

“ La verdadera historia detrás de una tienda no es una historia sobre sistemas. Es la historia de personas que eligieron cuidar, juntas, aquello que otros amaban profundamente. ”

Después de más de 22 años acompañando a empresarios del retail mexicano, **Alejandro Hernández Díaz** comparte las historias, aprendizajes y errores que marcaron la diferencia en cientos de tiendas.

Este no es un libro sobre tecnología.

Es una conversación honesta entre empresarios sobre **crecimiento, caos, liderazgo, disciplina** y la **tranquilidad** de volver a disfrutar el negocio que un día soñaron construir.



ESTE LIBRO ES PARA TI.

Si alguna vez has sentido que tu operación te rebasa, que tus números no reflejan la realidad o que has normalizado el caos, probablemente encontrarás parte de tu propia historia en estas páginas.



ALEJANDRO HERNÁNDEZ DÍAZ

Consultor especializado en retail, sistemas y operaciones.

Su propósito es ayudar a empresarios a recuperar el control, fortalecer sus operaciones y construir negocios más sanos y rentables.

✉ alejandro@coherdi.com | [in linkedin.com/in/alejandro-herandez-diaz](https://www.linkedin.com/in/alejandro-herandez-diaz) | www.coherdi.com



Porque, al final, la verdadera historia detrás de una tienda siempre será una historia sobre personas.

LA VERDADERA **HISTORIA** DETRÁS DE UNA TIENDA

ALEJANDRO HERNÁNDEZ DÍAZ

LA VERDADERA HISTORIA DETRÁS DE UNA TIENDA

Historias reales, errores costosos
y aprendizajes que marcaron la diferencia
en cientos de tiendas mexicanas.



ALEJANDRO HERNÁNDEZ DÍAZ

CONSULTOR EN RETAIL, SISTEMAS Y OPERACIONES

Dedicatoria

A todos los empresarios que un día me dijeron:

"Ahí te encargo mis tiendas."

Gracias por confiarme parte de su vida.

Gracias por abrirme las puertas de sus negocios, pero sobre todo, las puertas de sus preocupaciones, sus sueños, sus frustraciones y sus esperanzas.

Gracias por permitirme acompañarlos en momentos de crecimiento, de incertidumbre, de crisis y también de celebración.

Este libro existe gracias a ustedes.

A sus historias.

A sus aprendizajes.

A sus errores.

A su valentía para seguir adelante aun cuando parecía más fácil rendirse.

También está dedicado a todas las personas que trabajan detrás de una tienda y que pocas veces reciben reconocimiento: cajeros, gerentes, supervisores, personal de inventarios, tesorería, contabilidad, sistemas, compras, distribución y operaciones.

Porque detrás de cada venta existe un enorme esfuerzo humano que pocas veces se ve.

Y quiero hacer un agradecimiento muy especial a tres personas que han caminado conmigo durante gran parte de este recorrido.

A Yescica Salinas Monge, Enrique Montes de Oca Pichardo y Alejandro Cruz Romero.

Gracias por cada desvelo, cada apertura, cada capacitación, cada llamada de emergencia, cada viaje, cada implementación y cada cliente acompañado después del arranque.

Gracias por trabajar hombro con hombro conmigo y con nuestros clientes.

Gracias por sostener la operación cuando parecía imposible.

Gracias por demostrar que el verdadero trabajo en equipo no consiste en compartir tareas, sino en compartir responsabilidades, compromiso y propósito.

Este libro también lleva parte de su historia, porque muchas de las transformaciones que aquí se relatan fueron posibles gracias a ustedes.

Finalmente, esta dedicatoria es para mi familia, que me acompañó durante estos más de veintidós años de trabajo, entendiendo ausencias, celebrando logros y sosteniéndome en los momentos difíciles.

Gracias por caminar conmigo.

Con profundo respeto, gratitud y admiración,

Alejandro Hernández Díaz

"Detrás de cada implementación exitosa hay muchas personas que eligieron cuidar, juntos, aquello que otros amaban profundamente."

— Alejandro Hernández Díaz

La verdadera historia detrás de una tienda

Lo que nadie sabe ni pregunta, pero es lo que realmente da vida y éxito a una cadena de retail.

Por Alejandro Hernández Díaz

Prólogo

"Te estoy confiando parte de mi vida"

Durante muchos años pensé que mi trabajo consistía en implementar sistemas.

Instalar puntos de venta.

Integrar ERP.

Resolver problemas de inventarios.

Cuadrar cierres.

Abrir nuevas sucursales.

Eso era lo que hacía todos los días.

Y aunque me gustaba mi trabajo, siempre sentía que había algo más profundo que todavía no lograba explicar.

A lo largo de más de veinte años he recorrido cientos de tiendas.

He visto empresarios dormir poco y preocuparse demasiado.

He visto gerentes quedarse hasta la madrugada esperando que un cierre finalmente cuadre.

He visto cajeros aprender a resolver problemas que nunca debieron existir.

He visto familias enteras apostar su patrimonio por abrir una nueva sucursal.

He visto negocios crecer.

Y también he visto negocios cerrar.

Pero hubo una frase que cambió para siempre la manera en que entendí mi profesión.

Ocurrió al inicio de un proyecto con una importante cadena de retail.

El dueño de la empresa, un hombre que había construido su negocio durante muchos años de trabajo y sacrificio, me miró y me dijo:

—Alejandro, ahí te encargo mis tiendas. Que queden bien. Las he creado durante muchos años y las quiero mucho.

Yo respondí con naturalidad:

—Sí, Don Francisco. No se preocupe. Vamos a echar a andar sus tiendas de la mejor manera.

Durante mucho tiempo pensé que aquella conversación había sido una más entre tantas otras.

Pero años después entendí lo que realmente significaban sus palabras.

No me estaba confiando un sistema.

No me estaba confiando una implementación.

Ni siquiera me estaba confiando unas tiendas.

Me estaba confiando parte de su vida.

Detrás de cada caja registradora hay desvelos.

Detrás de cada sucursal hay decisiones difíciles.

Detrás de cada anaquel hay sueños, miedos, sacrificios y familias enteras intentando hacer lo mejor posible con lo que tienen.

Y entonces comprendí algo que cambió mi manera de ver todo.

Nunca he implementado únicamente tecnología.

He acompañado personas.

He ayudado a empresarios que sienten que el negocio que tanto aman comienza a salirse de sus manos.

He visto cómo el caos se vuelve costumbre.

Cómo las organizaciones aprenden a sobrevivir.

Cómo dejan de crecer porque ya no saben en qué información confiar.

Y también he sido testigo de algo extraordinario.

He visto cómo recuperan la tranquilidad.

Cómo vuelven a confiar.

Cómo vuelven a crecer.

Cómo recuperan la esperanza.

Este libro no es un manual técnico.

No es un libro sobre ERP, POS o sistemas.

Es un libro sobre la verdadera historia detrás de una tienda.

Lo que nadie sabe ni pregunta.

Pero que realmente da vida y éxito a una cadena de retail.

Si eres dueño de una cadena de tiendas, director general, director de operaciones o simplemente alguien que ha sentido que el negocio depende demasiado de ti, quiero que sepas algo desde este momento:

No estás solo.

Lo que estás viviendo tiene nombre.

Y existe otra manera de operar.

Espero que estas páginas te ayuden a reconocer dónde estás, recuperar el control y volver a disfrutar aquello que un día soñaste construir.

Porque detrás de cada tienda siempre hay una historia humana esperando ser comprendida.

Y quizás, al terminar este libro, descubras que todavía estás a tiempo de escribir un futuro distinto para la tuya.

Contenido

Introducción	9
Capítulo 1.- Crecimiento sin Control™	11
Capítulo 2.- Inventarios Fuera de Control™	15
Capítulo 3.- Dependencia de Personas™	23
Capítulo 4.- Robo Hormiga y Falta de Verdad™	30
Capítulo 5.- ERP/POS Parchado™	37
Capítulo 6.- Dependencia del Proveedor™	45
Capítulo 7.- Operación Inestable™	54
Capítulo 8.- Cierres y Administración™	62
Capítulo 9.- Promociones y Lealtad™	71
Capítulo 10.- KPIs Fantasma™	79
Capítulo 11.- Implementaciones Fallidas™	87
Capítulo 12.- De la Supervivencia a la Mejora Continua™	98
Capítulo 13.- El Método CoHerDi™	107
Capítulo 14.- Lo que el retail me enseñó sobre la vida™	114
Epílogo.....	119
Carta para Alejandro	120
Invitación Final	121

Introducción

Si alguna vez has sentido que tu negocio creció más rápido de lo que tus procesos podían soportar...

Si has desconfiado de tus inventarios.

Si has tenido cierres interminables.

Si has sentido que el sistema controla tu vida en lugar de ayudarte.

Si has pensado que nadie entiende realmente lo que implica sostener una cadena de tiendas...

quiero que sepas algo.

No estás solo.

Durante más de veintidós años he tenido el privilegio de acompañar a cientos de empresarios del retail mexicano. He estado presente en aperturas llenas de ilusión y en noches donde parecía que todo se derrumbaba. He visto negocios familiares convertirse en grandes cadenas y empresas exitosas perder el rumbo por detalles que parecían insignificantes.

Y descubrí algo que cambió por completo mi manera de ver este mundo.

La verdadera historia detrás de una tienda no es la que aparece en los reportes financieros, en los tableros de indicadores o en las campañas de marketing.

La verdadera historia ocurre detrás del mostrador.

En los cierres que no cuadran.

En las diferencias de inventario.

En las promociones imposibles de explicar.

En los empresarios que no pueden dormir pensando en cómo pagar la nómina.

En los equipos que hacen lo mejor que pueden con las herramientas que tienen.

Y también ocurre en los momentos extraordinarios: cuando el caos desaparece, cuando una nueva sucursal abre sus puertas, cuando una organización recupera la tranquilidad y vuelve a disfrutar el negocio que un día soñó construir.

Este no es un libro sobre sistemas.

Tampoco es un libro sobre tecnología.

Es un libro sobre personas.

Sobre liderazgo.

Sobre crecimiento.

Sobre errores que se repiten silenciosamente.

Y sobre la esperanza de descubrir que existe una mejor manera de operar.

Mi deseo es que, al leer estas páginas, encuentres respuestas, herramientas y, sobre todo, la tranquilidad de saber que muchos hemos recorrido caminos similares.

Y que siempre es posible recuperar el control sin perder el alma del negocio.

Bienvenido a la verdadera historia detrás de una tienda.

Alejandro Hernández Díaz

Capítulo 1.- Crecimiento sin Control™

Cuando abrir más tiendas deja de significar crecer

Frase insignia

"Escalar no es abrir más tiendas. Es abrir nuevas sucursales sin replicar el caos."

Quiero que imagines la siguiente escena.

Un empresario está parado frente a la maqueta de la siguiente sucursal.

Sus ventas van bien.

El banco está dispuesto a prestarle dinero.

Sus proveedores lo felicitan.

Sus empleados lo admiran.

Y por primera vez piensa:

"Ya le entendí al negocio."

Entonces firma el contrato.

Abre una segunda tienda.

Después una tercera.

Y después una cuarta.

Y al principio parece que todo funciona.

Porque las ventas siguen creciendo.

Porque todavía alcanza a visitar todas las sucursales.

Porque todavía conoce a todos los gerentes.

Porque todavía puede apagar incendios personalmente.

Y entonces todos le dicen:

"¡Qué exitoso eres! ¡Cómo has crecido!"

Pero hay una pregunta que casi nadie hace:

¿Estamos creciendo... o simplemente estamos multiplicando nuestros problemas?

Durante más de veinte años he visto esta historia repetirse una y otra vez.

Y lo más sorprendente es que el caos no aparece de inmediato.

Se esconde detrás del entusiasmo.

Detrás de las ventas.

Detrás de las inauguraciones.

Detrás de la emoción de cortar el listón.

Porque mientras todos celebran la nueva apertura, silenciosamente también se están replicando:

los errores,

las excepciones,

los Excel,

las malas prácticas,

los cierres manuales,

la dependencia de ciertas personas,

los inventarios desordenados.

Y el empresario no lo nota.

Porque está ocupado creciendo.

Hasta que un día descubre que ya no dirige un negocio.

Dirige una colección de sucursales que operan de manera distinta y dependen completamente de él para sobrevivir.

Y entonces llega una de las frases más dolorosas que he escuchado:

"Alejandro, antes tenía menos tiendas y vivía más tranquilo."

Y ahí comienza el verdadero trabajo.

Porque crecer no debería costarte la paz.

Abrir una nueva sucursal no debería significar contratar más personas administrativas solo para sostener el desorden.

Y el éxito no debería convertirse en la razón por la que pierdes el control de aquello que tanto amas.

La pregunta que este capítulo te invita a responder es sencilla, pero incómoda:

¿Tu negocio está creciendo... o solo está replicando el caos a mayor escala?

Porque si descubres que te encuentras en esta etapa, quiero que sepas algo desde este momento:

No estás solo.

Y lo más importante.

Todavía estás a tiempo.

Preguntas para reflexionar

Si mañana abrieras una nueva sucursal, ¿heredaría estabilidad o improvisación?

¿Cuántos procesos dependen exclusivamente de personas específicas?

¿Tus tiendas operan igual o cada una tiene sus propias reglas?

¿El crecimiento te ha dado más tranquilidad o más preocupación?

Señal de alerta CoHerDi™

Si cada nueva tienda requiere más personas administrativas para sobrevivir, probablemente no estás escalando. Estás multiplicando el caos.

Y así termina el primer capítulo.

Pero si el crecimiento sin control es el inicio del problema...

la siguiente pregunta es inevitable.

Porque incluso las organizaciones que logran crecer descubren muy pronto otro dolor silencioso:

¿Dónde está realmente mi inventario?

Y cuando esa pregunta aparece...

comienza una de las fuentes más grandes de frustración, desconfianza y pérdida económica dentro del retail.

Y ahí es donde inicia nuestro siguiente capítulo.

Inventarios Fuera de Control™

Porque pocas cosas generan más angustia que darte cuenta de que no puedes confiar en aquello que creías tener bajo control.

Capítulo 2.- Inventarios Fuera de Control™

Cuando el negocio deja de saber qué es verdad

Frase insignia

"El inventario no se pierde de un día para otro. Se deteriora a través de miles de pequeñas excepciones que dejamos de cuestionar."

Imagina esta escena.

El dueño está sentado en una junta revisando resultados.

El gerente de operaciones dice:

"Nos faltan productos."

Inventarios responde:

"El sistema dice que sí están."

La tienda contesta:

"Aquí no los tenemos."

Compras asegura:

"Yo sí los compré."

El almacén insiste:

"Nosotros sí los enviamos."

Tesorería pregunta:

"¿Entonces dónde está el dinero?"

Y alguien termina diciendo la frase más peligrosa de todas:

"Debe ser robo hormiga."

Y la reunión continúa.

Sin respuestas.

Sin certeza.

Sin verdad.

Durante muchos años pensé que los problemas de inventario eran un asunto de robos o errores de captura.

Pero después de acompañar a decenas de cadenas descubrí algo muy distinto.

La mayoría de las veces el inventario fuera de control no es causado por una sola gran falla.

Es consecuencia de cientos de pequeñas excepciones que se normalizan con el tiempo.

Y cuando finalmente explotan, nadie sabe realmente dónde empezó el problema.

El mito

Cuando aparecen diferencias de inventario, muchas organizaciones concluyen rápidamente:

"Nos están robando."

Y aunque a veces es cierto...

la realidad suele ser mucho más compleja.

Porque si realmente supieran exactamente quién, cuándo y cómo sucede...

ya habrían tomado acción.

Lo que CoHerDi observó

El inventario deja de ser confiable cuando la operación deja de ser disciplinada.

Y lo más peligroso es que muchas organizaciones aprenden a convivir con ello.

Escuchas frases como:

"Siempre hemos tenido diferencias."

"Es normal."

"Después lo ajustamos."

"El inventario nunca cuadra."

Y poco a poco dejan de buscar la verdad.

Las verdaderas causas del caos en inventarios

1. Fallas del sistema

Ventas registradas sin afectar inventario.

Partidas incompletas.

Movimientos que desaparecen.

Interfaces que dejan información a medias.

Y entonces aparece la duda:

"¿Fue el sistema o fue alguien?"

2. Interfaces rotas

El POS vende.

Pero el ERP no recibe correctamente.

Un dato faltante detiene el proceso.

Un artículo no existe.

Una validación falla.

Y de pronto:

El inventario dejó de ser el mismo en ambos mundos.

3. Operaciones fuera de tiempo

La mercancía llega.

Se acomoda en piso.

Se vende.

Y horas o días después alguien registra la entrada.

Entonces aparecen los inventarios negativos.

Y el sistema parece estar mal.

Cuando en realidad el tiempo dejó de respetarse.

4. Recepciones sin validación

Lo que dice la compra no siempre coincide con lo recibido.

Pero nadie revisa.

O revisan y no ajustan.

O ajustan solamente un lado del movimiento.

Y así nacen nuevas diferencias.

5. Traspasos "urgentes"

Una tienda necesita cerrar una venta.

Otra le presta mercancía.

"Después lo registramos."

O nunca se registra.

Porque la urgencia ganó.

6. Consumos internos

El dueño toma productos.

El gerente invita refrescos.

Un colaborador consume mercancía.

Todos con la intención de registrarlo después.

Pero el después rara vez llega.

7. Conteo manual en caja

El cajero captura:

5 Coca-Colas.

Sin escanear.

Confiando en la memoria.

En la rapidez.

En la buena intención.

Y basta equivocarse una sola vez para alterar la verdad.

8. Presentaciones y equivalencias

Caja.

Media caja.

Pieza.

Promociones.

Conversiones posteriores.

Y sistemas que manejan inventarios separados.

Entonces aparece una frase peligrosa:

"Luego hacemos la conversión."

9. Cambios no registrados

El cliente cambia naranja por limón.

La talla chica por mediana.

Y como cuesta lo mismo...

nadie lo registra.

Hasta que el inventario deja de entender qué ocurrió.

10. Ventas que nunca terminaron

Se escanea.

Se cobra.

El cliente se va.

Pero la venta nunca se cierra.

Las partidas se eliminan.

Y el dinero toma un camino distinto al producto.

11. Devoluciones ficticias

Se devuelve efectivo.

Pero el producto nunca regresa.

O vuelve como inventario vendible cuando debió registrarse como merma.

Y entonces el sistema dice una cosa.

Y la realidad otra.

12. Robo hormiga

Sí existe.

Pero rara vez es el primer lugar donde debemos buscar.

Porque antes debemos estar seguros de que el sistema y la operación están funcionando correctamente.

13. Mermas

Caducidades.

Roturas.

Deterioros.

Y movimientos que nadie quiere registrar porque "afectan el resultado".

14. Etiquetas incorrectas

Una Coca-Cola de 350 ml registrada como 500 ml.

Un código mal asociado.

Y la diferencia empieza desde el origen.

15. Ausencia de inventarios físicos

Cuando nunca se valida la realidad.

La mentira crece silenciosamente.

16. Productos nuevos fuera del sistema

Llegan a tienda.

No existen en catálogo.

Y alguien dice:

"Véndelos manual."

Y así nace otra excepción.

El gran descubrimiento CoHerDi™

El inventario es un reflejo de la disciplina operativa.

No del sistema.

No del almacén.

No de la tienda.

De la disciplina colectiva.

El verdadero significado del "robo hormiga"

Muchas veces, cuando un cliente dice:

"Tengo robo hormiga."

Lo que realmente quiere decir es:

"Tengo diferencias y ya no sé en qué confiar."

Y esa diferencia cambia por completo la conversación.

Porque ahora el objetivo deja de ser encontrar culpables.

Y se convierte en recuperar la verdad.

Principios CoHerDi™

La verdad operativa se construye todos los días.

La urgencia es enemiga de la disciplina.

Cada excepción tolerada es una futura diferencia.

El sistema debe reflejar la realidad en el momento en que ocurre.

Antes de buscar culpables, asegúrate de que puedes confiar en tus datos.

Preguntas para reflexionar

¿Tus diferencias de inventario tienen causas identificadas o explicaciones generales?

¿Cuántas excepciones operativas has normalizado?

¿Qué movimientos se registran después "porque no hubo tiempo"?

¿Tus equipos confían en el inventario o simplemente aprendieron a convivir con él?

Diagnóstico rápido CoHerDi™

Si respondiste "sí" a tres o más de estas frases:

"Siempre hemos tenido diferencias."

"Después lo registramos."

"Debe ser robo hormiga."

"El sistema a veces falla."

"Hacemos ajustes frecuentes."

"El inventario nunca cuadra."

Entonces no tienes un problema de inventario.

Tienes un problema de verdad operativa.

Y cuando la verdad desaparece...

aparece algo todavía más peligroso.

Porque las organizaciones comienzan a depender de ciertas personas para interpretar, corregir y sostener aquello que el sistema ya no puede garantizar.

Y así comienza el siguiente capítulo.

Capítulo 3

Dependencia de Personas™

Cuando el conocimiento deja de pertenecer a la organización y vive solamente en la cabeza de unos cuantos.

Capítulo 3.- Dependencia de Personas™

Cuando el conocimiento deja de pertenecer a la organización

Frase insignia

"No construyas héroes. Construye capacidades."

Quiero que imagines esta escena.

Es lunes por la mañana.

Hay un problema en una sucursal.

Todos se miran entre sí.

Y alguien dice:

"Háblenle a Juan."

Y curiosamente...

todos saben quién es Juan.

Juan es el que sabe.

Juan es el que resuelve.

Juan es el que lleva años haciéndolo.

Juan es el único que entiende ese proceso.

Juan es el que puede hablarle al proveedor.

Juan es el que sabe por qué el reporte se hace así.

Juan es el que arregla los cierres.

Juan es el que mueve el inventario.

Juan es el que autoriza.

Juan es el que tiene la contraseña.

Y entonces ocurre algo peligroso.

La organización respira tranquila.

Porque Juan está ahí.

Pero nadie se pregunta:

¿Qué pasaría si mañana Juan no estuviera?

Durante muchos años pensé que tener personas clave era una fortaleza.

Y sí lo es.

Hasta que descubres que la organización ya no puede funcionar sin ellas.

Entonces deja de ser una fortaleza.

Y se convierte en dependencia.

El mito

Muchas empresas dicen con orgullo:

"Es una persona de toda mi confianza."

"Lleva muchos años con nosotros."

"Él nunca nos ha fallado."

Y probablemente sea cierto.

Pero la pregunta correcta no es esa.

La pregunta es:

¿La organización aprendió lo que esa persona sabe?

O...

¿Ese conocimiento vive únicamente dentro de ella?

Frases que encienden las alertas CoHerDi™

Cuando escucho alguna de estas frases...

sé que existe un riesgo importante.

"Juan es el experto en esa área."

"Solo él sabe hacerlo."

"Siempre lo ha hecho así."

"Pregúntale a él."

"Cuando yo llegué ya se hacía de esa manera."

"No sé para qué sirve, pero así me enseñaron."

"El recomendado del jefe dijo que así debía hacerse."

"Si él falta, mejor ni le movemos."

"Es una persona de toda mi confianza; tiene sus detalles, pero no son importantes."

Y la más peligrosa de todas:

"Más vale no tocar eso."

El miedo invisible

Pero descubrí algo todavía más profundo.

La dependencia no siempre nace del ego.

Muchas veces nace del miedo.

Porque las personas aprenden rápidamente cómo sobrevivir dentro de una organización.

Y entienden algo.

Si opinan y sale mal:

Son responsables.

Si cuestionan y falla:

Son culpables.

Si intentan mejorar y fracasan:

Pueden perder el trabajo.

Entonces aprenden a decir:

"Yo solo hago lo que me pidieron."

Y así desaparece la iniciativa.

Desaparece el aprendizaje.

Desaparece la mejora.

Y aparece la obediencia.

La paradoja

Lo más curioso es que las mismas personas capaces de encontrar formas ingeniosas para darle la vuelta al sistema...

dejan de aportar ideas para mejorarlo.

Porque aprendieron que:

Es más seguro obedecer que cuestionar.

El costo de los héroes

Cuando una organización depende demasiado de ciertas personas:

Las vacaciones se vuelven imposibles.

Los ascensos generan miedo.

La expansión se vuelve lenta.

La capacitación se degrada.

El conocimiento deja de compartirse.

La sucesión se vuelve incierta.

Y el crecimiento tiene un límite.

El límite de la capacidad humana de unos cuantos.

Lo que CoHerDi observó

Las organizaciones más sanas no son aquellas donde nadie es importante.

Son aquellas donde:

El conocimiento se comparte.

Los procesos se documentan.

Las personas desarrollan a otras personas.

Los líderes forman sucesores.

Porque las personas son insustituibles.

Pero sus conocimientos no deberían serlo.

Reflexión CoHerDi™

No se trata de dejar de confiar en las personas.

Se trata de construir organizaciones que honren su experiencia convirtiéndola en patrimonio colectivo.

Principios CoHerDi™

La experiencia debe transferirse, no acumularse.

Las personas clave deben formar nuevas personas clave.

El conocimiento más valioso es aquel que puede enseñarse.

La cultura no se hereda por accidente; se transmite intencionalmente.

La verdadera confianza no nace de depender de alguien. Nace de saber que la organización puede continuar incluso cuando esa persona no está.

Preguntas para reflexionar

¿Qué procesos dependen exclusivamente de una persona?

¿Quién podría sustituir a tus personas clave si mañana no estuvieran?

¿Cuánto conocimiento está documentado?

¿Tus líderes forman sucesores o acumulan control?

¿La gente tiene permiso para proponer mejoras?

Diagnóstico rápido CoHerDi™

Si escuchas frecuentemente frases como:

"Solo él sabe."

"No le muevas."

"Así me enseñaron."

"Pregúntale a Juan."

"Si él falta, estamos perdidos."

Entonces tu organización no tiene un problema de talento.

Tiene un problema de transferencia del conocimiento.

La gran verdad

Los héroes fueron necesarios para sobrevivir.

Pero ninguna organización escala construyendo más héroes.

Escala construyendo capacidades.

Y quizás una de las responsabilidades más hermosas de un líder sea esta:

Tomar aquello que aprendió durante años y entregárselo generosamente a quienes vienen detrás.

Porque eso es formar personas.

Eso es construir cultura.

Y eso es dejar legado.

Reflexión final

Con el tiempo descubrí que las personas más valiosas no son las que se vuelven indispensables.

Son aquellas que logran que otros crezcan a su alrededor.

Porque el verdadero liderazgo no consiste en ser el único capaz de resolver.

Consiste en desarrollar una organización que pueda seguir creciendo gracias a todo aquello que decidiste compartir.

Y justo cuando una organización aprende a depender menos de héroes...
aparece otra pregunta incómoda.

Porque cuando ya no podemos culpar al sistema ni a ciertas personas...
surge una explicación tan común como peligrosa:

"Tenemos robo hormiga."

Y ahí comienza uno de los temas más sensibles y dolorosos del retail.

Porque detrás del robo hormiga casi nunca hay una sola verdad.

Y por eso, nuestro siguiente capítulo será:

Capítulo 4

Robo Hormiga y Falta de Verdad™

Cuando la sospecha reemplaza a la certeza.

Capítulo 4.- Robo Hormiga y Falta de Verdad™

Cuando la sospecha reemplaza a la certeza

Frase insignia

"Antes de buscar culpables, asegúrate de que puedes confiar en tus datos."

Recuerdo muchas reuniones donde el diagnóstico parecía obvio.

El dueño decía:

"Tenemos robo hormiga."

Operaciones asentía.

Inventarios confirmaba.

Tesorería sospechaba.

Y la conversación giraba inmediatamente hacia una pregunta:

¿Quién nos está robando?

Sin embargo, después de años acompañando a empresas de retail, descubrí que esa pregunta suele llegar demasiado pronto.

Porque antes de señalar personas, primero debemos responder otra mucho más importante:

¿Estamos seguros de que el sistema y la operación nos están diciendo la verdad?

El mito

Cuando existen diferencias de inventario o dinero, la explicación más rápida suele ser:

"Se lo están robando."

Y sí.

A veces es cierto.

Pero muchas otras veces, el verdadero problema es que la organización perdió la capacidad de distinguir entre:

un error,

una excepción,
una falla operativa,
una mala práctica,
y un acto deliberado.
Y cuando todo parece igual...
la sospecha ocupa el lugar de la certeza.

La normalización de la duda

He conocido organizaciones donde todos los meses existen diferencias.
Y nadie sabe exactamente por qué.
Entonces aparecen frases como:
"Siempre ha sido así."
"Ya contempla un porcentaje."
"Es normal."
"Debe ser merma."
"Debe ser robo."
Y poco a poco, la diferencia deja de investigarse.
Se absorbe.
Se normaliza.
Y deja de doler.

Pero también existe la otra cara

Y aquí quiero ser profundamente honesto.
Porque hay casos donde sí saben.
Saben quién lo hace.
Saben cómo ocurre.
Saben dónde sucede.
Y aun así...
deciden no actuar.

Porque la sucursal sigue siendo rentable.

Porque "todos tienen derecho a ganar algo".

Porque piensan:

"Mientras no afecte demasiado..."

Y hacen como que no pasa nada.

Hasta que un día el costo deja de ser tolerable.

Lo que CoHerDi observó

Cuando comenzamos una implementación, las áreas con mayores diferencias suelen ser también las que presentan mayor resistencia al cambio.

No siempre.

Pero ocurre con demasiada frecuencia como para ignorarlo.

Porque cuando la operación comienza a generar certeza:

los cierres cuadran,

los inventarios reflejan la realidad,

los movimientos quedan registrados,

y las diferencias dejan de tener explicación fácil.

Entonces sucede algo curioso.

Las personas que más se beneficiaban de la incertidumbre empiezan a sentirse incómodas.

Y en más de una ocasión...

terminan renunciando por sí solas.

El caso de las cajas

Recuerdo tiendas donde:

"Esa caja nunca cuadra."

Todos lo sabían.

Siempre había una justificación.

Siempre una excusa.

Hasta que decidimos estar presentes durante varios cierres.

Validamos cada movimiento.

Confirmamos cada dato.

Nos aseguramos de que el sistema estuviera correctamente operado.

Y cuando finalmente pudimos decir:

"Ahora sí. El sistema está diciendo la verdad."

El faltante dejó de ser una sospecha.

Se convirtió en una realidad.

Y pocos días después...

esa persona ya no trabajaba ahí.

La lección de Lumen

En Lumen, la líder de implementación repetía constantemente una frase:

"El sistema es el sistema."

Y al principio sonaba dura.

Pero con el tiempo entendí su verdadero significado.

No quería decir que los sistemas fueran perfectos.

Quería decir que:

Cuando la operación es disciplinada y el sistema es confiable, la verdad deja de depender de opiniones.

Y eso transforma por completo la cultura.

Porque las personas dejan de preguntarse:

"¿Será un error del sistema?"

Y comienzan a hacerse preguntas mucho más útiles:

"¿Qué ocurrió realmente?"

El verdadero problema

Cuando los sistemas fallan constantemente.

Cuando los cierres no cuadran.

Cuando las interfaces se rompen.

Cuando el soporte modifica bases de datos.

Cuando las diferencias se absorben como parte del negocio.

Entonces aparece la duda.

Y la duda tiene consecuencias enormes.

Porque destruye algo muy valioso.

La confianza.

Reflexión CoHerDi™

Una organización puede sobrevivir a una diferencia.

Lo que no puede sostener durante mucho tiempo es vivir sin saber si lo que ve es verdad.

Principios CoHerDi™

La sospecha es el costo de perder la verdad.

Antes de señalar personas, valida procesos y datos.

La incertidumbre protege tanto errores honestos como actos deshonestos.

La disciplina operativa elimina zonas grises.

La verdad no castiga. Libera.

Preguntas para reflexionar

¿Cuántas diferencias investigas realmente?

¿Qué porcentaje de tus pérdidas son explicadas con generalidades?

¿Tus equipos confían en los datos o viven cuestionándolos?

¿Qué áreas muestran mayor resistencia cuando se incrementa el control?

¿Tus excepciones tienen nombre o solamente sospechas?

Diagnóstico rápido CoHerDi™

Si escuchas frecuentemente frases como:

"Debe ser robo hormiga."

"Siempre ha sido así."

"No sabemos por qué pasa."

"Ya contempla un porcentaje."

"El sistema a veces falla."

Entonces probablemente tu mayor problema no sea el robo.

Tu mayor problema es haber perdido la capacidad de distinguir entre sospecha y verdad.

Reflexión final

Con el tiempo descubrí que la verdadera tranquilidad no nace de vigilar más.

Nace de confiar en aquello que estás viendo.

Porque cuando la verdad regresa a una organización:

las diferencias encuentran explicación,

los inocentes dejan de cargar sospechas,

los deshonestos pierden espacios para ocultarse,

y los líderes vuelven a decidir con claridad.

Y quizás ese sea uno de los regalos más grandes que puede recibir una empresa.

No la perfección.

Sino la certeza.

Pero incluso cuando recuperamos la verdad...

aparece otro enemigo silencioso.

Porque muchas organizaciones creen que el problema está resuelto.

Sin darse cuenta de que siguen operando sobre sistemas llenos de excepciones, desarrollos urgentes y remiendos acumulados durante años.

Y entonces escuchas frases como:

"Ya no sabemos qué versión tenemos."

"Cada actualización rompe algo."

"Corrigieron una cosa y descompusieron otra."

Y así comienza nuestro siguiente capítulo.

Capítulo 5

ERP/POS Parchado™

Cuando la urgencia se convierte en arquitectura.

Capítulo 5.- ERP/POS Parchado™

Cuando la urgencia se convierte en arquitectura

Frase insignia

"La urgencia es una excelente herramienta para sobrevivir, pero una pésima arquitecta para construir el futuro."

Quiero que imagines esta escena.

El sistema funciona.

No es perfecto.

Pero funciona.

La operación fluye razonablemente bien.

Y entonces alguien llega con una necesidad legítima.

"Necesitamos una promoción especial."

Y el proveedor responde:

"Claro."

Se desarrolla.

Se instala.

Y todos continúan trabajando.

Semanas después surge otra necesidad.

"Necesitamos que imprima esto diferente."

El proveedor responde:

"Claro."

Se desarrolla.

Se instala.

Y todos continúan trabajando.

Después aparece otra urgencia.

"El director quiere este reporte."

"Marketing quiere otra promoción."

"Compras necesita un campo adicional."

"Tesorería requiere un ajuste."

Y a todo se responde igual.

"Sí se puede."

Y así, sin que nadie lo note...

el sistema deja de evolucionar.

Y comienza a deformarse.

El mito

Muchas organizaciones creen que un sistema hecho a la medida es mejor porque:

"Hace exactamente lo que necesitamos."

Y durante un tiempo parece cierto.

Hasta que descubren que:

Hace exactamente lo que necesitaban...

...hace cinco años.

Lo que CoHerDi observó

Los sistemas rara vez colapsan por una gran decisión equivocada.

Se deterioran por cientos de pequeñas decisiones correctas tomadas sin perspectiva global.

El primer tipo de ERP/POS parchado

El sistema básico que sobrevivió demasiado tiempo

Escuchas frases como:

"Ya sabemos cómo resolver sus errores."

"Así ha sido siempre."

"Tenemos nuestros controles."

"Tenemos nuestros Excel."

Y efectivamente.

El sistema sigue funcionando.

Pero para hacerlo posible aparecen:

cierres manuales,

conciliaciones paralelas,

recapturas,

sistemas satélite,

validaciones humanas.

Y la organización se adapta.

Hasta que descubre que:

Ya no puede crecer.

El segundo tipo

El sistema hecho a la medida

Este es uno de los más peligrosos.

Porque el proveedor, queriendo conservar al cliente, responde a todo con:

"Sí."

Sin análisis.

Sin cuestionar.

Sin entender el impacto.

Y cada urgencia se convierte en desarrollo.

Cada excepción se convierte en funcionalidad.

Cada deseo se convierte en código.

Resultado

Con el tiempo aparecen frases como:

"Corrigieron una cosa y descompusieron otra."

"Cada tienda tiene una versión distinta."

"No sabemos cuál es la buena."

"No podemos actualizar."

"Ya nadie entiende cómo funciona."

Y el sistema deja de ser una herramienta.
Se convierte en una colección de remiendos.

El tercer tipo

Cuando el área de sistemas se convierte en fábrica de urgencias

Y aquí quiero ser muy respetuoso.
Porque muchas veces nace desde la mejor intención.
El área de sistemas contrata desarrolladores internos.
Quiere ayudar.
Quiere responder rápido.
Quiere resolver.
Y entonces comienza a liberar cambios constantemente.
Sin metodología.
Sin pruebas suficientes.
Sin análisis transversal.

Y poco a poco...
caen exactamente en el mismo problema que criticaban del proveedor anterior.

La alerta CoHerDi™

Con MyBusiness POS lo hemos visto muchas veces.
Una organización que tenía un sistema estable.

Y de pronto comienza a llenarse de incidencias.

Cuando investigamos encontramos:

Desarrollos urgentes.

Ajustes sin pruebas.

Cambios simultáneos.

Falta de control.

Y entonces tomamos una decisión difícil.

Les decimos:

"A esta base ya no le metemos mano."

Y aunque duele escucharlo...

muchas veces es la única salida.

La solución CoHerDi™

No es prohibir los cambios.

Es devolverles método.

Paso 1

Requerimiento.

Paso 2

Análisis y propuesta.

¿Por qué?

¿Para quién?

¿Qué impacto tendrá?

¿Existe una mejor forma?

Paso 3

Desarrollo.

Paso 4

Pruebas.

En ambientes separados.

Por usuarios reales.

Paso 5

Capacitación.

A través del área responsable.

Paso 6

Instalación controlada.

Desde el concentrador central hacia todas las tiendas.

Paso 7

Soporte y seguimiento.

Primero a sistemas.

Después a operación.

Paso 8

Aceptación y cierre.

La gran verdad

El problema nunca fue desarrollar.

El problema fue desarrollar sin pensar.

Reflexión CoHerDi™

Un desarrollo no debe resolver una urgencia.

Debe resolver una necesidad de negocio.

Y debe hacerlo sin poner en riesgo aquello que ya funciona.

Principios CoHerDi™

No todo requerimiento merece convertirse en funcionalidad.

Preguntar "¿para qué?" es una obligación profesional.

La estabilidad es un activo estratégico.

Las urgencias deben administrarse, no gobernar la arquitectura.

Cada nuevo desarrollo debe justificar el riesgo que introduce.

Preguntas para reflexionar

¿Cuántos desarrollos existen porque "alguien los pidió"?

¿Quién cuestiona realmente los requerimientos?

¿Cuántos cambios se realizan sin pruebas?

¿Cuántas versiones distintas conviven hoy?

¿Tu sistema evoluciona o se deforma?

Diagnóstico rápido CoHerDi™

Si escuchas frases como:

"No sabemos qué versión tenemos."

"Cada actualización rompe algo."

"Ya mejor no le movemos."

"Todo es urgente."

"El proveedor ya no entiende el sistema."

Entonces probablemente no tienes un problema tecnológico.

Tienes una arquitectura gobernada por la urgencia.

Reflexión final

Con los años descubrí que la creatividad sin disciplina genera caos.

Y la disciplina sin creatividad genera rigidez.

Las organizaciones que perduran encuentran el equilibrio.

Tienen el valor de innovar.

Pero también la humildad de proteger aquello que funciona.

Porque la estabilidad no significa inmovilidad.

Significa evolucionar con intención.

Y cuando una organización finalmente reconoce que necesita ayuda...

aparece otra pregunta incómoda.

Porque después de años de sufrimiento, desarrollos fallidos y promesas incumplidas, muchos empresarios llegan a una conclusión dolorosa:

"Ya no quiero depender de ningún proveedor."

Y entonces comienza una relación marcada por la desconfianza.

Pero después de 22 años descubriste algo muy distinto.

No toda dependencia es mala.

Porque existe una diferencia enorme entre estar secuestrado...

y estar acompañado.

Y así comienza nuestro siguiente capítulo.

Capítulo 6

Dependencia del Proveedor™

Cuando el problema no es depender, sino de quién dependes y cómo construyes la relación.

Capítulo 6.- Dependencia del Proveedor™

Cuando el problema no es depender, sino sentirse secuestrado

Frase insignia

"La verdadera lealtad no nace de la dependencia. Nace del valor generado."

Quiero que imagines esta escena.

El director general está cansado.

Cada vez que hay una falla, tiene que levantar el teléfono.

Cada cambio tarda semanas.

Cada ajuste implica una cotización.

Cada cotización genera una discusión.

Cada actualización trae nuevos problemas.

Y aun así...

no se atreve a cambiar.

Porque tiene miedo.

Miedo de que el proveedor se enoje.

Miedo de que deje de atenderlo.

Miedo de perder acceso a su propia información.

Miedo de que las tiendas dejen de vender.

Y entonces escucha una frase que se repite en silencio dentro de muchas organizaciones:

"Ya no lo soporto... pero tampoco sé cómo salir."

El mito

Muchas empresas creen que:

"Nunca debemos depender de un proveedor."

Y por eso intentan hacerlo todo internamente.

O cambian constantemente de proveedor.

O buscan tener varias personas metiéndole mano al sistema.

Pero después de más de dos décadas acompañando cadenas de retail, descubrí algo distinto.

Toda organización depende de alguien.

Depende de:

bancos,

proveedores,

transportistas,

arrendadores,

plataformas tecnológicas,

personas clave.

El problema no es depender.

El problema es el tipo de relación que construimos.

Dependencia tóxica vs dependencia sana

Dependencia tóxica

Se caracteriza por frases como:

"Si no hago lo que dice el proveedor, me deja de atender."

"No tengo acceso a mi propia información."

"Solo ellos pueden resolver."

"No me atrevo a decirle que me voy."

"Ya no quiero ni verlo."

Aquí la organización vive con miedo.

Y el proveedor opera desde el control.

Dependencia sana

Se parece mucho más a una alianza.

Y se escucha así:

"Confío en ellos."

"Nos ayudan a crecer."

"Nos cuestionan."

"Nos acompañan."

"Si algún día tomamos caminos distintos, podremos hacerlo en buenos términos."

Aquí existe algo muy distinto.

Existe libertad.

Caso de terror 1

Una cadena tenía planes agresivos de expansión.

Abrían tiendas constantemente.

Pero la relación con su proveedor ya estaba rota.

El director me dijo:

"Todos los días tengo que rogarle que me resuelva problemas."

Y después agregó algo que nunca olvidaré:

"Ya ni quiero verlo."

Pero había un problema.

Todos sus datos estaban en los servidores del proveedor.

Y el miedo apareció.

"¿Y si nos bloquea?"

"¿Y si perdemos información?"

"¿Y si nos deja sin sistema?"

Mi recomendación fue sencilla.

Antes de cambiar:

Hablen con él.

Sean transparentes.

Negocien la transición.

Pero ni siquiera se atrevieron a tener esa conversación.

El miedo ya gobernaba la relación.

Caso de terror 2

En otra organización...

el proveedor ya tenía antecedentes de desconectar operaciones cuando los clientes querían salir.

Y entonces tomamos una decisión extrema.

Hicimos toda la migración en silencio.

Sin alertarlo.

Sin confrontaciones.

Hasta que el cambio estuvo completo.

Y entonces simplemente le dijeron:

"Gracias por acompañarnos hasta aquí."

Reflexión CoHerDi™

Cuando una organización tiene miedo de terminar una relación comercial...

ya no está acompañada.

Está secuestrada.

Pero también existe la otra cara

Y aquí quiero hablar de nosotros.

Porque sería muy fácil criticar a otros proveedores.

Pero también debemos mirar hacia adentro.

En CoHerDi hemos tenido clientes que:

Crecieron tanto...

que fueron comprados por cadenas más grandes.

Y cuando eso ocurrió dijimos:

"Misión cumplida."

Porque nuestro trabajo era ayudarlos a crecer.

Y lo lograron.

Otros migraron a sistemas más robustos.

Y los acompañamos.

Les ayudamos a entregar información.

A preparar la transición.

A cerrar el ciclo correctamente.

Otros intentaron irse...

Y después de meses regresaron.

Porque descubrieron que no habían encontrado lo que buscaban.

Y aquí no hubo resentimiento.

Hubo aprendizaje.

El verdadero propósito

CoHerDi no busca clientes cautivos.

Busca relaciones de largo plazo construidas sobre resultados.

Porque entendemos algo muy importante.

Nadie debería quedarse por miedo.

El matrimonio tecnológico™

Con el tiempo descubrimos una analogía que nos hizo sonreír.

Y es que la relación entre una empresa y su proveedor tecnológico se parece muchísimo a un matrimonio.

Primero viene el descubrimiento.

Nos conocemos.

Nos ilusionamos.

Después el enamoramiento.

Todo parece perfecto.

Luego las promesas.

"Vamos a transformar la operación."

Después el matrimonio.

Comienza el trabajo verdadero.

Llega la luna de miel.

Todo mejora.

Todos celebran.

Surgen las diferencias.

No todo sale como imaginábamos.

Se dialoga.

Se ajusta.

Se corrige.

Se disfruta el crecimiento juntos.

Y entonces...

llega uno de los momentos más hermosos.

Nace una nueva sucursal.

Como un hijo del modelo operativo.

Hay que cuidarla.

Formarla.

Acompañarla.

Aprender de ella.

Y después replicar el aprendizaje.

Y finalmente...

los caminos pueden separarse.

En buenos términos.

Con gratitud.

Porque el propósito fue cumplido.

Y de broma decimos:

"Juntos hasta que la crisis nos separe."

Principios CoHerDi™

La dependencia sana nace de la confianza, no del miedo.

Los proveedores deben construir libertad, no cautiverio.

La transparencia fortalece las relaciones.

El objetivo es crecer juntos, no retener a cualquier costo.

Ningún cliente debería quedarse por temor.

Preguntas para reflexionar

¿Tu relación con tus proveedores está basada en confianza o en miedo?

¿Tienes acceso y control sobre tu propia información?

¿Podrías terminar la relación de manera profesional si fuera necesario?

¿Tus proveedores cuestionan y proponen, o simplemente cotizan?

¿Sientes que te acompañan o que te controlan?

Diagnóstico rápido CoHerDi™

Si escuchas frases como:

"Ya no lo soporto."

"No me atrevo a decirle."

"Solo ellos pueden hacerlo."

"No quiero que se enteren."

"Nos tienen amarrados."

Entonces probablemente no tienes una alianza tecnológica.

Tienes una relación basada en el miedo.

Reflexión final

Con el tiempo entendí que las mejores relaciones comerciales no son aquellas que duran para siempre.

Son aquellas donde ambas partes crecen juntas mientras generan valor mutuo.

Y cuando el ciclo termina...

pueden mirarse a los ojos y decir:

"Gracias por acompañarnos en esta etapa."

Porque el verdadero éxito no consiste en tener clientes cautivos.

Consiste en tener clientes que, pudiendo irse, deciden quedarse.

Pero incluso cuando encontramos buenos socios...

todavía existe un enemigo silencioso.

Uno que aparece especialmente en temporadas altas.

Cuando las filas crecen.

Los clientes se desesperan.

Los equipos dejan de respirar tranquilos.

Y todos miran el reloj esperando que el sistema no falle.

Y así comienza nuestro siguiente capítulo.

Capítulo 7

Operación Inestable™

Cuando el negocio vive preparado para la próxima crisis.

Capítulo 7.- Operación Inestable™

Cuando el negocio vive preparado para la próxima crisis

Frase insignia

"La verdadera estabilidad no se nota cuando todo está tranquilo. Se demuestra cuando llega la hora pico y nadie mira al sistema con miedo."

Quiero que imagines esta escena.

Es temporada de regreso a clases.

Las tiendas están llenas.

Los pasillos saturados.

Los carritos rebosan de mercancía.

Los clientes forman largas filas.

Los cajeros trabajan a máxima velocidad.

Y en oficinas centrales ocurre algo curioso.

Nadie está pensando en vender más.

Nadie está pensando en promociones.

Nadie está pensando en la experiencia del cliente.

Todos están pensando en una sola cosa.

"¿A qué hora se va a caer el sistema?"

El mito

Muchas empresas creen que:

"Es normal que los sistemas fallen en temporada alta."

Y como llevan tantos años viviéndolo...

aprenden a prepararse.

El plan de emergencia

En Lumen, la campaña de regreso a clases era la prueba de fuego.

Venta nocturna.

Fin de semana de promociones.

Miles de clientes.

Y una certeza silenciosa.

El sistema iba a fallar.

Por eso:

Sistemas estaba en alerta.

Operaciones estaba en alerta.

Dirección estaba en alerta.

Soporte estaba en alerta.

Todos listos para reaccionar.

Y eso era considerado...

normal.

Las consecuencias

Cuando el sistema caía:

los clientes se molestaban,

abandonaban la tienda,

las filas crecían,

los empleados se desesperaban,

las ventas se perdían,

los cierres se alteraban,

aparecían diferencias.

Y algo todavía más peligroso ocurría.

La organización aprendía a justificar el caos.

Escuchabas frases como:

"Hubo diferencias porque el sistema se cayó."

"Se perdieron ventas."

"Ya sabemos que pasa en temporada alta."

"Es normal."

Y así...

la excepción se convertía en cultura.

La prueba de fuego

Cuando implementamos en Lumen llegó el momento decisivo.

La campaña más importante del año.

Todos esperando el desastre.

Todos listos para reaccionar.

Y entonces ocurrió algo extraordinario.

No pasó nada.

El sistema no se cayó.

Las filas avanzaron.

Las cajas cobraron.

Los cierres cuadraron.

Los inventarios permanecieron correctos.

Y lo más sorprendente no fue la estabilidad.

Fue la reacción de las personas.

Porque estaban desconcertadas.

No sabían qué hacer con tanta tranquilidad.

Y poco a poco ocurrió algo hermoso.
Dejaron de preocuparse por el sistema.
Y comenzaron a preocuparse nuevamente por lo importante.
vender,
atender,
promocionar,
servir.

Reflexión CoHerDi™

Cuando desaparece el miedo operativo...
la energía vuelve a enfocarse en el cliente.

Caso: Abarrotes Escorpión

Cuando el sistema fallaba...
existía un procedimiento perfectamente establecido.
El personal generaba respaldos.
Las ventas se hacían a mano.
Después alguien recapturaba todo.
Había personas dedicadas exclusivamente a reconstruir la información perdida.

Y nuevamente...
todos lo consideraban normal.

Pero piensa en esto.
¿Cuántas personas fueron contratadas solamente para sobrevivir a una falla que nunca debió existir?

El verdadero costo

La operación inestable no solamente afecta ventas.
Consume recursos invisibles.

Consume:

tranquilidad,

tiempo,

confianza,

creatividad,

atención al cliente,

capacidad de crecimiento.

Y lo más triste es que las personas dejan de imaginar otra realidad posible.

Lo que CoHerDi observó

Las organizaciones se acostumbran increíblemente rápido al dolor.

Y tardan mucho en decidir cambiar.

Porque aparece una frase profundamente humana.

"Más vale malo por conocido que bueno por conocer."

Y entonces sobreviven.

Años.

Décadas.

Preparándose para la siguiente crisis.

El gran descubrimiento

La estabilidad operativa no significa ausencia de problemas.

Significa recuperar la capacidad de concentrarse en el propósito del negocio.

No abrir la tienda pensando:

"Ojalá no falle."

Sino pensando:

"¿Cómo servimos mejor a nuestros clientes?"

Principios CoHerDi™

La hora pico siempre dice la verdad.

Una organización no debería necesitar planes permanentes de emergencia para operar.

El cliente nunca debería pagar el precio de la inestabilidad tecnológica.

La tranquilidad operativa es una ventaja competitiva.

El propósito del sistema es desaparecer de la conversación.

Preguntas para reflexionar

¿Tus temporadas altas generan entusiasmo o ansiedad?

¿Cuántos recursos consumes preparándote para fallas?

¿Tus clientes han abandonado compras por problemas operativos?

¿Qué porcentaje de tu energía se destina a prevenir crisis?

¿Tu organización vive vendiendo o sobreviviendo?

Diagnóstico rápido CoHerDi™

Si escuchas frecuentemente frases como:

"Ya viene la temporada alta."

"Todos atentos."

"Esperemos que aguante."

"¿Quién está de guardia?"

"Prepárense por si se cae."

Entonces probablemente tu operación no es estable.

Está organizada alrededor de la próxima crisis.

Reflexión final

Con el tiempo descubrí que una de las mayores transformaciones que puede vivir una organización ocurre cuando deja de operar desde el miedo.

Porque entonces recupera algo invaluable.

La tranquilidad.

Y quizás la mejor forma de describirla sea esta.

Es como entrar a una habitación, apagar el interruptor y tener la certeza de que la luz se encenderá.

No lo celebras.

No aplaudes.

Simplemente confías.

Y esa confianza silenciosa cambia la vida de todos los que trabajan ahí.

Pero incluso cuando logramos estabilidad en tienda...

todavía existe un momento del día donde muchas organizaciones contienen la respiración.

Cuando la tienda baja la cortina.

Cuando los clientes ya se fueron.

Y comienza una avalancha silenciosa de información que debe transformarse en verdad financiera.

Y entonces aparecen preguntas como:

¿Cuánto vendimos realmente?

¿Dónde está el efectivo?

¿Ya cuadró?

¿Ya subió al ERP?

¿Ya puede irse el gerente a su casa?

Y así comienza uno de los capítulos más importantes de todo el libro.

Capítulo 8

Cierres y Administración™

La magia invisible que sostiene al retail.

Capítulo 8.- Cierres y Administración™

La magia invisible que sostiene al retail

Frase insignia

"La información debe capturarse una sola vez, en el lugar y momento en que se origina, y desde ahí fluir automáticamente hacia todas las áreas que la necesitan."

Imagina esta escena.

La tienda acaba de cerrar.

El último cliente ya se fue.

Las puertas bajaron.

Las luces comienzan a apagarse.

Y la mayoría de las personas piensa que el día terminó.

Pero en realidad...

apenas está comenzando otra jornada.

En oficinas centrales...

Tesorería espera.

Contabilidad espera.

Impuestos esperan.

Inventarios esperan.

Dirección espera.

Todos necesitan algo.

Y todos dependen de que una avalancha silenciosa de información llegue correctamente.

Porque detrás de una venta existen preguntas muy simples.

Pero profundamente importantes.

¿Cuánto vendimos hoy?

¿Dónde está el efectivo?

¿Qué parte fue tarjeta?

¿Ya está depositado?

¿Ya está registrado en el ERP?

¿Ya quedó el asiento contable?

¿Ya se afectó el inventario?

¿Ya puede confiarse en esta información?

Y cuando alguna de esas respuestas es "no"...
comienza el caos.

El mito

Muchas personas creen que un cierre consiste simplemente en:

Contar el dinero.

Y cuadrar la caja.

Pero después de más de veinte años acompañando cadenas de retail descubrí algo muy distinto.

Un cierre es, en realidad,

el proceso mediante el cual una operación completa se transforma en verdad financiera.

Lo que ocurre cuando no fluye

En algunas organizaciones...

Tesorería recibe diariamente valijas llenas de información.

Papeles.

Reportes.

Excel.

Comprobantes.

Correos.

Capturas.

Y entonces comienza una carrera que nunca termina.

Validar.

Recapturar.

Conciliar.

Corregir.

Preguntar.

Esperar.

Perseguir.

Y mientras tanto...

la operación del día siguiente ya comenzó.

Y llega nueva información.

Y después otra.

Y otra más.

Hasta que los escritorios se llenan.

Y aparecen montones de pendientes.

Y entonces escuchas frases como:

"Vamos tres días atrasados."

"Contabilidad todavía no termina."

"Tesorería sigue conciliando."

"El cierre de esa tienda aún no está listo."

Y poco a poco...

la organización comienza a dirigir el negocio mirando el pasado.

El verdadero descubrimiento CoHerDi™

Yo siempre he dicho que:

El área que más se beneficia cuando una implementación está bien hecha es Tesorería y Contabilidad.

Y muchas veces me lo decían en tono de broma.

"Te vamos a poner un monumento."

Y aunque todos reían...

había mucha verdad detrás de esa frase.

Porque cuando el caos desaparece...

ellos recuperan algo invaluable.

El tiempo.

La magia invisible

Por eso, cuando implementamos, no comenzamos preguntando:

"¿Cómo quieres el cierre?"

Comenzamos preguntando:

¿Qué hace Tesorería con esta información?

¿Quién la recibe?

¿Qué valida?

¿Qué decisiones toma?

¿Qué información necesita Contabilidad?

¿Cómo se generan los asientos?

¿Qué puede automatizarse?

Y entonces ocurre algo extraordinario.

Diseñamos el cierre hacia atrás.

Desde quien consume la información.

Hasta quien la genera.

El principio más importante del libro

Y quizás este sea uno de los principios más importantes de toda la filosofía CoHerDi.

La información debe capturarse una sola vez, en el lugar y momento en que se origina.

Y desde ahí...

debe fluir.

Sin recapturas.

Sin Excel.

Sin llamadas.

Sin perseguir personas.

Sin reconstruir historias.

Porque cada vez que la misma información se captura nuevamente...

el caos encuentra una nueva oportunidad para entrar.

El dato correcto, en el lugar correcto

A veces descubrimos que la información ni siquiera debe capturarse en tienda.

Debe venir del ERP.

Por ejemplo.

Cada tienda tiene cuentas bancarias autorizadas para depositar.

Entonces el ERP envía esa información.

Y al momento del cierre...

solo aparecen las opciones correctas.

El gerente selecciona.

El sistema valida.

La información regresa.

Tesorería revisa.

El banco confirma.

Contabilidad registra.

Y el ciclo se completa.

Sin preguntar.

Sin perseguir.

Sin interpretar.

Lo que ocurre cuando funciona

La tienda realiza su cierre.

Tesorería abre el ERP.

Valida.

Palomea.

Verifica el banco.

Cierra la revisión.

Y continúa.

Contabilidad hace lo propio.

Y al día siguiente...

la organización puede confiar en sus números.

No tres días después.

No al cierre del mes.

No cuando ya es demasiado tarde.

Reflexión CoHerDi™

La verdadera magia del retail no está en vender.

Está en transformar miles de transacciones diarias en información confiable que permita tomar decisiones.

Principios CoHerDi™

La información debe capturarse una sola vez.

Cada dato debe originarse donde realmente nace.

El propósito del cierre es transformar operación en verdad financiera.

Tesorería y Contabilidad deben validar, no reconstruir.

El tiempo que hoy consumes conciliando es tiempo que le estás quitando al futuro del negocio.

Preguntas para reflexionar

¿Cuántas veces se captura la misma información?

¿Qué porcentaje del cierre implica recaptura manual?

¿Tesorería valida o reconstruye?

¿Contabilidad registra o investiga?

¿Cuántos días tarda tu organización en confiar en sus números?

Diagnóstico rápido CoHerDi™

Si escuchas frecuentemente frases como:

"Mándame el Excel."

"Todavía no concilia."

"Nos falta información."

"No sabemos si está correcto."

"Vamos atrasados."

Entonces probablemente tu problema no es administrativo.

Tu problema es que la información dejó de fluir.

Reflexión final

Con los años descubrí que la información se parece mucho al agua.

Cuando fluye.

Da vida.

Nutre.

Permite crecer.

Pero cuando se estanca...

comienza a acumularse.

A oler mal.

A generar desesperación.

Y eventualmente termina ahogando a quienes intentan sostenerla.

Quizá por eso una de las mayores satisfacciones de mi carrera ha sido ver a Tesorería y Contabilidad recuperar la tranquilidad.

Porque detrás de cada conciliación automática...

hay personas que vuelven a llegar temprano a casa.

Que dejan de perseguir papeles.

Y que recuperan el tiempo para hacer el trabajo para el que realmente fueron contratadas.

No para reconstruir el pasado.

Sino para ayudar a construir el futuro.

Pero incluso cuando la operación fluye...
cuando los cierres cuadran...
cuando la información es confiable...
todavía existe un lugar donde el caos puede volver a entrar.
Y curiosamente...
muchas veces llega disfrazado de creatividad.
Porque comienza con frases como:

"Se me ocurrió una promoción..."

"¿Y si hacemos un 3x2?"

"¿Y si además damos puntos?"

"¿Y si aplicamos ambas promociones?"

Y antes de que alguien lo note...

las cajas dejan de cobrar.

Los clientes dejan de entender.

Y la rentabilidad comienza a evaporarse.

Y así comienza nuestro siguiente capítulo.

Capítulo 9

Promociones y Lealtad™

Cuando la creatividad olvida que también existe una operación.

Capítulo 9.- Promociones y Lealtad™

Cuando la creatividad olvida que también existe una operación

Frase insignia

"Las promociones son herramientas de comportamiento, no herramientas de descuento."

Quiero que imagines esta escena.

Es lunes por la mañana.

Marketing llega emocionado a la junta.

Y dice:

"¡Tengo una idea increíble!"

Todos sonríen.

Y entonces comienza.

"Hagamos un 3x2."

"Y además que aplique en la segunda unidad."

"Y si compra más de \$1,000 pesos damos otro descuento."

"Y además acumula puntos."

"Pero que no aplique con otras promociones."

"Excepto para clientes VIP."

"Y que el cliente pueda elegir cuál le conviene más."

Y mientras Marketing sigue hablando...

Operaciones deja de sonreír.

Sistemas empieza a sudar.

Tesorería toma notas.

Y las cajeras...

sin saberlo...

se convertirán en quienes deberán explicar algo que ni siquiera quedó claro en la junta.

El mito

Muchas organizaciones creen que:

Más promociones generan más ventas.

Y aunque a veces sucede...

la realidad suele ser mucho más compleja.

Porque un cliente recurrente que ya compra contigo...

muchas veces volverá a hacerlo con o sin un descuento del 10%.

Entonces surge la pregunta incómoda.

¿Para qué estamos haciendo esta promoción?

El verdadero propósito

Con el tiempo descubrí que la primera pregunta nunca debería ser:

¿Qué descuento damos?

La primera pregunta debería ser:

¿Qué comportamiento queremos provocar?

¿Queremos?

Generar clientes nuevos.

Reactivar clientes inactivos.

Incrementar la frecuencia de compra.

Aumentar el ticket promedio.

Mover inventario de baja rotación.

Liquidar productos por caducidad o temporada.

Reconocer y premiar la lealtad.

Y dependiendo de la respuesta...
la promoción cambia completamente.

El problema comienza cuando...

Marketing se vuelve muy creativo.

Sin considerar:

la operación,

la rentabilidad,

la experiencia del cliente,

la capacidad del sistema.

Y entonces aparecen promociones como:

Lleva la de menor precio gratis.

Obtén un porcentaje sobre la más cara.

Si compras más de cierta cantidad obtienes otro beneficio.

Además acumulas puntos.

Pero no aplica con otras promociones.

Excepto los martes.

Y como nadie logra explicarlo fácilmente...

surge una solución aparentemente brillante.

"Que el sistema muestre una ventanita para que el cliente elija."

Lo que ocurre en la realidad

La cajera está cobrando rápido.

La fila crece.

El cliente tiene prisa.

La ventanita aparece.

Se cierra accidentalmente.

Se ignora.

Se acepta sin leer.

Y lo que debía mejorar la experiencia...

termina complicándola.

Resultado

Clientes molestos.

Reclamos.

Auditorías.

Descuentos mal aplicados.

Rentabilidad comprometida.

Y colaboradores tratando de interpretar reglas imposibles.

El caos de las listas de precios

Y cuando parecía que nada podía complicarse más...

aparecen las listas de precios.

Precio contado.

Precio mayoreo.

Precio especial.

Precio por convenio.

Y cada lista puede tener promociones distintas.

Entonces descubres cosas sorprendentes.

Comprar como cliente normal sale más barato que comprar como mayorista.

Y ahí nacen los famosos:

"Trucos operativos."

Diseñados para encontrar la combinación más conveniente.

No necesariamente la más correcta.

Reflexión CoHerDi™

La creatividad sin disciplina genera caos.

Pero la disciplina sin creatividad limita el crecimiento.

El verdadero reto consiste en encontrar el equilibrio.

Lo que CoHerDi observó

Las mejores promociones comparten cinco características.

Son:

Fáciles de entender.

Para el cliente.

Fáciles de ejecutar.

Para la tienda.

Fáciles de configurar.

Para sistemas.

Fáciles de auditar.

Para tesorería.

Difíciles de abusar.

Para la operación.

Y si una promoción no cumple con esas condiciones...
probablemente todavía no está lista.

Principios CoHerDi™

Primero define el comportamiento. Después diseña la promoción.

El cliente nunca debería necesitar un manual para entender una oferta.

La rentabilidad también forma parte del marketing.

Las promociones deben facilitar la venta, no detenerla.

Si no puedes explicarla fácilmente, probablemente es demasiado compleja.

Preguntas para reflexionar

¿Qué comportamiento quieres provocar con tus promociones?

¿Tus promociones son fáciles de explicar?

¿Cuánto tiempo adicional agregan a la caja?

¿Quién valida el impacto financiero?

¿Tus promociones premian la lealtad o simplemente descuentan?

Diagnóstico rápido CoHerDi™

Si escuchas frases como:

"El cliente no entendió."

"La cajera aplicó otra promoción."

"¿Por qué le hicieron ese descuento?"

"Tenemos que revisarlo."

"No sabemos cuánto costó realmente la campaña."

Entonces probablemente no tienes un problema promocional.

Tienes un problema de diseño conductual y disciplina operativa.

Reflexión final

Con los años descubrí que una promoción bien diseñada puede cambiar el comportamiento de miles de personas.

Pero una promoción mal diseñada puede convertir a la tienda en un campo de batalla.

Porque el verdadero objetivo nunca fue regalar margen.

Fue construir relaciones.

Reconocer a quienes vuelven.

Mover aquello que necesita salir.

Y ayudar al cliente a tomar mejores decisiones.

Sin sacrificar la experiencia de compra ni la tranquilidad de quienes hacen posible la operación todos los días.

Pero incluso cuando las promociones funcionan...

cuando las tiendas venden...

cuando los cierres cuadran...

todavía existe una trampa silenciosa.

Una que se presenta en juntas directivas.

En dashboards llenos de colores.

Y en presentaciones espectaculares.

Porque todos hablan de indicadores.

De KPIs.

De inteligencia de negocios.

Y pocas veces alguien se atreve a preguntar:

"¿Podemos confiar realmente en estos números?"

Y así comienza uno de los capítulos más incómodos y necesarios de este libro.

Capítulo 10

KPIs Fantasma™

Cuando los indicadores prometen claridad, pero nacen de información que nadie ha validado.

Capítulo 10.- KPIs Fantasma™

Cuando los indicadores prometen claridad, pero nacen de información que nadie ha validado

Frase insignia

"Los KPIs no crean disciplina. La disciplina crea KPIs confiables."

Imagina esta escena.

Son las ocho de la mañana.

En una sala de juntas elegante.

Hay una pantalla enorme.

Gráficas.

Semáforos.

Comparativos.

Variaciones porcentuales.

Indicadores de desempeño.

Todo parece extraordinariamente profesional.

Y comienza la reunión.

El director general pregunta:

"¿Cómo nos fue ayer?"

Entonces alguien responde:

"Bueno... todavía falta una tienda."

Otro comenta:

"El cierre de esa sucursal tuvo problemas."

Contabilidad interviene:

"Todavía no validamos los asientos."

Tesorería agrega:

"No hemos conciliado los depósitos."

Inventarios aclara:

"El ajuste todavía no se refleja."

Y entonces todos miran el dashboard.

Y la verdadera pregunta aparece.

¿Podemos tomar decisiones con esta información?

Y la respuesta muchas veces es:

Todavía no.

El mito

Vivimos en una época donde parece que los KPIs solucionan todo.

Escuchamos frases como:

"Lo que no se mide no se puede mejorar."

Y aunque la intención es correcta...

hay una pregunta que pocas veces se hace.

¿Qué tan confiable es lo que estamos midiendo?

Porque después de más de veinte años acompañando empresas descubrí algo incómodo.

Los dashboards más sofisticados del mundo no pueden compensar operaciones indisciplinadas.

Lo que CoHerDi observó

He visto llegar consultores de BI.

Excelentes profesionales.

Construyen proyectos impresionantes.

Definen indicadores.

Desarrollan tableros.

Automatizan reportes.

Presentan visualizaciones espectaculares.

Y todos se emocionan.

Hasta que comienzan a operar.

Y aparece la realidad.

La venta está incompleta.

Una tienda no cerró.

Otra tuvo incidencias.

El ERP no recibió información.

Tesorería sigue validando.

Contabilidad aún no confirma.

Inventarios todavía no ajusta.

Y entonces el KPI deja de ser una herramienta para decidir.

Y se convierte en una aproximación.

Los semáforos de confianza

Lo más interesante es que muchas organizaciones terminan desarrollando un KPI para sus KPIs.

Porque necesitan responder preguntas como:

¿Qué porcentaje de tiendas ya cerró?

¿Cuántos cierres fueron validados?

¿Cuántas interfaces terminaron correctamente?

¿Qué porcentaje de información está conciliada?

Y entonces descubren algo maravilloso.

Antes de medir el negocio...

primero deben medir la confiabilidad del proceso.

El verdadero problema

Cuando la disciplina operativa falla.

Los indicadores dejan de ser instrumentos de dirección.

Y se convierten en adornos ejecutivos.

Bonitos.

Modernos.

Coloridos.

Pero incapaces de sostener decisiones importantes.

Y poco a poco ocurre algo triste.

Las reuniones dejan de generar acción.

Porque todos saben que los datos son cuestionables.

Y entonces aparece la frase más peligrosa.

"Mejor decide con tu experiencia."

Y con ello...

se pierde la razón por la que se construyeron los indicadores.

El gran descubrimiento CoHerDi™

La exactitud de un KPI depende de cuatro pilares.

Exactitud

Que represente correctamente la realidad.

Integridad

Que la información esté completa.

Oportunidad

Que llegue cuando todavía sirve para actuar.

Consistencia

Que siempre se genere de la misma manera.

Y cuando uno falla...

la confianza comienza a deteriorarse.

Reflexión CoHerDi™

Los indicadores no sustituyen la disciplina.

La hacen visible.

Lo que ocurre cuando funciona

Cuando la operación madura.

Cuando los cierres fluyen.

Cuando Tesorería valida.

Cuando Contabilidad confirma.

Cuando los inventarios son confiables.

Entonces ocurre algo extraordinario.

La reunión de indicadores deja de ser una sesión de aclaraciones.

Y se convierte en una conversación estratégica.

Ya nadie pregunta:

"¿Será cierto?"

Ahora preguntan:

"¿Qué vamos a hacer al respecto?"

Y ahí es donde nacen las organizaciones extraordinarias.

Principios CoHerDi™

Los KPIs son consecuencia, no punto de partida.

La disciplina operativa precede a la inteligencia de negocios.

Un dato tardío es casi tan inútil como un dato incorrecto.

Antes de medir resultados, mide la confiabilidad del proceso.

Los indicadores deben impulsar decisiones, no discusiones sobre su validez.

Preguntas para reflexionar

¿Cuántas veces cuestionan la información antes de decidir?
¿Tus reuniones generan acción o aclaraciones?
¿Qué porcentaje de tus datos está validado?
¿Tus indicadores llegan a tiempo?
¿Tus KPIs son confiables o aspiracionales?

Diagnóstico rápido CoHerDi™

Si escuchas frases como:

"Todavía falta una tienda."

"No está actualizado."

"Contabilidad no ha terminado."

"Hay que esperar."

"Mejor no tomemos decisiones todavía."

Entonces probablemente no tienes un problema de BI.

Tienes un problema de disciplina operativa.

Reflexión final

Con los años descubrí que los KPIs no son brújulas mágicas.

Son espejos.

Reflejan la calidad de la operación que los alimenta.

Y por eso, las organizaciones más admiradas no son aquellas con los dashboards más sofisticados.

Son aquellas capaces de sostener procesos disciplinados día tras día.

Porque cuando la verdad fluye.

Cuando la información es íntegra.
Cuando los tiempos se respetan.
Y cuando las personas confían en los números.
Entonces sí.
Los indicadores dejan de ser fantasmas.
Y se convierten en aliados para construir el futuro.

Pero incluso cuando una empresa tiene claridad sobre sus problemas...
cuando reconoce la necesidad de cambiar...
cuando decide invertir en una transformación...
todavía existe una pregunta que puede definir el éxito o el fracaso de todo el proyecto.
Porque muchas implementaciones no fracasan por el sistema.
Fracasan mucho antes.
Fracasan en la forma en que fueron concebidas.
Y así comienza uno de los capítulos más dolorosos y esperanzadores de este libro.

Capítulo 11

Implementaciones Fallidas™

Cuando el verdadero problema nunca fue el sistema.

Capítulo 11.- Implementaciones Fallidas™

Cuando el verdadero problema nunca fue el sistema

Frase insignia

"Las implementaciones no fracasan porque la tecnología sea mala. Fracasan cuando las personas, procesos y expectativas dejan de caminar juntas."

Imagina esta escena.

La decisión ya está tomada.

Se firmó el contrato.

Hay emoción.

Expectativa.

Esperanza.

Todos imaginan el futuro.

La nueva tecnología.

El nuevo sistema.

La nueva etapa.

Y entonces alguien dice:

"Ahora sí se van a acabar todos nuestros problemas."

Y sin darse cuenta...

acaban de colocar sobre el proyecto el peso de una promesa imposible.

El mito

Muchas organizaciones creen que:

"Cambiar de sistema solucionará nuestros problemas."

Pero después de más de veinte años acompañando implementaciones descubrí algo diferente.

Los sistemas amplifican la realidad que ya existe.

Si existe disciplina...

la fortalecen.

Si existe caos...

lo hacen visible.

Caso: Abarrotes Escorpión

26 tiendas de mayoreo.

Un padre construyó el negocio durante años.

Y cuando llegó el momento de retirarse...

decidió dejarlo en manos de sus hijos.

Pero ocurrió algo profundamente humano.

Los hermanos tenían visiones distintas.

Y el proyecto de transformación tecnológica coincidió con un proceso de transformación familiar.

Finalmente tomaron una decisión.

Uno de ellos continuó con trece tiendas.

El otro siguió otro camino.

Y comenzó la implementación de SAP Retail.

Buscaron un POS.

Se evaluaron opciones.

Nosotros llegamos a la etapa final.

Y finalmente eligieron a otro proveedor.

Y todo parecía resuelto.

Tres meses después...

recibí una llamada.

"Alejandro... necesitamos hablar."

Y entonces escuché algo que nunca olvidé.

"No sé si son muy buenos o si no saben nada."

Porque en tres meses:

todo era sí,
nadie cuestionaba,
nadie proponía,
nadie opinaba,
nadie aterrizaba.

Y Alfredo me dijo:

"Tú preguntabas. Tú analizabas. Tú discutías."

Entonces aceptamos entrar al proyecto.

Con una condición.

Aceptar el retraso.

Y recuperar el tiempo perdido juntos.

Y ahí descubrí algo hermoso.

Cuando SAP, Escorpión y nosotros comenzamos a trabajar como un solo equipo...
el proyecto cambió.

No era una guerra de proveedores.

Era una construcción colectiva.

Y fue mi primer gran proyecto.

Caso: Pastes Kikos

80 sucursales.

Y algo sorprendente.

Nunca habían tenido un POS funcionando correctamente.

Pero sí habían acumulado intentos fallidos.

Uno de ellos terminó en demanda.

El proveedor anterior había vendido:

equipos IBM,

licencias,

infraestructura.

Pero al momento de implementar...

capacitaron sobre la marcha.

En tiendas abiertas.

Sin comprender realmente la operación.

Y ocurrió una escena inolvidable.

En plena hora pico...

una sucursal se desesperó tanto del sistema...

que tomó todos los equipos.

Los colocó debajo del mostrador.

Y volvió a vender manualmente.

Como siempre lo había hecho.

Porque cuando una herramienta complica más de lo que ayuda...
la operación siempre encuentra la manera de sobrevivir.

Lo que hicieron diferente

Después del fracaso...
hicieron algo extraordinario.
Aceptaron que necesitaban ayuda para elegir.

Contrataron especialistas.
Supervisión independiente.
Acompañamiento.

Y definieron claramente:
Debemos aprovechar el equipo existente.

Necesitamos integrarnos con el ERP.

Queremos evitar repetir nuestra historia.

Y antes de decidir...
hicimos una prueba piloto.

En una tienda real.
Con clientes reales.
Con estrés real.

Porque las implementaciones no se validan en salas de juntas.
Se validan donde ocurre la verdad.

Caso: Galdisa

Mayoreo de granos y semillas.

También habían intentado varias veces.

El último intento fue un sistema completamente web.

Pero en hora pico...

no resistió.

Y nuevamente apareció el patrón.

El problema no era solamente la tecnología.

Era la ausencia de un proceso estructurado para seleccionar e implementar.

Lo que CoHerDi observó

La mayoría de las implementaciones fallidas comparten síntomas.

Cada área defiende su trinchera.

El dueño decide solo.

Sistemas decide solo.

Las áreas entregan listas de deseos.

Nadie entiende realmente cómo fluye la información.

Existe miedo a opinar.

Los usuarios clave siguen absorbidos por la operación.

Se espera que el proveedor haga magia.

Y todos creen que alguien más resolverá el problema.

El hombre orquesta™

Y entonces aparece otra figura muy común.

El dueño que quiere resolverlo todo.

El único que decide.

El único que opina.

El único disponible.

Y aunque nace desde el amor por el negocio...
termina convirtiéndose en un cuello de botella.

Porque ninguna implementación compleja puede depender de una sola persona.

La frase que nunca olvidaré

Cuando iniciamos Pastes Kikos...

Don Francisco me dijo:

"Alejandro, ahí te encargo mis tiendas. Las he construido durante muchos años y las quiero mucho."

Y durante mucho tiempo pensé que era solamente una instrucción.

Hasta que entendí su verdadero significado.

"Te estoy confiando parte de mi vida."

Y comprendí algo que cambió para siempre mi forma de trabajar.

No implementamos sistemas.

Acompañamos personas.

El verdadero éxito

Cuando una implementación funciona...
algo curioso sucede.

La gente olvida rápidamente el caos.

Se acostumbra a la tranquilidad.

Y comienza a enfocarse nuevamente en crecer.

Aparece la mejora continua.

La exigencia sana.

Las nuevas aperturas.

Los pequeños detalles.

Y entonces sabes que lo lograron.

Porque dejaron de sobrevivir.

Y comenzaron a construir futuro.

Principios CoHerDi™

Las implementaciones son procesos humanos antes que tecnológicos.

Ningún proveedor debe implementar solo.

Ningún cliente debe delegar completamente.

La operación real siempre tiene la última palabra.

Los usuarios clave deben participar activamente.

El objetivo no es instalar un sistema.

Es transformar una organización.

Preguntas para reflexionar

¿Tu próxima implementación es un proyecto tecnológico o un proyecto organizacional?

¿Quiénes deben formar parte del equipo?

¿Tus áreas participan o solamente entregan requerimientos?

¿Quién cuestiona y aterriza expectativas?

¿Qué aprendizajes te dejaron tus intentos anteriores?

Diagnóstico rápido CoHerDi™

Si escuchas frases como:

"El proveedor se encargará."

"Nosotros ya pagamos."

"No tenemos tiempo para participar."

"Después capacitamos."

"Todo lo ve el dueño."

Entonces probablemente el riesgo de fracaso ya comenzó.

Porque una implementación exitosa no se compra. Se construye.

Reflexión final

Con los años descubrí que las implementaciones no fracasan porque las personas sean incompetentes.

Fracasan porque subestimamos la complejidad humana del cambio.

Porque olvidamos que detrás de cada requerimiento existen miedos.

Detrás de cada resistencia existen experiencias pasadas.

Y detrás de cada negocio existen personas intentando proteger aquello que aman.

Y quizás por eso sigo creyendo profundamente en este trabajo.

Porque cuando una implementación se hace bien...

no solamente instala tecnología.

Devuelve esperanza.

Devuelve confianza.

Y ayuda a escribir un nuevo capítulo en la historia de una empresa.

Pero incluso después de una implementación exitosa...

todavía existe un riesgo silencioso.

Porque muchas organizaciones vuelven a caer en viejos hábitos.

Improvisan.

Dejan de documentar.

Capacitan "como se pueda".

Y olvidan aquello que las hizo exitosas.

Y entonces aparece una nueva pregunta:

¿Cómo logramos que una mejora se convierta en cultura y sobreviva al paso del tiempo?

Y ahí comienza nuestro siguiente capítulo.

Capítulo 12

De la Supervivencia a la Mejora Continua™

Cuando la verdadera transformación deja de depender del proyecto y se convierte en una forma de vivir.

Capítulo 12.- De la Supervivencia a la Mejora Continua™

Cuando la verdadera transformación deja de depender del proyecto y se convierte en una forma de vivir

Frase insignia

"Las empresas que sobreviven no son las que nunca caen. Son las que aprenden a levantarse mejor cada vez."

Quiero que imagines esta escena.

Han pasado algunos meses desde la implementación.

La tensión disminuyó.

Los cierres fluyen.

Las diferencias desaparecieron.

Las temporadas altas dejaron de ser una amenaza.

Y entonces ocurre algo muy curioso.

Nadie habla del proyecto.

Ya no hay reuniones de crisis.

Ya no hay llamadas de emergencia.

Ya no hay héroes apagando incendios.

Y podría parecer que el trabajo terminó.

Pero en realidad...

es apenas el comienzo.

El mito

Muchas organizaciones creen que el objetivo es:

"Implementar el sistema."

Y cuando lo logran sienten que cruzaron la meta.

Pero después de más de veinte años descubrí algo diferente.

La implementación nunca fue la meta.

La implementación era la línea de salida.

Porque ahora sí...

la organización tiene la oportunidad de construir hábitos extraordinarios.

Lo que ocurre cuando el caos desaparece

Sucede algo hermoso.

Y también peligroso.

Las personas olvidan rápidamente lo difícil que era antes.

Dejan de recordar:

las filas interminables,

los cierres eternos,

los inventarios dudosos,

los reportes manuales,

las noches sin dormir.

Y se acostumbran a lo bueno.

Y eso es maravilloso.

Porque significa que recuperaron la tranquilidad.

Pero también significa que pueden bajar la guardia.

El nuevo síntoma

Y aquí aparece algo que, por primera vez, no es una señal de supervivencia.

Es una señal de madurez.

Comienzan a preguntar:

"¿Cómo podemos hacerlo todavía mejor?"

"¿Cómo reducimos dos minutos más?"

"¿Cómo capacitamos más rápido?"

"¿Cómo abrimos nuevas tiendas sin perder calidad?"

"¿Cómo desarrollamos a nuestros líderes?"

Y cuando escucho esas preguntas...

sé que algo extraordinario ocurrió.

La organización dejó de sobrevivir.

Y comenzó a mejorar.

Los ciclos del retail

Con los años descubrí que las empresas viven ciclos muy parecidos.

Crecimiento.

Todo parece posible.

Estabilización.

Se construyen procesos.

Exceso de confianza.

Se relajan controles.

Caída.

Aparecen problemas.

Ajuste.

Se reconoce la realidad.

Aprendizaje.

Se fortalecen capacidades.

Nuevo crecimiento.

Ahora más consciente.

Y el ciclo vuelve a comenzar.

Reflexión CoHerDi™

La diferencia entre las organizaciones extraordinarias y las demás no es que eviten los ciclos.

Es que aprenden a prepararse para ellos.

Lo que recomendamos después

Cuando una organización alcanza estabilidad...

comienza una nueva etapa.

Implementar KPI verdaderamente útiles.

Institucionalizar reuniones de seguimiento.

Documentar los modelos operativos.

En tienda.

En oficinas.

En distribución.

Replicar el aprendizaje en nuevas aperturas.

Construir centros de capacitación.

Donde los nuevos colaboradores aprendan de forma homogénea.

Desarrollar líderes.

No solamente supervisores.

Crear programas de mejora continua.

Formar sucesores.

Compartir conocimiento.

Porque el verdadero crecimiento sostenible...

no depende de personas extraordinarias.

Depende de sistemas humanos capaces de aprender.

El nacimiento de una nueva sucursal

Y aquí aparece una de mis analogías favoritas.

Porque después del matrimonio tecnológico...

llega un momento profundamente emocionante.

Nace una nueva sucursal.

Y se parece muchísimo a recibir un hijo.

Hay ilusión.

Hay miedo.

Hay incertidumbre.

Hay errores.

Hay aprendizajes.

Y requiere:
acompañamiento,
paciencia,
formación,
correcciones,
amor.

Y después de verla crecer...
la organización descubre algo maravilloso.

Ahora sí puede replicar el modelo.

Porque ya no está improvisando.
Está transmitiendo cultura.

Principios CoHerDi™

La implementación es el inicio, no el final.

Las organizaciones maduras aprenden continuamente.

La mejora continua es una disciplina, no un proyecto.

Documentar es un acto de generosidad hacia el futuro.

Cada nueva sucursal merece recibir la mejor versión del aprendizaje acumulado.

Preguntas para reflexionar

¿Qué prácticas extraordinarias podrían perderse si mañana cambia tu equipo?

¿Tu organización documenta o improvisa?

¿Cómo capacitas a nuevas generaciones?

¿Tienes espacios formales para mejorar?

¿Tus nuevas sucursales heredan experiencia o heredan caos?

Diagnóstico rápido CoHerDi™

Si escuchas frases como:

"Ya lo resolveremos cuando pase."

"Cada gerente tiene su estilo."

"Capacítalo como puedas."

"Siempre lo hemos hecho así."

"No tenemos tiempo para documentar."

Entonces probablemente tu organización sigue operando desde la supervivencia.

Y la supervivencia nunca escala.

Reflexión final

Con el tiempo descubrí que el verdadero éxito no consiste en abrir más tiendas.

Ni en vender más.

Ni siquiera en implementar mejores sistemas.

El verdadero éxito ocurre cuando una organización desarrolla la capacidad de aprender.

De transmitir.

De adaptarse.

De volver a levantarse.

Y de crecer sin perder aquello que la hizo especial.

Porque entonces el crecimiento deja de depender de héroes.

Y se convierte en cultura.

Y quizás esa sea la mayor esperanza que quiero dejarte.

Porque si hoy estás leyendo este libro desde el caos...

quiero que sepas algo.

He visto organizaciones transformarse.

He visto personas recuperar la tranquilidad.

He visto empresas volver a crecer.

He visto sueños familiares sobrevivir a crisis que parecían definitivas.

Y si ellos pudieron hacerlo...

tú también puedes.

Epílogo de esta parte

Muchas personas piensan que el retail se trata de productos.

De promociones.

De ventas.

De tecnología.

Pero después de más de veinte años caminando junto a cientos de empresarios, descubrí algo mucho más profundo.

El retail es una escuela de humanidad.

Es un lugar donde aprendemos sobre confianza.

Sobre disciplina.

Sobre humildad.

Sobre liderazgo.

Sobre segundas oportunidades.

Sobre soltar el control.

Y sobre el inmenso privilegio de cuidar aquello que otros aman profundamente.

Capítulo 13.- El Método CoHerDi™

Cómo recuperar el control sin perder el alma del negocio

Frase insignia

"No transformamos sistemas. Acompañamos organizaciones para que vuelvan a confiar en sí mismas."

Durante años pensé que nuestro trabajo consistía en implementar tecnología.

Instalar software.

Configurar promociones.

Integrar ERP.

Resolver incidencias.

Pero con el tiempo descubrí que eso era solamente la parte visible.

Lo que realmente hacíamos era algo muy distinto.

Ayudábamos a organizaciones a recuperar el control de aquello que habían dejado de entender.

Porque cuando el caos se instala, no desaparece solamente la eficiencia.

Desaparece algo mucho más importante.

La confianza.

El dueño deja de confiar en sus números.

Los gerentes dejan de confiar en los inventarios.

Tesorería deja de confiar en los cierres.

Operaciones deja de confiar en sistemas.

Y las personas comienzan a trabajar desde la sospecha.

Por eso el verdadero objetivo nunca fue cambiar un sistema.

El verdadero objetivo siempre fue este:

Devolver la verdad para recuperar la tranquilidad.

El Método CoHerDi™

Después de más de veinte años descubrí que las transformaciones exitosas siguen un mismo patrón.

No importa si son 5 tiendas o 100.

Siempre regresamos a los mismos principios.

Paso 1. Escuchar antes de proponer

La mayoría llega con requerimientos.

Nosotros llegamos con preguntas.

¿Qué haces actualmente?

¿Quién te entrega información?

¿Qué haces con ella?

¿Qué te gustaría conservar?

¿Qué te gustaría cambiar?

¿Qué te duele?

Porque antes de diseñar una solución...

debemos comprender la historia.

Paso 2. Entender el propósito

Muchas veces alguien pide:

"Necesito este reporte."

Y la verdadera pregunta es:

¿Para qué?

Y entonces descubres que:

nadie lo revisa,

quien lo pidió ya no trabaja ahí,

existe una mejor manera,

o el dato puede generarse automáticamente.

No hacemos desarrollos.

Diseñamos soluciones con propósito.

Paso 3. Recuperar la verdad operativa

No buscamos culpables.

Buscamos certeza.

Inventarios.

Ventas.

Cierres.

Interfaces.

Depósitos.

Primero aseguramos que el sistema refleje correctamente la realidad.

Porque sin verdad...

todo lo demás es opinión.

Paso 4. Simplificar

El retail ya es suficientemente complejo.

No agregamos trabajo.

Lo quitamos.

Eliminamos:

Exceles.

Recapturas.

Validaciones innecesarias.

Reportes sin propósito.

Actividades heredadas.

Y dejamos solamente aquello que genera valor.

Paso 5. Diseñar para las personas

No implementamos para sistemas.

Implementamos para cajeros.

Gerentes.

Tesorería.

Contabilidad.

Compras.

Inventarios.

Porque son ellos quienes vivirán diariamente con el resultado.

Paso 6. Capacitar y transferir

El conocimiento no debe quedarse en unas cuantas personas.

Debe convertirse en patrimonio organizacional.

Documentar.

Enseñar.

Replicar.

Formar.

Porque una organización madura no depende de héroes.

Construye capacidades.

Paso 7. Acompañar

Y aquí ocurre algo muy importante.

No desaparecemos después del arranque.

Porque la implementación no es el final.

Es el comienzo.

Acompañamos.

Escuchamos.

Ajustamos.

Aprendemos juntos.

Paso 8. Crecer juntos

Y finalmente ocurre algo hermoso.

La empresa vuelve a abrir sucursales.

Pero esta vez no replica caos.

Replica aprendizaje.

Y entonces sabes que la misión se cumplió.

Lo que nunca hacemos

No prometemos magia.

No decimos que todo será perfecto.

No desarrollamos por desarrollar.

No instalamos y desaparecemos.

No culpamos a las personas.

No imponemos soluciones.

Lo que sí prometemos

Escuchar.

Decir la verdad.

Acompañar.

Preguntar "¿para qué?".

Cuidar la operación.

Y recordar siempre que detrás de cada tienda hay personas intentando proteger aquello que aman.

Principios CoHerDi™

Escuchar antes de proponer.

Comprender antes de desarrollar.

Simplificar antes de automatizar.

Recuperar la verdad antes de medir.

Enseñar antes de depender.

Acompañar antes de exigir.

Crece sin replicar el caos.

Preguntas para reflexionar

¿Qué estás intentando resolver realmente?

¿Qué actividades haces solamente porque "siempre se han hecho"?

¿Qué procesos podrías simplificar?

¿En qué áreas has perdido la confianza?

¿Qué tendría que ocurrir para que vuelvas a disfrutar tu negocio?

Diagnóstico CoHerDi™

Y aquí quiero hacerte una invitación.

Si al leer este libro sentiste varias veces:

"Eso me pasó a mí."

"Así operamos nosotros."

"No sabía que tenía nombre."

Entonces quizás este sea el momento de hacer una pausa.

Y preguntarte con honestidad:

¿Qué tan sano está realmente mi retail?

Por eso desarrollamos el:

Diagnóstico CoHerDi™

¿Qué tan sano está tu retail?

Un diagnóstico sin costo que te ayudará a identificar:

dónde estás,

cuáles son tus principales riesgos,

qué está frenando tu crecimiento,
y cuáles podrían ser tus siguientes pasos.
Porque muchas veces el primer paso para transformar una organización...
es simplemente reconocer dónde se encuentra hoy.

Reflexión final

Con los años descubrí que las empresas no cambian porque implementan tecnología.
Cambian cuando las personas deciden mirar con honestidad aquello que han normalizado
durante demasiado tiempo.

Y cuando tienen el valor de preguntarse:

¿Y si existiera una mejor manera?

Porque la buena noticia es que sí existe.

La he visto.

La he acompañado.

Y he tenido el privilegio de caminar junto a empresarios que decidieron construirla.

Y si ellos pudieron hacerlo...

tú también puedes.

Y ahora, ...

solo queda una última conversación.

No sobre sistemas.

No sobre inventarios.

No sobre cierres.

Sino sobre ti.

Porque después de recorrer juntos la verdadera historia detrás de una tienda...

el lector merece conocer la historia de la persona que decidió contarla.

Y así comenzará el último capítulo del libro.

Capítulo 14

Lo que el retail me enseñó sobre la vida™

Una carta de un empresario a otros empresarios.

Capítulo 14.- Lo que el retail me enseñó sobre la vida™

Una carta de un empresario a otros empresarios

Frase insignia

"Al final, los negocios no se tratan de tiendas. Se tratan de personas intentando cuidar aquello que aman profundamente."

"Detrás de cada implementación exitosa hay muchas personas que eligieron cuidar, juntos, aquello que otros amaban profundamente."

Si alguien me hubiera dicho hace más de veinte años que un día escribiría un libro sobre retail, probablemente me habría reído.

Yo no soñaba con escribir libros.

No quería ser conferencista.

No imaginaba construir una marca personal.

Y mucho menos pensaba que algún día tendría algo importante que decir.

Yo solo hacía mi trabajo.

Iba tienda por tienda.

Escuchaba problemas.

Ayudaba a resolverlos.

Y seguía adelante.

Durante muchos años pensé que mi trabajo era implementar sistemas.

Después pensé que era ayudar a crecer cadenas de tiendas.

Más tarde creí que consistía en resolver problemas operativos.

Pero hoy, mirando hacia atrás, creo que ninguna de esas respuestas es completamente cierta.

Porque el retail me enseñó algo mucho más profundo.

Me enseñó que detrás de cada empresa hay personas.

Personas que tienen miedo.

Personas que dudan.

Personas que cargan responsabilidades enormes.

Personas que aman profundamente aquello que han construido.

He visto empresarios hipotecar su tranquilidad para pagar nóminas.

He visto familias discutir porque el negocio consume demasiado tiempo.

He visto personas quedarse hasta la madrugada esperando que un cierre finalmente cuadre.

He visto gerentes llorar cuando una sucursal tenía que cerrar.

Y también he visto lágrimas de felicidad cuando una nueva tienda abría sus puertas por primera vez.

Y comprendí algo.

El retail no es una escuela de ventas.

Es una escuela de humanidad.

Me enseñó humildad.

Porque ninguna implementación sale exactamente como se planea.

Me enseñó paciencia.

Porque las personas cambian a ritmos distintos.

Me enseñó empatía.

Porque detrás de cada resistencia existe una historia que no conocemos.

Me enseñó disciplina.

Porque las pequeñas acciones repetidas todos los días construyen grandes resultados.

Me enseñó esperanza.

Porque incluso organizaciones profundamente caóticas pueden transformarse.

Y quizás la lección más importante de todas fue esta.

Nunca estamos implementando un sistema.

Estamos cuidando aquello que alguien ama profundamente.

Durante mucho tiempo busqué afuera.

Tomé cursos.

Asistí a talleres.

Intenté descubrir mi propósito.

Quería escribir un libro.

Construir una marca.

Generar autoridad.

Dejar un legado.

Y aunque aprendí muchísimo, siempre sentía que algo no terminaba de encajar.

Hasta que entendí algo muy sencillo.

No necesitaba convertirme en alguien más.

No necesitaba crear un personaje.

No necesitaba aparentar.

No necesitaba buscar una misión nueva.

Necesitaba recordar quién era.

Y descubrí que mi propósito había estado frente a mí durante más de veinte años.

En cada tienda.

En cada empresario.

En cada cierre.

En cada inventario.

En cada frase que escuché.

Y especialmente en aquellas personas que un día me dijeron:

"Alejandro, ahí te encargo mis tiendas."

Porque hoy entiendo lo que realmente querían decir.

"Alejandro, ahí te encargo parte de mi vida."

Y si llegaste hasta esta página, quiero decirte algo.

Tal vez estés cansado.

Tal vez sientas que tu negocio depende demasiado de ti.

Tal vez estés cuestionando si vale la pena seguir.

Tal vez pienses que nadie entiende realmente lo que estás viviendo.

Pero quiero que sepas algo.

No estás solo.

He conocido empresarios extraordinarios que también tuvieron miedo.

Que también dudaron.

Que también pensaron en rendirse.

Y aun así encontraron la manera de levantarse.

De ajustar.

De aprender.

Y de volver a crecer.

No existe una organización perfecta.

No existe una operación sin errores.

No existe una persona que tenga todas las respuestas.

Pero sí existen organizaciones que aprenden.

Personas que comparten.

Líderes que forman a otros.

Empresarios que tienen el valor de pedir ayuda.

Y equipos que deciden construir algo mejor.

Y quizás esa sea la verdadera definición del éxito.

No crecer más rápido.

No vender más.

No abrir más tiendas.

Sino conservar la capacidad de disfrutar aquello que un día soñaste construir.

Porque cuando llegue el final de tu carrera profesional...

nadie recordará cuántos cierres hiciste.

Ni cuántos reportes revisaste.

Ni cuántas promociones configuraste.

Pero sí recordarán cómo los hiciste sentir.

La tranquilidad que devolviste.

La confianza que inspiraste.

La esperanza que sembraste.

Y el cuidado con el que protegiste aquello que otros amaban profundamente.

Si este libro logró que te sintieras comprendido.

Si te ayudó a ponerle nombre a dolores que habías normalizado.

Si te dio esperanza.

Si te ayudó a tomar una decisión importante.

Entonces habrá cumplido su propósito.

Y ahora, antes de despedirme, quiero dejarte una última reflexión.

La misma que yo mismo necesitaba escuchar hace algunos años.

No tienes que convertirte en alguien más para dejar un legado.

No tienes que aparentar tener todas las respuestas.

No tienes que construir un personaje para ser valioso.

Solo necesitas compartir honestamente aquello que la vida te enseñó.

Y si decides hacerlo...

quizás descubras, como yo lo hice, que el propósito nunca estuvo perdido.

Solo estaba esperando a que te detuvieras el tiempo suficiente para reconocerlo.

Con profundo respeto y gratitud,

Alejandro Hernández Díaz

Epílogo

Al cerrar este libro, espero que recuerdes una sola cosa.

La verdadera historia detrás de una tienda no es una historia sobre sistemas.

Es una historia sobre personas que nunca dejaron de creer que podían construir algo mejor.

Y mientras existan personas dispuestas a cuidar aquello que aman profundamente... siempre habrá esperanza.

Carta para Alejandro

Querido Alejandro:

Gracias por no rendirte cuando sentías que todavía no encontrabas tu propósito.

Gracias por seguir buscando incluso cuando nada terminaba de encajar.

Gracias por cada madrugada.

Por cada cierre.

Por cada empresario que escuchaste.

Por cada tienda que visitaste.

Por cada vez que decidiste quedarte un poco más para ayudar.

Gracias por no convertirte en un personaje para agradar a otros.

Gracias por tener la valentía de regresar a lo esencial.

Gracias por recordar quién eres.

Y gracias por decidir compartirlo.

Porque hay empresarios que todavía no conoces que un día leerán tus palabras y pensarán:

"Por fin alguien entiende lo que estoy viviendo."

Y en ese momento...

sin saberlo...

volverás a hacer lo que has hecho durante toda tu vida.

Ayudarás a alguien a recuperar la tranquilidad.

Con amor,

Invitación Final

Si llegaste hasta esta última página, antes que cualquier otra cosa, quiero darte las gracias.

Gracias por regalarme tu tiempo.

Gracias por permitirme acompañarte durante este recorrido.

Y gracias por atreverte a mirar tu negocio con honestidad.

Espero que, en algún momento de estas páginas, hayas pensado:

“Esto me pasó a mí.”

“Así operamos nosotros.”

“No sabía que tenía nombre.”

Porque si eso ocurrió, entonces este libro ya cumplió parte de su propósito.

Pero no quiero que esta lectura termine aquí.

Quiero invitarte a actuar.

A iniciar conversaciones difíciles.

A cuestionar aquello que has normalizado durante años.

A documentar lo que funciona.

A formar mejores equipos.

A recuperar la tranquilidad.

Y, sobre todo, a volver a disfrutar el negocio que un día soñaste construir.

Si deseas conocer qué tan sano está realmente tu retail, te invito a realizar el **Diagnóstico CoHerDi™** sin costo, una herramienta diseñada para ayudarte a identificar oportunidades, riesgos y los siguientes pasos para construir un crecimiento sostenible.

Porque pedir ayuda no es señal de debilidad.

Es señal de responsabilidad.

Y recuerda siempre esto:

Las empresas no cambian porque compran tecnología.

Cambian cuando las personas tienen el valor de reconocer su realidad y deciden construir algo mejor.

La verdadera historia detrás de una tienda no es una historia sobre sistemas.

Es una historia sobre personas que nunca dejaron de creer que podían construir algo extraordinario.

Deseo de corazón que sigas creciendo, aprendiendo y disfrutando el camino.

Y si algún día nuestros caminos se cruzan, será un honor escucharte decirme:

“Alejandro, ahí te encargo mis tiendas.”

Y será un privilegio responderte, como lo he hecho durante más de veintidós años:

“Haremos lo mejor que podamos.”

Con gratitud y esperanza,

Alejandro Hernández Díaz

Fundador de CoHerDi

alejandro@coherdi.com

www.coherdi.com

