

# 1

## Un balde de agua helada

Fue un lunes de mayo por la tarde cuando mi vida cambió para siempre.

Estaba trabajando en mi puesto de jefe de planta de Dairy Cream, una empresa de helados regional, cuando Reggie, uno de nuestros vendedores, entró alegremente por la puerta, una hora antes de lo que yo esperaba. Había tenido una cita importante con Natural Foods, la próspera cadena nacional de alimentación que tiene una sucursal en nuestra ciudad, desde hace unos diez años. Pensaba que quizá todavía no había ido a verlos, hasta que, meneando la cabeza y con un indolente encogimiento de hombros, hizo el gesto de «pulgares abajo». Una vez más, no había conseguido vender ni siquiera un cuarto de litro a Natural Foods.

—La próxima vez lo conseguiremos, Pete —dijo imperturbable, con la fe de un hincha de los Cachorros de Chicago.

Podía ver que no le preocupaba mucho. Después de todo, nadie esperaba de verdad que consiguiera un pedido. Llevábamos años intentándolo. Esa visita se había convertido en una tarea anual que yo le obligaba a realizar y él la había llevado a cabo. Una cosa menos que hacer.

Sólo que este año yo contaba, sinceramente, con que lograríamos la venta. Habíamos sacado tres nuevos sabores, usando ingredientes naturales, que pensaba que los dejarían con la boca abierta. Así era como nos habíamos hecho un nombre: con sabores radicalmente nuevos que nos habían proporcionado no sólo publicidad local y un aumento de las ventas, sino la atención nacional. Pero mi estrategia de «nuevos sabores» parecía haber fallado con Natural Foods.

Lo que más me preocupaba era algo que no le podía contar a Reggie ni a nadie más. Nuestro jefe y fundador, Malcolm Jones, me había expresado recientemente su decepción por la falta de crecimiento de nuestras ventas. Nuestros márgenes de beneficios se iban reduciendo. Malcolm me había dicho que, si las cosas no mejoraban pronto, se vería obligado a hacer algunos cambios importantes. Me dijo que una solución sería contratar a otro equipo de dirección. También dio a entender que quizá se viera obligado a vender la fábrica a una empresa nacional o borrarla por completo del mapa, vendiendo el solar a un promotor inmobiliario.

—No me importa lo que tengas que hacer para dar la vuelta a la situación, Pete, pero hazlo. La responsabilidad es tuya.

Con la expansión urbana extendiéndose más allá de la autopista que rodeaba la ciudad, no me cabía ninguna duda de que Malcolm podría sacar más dinero vendiendo el solar a una inmobiliaria que manteniendo la empresa con los ingresos actuales. De todos modos, tanto en un caso como en el otro, yo me quedaría sin trabajo. Con una esposa y dos hijos pequeños, de ocho y seis años, la reprimenda de Malcolm me sacó de mi auto-complacencia.

Aunque me había criado en la ciudad, sólo hacía dos años que trabajaba en Dairy Cream, después de haber pasado diez años en una empresa de alimentación de Denver. Me parecía que nuestra familia sólo acababa de instalarse. Mi esposa, Jean, había conseguido un trabajo en una sucursal bancaria y nuestro hijo y nuestra hija tenían cada vez más amigos en el vecindario. Pero era del todo imposible que pudiéramos pagar la hipoteca y todos los demás gastos sólo con el salario de Jean. Además, si fracasaba en Dairy Cream, ¿qué haría? No era necesariamente el tipo más listo de la ciudad, pero me dedicaba en cuerpo y alma al trabajo. Había implantado una serie de iniciativas de dirección y programas para subir la moral de los empleados, con el fin de mejorar los procesos de fabricación y aumentar la producción.

Pero últimamente, nada parecía dar resultado. Nuestros helados no atraían a los compradores de la gama alta, pero tampoco podían competir con las marcas de precios bajos. Estábamos atrapados en medio y nos es-trujaban por ambos lados.

Nunca antes había fracasado en mi trabajo, pero estaba empezando a quedarme sin respuestas. Me preguntaba, preocupado, qué podía hacer para cambiar mi suerte. ¿Qué pasaría con toda la gente a mis órdenes, si Malcolm vendía la empresa o el solar?

Aquella mañana, acariciaba la esperanza de que Natural Foods fuera nuestra salvadora. Sabía que si podíamos vender nuestra marca aunque sólo fuera a una sucursal de su cadena, nuestra cifra de ventas aumentaría de forma importante. Vendían tanto que nos arrastrarían con ellos. Y también, claro, sería una cabeza de puente para tratar de conseguir la cuenta de toda la cadena, lo cual multiplicaría muchas veces nuestros modestos beneficios, de la noche a la mañana. Además, como Natural Foods tenía fama de ofrecer productos de alta calidad y un servicio al cliente de primera categoría, el hecho de que nos eligieran sería interpretado por los otros detallistas como que nos habíamos ganado el sello de aprobación del juez más severo del sector alimentario y eso nos traería más contratos.

Así que cuando Reggie volvió y me dijo que Natural Foods había vuelto a decirnos «ni hablar», después de una breve conversación de apenas diez minutos con su comprador, mi ánimo cayó por los suelos o más abajo. Reggie me explicó que apenas había pronunciado las primeras palabras cuando el comprador empezó a hacerle preguntas que no supo cómo contestar.

—¿Como cuáles?

—Como cuál era la densidad de nuestros helados, el

porcentaje de aditivos en peso y volumen, el índice de éxito de nuestros envases...

—¿El índice de éxito de nuestros envases?

—A eso me refiero —dijo Reggie—. Nunca me habían hecho unas preguntas así.

Me quedé atónito. ¿Cómo podía Natural Foods tomar la decisión de vender o no vender nuestros helados basándose en unas preguntas tan crípticas?

Sin embargo, mi decepción no tardó en convertirse en determinación. No podía perder esa cuenta. Años atrás, había conocido a uno de los jefazos de la empresa. Maldita sea, iría yo mismo a tratar de convencerlos. Aunque tenía programada una reunión con nuestro director de calidad, me quité las gafas de protección y la bata del laboratorio, me puse la chaqueta y cogí las llaves antes incluso de darme cuenta de lo que estaba haciendo. No soy vendedor —no tengo ninguna experiencia en ventas— pero sabía lo crucial que era esta venta. *Tenía* que conseguirla. Me metí en el coche —un todoterreno que habíamos comprado sólo hacía dos meses para pasear con los chicos, recordé contrito, pensando en los plazos— y me fui a Natural Foods.

Aunque siempre me había negado a comprar en su establecimiento —porque ellos nunca habían comprado nuestros helados—, no tuve ningún problema para encontrarlo; era un enorme edificio situado en un cruce importante. El establecimiento de lujo no se parece en nada al *Biggie-Mart* que yo frecuento. La fachada la forman unos enormes ventanales enmarcados en ladri-

llo, que le dan más aspecto de librería que de tienda de alimentación. Desde el otro lado del aparcamiento se pueden ver las vigas de nueve metros de altura del interior —con todo el cielo raso pintado de color beige, no del deprimente negro o escandaloso blanco de la mayoría de tiendas— y las simpáticas banderolas colgadas encima de cada caja registradora. Tanto si te gustan sus productos como si no, el diseño de la tienda te atraen al interior.

Yo quería que el establecimiento no me gustara, pero no podía evitar fijarme en hasta qué punto Natural Foods se esforzaba para que sus clientes sintieran que eran bienvenidos. Pese a mi boicot, mi esposa compraba allí y, con frecuencia, se deshacía en elogios, comentando que era un sitio estupendo y burlándose cariñosamente de mi tozudez por negarme a atravesar sus puertas. Pronto descubrí a qué se refería.

Entré por las puertas principales —mi esposa afirmaba que, si alguna vez las cerraban, ella nunca lo había visto—; como son tan amplias es prácticamente imposible chocar con otro cliente, por mucha concurrencia que haya. Una ráfaga de agradable aire fresco me recibió en aquel día caluroso. Pasé junto a los carros, todos ellos de un intenso y alegre color verde, colocados ordenadamente en forma de abanico para permitir la máxima facilidad de acceso y la mínima incomodidad. Noté una fragancia inconfundible y, al mirar a mi izquierda, vi una auténtica pared de flores, como una escena de un cuadro impresionista desbordante de color. Desde arri-

ba, llegaba una música suave y sosegada. Los diez segundos que se tardaba en entrar en Natural Foods eran la acogida más cálida que un establecimiento podía darte; te transportaban a algún lugar atractivo y exótico en apenas más de un metro.

—¡Hola! ¿Cómo está? —me preguntó una voz amistosa, con una sinceridad tan auténtica que supuse que era alguna amiga mía. Sin embargo, no la reconocí y debí de poner cara de desconcierto—. ¿Puedo ayudarle? —añadió.

—No, gracias —respondí.

Estaba claro que no era una recepcionista oficial, sino sólo una empleada cordial, que hacía su trabajo, ocupándose del arreglo floral, mientras saludaba a todos los clientes que podía. Pronto oí un coro de saludos similares por toda la tienda, muchos de los cuales se transformaban rápidamente en conversaciones más largas.

Mi primera ojeada me reveló lo limpio y fresco, cálido y acogedor que era todo el establecimiento. No se parecía en nada al sitio donde yo compraba... ni tampoco a nuestra fábrica, desde luego. Pero deseché rápidamente aquella idea. Bien mirado, ellos eran detallistas y nosotros vendemos a las tiendas, no a los clientes.

Justo después de las flores encontré el «Centro de ayuda», atendido por dos empleados sonrientes, uno de los cuales parecía libre para responder a una pregunta.

—Hola, ¿qué tal? —dijo la mujer—. Soy Jenny. ¿En qué puedo ayudarle?

Estaba seguro de que, al salir del coche, tenía una cara decididamente malhumorada, pero descubrí que me era imposible mantener esa expresión ante una sonrisa tan cordial. Había salido de la fábrica con tantas prisas que no recordaba el nombre del comprador con el que Reggie había hablado, pero sí que recordaba que uno de los vecinos de mis padres había conseguido un puesto directivo en Natural Foods hacía unos años y decidí hacer mi primer intento con él.

—¿El señor McMaster aún sigue trabajando aquí?  
—pregunté.

—Aaah, sí —respondió ella, sonriendo—. Estoy segura de que anda por aquí. ¿Lo espera?

—No —reconocí—. ¿Es un problema?

—En absoluto —dijo—. Habla con muchos clientes cada día y dudo que alguno haya concertado una cita.

—Bien, en realidad, no soy un cliente. Era vecino suyo, hace mucho tiempo. Hace, uf, probablemente diez años que no lo veo.

—¡Guau! —exclamó ella y añadió, bromeando—:  
¿Le debe dinero?

—No —dije, sonriendo a mi vez, incapaz de resistirme a su buen humor—. En realidad, es una visita de negocios.

—Si no ha visto a Mike desde hace tiempo, quizá será mejor que le acompañe.

Jenny salió de detrás del mostrador, le dijo a su compañero que enseguida volvía y me guió a través de la tienda.



## *Un balde de agua helada*

—¿Su despacho está en la parte de atrás? —pregunté.

—La oficina de Mike será nuestra *última* parada. Es más probable que lo encuentre en el aparcamiento, recogiendo carros o en la entrada retocando las flores, que sentado a su mesa. La mayor parte del tiempo, anda dando vueltas por la tienda, hablando con los clientes y con los miembros de nuestro equipo.

Recorrimos varios pasillos, que eran incluso más anchos de lo que yo había pensado al ver la tienda desde lejos, en mi coche. Estaban immaculados y organizados cómodamente. Las estanterías eran de suntuosa madera de cerezo y estaban situadas a diferentes alturas para romper las líneas rectas y estériles características de la mayoría de tiendas convencionales. La iluminación también era más suave que los agresivos fluorescentes que iluminan los establecimientos típicos y había una gran variedad de plantas verdes y exuberantes, todo lo cual hacía que ese enorme cajón diera más la impresión de ser un bonito café que la gigantesca franquicia de productos alimentarios que en realidad era.

Sin embargo, lo que más me llamó la atención fue el número de empleados con quienes nos cruzamos —docenas, fácilmente— reabasteciendo las estanterías, organizando exhibidores imaginativos con otros empleados, hablando con los clientes... Estaba claro que, en lugar de pensar que las preguntas de los clientes eran una molestia, ésa era la parte de su trabajo que preferían.

Jenny encontró a Mike atendiendo a una clienta en la sección de pasta, hablando con ella de la enorme se-

lección disponible. Era claramente más viejo de lo que yo recordaba, pero había envejecido bien y todavía era esbelto y dinámico y conservaba la misma chispa alegre en los ojos. Mike le estaba haciendo a la clienta una serie de detalladas preguntas, para determinar exactamente qué clase de comida pensaba preparar y qué pasta y salsa serían las mejores para sus propósitos.

Con un gesto nos pidió que esperáramos un momento, luego le hizo a la clienta unas cuantas preguntas más sobre la frecuencia con que visitaba Natural Foods (ella dijo que cada semana), lo que más le gustaba (la selección y el servicio) y lo que pensaba que podían mejorar.

—Pueees... —respondió la cliente—. Es difícil de decir. Vengo muy a menudo y me encanta. Supongo que sería útil si tuvieran una especie de tarjeta u hoja de información de los productos, para que no tuviera que preguntarle a alguien como usted cada vez que tengo una duda.

—Señora Truax, hablar con nuestros clientes es siempre un placer, pero ha tenido una idea estupenda. Veré qué puedo hacer.

—Gracias. Y, por favor, llámeme Samantha.

—De acuerdo, Samantha. Gracias por visitar nuestra tienda. —Cuando se volvió hacia nosotros dijo—: Veamos, tú debes de ser Peter, el hijo de Frank Delvecchio, ¿verdad?

—Sí —respondí, tendiéndole la mano—. Tiene una memoria asombrosa. La última vez que le vi, acababa de volver de la universidad y llevaba el pelo largo y gafas.

Él se echó a reír.

—Y yo debía de tener treinta y cinco años, algo de pelo y no necesitaba gafas. —Le dio las gracias a Jenny por su ayuda—. Es estupendo verte de nuevo, Peter. ¿Qué tal un café?

—Estupendo. Gracias. Y llámeme Pete. Creo que la única que sigue llamándome Peter es mi madre.

—Y tú puedes llamarme Mike.

—De acuerdo, Mike.

Mike me acompañó al café de la parte delantera de la tienda; un lugar bañado por el sol que entraba a raudales por los ventanales, de cristales ligeramente ahumados, y encontró una mesa donde pudiéramos hablar.

Una simpática camarera se acercó para tomar nota de lo que queríamos.

—¿Tienen café *latte*? —pregunté.

—Por supuesto —dijo la camarera—. ¿Y tú, Mike?

—Que sean dos, Monica. Gracias. —Luego Mike se volvió hacia mí—. Bien, ¿a qué debo el placer de tu visita?

—Lo primero de todo, es estupendo volver a verte —respondí, sintiéndome un poco avergonzado por no haber ido a verlo antes. Había olvidado qué vecino tan cordial era.

—Lo mismo digo —respondió—. Pero tengo la impresión de que no has venido hasta aquí sólo para decirme hola.

Su comentario me desarmó. Comprendí que debía de estar acostumbrado a los vendedores y sus visitas.

—Tienes razón —dije—. Soy el supervisor de fábrica de Dairy Cream. Llevo allí un par de años y desde hace mucho tiempo me muero por conseguir que compréis nuestros helados. Me acordé de que habías ayudado al fundador de Natural Foods a poner en marcha la cadena, hace años, antes de volver para instalarte aquí, en la ciudad. Así que se me ocurrió venir a ver si seguías trabajando en la empresa.

—Pues ahora ya lo sabes —dijo, abriendo los brazos.

—¿De qué te ocupas ahora? —preguté.

—Como estoy en Natural Foods desde el principio, elegí bien el momento, ascendí hasta llegar a vicepresidente de la empresa. Pero hace diez años decidí que quería reducir mis horas de trabajo y mis viajes, así que le pedí a Glen Goodwell, nuestro fundador, si podía colaborar para poner en marcha una sucursal en mi ciudad natal. —Miró alrededor—. Y ha ido muy bien.

—¿Así que eres el gerente de la sucursal?

—Sí, supongo que se podría decir así —dijo—. Aunque muchas de las ideas de gestión y decisiones son de la gente vestida de verde que has visto por toda la tienda.

—Entonces, ¿tú decides qué productos vendéis?

—Bien, mi opinión cuenta mucho, claro, aunque es el jefe de cada sección el que se encarga directamente. Creo que ya sé adónde quieres llegar, Pete. Tengo que decirte que tu representante, Reggie, ¿verdad?, vino esta mañana y trató de convencer a Ike, nuestro encargado de la sección de helados, para que distribuyése-

mos Dairy Cream. Pero me temo que no consiguió la venta.

—Lo sé —dije—. Por eso decidí venir yo mismo. Pero ¿cómo sabes todo eso?

—Por casualidad pasaba por la sección de alimentos congelados cuando ellos estaban hablando —expliqué—, así que me uní a la conversación.

—¿Y cómo fue? —pregunté—. Quiero decir, sé que Reggie no consiguió el pedido, pero ¿por qué, exactamente, tu comprador decidió que no os interesaban los productos de Dairy Cream? Lo único que sé es cómo acabó la cosa.

—Bueno, podría darte una serie de razones; que cada semana vienen a vernos una docena de fabricantes de helados; que sólo tenemos un espacio limitado en los congeladores, que la competencia cada vez es mayor y todo eso... pero dudo que te bastaran esas respuestas.

—No, tienes razón. Es un sector duro, por decirlo suavemente. Pero lo mismo pasa con muchos productos y muchos sectores. Francamente, todavía no lo entiendo. Creo que tenemos un producto estupendo. Y constantemente sacamos nuevos sabores y combinaciones. Hemos tenido un éxito enorme con el copo de coco y menta, por ejemplo. No puedo entender que compréis otras marcas y no hagáis ningún caso de la nuestra.

En aquel momento llegó Monica con nuestros cafés *latte*. Mike le dio las gracias y tomó un sorbo de su taza antes de responderme.

—Me parece que puedo ayudarte —dijo, pensando en lo que yo le acababa de preguntar—. Pero, primero, déjame que te haga unas preguntas.

—Claro —respondí. Pensaba que conocía nuestro producto a fondo y podía responder a cualquier pregunta que me lanzara.

—Estás convencido de que vuestros helados son de muy buena calidad. ¿Es así porque vuestros técnicos de calidad los han puesto a prueba, comparándolos con todos los demás?

—Exacto. Bueno, con la mayoría —reconocí—. Quizá no seamos los mejores de los mejores, pero nuestra calidad es mucho más alta que la mayoría de marcas. Y en general usamos ingredientes naturales.

—Sin embargo, a mí me parece que estás utilizando tu propio criterio para juzgar esa calidad. Cuando miramos vuestros ingredientes y vemos el porcentaje de grasas y de ingredientes naturales en proporción a los aditivos y los comparamos con otras marcas, quedáis bastante abajo en la lista. Sospecho que usáis ingredientes naturales cuando es rentable y hacéis concesiones cuando el coste es demasiado alto. ¿Tengo razón?

Mi avergonzado silencio confirmó sus sospechas.

—¿Preguntáis a los compradores de las tiendas o a los clientes lo que buscan en un helado?

Tampoco tenía una respuesta para aquello. La verdad era que, por lo general, no lo hacíamos. Si me hubiera presionado, me habría visto obligado a reconocer que, en realidad, no tratábamos de hacer el mejor de

los helados del mercado. No conseguíamos encontrar la manera de elaborar un helado de más calidad, sin subir los precios hasta un nivel que el mercado no aceptaría. Por el contrario, lo que hacíamos era confiar en nuestra capacidad para ofrecer constantemente nuevos sabores y unos envases llamativos y en ser los primeros en presentar algunas ofertas. Y por lo general, funcionaba, por lo menos durante un tiempo.

El problema era que todos nuestros competidores nos vigilaban como halcones. A los pocos meses de que nosotros lanzáramos nuevos sabores, imitaban los que se vendían mejor y dejaban de lado los helados y otros postres que no tenían éxito. Y hacían unos helados mejores y a un precio inferior. Sólo conseguíamos mantener la ventaja un trimestre o dos, antes de ver cómo la competencia se hacía con el negocio.

Yo sabía todo esto y comprendí que, seguramente, Mike también lo sabía. Mi silencio le confirmaba la situación en la que nos encontrábamos. Así que me había hecho pasar de la ofensiva a la defensiva.

—Tengo que preguntarte algo —continuó Mike—: ¿La *calidad* es realmente la fuerza impulsora que hay detrás de vuestra marca? ¿De verdad determina todo lo que hacéis?

Sólo podía morderme la lengua, avergonzado.

—Me parece que la razón de que te disguste tanto que no compremos vuestros helados —continuó, de una forma sorprendentemente directa— no es que penséis que nuestros *clientes* se están perdiendo vuestro

maravilloso producto, sino que *vosotros* os estáis perdiendo las posibles ventas a más clientes. Os sorprende que no estemos de acuerdo con vuestro criterio ni con vuestros resultados.

»Si me permites que te lo diga, Pete —dijo, hablando con voz tranquila—, eres un tipo inteligente y decente, de una buena familia. Estoy seguro de que pasas mucho tiempo en la fábrica preocupándote de cómo mejorar la calidad de vuestros helados y aumentar la productividad para poder reducir costes y ofrecer unos precios más competitivos. Está claro que te tomas muy en serio lo que haces.

»Pero parece que no sabes cómo empezar a definir qué es calidad y cómo puedes mejorarla. Te mueres de ganas de cerrar esta venta. Lo comprendo. Pero tu gente nunca nos ha preguntado qué queremos ni qué quieren nuestros clientes. No nos habéis preguntado cómo podéis ayudar a Natural Foods ni a las personas que nos compran. Estáis concentrados en vender helados y en poca cosa más.

»No me sorprende —añadió—. Lo que hacéis en Dairy Cream se parece a lo que hacen muchas empresas de nuestro país. Déjame que te diga algo que Glen Goodwell me explicó hace años, cuando empezaba a crear Natural Foods. Cuando se trata de innovar —de sacar nuevos y magníficos productos o tecnologías o ideas— las compañías de Estados Unidos son las mejores del mundo, de largo. Llevamos la innovación en nuestro ADN. No se puede decir lo mismo de otros países. Pero



cuando se trata de calidad, de los esfuerzos diarios, continuos y constantes, para perfeccionar un producto o un servicio, para asegurarse de que siempre satisface unos niveles exigentes de verdad y, por ello, forja una fidelidad duradera, entonces flaqueamos.

»Es como la historia de la tortuga y la liebre; nosotros somos la liebre, en cabeza de la carrera con nuestras innovaciones. Pero al final, la tortuga nos alcanza, igual que vuestros competidores os atrapan con vuestros nuevos sabores y os adelantan mediante mejoras adicionales, constantes, sencillamente porque para ellos la calidad es prioritaria en todo lo que hacen.

**Sencillamente, la calidad no forma parte de nuestro ADN.**



»La realidad es que, como Glen me señaló, la calidad sencillamente no forma parte de nuestro ADN. Y sí que está en el ADN de las empresas japonesas y, gradualmente, se ha convertido también en parte de la estructura de las compañías coreanas. Como resultado, no paramos de crear nuevos productos y abrir nuevos mercados, sólo para perderlos a manos de otras compañías. Las empresas de Estados Unidos están metidas en una carrera sin fin, obligadas a presentar innovaciones constantemente para distanciarse de la competencia. ¿Sabías que Estados Unidos creó el GPS para el co-

che? Inventamos el transistor, el chip del ordenador, el avión... muchas de las cosas que forman parte de nuestra vida. Y sin embargo, perdemos la mayoría de esos mercados tan rápido como los creamos.

»Para volver a lo que hablábamos, vosotros, en Dairy Cream, os adelantáis constantemente a la competencia sacando helados con nuevos y llamativos sabores. Pero como no hacéis el esfuerzo de averiguar lo que nosotros, los clientes, queremos en términos de calidad, vuestros competidores acaban comiéndose vuestro almuerzo.

Me sentía humillado. Me daba cuenta de que estaba a punto de ponerme a llorar; algo increíble en mí, que soy un tipo bastante estoico. Sólo deseaba que se callara.

—Lo siento —añadió—, pero soy mucho más viejo que tú y espero que un poco más sabio. Ya he cometido los errores que tú estás cometiendo ahora. En Natural Foods, todo lo que hacemos gira en torno a la *calidad*. Somos la excepción en nuestro segmento de mercado —donde todos los demás parecen obsesionados por perseguir la última moda— y ésa es la razón de que hayamos tenido un éxito tan extraordinario.

—Mike —conseguí decir finalmente, con un nudo en el estómago que me impulsaba a sincerarme—, necesito ayuda. La verdad es que estamos en apuros. Si no consigo encontrar la manera de aumentar las ventas y los beneficios, ¡y pronto!, Malcolm Jones, el propietario, ha amenazado con despedir al actual equipo de

gestión o vender la compañía. En cualquiera de los dos casos, me quedaré sin empleo y docenas de nuestros empleados perderán su trabajo. Malcolm me ha encargado que encuentre soluciones y no sé qué hacer; no sé cómo darle la vuelta a las cosas en Dairy Cream. Tengo esposa y dos hijos. Me resulta violento pedirte esto, después de tanto tiempo sin vernos, pero necesito tu ayuda. Parece que has encontrado una manera de conseguir el éxito. Dime qué puedo hacer para que la *calidad* también forme parte de nuestra cultura.

Mike me miró pensativo. Luego asintió.

—Si buscas ayuda para vender tus helados, lo mejor será que vayas al origen. Natural Foods se basa en la idea de la excelencia y la excelencia empieza con ayudar a los demás en todo lo posible, cada día. La excelencia no es una labor o una tarea que se lleva a cabo con el fin de vender algo. Es una pasión por ayudar a los demás que, al mismo tiempo, nos renueva. Hasta que lo comprendas así, nunca cambiarás de modo de pensar ni aumentarás las ventas. El primer paso, amigo mío, es empezar a hablar y cuidar a las personas que te han cuidado. Déjame que te pregunte algo. Llevas ya un tiempo preocupado por cómo van las cosas, ¿verdad?

Asentí, aturdido.

—Busquemos por dónde empezar, ¿has hablado de tus preocupaciones con tu consejero y cliente más importante... tu esposa?

Negué con la cabeza, sintiéndome avergonzado de nuevo.

Miró su reloj.

—Mira, esta tarde tengo que ocuparme de algunas cosas, pero mañana por la mañana dispongo de algo de tiempo. ¿Por qué no vienes antes de que abramos, digamos a las siete, y te daré algunas ideas sobre cómo empezar? Mejorar la calidad no es algo que suceda de la noche a la mañana; exigirá esfuerzo. Pero creo que puedo ofrecerte algunos consejos para poner las cosas en marcha y para que el dueño de tu empresa te deje en paz.

Aquel día no vendí ningún helado, pero eso ya no me parecía tan importante.