—. Todos los datos estarán incluidos en el informe que saldrá la semana próxima. Lo que sí puedo darte son tus propias cifras. El número es preliminar, pero tu tienda logró una utilidad impresionante: alcanzó el diecisiete coma cuatro por ciento. Así es como lograste el primer lugar de la cadena. Ninguna otra tienda, ni por asomo, muestra utilidades que se le acerquen.

Paul le da las gracias y cuelga el auricular. "¿Número uno en toda la cadena? ¿Diecisiete coma cuatro por ciento? ¡Absurdo! Tiene que ser contabilidad creativa, ajustes, reajustes o solo tejemanejes."

De una cosa está seguro Paul: esa cifra de rentabilidad no puede ser real.

## CAPÍTULO 10

—¡Hola, cariño! —saluda Caroline, subiendo saltarinamente por el camino de acceso. Paul siempre ha admirado su energía—. ¿Hiciste algún descubrimiento?

—Descubrí que debería escucharte más seguido —confiesa Paul y le da un beso en la mejilla—. Tenías razón. El incremento en ventas no es casualidad. Se relaciona directamente con el hecho de que tuve muchos menos faltantes. Y también tenías razón en que se debió a la intervención de Roger.

—¡Entonces sí eres el primero de la región! —Caroline sonrío—. Te dije que era cierto.

—Sí, muy cierto —contesta cínicamente Paul—, con un diecisiete coma cuatro por ciento de rentabilidad.

—Por favor, no bromees —replica Caroline.

—Directo de la boca de Finanzas —dice Paul—. ¿Te das cuenta de lo absurdo que es? —Paul se encoge de hombros y se dirige a la cocina para revisar la lasaña que, sin ayuda, había preparado desde cero. Caroline lo sigue de cerca.

—¿Habrás oído mal? —pregunta Caroline—. ¿O a lo mejor se confundió, y quiso decir siete coma cuatro?

Paul se vuelve hacia ella y recalca:

—Diecisiete coma cuatro por ciento. Además, Bob dijo que obtuve el primer lugar no solo de la región sino de toda la cadena. No, no se confundió. Sus juegos de números me están volviendo loco.

—Los financieros no juegan con los números, y tampoco con los lugares. Si dicen algo, es que lo han comprobado —responde su esposa, mientras toma cuatro platos del armario.

Paul se muestra escéptico.

—Quizá, pero me sigue sonando dudoso.

—Qué extraño... —admite Caroline, al tiempo que pone los platos en la mesa de la cocina—. Ya he visto tiendas que han llegado a una rentabilidad de dos dígitos, pero siempre ha sido algo temporario. El gran incremento en ventas de tu tienda se basa en algo sistemático. Es sustentable. Y eso es otra cosa.

—Ya hice los cálculos, querida —explica Paul, y apaga el horno. El aroma del tomate, del orégano y del queso mozzarella llena la cocina—. Con mi aumento en ventas, la rentabilidad debió subir al cinco por ciento, como máximo.

Caroline acomoda los cubiertos y las servilletas, y le pregunta.

—Entonces, ¿de dónde salió el otro doce por ciento, si no de las ventas? Estoy segura de que no recortaste costos en un doce por ciento.

—Claro que no. Con la crisis, estaba tan temeroso de que mis ventas bajaran que no me atreví a cambiar nada que pudiera poner más en peligro a las ventas. —Paul frunce el ceño y el entrecejo—. Espera, cariño; ahora que lo pienso, el mes pasado no gasté ni un centavo más, aunque mis ventas aumentaron drásticamente.

—¡Ah, qué interesante! —dice Caroline, intrigada, con los vasos en las manos—. Yo creía que cuando las ventas crecían había un incremento proporcional en gastos.

—En este caso, no —responde su marido, poniéndose un guante para el horno—. Tuve mejores ventas, pero los mismos gastos que en el mes anterior. No solo no utilicé descuentos para incrementar las ventas, sino que no hice publicidad ni tampoco hubo horas extras.

—¿Así que tus costos indirectos se mantuvieron igual que en enero? —cuestiona Caroline. —Absolutamente.

—¡Entonces vendiste otro veintiocho por ciento sin agregarle un centavo al gasto indirecto de operación! —exclama entusiasmada y olvidándose de los vasos que todavía tiene en las manos—. ¡Eso quiere decir que por las ventas adicionales de febrero los únicos costos fueron los costos de compra base! ¡Lograste que el margen completo sobre esas ventas adicionales fuera a incrementar tu utilidad neta!

—El costo de compra es como la mitad del precio de venta, ¿verdad? —razona con entusiasmo Paul. Le brillan los ojos y hace ademanes con el guante para el horno—. Eso quiere decir que la otra mitad de las ventas adicionales de mi tienda fue utilidad pura.

—Y la mitad del treinta por ciento adicional de ventas es precisamente ese catorce por ciento de utilidad ¡que te llevó al primer lugar! —exclama Caroline, jubilosa—. ¿Ahora me crees que te mereces estar en el primer lugar?

—¡Caramba! ¡Es real! —dice Paul, sorprendido.

Se hace un silencio en la cocina. Caroline pone, por fin, los vasos en la mesa. Paul saca la lasaña del horno y la coloca en el centro de la mesa sobre un posafuentes, y piensa en todas las consecuencias.

¡Había hecho que su tienda fuera verdaderamente rentable! Había encontrado un modo mucho mejor de manejar una tienda. Su reto ahora era asegurarse de que no se desperdiciara. ¡Si tan solo se pudiera difundir por la región o incluso en la cadena entera! Entonces sí lo que había logrado sería de verdadero valor. Con estas cifras, sabía que su ascenso en los niveles de la organización no tendría nada que ver con estar casado con la dueña. Ya no había razón para hacer circular su curriculum.

Le da un beso apasionado a Caroline.

—Querida, todas esas idas y vueltas valieron la pena. Traté de apagar un incendio y encontré el camino al éxito. —Era solo cuestión de tiempo.

—Gracias, Caro —dice Paul—, y mucho más debo agradecerle a Roger. Pero ahora, en lugar de pedirle que me devuelva todo mi stock, voy a tener que convencerlo de que continúe con la reposición diaria. Por tiempo indefinido. No será fácil. El envío de pequeñas cantidades todos los días ha de estar volviendo loca a su gente. ¿Cómo lo voy a convencer de que haga lo mismo con toda la región?

—Tal vez todos deberíamos aprender de tu experiencia... —dice ella, al tiempo que saca la ensalada de la heladera.

—¿A qué te refieres?

Siguen poniendo la mesa mientras ella le explica: —Ayer, lo único que querías era que todo regresara a la normalidad. Te quejabas de que todo se tambaleaba, que no tenías tu stock, que Roger te tenía viviendo al día. Ahora, en apenas veinticuatro horas, has dado un giro de ciento ochenta grados.

Paul se ríe, completamente de acuerdo. Caroline continúa:

—Si logramos definir exactamente lo que te hizo abrazar el cambio, tal vez eso te dé la clave para convencer a Roger también.

—Tiene sentido —conviene Paul—. Y es bastante obvio lo que me hizo cambiar. Lo que vi claro ayer, y aún más claro hoy, es que este cambio es lo que yo anhelaba. Redujo mis faltantes a una fracción de lo que eran antes, lo que incrementó considerablemente mis ventas y, por consiguiente, mis utilidades subieron como un cohete.

—Pero todo eso lo sabías desde antes. Desde mucho antes de ayer tú sabías que tus faltantes se habían reducido y que tus ventas habían aumentado.

—Correcto, pero no había hecho la conexión —replica Paul, haciendo como que espanta a una mosca, y continúa—. Sabía que mis faltantes habían bajado, pero lo que no sabía era que se debía directamente al cambio. ¿Cómo podía yo saber que Roger podría usar los envíos diarios para abastecer mi tienda con los residuos del almacén? Más aún, no sabía que una reducción en faltantes podría tener un efecto tan drástico en las ventas.

Como reacción al comportamiento de Caroline, se apresura a continuar:

—Y antes de que me vuelvas a dar en la cabeza, permíteme recordarte que hasta hace cinco minutos, ninguno de los dos nos habíamos dado cuenta de que el aumento de las ventas, cuando no está relacionado con reducciones de precio ni incrementos en los gastos, se va directo a las utilidades. Cierto, ahí estaban todos los hechos frente a mis

narices, pero de todos modos, mientras no viera las conexiones correctas, no percibiría que este cambio era la causa directa del enorme salto en utilidades.

—¿Sabes una cosa? Papá podría tener razón —musita Caroline. Y en respuesta a la expresión de sorpresa de Paul, explica:

—Él me dijo que cuando la gente juzga que un cambio es bueno, lo acepta. Tu actitud hacia el cambio se modificó en el momento en que tomaste conciencia de sus efectos.

—Obviamente —dice Paul encogiéndose de hombros.

—Así que para convencer a Roger, todo lo que tienes que hacer es asegurarte de que tampoco él use las conexiones equivocadas.

Paul se muerde el labio, revelando que aún tiene dudas, pero antes de que Caroline le pueda preguntar sale al pasillo y grita:

—¡Niños! ¡La cena está servida!

Volviéndose a Caroline, agrega:

—Me muero de ganas de decirle a Lisa que el primer lugar de su papá es definitivamente de verdad.

\* \* \*

Luego de dejar a Lisay a Ben cargando el lavavajillas, Caroline se lleva a Paul al estudio.

—Muy bien, mi caballero andante —dice Caroline—, durante el postre se mostró usted muy pensativo. ¿Qué le pasa?

—Estaba pensando en cómo convencer a Roger mañana —dice Paul moviendo la cabeza—. No debo hacerlo pasar por la misma tormenta mental que pasamos nosotros. Mejor, le puedo demostrar las conexiones con los datos que he recabado, pero, querida, me temo que eso no será suficiente.

—¿Por qué? —pregunta ella, sentándose y descansando sus largas piernas en un taburete que se trajo de uno de sus viajes al Lejano Oriente—. Si él puede ver claramente una olla de oro, estará de acuerdo en hacer su parte para que suceda.

—¡No tan rápido, vaquera! —Paul se sirve una copa—. Solo porque yo veo las ventajas como una gran olla de oro, no significa que él las vaya a ver igual. Después de

todo, Roger no maneja una tienda. Lo que él maneja es un depósito y al gerente del depósito no se lo mide por rentabilidad.

—En otras palabras, lo que estás diciendo es que aunque le queden claras las conexiones, su juicio sobre los efectos positivos producidos por el cambio será diferente. —Caroline rechaza el brandy que le ofrece con un ademán, y continúa—: Tu punto es válido, pero no creo que debas temer que un incremento en las utilidades de la región no sea importante para él. Después de todo, Roger es un hombre de empresa. Muéstrale cómo y por qué sus acciones impulsaron las utilidades de tu tienda al nivel de otras tres tiendas juntas, y no tendrá obstáculo alguno para subir a bordo.

—Pero sí hay un gran obstáculo —la contradice Paul—. Estamos viendo solo los beneficios, el plus, del cambio, la olla de oro. Pero este cambio también tiene su lado negativo. Para llegar a esa olla de oro necesitamos cambiar, tendremos que escalar una montaña. Eso requiere esfuerzo y dolor. Para mí, escalar la montaña es fácil. De hecho, en cierto sentido, el cambio nos facilita el trabajo. Pero eso no es así en el caso de Roger. Abastecer con envíos diarios una sola tienda es bastante molesto para él y su gente.

—¿Qué tan molesto puede ser? —cuestiona Caroline—. ¡Todo lo que tienen que hacer es cargar la mercadería en un camión!

—Pues tengo entendido que es una gran molestia para ellos —abunda Paul—. Para poder abastecer a mi tienda con sus envíos diarios, tienen que abrir cajas. Es más, su gente tiene que revisar todos los días lo que está en mi montón, y si falta algo, deben ir a sacarlo del montón general. En pocas palabras, es mucho más trabajo.

—Entonces, lo que me estás diciendo es que para Roger la olla de oro es más pequeña y el malestar es mucho mayor. Con razón te preocupa que al fin de cuentas su juicio sea que el cambio en general es negativo. Mmm... ¿Habrá modo de reducir su malestar? —se pregunta Caroline en voz alta.

—Bueno —dice Paul considerando la pregunta de su esposa. Toma un trago de su brandy. Y, después de pensar unos momentos, continúa—: Como dije, parte de la dificultad de Roger estriba en tener que lidiar en su depósito con dos montones separados. Una solución fácil sería que trabajasen con un solo montón: que mezclen mi stock con el stock general. Eso me obligaría a ceder el control de mi stock, pero puedo vivir con eso. Y con menos molestias para Roger, será mucho más fácil persuadirlo. Bueno, eso espero.

—Sabes, Paul —dice Caroline, contemplativamente—, siempre he sabido que convencer a la gente para que cambie es una tarea difícil. Pero yo pensaba que si insistía suficientemente en los efectos positivos del cambio con eso bastaría. Claro que no siempre ha funcionado, y con demasiada frecuencia he recibido respuestas adversas. Siempre le eché la culpa de la falta de éxito a que la otra parte no entendía la situación.



—Y no siempre te has equivocado —interviene Paul—. Estoy hablando por la experiencia reciente.

—Sí, pero de lo que yo estoy hablando es de mi tendencia a concentrarme en el lado positivo del cambio por mí sugerido sin considerar el lado negativo, especialmente el lado negativo para las demás funciones de la compañía. Por ejemplo, cuando traté de hablar con papá y persuadirlo de que comprara León, me preparé meticulosamente para sostener las ventajas, pero no consideré para nada los preparativos que se necesitan para evitar el desorden que un movimiento así puede causar. Tengo que pensarlo más, pero ahora más vale que te pongas a preparar los números para Roger.

—De acuerdo. Y gracias, cariño. Sin tu insistencia, me habría perdido esta oportunidad de oro.

—De nada —dice y se le acerca sugestivamente en busca de un beso.

## CAPITULO 11

El depósito regional abarca más de siete mil quinientos metros cuadrados de cajas. Plataforma sobre plataforma, ocupan tanto el ancho como el largo, y prácticamente llegan hasta el techo en una altura de casi ocho metros. Paul camina por el almacén, dos montacargas pasan a su lado, cada uno con sendos pallets enormes con cajas. El camión en el andén de carga está siendo llenado por tres hombres grandes vestidos con los overoles de la compañía y un equipo de protección personal.

En la parte de atrás, arriba de una escalera, se encuentra la oficina del gerente, desde donde se domina toda la actividad de la enorme nave. En esa oficina se encuentra el gerente del almacén, con cara de desconcierto.

—¿Así que finalmente viniste a recoger tu stock tú mismo? —bromea Roger—. Le puedo pedir a mi supervisor que te ayude, si es que te pierdes.

—Ja, ja —se ríe Paul—. Con razón estás en tan buena condición física, solo para llegar a tu oficina bajé un kilo.

—Ven, déjame servirte ese lodo que sale de la cafetera —sigue bromeando Roger—. ¿Qué te trae a este pantano?

Paul entra a la oficina climatizada y saca los papeles que él y Caroline prepararon la noche anterior.

—Resulta que lo mejor que me ha pasado últimamente fue que reventaran las cañerías. Te comenté que mis ventas habían mejorado ¿verdad? Pero no me había dado cuenta del efecto completo. ¡Ahora estoy en primer lugar en toda la cadena!

Roger suelta un silbido de aprecio.

—Échale una mirada a estas cifras —señala Paul—. Esto es lo que bajaron los faltantes, gracias a ti, Rog. Y mira acá. Esto muestra las ventas solo de los artículos que, de no haber sido por ti, no habrían estado disponibles en la tienda. Y mira los cálculos. Estas ventas adicionales, como no fueron causadas por promociones de precio y no están relacionadas con incremento alguno en los gastos, elevaron mis utilidades al diecisiete coma cuatro por ciento.

—Impresionante —replica Roger—. ¿Y yo soy el culpable de todo eso? Ah, ¿por eso has venido hasta acá? ¿Para darme las gracias en persona? —Se pregunta por qué Paul ha ido hasta el depósito. Aunque aprecia el gesto, la llamada telefónica de ayer habría bastado.

—De hecho, no solo vine a darte las gracias —responde Paul, pisando con cautela. Elige diferir lo que piensa sobre las reposiciones diarias para toda la región porque podría ser una idea amenazante, y opta por concentrarse en el tema más cercano

de continuar con ellas solo para su tienda—. Te tengo que pedir otro favor, uno grande. Aunque mi depósito local probablemente pueda utilizarse la semana próxima, creo que debemos continuar trabajando como lo hemos estado haciendo durante el último mes.

Roger guarda silencio y se concentra. A Paul le preocupa que Roger lo tome a mal. Tal vez acabe de pasar de amigo a convertirse en exceso de equipaje.

—Rog —comienza—, este modo de operar que hemos desarrollado puede incrementar las utilidades a niveles que nadie creyó posible. ¿No crees que deberíamos continuar haciéndolo? ¿Estoy pidiendo demasiado?

—Sabes que estás pidiendo mucho —responde—. Se necesita tiempo, gente y organización, ni hablar de las quejas de mis trabajadores. Todos los días, toman tu lista, ven qué hay en el montón de tu tienda...

Paul trata de interrumpirlo, pero Roger sigue hablando.

—Tienen que recoger lo que falte de todo el depósito, arrastrarlo a tu montón, abrir las cajas, tomar una o dos cositas y reempacar para transportarlo. Es muy pesado y lo detestan.

—Rog, te escucho, pero...

—¿No te dijeron que no debes interrumpir cuando están hablando los adultos? —Roger lo regaña—. Déjame terminar. Desde hace mucho tiempo he sentido que algo anda mal en el modo de operar el depósito. El hecho de que las tiendas cuenten con meses y meses de inventario, y sin embargo les faltan tantos SKUs, simplemente no tiene sentido. A mí constantemente me gritan, haga lo que haga. Y eso demuestra que algo anda mal.

Roger toma un trago del líquido negro de su taza y continúa, todavía intensamente concentrado.

—Tu idea de enviar a la tienda solo lo que necesita suena como el tipo de solución que yo he estado buscando. Que tenga un efecto tan importante en las ventas es un hecho que apoya esto. Pero para que el sistema sea realmente eficiente tendría que aplicarse en toda la región, no solo en Boca Ratón.

Paul no puede creer lo que está escuchando. Estaba tan seguro de que tendría que rogarle a Roger que lo ayudara... La idea de cambiar el modo en que trabajan todos los almacenes de la región no es una bagatela. Y él había pensado que tardaría semanas en convencer a su amigo para que colaborara. Esta respuesta le llega como una verdadera sorpresa.

—La cuestión es —agrega Roger—, que para eso tendremos que conseguir la aprobación de Martin.

—Ese miserable —agrega Paul. No le tiene cariño alguno a su jefe inmediato, el gerente regional.

Roger continúa, haciendo caso omiso del comentario de su amigo.

—Una vez dicho todo eso, me sigue preocupando la logística. Aun cuando te dieran el "sí", se necesitarán muchos cambios. Mientras era para una tienda, era una cosa; pero no sé cómo manejar la reposición del consumo diario en toda la región. Necesito más tiempo para pensarlo, Paul. Estoy contigo, pero antes de hacer cambios en el modo de operar el depósito necesito saber que estos resultados son sostenibles.

—Entonces, ¿lo que me estás diciendo es que continuaremos recibiendo la reposición diaria? — Paul pregunta esperanzado.

—Sí, seguro —responde Roger—. Sigamos así hasta el final del trimestre, a ver cómo van las cosas. Mientras, trataré de resolver cómo hacerlo a mayor escala. Puede ser que tenga algunas quejas de mi equipo, pero tendrán que aceptarlo.

—Tengo una idea que podría facilitarles un poco las cosas —dice Paul—. Dijiste que es un fastidio estar pescando en dos estanques, ¿verdad? Bueno, pues solo pesquen la mercadería de mi tienda en el estanque general.

—¿Te das cuenta de que si revuelvo el stock de la tienda de Boca Ratón con el inventario del depósito también tendré que cambiarlo en los libros? —pregunta Roger, fijándose que su amigo entienda completamente la sugerencia, y agrega—: ¿Te das cuenta de que lo que estás sugiriendo es ceder prácticamente todo tu inventario? Una vez que pase a formar parte del montón general, no te puedo asegurar su disponibilidad. A mí no se me permite asignar mi stock.

—Eso no es lo que me preocupa. El tema aquí es que para hacer ese movimiento, definitivamente necesito la aprobación de Martin —Paul resuella—. ¿Crees que lo acepte?

—No, hombre, para nada.

—Gracias por el ánimo —dice Paul, conociendo lo difícil que puede ser Martin—. Pero ya que tú has hecho tanto por mí, tendré que hacer mi mejor esfuerzo y aligerar tu carga. Hablaré con Martin, a la mayor brevedad.

Al ir caminando desde el fondo del depósito al frente, Paul le da las gracias a su amigo y le manda saludos de Caroline para Liz y los chicos. Ya de camino a Boca, Paul se siente satisfecho. Roger lo estará apoyando durante los próximos dos meses, le dará una oportunidad real de demostrar que el sistema funciona. Más aún, coincidieron en el punto de vista de aplicar este nuevo método para manejar los depósitos e inventarios en toda la región.

Ahora la cuestión es: ¿cómo convencer a Martin, el gerente regional, de que les permita hacer la transferencia de inventario en los libros?

\* \* \*

Paul regresa del depósito regional dominado por dos sentimientos. Por una parte, está entusiasmado; y por otra, se siente aprehensivo. Al entrar a su oficina, le pide a Alva que lo comunique con el gerente regional.

—Hola, Paul —resuena la agradable voz de barítono de Martin—. Estaba a punto de llamarte. Acabo de recibir el informe de Finanzas. Aparentemente, estás en el primer lugar este mes. Sé lo duras que han estado las cosas, con la rotura de la cañería y todo; así que quiero felicitarlos personalmente. Por favor, díles a tus empleados lo mucho que les agradezco todo su esfuerzo.

—Gracias —responde Paul—, pero no solo fue trabajo duro, sino que estamos haciendo las cosas de otra manera. Se trata de un método totalmente nuevo.

—¿Cómo dices?

Paul le cuenta a Martin todo lo que él y Roger resolvieron.

—Como puedes ver claramente, ¡deberíamos implementar este nuevo método en toda la región!

—Espera un momento —dice Martin en un tono que claramente indica quién es el superior—. Me alegro de que hayas tenido un buen mes. Me da mucho gusto. Pero dejemos algunas cosas en claro. Tenemos un buen sistema que funciona bien. Empezar a hacer cambios basados en el rendimiento de una tienda en un mes es ridículo. Nadie trabaja así. Puede ser que estés acostumbrado a los atajos, con eso de que eres el *yerno* y todo, pero yo creo en los métodos comprobados, establecidos y prudentes. Es el único modo de lograr el éxito verdadero.

—Pero los números hablan por sí mismos —dice Paul, tragándose el enojo. Si hay algo en lo que ha insistido desde el principio, es en *cero* atajos. Haciendo caso omiso del insulto, continúa resueltamente—: ¡Diecisiete por ciento de rentabilidad! Seamos francos, si la tienda de Boca Ratón hubiera mostrado siete por ciento, habrías quedado contento, ¿no?

—Es solo un mes. Es una casualidad —afirma Martin, tajantemente—. No tienes idea de las implicaciones. Puede ser a costa de las ventas del mes que entra, lo cual significa que estarás de vuelta en donde comenzaste.

—Déjanos continuar a Roger y a mí —Paul trata de dirigir a Martin por esta ruta—, y vas a ver que no es casualidad, que se trata de un nuevo sistema; que estos resultados los puede obtener cada tienda de la región. Estoy seguro de que puedo producir los mismos resultados mes tras mes.

—¡Adelante! —concede Martin—. Demuéstrame que es sostenible durante un lapso significativo y luego hablamos. —"Después de todo no tengo nada que perder", piensa. "Si Paul lo logra, será bueno. La región quedará como líder de la cadena; y si fracasa, bueno, por lo menos el gerente de Boca Ratón habrá aprendido una lección."

—Muy bien, Martin. Pero para eso, necesito que autorices un pequeño paso burocrático. —Esta era la meta de Paul y espera que su táctica funcione. Deliberadamente había comenzado con lo que su gerente consideraría una idea descabellada, sabiendo de sobra que Martin no la aprobaría. Sin embargo, había conducido a Martin a una encrucijada donde tendría que permitirle a Paul seguir operando como lo estaba haciendo ahora.

Después de un breve —y nada tranquilo— debate, Martin autorizó la transferencia formal del inventario de la tienda de Paul de vuelta al depósito.

A pesar de la actitud acre de Martin, Paul siente que tuvo éxito. El gerente regional le ha dado la luz verde que necesita para seguir contando con la colaboración de Roger. Paul sabe que con el nuevo método de reabastecimiento diario del consumo no hay modo de que pueda fallar.

\* \* \*

Esa noche, debido a una llamada en conferencia que se prolongó, Caroline llega a casa mucho después de la hora de la cena. Le agradece a su marido que le haya guardado caliente su plato en el horno. Se sienta enfrente de él en la mesa de la cocina y le pregunta: —Cuéntame, ¿cómo te fue hoy?

—Bueno —dice Paul con una sonrisa—, tal parece que Roger está a favor del cambio, pero solo si incluye a toda la región y no únicamente a mi tienda.

—¡Increíble! Es justo lo que queríamos. ¡Te dije que iba a funcionar! —afirma Caroline orgullosamente—. Atacaste las conexiones equivocadas prevalecientes que enmascaran lo mucho que tiene de positivo y al mismo tiempo redujiste el lado negativo. ¡Eso le permitió entender el verdadero valor neto!

Paul no puede contener el impulso de hacerle una broma.

—De hecho —afirma llanamente—, tal y como lo sospechamos, la olla de oro le pareció chica. Mucho menos "bonita". Y tuve que escuchar una perorata sobre las penurias que implica. Dice que todavía no sabe cómo hará para abastecer de las cantidades diarias a toda la región.

—¿Qué? Si de veras dijo eso, ¿cómo lo convenciste?

—No lo hice. Se convenció sólo.

—Más te vale no estar burlándote de mí...

Reaccionando a la amenazante expresión de Caroline, por fin le explica:

—Evidentemente, hay otro aspecto que hace que la gente abrace un cambio, un aspecto en el que no habíamos pensado: la parte negativa de no cambiar.

—¿De qué estás hablando?

—Mira la analogía que usamos. Estamos cerca de un cerro y arriba en la cumbre hay una olla de oro. Para decidir si escalamos o no el cerro, solo vemos el tamaño de la olla y la comparamos con la incomodidad de escalar. Ahora, supón que estamos parados donde hay unos cocodrilos. Puede ser que decidamos escalar el cerro, independientemente de la olla de oro y aunque sea molesto.

—Con tal de que la escalada del cerro sea menos dolorosa que enfrentar a los animales —coincide Caroline—. ¿Pero cuáles son los cocodrilos que tiene que enfrentar Roger?

—Aparentemente, Roger está descontento con la situación actual. De hecho, está harto de ella. Las tiendas tienen más stock de lo que él tiene, y sin embargo constantemente lo acosan por los faltantes, como si él pudiera hacer algo.

—Intrigante —replica, y se toma un momento para pensar, ya que tiene la boca llena de pollo estilo Cajún, antes de continuar—. Así que el cambio tiene su lado positivo y su lado negativo. Ahora nos damos cuenta de que no cambiar también tiene su lado negativo. De ser así, también debe tener su lado positivo, ¿no?

—¿Por qué?

—Simetría.

Paul se encoge de hombros y continúa:

—Como sea. Para que Roger pueda juntar mi stock con su montón, insiste en que tiene que ser transferido formalmente en los libros de la compañía.

—Formalmente, tiene razón. Pero ese movimiento no lo pueden hacer ustedes dos sin la autorización de Martin.

Paul asiente con la cabeza y sonríe.

—¡Exacto, cariño! Así que tuve una charla con Martin.

—¡Con la persona que más quieres en el mundo! —bromea.

—Aparentemente, aunque la olla de oro para Martin es enorme, por ser el gerente regional, y porque para él tampoco hay dolor alguno, como Martin es Martin, se opuso al cambio.

—Paul, no me arrastres de vuelta a la opinión de que la gente se resiste al cambio porque así es su carácter.

—Pero algunas personas son más conservadoras que otras.

—Sí. Como quieras, tiene que haber una razón para su resistencia. Si no es el dolor de escalar el cerro, ¿entonces qué puede ser? ¿Te dijo Martin algo para justificar su postura?

—Se la pasó habla que te habla de algo sobre no meterse con un sistema que está funcionando bien y bla, bla.

—Espera, no es "blablá". Es el elemento que faltaba: el plus de no cambiar.

—Martin se siente cómodo con su nivel actual de ventas y utilidades. —Paul piensa en voz alta—. Así que aunque sea atractiva la olla de oro que le sugiero, tiene una razón válida para no apoyar el cambio, algo que le impide ponerse a escalar. Como una sirena, que lo mantiene siempre cerca del agua.

—¡Vaya, Peter Pan! —exclama Caroline a carcajadas—. ¡Tal parece que libraste toda una odisea! ¡Tesoros de oro, aventuras peligrosas, un cocodrilo y una sirena! Y para la gran final ¡un encuentro con tu archienemigo, el mismísimo capitán Martín Garfio! ¿Cómo lo venciste en el duelo?

—Enfatice el tamaño del tesoro esperado y disminuí el riesgo a prácticamente cero —explica Paul fingiendo una voz potente y simulando los movimientos de un espadachín—, además, le ofrecí usar mi tienda como piloto. Nada más mi tienda, por un tiempo determinado, para que pueda estar seguro de que la idea funciona y que es tan estable como confiable.

—¡Qué ingenioso! —dice Caroline sonriendo—. ¿Y funcionó?

—Por supuesto.

—Sabes, querido—dice Caroline—, debí haberle puesto más atención al hecho de que juzgar un cambio sugerido no tiene uno ni dos, sino cuatro aspectos muy diferentes. Piensa en cuánto tiempo, sangre, sudor y lágrimas he desperdiciado tratando de arrastrar a la gente en el pasado, y cuánto de eso no era más que polvo en el viento. Si tan solo me hubiera preparado bien, podría haber hecho mucho mejor las cosas. Debía haber examinado en cuál de los cuatro elementos centrarme en lugar de simplemente tratar de imponer el que yo consideraba más importante.

—Cierto —concede Paul—. Estos elementos y el riesgo o los beneficios implícitos difieren de puesto en puesto. Yo, Roger, Martin... cada uno de nosotros tiene una



perspectiva distinta de cada aspecto del cambio, a pesar de que todos estamos viendo los mismos datos y sus efectos sobre el mismo sistema.

—Si quieres que la gente esté de acuerdo con el cambio que estás proponiendo, más te vale hacer tu tarea — concluye ella—. ¿No te parece?

—No temas, ya me persuadiste —dice él, levantándose—. ¿Quieres postre?

—¿Es que lo dudas?

\* \* \*

Lo que le molesta a Ted del andén de carga es el ruido espantoso que hace la cinta transportadora. Tratando de fingir que eso no le crispa los nervios, revisa la lista de despacho mientras dos ayudantes acomodan las cajas en el camión.

—Faltan cosas —dice en voz alta.

—A mí no me culpes, yo solo soy el chofer —es la respuesta impaciente que recibe.

—Lo sé, lo siento —responde Ted.

Frunce el ceño. Cada día faltan más artículos de los que ordenaron. La lista de estos SKUs ocupa más de una página.

Paul ha dejado muy en claro que debe faltar la menor cantidad posible de productos. Ahora tendrá que comunicar esta intención a su jefe para que él decida.

\* \* \*

Paul toca el timbre de la casa de los Wood. Hoy él es quien debe llevar a las chicas a su clase de ballet.

—Hola, Paul. Hola, Lisa. Llegan temprano, Nikki todavía se está arreglando —dice Liz cuando abre la puerta, y Lisa corre escaleras arriba para ver qué está haciendo su amiga—. ¿Por qué no pasan un momento?

—¿Es Paul? —grita Roger.

Paul sigue la voz hasta la cocina, donde encuentra a su amigo ataviado con un delantal de "estás bien buena" cortando verduras. Paul toma un manojo de zanahorias, a pesar de la mirada que le echa Roger.

—Te queda bien el delantal, hombre —se burla Paul—. ¿Habrá en otros tonos de rosa?

—Nunca te burles de quien tiene un cuchillo en la mano —sonríe Roger, al tiempo que pica una cebolla con vigor.

—Oye, ya que estoy aquí, ¿podemos hablar de negocios? —pregunta Paul.

—Puede ser que termines como tu suegro si lo haces —bromea Roger—. Pero bueno.

—Desde que hablamos hace una semana, he seguido muy de cerca la pista a los faltantes. Parece ser que, lento pero seguro, comienzan a volver. Cada día dejan de reponerse otros tres o cuatro artículos —dice Paul.

—¿Por qué te sorprende? —pregunta Roger—. Como te dije, los SKUs que te faltaban los iba reponiendo de los residuos que tenía. Pero ¿cuánto tiempo esperas que duren los residuos? Especialmente cuando los estás vendiendo como pan caliente. No debe sorprenderte que cada vez se me estén agotando más y más SKUs.

Eso es precisamente lo que Paul teme. Todo el salto en utilidades era porque habían tenido menos faltantes. Y había sido así porque Roger los había abastecido con mercadería de su stock de residuos. Pero ahora, al consumirse esos residuos, gradualmente la tienda gravita hacia su punto inicial. Paul cree que todavía hay algo que se puede hacer. Y por eso llegó temprano. Conserva la esperanza de convencer a Roger para que lo haga.

—Me estaba preguntando si podrías conseguir más productos de los otros depósitos regionales de la cadena. Son nueve, y por lo menos uno o dos de ellos deben tener considerables inventarios de los SKUs que nos faltan y la mayoría de ellos tienen residuos. ¿Podrás arreglar envíos cruzados?

—¿Hablas en serio? —gruñe Roger—. Por las cantidades que se necesitan, solo en Boca Ratón, no puedo solicitar un envío cruzado. Simplemente no vale la pena el esfuerzo.

—Roger, piénsalo de nuevo —Paul dice casi suplicante a sabiendas de que no debe atacar a la persona sino exponer las conexiones equivocadas que le hacen subestimar los pro y sobrestimar los contra. —No pienses en términos de las pequeñas cantidades diarias. Las cantidades que me envías cada día son pequeñas, pero las que estoy vendiendo cada mes no lo son. Es más, el hecho de que se te hayan agotado completamente significa que estos artículos se han vendido bien en toda la región. Se trata de artículos que el público realmente quiere comprar; los artículos de alta rotación

que tanto les gustan a nuestros jefes. No ordenes cantidades pequeñas, agarra todo lo que puedas. Lo que obtengas de los demás depósitos, nosotros lo podemos vender, y rápido. Así que tú no tendrás que preocuparte por el exceso de mercaderías. ¡Esto es bueno para la región entera, no solo para mi tienda!

—Le echaré un vistazo —Roger lo hace a un lado. No está del todo convencido de que se le deba dedicar tanto trabajo a algo tan insignificante.

Al ver la falta de compromiso de su amigo, Paul presiona: —Mi tienda puede funcionar como indicador de los productos de alta rotación. Si te pedimos un SKU y lo único que tienes son residuos, eso significa que es un producto de alta rotación, y deberás conseguir la mayor cantidad que puedas. No esperes a que se te agote.

—Está bien, está bien —Roger lo mira y comienza a picar el apio.

—¿De veras? —exclama Paul incrédulo—. ¡Qué rápido! Conociéndote, estaba seguro de que ibas a tener toda clase de argumentos en la manga sobre logística y costos de transporte. ¡Parece que te estás ablandando con la edad!

—¡Háblame fuerte, jovencito, que no te oigo! —se carcajea Roger—. Bueno, ya en serio, ahora que me has obligado a pensarlo, estoy seguro de que no se necesitará más que unas cuantas llamadas por teléfono. Digo, por fuerza tengo que encontrar por lo menos residuos en todas las demás almacenes. Y como no estoy buscando un SKU sino toda una lista, es probable que un envío cruzado sea más que un solo camión entero.

—Entonces, ¿vas a hacer los arreglos para los envíos cruzados mañana a primera hora? —pregunta Paul mientras sale rápidamente de la cocina para esquivar una cebolla voladora y grita por las escaleras.

—¡Niñas! ¿Quieren llegar tarde?

## CAPITULO 12

—Y se lo vamos a compensar. —Antes de que pueda preguntar cómo, él se apresura a preguntar—: ¿Le puedo mostrar ahora la fantástica nueva colección que preparamos para este año?

Caroline asiente y coloca una mano sobre las servilletas, como para asegurarse de que queden en la mesa.

Dos horas después, cuando finalmente han llegado a un acuerdo, Caroline levanta las servilletas y dice:

—Agregue otras veinte cajas de los manteles floreados, a su cargo, y trataremos de olvidar que alguna vez ocurrió este bochornoso incidente.

Pandey duda por un instante, pero luego, sonrío como para mostrar su aprecio por las habilidades de regateo de Caroline y contesta:

—Le estoy muy agradecido.

\* \* \*

Desde la parte trasera del auto, Caroline observa todavía sorprendida de cómo las otrora tierras rurales están transformándose en algo muy complicado y urbano. La sociedad occidental se está infiltrando en esta nación asiática a diestro y siniestro. Mientras esperan el paso de un tren de carga que atraviesa el camino, entra la llamada de su asistente personal desde Miami.

—Buenos días, Caroline. ¿Qué es ese ruido? —pregunta Matthew.

—Estoy volviendo de la tienda de Dohnsi, justo al otro lado de Pune —explica—. Estoy agotada.

—¿De visitar una fábrica de blancos? ¿Pues qué te hizo? ¿Te puso en una máquina de coser durante tres horas?

—Ojalá hubiera sido —bromea Caroline—. Por lo menos habría estado sentada. Después de un trayecto de dos horas en auto... y no me hagas comenzar a hablar de cómo maneja la gente en la India... Dohnsi insistió en enseñarme todos los rincones de su fábrica. ¡Todos los rincones! Nos llevó otras dos horas.

—¿Por qué someterte a tal tortura? —pregunta Matthew.

—Para demostrarme por qué cuestan tanto sus productos —explica Caroline—. La última vez que hablamos traté que bajara los precios, esta ha de ser su venganza. Me duelen tanto los pies. Estoy convencida de que sus productos valen lo que cuestan, o por lo menos convencida de que no quiero hacer otra visita guiada.

—¡Pobrecita! —la consuela Matthew.

—De cualquier manera, ¡logré sacarle otro dos por ciento! Bueno, ¿para qué me llamabas?

—Rhianna llamó —Caroline puede oír la ira en su voz—. No podrán enviar a tiempo las alfombras para baño. Otra vez.

—¡Y van tres! ¡Están fuera! —declara Caroline, apretando los dientes—. Por favor infórmales que han violado su contrato y que lo rescindiremos.

—Estás bromeando, ¿verdad? —La franqueza de Matthew se equilibra con su disposición al trabajo duro. Y con el hecho de que nadie la puede aconsejar mejor sobre qué ponerse—. Ella es muy agradable. ¡Dale tiempo!

—No, Matt. Miss Arizona debe aprender qué significa "fecha límite".

—Te juro que voy a estar encima de ella, pero necesitamos esas alfombras de baño.

—¿De veras? ¿A cuántos depósitos se les acabó el stock? Espero tener un informe completo para cuando llegue a mi habitación del hotel.

—¿Cuánto tiempo tengo, entonces?

—Cinco minutos —dice Caroline con una sonrisa de oreja a oreja.

—¿O sea que quieres lo de siempre: tres gráficos en torta, siete diagramas y una escultura en hielo de un cisne? —Y papas a la francesa al mismo tiempo.

\* \* \*

De vuelta en la metrópolis india, Caroline apenas tiene tiempo de tomar una ducha y cambiarse antes de su última reunión del día. Tararea mientras se viste. Como la cena de esta noche es con un nuevo posible proveedor, escoge un elegante traje de pantalones azul marino, con lo que enfatiza sus rasgos casi nórdicos. No tiene nada que perder y, como nuevo cliente potencial, está en una situación de poder.

Pradeep la está esperando cuando entra al elegante restaurante del hotel. De alguna manera, Caroline siente que la combinación de arte culinario indio y el elegante

ambiente posmoderno no van bien en este caso. Aunque su anfitrión había elegido una corbata muy colorida, su saco negro indica que va a enfocarse solo en los negocios.

Hablan de las tendencias de su sector, mientras toman los aperitivos. Ambos están ganando tiempo antes de comenzar la verdadera partida. Caroline ya tiene seleccionados algunos artículos y patrones para Hannah's Shop, pero es un placer agujerearle los argumentos sobre la exclusividad de sus diseños y calidades. El café y el postre son la señal de que es hora de comenzar a hablar de negocios. Siguiendo la más rancia tradición de los mercaderes, comienzan el regateo.

—Se trata de una prueba piloto, así que para nosotros es de alto riesgo —declara con firmeza—. A pesar de que me guste el tacto de las toallas con cuadrículas, el precio de ochenta y cinco centavos es demasiado.

—Señora White, sería bueno para nosotros hacer negocios con usted, pero utilizamos hilos de la mejor calidad y usted sabe que los salarios cada vez aumentan más. —Su adversario busca un enfoque tradicional.

—A ochenta y cinco centavos no puedo arriesgarme a comprar trescientas cajas. Déme un buen precio real, no esa ridiculez, y consideraré la compra de quinientas cajas. —Sonríe como una tigresa. Le gusta rebanarle hasta el último centavo posible, aun cuando tenga que pedir más de lo planeado.

El joven vendedor no se sorprende. Al contrario, la posibilidad de vender una mayor cantidad es un rumbo que le agrada.

—¿Qué precio tenía en mente?

—Estamos hablando de repasadores, no de toallas de baño. Cincuenta y dos centavos sería más apropiado —dice Caroline sin piedad.

El joven finge estar sorprendido

—No podemos vender a menos del costo.

Caroline ni siquiera parpadea ante su dramática actuación; solo sonríe cínicamente.

—Tal vez pueda bajarlo a ochenta y dos centavos. —El vendedor prueba su suerte.

—Quinientas cajas... —responde Caroline, melodiosamente.

—Setenta y nueve centavos.

Caroline le hace señas al mesero para que traiga la cuenta.

—Bueno, bueno. Me parece que se lo puedo conseguir en setenta y cinco centavos, pero me va a costar mi comisión.

—Sesenta y cinco, incluidos los juegos de guante para el horno y posafuentes para la mesa a un dólar con noventa y cinco, en lugar de dos con veinticinco, y te pido cien cajas de ellos también.

—Me está torturando —Pradeep se aprieta las manos—. Treinta centavos es una reducción demasiado grande. Podemos bajarnos a dos con diez, pero no más.

—Ciérralo en dos dólares y te compro una gruesa del juego de gorro y chaqueta de chef —ofrece—. Irán muy bien como complemento de tus otros productos.

—Hecho. Setenta por las toallas, dos dólares para los juegos de posafuentes y diez por los uniformes de chef. —El comerciante está más que complacido. Por tratarse del primer trato con Hannah's Shop, había logrado un pedido bastante grande.

—¡No tan rápido! —reacciona ella—. Teniendo en cuenta todo lo que te estoy pidiendo, te pago sesenta y siete centavos por las toallas.

—Es usted una negociadora implacable —dice en serio, y después de un leve titubeo, sonrío—. De acuerdo.

Se dan la mano para cerrar el trato.

—Haré que le preparen la documentación y se la envíen aquí, a su hotel, mañana a primera hora.

—Fue un placer hacer negocios contigo, Pradeep. Me dará gusto seguir trabajando con ustedes en el futuro también.

Después de que él se va, Caroline se queda en su silla por un rato, disfrutando de la tarde y la vista desde el gran patio. Se siente satisfecha consigo misma. Por eso le gusta tanto su trabajo. Sabe que nadie más podría haber conseguido un mejor trato para Hannah's. No solo había bajado significativamente los precios de los productos, sino que también había agregado un accesorio nuevo -el juego de gorro y chaqueta de chef-. Está segura de que eso será un verdadero acierto.

No está lista todavía para tomar el timón de manos de su padre, pero, por lo menos, lo de Compras lo conoce tan bien como la palma de su mano. En este campo siempre hace lo que le conviene a la empresa.

\* \* \*

La feria comercial es todo un arco iris de puestos y stands atractivamente decorados para seducir a los compradores al considerar la mercadería ofrecida. Camisas con brillantes lentejuelas, cuadros de muestras de sábanas de satén y sedosas medias plateadas. Caroline llega temprano a la Expo IndiTextile, y se pone a caminar por todos

los pasillos del gran recinto, acompañada de la compradora de Florida Fashions. Julie es el tipo de amiga con quien te topas en Mumbai, pero con la que nunca sales a comer cuando estás de vuelta en casa, aunque vivan en la misma ciudad.

—¿Lo ve? Usamos el software más moderno para acelerar el proceso —la voz viene de debajo de un turbante—. Puede llevarse una muestra y mis datos, nosotros nos encargamos de todo ¿sí?

—Mira, Caroline —le dice la rubia teñida—. Tienen sábanas y pijamas de superhéroes. Tal vez las puedas vender como un juego.

—Deja de molestar—Caroline la increpa, al tiempo que toma notas en su PAD. Toma el paquete del expositor y le contesta a su amiga: —Sabes que no estamos en modas. Es casi tan arriesgado como cambiar de color de pelo. Vámonos, hay mucho que ver todavía y pocas horas en el día.

Se mueve por los pasillos en busca de Baruah Textiles. Se lo recomendó un amigo común. Siempre vale la pena explorar un nuevo nombre en el mercado. Además, acaba de descubrir que Craig's, su mayor competidor en Alabama, ya hizo un trato con ellos.

Por fin lo localizan. Un pequeño stand sobresale en medio de un gran espacio de exhibición. La joven del puesto pide disculpas con el típico acento cantado de los indios.

—Tuvimos muchos problemas de logística y no logramos organizarnos a tiempo para la apertura de hoy. Pero el camión ya viene en camino y mañana por la mañana tendremos una exhibición completa.

"No voy a estar aquí mañana —Caroline razona—, si tuvieron tanto problema para montar una exhibición digna en la India, solo Dios sabe qué tipo de dificultades surgirán cuando tengan que embarcar mercaderías al extranjero. Vale más no hacer negocio con proveedores riesgosos." Julie y Caroline pasan de largo.



## **CAPITULO 13**

—Paul, Bob de Finanzas está en la línea.

Han pasado tres semanas desde que Bob le había dado las buenas noticias. Preguntándose qué será esta vez, Paul contesta alegremente:

—Buenos días. ¿Cómo te va?

—Estoy bien, Paul, muy bien. —Bob se oye preocupado—. ¿Todo bien por allá?  
—Sí, acá todo está bien.

—Bueno. Entonces, ¿te puedo hacer una pregunta sobre la tienda?

—Seguro, dime.

—Hay algo extraño en nuestros listados —dice con cuidado el empleado de Finanzas—, y estamos tratando de averiguar dónde está el error. Mis registros indican que el inventario de la tienda de Boca Ratón está en un nivel parcial más o menos en la cuarta parte de donde debería estar. Pensé verificar si no habría ocurrido algún problema.

—No, no ha ocurrido ningún problema —dice Paul sonriendo—. Transferimos la propiedad de la mayoría del inventario de la tienda, de hecho todo lo que tiene más de veinte días, al depósito regional.

"¿Qué está pasando?" —se pregunta Bob—. "En primer lugar, una tienda no puede operar con un nivel tan bajo de inventario. En segundo lugar, la falsa transferencia de titularidad es prácticamente un delito. Estos dos datos significan —sigue pensando— que alguien está alterando los libros. Sin embargo, y este es el tercer aspecto, Paul es el yerno del propio señor Aaronson. La autorización debe venir de los más altos niveles. Vale más que tenga muchísimo cuidado en este campo minado."

—Es un movimiento irregular —responde, y luego pregunta—: Entonces, ¿si verifico los inventarios del depósito regional Florida Sur, encontraré el cambio correspondiente en sus cuentas de inventario?

—Sí, claro —contesta Paul—. Por lo menos, ahí debería estar.

—Paul —dice Bob, todavía sintiéndose incómodo—, eres consciente de que esa transferencia de titularidad no está de acuerdo con nuestras normas contables, ¿verdad? Se necesita autorización de la alta gerencia.

Hace mucho tiempo que Paul llegó a la conclusión de que los contadores viven en su propio mundo, el de las normas y reglamentos. Llanamente le comenta:

—La autorización la dio Martin Langley, gerente regional.

—Me temo que con eso no basta. —A sabiendas de que los gerentes tienden a hacer caso omiso de declaraciones como esa, Bob aclara—: Voy a tener que elevar esto a la consideración de mi jefe.

Paul no quiere preguntar quién tiene la autoridad para aprobar un acto así, ya que teme que la respuesta sea que es el director general de Operaciones. Paul sabe, de sobra, que son prácticamente nulas las probabilidades de que Christopher les permita operar de este modo poco convencional antes de que se puedan mostrar resultados sustentables. La intervención de Bob puede arruinar todo el trabajo que han hecho él y Roger. "¡Maldita burocracia!"

En voz alta, pregunta cortésmente:

—¿Por qué no basta con la autorización de Martin?

—Salvo circunstancias especiales, que deben estar totalmente documentadas y requieren aprobación ejecutiva, nuestros procedimientos exigen que todos los inventarios se registren de acuerdo con su ubicación física.

El tono de voz de Paul comienza a elevarse cuando replica: —Pero el inventario, de hecho, está en el depósito regional.

—¿Los inventarios fueron transferidos físicamente de tu tienda al depósito? —la incredulidad de Bob es evidente—. ¿Debo entender que la tienda está, en realidad, operando prácticamente sin inventario digno de mencionar?

—Si consideras que una cantidad igual a veinte días de venta futura no es digna de mención —replica Paul—. Lo que estamos descubriendo es que con eso basta. Como tú mismo lo sabes por los números del mes pasado, sacamos el primer lugar, ¿no?

—No lo entiendo —replica Bob—. El mes pasado tuviste un desempeño espectacular, de acuerdo. Pero, ¿qué tiene que ver con tu decisión de transferir el stock? Según los libros, esta transferencia ocurrió a principios de este mes.

Bob tiene un puesto relativamente bajo, pero si inicia una investigación, tarde o temprano le llamará la atención a Christopher. Paul respira hondo y comienza a explicar.

—Bob, te habrás enterado de que hace un par de meses se nos inundó el depósito del sótano. En lugar de alquilar un espacio carísimo, decidí transferir temporalmente buena parte de mi stock al depósito regional.

—Hasta ahora, estoy de acuerdo contigo —comenta Bob.

—Desde entonces —continúa Paul—, en mi tienda solo queda mercadería para veinte días de ventas. Animados por los resultados del mes pasado, decidimos seguir así hasta nuevo aviso.

—Pero eso requiere de un cambio permanente —interviene Bob—. Tienen que registrarlo correctamente.

—Y eso es precisamente lo que hicimos. —Ya veo. Entonces, ahora los libros reflejan la transferencia que, de hecho, se hizo hace dos meses. —Exacto.

—¡Bárbaro! ¡Entonces los números son reales! —Bob se siente feliz de haber aclarado el misterio.

—¿De qué estás hablando? —pregunta Paul.

—Estoy simplemente sorprendido —dice Bob—. He estado vigilando los números de tu tienda. Tu incremento en utilidades también ha mejorado tu rendimiento de inversión, naturalmente. Pero ahora que has recortado tu inventario tan drásticamente, tu ROI<sup>2</sup> ha llegado al cielo, pasando por el techo. Nunca había visto algo así!

—Gracias —dice Paul—. Te agradezco la información.

—¿Crees que vas a poder mantenerlo?

—Eso pretendo.

—¡Caramba! Esto es de lo más increíble —exclama Bob, entusiasmado—. Sigues en primer lugar en rentabilidad en toda la cadena, y ahora, con este ROI, ¡hombre! Sé perfectamente a qué caballo apostar en las apuestas que se están cruzando en la oficina.

\* \* \*

Más tarde esa noche, la familia White hace una teleconferencia entre Florida y Mumbai. Una vez que los niños han terminado de comentar a su madre sobre su escuela, deportes y rivalidades de hermanos, Paul los manda a prepararse para la cama. Una vez que Ben y Lisa salen por fin del bien iluminado estudio, Paul dice:

—Cariño, nada más que para recordarte. Mañana a la noche Lydia nos va a llevar al Ballet de la Ciudad de Miami. No sé por qué los dejé convencerme de que dejara ir a los niños. Después de todo tienen escuela al día siguiente.

—¿Todavía está Ben haciendo muecas?

—Sí —contesta Paul con una sonrisa maquiavélica—. Ha estado protestando, dice que el ballet es cosa de niñas, y que cómo es posible que no lo deje llevar su reproductor

---

<sup>2</sup> Se ha preferido dejar estas siglas del sistema americano para evitar confusiones. ROI (del inglés Return On Investment) en castellano equivale al Rendimiento de la Inversión, Rendimiento del Capital Invertido, Retorno sobre Inversión, o Rentabilidad de la Empresa, dependiendo de la nomenclatura usada en los diferentes países y regiones. (N. del T.)

de MP3. Bueno, como sea, no estoy seguro de que podamos hacer nuestra llamada antes de que salgas a trabajar.

—Sí, querido —responde, mostrando una amplia sonrisa que cubre toda la pantalla de la computadora—. He puesto un recordatorio en mi PAD que dice claramente: "No despertar antes de las ocho".

—¿Te puedes levantar así de tarde? —pregunta divertido—. ¡Y yo aquí pensando que todas las mañanas saltas de la cama al amanecer para irte de compras con Julie!

—Ya lo quisiera —responde—. La expo no estuvo tan buena. La del año pasado estuvo mucho mejor. ¿Cómo están las cosas en Boca?

—Bueno, pues hoy, el quisquilloso de Finanzas, Bob, me llamó de nuevo y me hizo reclamos por la transferencia de mi stock a los libros de Roger. —Paul le hace un resumen de la conversación a Caroline.

Cuando él termina, ella le pregunta:

—¿En cuánto te dijo que había mejorado tu ROI?

—No me dio cifras. Solo dijo que nunca había visto algo así. Pero yo te puedo dar una estimación aproximada. Mi rentabilidad es más o menos tres veces superior a la de una tienda promedio y mis inventarios son una cuarta parte de lo que eran.

—Eso hace que el ROI de tu tienda sea diez veces superior a lo que tenías antes —termina Caroline el cálculo.

—Diez veces—dice Paul fingiendo orgullo—. Qué bonito, ¿no?

—¿Bonito? ¿Solo bonito? Paul, es increíble. —Caroline no entiende la indiferencia de su marido.

—Y yo que pensaba —dice Paul en medio de una risa ruidosa—, que solo los contadores se divierten con los números. Se me olvidaba que a los ejecutivos también les gusta jugar con ellos.

—Paul, ¿no te das cuenta de la importancia que tiene? —pregunta Caroline sorprendida.

—Con toda franqueza, no —admite Paul—. No veo la razón para emocionarse tanto. Déjame terminar, querida. El incremento en utilidades es real, pero la reducción de inventarios no lo es.

—¿A qué te refieres? —dice Caroline, confundida—. ¿No acabas de decir que el ROI de tu tienda es diez veces mayor que el de cualquier otra tienda que tenemos?

—Sí, lo es —responde Paul—. ¿Y qué?

—Pero mira lo importante que es —alega Caroline—. Mira la situación general...

—Si tú miras la situación general, querida, el stock que se retiró de mi tienda ahora está colocado en el depósito de Roger. El valor de la mercadería solo ha pasado de un bolsillo de la compañía a otro, así que el ROI de la compañía queda igual. No entiendo por qué te alteras tanto.

—Paul, créeme. Te estoy diciendo que en lo corporativo, el rendimiento de la inversión es todavía más importante que la utilidad.

—Bien, si tú lo dices, cielo.

Caroline ve que no ha ganado terreno con su marido. Si pudiera, le daría un coscorrón o una sacudida por la pantalla.

—¿Que por qué me altero? Porque este incremento en ROI es tan importante como tu incremento en ventas. Tiene enormes consecuencias si se puede expandir por la cadena rápidamente.

Y luego, casi suplicante, tratando de hacer entender al terco de su esposo, agrega:

—Paul, ¿que no vez que el desempeño de tu tienda demuestra decisivamente que una tienda puede operar con éxito con tan solo una cuarta parte de su inventario? Ahora podremos abrir tiendas nuevas con una fracción de la inversión. Con un ROI tan alto por tienda, aprobar el capital no tiene ciencia.

—Oh, ya veo lo que quieres decir—dice Paul. "Caroline tiene un punto válido", piensa. —Lo siento, pero es que la medición del ROI me descontroló. Como persona de operaciones, veo las cosas más claramente si uso el indicador equivalente, como la rotación de inventarios. Mi modo de operar diferente también ha hecho que la operación de la tienda sea mucho más eficiente. Ha impulsado la rotación de inventarios de la tienda. Eso es grande. Es verdaderamente grande.

Caroline está radiante en la pantalla.

—Me muero de ganas de comentarlo con papá.

Su renuencia a utilizar cualquier atajo familiar hace que Paul reaccione instintivamente.

—Por favor, espera —dice y continúa—: el problema es que no puedo darme el lujo de fallar ni un mes. Un mal mes, una caída en los números y Martin nos vuelve todo atrás. Y entonces, todo se habrá perdido.

—¿Qué puedes hacer para garantizar que Martin no dé marcha atrás? ¿Quieres que hable con él? —Caroline comienza a preocuparse.

—Cariño, por ahora solo déjame a mí—dice Paul con decisión.

—¡Mi héroe! —dice ella soplándole un beso—. Lo siento, pero tengo que apresurarme. Julie está por llegar y me puede ahogar en una olla de curry picante si no estoy lista. Muy buenas noticias. Súper noticias. Buenas noches, Amor.

—Y buenos días para ti, Cariño.

## **CAPITULO 14**

Ted se acaba de comprar un yogur congelado en uno de los coloridos puestos del centro comercial Boca Beach. Su novia le dijo algo sobre su figura, así que está tratando de reducir la cantidad de helado que consume. De cualquier manera, su remolino de moras, almendras y caramelo está delicioso. Mientras se lleva otra cucharada colmada a la boca, escucha dos voces conocidas que se acercan hacia la zona de comidas.

—Pasé por el nuevo centro comercial después del trabajo el viernes pasado —le dice Javier a Isabella—, y van a abrir tres nuevas tiendas de departamento. Estoy seguro de que ahí podrían necesitar una vendedora experimentada como tú.

—Gracias —dice Isabella— le echaré un vistazo. ¿Todavía no encuentran nada en concreto tú y Janine?

Ted se sorprende de oír que tres de los gerentes de departamento de la tienda estén buscando trabajo.

Se les acerca y les pregunta:

—¿De qué están hablando?

Isabella carraspea y tose. Finalmente responde:

—Pensamos que como pronto la tienda va a cerrar, es una buena idea estar atentos al mercado de trabajo.

—La tienda no va a cerrar —dice Ted, suavemente—. Paul nos habría dicho algo. Si es más derecho que una regla. Es más, no hemos tenido ni una venta de "adiós a las mercaderías porque nos vamos".

—Las acciones son más elocuentes que las palabras —responde Javier—. Los depósitos del sótano han estado vacíos desde hace dos semanas. Hasta Libros Kaffee, que fue el más afectado, ha vuelto a la normalidad.

—Nosotros somos los únicos que seguimos con el depósito vacío, y somos la única tienda que también tiene espacio de almacenamiento libre en los compartimientos superiores —agrega Isabella—. Paul no ha traído el inventario de la tienda, y solo puede haber dos explicaciones para eso. O la tienda se está preparando para atender una clientela de más clase, o va a cerrar. Y todos sabemos que el tipo de productos no ha cambiado. Les doy un mes, no más, para que empecemos a ver los letreros de "venta de liquidación".

—Yo no creo que estemos por cerrar —dice Ted, aunque ahora no está tan seguro como lo estaba cuando se levantó esta mañana—. Pero, por favor, no hablen tan fuerte, esta clase de rumor podría arruinar la reputación de una tienda.

—Reputación, corruptación —concluye Javier—. Yo voy a seguir buscando una vacante de subgerente de tienda.

\* \* \*

Ted llama a la puerta de la oficina de Paul. Este levanta la mirada de los números que tiene anotados en uno papeles.

—¿Lo pesco en mal momento? —pregunta Ted—. No es mi intención interrumpir, ni nada.

—No, no —Paul le hace una seña de que entre a su gerente de piso—. Todo lo contrario. Me encantaría tener tu opinión sobre algo en lo que estoy trabajando.

Agradeciendo el cumplido implícito, Ted entra con la cabeza en alto.

—Quiero que me ayudes a encontrar el modo de reducir nuestro inventario —dice Paul. Al escuchar esto, Ted, se desinfla.

—¿Reducirlo? —se sorprende—. ¿Entonces los jefes de departamento tenían razón? ¿Su intención es que cerremos? Paul se ríe.

—¿Cerrar este lugar? ¿De qué estás hablando? ¡Si somos la tienda más rentable y eficiente de toda la cadena! ¿Por qué querría alguien hacer eso?

Ted se ruboriza avergonzado. Así que Paul continúa, indicándole con un ademán que se siente.

—Pero así está la cosa. Yo sé que podríamos haber sido todavía más eficientes. Cuando di mi visto bueno para tener inventario para veinte días, sabía que era algo histórico. La única pregunta que me hice fue cuánto cortarlo.

—Pero ¿cómo nos ayuda el reducir el inventario? —Ted no lo capta—. Si no tenemos lo necesario, solo se bajan las ventas, y sin ventas con toda seguridad perderemos el primer lugar.

—Eso solo será cierto si recortamos los artículos que necesitamos —trata de explicar Paul—. Tienes razón en que reducir el inventario no ayudará a incrementar nuestra rentabilidad, pero sí mejora nuestra rotación de inventarios.

Al ver la expresión de incertidumbre en la cara de su subordinado, Paul intenta por otro lado.

—¿Estás de acuerdo en que el comerciante debe tratar de incrementar su renovación de inventario?



—Sí. Por supuesto.

—¿Por qué? Ambos conocemos la respuesta; pero de todos modos trata de expresar lo obvio con palabras.

Ted descubre que es más difícil de lo que pensaba. Después de varios arranques en falso, logra expresarlo con claridad.

—Como comerciantes compramos y luego vendemos exactamente lo que compramos. Al comprar, invertimos dinero. Solo ganamos dinero cuando vendemos.

—Correcto —dice Paul animándolo a continuar.

—Supón que compramos al principio del año y vendemos solo al final. Ganamos dinero solo una vez.

Paul abunda.

—En el caso que acabas de describir, hemos renovado el inventario solo una vez al año. Ahora, ¿qué sucede si el comerciante es más eficaz? Suponte que logra terminar el ciclo de comprar y vender en seis meses, ¿ahora qué?

—Va a ganar el doble de utilidad con la misma inversión.

—Exacto.

Ahora, por curiosidad, Ted pregunta:

—¿Cuántas renovaciones de inventario tenemos nosotros en la tienda?

—Para calcular las renovaciones de inventario, Finanzas divide las ventas anuales de la tienda entre el costo promedio del inventario que tenemos. Puesto que tenemos como cuatro meses de inventario y nuestro margen es de más o menos el cien por ciento, nuestra rotación de inventarios ha sido tradicionalmente de unas seis veces al año.

A Ted se le ilumina el semblante, y dice:

—Y ahora, hemos reducido el inventario a más o menos una quinta parte de lo que teníamos antes. E incrementamos nuestras ventas. ¡Epa! Nuestra rotación de inventarios es de más de treinta veces por año. Pronto alcanzaremos cifras que solo logran los supermercados.

—Así es, Ted —responde Paul. Sonriendo, nota que Ted está prácticamente saltando de la silla—. Ahora estamos manejando la tienda más eficiente de toda la cadena, pero creo que todavía podemos mejorar. Aún tenemos mucho exceso de inventario.

—Pero, jefe, podríamos incrementar nuestras renovaciones de inventario sin asustar tanto a todo el personal de ventas —Ted ha percibido claramente que la idea de

Paul podrá toparse con resistencia. Una resistencia que él tendrá que manejar—. Incrementemos las ventas, en lugar de reducir el inventario.

—¿Cómo? —replica Paul—. Y no me digas que tenemos que lanzar otra costosa campaña. Nuestro aumento en utilidades se consigue porque no incrementamos los gastos.

—No estoy hablando de aumentar gastos. Quiero que reduzcamos los faltantes aún más.

—¿Cómo podemos hacer eso? —pregunta Paul—. Gracias a Roger, casi no tenemos faltantes. A esa vaca ya la dejamos seca de tanto ordeñarla.

Eligiendo cuidadosamente sus palabras, el gerente de piso dice:

—Oiga, jefe, usted dice que casi no tenemos faltantes. Pero, a decir verdad, todavía hay bastantes.

—Sí, por supuesto —dice Paul agitando la mano como para descartarlo—. Claro que tenemos faltantes de los SKUs que Roger no tiene en existencia, pero con eso no podemos hacer nada.

—Yo no estoy hablando de esos.

—Sigue. —Con una expresión de incredulidad, Paul le indica que continúe.

Ted respira hondo y se lo explica

—Todos los días se nos agotan algunos SKUs. Eso significa que no podemos vender más de ellos hasta que lleguen al día siguiente. Algunos se nos acaban aun antes de la hora del almuerzo.

—¿Qué? ¿Me estás diciendo ahora que frecuentemente se nos agotan los SKUs de movimiento rápido? ¿Por qué nadie me había dicho nada?

—A decir verdad, señor, puede ser que estén un poco temerosos de informárselo, considerando la última reunión que tuvimos sobre el asunto —contesta Ted.

Paul no se apresura a reaccionar. Medita y le da vueltas a las palabras de Ted. ¿Cómo puede haberse acabado en un solo día la provisión para veinte días de un SKU? ¿Y cómo pudo suceder eso repetidamente? Al no encontrar respuesta, le pregunta:

—¿El mismo SKU es el que se acababa día tras día? ¿O es uno diferente cada día? ¿Puedes ver algún patrón fijo? —Realmente no lo sé —concede Ted. Paul sigue preguntando:

—Cuando los gerentes de departamento se quejan contigo de eso, ¿mencionan algún SKU específico? —Normalmente, sí.

—¿Mencionan el mismo SKU cada vez que se quejan?

—De eso es de lo que no estoy seguro —responde Ted con franqueza—. Déme tiempo para verlo.

—No, esto es demasiado importante —difiere Paul—. Vamos a verlo juntos. Ahora. ¿Recuerdas algún número de catálogo de algún artículo que se nos agotó, de preferencia alguno que se haya agotado antes de la hora del almuerzo?

—Sí, claro. ¿Quiere revisar los datos?

Cuando Paul asiente, Ted se pasa a su lado del escritorio y comienza a teclear en su computadora.

—Como puede ver —dice Ted, señalando la pantalla—, de las toallas rojas LP5, parte de la nueva colección, el objetivo de veinte días es nueve, pero tres veces en las últimas dos semanas, el inventario de ellas había bajado a cero al final del día.

Paul examina los datos y agrega:

—Salvo una vez, durante esas dos semanas el máximo nivel que tuvimos en inventario al final del día fue de tres. Un nivel tan bajo de inventario en relación con el objetivo debió habernos enviado una señal roja. Pero lo importante es que no es cuestión de variabilidad. Comenzar cada día con nueve unidades y cerrar casi con cero, significa que las ventas diarias son notablemente mayores a lo previsto.

Ted considera la conclusión de Paul y regresa a su silla. —Una meta de nueve unidades para veinte días significa que deberían venderse a un ritmo de menos de una unidad cada dos días. Pero, de hecho, durante las últimas dos semanas hemos vendido más de seis por día. ¡Ojo! Esto no es un incremento en la demanda. Es un error, y muy grave. Supongo que debe ser porque se trata de una colección nueva, y el pronóstico de ventas estuvo equivocado. Es mi culpa, lo debí haber verificado.

—Calma, Ted, está bien —le dice Paul a su empleado—. Nuestros pronósticos distan mucho de ser precisos, pero no creo que muchos SKUs estén afectados por el mismo error. No más de cincuenta.

—Probablemente sean menos—concierda Ted—. Lo voy a corregir de inmediato. —Luego agrega, decepcionado—: Pero aunque sean productos que se venden bien, dado que estamos hablando aquí de un número pequeño de SKUs, corregir estos errores no va a afectar demasiado las ventas. Ni hablar, pensé que había tenido una buena idea. Es que lo juzgué de acuerdo con la intensidad de las quejas de los vendedores y no me molesté en verificar cuál era su verdadero efecto.

—De todos modos tuviste razón en mencionarlo —lo anima Paul—. No importa que sean pocos estos SKUs, cada uno debe hacerle hervir la sangre a los gerentes de departamento. No debo ser tan terco. Tendría que haberlos escuchado—. Luego, en un tono más firme, concluye: —Sin embargo, es imperativo que lo corriamos lo más pronto

posible. —Sin lugar a dudas —concuerta Ted. —¿Sabes qué es lo más importante? —dice Paul—. Que me acabas de mostrar el modo correcto de reducir los inventarios.

—¿Que hice qué?

—Mira, me acabas de mostrar que debimos ponerle especial atención a un SKU que la mayoría de los días cierra con muy poco inventario; es decir, muy poco, en relación con su objetivo. Concluimos que dichas situaciones deberían dar un alerta rojo, para avisar que hay que aumentar el inventario meta.

—Correcto, jefe. Como le dije, me pondré a hacerlo de inmediato. Pero realmente estamos hablando de incrementar el inventario, ¿verdad? —verifica Ted, nada más que para estar seguro.

Alva los interrumpe con una bandeja de galletitas y dos tazas de humeante café. Como el buen caballero sureño que es, Paul le da las gracias y regresa con Ted.

—Bueno, depende—dice Paul tranquilamente—. ¿Qué pasa en el caso contrario, cuando los SKUs parpadeen en verde, con los SKUs que cierran la mayoría de los días con un inventario relativamente alto? —Señalando a la pantalla de la computadora, continúa—: Ahora tomemos esas alfombras de baño, las de color rosa flamenco. En promedio se venden menos de una al día. Y, sin embargo, ¡tenemos un inventario de quince! El inventario de estos artículos nunca ha sido inferior a diez unidades al cierre del día. ¿Qué crees que debemos hacer?

Se da cuenta de adonde lo lleva, pero Ted no alcanza a expresar la conclusión obvia, ya que Paul continúa:

—Considerando que se reponen todos los días, ¿por qué pedirle a Roger que nos reabastezca otra vez con quince unidades? ¿No serían diez, o incluso cinco, más que suficientes?

Ted se resiste a aceptarlo de inmediato.

—Déjeme hacer algunas hojas de cálculo y verificar que la lógica se sostenga siempre.

—Está bien —dice Paul—. Ahora ya no estamos hablando de menos de cincuenta SKUs. Apuesto que por lo menos la mitad de los SKUs están parpadeando en verde —agrega triunfante—. Ajustar los inventarios con los objetivos para que sean más sensatos nos dará la reducción de inventarios necesarios.

A Ted le queda claro que Paul está decidido a reducir los inventarios de la tienda aún más. Sabe que esto intensificará la convicción de los empleados de que la tienda está a punto de cerrar, e intenta una táctica dilatoria.

—No bastará con hacer una corrección una sola vez. El consumo cambia con el tiempo. Así que tendríamos que poner un programa para controlar los inventarios objetivo. Voy a tener que pensar cómo hacerlo. No es algo trivial. Puede llevar tiempo.

—No —dice Paul discrepando—. No quiero un sistema complicado, quiero algo sencillo que funcione... y lo quiero ahora.

—No lo quiero hacer a las corridas, de lo contrario, puedo cometer otro error, uno costoso para la tienda —se opone Ted.

Pensando que ha entendido completamente los temores de su empleado, Paul trata de tranquilizarlo.

—Hagámoslo juntos, y yo asumo la responsabilidad completa si hay errores.

—¿Cuándo comenzamos?

—De inmediato. Y antes de que lo preguntes, es obvio por dónde comenzar —dice Paul, impacientándose un poco—. Si durante un período considerable, digamos una semana, el inventario se queda en verde...

Ted lo interrumpe.

—Para programar esto, necesito una definición numérica de "verde".

En lugar de contestarle directamente, Paul le pregunta: —¿Cómo definirías rojo? Ted tose, carraspea y titubea.

—Imagina que el objetivo es de nueve unidades —pre-m< nía Paul—. ¿Cuándo sentirías tú que es importante incrementar el inventario objetivo? Cuando en la mayoría de los días cierras con una sola unidad?

—Me sentiré incómodo cuando casi todos los días cierre con menos de cuatro —Ted tose y suelta una carcajada—. Después de todo, usted me ha enseñado que cuando el resultado puede ser ventas perdidas, conviene ser paranoico.

Paul le lanza una mirada torcida.

—Pon el límite en una tercera parte del inventario objetivo. Así que cuando el inventario baje más de un tercio del objetivo, diremos que la situación es roja. Si durante la mayor parte de un tiempo razonable, digamos una semana, está en rojo, lo llamamos alerta roja y le subimos el objetivo. ¿Te parece?

—Sí. —Comprende adonde va Paul, y cauteloso por la velocidad a la que Paul corre para reducir los inventarios, Ted se le adelanta. —Entonces, cuando el inventario al final del día esté por arriba de dos terceras partes del objetivo, lo llamamos verde. Pero yo creo que una semana no es tiempo suficiente. Para asegurarnos de no perder ventas, quizá debamos ver que por lo menos durante dos semanas la situación se mantenga en verde antes de reducir el inventario.

—¿Todos los días durante dos semanas? Muy bien, de acuerdo —dice Paul—. Y la zona entre el verde y el rojo, cuando sentimos que tenemos suficiente inventario, la marcamos de amarillo.

—Cómo un semáforo —Ted sonríe.

—Sí, y así lo controlamos inteligentemente —comen 1.1 Paul—. No recortaremos inventarios de manera arbitraria, sino que dejaremos que el mecanismo lo haga bien. Solo recortaremos el inventario de los artículos que tengamos en exceso, y eso debe aliviar las preocupaciones del personal de ventas.

—Muy bien —dice Ted—. Me pongo a trabajar de inmediato en la preparación de las hojas de cálculo.

—Gracias —dice Paul cuando sale de su oficina el hombre de pelo color arena, que es su gerente de piso.

Ted se toma un momento antes de abrir las puertas que separan las oficinas del área general de ventas. No hay modo de convencer a los jefes de departamento de que este recorte de inventario conducirá a algo bueno. Como no van a enviar nada de vuelta al depósito, sino solo abstenerse de reponer artículos de los que haya suficientes, no comentarles el contenido de esta reunión no les hará daño.

\* \* \*

A los tres días, durante su ronda de las once por la tienda, a Paul le da gusto ver tanta gente que examina la mercadería en el departamento de textiles para cocina. Atiende a una o dos personas y comienza a buscar al gerente del departamento. No está por ninguna parte, así que le pregunta a Marco, uno de los vendedores júnior, por dónde anda Mike. Paul se sorprende al enterarse de que su vendedor más experimentado escogió una hora de mucha afluencia de público para salir a fumar. Se disculpa y sale al estacionamiento de empleados del centro comercial.

En el despintado banco que es su favorito, está Mike, haciendo aros de humo en el aire.

—Mike, ¿está bien todo?

—Pudiste haber tenido la delicadeza de decírmelo —dice Mike casi escupiendo—. Llevo aquí más de veinte años. No tengo por qué enterarme por los cargadores que me dicen que los camiones han dejado de traer nuestro stock.

—¿De qué estás hablando? —pregunta Paul—. Los camiones nos traen mercadería todos los días.

—Dos cajas, y la segunda solo medio llena. —Mike le da un golpecito a su cigarrillo contra el banco, y deja caer la ceniza en el asfalto.

Paul se da cuenta de que eso es porque la mayoría de los SKUs de la tienda están parpadeando en verde, así que la mayoría de ellos no serán repuestos por un tiempo, permitiendo que los inventarios vayan bajando. No es de extrañar que el envío de hoy haya sido tan pequeño.

—Eso no es mercadería, Paul —afirma Mike—, son solo sobrantes para que la tienda viva un día más. Primero recortaste el stock, despejando los compartimientos superiores, luego te abstienes de recuperar el inventario, y ahora dejas de reabastecer la tienda. Ya entiendo lo que estás haciendo, pero ¿por qué no tuviste la decencia de decirme que estás por cerrar la tienda? ¿Te habrías muerto si me hubieras avisado?

—¿Te das cuenta de que estamos en el primer lugar en toda la cadena? — exclama Paul—. ¿Te das cuenta de que nuestras existencias están hasta el techo? Nuestra rentabilidad está en las alturas, y nuestro Retorno Sobre la Inversión está prácticamente en órbita. ¡Nadie está cerrando la tienda! ¿Quién, en su sano juicio, podría siquiera sugerir cerrar la mejor tienda de la cadena? Todo lo que hice fue reducir los inventarios que tenían sobrantes excesivamente altos. No tenemos razón para tener grandes cantidades de SKUs que se venden a paso de tortuga.

—Paul, yo te respeto —le dice el bronceado hombre de edad madura— pero tú eres de la gerencia. No te creo.

—Eso es ridículo —reacciona Paul moviendo la cabeza.

—Sí que lo es. Nos están echando a la calle y además de eso tratas de dorarnos la píldora.

—Convocaré a una reunión de personal y le explico a todo el mundo que no hay nada que temer. Al contrario, la tienda de Boca Ratón pronto se convertirá en el modelo a seguir en toda la cadena.

Mike saca otro cigarrillo.

—Paul, es que no entiendes. Hasta esta mañana, yo era el único jefe de departamento que seguía pensando que la tienda no iba a cerrar. Había alegado este punto, defendiendo ciegamente a ti y a tus motivos. Y luego, deja de llegar mercadería.

Paul se da cuenta de que las palabras no le van a servir. Ni con Mike, ni con el resto del personal. Su mente corre a mil por hora. ¿Qué está pasando? Indudablemente, sus empleados estaban teniendo una interpretación equivocada: que bajar tanto el inventario significaba que la compañía estaba a punto de cerrar la tienda. Por supuesto que eso no era cierto en este caso, pero ellos están extrapolando la práctica acostumbrada. Y esta interpretación equivocada hace que concluyan que ese cambio amenaza sus trabajos. Está amenazando a su sirena. Con razón están en contra del

cambio, tanto que con desesperación quieren que vuelva el inventario. Mentalmente toma nota de contarle a Caroline su descubrimiento, que una mala interpretación con respecto a cualquiera de los cuatro elementos, puede distorsionar la percepción de una situación y conducir a juzgar mal el cambio. Pero ahora, ¿qué puede hacer? ¿Cómo corregir esa percepción equivocada? Como no se le ocurre ninguna idea, pregunta:

—¿Cómo te puedo convencer de que no estamos cerrando?

—¿Quieres demostrarme que la tienda no está cerrando sus puertas? ¡Consígueme más productos! —responde Mike—. Nadie le da más SKUs a una tienda que está cerrando. ¿Quieres deshacerte del exceso? Yo también. Pero eso significa que has hecho más lugar. Llénalo, aunque sea con Cosas que no acostumbramos tener.

—¿Como qué?

—Actualmente tenemos solo una parte de todo lo que la cadena entera ofrece. Dices que no quieres tener mucho. [Bien! Entonces tráeme un poquito de cada sku que puedas. Nada más que para llenar las estanterías.

—¿Aunque sean delantales fucsia? —Paul trata de hacer que Mike sonría.

—Consígueme algo, lo que sea, no me interesa —responde Mike ya en un tono más correcto—. Si lo único que puedes conseguir es fucsia, pues lo vendo también. Si tenemos SKUs nuevos, no estamos cerrando.

—¡Qué buena idea! —dice Paul.

Mike menea la cabeza sorprendido.

—En serio, Mike. Acabas de descubrir algo. Si la tienda tiene más SKUs, venderemos más. La única razón por la que en el pasado no teníamos más era por limitaciones de espacio, lo que -como bien señalas- ahora tenemos de sobra.

—Sería grandioso si mi departamento pudiera contar con mayor variedad —dice Mike, todavía escéptico.

—No solo tu departamento, Mike, la tienda entera —aclarar Paul—. Me parece que tú no eres el único que se siente así, ni el único que estaría contento de tener la oportunidad de vender más SKUs. Creo que si cada jefe de departamento hace dos o tres viajes de reconocimiento a las otras tiendas de la región, podrán volver con una buena lista de los artículos que desean. Y a los pocos días de haber confeccionado sus listas, me aseguraré de que tengamos esos artículos aquí. Espero que con eso se acaben los rumores de que la tienda está por cerrar.

—Con eso, seguro que se acaban —confirma Mike.

"Maravilloso", piensa Paul. "Cuando el debate pasa de echarle culpas a pedirle a la otra parte que resuelva la percepción equivocada, todo mejora. Mike, que estaba tan en



contra del cambio, es el que descubrió el refinamiento que habilitará el cambio. La confianza y las buenas relaciones, en lugar de verse demolidas, se han fortalecido." "Además.. la sugerencia de Mike también podrá resolver el problema que enfrente ahora, de incrementar las ventas..."

—Déjame decirte algo —dice en voz alta—. Le voy a pedir de inmediato a Ted que lo anuncie mañana, a primera hora de la mañana. Tendremos una reunión de personal donde yo les comunicaré a todos el plan y el programa —afirma Paul.

—¿Así que vas a autorizar todos los artículos que queramos? —pregunta Mike.

Paul titubea, piensa que tampoco quiere el lastre de sobrantes excesivos en sus estanterías. Introducir nuevos SKUs en la tienda siempre conlleva ese riesgo.

Como no recibe respuesta de su patrón, Mike ofrece: —Por supuesto que quise decir que si el depósito los tiene en existencia, ¿los apruebas?

"¿El stock del depósito?", cavila Paul. "Si lo único que pide son artículos de los que Roger solo tiene residuos, hay mayores probabilidades de que se vendan bien. Pero ¿cómo le digo a Mike que le voy a aprobar cualquier SKU que el almacén *no* tenga?"

—Te prometo que te autorizaré por lo menos la mitad de los artículos de tu lista — dice.

—¡Magnífico! —El rostro de Mike se ilumina y empieza a esbozar una gran sonrisa—. ¡Entremos! ¡Los clientes esperan!

## CAPITULO 15

El restaurante favorito de Caroline es un pequeño local escondido en el Village; su hermano se inclina por los sitios más de moda y más ruidosos, preferiblemente cerca del Central Park. Le había permitido escoger el lugar esta vez, pero con una condición: que fuera lo suficientemente silencioso como para poder disfrutar de la comida y la compañía. Él había cumplido, pero no sin quejarse de que no sabía qué se estaba perdiendo.

La decoración es un poco chillona, pero su carpaccio de atún está divino. Darren ordena una sencilla ensalada y vino blanco, pretextando que tiene delicado el estómago. La conversación es ligera, habla de sus gemelos y cómo van en la nueva escuela privada que su ex escogió, y ella conversa del recién descubierto interés de Ben por las chicas y el fútbol.

El mozo despeja la mesa y dice algo en francés acerca del postre que viene enseguida. Caroline decide que es hora de comenzar.

—Darren, quiero hablarte de Hannah's Shop. —Bueno.

—Y sé que este camino ya lo hemos recorrido —Caroline está siguiendo su plan de juego—, pero dame el gusto. Cuéntame otra vez, ¿por qué te alejaste de la compañía, aun sabiendo que eso enfurecería muchísimo a papá?

—¿Otra vez lo mismo? —gime Darren—. De acuerdo, ya sabes por qué. A diferencia de lo que papá me ha dicho, no lo hice solo para molestarlo. Es hora de que entienda que no estoy dispuesto a sacrificar mi vida nada más que para hacerlo feliz. La empresa ha llegado a su madurez, no puede seguir expandiéndose y creciendo rápido. Papá construyó algo grande. Yo quiero seguir sus pasos, no vivir mi vida a su sombra. Yo también quiero edificar algo grande, significativo. Y Hannah's Shop no es donde lo pueda hacer. Hermanita, para mí la venta minorista de textiles para el hogar es como manejar en Florida, entre ancianitas que manejan autos viejos más despacio que una tortuga.

—Y los capitales de riesgo son la carrera de las 500 millas de Indianápolis. —Caroline termina la frase que tantas veces le ha dicho su hermano en otras ocasiones—. Así que dime, mi querido hermano piloto de carreras, ¿qué clase de empresa te hace latir? Digo, ¿qué buscas cuando estás jugando una oportunidad de inversión? ¿Qué es lo que real mente te entusiasma?

—Encontrar una compañía que tenga un potencial real, pero no reconocido —responde Darren—. Una que tenga una real posibilidad de llegar tanto a una alta rentabilidad como a un alto ROI, dentro de su sector. Por supuesto, el truco estriba en no dejarse engañar por falsos sueños. La oportunidad sólida debe estar ahí. Algo que asegure que con la dirección correcta, y, por supuesto, el capital adicional, la compañía florecerá.

Conforme va hablando, le brillan los ojos, todo su cuerpo irradia energía. Es obvio que su trabajo le apasiona Caroline sonrío. Ese es su hermano a quien ama tanto,

—Necesitas absorber con rapidez el conocimiento relevante —continúa Darren— y luego analizarlo correctamente, incluyendo sus eslabones débiles y factores oculto Porque aun cuando parezca excitante, necesitas estar convencido de que detrás de ella, está la gente idónea: practica, confiable, con empeño, trabajadora y, sobre todo, apasionada por la empresa.

Ha guiado a su hermano hasta el abrevadero; llegó el momento de darle de beber.

—Darren —comienza a maniobrarlo suavemente—, dices que estás buscando oportunidades que puedan alcanzar una alta rentabilidad y tener un ROI elevado dentro del sector. Toma por ejemplo, textiles para el hogar, ¿qué es lo que tú considerarías como una verdadera oportunidad? ¿Qué números estarías buscando?

Darren decide abrirle los ojos a su hermana, para que vea la cruda realidad.

—Para que Hannah's Shop fuera interesante para un capitalista de riesgo tendrías que mostrarme que puedes llevar a la compañía a más de diez por ciento de utilidad sobre las ventas. Y no basta con eso, tendrías que demostrar que lo puedes hacer al mismo tiempo que estás duplicando -sí duplicando-, la rotación de inventarios.

Con una voz más suave agrega:

—Hermanita, tú sabes que no es factible conseguir que un gran detallista de géneros para el hogar logre una rentabilidad superior al diez por ciento. Todavía más difícil es para una tienda tipo boutique. Y recuerda: para el capitalista de riesgo, lo que es aún más importante es el ROI que se puede esperar. Con relación al riesgo involucrado, se busca un jugoso rendimiento de la inversión. Y estoy hablando en serio cuando incluyo el requisito de doblar la rotación de inventarios. Ahora, acéptalo, papá, que es uno de los mejores en este comercio, se da por bien servido si mejoran la rotación de inventarios en unos cuantos puntos porcentuales, ya que el doble es virtualmente imposible.

Al ver que Caroline no parece desanimarse, agrega: —¿No ves que no hay modo en que me puedas hacer interesar por Hannah's Shop? Olvídalo, hermanita. —"Primero Paul —piensa—, ahora Caro. Como si papá no me hostigara bastante".

Ella responde con una pregunta.

—¿Cuándo fue la última vez que hablaste con Paul?

—Hace cuatro meses, en el cumpleaños de mamá. Me llevó al aeropuerto y charlamos. Parecía estar un poco abatido por el desempeño de su tienda. —Pensando que ella le ha cambiado el tema, pregunta—: ¿Crees que deba invitarlo a trabajar conmigo? Me serviría mucho tener a alguien así, tan brillante, una persona de toda mi confianza.

Caroline sonrío tímidamente.

—Han pasado cosas interesantes desde tu última visita a casa. Paul ha triunfado. Lo hizo en grande.

—¿Ya lo hizo? ¡Fantástico! —a Darren se le ilumina la cara—. Siempre te dije que tenía lo necesario.

Caroline decide hacer caso omiso del comentario y, en lugar de eso, sigue con lo que tiene preparado.

—Dices que en nuestro negocio es imposible llegar a tener más del diez por ciento de utilidad neta o duplicar la renovación de inventario. Bueno, pues tu amigo ha demostrado que te equivocas. —Abre su portafolios y le entrega a su hermano una carpeta de papeles—. Estas son las cifras de la tienda de Paul en el último trimestre. —Mientras Darren va pasando las hojas, ella arremete—: Mira, Paul demostró que puede llevar la tienda a casi veinte por ciento de utilidad, y lo logra al tiempo que aumenta cinco veces la rotación de inventarios. ¡No la duplica, la quintuplica! ¿Ahora qué dices, sabelotodo?

Darren mira rápidamente los números. Su entrenadamente los absorbe como esponja.

Caroline recalca su mensaje:

—¡Mira los números! Ahora, ¡imagínatelos multiplicados por las cien sucursales de Hannah's Shop!

—Estoy viendo los números —dice tranquilamente— Es grandioso. Parece increíble. —Luego toma las dos página escritas por Paul con la explicación de cómo lo logró—. Déjame leerlo detenidamente... ¡Qué interesante!... ¿Puedes pedirme otro capuchino?

Al poco tiempo, llegan dos tazas de café, un mousse de chocolate y una porción de cheesecake.

Por fin, Darren termina de leer y se bebe la última gota de café. Después de eso, se queda mirando la gran lámpara de cristal que cuelga del techo sin decir nada.

Pasa un rato. Caroline ya no puede contenerse.

—¿Y bien?

—Pues bien... —Darren no tiene prisa por contestar—. Lo que Paul ha hecho es increíble.

Conociendo a su hermano, ella se le adelanta. —Pero...

—Mira, no quiero que tomes lo que te voy a decir como crítica a lo que Paul ha hecho. Es un verdadero avance. Rompió todas las reglas sin romper el sistema. Tal vez todavía no lo entiendo completamente, pero lo que veo es que Paul encontró el modo de aprovechar las ineficiencias del sistema para mejorar su tienda notablemente. Sin embargo, mucho me temo que no encontró el modo de mejorar el sistema mismo.

—¿A qué te refieres? —Caroline está sinceramente desconcertada.

—No veo cómo lo que hizo Paul se pueda ampliar para alcanzar tales resultados a nivel de toda la compañía. Caroline se alza en pie de guerra.

—No me digas que Paul solo trasladó el inventario de su tienda al depósito regional, y que por eso no significan nada las mejoras en su rotación de inventario. Tú deberías saber lo contrario.

Darren levanta la mano en señal de que pare.

—Hermanita, no me subestimes. No ha pasado tanto tiempo desde que abandoné la compañía como para que le me olvidaran los fundamentos. —Como para demostrar que aprecia lo que Paul había hecho, agrega—: Es imposible incrementar las renovaciones de inventario con solo reducir los inventarios. Reducirlos inventarios pone en peligro la disponibilidad, y luego caen las ventas.

—Ese es el punto —replica Caroline cortante—. Paul logró encontrar el modo de reducir los inventarios de las tiendas y al mismo tiempo casi eliminar los faltantes. Y como resultado de ello, sus ventas crecieron sin estar acompañadas de cambio alguno en los gastos de la tienda. Por eso son increíbles las utilidades.

—Ese, precisamente, es mi problema —susurra Darren.

—¿Cuál es tu problema? No estarás sugiriendo que estos números están manipulados ¿verdad?

—¡Por favor! —replica Darren descartando la acusación—. Si entendí correctamente lo que escribe Paul, la reducción de sus faltantes no provino de haber devuelto su stock al depósito.

—Por supuesto que no. Pero permitió el uso de los residuos que tenía el almacén.

—Exacto. Pero los residuos pueden ser suficientes para una tienda. Incluso hasta para una región. ¿Cómo vas a soportar las ventas de la cadena basándote en residuos? Para eso, hermanita del alma, tendrás que comprar más, y eso te vuelve al punto de partida.

Caroline lo piensa. El punto de su hermano es válido. Y le pasa el problema a ella, no a Paul.

—Ahora ves por qué dije que Paul no había encontrado el modo de mejorar la cadena. Encontró el modo de aprovechar las ineficiencias del sistema: los residuos y sobrantes, para mejorar su tienda.

Percibiendo el desánimo de Caroline, continúa.

—Pero en cuanto a la operatividad de la tienda con tan poco inventario, ahí hay algo interesante. Por supuesto dado que los inventarios retirados de la tienda siguen en los libros de la compañía, el efecto actual en el ROI de la compañía es intrascendente. Sin embargo, debe de haber algún modo de traducirlo a una verdadera reducción de inventario. Aquí hay algo muy grande. Yo que tú lo seguiría explorando. Pensándolo bien, tal vez deba darme un tiempo para charlar con Paul.

Caroline sonrío. Eso era lo que quería. Había mordido el anzuelo. Ahora cuenta con la afinidad natural que hay entre Paul y Darren para que se dé el resto.

—Me gustaría poder analizar las cosas tan claramente como lo haces tú —dice Caroline con modestia.

—Basta con que trabajes un tiempo en inversiones —dice Darren, tratando de reconfortar a su hermanita—. En poco tiempo te sale naturalmente.

## **CAPITULO 16**

Al entrar al depósito regional, Paul siente que resalta más de la cuenta por ser el único con traje y corbata entre todos los empleados del depósito. Mira a su alrededor y ve a Roger que discute con el supervisor y un operador de montacargas. El supervisor le está señalando algo al gerente del depósito. Roger se vuelve y hace un ademán a sus empleados para que regresen al trabajo.

—Buenos días, Rog. ¿Qué hay? —saluda Paul. Había recibido un mensaje de texto, mientras desayunaba, donde le pedía que se diera una vuelta por ahí, de camino al trabajo.

—Ven, déjame enseñarte —dice Roger y guía a su amigo hacia una especie de área cerrada, que está organizada de manera distinta del resto del depósito. Primero, las estanterías están cargadas hasta un poco más arriba de la cabeza de Paul. En segundo lugar, hay una mesa en medio del área cerrada.

—¡Ah! ¡Ya veo! —exclama Paul—. ¡Cajas! ¡Qué sorpresa! ¡Y encontrarlas aquí, en un depósito! Roger sonríe.

—Sí, mi querido Sherlock, estas son las cajas que contienen el inventario de tu tienda.

—Pensé que lo ibas a poner con el resto de tu stock —comenta Paul.

—Cuando lo discutí con el personal del depósito —explica Roger—, me pidieron que dejara las cosas como estaban, que sería lo mejor.

Paul no entiende. Después de todo, había trabajado muy duro para obtener la aprobación de Martin para transferir el stock en los libros, con la intención explícita de facilitarle las cosas al personal del depósito.

—¿No quedamos en que era un embrollo para ellos?

—Con relación a lidiar con cajas enteras, escoger a mano es un embrollo mayor —explica Roger—. Pero, como dijeron los muchachos designados para esta tarea, sería muchísimo más fastidioso si tuvieran que desempacar, escoger a mano y reempacar con los montacargas en medio de los pasillos. Con todo el stock de tu tienda concentrado y colocado en estanterías en una sola área, es mucho más manejable.

—¿Y esto es lo que me querías mostrar? ¿Y que no utilizaste la flexibilidad de poder juntar mi stock con el general? —pregunta Paul—. Gracias por la visita de campo, pero me podrías haber informado por teléfono. Yo habría entendido.

—Espera un poco. Te llamé porque tenemos un gran problema —continúa Roger—. Como tú sabes, he estado pensando mucho en cómo manejar las reposiciones diarias para las diez tiendas de la región. Mi punto de partida es que sería muy buena la

idea de emular el modo exitoso como hemos estado surtiendo tu tienda. Voy a colocar las existencias recuperadas de cada tienda en sectores diferentes. Diez áreas separadas, una por cada tienda, parecida a esta.

—Y después de analizar la idea por un tiempo, llegaste a la conclusión de que no tienes espacio suficiente —concluye Paul preocupado.

—Esa es solo una parte del problema —replica Roger—, Ayer me di cuenta de que tengo un problema todavía más grande. Francamente, estoy atorado.

—¿Qué pasó ayer?

—Trabajamos en la lista que tu personal preparó, la lista de cien nuevos SKUs para tu tienda. Preparar el embarque nos llevó hasta medianoche.

—Lo siento —dice Paul, disculpándose—. No fue mi intención. Si eso te lleva tanto tiempo, no agregaré de golpe tantos SKUs nuevos a la tienda. Para nosotros no será problema escalonarlos. Aunque agregáramos solo veinte SKUs por día mi personal también estaría contento. ¿Son demasiados veinte?

—Paul, ¿quieres por favor esperar un momento? Escúchame, por favor. —Cuando por fin está seguro de haber captado toda la atención de Paul, continúa—: Actualmente, si le envío un SKU en particular a una tienda, no le vuelvo a enviar el mismo SKU sino hasta pasados unos cuatro meses. Para ahorrarte los cálculos, eso quiere decir que mis montacargas tienen que sacar de la estantería unos doscientos pallets al día. Ayer, cuando mis montacarguistas tuvieron que sacar trescientos SKUs me di cuenta de lo que va a suceder cuando tengamos que dar servicio a todas las tiendas del mismo modo en forma diaria. El problema no solo será el espacio, el problema será que se me acabarán los montacargas.

Va demasiado rápido para Paul. Roger percibe la expresión de confusión de Paul, decide saltarse la parte de cómo se dio cuenta del problema y procede a explicar el problema en sí.

—Paul, voy a tener diez áreas separadas, una para cada tienda y, de todos modos, necesitaré conservar un espacio para depósito general.

—¿Por qué? —pregunta Paul—. ¿Por qué no puedes dividir todo tu stock entre las diez áreas? Eso también te dejará el espacio adicional que necesitas.

—Piénsalo de nuevo —dice Roger—. En el caso de muchos SKUs, no hay suficiente stock como para pre asignar a cada área separada. A estos SKUs los tengo que mantener en un mismo lugar. De lo contrario, en menos que canta un gallo voy a estar moviendo inventario de área cerrada en área cerrada. Va a ser un desbarajuste.

—¿De cuántos SKUs estamos hablando? —Paul trata de minimizar el problema.



—Haz los cálculos tú mismo —responde Roger—. Acuérdate de que por cada SKU del que una tienda no tiene inventario suficiente el sistema ya ha emitido una orden. El hecho de que siga faltando en la tienda indica que solo tengo cantidades residuales de esos SKUs en el depósito regional.

Paul hace el cálculo mentalmente. Los faltantes representan más o menos el treinta por ciento de los SKUs. Roger tiene como cinco mil SKUs.

—Para unos mil quinientos SKUs, lo único que tienes es stock residual —concluye Paul.

—¿Ahora ves el problema? —pregunta Roger—. ¿Entiendes lo que significa mover tantos SKUs por día? Ciertamente que los montacargas no podrán hacerlo, ni triplicando la cantidad de horas que hay en un día.

—¿Qué tal si se agregan montacargas y mano de obra? —propone Paul—. Cuando Martin vea las cifras de mi tienda, proyectadas a diez sucursales, ¡te lo autorizará sin importarle lo que necesites!

—Por mí, puede autorizar hasta la Tercera Guerra Mundial —dice Roger levantando un brazo para enfatizar el punto—. ¡Pero aquí no tengo lugar para maniobrar tantos montacargas!

—Entonces, ¿qué podemos hacer ahora? Me niego a aceptar que este problema no tiene solución.

—Yo también —dice Roger—, pero estoy atorado. He estado pensando en esto desde que me levanté hoy a la mañana. Tal vez podamos usar equipos diferentes. Algunos depósitos que necesitan embarcar cantidades pequeñas usan carretillas eléctricas en lugar de montacargas. Cada uno de esos bebés puede recuperar cincuenta diferentes cajas individuales por hora.

—¿Entonces cuál es el problema? —dice Paul con alivio—. En el peor de los casos estoy seguro de que te podremos conseguir el presupuesto. —Luego, agrega con mayor cautela—: ¿Y cuánto cuestan?

—No es la inversión lo que me preocupa —responde Roger—. Para operar ese equipo hay que cambiar la disposición física de todo el depósito. Hasta el espacio entre los estantes tendrá que alterarse. Paul, será dirigir una operación totalmente diferente; y yo no estoy seguro de saber cómo manejarla.

—Tal vez el cambio no tenga que ser tan grande — comenta Paul tratando de reconfortar a su amigo—. Has oído de depósitos que usan las dos cosas, montacargas y carretillas manuales, ¿verdad?

—Para que sea relevante —dice Roger con cautela—, tenemos que encontrar un depósito que esté en una situación parecida a la nuestra. Debe ser una operación grande

con un gran número de SKUs, por una parte y por la otra, debe trabajar con muchas entregas de tamaño pequeño.

Paul y Roger buscan una respuesta. Después de un breve silencio, Roger dice:

—Yo todavía sigo un poco alterado como para pensar con claridad. Tú vete a Boca, yo vuelvo a trabajar. El primero al que se le ocurra algo, le avisa al otro.

Paul va conduciendo hacia el norte, sumido en sus pensamientos. "Sin una solución buena de logística, el nuevo método no se puede implementar. ¡Será una verdadera lástima!"

Al estacionar detrás del viejo centro comercial, su celular suena de manera diferente, indicándole que tiene un mensaje de texto. Es de Roger. Paul se apresura a abrirlo:

"Libros", dice simplemente, con un emoticón de ceño fruncido.

\* \* \*

Una hora y media más tarde, Paul se encuentra en Hallandale. Roger ya lo está esperando de pie afuera de un gran depósito que lleva el conocido logotipo del lagarto sonriente de Gator State Publishing.

—¿Cómo se te ocurrió pensar en libros? —le pregunta Paul a su amigo.

—Como no se me ocurría nada, decidí ver a quién conocía, y buscar inspiración allí —responde Roger—. Revisé mis contactos de correo electrónico y me topé con el nombre de Jack. El maneja el depósito de libros de GSP. Cuando pensé en libros, me di cuenta de que las librerías tienen una cantidad enorme de SKUs, seguro más de veinte mil títulos distintos. Con cada nuevo título que publican, probablemente manden pallets enteros a los depósitos de la cadena. Pero, al mismo tiempo, con respecto a los títulos que perduran, no hay modo de que puedan enviar ni siquiera una caja entera de cada obra a las tiendas. Pensé que una tienda no podría vender, ni siquiera almacenar, tantos libros. Llamé a Jack y le conté nuestra situación. Confirmó que usa las dos cosas: montacargas normales y portacargas manuales eléctricos. Me sugirió que viniéramos a ver cómo funcionan.

Roger oprime el botón del intercomunicador y después de identificarse, una ríspida voz les dice que esperen. Sí abre la pequeña compuerta de la cortina metálica y los saluda una figura con chaqueta de cuero, calva de fraile, barba entrecana y gafas oscuras.

—Hola, Rog —Jack saluda con el acento criollo típico de la zona—. ¿Quién es el trajeado?

—Paul, te presento a Jack Galvez, él maneja el depósito de Gator —dice Roger haciendo las presentaciones—. Jack, te presento a Paul White, él es el gerente de la sucursal Boca Ratón de Hannah's Shop, la tienda de las cañerías rotas que te mencioné.

Jack gruñe algo en respuesta y les hace señas para que pasen. El depósito parece tener el tamaño del mundo, fácilmente es el doble que el depósito de Roger. Los ojos de Paul hacen un barrido del enorme recinto, de un lado a otro y luego para arriba. Pallets y pallets de libros estibadas a seis niveles de altura en estantes metálicos en un lado, muchos rollos de cartón corrugado en otra zona, y pallets en estanterías azul y roja en otra. Puede ver por lo menos cinco montacargas en acción y alcanza a oír el sonido de las bocinas de otros tantos. La nariz se le llena de los olores a papel, cartón y madera. Es una operación extensa y no puede ni siquiera calcular la cantidad de libros que alberga este enorme depósito.

Van siguiendo a Jack, quien les explica el modo en que funciona el depósito de GSP.

—Tenemos dos tipos de embarques. Primero, los embarques grandes que van a los mayoristas y a los depósitos de las cadenas más grandes. A ellos les enviamos las cajas originales, tal como las recibimos de la imprenta. Después van los envíos más pequeños, directamente hacia las tiendas particulares. Para una librería, tenemos que combinar unos cuantos ejemplares de diversos títulos en una caja o, para las cantidades más pequeñas, en un paquete.

—Esto significa que deben escoger muchos libros a mano —interviene Roger—. ¿Cómo consigues hacerlo para tantas tiendas sin estar todos los montacargas por los pasillos del depósito al mismo tiempo?

—Es bastante sencillo —el curtido ex motociclista señala una gran área donde varias personas están trabajando en unas hileras de mesas especiales que tienen rodillos en un lado.

Paul y Roger observan mientras Jack les explica.

—Miren —dice, señalando a las estanterías que se encuentran cerca de las mesas—. Aquí tenemos pequeñas cantidades de cada título que está al final de la lista. Digo, libros que se continúan vendiendo. A esta zona la llamamos minidepósito.

—¿Qué quieres decir con "pequeñas cantidades"? —pregunta Roger, ávido de tener más información.

—Buena pregunta —replica Jack—. Tenemos aquí más de cincuenta millones de libros, de unas veinte mil obras diferentes.

—¿Tantas? —Paul no puede contener su sorpresa. —El depósito de una gran editorial puede albergar dos veces más que eso —comenta Jack, y prosigue—: Pero no se impresionen demasiado. Para la mayoría de los títulos no hay pedidos durante varios meses y, claro, a esos no los tenemos en el minidepósito. Para atender los pedidos de las obras de poco movimiento, usamos otra área. Después se la muestro.

—Lo único que me interesa son las mercaderías de las que tienes muchos pedidos por semana—dice Roger—. ¿Qué cantidad de cada una de ellas tienes en el minidepósito?

—La cifra varía muchísimo. Para los best sellers tenemos el equivalente a tres días de venta, o aproximadamente un pallet; pero la mayoría de los libros no se venden en grandes cantidades, así que mantenemos para unas dos semanas, más o menos lo equivalente a dos o tres cajas. No es mucho. Aquí está todo.

—Y supongo que lo reabasteces según su popularidad —razona Roger—. Los best sellers, cada tres días y los demás, dos veces al mes.

—Reponemos cuando solo queda una caja —dice Jack—. Pero supongo que tienes razón, los best sellers casi a diario, y los otros libros cada dos o tres semanas.

—¿Cuántos minidepósitos tienes? —pregunta Roger con extrañeza.

—No te entiendo —responde Jack—, ¿por qué habría de tener más de uno?

Roger se lleva las manos a la cabeza y comienza a gemir.

—¡Oh, soy un idiota! —exclama—. ¡Soy un tonto de capirote!

—No quisiera contradecirte —le dice Paul en broma—, pero ¿de qué hablas?

—He tenido la solución frente a mis propias narices todo el tiempo, y no la había visto hasta ahora. El área que separé para tu tienda ya es una especie de minidepósito —responde Roger.

—Correcto —comenta Paul—. Mencionaste que ibas a preparar más particiones iguales para las demás tiendas, así que ibas por buen camino.

—Iba por un camino parecido, pero no por un buen camino —dice Roger sacudiendo la cabeza—. ¿No lo ves? Quería preparar un minidepósito para cada tienda que atendemos. ¡Jack no tiene minidepósitos distintos para cada librería!

—¿Dos mil minidepósitos? ¡Imagínate! —ríe Jack— Eh, Roger, andabas bastante errado.

—Claro —reconoce Roger—. ¿Para qué tener todo el inventario de una tienda en un minidepósito? Con dos semanas de cada SKU debe ser más que suficiente para la reposición del consumo diario real. Así que, pensándolo bien, en conjunto, el inventario

correspondiente a dos semanas para diez tiendas debe ocupar más o menos el mismo espacio que cuatro meses de stock de la tienda de Paul.

—Y eso es justamente lo que tienes ahora mismo en el área cerrada —completa Paul—. Eso resuelve el problema del espacio, pero ¿qué pasa con el hecho de que no puedes preasignar los productos residuales?

—¿Cuál es el problema? —Roger esboza una sonrisa—. Se los tratará como a los demás SKUs. La cuestión de cómo asignarlos se elimina completamente. Todos los artículos recuperados de las tiendas se quedan en las estanterías, exactamente como están dispuestos ahora. Con un solo minidepósito, no diez, no hay necesidad de dividir la mercadería. No hay mercaderías residuales, solo artículos a punto de agotarse.

—Entonces ¿sí se puede implantar para toda la región? —pregunta Paul con ansiedad.

—El método de Jack resuelve ambos problemas: el del espacio y el de los movimientos con montacargas. Como solo habrá necesidad de reabastecer cada artículo del mini-depósito una vez cada dos semanas, probablemente lo pueda hacer con los montacargas que ya tengo. Bueno, tal vez necesite uno o dos más, pero definitivamente no necesito esas sofisticadas carretillas manuales. Todavía tengo que resolver detalles como cuántos montacargas adicionales y pequeños elevadores manuales voy a necesitar, cuánto lugar se necesita para el minidepósito y cómo acomodar el stock, pero eso es pan comido —Roger le sonríe a Paul y le hace la seña de pulgares arriba.

—De haber sabido que los libros te iban a poner tan feliz —bromea Paul—, hace mucho que te hubiera recomendado que leyeras uno.

Jack suelta la risotada y Roger, que se siente como si le hubieran quitado una tonelada, de ladrillos de encima, ríe a carcajadas. Los cambios que tendrá que hacer en su depósito regional son mínimos, prácticamente despreciables. Ya todo está en su sitio.

Le agradecen a Jack una y otra vez, y se marchan. Roger va silbando alegremente. Mientras Paul espera que su amigo se suba al auto de la compañía en que vino, se extraña de no sentirse tan eufórico como él. Si hay algo que ha aprendido en las últimas semanas es que no puede adelantarse a los acontecimientos ni cantar victoria antes de tiempo. Tiene la sensación de que una nueva fiera lo acecha, justo a la vuelta de la esquina, lista para abalanzarse sobre él.

## **CAPITULO 17**

Un jueves por la mañana, temprano, a poco más de un mes de la visita a Gator State Publishing, y a más de tres meses de la rotura de las cañerías, Paul llega a la tienda y Alva le informa que el gerente regional, Martin Langley, ha llegado sin anunciarse.

"Maravilloso —dice para sus adentros—. El desempeño de la tienda de Boca Ratón ha permanecido sólido y el tacaño se ha quedado quieto." Muy seguro de sí mismo, abre la puerta de su oficina.

—Buen día, Martin —lo saluda alegremente—. ¿En qué te puedo servir?

Paul invita a Martin a sentarse en su sillón (el único asiento cómodo de su oficina). Arrellanándose, Martin comienza:

—Como te prometí, estuve estudiando el desempeño de la tienda de Boca durante todo el mes. De acuerdo. Me has convencido. Debemos probar tus ideas en las otras tiendas y, para eso, necesito que prepares un exhaustivo documento en el que incluyas un recuento completo de todo lo que has hecho aquí.

Paul coloca su portafolio en el escritorio y desdobra una de las incómodas sillas plegables antes de comentar:

—Si hay algún énfasis, algo que quieras que recalque, algo que consideres que deba incluir en el informe oficial a la oficina matriz, solo dímelo.

—¿La oficina matriz? —pregunta confundido su jefe—. No se lo voy a llevar a la oficina matriz antes de probarlo por lo menos en dos tiendas más. Necesito el documento para convencer a los gerentes de las demás tiendas.

—¿Un documento? ¿No será más convincente una sencilla explicación, personalmente? —pregunta Paul.

—Ya intenté ese método —contesta Martin— pero no funcionó. Mira, pensé que deberíamos avanzar con cuidado, es decir, comenzar con solo dos tiendas más con este nuevo sistema tuyo. Y luego vemos. —Martin decide omitir el hecho de que, según sus cálculos, con solo dos tiendas más que logren los mismos niveles de desempeño que la de Paul, conseguir el primer lugar entre todas las regiones será pan comido. En lugar de eso, agrega: —Así que, obviamente, lo hablé con los dos gerentes de las tiendas con mejor desempeño, Delacruz y Gary, pero no les interesó en absoluto.

Paul se sorprende al enterarse que estos dos arribistas no se hubieran abalanzado sobre este modo suyo de conseguir que les vaya mucho mejor.

Antes de que se rompieran las cañerías, la rivalidad por el primer puesto entre los gerentes de las sucursales de Midtown Miami y de Boynton era bastante intensa. Este

sistema les podía dar una buena oportunidad de convertirse en las tiendas líderes a nivel de toda la cadena.

—¿Me permites preguntarte qué fue lo que les dijiste: —Paul quiere saber.

—Les conté lo que tú me dijiste —responde exasperado el gerente regional de pelo cortado al estilo militar—. La reacción de Delacruz fue que mientras lo sigamos juzgando según el desempeño de la tienda, se negará a ceder el control de su stock. Dice que si transfiere su inventario al depósito, cualquier otra tienda podrá quitárselo y que él saldría perdiendo. No quiero ni repetir las palabrotas en español que usó para expresarse. —¿Y Gary?

—Por su parte, Gary dijo que nunca se arriesgará a perder ventas por quedarse esperando que le manden una o dos toallas del depósito. Que prefiere tener lo que necesita cerca, en su propio depósito. Por una vez en la vida estos dos estuvieron de acuerdo en algo.

—¿Es que no pueden ver que el nuevo sistema trae enormes beneficios? —pregunta Paul con ansiedad—. ¿Qué los está deteniendo?—No lo entiende—. ¿Están tan ciega mente adoctrinados con la idea de tener grandes inventarios que no pueden ver que el nuevo sistema es mucho mejor? ¡Por años han estado luchando para ganar una décima del uno por ciento en rentabilidad! Esto les ofrece un diez por ciento adicional. ¿Es que no creen que ese diecisiete por ciento que he logrado es un número real? ¿Es que no quieren el enorme incremento en rotación de inventarios? ¡Treinta veces! ¡Treinta!

Contagiado por la pasión de Paul, Martin responde: —¿Sabes qué? En lugar de que yo les presente un documento, ¿qué te parece si tú se lo explicas directamente?

—Perfecto —replica Paul—. Dame unos días para preparar algo, te lo llevo para que lo revises y luego me reúno con ellos.

—No podemos darnos ese lujo —declara Martin—. Conozco a mis jugadores estrella, y es probable que empiecen a correr la voz para tratar de hacer que este plan fracase. Tenemos que movernos rápido.

—Bueno, pues entonces hablemos con todos los demás gerentes de tienda, tan pronto como sea posible, antes de que ellos lo hagan —propone Paul—. Tenemos que hacerlo porque, al fin de cuentas, queremos que todos ellos participen. Así que, ¿por qué no traerlos a bordo de una sola vez a todos? —En lo recóndito de su mente, Paul piensa que si no puede convencer a los gerentes de tienda de su región, habrá pocas probabilidades de que la empresa acepte implementar el sistema en toda la cadena y sus hallazgos se desperdiciarán.

—De acuerdo —asiente Martin, a sabiendas de que lo único que necesita para llegar al primer lugar son dos tiendas más con estos números. En realidad no le importa cuáles sean—. ¡Vendido! Voy a convocar a una reunión de gerentes y allí tú vas a

presentar el nuevo sistema, será lo antes posible. Eso quiere decir: para el lunes por la mañana. Le diré a mi secretaria que haga todos los preparativos.

Al ver salir a Martin, Paul suelta un suspiro. Convencer a la gente de cambiar nunca es fácil. Sin embargo, la batalla cuesta arriba que ahora deberá librar le hace segregar adrenalina.

Tiene que encontrar el modo de convencer a los otros gerentes de tienda con algo diferente de lo que hizo Martin. ¿Cómo convencerlos de relajar ese puño cerrado con el que se aferran al inventario y concentrarse en las ventajas que ofrece el sistema? ¿Cómo explicarles que de este modo el inventario se maneja mucho mejor y que ello permite que sus tiendas prosperen? La gestión de inventarios no es su especialidad, así que decide recurrir a quien sí es un experto en el tema.

—Roger, ¿estás libre este fin de semana?



## **CAPITULO 18**

Paul abre la puerta y deja pasar a Roger. Esta mañana de sábado se caracteriza por su cielo azul y una brisa agradable. —Gracias por venir.

Roger se encoge de hombros al entrar al vestíbulo y dice sonriendo:

—Es parte del trabajo que hacemos en vacaciones.

En comparación con su casa, la de Paul y Caroline está impecable. Con cinco hijos, Roger no puede dejar de envidiar el orden que mantienen los White.

Caroline está sentada en la sala. Roger la saluda amablemente y comienza a caminar hacia la habitación que se encuentra en la parte posterior de la casa.

—¿No quieres sentarte? —indica Caroline con un ademán—. ¿Un café?

Roger se sienta en una silla tipo Reina Ana y contesta:

—Por favor. Con una cucharada de azúcar solamente, Caroline, estoy tratando de disminuir los carbohidratos.

Ella se dirige a la cocina y Roger, un tanto sorprendido, le pregunta a Paul en voz baja:

—¿Caroline va a reunirse con nosotros?

A pesar de estar muy por debajo de Caroline en el tótem de la compañía, las dos familias han sido buenas amigas desde que sus hijas estaban en el jardín de infantes. Pero eso ha funcionado solo porque él y Caroline han tenido cuidado de nunca hablar de trabajo.

Viendo la expresión de su amigo, Paul le explica: —Le pedí a Caroline que nos ayude porque esta presentación es muy importante para nosotros y yo, francamente, casi no tengo experiencia en hacer presentaciones. ¿Y tú?

Roger solo se ríe.

—Hasta le pedí prestada su laptop. Caroline tiene un software más nuevo para hacer láminas con animaciones muy profesionales.

—Qué bien —comenta Roger inclinándose hacia adelante—. Déjame ver.

Caroline regresa con una taza de café humeante en la mano y ve que los hombres ya están absortos con la computadora.

—¿Qué están viendo? —pregunta.

—Las tres opciones que preparé para la portada —responde Paul—. ¿Cuál crees que sea la que da mejor impresión? En lo personal, a mí me gusta la animación de la tercera; ¿te parece que comenzar con un poco de humor sea conveniente?

—¿Llamas humor a esta cosa tan... espantosa? —se burla Roger con una gran sonrisa—. Además, no me gusta el título de la presentación: "Hagamos que Florida Sur llegue al primer lugar", me suena demasiado pomposo e interesado. Podrías perder a algunos desde el principio, a Delacruz seguro.

Paul se dirige a Caroline:

—Sé que ese no es el tema, ya nadie se deja impresionar con animaciones sofisticadas. Pero estoy atorado. Todo lo que se me ocurre hacer me lleva a lo mismo que ya intentó Martin. Y él falló.

—No es que debas dar una presentación —explica Caroline—. Tienes que lograr algo mucho más difícil: una venta. Tienes que vender tu nuevo modo de dirigir una tienda y debes vendérselo a un público no receptivo y abiertamente hostil. Ellos ya han oído algo de él y lo rechazaron, por lo menos los líderes de opinión. —Tienes razón —concuera Roger. Paul cierra la laptop y pregunta: —Entonces, ¿por dónde empezamos? —Comencemos por aclararnos a nosotros mismos por qué lo descartan... —titubea—. De hecho, a juzgar por la descripción de Martin, "descartan" no es una palabra suficientemente expresiva. —Busca la palabra adecuada y continúa con seguridad—: ¿Por qué *les molesta* cualquier sugerencia de hacer lo que tú has hecho? Y no me digan que es porque "se resisten al cambio" o que están "obsesionados con el control". Si no entendemos totalmente qué es lo que desencadena tan fuerte reacción en ellos, no tendrás la menor posibilidad de persuadirlos.

—Honradamente, a mí me decepcionó bastante —comenta Roger—. Estaba seguro de que al ver los resultados, comprenderían que eso les pasa directamente al equipo A de la compañía. Estaba seguro de que todos iban a montarse en este vagón ganador. Pero como siempre digo, nadie entiende a los gerentes de tienda.

—Bla, bla... —replica el gerente de la tienda de Boca Ratón, bromeando—. Pero ya en serio, Roger, colócate por lo menos una vez en nuestro lugar. Trata de entender lo que significa estar constantemente en un mundo de incertidumbre. ¿Te acuerdas de la bola de cristal que te pedí?

Como si Roger le hubiera dado cuerda para ponerse en acción al asentir, Paul comienza a pasear de un lado a otro.

—Como gerente de tienda —dice— nunca sabes cuánta gente va a entrar a tu establecimiento. Y aun cuando entren y vean la mercadería, sigues sin saber si van a comprar o no. Pero sobre todo, nunca sabes qué van a comprar. Nuestro pronóstico sobre qué se venderá bien y qué no se moverá es solo una conjetura... bien fundamentada, pero conjetura al fin y al cabo.

—Totalmente de acuerdo —interviene Caroline.

Paul deja de caminar, se vuelve hacia su esposa y a su amigo, y pasa a explicarse.

—Por fin entra un cliente, por fin se decide a comprar, por fin decide exactamente lo que quiere. Es ya la mitad del milagro. Pero tú no tienes en existencia lo que está buscando. O no tienes la talla que busca o el color que quiere. ¡Es algo que de veras duele mucho! Con razón los gerentes de las tiendas se ponen paranoicos por no tener suficiente inventario. ¿Ven ahora por qué tenemos tan arraigado eso de contar con el inventario más grande que se pueda?

—Pero no puedes tener una cantidad interminable; que es lo que todos los gerentes de tienda quieren. Para poder ser rentables tenemos que controlar los costos, ¿no? Al final del día, lo que cuenta es el ROI. Los gerentes de tienda, ¿no toman eso en cuenta para nada? —pregunta Caroline.

En lugar de contestar, Paul reanuda su caminata de un lado a otro de la sala.

Roger se pone del lado de Caroline. —¿Y qué pasa con el hecho de que si tienes demasiado inventario acabas por tener sobrantes? ¿Es que eso tampoco cuenta?

Sin perder el ritmo, Paul contesta:

—Por favor enfréntense a la realidad, los dos. Pueden hablar todo lo que quieran de la importancia del ROI e incluso de la rotación de inventarios, pueden insistir con los grandes excedentes y refregármolos por la cara. Pero la realidad sigue siendo que estamos condicionados a acumular stock. Todas y cada una de nuestras tiendas están hasta la coronilla de existencias. Si nos dan más espacio, les aseguro que también lo llenamos.

—Ya veo lo que quieres decir —concuerta Roger—. Pero... ¿me haces un favor?

-¿Qué?

—Me estoy empezando a marear solo con verte, parece que estuviera viendo un partido de tenis. ¿Puedes sentarte?

—Lo siento —Paul vuelve a su asiento y concreta—. Le pides a un gerente de tienda que devuelva su inventario, y a partir de ese momento es como si estuvieras hablándole a la pared. Y no le estamos pidiendo que devuelva una cajita o dos; queremos que lo devuelva casi todo. ¿Por qué nos sorprende, entonces, que ni siquiera quieran hablar del asunto?

—Por lo visto, tienes razón —dice Roger—, pero, ¿qué hacemos?

Ambos miran a Caroline.

—Escarbemos más en el asunto, vamos más a fondo —responde ella.

—¿O sea...? —pregunta Paul.

—Distingamos los problemas de las soluciones. Los problemas son los faltantes y los excedentes. Las soluciones son tener más inventario y rezar para tener un mejor pronóstico.

—Bien dicho —concede Paul.

—Creo que los gerentes de tienda han dejado de ver los problemas —afirma Caroline categóricamente.

—¿Que hicieron qué? —reacciona Paul, contrariado.

—Espera un momento. Desde que descubrí que los gerentes de las tiendas subestiman el efecto de los faltantes en las ventas, he estado pensando constantemente en ello. ¿Cómo puede ser? La única explicación que se me ocurre es que cuando alguien está lidiando con un problema constantemente, y lo que intenta no funciona, entonces entran en juego los mecanismos de protección. Después de un tiempo, a sus ojos dejan de ser problemas para convertirse en hechos con los que tiene que convivir.

—Como lo que me pasó a mí con volar. Ya no me molesta no poder volar —Roger sonrío batiendo las manos como alas—. Pero de chico, me molestaba no poder volar.

Paul se ríe de buena gana. Pero Caroline comenta:

—Espera, es una buena analogía. A los ojos de los demás gerentes, tus números, Paul, son como una promesa de poder volar.

—Aparentemente —cede Paul.

Caroline continúa con convicción:

—Lo que estamos enfrentando es un caso de represión. Los gerentes de tienda se han acostumbrado a tener muchísimos faltantes y, al mismo tiempo, enormes cantidades de sobrantes. Ahora, han aceptado al cocodrilo y ya no creen en la olla de oro. Los dos factores que motivan a una persona a aceptar e incluso abrazar un cambio están, en el caso que nos ocupa, bloqueados por la represión.

Cuando comprende que los dos señores parecen estar de acuerdo con ella, concluye:

—El único modo que tenemos de convencerlos de que adopten el cambio es quitándoles el bloqueo. ¿Por qué han fallado en reducir los faltantes y sobrantes hasta ahora? No porque no se puedan reducir. Tú ya demostraste lo contrario. Se debe a que insisten en seguir usando las mismas soluciones ineficaces. El bloqueo es porque siguen creyendo en soluciones ineficaces. Primero tendremos que exponer las interpretaciones equivocadas que los han llevado a creer que la solución radica en tener más inventario y en continuar rogando por un pronóstico mejor.

—Tienes que comenzar con las razones por las cuales tienen inventario, las necesidades que él debe satisfacer. Y una vez que hayas llegado a un acuerdo sobre las necesidades, explicarles por qué, a pesar de tener tanto inventario, las necesidades siguen insatisfechas. Solo entonces podrás mostrarles que tienes una mejor manera de satisfacer esas necesidades. ¿Puedes hacer todo eso?

—Necesitamos los inventarios por una razón, y solo por una: para apoyar la venta —dice Paul con aplomo—. La verdadera cuestión, considerando el entorno incierto en que operamos, es cuánto inventario necesitamos realmente tener en la tienda.

—El inventario que realmente necesitas tener en la tienda es el que esperas vender hasta que te vuelvan a surtir —razona Roger.

—Por supuesto —concierda Paul—. Y tenemos alguna idea de cuánto tiempo transcurrirá antes de que nos vuelvan a surtir. Sabemos aproximadamente, cuánto es el tiempo de reposición. Pero solo tenemos una vaga idea de qué y cuánto venderemos durante ese lapso.

—Ese es el verdadero problema —dice Caroline—. La exactitud de nuestro pronóstico es deplorable y la variabilidad es simplemente demasiado alta. Lo escucho en todas las reuniones que tengo con los gerentes de tienda.

—Estoy de acuerdo —dice Paul—. Entonces, ¿qué hacemos? Hacemos lo que podemos de la mejor manera posible. Por cada SKU el sistema calcula el inventario inicial. Nosotros, como gerentes de tienda, protestamos y a veces logramos con éxito modificar esos números, pero, para ser francos, en retrospectiva, nuestras intervenciones no sirven de gran cosa.

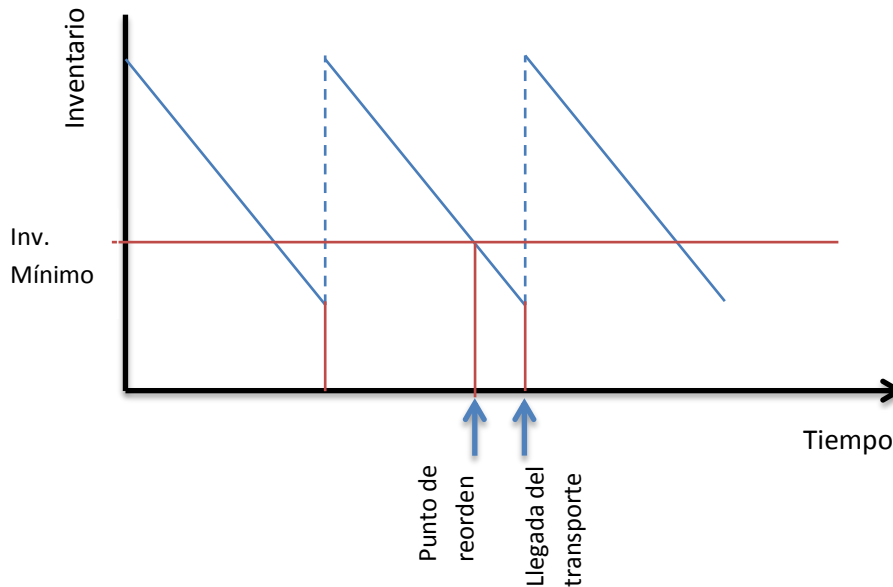
—Creo que te irá mejor con ellos si te abstienes de destacar esta última observación —le aconseja Caroline y se acomoda en el sofá para alcanzar una manzana.

—Bien dicho —concierda Paul—. Especialmente cuando la realidad es que el sistema también está tomando todas las demás decisiones importantes. Salvo en los casos extremos, dejamos que el sistema decida cuándo y cuánto reponer.

Roger entrecierra los ojos, y en respuesta a ello Paul toma un bloc de hojas tamaño oficio de la mesa de centro y dibuja el bien conocido gráfico en forma de serrucho. Señalando al lado izquierdo del gráfico, explica:

—Así es como está operando la compañía en este momento. Este es el inventario inicial de una tienda.

Conforme la tienda va vendiendo, el inventario va descendiendo gradualmente. Una vez que llega al nivel predeterminado como mínimo, el propio sistema genera una orden de reposición.



Roger y Caroline asienten, y Paul continúa con su explicación del gráfico.

—Claro que se necesita tiempo para que la mercadería llegue, y en ese ínterin el inventario sigue descendiendo. Una vez que llega la reposición, el inventario vuelve a saltar y el ciclo se repite.

—He visto este gráfico sintético en todos los libros de texto —dice Roger, despectivo—. Desafortunadamente, en la práctica las cosas son muy diferentes.

—¿A qué te refieres? —Caroline está muy desconcertada—. Así es exactamente como funciona nuestro sistema.

—Sí —se apresura a explicar Roger—, así es como funcionan nuestros sistemas informáticos y también los de nuestra competencia. Sin embargo, en este gráfico artificial, la nueva reposición siempre llega justo antes de que las tiendas se queden sin inventario. Todos sabemos que eso muchas veces no sucede.

—Vaya que si lo sabemos —concede Caroline—. Los gerentes de las tiendas se aseguran de que nosotros, los de Compras, todo el tiempo seamos conscientes de los faltantes. Constantemente nos lo recuerdan. En un momento dado, no tener nada de inventario para una cuarta parte de los SKUs significa que este gráfico está en cero durante largos períodos. Con razón los gerentes de las tiendas luchan por aumentar sus inventarios. —Después de una breve pausa, agrega en voz baja—: y considerando el enorme efecto sobre la rentabilidad de las ventas perdidas, tal vez tengan razón.

Mientras ella dice eso, Paul corrige el gráfico. Ahora la línea está besando el eje horizontal durante largos lapsos.



—Con razón acabo por no tener tiempo suficiente —dice Caroline acremente—. Están desperdiciando la mitad del tiempo disponible y todo el mundo acaba gritándome por no traer a tiempo un lote nuevo.

—Sí —Paul le pone la mano en el brazo—. Pero concentrémonos en las tiendas otra vez. ¿Ahora entienden por qué funciona tan bien nuestro método? Reducimos el tiempo total de espera de las órdenes, pasa de meses a menos de un día. Si vendo algo, no espero. Le informo a Roger el mismo día.

Viendo el gráfico, Caroline se queda pensativa y dice: —Ya veo, querido. Eso ayuda, pero todavía hay algo que no cuadra.

—Correcto —dice Roger—. Todavía falta algo. Pero, afortunadamente, yo también le he dedicado una cantidad exorbitante de tiempo a pensar en esto. Creo que tengo la otra mitad de la explicación.

Transcurren unos instantes antes de que la pareja White deje de mirar el gráfico y le preste atención a Roger.

—El problema es —dice en tono severo— que nosotros como empresa no reconocemos que tenemos depósitos.

—Rog, ¿crees que ahora es el momento apropiado para exhibir tu complejo de inferioridad de gerente de Depósito? —pregunta Paul medio en broma.

—Ya sé que suena extraño —sonríe Roger—, pero escúchenme. Hace tiempo, no teníamos depósitos. De hecho, aun en la actualidad muchas cadenas de venta minorista no tienen depósitos regionales. Lo que compran lo envían de inmediato a sus tiendas. Pero conforme las compañías han ido teniendo cada vez más tiendas en una región, los gastos de enviar una cantidad grande a un sitio y luego dividirlo para las tiendas individuales se han hecho cada vez más evidentes. Los primeros depósitos eran simplemente puntos de distribución. Y sí, hay algunos minoristas que todavía operan así.

—Continúa —lo apremia Caroline—, esto está interesante.

—Una vez que se instalaron los depósitos regionales —continúa Roger— fácilmente permitieron un desajuste entre las cantidades que cada tienda ordena y las que son más económicas de comprar a los proveedores. Las consideraciones de la tienda y las de Compras son muy diferentes; comprar en grandes cantidades tiene sus ventajas, de precio, por ejemplo.

Caroline asiente con la cabeza y termina lo que Roger está diciendo.

—Entonces la diferencia entre las cantidades ordenadas por las tiendas y la cantidad que yo compro se almacena en los depósitos regionales.

—Lo cual es una descripción exacta de la situación actual —resume Roger triunfantemente.



—Tiene sentido —comenta Paul—, pero ¿qué relación tiene con nuestro tema?

—¿No lo ves? —dice Roger sinceramente sorprendido—. Tenemos los depósitos regionales, pero seguimos pensando y actuando como si no los tuviéramos. El abastecimiento de la tienda no se hace directamente desde el proveedor. El tiempo de suministro a la tienda es simplemente el que tarda en traerse del depósito. El tiempo de abastecimiento al depósito es largo, como ya se ha dicho. Incluye el tiempo de producción junto con el largo tiempo de traslado por mar. Pero el tiempo de suministro desde el depósito regional a la tienda no es más que de unos pocos días, cuanto mucho, e incluso, en la mayoría de los casos, es de solo un día. Ahora regresemos a tu gráfico de sierra. Mira lo que sucede cuando reconoces que el tiempo de suministro es de solo un día. Júntalo con lo que acabas de decir acerca de cómo el tiempo de entrega de las órdenes debe ser menos de un día y ¿qué tenemos?

—Tenemos nuestra solución —dice Paul encantado—. A pesar de toda la variabilidad, no deberemos llevar más de dos semanas, o algo así, en la tienda. Y no tendremos por qué tener faltantes. Roger, realmente, ¡eres un genio! Ahora es de lo más obvio.

—Esperen un momento —Caroline no está celebrando con ellos—. ¿No acaban simplemente de cambiar de lugar el problema de la tienda al depósito? Todavía hay tiempos muy largos de abastecimiento y todavía tienen toda la variabilidad.

—No precisamente —contesta Roger en tono agradable—. En primer lugar, si me permitieran conservar el inventario en lugar de enviárselo a las tiendas, estaríamos en una situación mucho mejor. En este momento, yo podría mostrarles numerosos casos en los que a una tienda le falta un SKU mientras que otra, dentro de la misma región, tiene demasiados sobrantes de ese mismo artículo. Si implementamos nuestro método, ambas tiendas tendrán suficiente de todo.

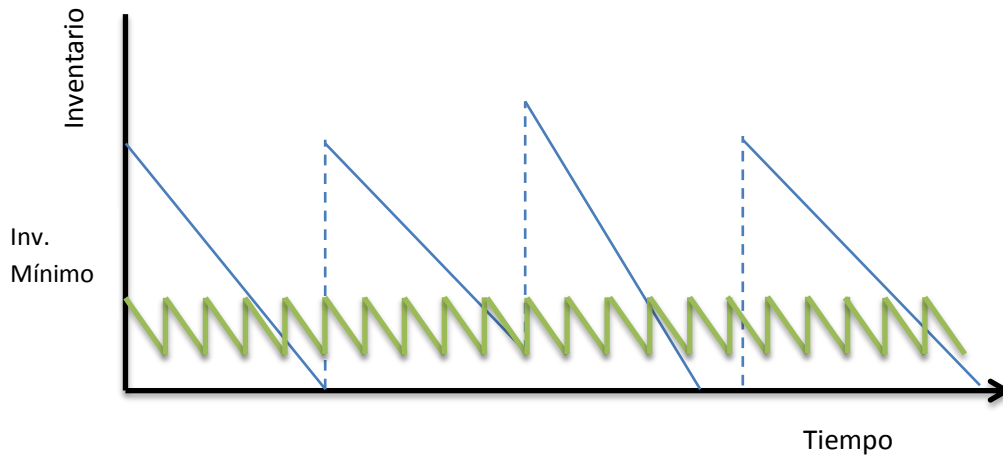
Recordando todavía algunas de las cosas fundamentales de los cursos de estadística de la universidad, Paul se explica la razón de la mejora. La variabilidad del depósito, dado que le da servicio a muchas tiendas, es mucho menor que la variabilidad de cada tienda individual. Sabiendo que tiene que pensar un poco más sobre esto, no interrumpe a Roger, que sigue hablando con Caroline.

—En segundo lugar, el tiempo de entrega de suministro al depósito regional no es necesariamente largo. Debido a tanto hostigamiento por parte de este señor—Roger señala a Paul—, me vi obligado a usar una gran alternativa. Cuando estoy a punto de agotar un SKU, llamo a los demás depósitos. El tiempo que tardo en conseguir la mercadería con ellos no es más de una semana.

Paul toma el gráfico y una pluma.

—Al reconocer que existe el depósito regional —dice, haciéndole un guiño a Roger—, el serrucho se convierte en una sierrita, parecida a esta. Paul dibuja otro patrón

que oscila mucho más frecuentemente cerca de la línea de cero pero sin nunca llegar a ella.



Satisfechos, los tres se miran.

—Ahora hemos captado el problema —sintetiza Caroline—: para proteger las ventas, queremos tener más inventario, pero para reducir la inversión y los sobrantes, tenemos que tener menos inventario. También hemos expuesto los supuestos equivocados que guían nuestro actual modo de proceder ante este problema. Ahora nos damos cuenta de que esperar hasta poder hacer una orden de tamaño económico es estúpido, y las tiendas deben pedir inmediatamente lo que consuman. Y también nos damos cuenta de que es devastador nuestro supuesto de que lo mejor es mandar el inventario a la tienda. Mucho mejor es tener la mayoría del inventario en los depósitos desde donde pueda dirigirse instantáneamente a las tiendas que realmente lo necesite. Esto es bueno, amigos. Ahora, pienso que no solo podrán conseguir el acuerdo de todos con respecto al problema, sino que también podrán llegar a acordar la dirección de la solución, su solución.

—Muy bien, y ahora, ¿ya estamos listos para armar la presentación? —le pregunta Roger a Caroline.

—Casi —contesta ella—. Yo creo que lo que hemos analizado hasta ahora será suficiente como para hacer que los gerentes lleguen al punto de estar dispuestos a querer empezar a escuchar lo que ustedes tienen que decirles.

—¿Apenas comenzar a escuchar? —la voz de Paul indica que había sido mucho más optimista.

—Es un paso, pero es un avance muy importante —alega Caroline— porque ahí comenzarán los "sí, pero..." .

—Gerentes de tienda—suspira Roger—: pocos "sí" muy pequeñitos, y muchos "pero" muy grandes.

—Es un gran avance si partimos de la actitud de "no tiene sentido, no quiero saber nada de esto" —contradice ella—. Señores, para estar realmente preparados tienen todavía mucho que hacer. Tienen que especular cuáles van a ser sus "pero" y anticiparse a ellos para tener una respuesta para cada una de sus reservas u objeciones.

—Estoy muy familiarizado con algunos de esos "pero" —dice Paul.

Y así siguen trabajando hasta altas horas de la madrugada.

\* \* \*

Ha transcurrido una hora y, hasta el momento, la presentación va muy bien. Los gerentes de tienda se han reunido en una de las salas de conferencias más pequeñas de la central de Hannah's Shop. Roger y Paul han terminado la primera etapa de la presentación, y acaban de iniciar una sesión de preguntas y respuestas. "Hasta ahora vamos bien —piensa Paul—. Han logrado evitar la confrontación y la hostilidad que se sentía al principio de la reunión, y ahora se percibe un leve aire de curiosidad moderada."

La primera pregunta la formula Cártter, la más joven de las gerentes de tienda.

—A pesar de todo lo que han dicho —declara—, sigue sin gustarme la idea de enviarle todo mi inventario al depósito. Si lo hago, y otra tienda está vendiendo mis artículos más rápido que yo, especialmente alguna de las tiendas más grandes, para cuando yo necesite mi stock asignado ya se lo habrán comido ellas. Yo preferiría tener el control antes que perder mi mercadería. Perder ventas quiere decir perder ventas.

—Válido —replica Paul—, pero dime una cosa: ¿en este momento tienes faltantes?

—Demasiados.

—Bien, de todos los faltantes que tu tienda tiene en este momento, y que sabes que podrías estar vendiendo si tan solo los tuvieras en stock, ¿cuántos de esos SKUs se encuentran, aun en este momento en que estamos hablando, esperando ociosamente en las otras tiendas de la región?

—No lo sé —responde con franqueza—. Supongo que muchos.

—Bien, nosotros ya lo cotejamos —Paul pasa a una lámina con un gráfico de torta—. En este momento, nuestras tiendas tienen aproximadamente treinta por ciento de faltantes. Esto es característico de nuestra industria. El hallazgo que más nos sorprendió

es que hoy, para el sesenta y ocho por ciento de los SKUs que faltan en por lo menos una tienda, hay en la región, en las demás tiendas, más de dos meses de inventario.

—¿Se dan cuenta de lo que esto significa? —pregunta, pero sin esperar una respuesta, continúa—: Significa que si reunimos todo nuestro stock en el depósito, cada tienda será testigo de una reducción inmediata de dos terceras partes de sus faltantes, más o menos; los faltantes bajarán a tan solo diez por ciento. En conclusión, esto significaría un incremento inmediato de por lo menos veinte por ciento en ventas. Cáster, ¿no te gustaría que tus faltantes bajaran a tan solo el diez por ciento?

—Sí, claro, Paul, pero ¿qué pasará *después de* dos meses? —persiste Cáster—. Toma un SKU del que tenga inventario y que otra tienda no tenga. Si devuelvo mi inventario al depósito, acepto que todavía estoy protegida por dos meses, porque la región tiene, en su totalidad, dos meses de inventario. Pero ¿qué sucederá después de esos dos meses? Compras está reabasteciendo en intervalos de cuatro a seis meses. Yo preferiría quedarme con mi stock.

Roger, viendo que Paul se ha irritado un poco con esta respuesta, interviene.

—Permíteme responder a mí —dice, y procede a explicar—. Aquí es donde intervengo yo. Hoy, cuando a alguna tienda se le agota un SKU, yo, francamente, ni me inmuta. Sé que lo más probable es que haya bastante stock en los demás locales. Si no se molestan en manejarlo bien entre ustedes, entonces no parece ser suficientemente importante como para iniciar un envío cruzado desde otra región. Con todo lo que una tienda necesita y está ocupando un lugar inútilmente en las estanterías de otra, yo considero que es un dolor de cabeza inútil. Pero si hacemos un stock conjunto, lo que falte de una tienda faltará en todas las demás. Puedes tener la certeza de que voy a hacer hasta lo imposible por conseguirlo en las otras regiones. Además, hay bastante stock en las otras nueve regiones.

—¿Y qué tan exitoso vas a ser en eso? —sigue preguntando ella—. Si es un producto de mucho movimiento para nosotros, probablemente también se venda bien en las otras regiones.

—Aquí te puedo contestar por experiencia —dice Roger con certeza—. Desde hace unos cuantos meses, he estado haciendo envíos cruzados en más y más artículos, en respuesta a la necesidad real expresada por la tienda de Boca. Tres de cada cuatro veces no tengo problema para obtener lo que necesitamos. Eso significa que puedes esperar que tus faltantes bajen del treinta a un máximo del diez por ciento.

Dwight, que está sentado al lado de Cáster, le susurra algo al oído. Sonriendo, ella responde:

—Si logras bajar mis faltantes a la mitad de los que tengo ahora, estaré muy satisfecha.

Ayer habían dudado en seguir el consejo de Caroline de esperar y no presentar números hasta no haber cubierto la reducción que se dará en el nivel de faltantes. Ella había dicho que los efectos serían mayores si esperaban que los gerentes se los exigieran, por medio de reservas.

Paul estudia al público tratando de evaluar dónde están. Un semblante de ceño fruncido todavía le llama la atención: es Delacruz. "Bueno —discurre—, no puedes ganarlas todas." Paul toma un trago de agua y pregunta:

—¿Alguien más?

Moti, gerente de la tienda de Júpiter, levanta el lápiz y pregunta:

—¿Me permites? Paul asiente.

—¿Qué tal si el depósito tiene algún problema? —pregunta el gerente israelí—. Por ejemplo, ¿qué pasa si se descompone un camión? Sucedió hace dos semanas, pregúntale a Rog.

—Moti —razona Paul—. No te estamos pidiendo que solo tengas uno o dos días de stock en tu tienda. Más bien unas dos semanas de inventario. Sabemos que una causa de fuerza mayor, como la descompostura de un camión, puede afectar la ecuación. Aun sin esos eventos, tenemos en cuenta que las ventas fluctúan. El nivel de variabilidad es alto, lo sabemos, pero dos semanas de inventario deben darnos protección suficiente. Imagínate tener dos semanas de todos y cada uno de tus SKUs. Entonces, si el camión no llega el martes, llega el miércoles. No tienes que aguantar la respiración, tú simplemente sigues vendiendo y listo... mejor y más que antes, por cierto.

—Ya veo cómo dos semanas de inventario pueden ser suficiente, en comparación con las cantidades que vendemos —dice Nick Nguyen, gerente de la sucursal de Palm Beach.

—Me da gusto que estés de acuerdo, Nick.

—Un segundo... sigo teniendo un problema: con solo dos semanas de mercadería en las estanterías, ¿no se verá medio vacía la tienda?

—Pues las llenas con otros SKUs —replica Paul—. Yo mismo lo hice así. Tenía como dos mil SKUs y apenas el mes pasado agregué otros quinientos. El depósito ofrece más del doble de la cantidad de SKUs que lleva cualquier tienda. Y los ingresos provenientes de esos artículos adicionales son enormes. Cotejen las cifras, es la razón del último salto en rentabilidad de mi tienda.

Nick se acomoda en su asiento, evidentemente satisfecho con la respuesta. Hasta Moti, que siempre tenía cara de desconfianza, esboza una sonrisa.

—¿Me permites? —Eleanora es la gerente de tienda más veterana. Paul sabe que convencerla a ella será importante para persuadir a los demás.

Mientras limpia sus anteojos, pregunta:

—¿Y qué sucede si no funciona? ¿Qué tal si le entregamos nuestro inventario al depósito regional, lo transferimos en los libros y el desempeño de mi tienda no avanza o incluso se deteriora?

—¿Quieres decir que les funcionara a todas las demás tiendas y solo la tuya estuviera tropezando? —pregunta Martin, el gerente regional, que hasta ese momento había permanecido como parte silenciosa del equipo.

—No, eso no, por supuesto —aclara la gerente de la sucursal de Orlando—. Eso no tendría sentido. Me refiero a qué pasará si este experimento fracasa.

—Si el desempeño de las tiendas declina, simplemente les volvemos a enviar sus inventarios originales —contesta Martin—. Después de todo, esto es solo un acomodo interno del inventario. Contamos con un botón de "deshacer" a prueba de fallas.

Dos o tres cabezas asienten, aceptando las palabras de Martin.

Delacruz emite una risita socarrona.

—Todo esto será muy bueno —dice el esbelto y elegante gerente de la tienda de Miami Centro—. Pero hay un pequeño detalle que me molesta. Algo trivial.

—Todas las preguntas son importantes—responde Paul, ocultando sus verdaderos sentimientos.

—Estamos hablando de apoyarnos firmemente en el depósito —comenta Delacruz, casi con desdén—. Hasta la fecha, ninguno de nosotros ha estado satisfecho con la velocidad a la que se nos reabastece, y eso era cuando nos estaban enviando cajas enteras preempacadas. Su sistema requiere que el personal de logística maneje cantidades más pequeñas, hasta una mísera toallita de mano, si eso fue lo que se vendió. ¿Están seguros de que el depósito va a poder manejar eso? No solo significa entregas mucho más frecuentes, sino que también implica mucho más trabajo por cada entrega. Lo estoy preguntando porque cuando el depósito se hunda y se queme ante esta imposible tarea, nosotros no nos vamos a querer hundir con él.

Paul nota cómo todos los gerentes de tienda se tensan ante esta pregunta.

—Te toca contestar, Rog, es lo tuyo —lo mira sonriendo.

—Y para eso pasamos a la lámina número diecisiete —dice Roger con plena seguridad en sí mismo—. Es cuestión de logística, pero es mucho más fácil de lo que parece —Roger procede a presentar el minidepósito en menos de cinco minutos, utilizando tres láminas—. Resumiendo, este es el modo en que he estado surtiendo a la tienda de Paul. Debe satisfacer todas las necesidades de este método y no hay problema para darles servicio a todos ustedes. La única limitación que tengo es la velocidad a la que las tiendas podrán unirse a la iniciativa. Puesto que voy a tener que hacer los arreglos

para tener todos los meses de inventario que cada tienda lleva actualmente, el depósito solo podrá ir incorporando dos tiendas adicionales por semana.

Paul estudia los rostros de los nueve gerentes de tienda. Salvo por la mirada sombría de la cara de Delacruz, todo el mundo parece estar bastante relajado.

Animado, y con su mejor sonrisa de servicio al cliente, le dice:

—Gracias por esa pregunta, Delacruz. ¿Alguien más? Como ve que ya no se levantan más manos, Paul decide jugársela.

—Bien, entonces ¿quién quiere ser el primero? —pregunta, y cuatro manos se levantan. Martin elige a Eleanora, por ser la gerente más veterana y a Dwight, cuya tienda de Homestead ha estado al pie de la lista de la región durante años enteros.

Martin comienza a darles las gracias a todos por venir, pero Gary lo interrumpe:

—Espera un momento, dame un minuto.

Paul se prepara para lo peor, espera la crítica acérrima del hombre que apenas la semana pasada rechazó el sistema.

—Paul, ¿les puedes dar esta misma presentación a mis gerentes de departamento?

\* \* \*

Una vez terminada la presentación, Paul se dirige a la oficina de su esposa para ponerla al corriente de lo sucedido y de su éxito. Por su parte, Caroline está contentísima, no solo porque la presentación ha convencido a los otros gerentes de tienda, sino también porque el brillo mágico ha regresado a los ojos de Paul.

—Pues así estuvo —Paul termina de hacer su resumen—, y tu idea hizo que todo fluyera tranquilo. Al principio logramos que acordaran cuál es el problema central, luego los llevamos a darse cuenta de las interpretaciones equivocadas y solo entonces expusimos nuestra solución.

—¡Maravilloso! ¿Y cómo les fue con los "sí, pero..."? —pregunta ella sacando dos copas y la botella de champagne que tiene preparada para la ocasión.

Paul le habla de la sesión de preguntas y respuestas que habían tenido con los gerentes de las tiendas y cómo las torearon Martin, Roger y él mismo.

—Interesante... —anota Caroline—. Tal parece que hay dos tipos de "sí, pero...".

—¿A qué te refieres?

—Toma el caso de Cárter sobre la pérdida de control de sus propias existencias, por ejemplo —responde—. Se relaciona con las posibles ramificaciones negativas del cambio. Ese es el primer tipo. Una vez que terminaste con todos esos, surgió el otro tipo de "sí, pero...". La reserva de Delacruz fue de naturaleza diferente, si la comparas con las otras. ¿Te fijas? Él no alegó que tu solución no fuera buena. Él estaba planteando un obstáculo que pudiera impedir una implementación exitosa. En cierto sentido, te estaba apoyando a ti.

Paul hace una mueca y dice:

—Sí, seguro. Pero, ¿sabes, querida? Fue como tomar una cebolla e ir pelándola, capa por capa, retirando la resistencia, nivel por nivel. Francamente, si tú no me hubieras dicho que me preparara para todos los "sí, pero...", creo que me habría dado por vencido en ese momento y me habría permitido perder los estribos. Todas sus reservas, que ahora acepto como una exploración legítima de la validez del cambio propuesto, fueron expresadas de manera negativa. Es como si se hubieran empeñado en salirse de su camino para poner palos en las ruedas. Es tan fácil caer en la trampa de asumir que la gente simplemente se resiste al cambio y...

—Y de ahí a comenzar a tratar de imponer el cambio solo hay un paso —concluye Caroline—. En lugar de eso, tú fuiste pelando la cebolla, capa por capa, en el orden correcto. Y ahora los tienes en el bolsillo, listos para comer de tu mano —dice Caroline con una sonrisa— o por lo menos para beberse tu solución de un trago. ¡Felicidades por un trabajo bien hecho!

—¡Salud! —dice Paul y choca su copa con la de ella.



## **CAPITULO 19**

—¿Puedes distinguir un *plié de un relevé*? —se mofa Paul.

—Ni por equivocación —responde Roger—. Yo observo a Liz y cuando ella aplaude, comienzo a aplaudir yo.

Durante el intervalo del recital de ballet de sus hijas, tanto Paul como Roger son enviados a conseguir bebidas para sus esposas. Roger le pide al mozo dos gaseosas y le pregunta a Paul: —¿Te enteraste de que Delacruz finalmente no puso resistencia?

—¿Te refieres a que después de todas las muecas que nos estuvo haciendo en la presentación, finalmente se unió al resto de la región? —pregunta Paul—. Bueno, considerando que el mes pasado quedó en noveno lugar y este mes en décimo, probablemente corrió con Martin y le dio un pretexto para que lo dejara participar. —¡Ah! —dice Roger—. Eso lo explica. —Así que ahora que él ya pasó por el aro, tu trabajo se habrá hecho más fácil —afirma Paul—. Todos están a bordo, ya no tendrás que manejar los dos métodos de distribución simultáneamente. El sistema está funcionando con suavidad ¿verdad?

—¿Con suavidad? —Roger hace una mueca—. Yo no diría que *con suavidad*.

—¿Por qué no? ¿Martin no te concedió los montacargas y la mano de obra adicionales que te había prometido?

—Lo hizo —Roger tranquiliza a su amigo mientras se dirigen entre la gente de regreso a donde están sus esposas—. Con los nuevos arreglos, el depósito funciona bien. No obstante, cada vez tengo mayores problemas con los envíos cruzados. Estamos vendiendo tanto más, que el depósito empieza a tener cada vez más faltantes.

—Pero todo el mundo ya te transfirió su stock. Has de tener más mercadería en tu depósito que nunca antes.

—Exacto.

—¿Más mercadería y más faltantes? ¿No debería lo primero reducir lo segundo? —pregunta Paul.

—En total, tenemos menos faltantes que los que teníamos antes de integrar todos los stocks en mi depósito —explica Roger—. Como lo predijimos, ya no hay más casos en que una tienda tiene faltantes y yo no tenga existencias para abastecerla cuando en otra tienda hay una montaña de ese artículo. Sin embargo, la integración no me ayuda cuando hay un faltante en toda la región.

Paul le pasa la mano por el hombro para evitar que Roger se meta en una fotografía familiar que alguien está tomando.

—Ah, gracias —continúa Roger después de ver el disparo del flash—. El problema es que cuando anuncié que iba a obtener productos de movimiento rápido de los otros depósitos, no me di cuenta del lío en que me estaba metiendo. Es muchísimo trabajo.

—Ha de serlo —dice Paul con empatía.

—No entiendes —replica Roger frustrado—, conseguir los envíos cruzados únicamente para tu tienda, me dio una impresión equivocada de la cantidad de trabajo que implica hacerlo para toda la región. Me metí en esta zanja con los ojos vendados.

—Estoy de acuerdo en que no entiendo —comenta Paul—. Pero ¿de qué estás hablando?

Roger deja escapar un profundo suspiro, y comienza a explicar.

—Cuando se te acababa un SKU, bastaban una o dos llamadas telefónicas para conseguir fácilmente un lote, para seis meses enteros, para tu tienda. Por supuesto, me duraba hasta que llegara el siguiente embarque del proveedor. Una llamada y no tenía que lidiar con ese SKU por un buen tiempo. Pero ahora, que estoy reabasteciendo diez tiendas, el mismo lote solo dura diez días. No sale de la lista, tengo que lidiar con los mismos SKUs una y otra vez. ¿Y sabes cuántos son los que tengo que corretear? ¡Más de mil!

—¿Así de mal anda la cosa? —Paul divisa a sus esposas en el otro extremo del vestíbulo del teatro.

—No, hombre, está peor —afirma Roger—. Antes llamaba a dos o tal vez a tres depósitos para encontrar lo que necesitaba. Ahora, después de tres o cuatro rondas, con frecuencia ya no hay más en ninguna de las demás regiones. Me la paso en el teléfono todo el día.

—Y apuesto que a los demás depósitos no siempre les gusta ayudar —agrega Paul—. Sé cómo era antes, cuando trataba de obtener artículos que necesitaba de otras tiendas dentro de la región: tomaban mi pedido como una señal de que el artículo se estaba moviendo bien. Imagino que conforme crezca nuestro éxito, eso solo va a empeorar.

—Sí —replica Roger—. Se están poniendo cada día más sagaces. Karl, de Luisiana, llegó a decirme directamente que ya había notado que si yo le pedía un artículo, entonces en cuestión de un mes o dos sus tiendas le iban a estar pidiendo el mismo artículo. Parece que la carrera por los productos de rápido movimiento nunca termina y cada vez con mayor frecuencia termina siendo una persecución inútil.

Paul no había notado lo frustrante que podría ser ese trabajo.

—¿Te arrepientes de haberte subido a bordo? —le pregunta.

—Para nada —responde Roger—. Siento mucho haberte dado la impresión de que me estoy quejando.

—¡Pero cómo pude tener esa impresión! —bromea Paul.

—Paul, el trabajo es duro pero vale la pena. Sé que cada partida que traigo tiene un efecto directo en la rentabilidad de la compañía. Un efecto real que, por lo general, es mil veces mejor que antes.

—¿Qué es mil veces mejor? —le pregunta Liz a su marido.

—El modo de bailar de Nikki —le contesta Roger y le da un beso en la mejilla—. Pero estábamos hablando de negocios.

—¿De qué esta vez? —quiere saber Caroline.

—Estábamos hablando de los problemas que Roger ha tenido últimamente — responde Paul, al tiempo que le entrega el vaso de refresco a su mujer—. Ha estado buscando por todos lados los artículos que se le iban agotando a la región. Tal vez alguien de Compras nos pueda abastecer de los artículos de alto movimiento más rápido de lo normal...

—Señores, no depende de mí —dice Caroline—. ¿Me puedes dar un pronóstico preciso de qué venderá tu tienda dentro de seis meses?

—La última vez que lo verificamos, todavía no había llegado la bola de cristal — dice Roger con una risita.

—Hacemos lo mejor posible con lo que tenemos —sentencia con su voz de ejecutiva—. Como ustedes saben, no es un problema de logística interna como el de ustedes. Sin un pronóstico preciso, dependo enteramente de los fabricantes.

—No estamos hablando de todos nuestros artículos —explica Paul—. Se trata de *los* artículos, los de más rápido movimiento. La región está perdiendo mucho dinero por la falta de ellos. Solo mis ventas bajaron un cinco por ciento. Multiplica esa pérdida por diez tiendas y por el tiempo que tarde en llegar el embarque. ¡Es abrumador!

—Lo sé, y el daño a la cadena entera es esa cifra multiplicada por diez —señala Caroline—. Pero, como les digo, no hay nada que yo pueda hacer.

Roger interviene.

—Yo pienso nada más que en mi región. ¿Habría alguna manera de que los fabricantes aceleren los pequeños lotes que necesita nuestra región, digamos incluirlos entre las grandes cantidades que están produciendo los proveedores para toda la cadena?

—Le echaré un vistazo —dice Caroline, sin comprometerse.

"Darren tenía razón", piensa ella. "La mitad de la potencia del método depende de un recurso —el excedente de las otras regiones— y eso es, por naturaleza, un recurso limitado. La clave para resolverlo, si es que existe, debe de estar en Compras. Todo el mundo siempre le echa la culpa a Compras". Ahora comienza a contemplar la posibilidad de que tengan razón.

—Están llamando —dice Liz—. Vamos, entremos de nuevo.

## **CAPITULO 20**

Martin está de tan buen humor que va silbando en el ascensor camino al piso más alto. El último informe mensual ha colocado a su región en primer lugar de nuevo, muy por delante de las demás. Un incremento tan importante en ventas, aunado a una rotación de inventarios de dos dígitos, no solo es inaudito, es prácticamente increíble. Además, cada tienda está ofreciendo más y más SKUs. Está seguro de que el primer lugar será suyo durante mucho tiempo.

El bajo pero imponente gerente regional camina por el pasillo hacia la oficina del COO, donde lo recibe la secretaria y lo hace pasar. Sentado tras de su escritorio de pino oscuro, Christopher, se da por enterado de la presencia de su subordinado y le pide que se siente.

—Felicidades por el primer lugar —dice el COO<sup>3</sup>—. Veo que has inspirado a tus equipos y los resultados han sido extraordinarios. Sigue adelante.

Martin tiene una clara sensación de *déjà vu*.

—Gracias, señor. Se necesitó mucho planeamiento y una supervisión estrecha para asegurar el éxito que hemos tenido.

—Entonces, ¿por qué vino a verme? —pregunta Christopher con curiosidad. La revisión anual normal está programada para el mes próximo.

—Señor, no fue solo cuestión de trabajo duro lo que colocó a mi región en el primer lugar —responde Martin—. Mi personal ha desarrollado un método nuevo. Ahora estoy convencido de que es sostenible, y quisiera recomendar que se implemente en las otras regiones.

—¿Por cuánto tiempo ha estado en funcionamiento este sistema suyo? Un trimestre. ¿Correcto? —Claramente el COO no está tan entusiasmado como el gerente regional. Al ver que Martin asiente, continúa—: Pongamos esto en perspectiva, ¿le parece? Cuando las ventas de su región se elevaron súbitamente, hace como tres meses, comencé a vigilar su región. Analicé sus números. Relacioné los efectos escalonados cuando las otras tiendas se fueron uniendo a este método nada tradicional, además del efecto de agregar nuevos SKUs, y entonces emergió la verdadera tendencia. Lograron un salto inicial, pero, desde entonces, cada mes sus faltantes vuelven a crecer y sus ventas

---

<sup>3</sup> Abreviatura de Chief Operating Officer en inglés. Título corporativo del funcionario operativo de más alto rango que informa directamente al presidente de la compañía. Dejamos las siglas en inglés para evitar confusiones. También, Director General de Operaciones o Vicepresidente Ejecutivo o Sénior de Operaciones. (N. del T.)

decrecen proporcionalmente. Según mis cálculos, en menos de seis meses todos van a estar donde comenzaron.

—Eso se debe a que los productos de mejor venta nos son arrebatados de las estanterías —dice Martin—. Y ha sido cada vez más difícil conseguirlos de las otras regiones.

—Exacto, pero es una tendencia —replica Christopher—. Fue un pico maravillosamente elevado. Conforme pase el tiempo, sus cifras de rendimiento regresarán a los niveles normales.

—Dele tiempo —trata de explicar Martin—. Verá que los números se mantienen arriba y que este nuevo sistema puede implementarse en toda la cadena.

—¿A costa de qué? —las gruesas cejas de Christopher se juntan aún más, retadoras—. Este pico de esta única vez, hizo que su depósito regional estuviera haciendo cinco veces más envíos cruzados que todas las demás regiones. Su tasa de eficiencia bajó hasta el piso. Usted mismo acaba de decir que su incremento en ventas está relacionado con los envíos cruzados. ¿Qué cree que va a suceder cuando las demás regiones se den cuenta de esto, y ya no sean tan generosas en sus envíos? Más aún, si toda la cadena trabaja de este modo, ¿de dónde van a conseguir sus artículos de rápida salida? ¿De las otras regiones que los necesitan tanto como ustedes?

—Pero inclusive los productos que no se mueven rápido, se han vendido mejor— Martin trata de defender sus acciones, pero Christopher persiste.

—No lo suficiente como para justificar una revolución completa en nuestra operatoria. En el transcurso del último período, sistemáticamente, su depósito ha tenido cuatro veces más inventario que sus tiendas, precisamente lo contrario del modo de operar de nuestra actividad. Enfrentémoslo. ¿Tiene datos reales que apoyen y comprueben que su método será operativo y sostenible en toda la cadena? No. Por eso nunca nadie en nuestra actividad ha hecho algo semejante a este nuevo método.

—Sé que es innovador —el gerente regional se acomoda en su asiento, sintiéndose incómodo—. Pero eso no es razón para no darle una oportunidad. El sistema tiene muchas ventajas. Por ejemplo, cada tienda ahora cuenta con unos quinientos SKUs más que antes, lo cual también es un factor importante en el incremento en ventas.

—Lo cual hace que sea mucho más difícil manejar la logística.

—Hemos resuelto ese problema —contesta Martin—. Desarrollamos un nuevo sistema informático con ese fin.

No bien acaban de salir las palabras "sistema informático" de los labios de su subordinado, el rostro de Christopher G. Smith, se convierte en un muro de concreto.

—No otro sistema informático. Estoy hasta la coronilla de nuevos sistemas informáticos. Apenas acabamos de reponernos del desbarajuste que hizo el último. No

estoy seguro de que haya valido la pena. Como están las cosas actualmente, hemos perdido dinero con ese maldito software y sus fallas. Y el nuevo módulo para pronosticar, cuesta una fortuna, ha causado tantos dolores de cabeza, y sus predicciones son tan ridículas como las que daba el anterior. ¡Lo último que necesito es que la gente de IT<sup>4</sup> comience *otro* proyecto nuevo! —Christopher es más que categórico. Casi levantándose de su asiento, se inclina sobre su escritorio y sobre Martin—. Limpiar los datos, reprogramar los campos y los menús, enseñarle de nuevo a todo el personal, las pruebas y el interminable trabajo de resolver las fallas... no, no, no, Henry jamás aceptará algo como eso. ¡Punto! Siento mucho haber levantado la voz, pero no estoy dispuesto a aprobar su idea.

Christopher hace una pausa por un momento. No tenía intenciones de desmotivar a su subordinado.

—Sin embargo —dice volviendo a sentarse lentamente—, sí he notado que ha sido un esfuerzo enorme de parte de usted y por parte de todo el personal de la región. Y sí, ha producido resultados excelentes... por un rato. Siga adelante con eso.

Una vez despachado de la oficina de su superior, Martin regresa caminando por el pasillo, esta vez con una actitud más humilde. Claramente, no tiene sentido insistir en su tema.

Al entrar al ascensor se da cuenta de que realmente no importa. Está seguro de que el éxito de su región va a continuar. Tampoco teme que las demás regiones vayan a dejar de enviarle mercadería. No lo están haciendo por generosos. Lo están haciendo para deshacerse de sus enormes excedentes.

Ha hecho lo que debe hacer. Ya alertó a su jefe de las ventajas del sistema. Pero, a decir verdad, si su región sigue siendo la única que conserva los inventarios en el depósito del modo en que lo hacen, y sigue siendo la única en reabastecerse diariamente de acuerdo con los consumos reales, ciertamente conservará su puesto en la cúspide de la lista de desempeño.

Además, como Christopher está cerca de la edad de jubilación, dos o tres años como el gerente con el mejor desempeño asegurará que su nombre sea colocado en la puerta de la oficina del vicepresidente de Operaciones. Puede darse el lujo de ser paciente. El muchacho que había comenzado como subgerente de piso hace tantos años, trabajó duro para llegar a ser el gerente regional de Florida Sur, y ahora veía su ruta derecho hacia la cima de la montaña.

---

<sup>4</sup> Information Technology (tecnologías de información)

## **CAPITULO 21**

Caroline está en excelente forma. Después de dos horas de junta con el mayor proveedor de Hannah's Shop, sabe que le ha sacado mucho a su CEO<sup>5</sup>. Sentada con él en sus oficinas de Nueva Delhi, Caroline sonríe mientras firma la orden de compra para los próximos seis meses.

—Siempre es un placer hacer negocios con usted —dice el señor Gupta con un acento británico impecable—. Me dará gusto volver a recibirla por acá.

—De hecho, hay un detalle más —acota Caroline.

Han pasado pocas semanas desde que le prometió a Paul ver si se podría hacer algo para agilizar los SKUs que Roger no podía obtener de algún otro depósito.

En el tiempo transcurrido, ha tenido oportunidad de pensar mejor en el asunto. Hizo algunos cálculos que la convencieron de que no le había asignado un peso suficiente al efecto financiero de los faltantes. Sin embargo, reducir los faltantes significaba pedirles a los proveedores que agilizaran la entrega de cantidades pequeñas. ¿Qué tan difícil sería realmente para ellos? ¿Cuánto tendría que pagar si quería que sus proveedores lo hicieran de forma constante? ¿A qué escala se necesita hacerlo?

La única conclusión a la que ha llegado es que a pesar de haber tratado con sus proveedores durante tantos años, realmente es muy poco lo que sabe de ellos. Sabe que su olla de oro tiene que ver con los precios más altos, pero ¿qué problemas tendrían en proveerle de cantidades pequeñas de manera urgente? ¿A qué cocodrilos se estarían enfrentando? ¿Cuál es su sirena? Necesita olfatear las respuestas y el principal paso es plantearle el tema a los proveedores y escuchar atentamente su reacción.

—La última vez que nos reunimos —dice Caroline—, ordené cinco mil juegos de sábanas ETL. Ya sé que deberán embarcarlas dentro de tres meses, pero me preguntaba si las podrían enviar antes.

—¿Qué tan antes?

—La semana próxima estaría bien —sondea Caroline—. ¿Podrían adelantarlo de alguna manera?

—¿Por qué todo siempre tiene que ser a última hora? —refunfuña el señor Gupta, con frialdad—. Usted sabe bien que haríamos prácticamente todo lo que fuera por ayudarle, pero eso no es posible.

Caroline no se inmuta, ya esperaba este tipo de respuesta.

---

<sup>5</sup> Chief Executive Officer (Director General, Director General Ejecutivo, Presidente, etcétera). Máximo funcionario de una empresa.



El elegante hombre de negocios se quita una invisible partícula de polvo de la solapa y continúa:

—Si se tratara solo de unos cuantos cientos de unidades, tal vez, pero miles... ¡imposible!

—Espere —dice sorprendida—. ¿Es factible enviarme unos cuantos cientos para la próxima semana?

—Quizá —dice el proveedor indio, alisándose el bigote—. Todo depende de que se haya terminado de teñir un lote suficiente de tela. ¿Cuántas sábanas necesitaba que le enviara?

Caroline hace unas rápidas cuentas en su cabeza. Se supone que cinco mil le deben de bastar para medio año, quiere decir que la cadena vende como doscientas unidades por semana.

—Necesitaría doscientas —responde—. Con eso debe bastar para la región de Florida Sur.

Al ver que Gupta simplemente asiente y se dispone a levantar el teléfono, decide probar suerte:

—Doscientas por semana, por cada semana hasta que se haga el embarque grande.

Con doscientas se resuelven las necesidades de la región de Paul. Con doscientas por semana se resuelven las necesidades de todas las regiones.

El señor Gupta hace una llamada a su gerente de materiales y le pregunta algo en tamil. Mientras espera la respuesta, le explica:

—Señora, la costura se hace en pequeños lotes de dos gruesas, cuanto mucho. Pero tejer y teñir la tela es algo muy distinto. En eso, para generar alguna utilidad, por pequeña que sea, necesitamos hacer grandes cantidades.

Su teléfono comienza a hacer ruidos. Después de escuchar, le dice:

—Tiene usted suerte. Aparentemente, la semana pasada se tiñó suficiente tela como para unas mil unidades. Enviarle doscientas por semana, nos dará tiempo suficiente para teñir el resto que se necesita. ¿Es eso lo que quiere?

—Absolutamente —dice Caroline con firmeza.

—¿Y de las condiciones de pago...? —pregunta el señor Gupta.

—Las establecidas para la operación —contesta Caroline, tratando de entender por qué lo pregunta. Después de todo Hannah's Shop jamás se ha desviado de esta regla—. Cuarenta y cinco días después de recibida toda la mercadería, como siempre.

—Eso no es justo —se queja Gupta—. Fue usted quien pidió embarques parciales, ¿por qué tengo que esperar tanto para recibir mi dinero? Entiendo que posterguen el pago hasta recibir la orden completa cuando me falta algo, pero en este caso, usted está solicitando entregas parciales anticipadas.

—Lo siento, quizá no me expliqué bien. Déjeme aclarar mi respuesta —se disculpa—. Quise decir a los cuarenta y cinco días de recibida la mercadería de cada embarque semanal.

Gupta no está satisfecho.

—Dado que estaremos entregando la orden en varios embarques, eso significa que harán diferentes pagos sobre la misma orden de compra. ¿Puede usted hacer arreglos con su departamento de Contabilidad para que no usen eso como pretexto para demorarnos el pago?

Caroline no tiene problemas en garantizar que ella se encargará del asunto en persona; comprende que los pagos por envíos semanales abrirán las puertas a este tipo de arreglos en el futuro. Su olla de oro no solo consiste en precios altos, sino en el mejor flujo de dinero. Ahora, al enviar estas pequeñas cantidades -algo mucho menos doloroso que lo que ella había previsto-, él no le está haciendo ningún favor; más bien, se trata de un buen arreglo de negocio beneficioso para ambas partes. Ella consigue la mercadería que necesita y él recibe pagos semanales durante tres meses en lugar de un pago total al final de ese período. Su flujo de dinero va a ser mucho más estable. Con razón estuvo dispuesto al esfuerzo extra.

Para asegurar que no haya malos entendidos, el señor Gupta dice: —¿Comprende que tendrá que pagar como tres veces más de transporte, puesto que las cantidades semanales no se acercan ni por mucho a un contenedor lleno?

El rostro de Caroline se ensombrece. Había estado buscando aumentar las ventas de la compañía, no los gastos.

Si bien es cierto que las ventas adicionales por contar con ese producto de venta rápida fácilmente compensará el costo adicional de los embarques, el tener que pagar más simplemente va contra todos sus principios.

Al percibir la expresión de su cara y temeroso de perder lo que podría ser un arreglo ventajoso, el señor Gupta sugiere:

—¿No habrá, quizá, otros artículos más que podamos entregarle semanalmente hasta que hagamos el embarque grande? Si separa suficientes órdenes en pequeñas cantidades, podría llenar un contenedor.

Caroline sonríe. Abre la lista que le hizo Roger de los artículos que no puede obtener de otras regiones. En menos de quince segundos extrae de ella los artículos que

se le compran a la compañía de Gupta. Gira su laptop para que el señor Gupta pueda ver la pantalla, y le dice:

—Tengo como veinte artículos más. ¿Estará ya teñido el material para estos?

Resulta que no. Solo hay tela teñida para cuatro de ellos.

—Me temo que no es suficiente —dice él preocupado—. Pero espere. Estoy viendo un patrón en esto. Todos los juegos que me está pidiendo que le anticipe son de tamaño King, pero también ha pedido el tamaño Queen. Usamos exactamente la misma tela para ambos productos. Tal vez...

No alcanza a terminar la oración, con eso le basta a Caroline.

—Si le cambio, dólar por dólar, los tamaños Queen por King, de manera que el pedido ordenado quede intacto, ¿estará entonces de acuerdo en hacer las modificaciones necesarias?

—Mientras aún no se haya cortado la tela, no debe haber ningún problema —asegura Gupta.

El denominador común, la tela teñida, e incluso el otro denominador común, la tela bruta, y la voluntad de ambos, Caroline y Gupta, de intercambiar un producto por otro, sirve de mucho. Casi la mitad de los artículos de la lista de Roger que provee esta empresa comenzará a ser embarcada a partir de la semana próxima.

Lo que Caroline encuentra más asombroso es que desde el momento en que entiende cuál es el interés de sus proveedores y qué es lo que les duele —que las grandes cantidades son esenciales solo para el tejido y teñido del material, pero que la norma, aun ahora mismo, es coser en pequeños lotes— a partir de ese momento, no encuentra resistencia alguna.

Ella percibe que esta no es la solución total, dista mucho de serlo. Pero es un paso adelante en la dirección correcta, un paso importante. Ahora será posible reaccionar mucho más rápidamente a los faltantes. También será posible recortar en forma considerable el tiempo de entrega de producción en estos casos.

Cierran el trato, y Caroline no puede dejar de notar algo no menos importante. Percibe cuan satisfecha ha quedado la otra parte. Ha obtenido un mejor flujo de dinero y cantidades más pequeñas y fáciles de manejar. No es muy frecuente que cierre tratos en los que ambas partes sientan que han salido ganando mucho. Pero, ¿estarán igual de dispuestos sus otros proveedores?

## CAPITULO 22

—¿Qué ves aquí? —Henry desliza el informe mensual de un lado al otro de su amplio escritorio—. Tenía razón yo, el desempeño de Paul es muy superior al que habías pronosticado.

—Ya vi los números —responde Christopher al sentarse frente a su viejo amigo y jefe—. Tanto los de la tienda de Paul como los de la Región Florida Sur. Son muy buenos. Mi problema es que son demasiado buenos. No lo entiendo.

—Que quede perfectamente claro —sentencia Henry—, si reduces los faltantes y al mismo tiempo agregas más SKUs, las utilidades crecen.

—Bueno, esa parte sí la entiendo —responde Christopher sin disimular su irritación—. Pero tú eres el que siempre dice e insiste en que obedezcamos la regla número no sé cuánto que tú pusiste: si no entendemos algo, no nos movemos hasta no haberlo entendido.

—¿Qué es lo que no entiendes? —pregunta Henry y, luego, con voz más suave, agrega—: Christopher, ¿qué te preocupa?

—Otra de tus reglas, la número no sé cuánto —responde Christopher—. Si no enfrentas directamente el problema central, no esperes mejoras significativas. El problema central, como lo hemos discutido cientos de veces, es que no podemos pronosticar con suficiente precisión la demanda futura y nuestro tiempo de suministro es bastante largo. Así, acabamos comprando muy poco de ciertos artículos y demasiado de otros. Los cambios de la Región Florida Sur no tienen nada que ver con lo que compramos. La falta de correlación entre lo que compramos y lo que vendemos se mantiene. Y mientras se mantenga, ¿cómo puedes esperar un nuevo nivel de desempeño?

—Estás en lo correcto al decir que este nuevo modo de hacer las cosas no corrige la falta de correlación que tenemos con Compras —replica Henry—, pero sí resuelve la falta de correlación que tenemos con Logística. Te olvidas de que nuestro pronóstico por tienda es todavía peor que el pronóstico que guía las compras. Si bien no podemos corregir la falta de correlación externa, han corregido la falta de correlación interna; es ahí donde surge todo este magnífico desempeño.

Mueve la mano para detener a Christopher que está a punto de decir algo y le dice:

—Escucha, déjame terminar. No tener un buen pronóstico a nivel de una tienda nos ha obligado a enviar demasiados productos a una tienda y muy pocos a otras. Eso es lo que se ha corregido. Aprovechando que el tiempo de abastecimiento interno es muy breve, han conseguido que las tiendas conserven solo lo que necesitan para el futuro inmediato. El resultado es que los artículos que antes estaban atorados en Boynton ahora están disponibles para venderse en Los Cayos. Es un modo sistemático y muy inteligente de aprovechar mejor el stock. Eso es lo que han hecho. Otra cosa, que también ya habíamos mencionado, es que nos permite tener muchos más SKU por tienda. Además, también es un modo mucho más prudente de aprovechar lo que tenemos.

Christopher lo piensa por un rato. Se queda mirando el centro de Miami por la ventana del piso número catorce.

—Pero nadie jamás ha trabajado así—dice, todavía con cautela—. Tendremos que ser muy cuidadosos en nuestros movimientos.

—Está bien, mamá gallina. Estoy de acuerdo en que nos movamos con prudencia —Henry sonríe ampliamente—, pero creo que hemos visto lo suficiente como para empezar el juego. ¿De acuerdo?

—De acuerdo, pero definitivamente tenemos que seguir controlándolo —responde Christopher—. Yo me encargaré.

—¿Quién crees que sea la mejor persona para encabezar esta iniciativa?

—¿Lo dudas? —Christopher mira fijamente a los ojos al presidente de Hannah's Shop—. La idea es de Paul, así que la iniciativa es de Paul. Él es quien la entiende mejor. Además él conoce los escollos. Más aún, es el más práctico y cuidadoso de los gerentes que conozco. Desde hace mucho tiempo te he pedido que detengas esa tontería de estar haciéndole perder el tiempo en puestos de bajo nivel. Yo sé que no desea tratamientos especiales, pero hace mucho que debimos haberlo subido al nivel ejecutivo de una patada en el *tuchus*<sup>6</sup>.

—Está bien, hablaré con él —responde Henry resplandeciente de gusto—. ¿Qué título le ponemos? ¿Vicepresidente Ejecutivo de Reorganización?

—¿Por qué no algo más sencillo como... COO?

—¿Qué?

—Estoy aquí hace mucho tiempo, Henry —responde Christopher, llevándose la mano a la cabeza y acomodándose el blanco cabello—. Más tiempo que tú, seguro. Cuando tú andabas despreocupado divirtiéndote en la universidad, era yo quien estaba salvando la tienda junto con tu madre (Dios la tenga en su gloria). ¿Qué te imaginabas que iba a hacer, al ver cómo te ibas a retozar con tus nietos? ¿Que me iba a quedar aquí, esperando recibir órdenes de la chiquilla que jugaba a galopar en mis piernas? No,

---

<sup>6</sup> Trasero en dialecto yiddish

hombre, debes estar bromeando. Siento que ya me gané el derecho a nombrar a mi sucesor. He pasado más de cuarenta años en esta empresa.

—Tienes razón, querido amigo —dice Henry llanamente—, te lo ganaste a pulso y te lo mereces. Déjame hacer la llamada.

—¡Henry! ¡Qué sorpresa! —exclama Lydia—. ¿A qué debo el placer de tener noticias tuyas tan temprano?

Henry sonríe ante el humor de su esposa.

—¿Qué te parece si invitamos a Paul y a los niños a cenar esta noche? Hace mucho que no veo a Ben y a Lisa.

—¿Que qué me parece? —Henry prácticamente puede ver la expresión de asombro e interrogación de su esposa en el otro extremo de la línea—. ¿Qué estás tramando, querido?, dime.

—Oh, no es nada, cariño —dice.

—Olvidalo, seguro que se trata de negocios. No quiero saber. —Es claro que Lydia no le ha creído ni media palabra a su marido—. Le pediré a Paul que esté aquí a las seis y media. Esos niños se merecen una comida decente, aunque su mamá esté de viaje.

## **CAPITULO 23**

Ben y Lisa corren a meterse en la mansión de los Aaronson antes que su papá. Paul cruza el vestíbulo y se dirige al amplio salón donde sus hijos ya están abrazando a sus abuelos. Lydia lo saluda con un abrazo, un beso en la mejilla y un "algo están tramando" susurrado al oído.

Henry se acerca y saluda a su yerno con un fuerte apretón de manos.

—¿Cómo estás, Paul? ¿Decepcionado por el modo de perder ante los Knicks anoche?

—Muy bien, gracias —dice Paul y pregunta con extrañeza—: ¿De qué está hablando Lydia, quién está tramando algo?

—Bueno, bueno, muy bien —retumba la voz de Henry—, ¿quieres tomar algo? Tengo una botella nueva de whisky escocés en mi estudio. ¿Lo probamos? ¡Ven!

Henry cierra las puertas corredizas de su estudio. Se ve que las paredes están recién pintadas de un tono muy claro de beige y que han cambiado el gran escritorio de pino por un extravagante juego de sala. En uno de los grandes sofás de cuero está sentado Christopher.

"Conque era esto", piensa al tiempo que saluda a Christopher y murmura algún comentario halagador sobre la nueva decoración.

—Dice Lydia que si voy a tomar en serio lo del retiro —explica Henry, sirviendo tres vasos de whisky—, entonces no debo tener una sala que parezca oficina ejecutiva. ¡Salud, salud!

Paul se sienta en el otro sofá, y Henry continúa.

—Hemos estado observando los avances de tu tienda —dice Henry—. ¡Muy impresionante! Claramente, has estado pensando horas extras.

—Gracias —responde Paul—, pero en realidad no tenía otra opción. Solo estaba respondiendo a una crisis. Aparentemente la situación de crisis me obligó a actuar de mejor manera.

—No seas modesto —dice Christopher—. Hemos tenido muchas crisis durante todos estos años y, sin embargo, siempre hemos vuelto a nuestras operaciones estándar cuando amainaron las tormentas.

—Yo también estuve a punto de hacer eso. Por suerte, Caroline me detuvo.

—También nos impresionó la velocidad con que conseguiste que la Región Florida Sur adoptara tu método. —Henry toma un trago de su vaso y le pregunta—: Dime, entonces, ¿este sistema que inventaste podría implementarse en toda la cadena?

—Sí, hasta cierto punto —responde Paul con reserva. Aunque esperaba que la pelota cayera en su lado de la cancha, no tenía una respuesta perfectamente definida—. Creo que una parte importante de él podría implementarse con éxito en toda la cadena. También creo que se puede ganar mucho con eso. Cada región, por su cuenta, podrá trabajar así y mejorar los resultados de las tiendas.

—Y sin embargo, titubeas —afirma Henry.

—Titubeo porque una cantidad importante de la mercadería que en este momento se está vendiendo en mi tienda, se está obteniendo por medio de envíos cruzados de las otras regiones —explica Paul—. Actualmente los cruces entre regiones son bastante frecuentes. Pero cuando todas las regiones utilicen el nuevo método, me temo que se necesitarán muchos más envíos cruzados. Mi problema es que muchos de estos envíos cruzados no van a servir de nada. No tiene sentido transferir un SKU de un depósito a otro, solo para descubrir a los dos meses que esa transferencia provocó un faltante.

—Y si prohibimos los envíos cruzados de manera tajante —pregunta Christopher—, de todos modos ganamos mucho, ¿correcto?

—Y perdemos una oportunidad —difiere Henry— porque muchas veces hay verdaderos excedentes de cosas en una región que hacen falta en otra.

—Más vale pájaro en mano que cien volando —responde Christopher.

Henry se vuelve hacia Paul.

—¿Tú que opinas?

—Tiendo a estar de acuerdo con Christopher, excepto en que sin envíos cruzados, será doblemente difícil convencer a los gerentes de tienda —expresa Paul—. No fue sino hasta que les prometimos que sus faltantes bajarían, debido a que les traeríamos mercadería de las otras regiones, que realmente logré que me entendieran los gerentes de tienda de mi región. Y sin la auténtica cooperación de los gerentes de tienda, un cambio tan grande en su modo de operar tardaría toda la vida.

Los dos caballeros mayores intercambian miradas, aparentemente complacidos al ver que el joven tiene prudencia.

—Demos un paso atrás, ¿les parece? —propone Henry—. Entre las tiendas de la Región Florida Sur, no hay envíos cruzados en la actualidad. Tal vez deberíamos analizar cómo lograste el milagro y ver qué es lo relevante para los envíos cruzados entre las regiones.



—Está bien —acepta Paul— pero, con toda honestidad, no estoy seguro de que nada de ello sea relevante. Un envío cruzado justificado significa mudar el excedente de un punto a otro punto donde hay un faltante. A nivel de la tienda, eso significa que cualquier envío cruzado es un claro indicador de que se había cometido un error. Es decir, que al principio se le había transferido demasiado material a la tienda, pues de lo contrario no existiría ese excedente. En la nueva configuración, aceptamos que es muy breve el tiempo de reposición entre el depósito regional y las tiendas; por lo tanto, no estamos enviando mercadería a las tiendas. Si no acumuláramos excedentes, no necesitaríamos corregir nada mediante envíos cruzados.

—¿Y por qué crees tú que esto no es relevante? —pregunta Christopher levantando la voz.

—Por dos razones —contesta Paul—: primero, por el período de espera mucho más largo necesario para reponer los depósitos. Y, en segundo lugar, porque no es que los depósitos reciban el stock demasiado temprano, ellos son el punto de partida de la función de distribución.

Se hace silencio en el salón y una pequeña sonrisa comienza a dibujarse en el rostro de Henry.

—De acuerdo con tu argumento —razona Henry—; dado que tenemos tantos envíos cruzados entre los depósitos, eso significa que una cantidad importante de nuestras mercaderías están en el lugar equivocado. Hemos colocado innecesariamente mercadería en los depósitos, en lugar de abastecerlos con solo lo que necesitan.

—No podemos entregar a nuestros depósitos solo lo que necesitan de inmediato —alega Christopher—. Eso dejaría a todo el inventario de la cadena estacionado en los muelles de Fort Lauderdale.

—Exacto —concuera Henry—; y lo que necesitamos es un depósito central ubicado precisamente ahí, justo frente a los puertos. Pero el tiempo de transporte desde Fort Lauderdale a cualquiera de nuestros depósitos regionales no llega a ser más de una semana. Es relativamente poco.

Por lo tanto, si construimos un depósito central, podríamos despachar mercadería a los depósitos regionales sobre la base del consumo real, asegurándonos así que hasta el último artículo (sea una bata o un posafuente) estará en el lugar correcto en el momento indicado.

—Y con eso se terminaría con los envíos cruzados —dice Christopher boquiabierto—. Henry, ¿cómo no se nos ocurrió hace años?

—Acuérdate de lo que siempre hemos dicho —gruñe Henry—, si es vergonzosamente obvio, ha de ser correcto.

Paul, que había estado escuchando con mucha atención, repentinamente cae en la cuenta.

—Henry, con todos los SKUs en un sitio, no solo se resuelve la logística interna. También resuelve la mitad del problema de Caroline.

Henry sonríe.

—Entonces sabremos exactamente qué entregar en qué punto y cuándo. Las tiendas y los depósitos regionales no realizarán órdenes, sino que se los reabastecerá según sus ventas diarias reales.

—Entonces, las solicitudes de compra serán generadas solo por el depósito central —se emociona Paul—. El inventario descenderá y estableceremos un nuevo récord en ROI.

Mientras le da varias palmadas a Paul en la espalda, Henry le dice:

—Me gusta cómo piensas, hijo.

—Gracias, Henry.

—Pero esto nos deja con muchísimo trabajo por hacer —dice sonriendo Christopher—. Tenemos que localizar un depósito industrial lo suficientemente grande en el puerto, establecer los espacios y la disposición...

—Calcular cuánto stock deberá almacenar, disponer las frecuencias de entrega — agrega Henry continuando con la lista—. Hay muchos cabos sueltos y preguntas sin responder.

—Necesitamos a un gerente de depósito excepcional —dice Christopher, mientras se frota el mentón.

—Yo conozco a la persona ideal para el puesto —ofrece Paul—. Roger Wood, el gerente del depósito regional de Florida Sur. Hemos estado juntos en este proceso. Todos los procedimientos de logística fueron ideas suyas, no podríamos haberlo logrado sin él. Además ya es un hombre de empresa y tiene muchísima experiencia. Por otro lado, como vive cerca, no habrá gastos para reubicarlo.

—Excelente, le pediré a mi secretaria que concierte una entrevista —dice inclinándose hacia Paul—. Pero yo creo que necesitamos a alguien que supervise toda la solución, no solo el depósito central. Un cambio así tendrá efectos en todas las tiendas y en todos los depósitos, además de la completa reconstrucción de nuestro sistema informático.

—Sí, alguien que conozca mucho de la compañía —dice Henry mirando hacia el techo con fingida inocencia—. Alguien que necesite que le propinemos una patada en el *tuchus* para que se mueva en la dirección correcta...

Paul se ruboriza.

—Paul —le dice su suegro—, te agradezco que hayas querido ponerte al tanto del funcionamiento de los recovecos del negocio desde abajo. Sé que eres un individuo muy capaz. Tu agudo ojo y tus talentos se han puesto de manifiesto en todos los puestos que has ocupado. Mi buen amigo, aquí presente, me ha estado insistiendo desde hace cinco años que empieces a visitar su oficina, para que te hagas cargo de ella cuando él se retire. Creo que ha llegado la hora de que los dos empecemos a hacerle caso.

—Me siento muy honrado —alcanza a decir Paul.

—Espera un momento, Henry—reclama Christopher—. ¿Estás diciendo que por fin vas a empezar a hacerme caso? ¡Ahora resulta que tuve que esperar hasta mi retiro para lograr que eso sucediera!

## CAPITULO 24

Es el final de un largo día de trabajo. Henry Aaronson endereza los últimos documentos que quedan sobre su escritorio, coloca algunos en su maletín y sale al pasillo del último piso del edificio de oficinas de Hannah's Shop. Nota que todavía hay luz en la oficina de Caroline. Se pregunta si estará trabajando tan duro porque quiere, o porque tiene que hacerlo. La había presionado considerablemente cuando le anunció que iba a ser su sucesora y espera que comprenda —como él lo ha hecho— que está más que preparada para hacerlo.

Mira el reloj antes de tocar a su puerta.

—Son las nueve menos diez de la noche —dice—. ¿Quemando la última vela?

—¿Tan tarde es? —contesta Caroline. Levanta la vista y parpadea un poco—. Perdí la noción del tiempo...

—¿Qué es tan urgente que te impida irte a casa con Paul y los chicos?

—Es la falta de correlación externa —dice—, no me la puedo sacar de la cabeza, y por eso le he estado dedicando mucho tiempo. Creo tener una solución pero quiero estar segura de no haberme olvidado de nada antes de llevarla a tu consideración para que la apruebes.

—Mi chiquilla, si encontraste una solución eres mucho mejor que yo —dice Henry mientras se sienta—. Lo único que yo logré fue darle vueltas y vueltas.

—¿Así que tú también has estado pensando en esto?

Henry esboza una sonrisa.

—Desde hace unos cuarenta años. —En un tono más sobrio agrega—: Pero durante los últimos tres meses, desde que Paul mostró que la falta de correlación interna se puede resolver, me he consumido tratando de descubrir cómo extender su solución para resolver la falta de correlación externa.

—Yo también —reconoce Caroline.

—Yo no pude, así que me interesa saber qué se te ocurrió a ti.

—Bueno, papá, lo que yo quisiera hacer es... —Caroline se detiene. Se da cuenta de que si comienza con el resultado final (la conclusión a la que ha llegado) sin comprender completamente su significado y cómo se relaciona con el proceso entero, él podría rechazar toda la idea de una vez. Mejor seguir los pasos para lograr la aceptación.

—¿Sabes? —comienza de nuevo—, me parece que me conviene más mostrarte todas las conexiones lógicas de causa-efecto que he tenido en cuenta, para que puedas verificar mi razonamiento.

—Mejor aún —concuerta Henry, y Caroline explica:

—Durante años he estado absolutamente convencida de que no se puede hacer nada con respecto a la falta de correlación entre las compras y el consumo real; que la combinación mortal de los pronósticos imprecisos y los largos tiempos de reposición nos tenía condenados a soportar una gran cantidad de faltantes, por una parte, y enormes excedentes, por la otra.

—Eso es exactamente lo que Christopher y yo creíamos. No es de extrañar que tardáramos tanto tiempo para convencernos de que la solución de Paul funciona. Entonces, ¿cuánto has avanzado?

Caroline piensa: "ya tengo el acuerdo sobre el problema. Puedo pasar a exponer las relaciones equivocadas que nos bloqueaban la vista impidiéndonos ver la dirección para hallar la solución", y continúa diciendo:

—Pensé que la esencia de la solución de Paul me daría un buen punto de partida —explica—. Así que, al tratar de ver cuan relevante podría ser en la resolución de la falta de correlación externa, traté de entender su verdadera esencia, su marco conceptual.

—Muy bien —dice Henry complacido—. Yo hice algo parecido. Déjame suponer que ya descubriste que en la base de este método está la premisa de que aunque el pronóstico sea defectuoso, no lo es de modo uniforme en toda la compañía.

Caroline sonrío.

—Tardé un poco y tuve que remitirme a mis apuntes de la universidad. Pero sí, lo deduje sola. —Sintetiza sus hallazgos y continúa—: El pronóstico está en su peor extremo a nivel de tienda, y eso no lo podemos cambiar. De acuerdo con la teoría del caos, tratar de predecir con precisión cuál va a ser la demanda de un determinado SKU en una tienda en particular es tan útil como tratar de predecir el clima con un mes de anticipación.

Después de haber gastado en vano sumas considerables de dinero en sistemas informáticos para pronosticar, Henry había invertido su tiempo en estudiar el campo en profundidad solo para llegar a la misma triste conclusión.

Toma la palabra:

—Pero la demanda de un depósito regional es la suma de las demandas de todas las tiendas que abastece. Como tenemos unas diez tiendas por región, la integración hace que el pronóstico a nivel regional sea unas tres veces más exacto que el pronóstico de cada tienda. Eso es estadística básica. Y el pronóstico a nivel del depósito central, que se compone de la suma de las demandas de las diez regiones es, de nuevo, tres veces mejor.

—Correcto —concuera Caroline— y la solución de Paul se basa en aprovechar ese mejor pronóstico que ya existe. El inventario de las cadenas de venta al menudeo no debe basarse en el peor de esos pronósticos, es decir, el de las tiendas. En lugar de ello, debe basarse en el nivel del mejor pronóstico; es decir, el del depósito central. Y aprovechar la flexibilidad que aporta el tiempo de reabastecimiento, relativamente corto, para dirigir la mercadería hacia donde la realidad esté mostrando que se necesita.

—Muy buen modo de plantearlo, mi chiquilla—comenta Henry—. Pero aquí es donde me atoro, dentro de las fronteras de la compañía. Hasta ahí me ha conducido el tren de la integración y la agregación. Dices que tienes una solución. ¿Has podido llegar más lejos? De ser así, me debe faltar algo.

Con orgullo, Caroline le responde:

—Si nos salimos de las fronteras de la compañía y nos vamos a los propios fabricantes, no se da la integración geográfica adicional. Sin embargo, hay otro tipo de suma que sigue mejorando la exactitud del pronóstico. —Al ver que Henry no la está siguiendo, se explica—: Muchos diferentes SKUs se producen con la misma tela teñida. En promedio, como diez diferentes SKUs se hacen con el mismo material.

Lentamente, Henry dice:

—Sigo sin ver cómo se relaciona esto con nuestro caso.

—Te entiendo, tampoco me quedaba claro a mí al principio —contesta—. Estamos acostumbrados a pensar que el entorno de los fabricantes es rígido; un medio en el cual la producción de grandes lotes se determina con meses de anticipación. Pero mis recientes contactos con nuestros proveedores más grandes me demostraron que esta rigidez no es algo propio del fabricante. Nosotros la provocamos. Mira, una vez que tienen teñida la tela, ya no trabajan en grandes lotes. Y mientras nosotros los protejamos haciéndoles pedidos "sombrija" que les garanticen ciertos montos en dólares por cantidades compradas durante un período más o menos largo, no tienen problema en ajustar sus programas de costura con tan solo una semana de aviso anticipado. —Hace una pausa para permitirle a Henry digerir las ramificaciones.

No tarda mucho.

—Esto significa que debemos mantener los inventarios en el punto más exacto del pronóstico; en la etapa de la tela teñida. Y como el fabricante tiene una flexibilidad completa después de esa etapa, no tiene sentido decidir con varios meses de anticipación qué SKU vamos a necesitar. Podemos hacer las órdenes de forma dinámica, según el consumo real del depósito central. Chiquilla mía, eres algo serio.

Caroline se sonroja un poco con el cumplido. "Está comprando la solución, al menos el rumbo general" —piensa—. "Excelente. Vamos a ver cuánto tarda en empezar a plantear los 'sí, pero...'" Continúa:

—Hagamos pequeñas órdenes semanales, con solo la anticipación del tiempo de transporte. El tiempo de transporte más una semana para cortar y coser, para ser exactos. En el transcurso de los últimos tres meses, comenzamos a trabajar así con todos nuestros grandes proveedores. Les ha encantado. Les da seguridad en el largo plazo (yo les garantizo el total de compras mensuales por los siguientes seis meses) y eso les da estabilidad, tanto en su operatividad como en su flujo de efectivo.

—Brillante. Pero, cariño, tu flexibilidad para ajustar las cantidades depende de que tengan suficiente tela teñida. ¿Qué tipo de trato pudiste cocinar que les asegurara tener tela suficiente sin que nos cueste una fortuna?

'Ya saltó la liebre, un 'sí, pero..."', se dice Caroline con una sonrisa, y contesta llanamente:

—Simple, les compro la tela teñida con tres meses de anticipación y los fabricantes la conservan en sus instalaciones. Pago, sí, pero compara esto con lo que pagábamos antes.

—Ya veo —dice Henry mientras continúa analizando—. La etapa de la tela teñida es el punto de pronóstico más exacto, así que el riesgo de comprar demasiado o muy poco es mínimo. —Ante la sonrisa amplia de ella, continúa—: No tienes miedo de quedarte con excedentes de tela. Es mucho mejor que tener mucho más inventario en forma de productos terminados en nuestras instalaciones. ¡Qué niña lista! Muy bonito. Así que ¿cuál es tu problema? Parece que los has resuelto todos.

—No todavía. Lo que he hecho hasta ahora es reducir la dependencia en nuestro pronóstico de largo plazo y recortar el tiempo de reabastecimiento a la mitad. Pero, para aprovechar completamente estas cosas, debemos reducir también los inventarios que tengamos en el depósito central conforme a eso.

—Por supuesto —reacciona Henry inmediatamente—. Podemos reducirlos a menos de la mitad. ¿No has comenzado todavía?

—No, papá, no me atrevo.

Henry no se apresura a preguntar por qué. Se da cuenta del motivo.

—No confías en tus proveedores... —dice llanamente, no pregunta.

—¿Cómo podría? —Caroline da rienda suelta a su frustración—. Por supuesto que prometen entregar a tiempo. Y sé que la mayoría de ellos lo dice en serio. Pero luego resulta que otro cliente llega y los presiona para que les entreguen más rápido. Generalmente acaban por ceder a esas presiones y a nosotros nos entregan tarde. Mientras tengamos meses y meses de inventario, no pasa nada, no nos perjudican realmente, o por lo menos el daño queda enmascarado por el hecho de que también faltan muchos SKU. Pero ahora, si reducimos los inventarios, el daño será real... y muy visible.

—De ser así —reconoce Henry el problema—, tenemos que cerciorarnos de que al proveedor le convenga e interese entregar a tiempo. Debes multarlos o ponerles penas convencionales por entregar tarde. Pero entonces no veo cómo vas a poder persuadirlos de que te entreguen pequeñas cantidades con una semana de aviso.

"Bien... —piensa Caroline—. Ya está empezando a lanzarse sobre los 'sí, pero' de los obstáculos. Si logro quitar esta capa de resistencia, ya lo convencí."

—Papá, tienes razón —dice Caroline—. Si les impongo multas, no habrá modo de que acepten trabajar con nosotros del modo nuevo.

—Francamente, me sorprende que estén dispuestos a colaborar con nosotros en el cambio a cantidades pequeñas. Dijiste que desde hace tres meses todos nuestros grandes proveedores han estado colaborando, ¿no? ¿Cómo lo lograste? ¿Cómo los convenciste?

—Fuiste tú el que me puso en ese camino. Me abriste los ojos al hecho de que, a diferencia de lo que normalmente se cree, no es inherente al temperamento de las personas resistirse al cambio, sino que más bien evalúan el cambio propuesto para ver si él podrá beneficiarlos o no. Paul y yo hemos hablado mucho sobre ello, y hemos aprendido que, al juzgar el cambio, las personas no solo se centran en el tesoro que el cambio les está ofreciendo y que los espera en la cima de la montaña, sino que también consideran el trabajo que les causará escalar la montaña. Es más, también evalúan los pros y los contras o efectos positivos y negativos si no cambian: el cocodrilo te va a comer una pata si no cambias y podrías perder la sirena si tratas de escalar la montaña.

Al ver la expresión de su padre, le dio un ataque de risa:

—Perdona las metáforas. El caso es que la gente considera los pros y los contras, tanto del cambio como del no cambio, y sopesa los riesgos involucrados en cada uno de los cuatro elementos implícitos en el cambio. Solo entonces deciden si abrazan el cambio o no. Si uno está consciente de eso, no es muy difícil discurrir cuál de las conexiones equivocadas puede distorsionar cada uno de los cuatro distintos factores. Esencialmente, no es demasiado difícil lograr que la gente acepte un cambio, siempre y cuando, claro, el cambio sea bueno para ella.

—Así es como lograste con éxito convencer a todo el mundo de que adoptara el método de Paul. Has cambiado a una compañía grande y conservadora como la nuestra, y lo has hecho de manera rápida y suave. Eso era lo que me intrigaba. Esto es excepcional —dice Henry sin esforzarse por ocultar o disfrazar en modo alguno lo orgulloso que se siente de su hija—. Todo indica que has desarrollado una herramienta muy eficiente. Pero, regresando a los proveedores, ¿cómo sugieres que resolvamos el problema de la falta de confiabilidad?

—Les voy a pedir que se asocien con nosotros. Les pediré que cambien completamente el arreglo tradicional entre los proveedores de textiles y los detallistas. Agrandémosles la olla de oro en lugar de aumentarles el dolor con multas. Démosles



bonos y premios por cumplir los programas preestablecidos, y de ese modo protegeremos nuestros intereses.

—¿Darles bonos? —pregunta Henry—. ¿Por cumplir con lo acordado y prometido?

—Estaba demasiado ocupada en el cálculo de los beneficios que obtendríamos si pudiéramos confiar plenamente en nuestros proveedores para reducir los inventarios — replica ella—. Son descomunales. Además, abre horizontes nuevos. Cambia la razón de riesgo a recompensa en tal grado que realmente podría empezar a pensar en traer mercadería de moda. Había estado jugando con las cifras para poder aumentar mi entusiasmo por encontrar una solución. Pero ahora, gracias a tu comentario, veo que la solución radica ahí. Nuestras ganancias van a ser tan grandes que fácilmente podremos darnos el lujo de darles premios a quienes tengan un buen desempeño.

—Nada más, por favor, te pido que lo relaciones directamente con nuestro propio desempeño —le advierte Henry.

—Lo condicionaré a que nos ayuden a mejorar nuestro desempeño —razona—. Sus premios serán directamente proporcionales a la rotación de los inventarios de sus productos. —Al ver que su padre no reacciona, agrega: —Y, por supuesto, para hacerse merecedores a su premio, el cumplimiento de sus fechas de entrega no podrá ser menor del noventa y cinco por ciento del trimestre anterior. De este modo, estarán prácticamente obligados a resistir las presiones de cualquier otro competidor que busque sacarles alguna prioridad.

Henry no tarda más de unos segundos en hacer su juicio.

—La verdad es que si hubieras comenzado esta conversación anunciando un plan de bonos para nuestros proveedores, habría pensado que habías perdido la razón. Pero ahora que me has mostrado las relaciones de causa-efecto que te condujeron a esta idea, debo decir que es bastante ingeniosa.

Se levanta, camina hasta donde está su hija y le da un beso en la frente.

—Ahora que has encontrado la solución que yo busqué durante cuarenta años, como Moisés en el desierto —sonríe cálidamente Henry—, ¿todavía tienes dudas de que eres la persona idónea para ocupar mi sillón?

## CAPITULO 25

Los cuatro nietos entonan juntos canciones de Janucá. Henry y Lydia se sienten orgullosos como pavos reales. Ryan y Sean, los gemelos de Darren, tienen unas voces encantadoras, al igual que su rubia prima, Lisa. Y a nadie le sorprende que Ben, cuya voz está cambiando, cante en voz muy baja.

Después de la bien merecida ovación por el número musical, Paul y Caroline sacan los *anidéis*<sup>7</sup> y las monedas de chocolate cubiertas de papel dorado. El clan Aaronson se dispone a comenzar las apuestas, pero Henry le da un toquecito a Darren en el hombro.

—¿Quieres reunirme conmigo en el estudio?

Darren se acomoda en un sofá de cuero, listo para la batalla. "Cada vez que papá me agarra solo —piensa— es la misma historia. Me va a decir lo mal que estuvo que me fuera de Hannah's Shop. Esta vez, ante la espectacularidad de los nuevos números, van a ser insoportables sus regodeos." Darren se jura que va a tratar de conservar la compostura y de controlar su temperamento.

Henry se sienta del lado contrario a Darren y pregunta:

—¿Cuál es tu evaluación del futuro de la compañía, hijo?

"¡Vaya! Por lo menos el tono de la pregunta es agradable" —piensa Darren—, y, seleccionando cuidadosamente sus palabras, dice:

—Para comenzar, creo que la compañía ya era una empresa sólida. Ahora, con lo que Paul y Caroline han hecho, Hannah's Shop crecerá aún más.

El único comentario de Henry es un largo "Mmm...".

—Papá, en los últimos diez años he adquirido un conocimiento profundo de cómo evaluar a las empresas. Paul y Caroline me ayudaron a hacer un *due diligence*<sup>8</sup> a fondo. Mi opinión profesional es que no tienes de qué preocuparte. Esta pareja muy probablemente se enfrentará a numerosas dificultades al implementar sus nuevas ideas, pero ellas son sólidas y tienen lo que se necesita. No creo que tarden mucho más de un año en hacer que el desempeño de la compañía establezca nuevos récords en la venta minorista de textiles para el hogar; en rentabilidad, en rotación de inventarios, en el número de SKUs por metro cuadrado, en flujo de efectivo..., en fin, en todos los parámetros.

---

<sup>7</sup> En yiddish, perinola de cuatro lados usada para hacer apuestas con monedas de chocolate. (N. del T.)

<sup>8</sup> Textualmente: debida diligencia. Estudio completo que se hace para evaluar una compañía y su potencial antes de adquirirla o liquidarla. (N. del T.)

Henry no responde. Nada más permanece con cara de preocupación.

Sin saber qué decir, Darren agrega:

—En un año la empresa tendrá el trampolín para convertirse en algo serio.

—Trampolín —repite Henry—. ¿Qué quieres decir con trampolín?

"Aquí viene la inquisición de nuevo", piensa Darren. "No maquilles nada, contéstale amablemente. En seguida termina." En voz alta, contesta:

—Como capitalista de riesgo, estoy entrenado en buscar compañías que hayan logrado tener éxito en el desarrollo de una ventaja competitiva decisiva. Pero cualquier ventaja competitiva le da a la empresa una ventana limitada en el tiempo. Tarde o temprano, la competencia la alcanza. La verdadera gracia del negocio es capitalizar tu ventaja competitiva mientras dure.

Henry entrecierra los ojos y pregunta:

—¿Y tú crees que Hannah's Shop tiene, o podrá tener pronto, esa ventaja competitiva?

—Sin lugar a dudas —dice Darren—. También creo que como surge de un desafío a los principios más fundamentales del negocio, la ventaja va a durar varios años. Lo más difícil de emular para un competidor es el cambio fundamental. Probablemente se tarde diez años, tal vez hasta quince.

—¿Y tú qué crees que deba hacer Hannah's Shop en ese tiempo? —pregunta Henry.

—Capitalizarlo. Expandirse. Tardaste una vida entera en llevar la empresa desde una tiendita a una cadena de tiendas que abarca todo el sureste del país. Esta rara oportunidad debería aprovecharse para acelerar las cosas de manera drástica.

Para sorpresa de Darren, Henry afirma:

—Estoy de acuerdo. ¿Así que en un máximo de diez años ya deberíamos estar abarcando el país entero?

Darren decide arriesgarse y expresar su verdadera opinión.

—Con una ventaja tan fenomenal, pensar en términos de Estados Unidos solamente, es quedarse corto. Yo diría que el objetivo debería ser la expansión internacional.

Se hace un silencio en el estudio. Darren espera una reacción fuerte en su padre, o por lo menos un sermón sobre la prudencia. En lugar de ello, Henry dice con toda calma:

—Independientemente de cuan rentable sea Hannah's Shop, una expansión así no podrá ser financiada con los ingresos internos. ¿Vas a tratar de convencerme de que traiga inversionistas?

—¿Qué sentido tiene? —replica Darren—. Nunca estarás de acuerdo en vender ni una acción de la compañía, ni arriesgarla cargándola de deudas.

—Correcto —dice Henry firmemente. Pero luego, para sorpresa de Darren, continúa—: ¿Significa esto que simplemente debemos olvidarnos de esa... ¿cómo la llamaste?, rara oportunidad, ventaja fenomenal?

—Eso sería un grave error —dice Darren decididamente.

-¿Y...?

"Está buscando pleito", piensa Darren. "Por mí, está bien." Fríamente continúa:

—Hay otros modos de recaudar dinero.

—Eso mismo estaba pensando yo —dice Henry, para asombro de Darren—. ¿Qué piensas de las franquicias?

Darren casi se pone de pie de un salto.

—Papá, ¿estás hablando en serio?

—Definitivamente. ¿Sabes cómo armar algo prudente? Perplejo, Darren apenas acierta a asentir con la cabeza. Henry pregunta: —¿Cuánto tiempo tardarías tú?

—Papá, esas cosas toman tiempo. Como mínimo seis meses.

—Bien. Pero, hijo, tenemos un problema más grande. —Henry se pone de pie y sirve un par de bebidas—. Darren, yo divido a la gente en dos bandos. Los que se miden contra alguna referencia, y aquellos a quienes les importa un comino lo que los demás han logrado. Estos individuos se miden de acuerdo con su propio potencial según la situación en la que se encuentren.

Hace una pausa para permitir que Darren le haga algún comentario. Darren sabe exactamente a qué se refiere su padre. Esta es la parte más frustrante de su trabajo. Muchas empresas buscan inversionistas, pero la mayoría de ellas no cuentan con lo deseado. No tienen el potencial para generar grandes retornos, o invertir en ellas es demasiado arriesgado. El problema con lo que él considera las oportunidades reales, las compañías de gran potencial, es que se comparan con la norma, y como resultado de ello, se dan por satisfechas con los resultados que están obteniendo. Les está yendo muy bien, les va mucho mejor que a sus competidores. Y es tan difícil, a veces hasta imposible, abrirles los ojos al hecho de que hay muchísimo más, que el sólido potencial que han creado puede utilizarse para dejar muy atrás cualquier logro ya alcanzado.

—Entiendo —le asegura Darren a su padre—. ¿Y tú sospechas que Caroline y Paul pertenecen al primer bando? ¿Que se van a dar por satisfechos con lo que están creando ahora? Me parece que los estás subestimando.

—¿De veras? —dice Henry con un poco de sarcasmo—. Hijo, imagínate que le dices a tu hermana que lo que vayan a lograr, ser el primero en rentabilidad, estar en la cima de la industria, etcétera, que todo eso es solo un... ¿qué palabra utilizaste? Solo un trampolín. ¿Cuál crees que sería su reacción?

La expresión de Darren le indica que para él es una pregunta retórica.

—Entonces estarás de acuerdo en que no tiene sentido plantearles el tema por ahora —declara Henry.

—Y no hay modo de moverlos —agrega Darren— antes de que puedan ver con claridad de dónde vendrá el dinero que se necesitará para la rápida expansión.

Henry sonríe.

—¿Rápida expansión? Será más bien una explosión. Hijo, llegado el momento...

—No debemos esperar demasiado tiempo —interrumpe Darren—, por experiencia puedo decirte que a menos que alguien los sacuda, solo empezarán a moverse cuando algún competidor logre cerrar la brecha y empiece a pisarles los talones. Entonces será demasiado tarde.

—Hijo, llegado el momento... —Henry repite—, yo no estaré en posición de presionarlos. Si existe algún modo seguro de arruinar la compañía es que cuando me retire trate de seguir manejando las cosas tras las bambalinas. ¿Entiendes que esto te deja con la pelota?

Darren apura la copa. Inspira profundamente y dice:

—No te preocupes. Yo podré convencerlos y estoy ansioso por hacerlo. —Luego, con una gran sonrisa agrega: —Por supuesto que también haré los arreglos de las franquicias y tomaré mi tajada.

Henry se pone de pie.

—Y pensar que todos estos largos años, estuve convencido de que habías tomado la decisión equivocada, y que habías desperdiciado tu vida. Ven, hijo. Vamos con la familia de nuevo. Quiero presentarte mis disculpas frente a tu madre.

## CAPITULO 26

Darren entra a la oficina de Caroline.

—¡Qué curioso! Pensé que le habrías hecho más cambios a la oficina de papá — comenta.

Caroline y Paul se ríen. Nada ha permanecido igual desde su asunción a la presidencia hace un año.

—Traigo regalitos —dice Darren y coloca una bandeja de cartón con tres tazas de café también de cartón térmico, cada una con el logotipo impreso de una marca bien conocida—. Negro para Paul, mezcla colombiana para Caro y el nuevo como-algo-chino en italiano para mí.

—Matthew nos podía haber hecho café —dice Caroline.

—Ya lo sé —replica Darren— pero este es *buen* café. —Termina con una risita burlona.

Hablan por un momento de sus hijos y finalmente Paul dice:

—Muy bien, vamos al grano. Dijiste que querías hablar con nosotros sobre la expansión. He preparado todos los informes para que los revises. Como podrás ver, desde el año pasado nos hemos estado expandiendo el doble de rápido que cualquiera de nuestros competidores. Acabamos de terminar los trabajos preliminares para nuestra tercera nueva región —dice Paul, evidentemente orgulloso de este logro.

—¡Maravilloso! —dice Darren, sin mirar el documento—, pero no vine aquí por eso.

—¿Qué? —pregunta Caroline—. Tú específicamente dijiste que querías tener una reunión con nosotros para hablar de la expansión.

—Sí, sí —responde su hermano—, sobre la expansión que deberían estar haciendo, no sobre el paso de tortuga con el que planean moverse.

—¡Estamos avanzando al doble que la competencia! —exclama Paul y levanta los informes que acaba de preparar—. Dos nuevas regiones en un año. En mi tierra, cuando vas delante de todos los demás, decimos que vas rápido.

—Tienes tres veces la rentabilidad de los demás y tus tiendas renuevan sus inventarios seis veces más rápido —corrige Darren—. Pero Paul, ¿por qué compararte con la competencia? ¿Por qué no concentrarte más en lo que tiene sentido hacer?

—Es un punto válido —dice Caroline antes de que Paul pueda objetar—. No diseñamos el modo de manejar Hannah's Shop mirando lo que los competidores estaban haciendo.

Observa que su marido está de acuerdo y se vuelve de nuevo hacia Darren.

—Está bien, comienza desde el principio, por favor.

—Hannah's Shop tiene una ventaja considerable —inicia el intermediario de inversiones de capital de riesgo— y hay que capitalizarla ya, antes de que los competidores empiecen a alcanzarnos. Podemos y debemos ampliar rápidamente el alcance geográfico de la cadena, y para eso, necesitamos dinero. Ahora, antes de que empiecen a atacarme, estoy de acuerdo en que no hay que buscar dinero en el exterior, ni inversionistas ni préstamos, ni tampoco debemos hipotecar los bienes de la familia.

—Una de las reglas de papá: "tienes lo que tienes" —recita Caroline.

—Y eso es lo que hemos hecho en lo que se refiere a expansión —explica Paul—. Solo he tomado en cuenta el dinero que generaremos, considerando, claro, que al ir creciendo también debemos incrementar nuestras reservas de efectivo en caja. Y, Darren, no importa cuan atractiva sea la oportunidad, ni Caroline ni yo estaremos de acuerdo en navegar demasiado contra el viento.

—No estoy sugiriendo que lo hagan —asegura Darren—. Pero antes de estudiar qué tan rápido movernos, ¿les molestaría dedicar unos minutos a analizar para qué se necesita el dinero en principio?

—¿Es que no es obvio? —pregunta Caroline.

—¿No te das cuenta que trae un as bajo la manga, Caro? —pregunta Paul—. Bien, Darren, si queremos expandirnos, necesitamos dinero para la construcción de infraestructura y para abrir las tiendas.

Darren toma la pelota.

—A nivel de las tiendas, han reducido el punto número uno; solo necesitamos una fracción de la inversión convencional en inventario. También han reducido drásticamente la inversión necesaria para el inventario que se conserva en el depósito regional.

—Darren —replica Paul comenzando a perder la paciencia—, una buena parte del dinero se dedica a la publicidad. No te engañes: el hecho de que ahora seamos un nombre de marca en un estado, dista mucho de ser suficiente al expandirnos, incluso al estado vecino. Solo este año, desembolsé cantidades exorbitantes para dar a conocer nuestra marca en apenas dos estados nuevos.

—Exacto —dice Darren con una sonrisa y sugiere: —Pero quizá hay un modo diferente de dar a conocer tu nombre de marca.

—¿Como cuál? —pregunta Paul dando un sorbo al café que les había traído su ex compañero de cuarto de la universidad.

—Tuve una revelación —informa Darren—. Abres muchas tiendas al mismo tiempo en un área pequeña y... ¡magia!

Tienes un nombre de marca, sin gastar un centavo en publicidad. ¡Es brillante!

—¿Así que tu idea supuestamente "brillante" es que ahorremos dinero en publicidad gastándonos una pequeña fortuna de un solo golpe? —pregunta Caroline.

—¿Y quién dice que eso no pueda hacerse? —pregunta Paul—. ¿Qué tal si abrimos todas esas tiendas y, por no haber hecho publicidad suficiente, todas se vienen abajo?

—¿Quieren la prueba de que funciona? —pregunta Darren, con una sonrisa de oreja a oreja—. ¡Miren lo que tienen en la mano!

—¿Un café? —pregunta Caroline.

—Sí, Caro —interviene Paul, al entender la idea de su cuñado—. Mira el logotipo de los vasos. ¿Te acuerdas cómo abrió sus tiendas esta compañía de café? ¡Siete en el centro de Miami en una noche! ¡Sin anuncios ni nada! Prácticamente corrieron a la competencia de la ciudad de la noche a la mañana.

—Está bien, ya estoy empezando a mordisquear la carnada, pero no he picado bien ese anzuelo —dice Caroline—. Volvamos a mi pregunta anterior, ¿de dónde vamos a sacar tanto dinero para abrir tantas tiendas tan rápido? Conociéndote, Darren, me imagino que quieres que abramos diez o incluso veinte regiones al año, como mínimo.

—¿Y quién dijo que necesitas dinero? —replica Darren.

—Abres una tienda, rentas un local —declara Paul—, lo remodelas, contratas personal, inviertes en mercadería... todo eso implica dinero.

—Ya lo sé —responde Darren— pero ¿quién dijo que tendría que ser *nuestro* dinero? Podríamos dar franquicias o concesiones de la marca. De ese modo, conservamos el control de la cadena sin hipotecar ninguno de sus activos.

—Pero ¿por qué querría alguien ser concesionario de Hannah's Shop? —pregunta Caroline.

—Y yo no confío en que un franquiciado maneje bien la tienda. Definitivamente no del modo en que nosotros la manejamos —agrega Paul.

—¿Alguna otra bala que deba esquivar? —pregunta Darren cínicamente—. Les recuerdo que estamos en el mismo bando.

—¿De veras? —lo reta Caroline con una sonrisa—. ¡Demuéstralo!



—¿Han oído hablar de las finanzas de mezzanine? —Viendo su mirada en blanco, Darren continúa—. Eso pensé. Es un canal que eligen muchos inversionistas conservadores pero sofisticados. Son personas que no están dispuestas a asumir el alto riesgo implícito en la bolsa de valores o, Dios no lo quiera, en una compañía que apenas se inicia; pero que, no obstante, están buscando un rendimiento más alto que los pésimos réditos que te dan los bonos.

—Hasta ahí suena bien —comenta Caroline.

Darren continúa:

—No desean perder tiempo y dinero en hacer un *due diligence* completo ni tampoco quieren involucrarse en el manejo de la compañía. Así que buscan prestarle su dinero a alguna compañía sólida con un historial de éxito comprobado, a una tasa de interés cercana al veinticinco por ciento. No te piden garantías, sino que su seguridad proviene del derecho a convertirlo en una participación del capital de la compañía en caso de que el préstamo no sea reembolsado completamente en tiempo y forma.

—¿Estás bromeando? —pregunta Caroline abruptamente—. ¡No queremos un préstamo y ciertamente que no estamos dispuestos, ante ninguna circunstancia, a darle a nadie una participación en el capital de la compañía!

—Hermanita, ¿quieres confiar en mí por un momento? No tengo intenciones de hacer financiamiento de mezzanine directo. Solo quiero que entiendas el concepto y la actitud mental de este tipo de inversionistas, así como lo que realmente buscan.

—Continúa —dice Paul—, creo que ya sé adonde vas con esto.

—Perdóname Darren —se disculpa Caroline—. Es que me tomaste por sorpresa. Te estoy siguiendo, por favor prosigue.

Darren sonrío, se toma un tiempo para terminar el café y entonces continúa:

—¿Saben cuál es el retorno incremental de la inversión en cualquier tienda, me refiero a una sola tienda, de una cadena de textiles y géneros para el hogar?

—No —responde Caroline—. Conocemos el ROI de una cadena, pero no de una sola tienda, sin embargo podemos estimarlo. Un buen detallista de textiles para el hogar genera más o menos el seis por ciento de utilidad sobre las ventas y renueva unas tres veces su inventario en un año. Considerando todos los factores normales, el ROI de una sola tienda debe ser como del quince por ciento.

—Eso es más o menos lo que yo pienso también —comenta Darren y sigue con sus preguntas—. ¿Y cuál creen ustedes que sea el ROI incremental de una sola tienda de Hannah's Shop?

—Lo sabía —concluye Paul con una amplia sonrisa—. Ya sabía que nos ibas a traer a este punto. Nuestra inversión en una tienda es como la mitad y nuestras utilidades

son como tres veces más elevadas. Nuestro ROI se encuentra definitivamente arriba del cien por ciento. Para alguien que esté buscando un retorno del veinticinco por ciento es casi demasiado bueno para ser cierto.

—No se debe ofrecer algo "demasiado bueno como para ser cierto". Por lo menos, no a un inversionista conservador —dice Darren—. Pero, si el dinero del inversionista se invierte en una tienda de una compañía sólida... y como Hannah's Shop ha estado en el negocio por más de cincuenta años, tiene cero deuda y una reputación excelente... ciertamente es una compañía sólida. Además, se cuenta con estadísticas de más de cien tiendas, cada una con un retorno sobre la inversión de más del cien por ciento al año. Y como su participación es el treinta por ciento anual sobre su inversión en esa tienda en particular de la cadena Hannah's Shop... Con todos esos antecedentes, ¿creen que al inversionista le va a preocupar no recibir su treinta por ciento anual?

—Nada más para estar claros —dice Caroline—. El inversionista invierte en la nueva tienda y, en el poco probable caso de que la rentabilidad de la tienda sea menos del treinta por ciento de su inversión, ¿no tendrá derecho alguno sobre la compañía sino únicamente sobre los activos de esa tienda en particular?

—Precisamente —le contesta su hermano—. Además, Hannah's Shop tendrá la opción de recomprarle su inversión al cabo de algunos años a un precio predeterminado.

—Eso no es franquiciar —comenta Paul.

—Lo es en el sentido de que tienes una entidad externa a esa tienda, pero tú no inviertes en la tienda, solo en la infraestructura de soporte —recalca Darren—. Y para eso, teniendo en cuenta que no tienes que invertir mucho en inventarios del depósito regional, Hannah's Shop tiene dinero más que suficiente para abrir muchas regionales al año.

—Tendremos que abrir grupos de tiendas para minimizar el presupuesto en publicidad —dice Paul, resumiendo—; pero lo que más me gusta es que las operaciones quedan totalmente dentro de nuestro control.

—Tendremos que llevar libros separados para cada tienda de este tipo —apunta Caroline.

—Sí —concuera Paul—, pero mira el lado agradable: conozco a muchos gerentes de tienda a los que les gustaría participar en el capital de la tienda que están manejando.

Al escuchar este ir y venir de la conversación de su hermana y su marido, Darren se aconseja a sí mismo: "Mantén el pico cerrado, Darren. Ya cumpliste tu cometido. Ahora les toca a ellos convencerse... y lo están haciendo solos".

—Eso es importante —dice Caroline—. Nos ofrece un excelente canal para promover y desarrollar a la gente, especialmente si nos expandimos rápido.

—Te lo digo, para los buenos gerentes de tienda, esto será como un regalo del cielo —agrega Paul—. Saber que siete individuos dentro de tu tienda están compitiendo abiertamente por tu puesto no es divertido. Actualmente tenemos muchos talentosos gerentes de departamento y de piso que no tienen más a dónde ascender en la compañía. Esto no solo les ofrece una opción de promoción real, sino que actúa como incentivo para que los demás empleados trabajen con más empeño.

Caroline le expresa que está de acuerdo.

—Probablemente sea el modo correcto de proceder. Por supuesto, hay un millón y medio de detalles que resolver aún. —Dirigiéndose a Darren agrega—: Pero antes de siquiera considerarlo, hay un tema que necesito que tú me respondas. No tenemos ni la menor idea de cómo se hace esto, cómo se encuentran inversionistas, cómo se negocian los tratos, qué debe incluirse en los contratos y qué no... Necesitamos tu ayuda.

—No te preocupes, hermanita querida —dice Darren sonriendo de oreja a oreja como el Gato de Cheshire. Tal como le había dicho a su padre esa mañana, tenía todas las bases cubiertas.

—Me dará mucho gusto ofrecer mis servicios, contra mis honorarios normales de intermediación, por supuesto.

## EPÍLOGO

La vista desde la terraza del penthouse es impresionante. Paul se queda mirando las luces de San Pablo, que se extienden hasta donde le alcanza la vista. Combinadas con la fresca brisa, hacen que esta noche, la de la fiesta de los inversionistas brasileños, sea algo casi milagroso. Se escucha suavemente un samba y se oye el apagado murmullo de las conversaciones de adentro.

De improviso, Paul escucha la voz de Darren:

—¿Entonces Ben ya decidió qué va a hacer ahora que ha terminado sus estudios y cuenta con su título universitario? —El neoyorquino sale a la terraza, con una copa de champagne en la mano.

—Debo decirte que algo anda mal con ese joven —bromea Paul—. Resulta que se metió a trabajar a Hannah's Shop. Dice que quiere comenzar desde abajo e ir ascendiendo por la compañía para llegar a conocer bien todo el negocio. ¿De dónde habrá sacado esa idea?

—Has de estar muy orgulloso —señala Darren.

Paul le sonríe a su esposa que se une a ellos en el balcón.

—¡Ah! ¡Aquí están! ¡El Dúo Dinámico! —dice ella—. Querría una palabra con ustedes, caballeros.

"Igualita a papá", piensa Darren. "Primero los negocios... debe de ser algo que viene con el territorio."

—Ahora que todo corre sobre rieles, quería plantear un tema que me ha estado aguijoneando desde hace tiempo —dice ella, mientras se sienta en un banco acojinado—. Darren, tú te has convertido en todo un experto en franquicias, ¿no es así?

—Supongo —responde su hermano encogiéndose de hombros, con falsa modestia—. Déjame ver, con franquicias que funcionan con éxito en Estados Unidos, Canadá, Europa, China, Australia y ahora Brasil, supongo que me he convertido en una autoridad en el campo, sí.

—Entonces, ¿por qué no has estado tan activo fuera de Hannah's Shop? —inquire Caroline—. Digo, ¿por qué no les has prestado tu conocimiento de campo a otros negocios?

Darren se apoya en la baranda.

—He estado acompañando la expansión por nueve años ¿y recién ahora lo preguntas?

—Caro hizo una pregunta válida —dice Paul al sentarse al lado de su esposa. — Digo, no es que te hayamos impedido utilizar nuestras ideas en algún otro lado.

—No lo sé —dice Darren, obviamente incómodo—. Nunca se me ha presentado la oportunidad apropiada.

Eso no le suena bien a Paul. Conoce a muy bien a su cuñado como para creerle.

—¿En nueve años no hubo oportunidades? —pregunta.

—Lo intenté —admite el intermediario de capitales de riesgo—. Pero cuando he abordado a las compañías e incluso les he revelado una porción de las ideas que ustedes dos desarrollaron, todas me dijeron que mejor me concentrara en lo de las inversiones y les dejara el lado operativo a ellos. El único modo de persuadir a la alta dirección es adquirir la compañía. Pero no me pareció que hacer eso tuviera sentido, ya que como no sé cómo persuadir a los gerentes intermedios, con toda seguridad me iba a atorar.

—Puedo entender tu frustración —dice Paul.

—Veo el potencial y cómo se está desperdiciando —continúa Darren—. Hay tanto que se puede hacer con estos conceptos. Podríamos comprar cadenas enteras, y en el transcurso de un año o dos multiplicar su valor por diez. Sería como para dejar a Warren Buffet mordiendo el polvo.

—Entonces lo que estás diciendo es que necesitas a alguien de operaciones a tu lado para completar el cuadro, ¿verdad? —pregunta Caroline—. Alguien como Paul.

Ni Paul ni Darren pueden creer lo que Caroline acaba de decir. ¿Está proponiendo que Paul deje la compañía?

—Querida —pregunta Paul—, ¿de qué estás hablando?

Caroline toma la mano de su marido entre las suyas y le dice:

—Paul, eres una persona increíble. Te amo desde aquí hasta Miami y de vuelta; pero te estás volviendo insoportable.

—¿Qué? —Paul se sorprende al oír esto.

—A donde quiera que vamos te la pasas encontrando problemas —responde—, como la vez que fuiste a comprar una camisa de lanzador para Ben y como tenían pocas le diste todo un sermón al joven que nos atendía.

—Era una camisa de mariscal de campo —murmura Paul.

—Lo que haya sido —agrega ella—, o cuando fuimos a comprar el delineador de ojos que me gusta, y a la señora que nos estaba atendiendo le diste toda una perorata de cómo su exhibición debía estar siempre completa, y que debería hacer pedidos diarios.

—Bueno, pero eso es porque así podía irles mejor y no era tan difícil de hacer —alega Paul apasionadamente—. No necesitan una bola de cristal ni deben esperar a que les revienten las cañerías. ¿Por qué no mejorar las cosas ya?

—¿Ves lo que te digo? —Caroline se vuelve hacia su hermano—. No puedo llevarlo a ningún lado.

—Olvídate de eso —continúa Paul—. Trabajamos bien juntos, hacemos buen equipo.

—Eso no significa que necesite retenerte, o recortarte las alas —dice Caroline—. Te frustras mucho cuando ves cómo pueden implementarse nuestras ideas en otros campos. Mantenerte encadenado a textiles para el hogar sería un acto de egoísmo. Y yo no soy capaz de hacerte eso.

"Por supuesto que tiene razón", reconoce Paul. Es algo que ha deseado desde hace mucho. Admira a Caroline y la valora más por haberlo mencionado. Su acción lo ha dejado anonadado.

Por suerte, Darren toma la palabra:

—Y ahora que acabas de despedir a este *shegetz*<sup>9</sup>, ¿quieres que yo me asocie con él?

—¿Dejaría que alguien más se quedara con él? —pregunta ella—. Nada más piénsalo. Juntos, ustedes dos, podrían tomar por asalto cualquier campo: artículos deportivos, cosméticos, electrónica, lo que quieran, y hacer por ellos lo que hiciste con Hannah's Shop. Después de todo, Darren, tú fuiste el que nos mostró que siempre hay que pensar mejor y más en grande, y que siempre se puede hacer más, aun cuando estés bien arriba y aunque te parezca impensable en ese momento. Ahora, ya no hay qué te detenga.

Paul sonríe y levanta su copa para brindar.

—El límite es el cielo.

—No —sonríe Darren chocando su copa con la de Paul—. Ni siquiera el cielo es el límite.

---

<sup>9</sup> En Yiddish, joven no judío.

## **APÉNDICE**

### **Los cinco pasos fundamentales en venta al menudeo**

Debido al entorno de La meta (una planta de producción) muchos seguidores de la Teoría de Restricciones (TOC<sup>10</sup>) siguen comparando la restricción con un cuello de botella, un recurso cuya capacidad es el factor limitante de la habilidad del sistema para generar más throughput<sup>11</sup>. Esta errónea percepción bloquea la correcta identificación de la restricción en la mayoría de los sectores que no son de producción.

Esperamos que este libro, de una vez por todas, corrija este error de percepción, ya que en las ventas al menudeo, la restricción no tiene relación alguna con una capacidad limitada de ningún recurso.

#### **1. Identificar la restricción del sistema**

La restricción en venta al menudeo es la cantidad de personas que entran a la tienda.

Si la cantidad de esas personas aumenta, las ventas aumentarán. Quien mejor ha expresado el papel dominante que la cantidad de personas que entran a la tienda tiene sobre las ventas (throughput) de la tienda fue William Dillard (quien comenzó con una tienda y acabó con más de 350): "Ubicación, ubicación, ubicación". Esta perspectiva también es la base de todas las promociones realizadas en el comercio de venta al menudeo y la razón por la que los detallistas esperan con entusiasmo determinados períodos, como el que precede a la Navidad.

#### **2. Decidir cómo explotar la restricción del sistema**

No es de extrañar que la mayoría de los temas de las conferencias, seminarios y bibliografía sobre ventas al menudeo gire en torno a este tema. La selección acertada de las mercaderías, la fijación correcta de los precios y la correcta exhibición de los productos tienen un efecto importante en lo bien que vaya a explotar su restricción una tienda: en inducir a comprar a las personas que se encuentran en la tienda. Con toda razón, son cruciales las decisiones en tales áreas.

---

<sup>10</sup> Por las siglas en inglés de Theory of Constraints. (N. del T.)

<sup>11</sup> Voz inglesa que en la Teoría de Restricciones se define en modo estricto, para las entidades con fines de lucro, como "la capacidad del sistema para generar dinero a través de las ventas". Se ha convertido en un término técnico de TOC: y por ello se ha optado por dejarlo en inglés. Se pronuncia "trúput", e incluso algunos lo han castellanizado, como trúput.

Desafortunadamente, a pesar de que la venta no ocurre cuando falta la mercadería deseada, los detallistas están casi ciegos respecto del factor dominante que destruye todos los demás esfuerzos por mejorar la explotación, y totalmente ciegos a la magnitud del efecto de los faltantes (ver el capítulo 8). Tampoco son del todo conscientes de las consecuencias devastadoras que producen los excedentes en la explotación correcta, del efecto indirecto de los excedentes causado por la restricción del espacio y el dinero en efectivo (ver el capítulo 14).

### **3. Subordinar todo lo demás a la decisión anterior**

Como en los entornos de producción, el problema en ventas al menudeo proviene de la subordinación incorrecta.

Las ventas al menudeo, como producción, están como encandiladas por la optimización local que impulsa a la cadena de suministros a ser eficiente, en lugar de efectiva.

En producción, esto se manifiesta como el impulso a producir antes de tiempo, mientras que en el comercio se manifiesta en el impulso a atiborrar de mercadería los eslabones que están corriente abajo (ver los capítulos 18 y 23). Y esta mentalidad de buscar la optimización local abre las puertas a que ambos sectores estén dominados por la mentalidad de costos. En lugar de ser una guía para que la cadena de suministros opere de manera que se minimicen los faltantes y los excedentes, el abrumador deseo de ahorrar costos en compras y transporte conduce al traslado y conservación de grandes lotes que causan diez veces más daño al throughput corriente abajo (comparar el capítulo 12 con el 21).

### **4. Elevar la restricción del sistema**

La reducción de los faltantes incrementa la satisfacción de los clientes y disminuye considerablemente su insatisfacción. A su vez, reducir los excedentes permite tener una exhibición mucho mejor y ampliar el portafolio de productos. El reabastecimiento mucho más rápido permite ajustar la variedad de productos a los gustos reales de la clientela local. Todo ello conduce no solo a una mejor explotación, sino también a incentivar la lealtad de los clientes y a que se divulguen esos beneficios, lo cual, en poco tiempo, se traduce en una verdadera elevación de la restricción, en un incremento en la cantidad de clientes que entran a la tienda.

**5. ¡ADVERTENCIA! Si en los pasos anteriores se rompe la restricción, regresar al paso 1**



Este es el paso más difícil para los sectores basados en producción. Las mejoras en operatividad pueden hacer que la restricción pase a ser el mercado, y las mejoras en la habilidad para vender pueden hacer que la restricción se cambie y vuelva a la parte operativa. Siempre que exista un cambio así, si la organización no está preparada para ello, el desempeño se desploma. Esa es la razón por la cual la palabra ADVERTENCIA está con mayúsculas y acompañada de signos de admiración, y de que nos remita al paso 1.

Esta complejidad no existe en los entornos basados en la venta al menudeo. Con independencia de cuánto mejoremos la explotación de la restricción, sin importar cuánto elevemos la restricción, esta nunca se rompe; la restricción de la venta al menudeo siempre seguirá siendo "la cantidad de clientes que entran a la tienda". Esto hace que la venta al menudeo sea uno de los sectores más fáciles y más seguros para lograr mejoras importantes de desempeño.