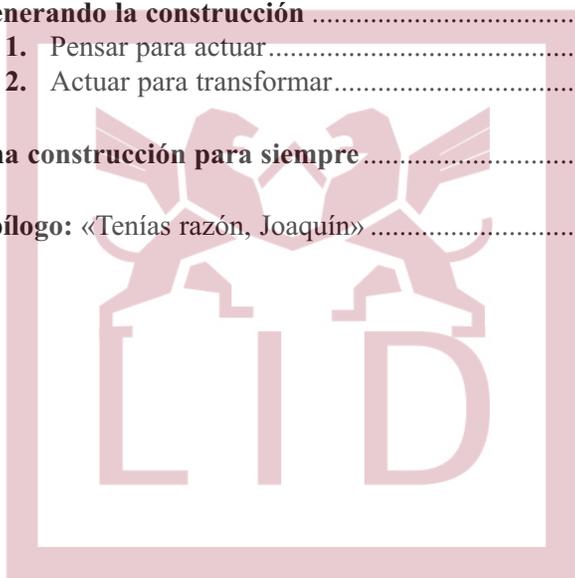


# Índice



	<b>Prólogo de Sergio Pastor</b> .....	9
	<b>Agradecimientos</b> .....	11
	<b>PRIMERA PARTE. Landscape</b> .....	13
<b>1</b>	<b>Personas en el puente de mando</b> .....	15
	1. Pilar, directora general .....	15
	2. Laura, directora financiera .....	21
	3. Martín, director de marketing .....	28
	4. Mauricio, director comercial .....	35
	5. José Luis, director de logística .....	42
	6. Carmen, directora de personas .....	49
	7. Javier, director de sistemas .....	56
<b>2</b>	<b>Humanizar</b> .....	67
	1. La luna en Landscape .....	67
	2. El compromiso .....	87
	3. Dudar es humano .....	93
	4. Levando anclas .....	102
	5. La transferencia .....	109

	<b>SEGUNDA PARTE. La construcción en Landscape .....</b>	<b>137</b>
<b>3</b>	<b>Los primeros pasos .....</b>	<b>139</b>
	1. Pilar, a solas .....	139
	2. La estrategia de choque .....	172
	3. ¡En marcha! .....	191
<b>4</b>	<b>Ideas para construir la comunidad .....</b>	<b>207</b>
	1. Comunicar, compartir .....	207
	2. Dialogar para construir .....	224
<b>5</b>	<b>Generando la construcción .....</b>	<b>239</b>
	1. Pensar para actuar .....	239
	2. Actuar para transformar.....	252
<b>6</b>	<b>Una construcción para siempre.....</b>	<b>261</b>
	<b>Epílogo: «Tenías razón, Joaquín» .....</b>	<b>285</b>





## Prólogo

Escribir el prólogo de un libro de alguien a quien admiras es, sin duda, extraordinario y atractivo para la persona a la que se le ofrece esa oportunidad. Sientes que te beneficias de los autores, que absorbes su prestigio y su carga intelectual a cambio de unas pocas líneas que preceden su obra. Sin embargo, en este caso es algo más, ya que puedo afirmar que, desde diferentes posiciones de observación y en el transcurso del tiempo, he podido ver cómo los autores han construido este libro con retazos de su vida, de sus ideas y de sus pensamientos con una coherencia argumental edificada paso a paso a lo largo de su propia experiencia. La gracia del asunto, si se me permite la expresión, no es que la obra sea potente a nivel intelectual o que, incluso, sea amena: la gracia es, sin ningún género de dudas, que el libro refleja a Marià y Paco tal como vienen siendo y actuando.

Ya antes tuve ocasión de leer y disfrutar libros escritos por buenos amigos, como *Marketing para seres humanos* en el que uno de los

autores del libro que hoy prologo realizaba, junto a otro amigo, una exploración de vivencias y en el que los autores utilizaban las experiencias compartidas entre ambos. Vivencias que les habían llevado a escribir ese libro aun estando geográficamente «un océano lejos».

En el caso presente se han juntado la experiencia contrastada en el mundo cooperativista de Marià con la de gestión de grupos humanos de Paco, siendo estas las mejores referencias para afrontar este proyecto desde su enfoque más humano, actualmente imprescindible por la necesidad de un cambio de modelo económico y social. Dicho enfoque se convierte así en una constante de los autores a lo largo de la obra como lo ha sido en su vida laboral y personal.

Cada una de las situaciones descritas en el libro que ahora estáis a punto de comenzar devienen fórmulas que los autores utilizan para explicar su manera de ver y comprender la realidad, y que constituyen, en su totalidad, la forma de entender las cosas que ellos tienen y de las que se sienten legítimamente orgullosos.

Al leer el libro, he podido recordar cómo los autores –a quienes conozco desde hace años y con los que he compartido experiencias de varios tipos– acabaron convirtiéndose en mis amigos, pero ahora puedo también añadir que con esta obra se convierten en maestros y nos dan la oportunidad de disfrutar de su trabajo en este resumen subyacente de experiencias narradas de la obra.

Seguramente el lector se estará dando cuenta que no estoy hablando mucho del libro, y es que no puedo decir otra cosa que no fuera aconsejar su lectura ya que me resulta algo pretencioso realizar un análisis de su contenido, más cuando uno cree firmemente en el reconocimiento sin paliativos de aquello que está bien hecho y observa con orgullo como cada generación es mejor que la que la precede. Con sinceridad, creo que lo mejor que puedo hacer es aplaudir la obra y calificarla como imprescindible.

Con el afecto de una amistad incondicional hacia los autores.

**Sergio Pastor**

Consejero delegado de Tecnitoys/Scaletric



## Agradecimientos

A nuestros compañeros de viaje hacia la esperanza, en Building Communities; un agradecimiento muy, muy especial para Ana y Giazú que han conformado el mejor equipo de investigación que nunca pudiéramos imaginar y que no han regateado esfuerzos por lograr que este libro sea el mejor libro posible, y también a Laura, su empuje es y será decisivo.

Gracias a todo el equipo de Augere con el que cada día Paco, durante estos últimos diez años, aprende sobre la experiencia de construir relaciones de calidad a largo plazo, en el marco de nuevos modelos y nuevos espacios de conversación inspiradores para co-crear un presente y un futuro optimista.

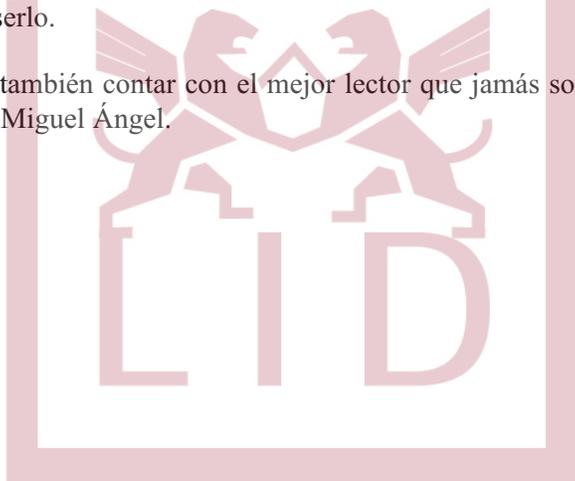
Gracias a todas las personas de Integral, ellas son una permanente fuente de inspiración para Marià. Un ejemplo real de comunidad que avanza hacia el futuro, gracias también por haber creído siempre en Building Communities.

Agradecer a los que, estén donde estén, siempre están con Marià, desde hace tantos años que su vida no podría ser narrada sin ellos. Sin ningún recato, sea para ellos esta declaración de amor; ellos son Xavier, Mauricio, Gilda, Anto, Esperanza, Nuria, Miquel, Pili, José Luis y Antonia.

A las personas con las que Marià comparte programas, cursos y talleres que, lejos de ser alumnos suyos, no dejan de enseñarle en cada encuentro; gracias por hacerlo en el lugar más sagrado que Marià conoce: un aula.

A todos los que trabajan con Marià en el Cooperativismo, gracias por hacer que siga siendo posible pensar en la transformación y que cada flor es siempre un jardín. Gracias realmente singulares para las personas de Aposta, que construyen cada día el sueño de una Escuela que quiere realmente serlo.

Agradecer también contar con el mejor lector que jamás soñaron unos autores, es Miguel Ángel.



**Primera parte**

**Landscape**



# 1

## Personas en el puente de mando

«Si el objetivo más alto de un capitán fuera preservar su barco, lo mantendría en el puerto por siempre».  
Santo Tomás de Aquino (1225-1274)

### 1. Pilar, directora general

Subió el volumen de la música. Era curioso: por la mañana necesitaba que ese volumen estuviera un poco más bajo de lo normal, pero ahora, ya anocheciendo, prefería poner el volumen de esa misma música un poco más alto de lo normal. Sabía por qué lo hacía: era su manera de iniciar el repaso del día ahora que nada iba a librarla de media hora de conducción, no demasiado densa, pero sí lo suficiente para que acelerar no sirviera de nada.

Empezaron a sonar las notas del *Canto General* y, como siempre hacía, prestó atención a los versos de Neruda: «Desde la arcoirisada crestería...». Mientras reconocía la belleza de las palabras se trasladaba hacia allí, al lugar que el poeta señalaba, a la crestería, a la zona adornada y superior de un edificio. Ella vivía allí, en la zona superior; sin embargo, ¿dónde estaba el arco iris?

Sí, ¿dónde estaba el arco iris?, aquellos colores que podían y debían ayudarla. No, no es que todo fuera gris en la cumbre, afortunadamente alguna nota de color le llegaba. Pilar advirtió que estaba dilatando su acostumbrada entrada en el repaso del día. Sí, la demoraba. Hoy no había sido un día especialmente bueno. Esa era la definición que le daba. Pilar se había prometido a sí misma no hablar nunca de un día malo.

Primero repasó los antecedentes. Landscape debía entrar en la guerra de precios que su competencia, prácticamente en bloque, había declarado. Entrar en esa guerra parecía la única alternativa ante la situación. Ahora, en su pantalla, en su mesa y también en su mente, se acumulaban un montón de datos y reportes que decían que no se podía pensar en encontrar un nuevo cliente sin tocar precios a la baja; y lo que era peor, que clientes de toda la vida empezaban a esperar, más bien a reclamar, que Landscape se sumara pronto a la generalizada rebaja. Si había llegado a donde había llegado no era precisamente por su rigidez. Su flexibilidad unida a su escuchar a todo el mundo le hacían no rechazar por principio ninguna idea, y mucho menos volverse de espaldas a la realidad; y si la realidad era la guerra de precios, era esa la realidad que se debía atender, y ninguna otra.

Tras los antecedentes revisó sus últimas acciones. Planteó abiertamente la cuestión en el Comité Directivo: «Ahí vamos», les dijo a sus directores, y les pidió que pensarán cómo debía entrar Landscape en esa guerra. Les dijo también que en un plazo máximo de quince días querría tener una entrevista personal con cada uno de ellos para que le apuntaran sus ideas. Prefirió un encuentro individual. El Comité Directivo estaba formado por siete personas. No eran demasiadas. Optó por hacer una ronda de entrevistas individuales. Además, en los últimos meses algún que otro debate no había sido especialmente cohesionador; las diferencias mostradas habían sido demasiado importantes, sin duda fruto de la tensión, y se las había visto y deseado para cerrar los temas dando una mínima sensación de equipo.

Pensó que un uno a uno permitiría trabajar las ideas sin necesidad de justificaciones laterales. Confiaba en su gente, los había seleccionado a casi todos. Alguno llevaba ya tiempo con ella, siguiéndola de empresa en empresa; otros eran puestos cubiertos en los cinco años que llevaba en Landscape. Tan solo se había encontrado con un par de ellos a su

llegada, y quizá no eran precisamente los menos válidos. Estaba satisfecha de su equipo. Claro que tenían mucho que aprender, pero ella también tenía mucho que aprender. 52 años es una edad excelente para hacerlo, y en eso estaba Pilar: en aprender.

Las tres primeras entrevistas eran el regalo que le había traído el día de hoy. No tuvo que pensar mucho en el orden. Primero Laura, la directora financiera; Pilar quería saber qué margen real de maniobra tenía tanto por el lado financiero como por el de los costes. Después Martín, el director de marketing; era necesario ver qué es lo que el mercado podía dar de sí. Y luego José Luis, el director de logística, el área que integraba todas las operaciones del grupo y probablemente la destinada a sufrir más, se pusieran como se pusieran las cosas.

Las entrevistas no habían salido del todo mal, es decir, no había aportaciones que no pudieran ser consideradas, y todas tenían algún sentido. Ese no era el problema. Tampoco la sinceridad de las personas o sus ganas de contribuir tratando de aportar soluciones, sin buscar ninguna ventaja personal o para su área. Nada de eso era el problema, no. El problema se llamaba visión global. En el pequeño arsenal de soluciones que había escuchado, ninguna llegaba a abarcar, y tampoco quizá a comprender, toda la realidad de Landscape. Con la mejor intención, cada uno había tendido a verlo todo desde su posición, y desde ella pretendía tener la estrategia adecuada para la entrada en la guerra de precios.

\*

Laura, muy buena con la hoja de cálculo, lo había visto claro. Había realizado todas las simulaciones necesarias para mostrar el precio mínimo al que se podría llegar a vender, también había tenido en cuenta cómo se reducirían los costes variables y cómo algunos costes fijos se podrían convertir en semifijos si disminuían su volumen. Al final se reduciría el precio tocando un poco el margen, de forma que la cifra de beneficios aguantara... y algunas personas, o unas cuantas más en alguna de las alternativas, tendrían que irse, despedidas.

Pilar la miró, le hizo algunas preguntas aclaratorias, y luego profundizó un poco más:

–Bien, Laura, y tras esta reducción de precios, ¿dónde crees que quedará nuestro posicionamiento, nuestra imagen de marca?

–Eso no me lo he planteado del todo. Los informes comerciales parecen muy concluyentes: o bajamos ya los precios o en breve vamos a empezar a perder a clientes fieles. He tratado de ir al problema directamente, cogiendo al toro por los cuernos.

–Ya, pero reducir precio casi siempre es percibido como reducir calidad.

–Creo que ahora no. Si todo el mundo lo rebaja, de alguna manera la posición de todos será la misma, ¿no?

–Quizá, es posible. ¿Has verificado que la reducción de personas sea viable sin alterar la producción? Vamos a vender menos en unidades monetarias, pero pretendemos vender lo mismo en unidades físicas.

–Confío en que eso sepan resolverlo en logística. De hecho, he simulado una reducción proporcional de los puestos de trabajo afectados, y los números me salen.

–Ya veo. Gracias, Laura, creo que ahora le toca a Martín.

\*

–Bien, Martín, o sea que básicamente lo que debemos hacer es acelerar el lanzamiento de nuevos productos, mantener precios y hacer descuentos selectivos a clientes, siempre con alguna razón: su fidelidad, su volumen de compra, su carácter estratégico, etc.

–Eso es. Nada de rebajas generalizadas de precios. Los precios se bajan en un minuto, y eso es algo que tarda años en recuperarse. Además, está nuestra imagen de marca, siempre hemos estado situados en el segmento de precios medio-alto y calidad alta.

–Pero el lanzamiento de nuevos productos necesita ahora mismo una inversión importante, y nuestro músculo financiero está un tanto afectado –alegó Pilar.

–Confío plenamente en Laura; allí donde se pueda encontrar un euro, ella sabrá traerlo para casa.

–Nuevos productos suponen esfuerzos comerciales, también casi siempre nuevas contrataciones e incluso promociones ante posibles nuevos puestos de responsabilidad. Todo esto cuando llevamos bastante tiempo hablando de austeridad y esfuerzo desde donde cada uno esté. Le das la vuelta a otras perspectivas en lugar de redimensionar, casi que me hablas de crecer.

–Pilar, estoy y estaré contigo en lo que decidas, te doy mi visión; ya sabes, debemos tratar de encontrar nuestra oportunidad. Creo honestamente que desde el punto de vista de marketing lo que te propongo es coherente y útil.

–Gracias, Martín, lo es. Desde el área de marketing siempre eres impecable. Creo que voy a por José Luis.

–Ya veo, José Luis, tenemos que externalizar. No ves otra manera de mantener los márgenes, pero a ti eso nunca te ha gustado demasiado. De hecho solo me has dejado hacerlo con aquello que dicen todos los manuales que debe hacerse.

–Sí, ya me conoces. Nunca he querido saber nada de llevar fuera procesos que considero básicos en nuestras operaciones, y también conoces por qué es así: no veo cómo garantizar la calidad.

–¿Y ahora?

–Tampoco.

–Esa era la cuestión para José Luis, y se reflejaba en su rostro.

–Gracias, José Luis. Confío en ti plenamente.

\*

Pilar recordaba especialmente la última entrevista. Recordaba la mirada de José Luis, una mirada que no podía ser más sincera, ni quizá más noble. Para él, simplemente era cierto: bajar los precios y externalizar llevaría a bajar la calidad.

Pilar recapitulaba. Podía bajar los precios de manera general, pero tenía que soportar esa rebaja en una externalización de costes que no le garantizaría la calidad. Podía no hacer eso y acelerar el lanzamiento de nuevos productos, además de realizar descuentos selectivos, pero no sabía si tendría el músculo financiero necesario, aunque daría la impresión de que estaban en una fase de ascenso en lugar de peleando por no descender. Pilar dudaba de que esto último pudiera sostenerse mínimamente. ¿Qué tenía? Buenas ideas que ya habían funcionado en algún lugar, pero que se derivaban de las visiones parciales de unos magníficos y responsables directivos, sí, pero que no contemplaban Landscape como un todo.

Mientras aparcaba el coche pensó que, aunque no era su estilo, quizá suspendiera las cuatro entrevistas restantes. En cualquier caso, hoy era lunes, y no estaban programadas. Tendría hasta el martes de la semana siguiente; su agenda ya no había dado para más en esta.

### **Pilar tiene un correo**

¿Por qué había abierto aquel correo? Pilar nunca abría ese tipo de correos. De entrada, el remitente tenía un nombre absolutamente indecifrabable y, por supuesto, totalmente desconocido. Por lo menos, reconocía que aquel E-mail había sido capaz de sortear la infalible barrera *antispam* de Javier, su director de sistemas. Quien lo había enviado era ciertamente hábil. Bueno, decir eso ahora, cuando ya había abierto el correo, era decir bien poco: se trataba de alguien realmente excepcional, sin duda alguna.

Aunque al principio había pensado que se trataba de una broma, tampoco eso le acababa de cuadrar.

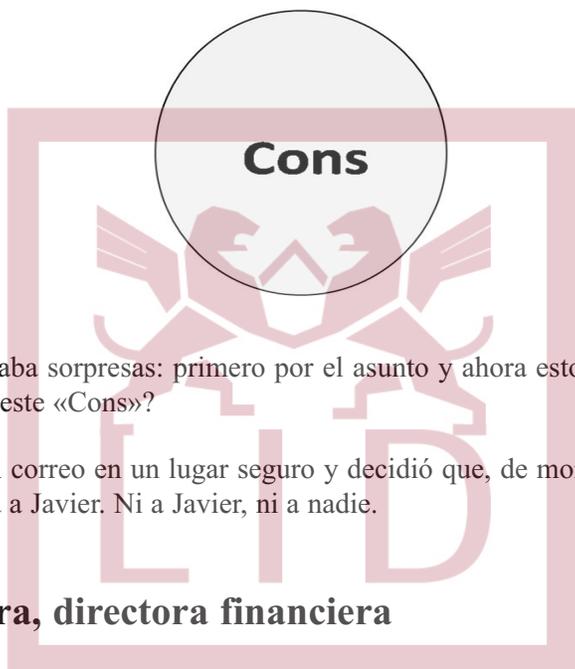
Pilar repasó con detalle todo lo que acababa de pasar. Había visto inmediatamente que se trataba de un remitente desconocido, y anotó mentalmente que debía avisar a Javier —nada era infalible— y entonces leyó el asunto: «Pilar, desde la arcoirisada crestería: la mejor visión global».

«Visión global». Sus ojos se detuvieron ante esa expresión. Era martes y, justo el día anterior, lunes, se había ido a casa pensando que necesitaba una visión global. Además, ¿qué pintaba allí el verso de Neruda encabezando el asunto?

Y lo había abierto, claro, lo había abierto.

El texto no podía ser más escueto: «He pensado en ti, quizá te interese».

¿Qué era lo que le debía interesar? Desde luego, Neruda, sí. Y entonces, de pronto, apareció algo en el texto del mensaje, algo que antes no estaba. No, sin duda, no estaba.



Pilar sumaba sorpresas: primero por el asunto y ahora esto. ¿Qué quería decir este «Cons»?

Guardó el correo en un lugar seguro y decidió que, de momento, no le diría nada a Javier. Ni a Javier, ni a nadie.

## **2. Laura, directora financiera**

Había sido un suspiro, sí, debía reconocerlo. Probablemente, los directores financieros no podían dedicarse a suspirar, pero tampoco está escrito en ninguna parte que no puedan hacerlo. Ni los directores financieros, ni las directoras financieras como ella: Laura, 35 años, la más joven del Comité Directivo, algo que sus queridos colegas no perdían la ocasión de recordarle. Eso sí, con mucho respeto, aunque también con cierta mirada socarrona que a ella no se le escapaba.

¿Por qué había suspirado? No recordaba que ella fuera muy dada a este tipo de manifestaciones. Además, simplemente había cerrado una hoja de cálculo y ahora estaba pensando cuál, de las muchas que utilizaba, iba a abrir. En cierto modo, todas las hojas de cálculo son iguales: filas

y columnas y sobre todo números, y algunos textos, la mayoría abreviados, para los encabezados y poco más, los textos imprescindibles para no perderse y para que al final esos números puedan decir algo, porque los números siempre dicen algo, por supuesto.

Estaba a punto de olvidar su suspiro, y de pronto ¡volvió a suspirar! Bueno, la cosa ya se estaba pasando de la raya. Un suspiro está bien, pero ¿dos suspiros? Afortunadamente, nadie la había oído, la intimidad de su funcional despacho la protegía. No pudo evitarlo, su mente analítica se le anticipó: ya estaba tratando de descubrir la causa de los suspiros mientras realizaba proyecciones acerca de la aparición del próximo.

«No —se dijo—, esto no puedo tratarlo así, esto no son desviaciones presupuestarias. Tendrá algo que ver con mi estado emocional. O simplemente puede ser que esté algo cansada. Aunque hoy todavía es martes. Bueno, no le des vueltas, será por lo que sea».

De manera decidida abrió una nueva hoja de cálculo, que resultó ser la del análisis de costes de producción, donde había desarrollado las diferentes alternativas para la entrada en la madre de todas las batallas: la batalla de la guerra de precios. Batalla en la que, sí o sí, Landscape se iba a ver envuelta.

«Aunque, de hecho —pensó— no es que fuera a verse envuelta. Landscape ya lo estaba, envuelta y bien envuelta».

El tema de la guerra de precios era el que más preocupaba al Comité Directivo, y desde luego a Pilar, pero en absoluto creía que sus suspiros estuvieran relacionados con ello. Al fin y al cabo ella hacía los números que otros ejecutaban. Como siempre decía, ella simplemente mostraba los resultados que otros alcanzaban, su trabajo era exponer la información de modo que resultara útil para la toma de decisiones. Pero salvo lo relativo a los intereses, y esa era una partida relativamente poco importante, el resto de partidas de la cuenta de explotación las hacían los demás. Las hacían y, sobre todo, las vivían.

Esta vez lo vio venir. Trató de evitarlo, pero al final se dio cuenta de que era inútil, iba a salir de todas formas... y llegó. Con marcado carácter profesional contabilizó su tercer suspiro. Cerró la hoja de cálculo y

decidió que era un momento magnífico para acercarse a la máquina de café. Cuando llegó, lo único que pudo hacer fue exclamar:

–¡No sabía qué teníamos Comité Directivo a esta hora!

El comentario no era para menos. Algo similar a una conjunción astral hacía que allí estuvieran Javier, Martín y Carmen. Al director de sistemas se sumaban el de marketing y la directora de personas.

–Comité, no, pero a Martín se le han ocurrido unas cuantas cosas con respecto a la mejora de la atención al cliente. Nos ha hecho una convocatoria formal y no hemos tenido más remedio que venir –le explicó Javier con una sonrisa.

–Y como hemos sido buenos y atentos, y no le hemos interrumpido y le hemos dicho a todo que sí, pues nos ha invitado a un café –añadió Carmen.

–Si quieres, me estiro y también te invito –remató Martín.

–Pues no estaría nada mal. No voy a ser yo quien impida el ejercicio de tanta generosidad.

–Ahora que lo dices, el otro día leí en un libro que la generosidad es algo estupendo, pero que estaría mal vista en un director financiero –le dijo Martín.

–¿Y en una directora financiera?

–*Touché*, Laura, pero ya me has entendido.

–¿Qué es ser generosa? –preguntó Laura.

–¡Eh, eh! Que eso son pelotas fuera. Más o menos todos tenemos claro qué es la generosidad –la protesta era de Javier.

–Pues la cosa no está tan clara. ¿Quién es generoso? ¿El que da lo que le sobra? ¿Hacer eso es ser generoso? –aportó Carmen.

–La dirección financiera debe velar especialmente por el mejor uso posible de los recursos de la empresa, siempre con el norte puesto en la

maximización del resultado obtenido. Si haciendo eso puede ser generosa, lo será; y si no, no lo será –dijo Laura.

–Vale, vale –respondió Martín, no demasiado convencido.

–De acuerdo, Martín, te prometo que te daré una respuesta algo más convincente a la hora de comer si te quedas por aquí. Y ahora me vuelvo con una hojita de cálculo que me echa mucho de menos cuando no estoy –Laura regresó a su despacho con el café en la mano y un semblante pensativo.

\*

A decir verdad, Laura no tenía ninguna hojita que la añorara, ni siquiera en ese momento tenía ninguna abierta y, sin embargo, había sentido la necesidad inmediata de acabar la conversación. Todavía no sabía qué había pasado, pero notó claramente que algo había pasado, y también pensó que tenía que ver con la catarata matinal de suspiros. Lo primero que hizo al llegar a su despacho fue meterse en el diccionario y buscar la palabra maximizar. El resultado fue contundente: «buscar el máximo de una función».

Laura sabía bien cuál era su máximo, era el mismo que le había dicho a Martín en la máquina de café: su máximo eran los máximos resultados, porque esa era la única manera de dar la máxima rentabilidad a los propietarios de Landscape, que al fin y al cabo para eso era para lo que tenían la empresa, ¿no?

Fue un impulso, un puro impulso: descolgó el teléfono y marcó el número interior de Jaime, su mano derecha:

–Oye, Jaime, ¿tú crees que en Landscape trabajamos para darle el máximo beneficio a sus propietarios? –le preguntó Laura directamente.

–¡Madre de Dios, cómo te está sentando este martes, Laura!

–Venga, Jaime, ¿tú lo crees?

–Espera, que repaso mis apuntes de empresariales. Vamos a ver, siguiendo la teoría clásica liberal, yo diría que no –Jaime comenzó una

ordenada explicación—. Aquí tenemos bastante en cuenta a todo el mundo, pero los propietarios tampoco son mocosos, aquí nada de rentabilidad pactada para años. Cada año Pilar tiene una lucha a brazo partido y la negociación se afina. Si la cosa puede mejorar medio punto, medio punto que se llevan a la cazuela.

—¡Jaime! —Laura quería una respuesta concreta.

—Pues no te diría yo que sí, pero tampoco te diría que no. En cualquier caso, ya sabes que aquí los resultados son casi una religión y que la rentabilidad y el pago de dividendos son su materialización palpable. Todo con guante de seda, eso sí.

—O sea, que sí —insistió Laura.

—O sea, que no es que no. Pero ¿dónde está el incendio?

—En tu silla si esta tarde no tengo todos los informes que te pedí.

—¡Esta es mi Laura! Ya me tenías preocupado.

—Jaime, gracias.

—No hay de qué.

Al menos ya tenía claro por qué había suspirado, o al menos eso creía: esa hojita donde había calculado las alternativas ante la guerra de precios tenía muchos números, sí, y en algunos de ellos la plantilla bajaba y los resultados, mal que bien, se aguantaban; en otros pasaban otras cosas, la plantilla bajaba menos y los resultados se iban para abajo y, claro, la rentabilidad también.

Laura pensó que hasta ahora maximizar en Landscape no había sido muy difícil, las cosas habían ido bien y a ella no le había llegado ningún descontento especialmente grave. Naturalmente, siempre surgía cierta tensión con la negociación del convenio de empresa, y poco más. Tampoco José Luis tenía la orden de atornillar a ningún proveedor, aunque él era realmente bueno en sacar el mayor partido de sus capacidades.

¿Por qué ahora se sentía un tanto confusa? En un primer momento, orientarse a los resultados le había parecido la mejor opción, la más

segura. Además estaba especialmente entrenada para ello. Pero hoy había suspirado ¡tres veces! y también estaba la conversación que acaba de tener con Jaime. Menos mal que él era algo más que su mano derecha, un gran tipo, sí.

Se daba cuenta de que no se podía maximizar todo. Sabía de sobra que maximizar una parte significa minimizar otra parte. Ella no tenía ninguna conciencia de haber maximizado la rentabilidad, aunque desde luego Landscape no era el país de las maravillas; ni ella, Alicia.

Afortunadamente no se encontró con Martín a la hora de comer. Después salió temprano, algo pasaba en su cuarto de baño que amenazaba con no ser demasiado bueno. Había quedado con el fontanero a las 6, y allí estaba él; realmente era un fontanero disfrazado de fontanero; o sea, un fontanero con todas las de la ley, del que le habían dado muy buenas referencias.

El fontanero echó un vistazo, escuchó las explicaciones y asintió a todo. Luego le dijo que le dejara trabajar y que haría lo posible para atajar el problema y para que no provocara males mayores, aunque le dejó claro que la cosa estaba difícil y que, si salía mal, le tocaría hacer algo de obras de manera inevitable. Se puso al trabajo y, al cabo de dos horas, cantó victoria:

–Bueno, esto ya está. Hemos tenido suerte. La tubería estaba muy mal –dijo con aplomo.

–Muchísimas gracias. Ya se sabe, una está tan tranquila y de golpe algo se estropea.

–Para eso estamos los profesionales.

–¿Qué le debo?

–Dos horas por 45 son 90.

–Pero el último fontanero me cobró a 36 la hora –dijo Laura algo escandalizada por la tarifa.

–Ya le he dicho que era un trabajo difícil y que, si salía mal, los gastos habrían sido mucho mayores. Además, 36 ahora mismo es un precio bajo –aclaró el fontanero con el mismo aplomo que antes.

–Bueno, pero...

–O sea, que usted quiere el mejor fontanero a un precio bajo –prosiguió.

–Hombre...

–Señora, ¡no me maximice!

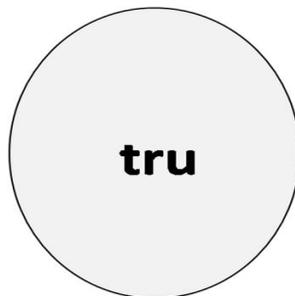
### **Laura tiene un correo**

No servía para nada hacerse recriminaciones, ni tampoco decirse que estaba distraída por los suspiros de ayer. Esos correos no se abren, eso es el abecé de la prevención. ¿Y qué iba a decir Javier ahora? ¡Vaya ejemplo desde el Comité Directivo! Aunque Laura creía que, de momento, no le iba a decir nada a Javier, ni a Jaime tampoco.

Era demasiado increíble, todo era increíble. Empezando por abrir un correo de un desconocido solo porque en el asunto decía: «Laura: maximizar en un suspiro».

Laura pensó que era miércoles y que, justo el día antes, había estado dándole vueltas a esa palabrita –maximizar– y a lo de los suspiros. ¿Cómo podía saberlo el remitente? Su pecado de abrir el correo se podía disculpar, seguro.

Lo que seguía impresionándola era lo que había pasado después. Unos momentos antes, el texto del correo era un escueto: «he pensado en ti, quizá te interese». Y después apareció una imagen venida no se sabe de dónde:



¡Uf! ¡Nunca había visto nada igual!

### 3. Martín, director de marketing

El PowerPoint parecía convincente, rotundo, preciso. Si los tiempos son de guerra, ¿qué mejor que echar un vistazo a los principios del marketing de guerra? Eso es lo que pensó y eso es lo que acababa de hacer. Miércoles, y el tiempo para el combate se estaba acercando. Sabía perfectamente que cada vez costaba más mantener el volumen de pedidos necesario con las condiciones actuales, que era el eufemismo adoptado para hablar del precio actual.

Martín, 40 años. Mientras repasaba mentalmente los principios recién leídos conectó con algo, con algo que nunca había olvidado, con algo que tenía que ver con sus creencias, con lo que le movía. Quince años atrás, recién licenciado en Económicas, no demasiado brillantemente pero tampoco en la banda baja, pensó que la empresa sería su destino, pero los números contables no le atraían demasiado. Un par de conversaciones con algún profesor especialmente respetado le animaron a tomar la decisión. Encontró trabajo, también encontró la comprensión de una entidad financiera y todo junto le situó en la lista de inscritos de un más que prestigioso máster en marketing.

Martín sabía con qué había conectado y, como siempre, sonrió. No puede evitar hacerlo cada vez que rememora su máster. Recuerda ahora un momento muy concreto de él, el momento en que se inició lo que parecía una práctica más. El profesor formulaba su demanda habitual:

–Dos voluntarios, por favor.

Martín se levantó y también lo hizo Raquel. No estaba mal, Raquel le caía francamente bien. El profesor presentaba la tarea:

–Trabajamos el principio del principio del marketing. Tomamos una expresión que es sobradamente conocida: «El buen paño en el arca se vende». Raquel tratará de convencer a Martín de que el buen paño sí se vende en el arca, y Martín intentará convencer a Raquel de que en absoluto. Quiero un debate de altura.

Y fue un debate de altura, por supuesto: uno tras otro, todos los argumentos que sostienen la orientación al producto fueron aportados por

Raquel. Martín, por su parte, contraatacaba hablando de la orientación al mercado.

–Un buen producto se vende solo. Si además tiene un buen precio, ya está; no hace falta más. Hay que ser capaz de hacer que el cliente quiera el producto que hemos hecho para él. No hay nada más que hacer con el cliente: ofrecerle buenos productos. El presupuesto de comunicación es el recurso de los incompetentes incapaces de hacer un buen producto –así de rotunda se mostraba Raquel.

Martín no quería ser menos rotundo:

–Sin comunicación nadie sabe que el producto existe, pero es que tenemos que hacer muchas más cosas: hemos de saber qué quiere exactamente el cliente, debemos hablar mucho con él, tanto como sea necesario. No podemos dar la orden de producción sin saber con precisión qué desea nuestro cliente. Un buen producto que no es el producto que nuestro cliente quiere no solo es un derroche, es simplemente la ruina.

El debate fue subiendo de tono. Raquel no era de las que se rendían y Martín tampoco tenía ningún deseo de hacerlo.

–Los clientes deben venir a quitarnos literalmente los productos de las manos. Si son buenos, basta con eso, y con el precio, por supuesto –dijo Raquel.

–Si no sabes qué quiere realmente tu cliente, tienes que gastarte todo el dinero de que dispongas en saberlo. Ya financiarás el resto de las cosas que tengas que hacer –respondió Martín, sin moverse ni un milímetro de su planteamiento.

Todavía el debate alcanzó una nota más:

–El buen producto es nuestro santo grial, nuestra bandera y nuestra vida –casi gritó Raquel.

Fue Martín quien gritó:

–¡Las necesidades del cliente son nuestra única razón de ser!

Después el profesor agradeció el debate y la pasión puesta en él. Apuntó también algunas reflexiones. Sin embargo, Martín recuerda perfectamente que ya no escuchó nada más, y que mientras volvía a su silla supo que aquella no había sido una práctica más. Así fue. El tiempo le confirmó que aquella sencilla práctica había sido la práctica de su máster.

Había basado toda su carrera profesional, y su éxito, en orientarse al cliente: primero escucharlo, luego volver a escucharlo e incluso hacerlo una vez más, y solo después actuar. Por supuesto, había utilizado todos los instrumentos de marketing aprendidos, y singularmente el plan de marketing, pero en esencia había tenido muy claro su trabajo. Por supuesto que había tenido en cuenta que la política de precios era una parte importante de las 4Ps tan bien aprendidas, pero nunca había basado la relación con sus clientes tan solo en el precio. Siempre había evitado entrar en guerra de precios y, desde luego, conceptos como cliente prisionero más bien le habían revuelto el estómago que otra cosa, al menos hasta ahora.

Martín volvió de la práctica. Él trabajaba por y para la fidelidad. Concebía incluso la fidelidad radical, la que hace que en la mente del cliente no exista ningún otro producto que tu producto. Pensaba que era posible, que se podía aspirar a ella. Aunque su carrera profesional todavía no era muy larga, tampoco era ya tan corta y siempre se había movido en esa dirección.

El producto que el cliente quiere, como lo quiere, cuando lo quiere, donde lo quiere y al precio que lo quiere. Hay un qué, un cómo, un cuándo y un dónde, además de un precio. No puede ser que el precio ocupe todo el espacio, que no haya nada más. Pero, además, todo eso son atributos más o menos tangibles. ¿Dónde quedan los intangibles? Y, más allá, incluso: ¿dónde queda la emoción? Todo esto parecía quedar arrumbado, dejado de lado, ante la inminencia de la batalla. Desde luego él iba a seguir manteniendo que no se entrara en ella, pero por alguna razón que se le escapaba, hoy había abierto un PowerPoint al que no prestó la menor atención cuando lo recibió.

Ya era tarde. Su equipo le había dejado solo. Apagó todas las luces dejando que los últimos rayos de sol iluminaran la sala de trabajo. Al fondo, en el extremo opuesto a la ventana, destacaba el blanco de una

pantalla de proyección y del papel grafo, testigos de que allí a menudo se realizaban presentaciones. Martín pensó que esas eran las herramientas de trabajo de un profesor. De hecho, él mismo colaboraba en un par de escuelas de negocio, decía que más que nada lo hacía para mantenerse en forma intelectualmente.

Martín se sentó un momento en el aula. Fue apenas un momento.

\*

–Venga, venga, que vamos a empezar. Sí, ya sé, ya es miércoles y los de quinto sois los que más trabajáis, pero bueno, tenéis diez años y mucha, pero que mucha, energía. Hoy vamos a hablar de los principios del marketing –explica el profesor a sus alumnos.

–¿Marke qué? –exclama Antonio.

–Marketing. Es algo muy importante y que tiene que ver con todas las cosas que se compran en el supermercado –apunta el profesor.

–¡Me encanta la Coca-Cola! –grita Laura.

–¡Y el Cola-Cao! –dice Juana con la misma energía.

–Pero lo que más, ¡las chuches! –Luis se gana la aprobación general.

El profesor centra el tema:

–Vale, vale. A ver, el marketing dice que las personas compran las cosas que necesitan.

–Pues mi padre le dice a mi madre que compra un montón de cosas que no sirven para nada –replica de nuevo Antonio.

–Para algo las comprará –razona el profesor.

José hace su aparición en el debate:

–¿Para presumir?

–Bueno, si estamos así todo el rato, no os lo podré explicar. Venga, imaginemos que alguien necesita algo.

–¡Cola-Cao! –Juana no deja de pensar en él.

El profesor acepta el ejemplo:

–Vale, Cola-Cao.

–¿Y por qué va a necesitar Cola-Cao? –pregunta José.

–Eso está chupado, todo el mundo sabe que la leche con Cola-Cao está mucho más buena –Antonio sigue teniendo protagonismo.

–Primer punto anotado: la leche sola está muy bien, pero a muchas personas les gusta mezclarla con algo, porque así está mucho más rica. Y ahora seguimos. Si vosotros tuvierais que hacer Cola-Cao, ¿qué sería mejor? ¿Preguntar a los otros niños cómo debería ser el Cola-Cao? ¿O sería mejor hacer el Cola-Cao por vuestra cuenta y luego dárselo a los demás?

–Si lo hago por mi cuenta, igual luego no les gusta –afirma Diana.

–Pero preguntarles cómo lo quieren igual sería un coste –comenta de nuevo Antonio.

El profesor se sorprende:

–¿Qué has dicho, Antonio?

–No lo sé, pero mi padre es economista y está todo el día con el coste *p'arriba y p'abajo*. He pensado que igual acertaba.

–Bueno, casi, Antonio, casi. Pero Diana piensa que es mejor preguntar, ¿verdad?

Es Luis quien apunta lo que para él es un problema:

–Si preguntas, igual no lo haces como quieres tú.

–Pero ¿quién se lo tiene que beber: tú o ellos? –sigue preguntando el profesor.

No puede ser otro que Antonio el que responde:

–A lo mejor si lo haces como ellos quieren, entonces es muy caro. Mi padre también habla mucho de eso.

–De todos modos, podemos intentar hacerlo de una manera que no sea tan cara –sugiere el profesor.

–Mucha gente lo compra todo por el precio, siempre compra lo más barato –Antonio sigue repitiendo las consignas paternas.

–¿Tu padre de nuevo?

–Sí, profesor. ¡Es que en la cena no para de hablar!

Nueva pregunta del profesor:

–¿Siempre compramos lo más barato?

–Yo, cuando me gusta una cosa que es cara, ahorro y luego me la compro. Y si es muy cara, se la pido a mi padre, y me la compra. Y si es cara, pero muy cara, mi madre dice que no la necesitamos y ¡se acabo la discusión! –comenta Laura describiendo cómo se dirige la economía en su familia.

–La clase se acaba. Muchas gracias por vuestras aportaciones. Os vais a llevar un trabajito para casa.

Un pequeño clamor inunda el aula:

–¿Deberes?

–No exactamente. Hoy, a la hora de cenar, preguntad a vuestros padres si siempre compran lo más barato. Simplemente decidles que habéis hablado en clase de comprar cosas y que les tenéis que hacer una pregunta: «¿Nosotros siempre compramos lo más barato?».

Una nueva pregunta cierra la clase.

\*

Martín abrió los ojos, se levantó, cogió su chaqueta y con paso resuelto se encaminó hacia el aparcamiento, abrió su coche, se sentó, desajustó, salió del recinto, se incorporó a la circulación y, casi de forma mecánica, se incorporó también a la carretera que le llevaría a casa.

Solo cuando estaba totalmente inmerso en el tráfico se preguntó: «¿En qué película he visto cómo un profesor de Ciencias Sociales daba una clase de marketing a niños de 10 años?». Luego pensó que la imaginación de los guionistas a veces daba lugar a escenas descabelladas, y le llamó la atención el detalle de que aquel profesor se parecía muy sospechosamente a él. ¿Pero era una película o había sido un sueño? Y si era un sueño, ¿cuándo se había quedado dormido?

### **Martín tiene un correo**

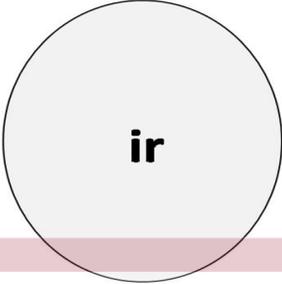
¡Que le pasara esto a él! A él, que no había parado hasta que Javier generó un *antispam* infalible, in-fa-li-ble. En aquel momento, casi se puso grosero con Javier, que menos mal que está hecho de buena pasta. Javier lo había logrado, se acabó el correo basura, y ahora va y se le cuele uno. ¡Y Martín lo había abierto! Así de inexplicable. Naturalmente tenía excusa, pero de alguna manera se sentía cogido en falta.

Sí, claro, el asunto era de lo más incitante: «Martín: la fidelidad es una emoción que no se borra como la tiza».

¿Quién le había enviado eso? Ayer, de pronto, no sabe cómo, recuerda haberse visto, o algo parecido, con una tiza en la mano dando clases de marketing ¡a niños de 10 años! Mientras tanto, no ha parado de darle vueltas a la cuestión de la fidelidad, y el jueves alguien le envía un correo con este asunto. Tenía excusa, sí. Autorreproche también, pero excusa seguro.

El texto no podía ser más escueto: «He pensado en ti, quizá te interese».

Apenas había levantado la vista unos instantes, justo para darse un respiro, y entonces casi se cae de la silla al ver aparecer llegado de cualquier parte:



**ir**

¡Demasiado! Demasiado hasta para él y su desbordante imaginación.

Martín guarda, bajo siete llaves, el correo.

#### **4. Mauricio, director comercial**

Primero se miró de reojo, como sin darle demasiada importancia. Después no: se plantó decididamente frente al espejo y se miró, casi se examinó.

Mauricio, 58 años. De profesión, alpinista, por más que tuviera que reconocer que Landscape no le pagaba por subir montañas, sino por ser su director comercial desde hacía diez años, a los que había que sumar otros quince trabajando en la primera línea para llegar a los 25 que llevaba conectando los productos de Landscape con sus clientes. El resultado del examen fue, una vez más, positivo: nada en su imagen delataba su edad, salvo, eso sí, una tez algo tostada tras haber sido acariciada tantas veces por un sol de alta montaña.

Muchas montañas, subiendo junto con otros, pero también en solitario. Montañas de medio mundo, más las que todavía confiaba en que le esperaban, aunque el mítico sueño de hacer un 8.000 quizá ya no lo llevaría a cabo. Mauricio pensó que todas esas montañas deberían ayudarle ahora. Tantas dificultades superadas, incluidas algunas emergencias importantes, además de todo su conocimiento de grupos humanos

trabajando en condiciones adversas, deberían echarle una mano. Y, sin embargo, este jueves en la reunión con sus coordinadores de ventas, que también eran sus principales colaboradores, no le habían prestado gran ayuda. Mauricio incluso tenía la sensación de que la reunión se le había ido un tanto de las manos.

\*

En la reunión estaban con él Víctor, Laura y Juan. Víctor abrió con fuerza el debate:

–No te explico qué es estar ahora mismo ahí fuera, porque sé perfectamente que lo sabes.

–Salgo con vosotros a vender cada semana. Por supuesto que sé lo que está pasando –la réplica de Mauricio fue inmediata y expresada con deseada voz calmada.

–¿Y quién más lo sabe? Llevamos reportando desde hace meses que no podemos sostener la situación y parece que no pasa nada –remarcó Luisa, casi desafiante.

–Sí que pasa. Pero ya sabes, llevamos toda la vida en el segmento de precio medio-alto y calidad alta. Pilar se lo está pensando –respondió Mauricio, que seguía con su intención de suavizar la conversación.

–Si piensa mucho más, quizá no haya nada en qué pensar –y ahora Luisa sí estaba desafiando.

–La cuestión se ha acelerado. En quince días se tomarán medidas, y parece que sí, que entraremos en una guerra de precios –Mauricio seguía intentando dar explicaciones tranquilizadoras.

–Sabes que no me gusta oír eso, pero ni nosotros ni nuestros equipos vemos otra solución –intervino Juan.

Luisa, claramente, no se tranquilizaba:

–Estamos vendiendo por ser lo que somos cada uno de nosotros, estamos tirando de todo, recordando una y otra vez a nuestros clientes

las veces que hemos sido capaces de solventar sus problemas y que hemos sido siempre la solución.

–Luisa, te veo muy alterada –le dijo Mauricio tratando de tirar de sus buenas relaciones con ella desde una alusión personal.

–¡Hermes! –con una sola palabra Luisa estaba diciendo mucho.

–Sí, Hermes –asintió Mauricio.

–Como muy bien sabes, es el principal cliente de mi zona, y me ha dicho que se acabó, *good-bye*, que es el último pedido si no modificamos las condiciones. Sabes también que al menos tres personas cuelgan de Hermes, con Andrés a la cabeza, y Andrés lleva quince años partiéndose el pecho conmigo –Luisa seguía firme.

–Un momento. Pilar no va a tocar la estructura comercial; los que parece que van a pagar el pato son los de logística –aclaró Mauricio.

–Pero en logística seguro que hay otros Andrés. Tenemos que reaccionar, Mauricio, tenemos que reaccionar –Luisa no cejaba en su empeño.

Mauricio seguía intentando acompañar al grupo:

–Lo vamos a hacer, seguro.

–Mauricio, Luisa te está diciendo lo mismo que pensamos Juan y yo. De pronto no acabo de saber si estoy hablando con las mismas personas a las que llevo años atendiendo: nadie quiere saber nada de nada. Si lo puedes hacer un 20% más barato, bien; si no puedes, has dejado de ser una alternativa válida –Víctor fue realmente claro.

–¿No te dice nada la montaña? –Juan le preguntó a Mauricio. Era una pregunta que quería facilitar la conciliación.

La montaña era el terreno de Mauricio. Esta vez su voz pausada sí logró rebajar la tensión:

–Sí, claro, me dice que nos ha pillado la tormenta a 4.000 metros de altura y que de ninguna manera intentemos pasar la noche, que hay que