

15. Gestionando el último tramo de la carrera

El Dr. Mohan estaba trabajando en otro libro dirigido a directivos en activo, dispersos por todo el país, muchos de los cuales no habían tenido la oportunidad de recibir una formación formal en administración y, por tanto, no apreciaban plenamente la importancia de la dirección estratégica, una disciplina útil para todos los directivos y materia obligatoria en todos los programas de administración reconocidos en la India.

Problemas en la entrega del libro al usuario

Tras finalizar el libro, lo subió al sitio web de la imprenta para su distribución en línea. También se cargó la versión en libro electrónico (e-book). A continuación, realizó un pedido del libro para que fuera entregado en su dirección de Bangalore. El libro no se imprimió hasta transcurridos entre tres y cinco días, pero el envío tardó ocho días, por lo que no llegó dentro del plazo previsto. Cuando finalmente llegó a la dirección, doce días después de haber realizado el pedido, el Dr. Mohan ya había salido de Bangalore con destino a Lucknow.

Había previsto presentar el libro en Lucknow el **8 de octubre**. En previsión de ello, hizo un nuevo pedido para que se imprimiera y se enviara otro ejemplar a la dirección de Lucknow. Esta vez el libro se imprimió dentro del plazo estipulado y fue enviado el **5 de octubre** por **FedEx**. Según la empresa de mensajería, el libro había sido entregado el **domingo 7 de octubre, a las 17:00 horas**, en la biblioteca del **IMP**. Sin embargo, al consultar con el bibliotecario, este afirmó que no se había recibido ningún libro. Nadie en **FedEx** ni en la imprenta pudo explicar dónde había ido a parar el ejemplar. **La copia del comprobante de entrega indicaba que había sido recibido por el bibliotecario, quien negó que aquella fuera su firma.**

Para acceder a la biblioteca era necesario superar dos controles de seguridad: uno en la puerta principal y otro en el acceso a la propia biblioteca. No existía ningún registro de que una persona de **FedEx** hubiera atravesado dichos controles. Como consecuencia, la presentación del libro tuvo que posponerse. La experiencia resultó muy impactante para el Dr. Mohan. Si un libro solicitado por él mismo para la biblioteca de su propio instituto no llegaba a su destino, ¿cuál sería entonces el destino de otras personas que pidieran sus libros? Empezó a perder la confianza en el sistema de venta anticipada y entrega en línea de la imprenta, con la que solo era posible comunicarse por correo electrónico (no existía ningún tipo de contacto personal, telefónico o móvil).

Aproximadamente tres semanas después, la imprenta informó de que enviaría un nuevo ejemplar. El Dr. Mohan solicitó que esta vez se remitiera por correo urgente. El libro fue despachado el **24 de octubre** y llegó a Lucknow el **27 de octubre**, pero no pudo entregarse hasta el **1 de noviembre de 2018**, ya que el sistema de la oficina de correos estuvo fuera de servicio durante cinco días. El Dr. Mohan tenía una clase el 2 de noviembre de 2018 con estudiantes de doctorado, en la que quería explicar cómo publicar un libro. Al enterarse en la oficina de correos de que el libro había sido entregado en la biblioteca, se dirigió apresuradamente en taxi hacia ella, ya que no podía conducir debido a su delicado estado de salud. Sin embargo, la bibliotecaria adjunta se negó a entregarle el libro. El Dr. Mohan había comprado y enviado el libro a la biblioteca, pero este debía recibir primero un número de registro (accession number), lo que requería la aprobación del decano (de Investigación), un proceso que llevaría entre cuatro y cinco días. La súplica del Dr. Mohan de que necesitaba el libro para la clase del día siguiente no logró convencer a la inflexible bibliotecaria adjunta. El bibliotecario no se encontraba disponible y nadie pudo ayudarlo; además, no fue posible contactar con el director. El director con quien el Dr. Mohan podía hablar se encontraba en la UCI. Desgraciadamente, ni la clase de esa tarde ni la del día siguiente pudieron celebrarse.

Mientras tanto, el jefe del departamento de la Universidad Veer Narmad de Surat expresó su deseo de adquirir varios libros, para lo cual necesitaba una factura. El Dr. Mohan hizo un pedido de dos ejemplares y los envió como copia de cortesía. Los libros fueron impresos y enviados por FedEx. Esta vez, nuevamente, el libro no llegó. El seguimiento por internet indicaba que el mensajero había llegado a las 18:00 horas de un sábado para realizar la entrega y había devuelto el libro con la observación de que la oficina estaba cerrada.

El Dr. Mohan empezó a sentirse realmente preocupado. Si una empresa de mensajería de prestigio internacional no era capaz de entregar los libros a instituciones de primer nivel en ciudades importantes como Lucknow y Surat, ello pondría en peligro la venta en línea de sus libros. Si los libros no podían llegar a tiempo a los usuarios, ¿qué sentido tenía escribirlos? «Debe encontrarse algún método alternativo», pensó, «de lo contrario, mi sueño de contar con una literatura india basada en la experiencia que pueda infundir confianza en que la educación en dirección estratégica realmente importa seguirá siendo solo un sueño». También empezó a preocuparse mucho por las implicaciones más amplias para la sociedad india, en un momento en que el país debatía la cláusula de compensación del acuerdo Rafale y el partido gobernante a nivel nacional estaba perdiendo terreno en las elecciones estatales.

Desarrollando la idea de hacerlo uno mismo

Después de varios días de noches sin dormir, un día se le ocurrió una idea: si podía imprimir y encuadernar el libro por sí mismo, podría hacerlo con total seguridad. Por ello, trató de imprimir el archivo que había subido a la imprenta utilizando la máquina fotocopidora de su agente de viajes, con la ayuda de este y de su asistente. Pero el resultado fue insatisfactorio. Se trataba de una impresión en papel A4 a tamaño completo, aunque con una fuente más grande, que un directivo de edad avanzada aún podía leer. Entonces hizo un nuevo intento.

Se preguntó cómo conseguían las imprentas imprimir las páginas con el mismo formato que el libro. Pasaron algunos días más de arduos esfuerzos. Tras varios intentos, observó que la fotocopidora disponía de una opción denominada **«reducir páginas de gran tamaño»** (*shrink the oversized pages*). Seleccionó papel de tamaño A4 en la configuración y activó dicha opción. Esta vez la impresión tenía el mismo tamaño que la del libro, aunque quedaba centrada en la página, lo que podía corregirse recortando el papel por los cuatro lados. Sin embargo, surgió un nuevo problema: cómo realizar ese corte. Compró un cúter para papel. Funcionaba, pero no permitía obtener la precisión necesaria. Intentó localizar talleres de encuadernación, pero estaban lejos de su domicilio y, debido a su enfermedad, no podía conducir; además, desplazarse hasta ellos implicaba gastos de taxi, además del coste del corte.

La elaboración de las cubiertas también resultó ser una tarea titánica. Tras varios días de pruebas consiguió encontrar una configuración estándar. Aunque logró imprimirlas en la máquina de su agente de viajes, no obtenía la nitidez necesaria para una impresión en color de tamaño A3. En cada ocasión tenía que desplazarse hasta imprentas consolidadas que no estaban cerca. Sin embargo, descubrió que en todos los barrios de la ciudad había alguna imprenta capaz de imprimir en papel satinado A3. Se sintió aliviado. Si el usuario obtenía la copia digital del libro por internet, la descargaba e imprimía con los ajustes preestablecidos en cualquier establecimiento de fotocopias cercano, y además era capaz de encuadernarla, podría fabricar el libro por sí mismo. Las opciones de encuadernación en espiral estaban siempre disponibles, y podían utilizarse para distribuir el libro entre los participantes de los programas regulares de MBA y de los Programas de Desarrollo Directivo. Esto también permitiría al usuario añadir material complementario cuando fuera necesario (si dicho material seguía la misma configuración de formato).

El problema de encuadernar una cubierta blanda podía resolverse utilizando una grapadora industrial, disponible en muchas tiendas de fotocopias. Una vez grapado el libro impreso por un lado del borde largo, aproximadamente a **3,5 cm del borde** y luego a **2,7 cm del borde** en el mismo lado, la cubierta impresa en color sobre papel A3 podía pegarse y, posteriormente, recortarse el conjunto del libro por los otros tres

lados (**3 cm desde los bordes**) para darle el aspecto de un libro convencional, disponible para su compra en línea. No obstante, ello requería un papel de buena calidad para la impresión (de lo contrario, los bordes quedarían algo ásperos), aunque esto no suponía un gran inconveniente dadas las demás ventajas. Si se disponía de un taller de encuadernación cercano equipado con una guillotina industrial, el resultado podía ser tan bueno como el de la imprenta de la editorial.

Aspectos económicos del método «Hágalo usted mismo»

El coste de impresión de un libro de **274 páginas**, impreso por ambas caras, podía variar entre **0,60 y 1,00 rupias por página**, es decir, oscilando entre **165 rupias hasta aproximadamente 274 rupias** por el libro completo. El coste de impresión de la cubierta podía oscilar entre **15 y 40 rupias**. El coste del corte podía ser de unas **10 rupias**, si se realizaba fuera. En conjunto, el coste total de producir el libro por uno mismo podía situarse entre **190 y 324 rupias**. El precio de venta del libro era de **300 rupias** en edición de tapa blanda y también podía adquirirse por internet, aunque ese precio no incluía los gastos de envío (mensajería), que oscilaban entre **70 y 100 rupias**. Por tanto, el coste para el cliente podía variar entre **370 y 400 rupias**. El autor había reducido sus derechos de autor a **7 rupias** únicamente para mantener el precio bajo y en cifras redondas.

Otras ventajas: características singulares del libro

1. De manera incidental, este era un libro impreso bajo demanda (no procedente de existencias almacenadas). Se podía imprimir una cubierta exclusiva para una institución educativa concreta o para un programa específico de desarrollo directivo. Los costes de almacenamiento eran, por tanto, nulos, lo que contribuía a mantener un precio reducido. Además, las economías de escala derivadas de una compra al por mayor no resultaban relevantes, ya que cada ejemplar se producía de forma individual.
2. El libro podía personalizarse seleccionando determinados capítulos y combinándolos con capítulos y casos de otros libros, creando así un material de programa atractivo y, al mismo tiempo, de bajo coste. Incluso los propios profesores podían añadir sus propios trabajos en este entorno personalizado.
3. Se eliminaban los gastos de envío, lo que suponía un ahorro considerable para los clientes individuales.
4. Este método garantizaba la disponibilidad del libro y, en la mayoría de los casos, permitía disponer de él en un solo día.

5. Si el lector podía utilizar un tamaño de letra de **10 puntos**, el libro podía imprimirse en formato **A4 doblado por la mitad (A4/2)**, facilitando aún más su manejo y reduciendo el coste a aproximadamente la mitad de las cifras mencionadas anteriormente.

En este formato podían incluso añadirse páginas en blanco si el libro se encuadernaba en espiral, permitiendo a los participantes tomar apuntes durante las clases y conservar todo el material reunido en un único volumen.

La lectura con un tamaño de letra reducido no resultaría difícil, ya que el lector podría disponer también de la versión electrónica por **100 rupias**, utilizando el ahorro obtenido en los costes de impresión.

6. En la versión encuadernada en espiral, se podía añadir nuevo material durante el desarrollo del curso o programa, según fuera necesario.
7. No era necesario imprimir el libro completo de una sola vez. Los distintos capítulos podían incorporarse a medida que avanzaba el curso.

Tras haber experimentado con la versión **«hágalo usted mismo»**, el Dr. Mohan sintió un gran alivio, ya que no solo había resuelto el problema del «último tramo» de la entrega, sino que también disponía de una solución capaz de afrontar incluso situaciones de emergencia provocadas por retrasos y otros problemas relacionados con esa última etapa.

Lo que sorprendió al Dr. Mohan fueron las nuevas posibilidades que esta alternativa ofrecía al usuario, que podía encontrarse en un rincón remoto del país y desear comprender la materia.

Esta experiencia también le hizo tomar amarga conciencia de los problemas que supone gestionar el «último tramo» en un país tan extenso como la India, con sistemas de valores diversos y obstáculos estructurales en los procesos de distribución. Comprendió que el trabajo no está realmente terminado mientras no se gestione adecuadamente ese último tramo; de lo contrario, toda la inversión realizada puede perderse y quedar estancada. Deseó que los responsables políticos del país hubieran comprendido la importancia de gestionar correctamente ese último tramo, ya que la falta de atención a este aspecto era la causa de que muchos buenos proyectos terminaran sufriendo retrasos.

Preguntas

P1. ¿Cuál era el problema de gestionar el «último tramo» del negocio?

P2. ¿Por qué pueden surgir este tipo de problemas?

P3. ¿Cómo pueden resolverse estos problemas? ¿Qué enseñanzas ofrece este caso para los directivos y los responsables de las políticas públicas en la India?

P4. ¿Cuál es la relevancia del pensamiento gandhiano en relación con esta cuestión?