



STEFAN THOMKE
MONA SRIVASTAVA

El sistema dabbawala: entregas a tiempo siempre

Nuestros antepasados pelearon en el ejército de Shívaji. Hoy peleamos contra el tiempo.
-Raghunath Medge, presidente de la organización dabbawala

Todos los días, 5.000 hombres llamados “dabbawalas” distribuían por toda la ciudad de Bombay, India, unos 130.000 *dabbas* (portaviandas con comida casera) a oficinas de la metrópoli.¹ En los casi 120 años que llevaba este servicio, Bombay había cambiado radicalmente: para 2009 se había convertido en la capital financiera y comercial de la India, y era el sitio en donde residían unas 10.5 millones de personas. Aun así, el planteamiento de los dabbawalas seguía siendo el de siempre: una fuerza laboral semi-analfabeta (los dabbawalas) recogía los *dabbas* en los hogares que preparaban la comida y los entregaba en las oficinas que los hubieran pedido. Horas después, los dabbawalas recogían los *dabbas* vacíos en los puntos de entrega y los llevaban de vuelta a los mismos hogares, a fin de comenzar nuevamente el proceso al día siguiente. Hacia 2008 se efectuaban cerca de 260.000 transacciones en el transcurso de seis horas, seis días a la semana, 51 semanas al año, operando a un nivel de calidad comparable a los procesos *Six Sigma* (véase en el **Anexo 1** el premio y certificación de calidad).² Más aún, se lograba tal excelencia operativa sin usar “tecnología,” es decir: sin computadoras o siquiera teléfonos celulares. Algunos clientes tenían más de 20 años recibiendo el servicio, y algunos dabbawalas llevaban más de 40 años repartiendo *dabbas*.

En años recientes el sistema dabbawala comenzó a aparecer en las noticias del mundo entero, llamando la atención de ciertos aristócratas, como el Príncipe Carlos de la Gran Bretaña, también la de famosos industriales como Sir Richard Branson, del Virgin Group, y de ejecutivos de compañías de mensajería tan sofisticadas como FedEx. Asimismo, el sistema dabbawala había sido tema de numerosos libros, documentales de televisión y artículos. Las personas interesadas en el funcionamiento del sistema se trasladaban a Bombay para hacer reportajes de los dabbawalas en acción y, nótese, elogiaban algo más que la “eficiencia de la cadena de suministro.” Además, la organización de los dabbawalas fue motivo de mucho análisis, ya que brindaba bienestar financiero

¹ Literalmente, la palabra “dabbawala” significa “el que carga una caja.” “Dabba” es el portaviandas, y “wala” es un sufijo que denota al hacedor de la acción que describe la palabra precedente.

² *Six Sigma* (“Seis Sigma”) es un método gerencial que busca mejorar la calidad de los procesos reduciendo al mínimo la variabilidad, e identificando y suprimiendo las causas de los errores. Uno de sus métodos es el uso sistemático de la estadística. Utilizando un conjunto de presuposiciones relativas al proceso, el nivel de calidad *Six Sigma* generalmente se define como 3,4 partes defectuosas (errores) en cada millón de oportunidades.

de por vida y apoyo a todos sus integrantes, quienes determinaban las políticas de contratación, logística, captación y retención de clientes, precios y solución de problemas.

Unos 200 grupos trabajaban de manera sincrónica por toda la ciudad, cada quien en una zona específica que tenía sus propios clientes. Los miembros de los grupos compartían equitativamente las utilidades que el grupo hubiera generado. Asimismo, los grupos elegían representantes para formar parte de un Comité Directivo que se reunía cada mes a fin de abordar cuestiones operativas y sociales que afectaban a todos los dabbawalas y, además, para tratar de resolver problemas difíciles que no era posible solucionar al nivel de los grupos locales.

El 15 de enero de 2010, la reunión mensual del Comité Directivo comenzó analizando el conjunto usual de asuntos organizacionales y operativos. A la junta asistieron Raghunath Medge y Sopan Mare, jefes de los dos comités de gobierno de los dabbawalas, y el asesor Manish Tripathi. Después del receso, el Comité Directivo iba a escuchar la presentación de unas “ideas para el futuro” por parte de Tripathi. El asesor deseaba mejorar el sitio web de los dabbawalas (que en 2005 él mismo había abierto con sus propios fondos), introduciendo un portal de pagos para colocar pedidos en línea y poniendo en marcha un servicio de verificación de pedidos a través del envío de texto vía teléfono celular, además de otras posibilidades para encarar los retos a los cuales los dabbawalas y su “sistema” se estaban enfrentando.

El sitio web, en lengua inglesa, había logrado atraer el interés de los medios de comunicación, la empresa y las instituciones educativas, lo cual dio lugar a actos públicos y trajo consigo pequeños donativos. No obstante, el sitio no había aumentado significativamente el servicio dabbawala de los clientes base porque los pedidos se transmitían informalmente, de boca en boca, y no existía sistema alguno que monitorizara si una consulta determinada llegaba hasta las personas indicadas o si se materializaba la conversión en ventas. A juicio de Tripathi, la “alergia a la tecnología” que se daba entre la mayoría de los dabbawalas complicaba sus retos. Tripathi pensaba que una aproximación más avanzada a la tecnología podría contribuir a remediar las limitaciones actuales, pero la organización tenía sus dudas.

Al consultar su teléfono móvil por última vez antes de reunirse con Medge y Mare para proseguir la junta, Tripathi recordó algunos argumentos que ya había escuchado antes, y que tendría que refutar. Un comentario que Medge había hecho recientemente sintetizaba tales objeciones: “¿Qué puede hacer la tecnología si ni siquiera tenemos suministro regular de electricidad? Y careciendo de educación, no sabríamos cómo usar la tecnología. Nuestra filosofía es que servir comida es como servir a Dios. Debemos sencillamente enfocarnos en repartir *dabbas*.”

Antecedentes

Por el año 1885, un banquero de Bombay contrató a una persona para que recogiera en su casa un portaviandas con alimentos, lo llevara a su oficina, pasara por el portaviandas vacío después de la comida y la devolviera a su casa para que estuviera listo con nuevos alimentos al día siguiente. Mahadev Haji Bache, uno de los primeros “repartidores,” vio aquí una oportunidad comercial. En 1890, Mahadev puso un negocio de entregas con unos 35 granjeros que procedían de su aldea natal, próxima a la ciudad de Pune,³ al que llamó “dabbawalas.” Ofreció a sus hombres un ingreso anual constante por llevar *dabbas* a clientes de Bombay, aprovechando la ventaja de que ésta era de las primeras ciudades en contar con servicio de ferrocarril. Los aldeanos eran, principalmente,

³ Pune es la octava ciudad más grande de la India, situada a unos 100 kilómetros de Bombay.

descendientes de los guerreros tribales que en el siglo XVII combatieron en el ejército de Chhatrapati Shívaji.⁴ Pertenecían a la secta Varkari⁵ y se inspiraban en la destreza táctica y la benevolencia de este rey Maratha. “Nuestra fortaleza proviene de Shívaji, y de Dios nuestra devoción,” solía decir Medge.

Los clientes

Por tradición, los dabbawalas recurrían a la opinión de la gente, transmitida de boca en boca, para conseguir clientes nuevos. Sus gorras blancas, al estilo de Mahatma Gandhi, sus bicicletas inconfundibles y sus carretillas servían para dar publicidad a su servicio. Con más de un siglo de antigüedad, el sistema de entregas seguía trayéndoles nuevos clientes en una ciudad que cambiaba rápidamente, según explicó Medge:

En Bombay, gente de castas y comunidades diversas ha vivido dentro de una sola sociedad. Hay gente que no puede comer frecuentemente en restaurantes debido a que es caro y también nocivo para la salud. Quieren su propia cocina regional. Mucha gente desea comida vegetariana que se prepare en un entorno en donde no haya carne. Algunas personas prefieren la comida sin cebolla ni ajo. Por sus creencias religiosas, algunas personas comen alimentos especiales en ciertas fechas. No les gusta la comida que se sirve en los comedores de las empresas donde trabajan porque es estandarizada, poco diversa y de baja calidad.

Sheikh Bashir, cliente de los dabbawalas durante los últimos tres años, mencionó las limitaciones a las que se enfrentaba la población flotante de Bombay, que acentuaban la importancia del servicio dabbawala:

No podemos llevar al trabajo nuestros propios *dabbas* porque los trenes vienen muy llenos y el abasto de agua nos llega demasiado tarde. Por eso nuestra comida no está lista cuando salimos al trabajo. Los dabbawalas dan precios accesibles, siempre son puntuales y confiamos completamente en ellos. A veces incluso ponemos cargadores de teléfono, facturas, etc., en el portaviandas, en caso de que hayan sido olvidados en la mañana, sabiendo que seguramente llegarán a su propietario.

La organización

En un principio, un solo dabbawala se encargaba de una zona específica y ocupaba de 15 a 20 jóvenes repartidores, a quienes se pagaba un salario mensual. Pero en 1983 los dabbawalas introdujeron un sistema de propietario-socio, con base en un modelo de repartición de utilidades. Grupos informalmente integrados, cada uno compuesto por unos 25 individuos e incluyendo a 2 o 3 personas que hacían las veces de respaldos, manejaban sus propias finanzas, clientes y actividades operativas. La edad de los dabbawalas fluctuaba entre 18 y 65 años (no había edad formal para jubilarse). De los 5.000 dabbawalas activos en Bombay, solo cuatro eran mujeres, quienes por lo general realizaban tareas administrativas o hacían “servicios especiales” de *dabbas*, así llamados porque exigían tiempos de entrega y recolección irregulares en lugares poco usuales, y por los cuales se cobraba un precio más elevado.

Se consideraban supervisores (llamados *múqadam*) a los dabbawalas que tuvieran de 10 a 15 años de experiencia. Cada grupo podía tener uno o más supervisores, dependiendo de las edades de los

⁴ Chhatrapati Shívaji Maharaj fue el fundador del Imperio Maratha en el oeste de la India.

⁵ Los varkaris fueron una secta espiritual de los estados de Maharashtra y Karnataka. El término “varkari” significa literalmente viajero. Se llamó así a la secta debido a que, por tradición, los varkaris viajaban cientos de kilómetros a pie haciendo una peregrinación religiosa una vez al año. Los marathas fueron una combinación de las clases guerrera y agraria, hablaban marathi y, por lo general, tenían sus raíces en Maharashtra.

miembros de un grupo. Hacia 2009 había unos 635 *múqadams*, quienes además de repartir *dabbas* prestaban asistencia para resolver problemas, arreglar disputas y supervisar la codificación, clasificación, cargas y descargas, cobros y pagos. Asimismo, los supervisores podían ser elegidos para formar parte de uno de los dos comités que monitorizaban el funcionamiento del sistema dabbawala. Cada comité tomaba decisiones acerca de sus respectivas áreas de interés, consultándose entre sí y a otros dabbawalas de mayor antigüedad, fuera en las reuniones mensuales o bien informalmente (véase en el **Anexo 2** la estructura del sistema dabbawala). Los dos comités eran los siguientes:

- **El Comité Operativo** (Bombay Dabbe Vahantuk Mandal): Constituido en 1890, era dirigido por Sopan Mare, dabbawala veterano, a quien asistían un secretario general, un tesorero y seis consejeros.
- **El Fideicomiso de Caridad** (Asociación Nutan Bombay de Proveedores de Portaviandas): Constituido en 1954, manejaba tres casas de hospedaje en el sitio de la peregrinación anual de los dabbawalas. Encabezaba el Comité el presidente Raghunath Medge, asistido por un secretario general, un tesorero y un consejero. Medge pertenecía a la tercera generación de dabbawalas, había comenzado labores en 1972 y formaba parte del Comité Directivo desde 1992.
- **Manish Tripathi** contaba con cierta educación universitaria e hizo un curso de computación antes de unirse a los dabbawalas en 2003 como asesor en tecnología de la información y comercialización. Siendo el único que hablaba inglés fluidamente, Tripathi era el rostro público de la organización: hablaba en representación de los dabbawalas en eventos públicos y se encargaba de las visitas guiadas a ejecutivos, estudiantes y periodistas de todo el mundo. Tripathi no provenía de ninguna de las aldeas natales de los dabbawalas y no trabajaba en grupo alguno, tampoco pertenecía a ninguno de ellos.

Al percatarse de la estrechez financiera de los dabbawalas, Tripathi organizó, en 2005, una “Fundación Dabbawala” independiente, de la cual fue su presidente. La Fundación apoyó a los dabbawalas reponiendo bicicletas y carretillas robadas o deterioradas (lo cual tenía costos de 100 y 200 dólares, respectivamente) y brindando atención médica y artículos que necesitaran las familias de los dabbawalas (aparatos electrodomésticos, por ejemplo). De 2005 a 2009, los ingresos obtenidos a partir de eventos públicos y donativos se canalizaron para financiar las actividades de la Fundación. Pero a fin de simplificar la organización, los dabbawalas decidieron cerrarla en 2009, y Tripathi se desempeñó una vez más como asesor. Los donativos y las cuotas cobradas se destinaron ahora para reconstruir y dar mantenimiento a las casas de hospedaje, labor que llevó a cabo el Fideicomiso de Caridad Nutan Bombay de Proveedores de Portaviandas.

Reclutamiento y motivación

Se reclutaba nuevos miembros solo de unas 30 aldeas ubicadas en Pune y sus alrededores. Los nuevos dabbawalas eran amigos o parientes recomendados por dabbawalas ya activos, y compartían la misma cultura, lengua, comida y creencias religiosas. Se les aceptaba a prueba durante seis meses, después de lo cual podían comprar su participación en el negocio. Durante ese tiempo recibían un salario fijo mensual de 3.000 rupias (60 dólares). Tras ese lapso, a fin de convertirse en miembros y socios de un grupo, tenían que invertir diez veces el ingreso mensual esperado en el negocio de ese grupo. Por ejemplo: si un grupo pagaba 7.000 rupias (140 dólares) a cada uno de sus integrantes, el nuevo dabbawala tenía que aportar 70.000 rupias (1.400 dólares) para convertirse en socio.

“Solo quienes carecen de educación o trabajo vienen aquí para ser dabbawalas y hacer trabajo manual,” reconoció Medge. Aunque Tripathi sabía que la falta de educación tenía por resultado la falta de visión, le preocupaba más el personal demasiado calificado:

Nuestra gente cuenta con suficiente educación para hacer nuestro trabajo. Es más: es mejor no tener gente educada, pues haría demasiadas preguntas. Cuando por fin encuentran respuestas a sus preguntas, el dabbawala sin educación habrá terminado una tarea. Si una persona tiene un poco menos preparación que la necesaria para un puesto, estará ansiosa de aprender, pues sus opciones laborales no serán demasiadas. Los empleados demasiado calificados no tienen motivación, no están dispuestos a trabajar hasta tarde y quieren mejores salarios. Lo que importa es la dedicación, no la calificación.

Los dabbawalas a prueba aprendían haciendo el trabajo al formar parte de un grupo y ayudando en todas las otras actividades. De acuerdo con Tripathi, “una herramienta de retención es la unidad emocional, cuyo resultado es un excelente trabajo en equipo. Gracias a que el trabajo los satisface plenamente, casi todos los dabbawalas permanecen en sus grupos respectivos durante casi toda su vida laboral y son capaces de establecer relaciones duraderas con los clientes. Esto les permite identificar problemas en el sistema y darles solución con mayor facilidad.”

Quienes se desempeñaban mal recibían una advertencia y una o dos oportunidades más. Si no se corregían, “los sacamos del equipo o les pedimos que dejen el trabajo a otro miembro de su familia,” aseguró Medge, refiriéndose al método de aplicar disciplina. “Tenemos nuestro propio mini-gobierno para castigar o resolver disputas,” explicó. “La justicia es expedita, imponemos multas y los dabbawalas en cuestión vuelven al trabajo un día después. No usar la gorra blanca de Gandhi o beber alcohol en horas hábiles acarrea una multa de 100 rupias (2 dólares) y 1.000 rupias (20 dólares), respectivamente.”

Las finanzas

Era responsabilidad de cada dabbawala negociar precios con los clientes dentro de los lineamientos estipulados por la dirección. Tales lineamientos tomaban en consideración el precio promedio de un *dabba*, la distancia que hubiera entre la casa donde se preparaba la comida y la oficina donde se entregaba, y la distancia entre la oficina y la estación de trenes más cercana. Se pagaba a los dabbawalas solo por el cobro de los *dabbas*.

En conjunto, los ingresos de los dabbawalas de Bombay fueron de aproximadamente 470 millones de rupias (9.400.000 dólares) en 2009. Cada mes ingresaba un promedio 300 rupias (6 dólares) por cada cliente; presuponiendo 25 viajes de regreso, ello equivalía a 6 rupias (0.12 dólares) por viaje. Si se entregara un *dabba* mediante un servicio ordinario de mensajería, los clientes tendrían que pagar cerca de 85 rupias (1.70 dólares), debido a lo cual los precios de los dabbawalas eran sumamente competitivos. Por lo general, se entregaba 10% de los *dabbas* cerca de los hogares donde se originaban, no siendo necesario recurrir al tren. La publicidad que se había hecho en los últimos años permitió que los dabbawalas aumentaran sus precios de 50 a 100 rupias (1 dólar a 2 dólares). Pese a ello, Medge no preveía que la paga mensual de los dabbawalas fuera a aumentar significativamente, pues era limitado el número de *dabbas* que cada uno de ellos podía transportar.

Al terminar un mes cada grupo calculaba independientemente sus utilidades (que se repartían en partes iguales entre sus miembros) con base en el número de clientes atendidos por el grupo, el precio por cliente y el número de miembros de un grupo. La mayoría de los dabbawalas se llevaba a casa por lo general 7.000 rupias al mes (140 dólares), después de deducir los gastos, que usualmente eran los siguientes: 200 rupias (4 dólares) de pasajes en tren, 200 rupias (4 dólares) de permisos para

utilizar el vagón de equipaje del tren, 100 rupias (2 dólares) del mantenimiento de las bicicletas o carretillas, 150 rupias (3 dólares) de gastos diversos, y 15 rupias (0.30 dólares) de contribución al Fideicomiso de Caridad (Asociación Nutan Bombay de Proveedores de Portaviandas). Dado que los dabbawalas usaban la infraestructura existente (los ferrocarriles) y transporte que exigía poco mantenimiento y no consumía combustibles (las bicicletas y las carretillas), sus costos de operación eran bajos. Los clientes acostumbraban gratificarlos una vez al año dándoles el equivalente a un mes de servicio, pero incluso si un cliente se rehusaba a hacerlo, los dabbawalas seguían atendiéndolo.

Teniendo poca o ninguna educación, el dabbawala común y corriente contaba con escasas posibilidades de encontrar trabajo en otro sitio. Solo Medge había hecho estudios universitarios. El 15% de los 5.000 dabbawalas que integraban la fuerza laboral había asistido a la escuela secundaria, y el resto carecía de educación.

Las operaciones

Después de que un documental de la BBC acerca de los dabbawalas de Bombay llamara la atención mundial acerca del funcionamiento del sistema, el príncipe Carlos de la Gran Bretaña visitó a los dabbawalas durante un viaje a la India, deseando saber cómo lograban prestar un servicio de calidad sobresaliente (véase el **Anexo 3**). Medge recordó con orgullo la visita y la enorme sorpresa de ser invitados a la boda del Príncipe en abril de 2005. Medge consideró que la atención que les prestaba la nobleza inauguraba una nueva época para la organización, pues cambió la forma en que la sociedad la percibía y destacó su pericia operativa. El sistema fue objeto de numerosos reportajes noticiosos y documentales realizados por destacadas estaciones de radio y televisión, tanto de la India como del extranjero. Representantes de los dabbawalas comenzaron a aparecer en foros empresariales y académicos, dentro y fuera de la India, explicando sus planteamientos para manejar la logística y su personal.

Los dabbawalas siguieron con sus éxitos en Bombay gracias a que la extensa red ferroviaria les permitía desarrollar un sistema de reparto tipo ciempiés. Bombay abarca siete islas ligadas entre sí que ocupan una superficie de 438 kilómetros cuadrados (272 millas). Desde 1853 están conectadas por un sistema ferroviario considerado uno de los más complejos, densamente cargados e intensamente utilizados del mundo.⁶ En 2008 transportó 6.4 millones de pasajeros al día en condiciones extremas: en horas pico viajaban cerca de 4.700 pasajeros en cada convoy, siendo que la capacidad recomendada era de 1.700.⁷ El sistema ferroviario suburbano de Bombay tiene dos zonas: el oeste y el centro (que incluye un ramal llamado 'Bahía'). Dado que la traza de Bombay es principalmente longitudinal, los dabbawalas podían usar sus bicicletas y carretillas para recorrer las cortas distancias que había entre las estaciones de tren y los hogares u oficinas, pero recurrían al tren para cubrir los trayectos largos de norte a sur (véase en el **Anexo 4** la red ferroviaria de Bombay). Las bicicletas estaban especialmente equipadas con manubrios anchos, una canasta al frente y una parrilla detrás del asiento para colgar o atar los *dabbas* al vehículo, gracias a lo cual podían transportar un máximo de 30 a 35 *dabbas*.

Por lo común, un *dabba* cambiaba cuatro veces de operario en su recorrido de ida y vuelta: dos veces en la estación ferroviaria de origen y dos veces en la estación de destino. El proceso comenzaba cuando cada dabbawala se presentaba en la mañana en la estación que se le hubiera asignado, luego

⁶ Véase <http://www.mrv.in/indianrail.gov.in/overview.htm>.

⁷ Véase Transporte local de Bombay – Tren suburbano y transporte por caminos, http://www.mmrda.mumbai.org/projects_mutp.htm.

viajaba en bicicleta a unas 30 casas de su ruta fija para recoger *dabbas* en cada casa, y enseguida los entregaba en la estación de origen. Aquí se clasificaban de acuerdo con el destino que tuvieran.

Posteriormente se les transportaba en tren a la estación ferroviaria de destino, en donde una vez más se les clasificaba y repartía a cada oficina a la hora de la comida. Poco después el proceso entero se repetía en sentido inverso, a fin de devolver los *dabbas* vacíos a sus sitios de origen. En un lapso de seis horas cada *dabba* había terminado su trayecto de regreso.

La jornada típica de un dabbawala

El **Anexo 5** ilustra como una persona, el señor Dádabhau, operaba todos los días. Tenía 35 años repartiendo *dabbas* y su jornada era la común de todos los dabbawalas de Bombay.

En un día hábil como cualquier otro, Dádabhau (quien vivía en Mulund, un suburbio de Bombay al cual llegaba la línea ferroviaria central) tomaba el tren para llegar a la estación de Kurla, donde desencadenaba su bicicleta y pedaleaba 4 kilómetros (2.5 millas) hasta la casa más distante de su ruta para recoger su primer *dabba*. Dádabhau seguía una ruta fija y debía cumplir un horario para recoger sus (aproximadamente) 30 *dabbas*, acercándose más y más a la estación a medida que iba recogiendo los.

Todos sus clientes vivían en departamentos, al igual que la mayoría de la gente de Bombay, independientemente de su nivel de ingresos. Algunos edificios tenían elevadores y guardias de seguridad en las entradas; otros contaban solo con escaleras. Dádabhau estacionaba su bicicleta, sin encadenarla, en la entrada del edificio o en la vía pública, sin preocuparse por los *dabbas* que dejaba colgando de su vehículo. Cada cliente sabía la hora exacta a la que llegaría. En algunos lugares encontraba los *dabbas* ya listos y colocados cerca de la puerta del departamento o fuera del elevador; en otros lugares tocaba el timbre, confiando que la mujer (esposa, madre, hermana, sirvienta) que había cocinado y empacado el alimento le entregaría el portaviandas dentro del plazo asignado para cada hogar, que era de 30 a 60 segundos.

De vuelta en la estación de Kurla, Dádabhau agrupaba sus *dabbas* junto a los aproximadamente 2.000 portaviandas que habían reunido los miembros de los otros dos grupos que operaban en el este y oeste de Kurla, colocándolos en la banqueta que comúnmente utilizaban para hacer la clasificación. Después de encadenar su bicicleta, la dejaba recargada en una pared cercana a la estación y con sus colegas abría un conjunto de cajones de madera (utilizados para transportar los *dabbas* hasta sus destinos correspondientes), que ya abiertos colocaban encima de la banqueta. Enseguida, él y los otros dabbawalas iban de aquí para allá, revisando los códigos que presentaban las tapaderas de los *dabbas* (proceso considerado en la sección siguiente), y escogía los que llevaría consigo para llevarlos a la estación Chhatrapati Shívaji Términus (CST), una zona comercial muy importante enlazada a la línea ferroviaria central, al sur de Bombay. Esa era su ruta de reparto.

Entretanto, el dabbawala encargado de distribuir *dabbas* en el área local de la estación de Kurla (a escolares y a unos cuantos tenderos), ataba a su bicicleta su lote de *dabbas* y partía. Al mismo tiempo, Dádabhau y sus colegas llenaban los cajones con los *dabbas* que transportarían a su destino final. Él y otros cinco estaban a cargo de tres cajones, cada uno con aproximadamente 40 *dabbas*. Dependiendo del peso de cada cajón (por lo general unos 60 kilos, o 130 libras), uno o más dabbawalas transportaban los cajones como “carga principal,” o bien, varios *dabbas* eran transportados a mano o encima del hombro (véase el **Anexo 3**). En las estaciones no había elevadores, escaleras eléctricas ni rampas, sino solo las escaleras que llevaban a los andenes.

Dado que los dabbawalas sabían en dónde se detendría el vagón de equipajes, se colocaban en el sitio preciso del andén que les permitiera entrar al vagón con sus cajones en los 40 segundos que duraba la parada del convoy en las estaciones principales, o en los 20 segundos en las paradas secundarias. En cada estación había mucha gente y carga entrando y saliendo, de modo que la aglomeración iba en aumento y provocaba que los viajeros irrumpieran rudamente a los vagones de equipaje, pese a que estaba prohibido. Para los dabbawalas, ello significaba que cargar y descargar en las estaciones debía hacerse entre forcejeos tremendos para ocupar espacios muy reducidos.

En la estación Chhatrapati Shívaji Términus (CST), Dádabhau se unía al resto de los grupos que se daban cita allí y recogía los *dabbas* que habría de repartir en Ballard Estate y sus alrededores, al ser parte de su ruta de reparto. Identificaba sus *dabbas* con base en el código que figuraba en el centro de la tapadera y los cargaba en su bicicleta para iniciar un trayecto de un kilómetro (0.62 millas), que duraba unos diez minutos. (Los dabbawalas que atendían zonas con un mayor número de entregas utilizaban carretillas). Dádabhau comenzaba su ruta en la Oficina General de Correos más cercana a la estación CST. En algunos sitios debía entregar el *dabba* al guardia de seguridad, mientras que en otros lo dejaba en el piso correspondiente, junto a la puerta del elevador, o lo entregaba en la recepción del edificio.

Después de repartir los portaviandas, Dádabhau y sus colegas regresaban a la estación CST, comían su almuerzo (que venía en *dabbas* con signos especiales) y después procedían a recoger los portaviandas vacíos, comenzando con las oficinas más distantes a la estación. Una vez que los *dabbas* vacíos habían regresado a la CST, se les volvía a clasificar con base en el código que indicaba la estación de origen. Esta fase del proceso era menos agitada debido a que los *dabbas* ya no pesaban tanto, los trenes no venían tan llenos y el plazo para devolver los *dabbas* era más flexible.

Una vez en la estación de Kurla, Dádabhau y sus colegas se reunían con otros grupos y recogían sus *dabbas*, identificándolos nada más con la memoria (Dádabhau reconocía así el aspecto y destino de todos sus portaviandas). Acto seguido, devolvía los *dabbas* a los hogares de sus clientes trasladándose en su bicicleta, comenzando ahora con el sitio más cercano a la estación. Era entonces que interactuaba con sus clientes, recibiendo o dando informes acerca de cambios o problemas con la entrega o devolución, y cobrando la cuota mensual. Medge explicó así la importancia de construir y mantener la relación con el cliente: “Si no prestamos un servicio fiable y puntual, o si los trenes se ponen en huelga, nuestros clientes se acostumbrarán a llevar sus propios *dabbas* al trabajo, y tendríamos que cerrar nuestro negocio más que centenario.” La organización estaba convencida de que la satisfacción del cliente se debía a la diaria entrega puntual de los portaviandas y su devolución al concluir la jornada.

El sistema de codificación

Los “guerreros de las calles,” como los dabbawalas solían gustosamente llamarse a sí mismos, no llevaban registros por escrito de las direcciones de sus clientes. Atribuían su velocidad y precisión al esfuerzo emprendido por el abuelo de Medge, quien había institucionalizado unas “tácticas para administrar el tiempo,” un código de ética, un sentido de la disciplina y, sobre todo, un sistema sencillo pero completo de códigos de identificación con base en colores, símbolos muy conocidos y caracteres que todos eran capaces de identificar. Se pensaba que a estas claves visuales básicas se debía la impresionante “tasa de errores” de 2008, a saber: solamente uno en seis millones de entregas. Asimismo, la codificación permitía la aplicación de un sistema de distribución de cubos y rayos, en el cual las estaciones hacían las veces de puntos centrales de clasificación y distribución (los “cubos”) y cada estación tenía diferentes rutas de reparto (los “rayos”). Las compañías de aviación comenzaron a utilizar modelos similares por vez primera en la década de 1950, y FedEx los adoptó para sus

entregas nocturnas en la década de 1970. Pero los dabbawalas habían aplicado tal modelo de distribución desde que comenzaran a operar casi cien años antes.

Así pues Dádabhau, al igual que sus colegas, se basaba en los códigos que figuraban en las tapaderas de los *dabbas* para identificar cuáles habría de transportar a la estación Chhatrapati Shívaji Términus (CST) y más tarde a Ballard Estate, así como para devolverlos a Kurla y también para intervenir en la clasificación que era parte de su trabajo. Los **Anexos 6a** al **6c** muestran los códigos utilizados por Dádabhau en sus recorridos cotidianos. Estos códigos no proporcionaban toda la información necesaria para hacer un reparto; los años de experiencia y la magnífica memoria de los dabbawalas llenaba cualquier hueco de información que llegara a darse.

El código en la tapadera de cada *dabba* presentaba tres símbolos fundamentales. En primer lugar, el número grande y grueso en el centro indicaba el barrio en donde había que entregar los *dabbas*. Desde cada estación de destino se atendía a varios barrios (por ejemplo: el código de Ballard Estate era 1, mientras que el de Crawford Market era 2, y se atendía a ambos desde la estación CST). Los dabbawalas conocían los barrios (y códigos) que caían dentro de la jurisdicción de cada estación de destino.

En segundo lugar, en la orilla de la tapadera figuraba un conjunto de códigos: un código numérico para el dabbawala que haría la entrega, un código alfabético de dos o tres letras indicando el nombre del edificio, y un número que indicaba dónde tenía que entregarse el *dabba*. (En ocasiones, si varios *dabbas* debían entregarse en un mismo edificio, los clientes solicitaban que se escribiera sus nombres en el portaviandas.)

En tercer lugar, otro símbolo en la orilla de la tapadera (una combinación de colores, motivos y formas) indicaba la estación de origen. Cada grupo diseñaba su propio símbolo de códigos de color. El grupo de Kurla (este), por ejemplo, había diseñado una línea azul en la orilla de la tapadera, mientras que el grupo de Thane había escogido una línea roja y la palabra Thane escrita en la lengua local de la región (el marathi). Al final de la jornada, todos los portaviandas iban a dar a la estación ferroviaria de origen, donde los dabbawalas recogían sus portaviandas y los devolvían a los clientes.

Complejidad creciente

Pese a la capacidad de los dabbawalas para hacer entregas constantes, rápidas y precisas, quienes se ocupaban de la problemática general del sistema estaban conscientes del modo en que ciertos factores contextuales cambiantes afectaban, y seguirían afectando su labor. A nivel local, una persona encargada de preparar el *dabba* podría no tener listo el alimento (debido a toda una serie de motivos), o podrían ocurrir perturbaciones a nivel de la ciudad entera. Por eso, en virtud de la precisión del sistema, que exigía tener en cuenta incluso fracciones de segundo, el retraso de un solo portaviandas podía provocar un efecto de cascada que repercutía en miles de entregas.

Contando con dos o tres trabajadores adicionales en cada grupo, los dabbawalas habían tomado medidas para hacer frente a emergencias. Cada trabajador recibía capacitación completa en todas las actividades (cobrar, clasificar, transportar, finanzas, relaciones con el cliente). Aun así, la presión en efecto se intensificaba. En particular, el número de vehículos de Bombay había aumentado enormemente, pasando de 61.000, 40 años atrás a 1.02 millones, en 2008.⁸ El empeoramiento de las condiciones del tráfico, a su vez, había afectado la utilización de las carretillas, lo cual hizo que aumentara el uso de la bicicleta. “Maniobrar con las carretillas se ha vuelto más difícil,” señaló Tripathi.

⁸ Véase http://www.mmrda.mumbai.org/projects_metro_rail.htm.

Aunado al incremento del número de vehículos en toda la ciudad, las calles eran objeto de excavaciones interminables, había baches (constantemente reparados) por doquier, lo cual resultaba particularmente molesto en la temporada del monzón. Como consecuencia, los dabbawalas a menudo debían cubrir sus rutas corriendo (tirando de las carretillas) o pedaleando más rápidamente. Y la capacidad de maniobra se veía limitada si la bicicleta iba cargada a toda su capacidad, con 25 o 30 *dabbas* colocados encima de los manubrios o colgando de la parrilla trasera. Muchos repartidores, incluyendo a Dádabhau, nunca se detenían ante un luz roja, circulaban en sentido contrario y frecuentemente invadían las banquetas subiéndose a ellas (en caso de que las hubiera) en bicicleta. A fin de ahorrar tiempo, en las estaciones del tren los dabbawalas a veces se atravesaban por las vías en lugar de usar el paso de peatones que conducía a los andenes. Tales acciones eran peligrosas y en ocasiones daban lugar a multas.

Por otra parte, debido a que la preocupación por la seguridad se había intensificado, sobre todo después de los atentados terroristas perpetrados en Bombay a fines de noviembre de 2008, los dabbawalas tenían que “verificar” a los clientes nuevos con mayor cuidado. Explicó Medge: “No aceptamos *dabbas* de gente que no tenga una dirección permanente en Bombay. Podrían ser terroristas y podrían meter bombas a los portaviandas. En los primeros envíos abrimos el *dabba* y lo revisamos, cosa que jamás hacíamos antes.” Además de las revisiones de seguridad que hacían los mismos dabbawalas, las medidas más estrictas de seguridad implantadas en los destinos de entrega a menudo complicaban la programación de la distribución, cuya puntualidad se cuidaba incluso al nivel de los segundos. Kishankari Vaidya, un dabbawala desde 1948, subrayó:

Antes entregábamos el *dabba* directamente al consumidor o cuando mucho lo dejábamos junto a la puerta del elevador en cada piso. Ahora no podemos entrar a muchos edificios, de modo que debemos dejar los *dabbas* con los guardias de seguridad. Así, los *dabbas* pueden extraviarse y los clientes tienen que bajar hasta el área de seguridad para recoger y devolver sus *dabbas*. A veces los guardias abren los portaviandas para revisar el contenido, lo cual aumenta nuestros tiempos de entrega o recolección. Aunque expliquemos al personal de seguridad que somos gente de confianza, esto no [siempre] da resultado.

Una prueba de tal fiabilidad, y ciertamente también de inspiración, fue aportada por las medidas que los dabbawalas tomaron en julio de 2005. El monzón trajo lluvias extraordinariamente intensas y, además, la marea alcanzó una altura récord, provocando el caos en Bombay. A medida que crecía el nivel del agua, gente y vehículos quedaron varados con el agua hasta la cintura en muchos sitios. Al igual que sus clientes de la ciudad, muchos de los 5.000 dabbawalas se vieron confinados en trenes, estaciones y banquetas durante dos días. Medge mismo viajaba en un tren con 10 dabbawalas que regresaban con sus portaviandas vacíos, y presenciaron como los viajeros saltaban a las vías para abrirse paso trabajosamente por el agua. “No podemos irnos sin los *dabbas*,” Medge recuerda haber pensado, “y no podemos evitar caer en zanjas y baches al abrírnos paso por el agua con los pesados cajones encima de nuestras cabezas.” Al segundo día, antes de que Bombay regresara penosamente a la normalidad, los dabbawalas se abrieron paso por aguas que llegaban al metro de profundidad para llevar los *dabbas* de vuelta a casa, demostrando así su profunda dedicación y ética laboral. En mitad de la desolación por la pérdida de vidas y bienes, los dabbawalas fueron un símbolo de la fortaleza y el espíritu de Bombay. Amigos y simpatizantes de todo el mundo manifestaron su preocupación por el bienestar de los dabbawalas (véase el **Anexo 7**).

Experimentación con el sistema

A juicio de Tripathi, la estructura organizacional llana, hacia la cual los dabbawalas habían evolucionado, permitía tomar decisiones rápidas en caso de que se dieran “variaciones” (como la

severidad del monzón en 2005). No obstante, reconocía la importancia de la “dedicación” para reducir efectivamente tales variaciones:

Extraviar un *dabba* depende del nivel de dedicación. Si se lo considera un recipiente, es posible que no se lo tome en serio. Pero si se piensa que es un recipiente que lleva medicinas que deben llegar a personas enfermas y que pueden morir, el sentido de urgencia obliga a mostrar dedicación. Nosotros tratamos a nuestros *dabbas* con ese sentido de urgencia.

Esta noción era un principio operativo fundamental, que sin embargo se prestó a varios experimentos a lo largo de las décadas, y de hecho, tales experimentos llevaron a cambiar el modo de operación de los dabbawalas. Pero a pesar de estos intentos de cambiar y pese a la institucionalización del cambio, prevalecía la convicción profunda de que los principios del sistema eran coherentes y excepcionales, y que estos principios *no* habían cambiado en décadas. Tripathi lo expuso en estos términos: “Algunos nos recomiendan que preparemos la comida o tengamos nuestro propio sistema de transporte. Pero nosotros nunca nos apartamos de nuestra misión fundamental. Nos enfocamos solo en llevar *dabbas* a nuestros clientes. No les hacemos ofertas, que ni siquiera piden, como la de ‘Compre un *dabba* y llévase otro gratis.’ Los clientes suspenderán nuestro servicio si los importunamos.”

En términos generales, la organización de los dabbawalas solía rechazar sugerencias que a menudo les hacían. Medge contrapuso una idea “razonable” con la realidad de la vida de los dabbawalas:

Unos estudiantes de administración analizaron nuestro sistema y nos sugirieron el uso de motos en lugar de bicicletas. De hacerlo, nuestra gente tendría que aprender a manejarlas, tramitar licencias de manejo, tratar con la Oficina de Transporte Regional [análoga al departamento de vehículos motorizados en Estados Unidos] y aumentarían los costos para nuestros clientes. Utilizando carretillas y bicicletas hay menos tensión, menos inversión y cero contaminación.

Otra idea, considerada frecuentemente, era la de expandirse más allá de Bombay, pero ninguna otra ciudad de la India tenía una red ferroviaria tan completa y la pericia de los dabbawalas estaba ligada a los trenes. Delhi, por ejemplo, tenía un sistema ferroviario circular y dilatado, a diferencia de la traza densamente poblada y longitudinal de Bombay. Asimismo, existía la preocupación de que contratar gente “fuera” de su medio tradicional podría perjudicar el nivel de cooperación y el trabajo en equipo, que eran motivo de orgullo entre los dabbawalas. No obstante, consentían en que emprendedores de otras ciudades, como Bangalore, trataran de reproducir el sistema en otros lugares. Muchos de estos emprendedores eran gerentes del mundo de los negocios, muy bien educados, a quienes se daba acceso libre al sistema dabbawala para que lo observaran y aprendieran de él.

También se había sopesado la posibilidad de cambiar el atractivo del trabajo de repartir *dabbas* y en quién se lo podría enfocar. Dado que cada vez aumentaban las oportunidades educativas y profesionales en Bombay, la rotación (prácticamente inexistente en otros tiempos) comenzaba a ser una posibilidad real. Algunos candidatos recibían capacitación, pero más tarde se marchaban, al encontrar “mejores” oportunidades.

Por otra parte, los dabbawalas se enfrentaban a cambios en la preparación de los alimentos que recogían y repartían. En particular, el aumento de las familias nucleares en lugar de las extensas y el gran número de mujeres que se incorporaban a la fuerza laboral, traían por resultado el hecho de que hubiera menos personas disponibles para preparar alimentos en la mañana (lo cual era en la India un

rol tradicionalmente reservado a las mujeres). A fin de atender clientes que preferían comida casera pero que tenían que conseguirla por fuera, los dabbawalas comenzaron a colaborar con pequeñas empresas o cafeterías que ofrecían comida en general, e incluso se expandieron para incluir alimentos especiales, como dietas con pocas calorías y platillos regionales. Además, habían permitido que los clientes usaran *dabbas* semejantes a termos, en lugar del tradicional *dabba* de aluminio, siempre que las dimensiones fueran parecidas. Al mismo tiempo, los dabbawalas habían rechazado la sugerencia de “integrarse hacia atrás,” es decir: montar sus propias cocinas, pues su pericia estaba en la distribución.

Por último, se planteaba la cuestión de que si el servicio debería proporcionar algo más que comida. Se habían hecho varios intentos al respecto. En 2007, Tripathi se puso en contacto con algunas compañías (como Microsoft e Hindustan Unilever), a fin de que los dabbawalas repartieran folletos de publicidad en las oficinas, además de los *dabbas*, lo cual aumentaría en unos cuantos centavos el ingreso obtenido en cada portaviandas. Aproximándose al mundo de la farándula, los dabbawalas llegaron incluso a ponerse máscaras para un espectáculo al que se llamó “Un día de envíos,” a fin de promover un programa de televisión. Asimismo, hicieron la prueba de distribuir muestras de su producto, además de los *dabbas*. El dinero que se obtuvo mediante tal trabajo (al igual que el obtenido mediante la entrega de folletos) se repartió entre los miembros de los grupos de las zonas en donde se efectuó dicha distribución.

La organización se enfrentó a varios problemas al llevar a cabo estas tareas y roles adicionales. El tiempo extra necesario para ello (por ejemplo, para insertar los folletos o muestras en los portaviandas, así como para mantener la precisión en el proceso de clasificación) perturbó el sistema, sobre todo durante la temporada del monzón o al lidiar con “variaciones normales” (huelgas ferroviarias, reparación de calles, etc.). Los dabbawalas protestaron cuando todo esto ocurrió. Además, si era necesario dejar los *dabbas* en los módulos de seguridad de los edificios, a causa de que las medidas al caso se habían endurecido, no había manera de asegurarse de que el material de publicidad efectivamente llegaría a los clientes, lo cual causó problemas de facturación.

Por otra parte, debido a que la mayoría de los dabbawalas era analfabeta, tenía dificultades para cobrar a clientes pequeños y escasamente fiables, los que además pretendían aprovecharse del prestigioso servicio de entregas. Un número cada vez mayor de compañías grandes y pequeñas buscaron los servicios de la organización, y se emprendieron algunos proyectos cada mes. Los precios se cotizaban con base en la complejidad de la tarea y al número de dabbawalas necesario para llevarla a cabo. Se rechazaron los proyectos que pudieran trastornar la programación diaria del reparto. En general, las empresas buscaban a Tripathi para dichos proyectos, y él tomaba las decisiones correspondientes consultando a Mare, Medge y a los supervisores de los grupos que participarían en ellos.

Por último, la organización dabbawala se había visto obligada a enfrentarse a la “tecnología” en múltiples formas. En una ciudad sofisticada como Bombay había innumerables teléfonos celulares,⁹ y qué decir de la cantidad de computadoras de todo tipo. El sitio web de Tripathi, que había comenzado a funcionar en 2005, había recibido hasta la fecha solicitudes de conferencias y entrevistas, pero no podía usarse para programar envíos o colocar pedidos. Tripathi se proponía abordar otra vez este asunto en la próxima reunión con sus colegas.

⁹ En mayo de 2009 había en Bombay 22.5 millones de usuarios de telefonía celular (<http://www.knowindia.net/telecom.html>).

La reunión del 15 de enero

El Comité Directivo había terminado de analizar los asuntos organizacionales y operativos de rutina y se disponía a escuchar la presentación de Tripathi en torno a algunas “ideas para el futuro,” sobre todo la “tecnología.” Acto seguido, los miembros del Comité discutirían estos asuntos y, era de esperar, tomarían algunas decisiones al respecto. Repasando mentalmente sus propuestas, Tripathi consideró cómo debería exponer sus ideas una vez más y responder a las objeciones que posiblemente le harían. Las discusiones acerca de tecnología eran un tema común en el Comité, y Tripathi sabía cómo iban a responder sus colegas.

Un buen punto de partida, consideró Tripathi, sería proponer que se mejorara el sitio web en inglés a fin de que incluyera un portal de pagos para facilitar la colocación de pedidos por Internet. A la fecha, el sitio web ofrecía productos tales como *dabbas*, tarros, camisetas, gorras “tipo Gandhi,” y un documental en CD mostrando las operaciones de los dabbawalas, todo lo cual podía adquirirse pagando con cheque a través del correo. Pero con un portal de pagos el sitio web podría generar ingresos regulares, e incluso aumentar el negocio, en lugar de servir principalmente como portal de publicidad. Es decir: el sitio también podría contribuir a manejar actividades de ventas, hacer cobranzas y mejorar la comercialización, el servicio al cliente y el respaldo en términos generales. Tripathi había leído acerca de ciertos sistemas simples para manejar la relación con el cliente, cuya utilización estaba muy extendida en el mundo de los negocios.

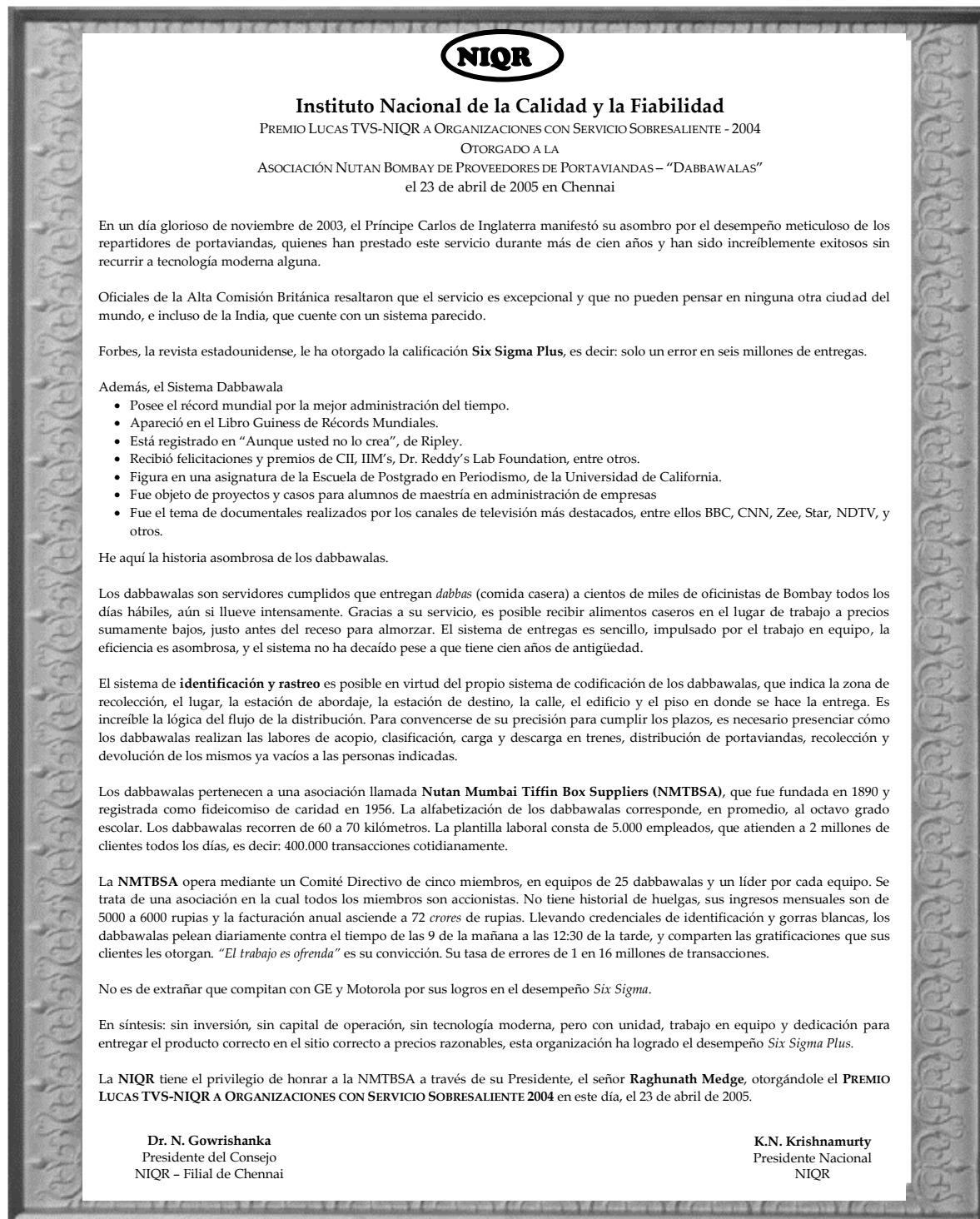
Pese a que los miembros del Comité podrían resistirse a adoptar este planteamiento acerca de la forma en que se debía pagar a los repartidores y gestionar la relación con los clientes, Tripathi tenía la esperanza de que los podría convencer resaltando que el valor de hacerlo beneficiaría al sistema en su conjunto, y que así se podría preservar el carácter excepcional de los dabbawalas. Asimismo, Tripathi quería proponer un servicio de verificación de pedidos a través del envío de texto por teléfono celular, de nuevo, a fin de mantener viva la dedicación al servicio.

No obstante, Tripathi sabía que los dabbawalas no estaban convencidos de que tales propuestas tecnológicas, aún bajo la denominación de “mejoras para el cliente,” efectivamente resultarían para su propio beneficio. Y advertía que la sola realidad económica, por más que deseara fuera distinta, dificultaba tales “extensiones.” Muchos empleados no tenían celular (y mucho menos computadora), y los pocos que sí, los usaban en forma limitada para minimizar los costos. Por lo demás, “dominar” una tecnología era inconcebible para la mayoría de los dabbawalas (pese a que dominaban la complejidad de su labor cotidiana). Y el hecho decisivo era que, aún si la compra de celulares se hiciera mediante donativos, la mayoría no estaría en condiciones de pagar el costo del servicio mensual.

Por otra parte, ni siquiera existía una lista de todos los 5.000 dabbawalas o de sus clientes, y mucho menos la forma de apoyarlos o capacitarlos, cosa que ya habían destacado otras personas. ¿Exigirían las propuestas de Tripathi la participación de un grupo de tecnología o de informática? ¿Y quién habría de costearlo? Tripathi pensaba que podría arreglarse con algún proveedor de telefonía celular para obtener el servicio gratuitamente y ofrecerlo a los supervisores de los grupos. Además, dado que la mayoría de los miembros de la organización carecía de educación, Tripathi deseaba solicitar el apoyo de una organización no gubernamental. Ésta podría impartir gratuitamente clases de inglés e hindi a fin de que los dabbawalas adquirieran destrezas básicas como las de leer y redactar textos para enviar mensajes.

Y en opinión de Tripathi, una red de telefonía celular que se expandiera rápidamente podría permitir la implantación de sistemas para colocar pedidos en línea y hacer consultas telefónicas en torno a los mismos, y ambas representarían oportunidades tan potentes como inevitables. El sistema dabbawala podría beneficiarse financieramente mediante la captación de nuevos clientes y la innovación de su servicio, y tal vez seguiría siendo el líder en sistemas de muy bajo costo y gran calidad en la cadena de suministros. Después de todo, si compañías de clase mundial como FedEx mostraban tanto interés en el sistema dabbawala, ello quería decir que estaban haciendo bien las cosas, ¿o no?

Anexo 1a Premio de calidad otorgado al sistema dabbawala



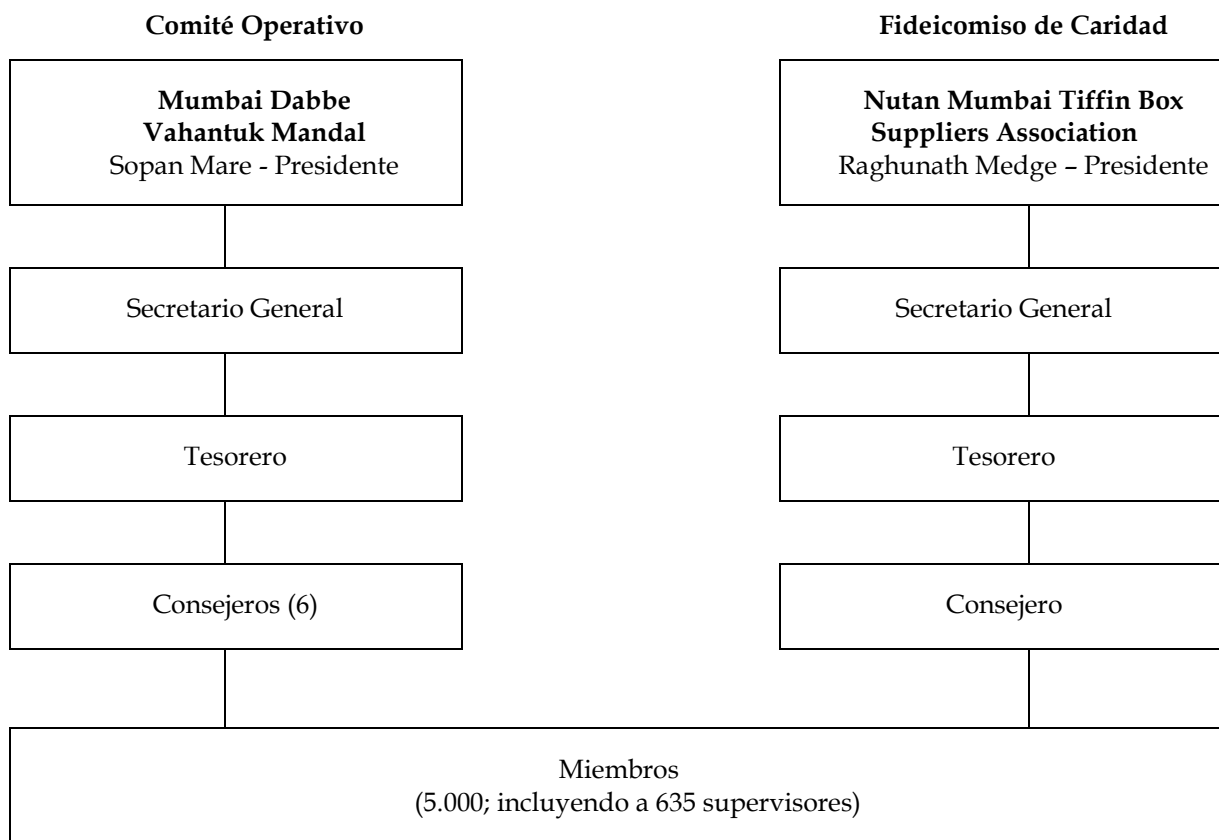
1 crore = 10⁷ [aclaración del traductor].

Fuente: Documentos de la empresa.

.Anexo 1b Certificado ISO de calidad otorgado al sistema dabbawala

Fuente: Documentos de la empresa.

Anexo 2 La organización dabbawala



Fuente: Documentos de la empresa.

Anexo 3 Dabbawalas en acción

Vista del Príncipe Carlos a Bombay



Visita de Sir Richard Branson



Cajón de madera cerca de la estación de trenes



Tirando carretillas



Carretilla completamente cargada



Bicicleta completamente cargada



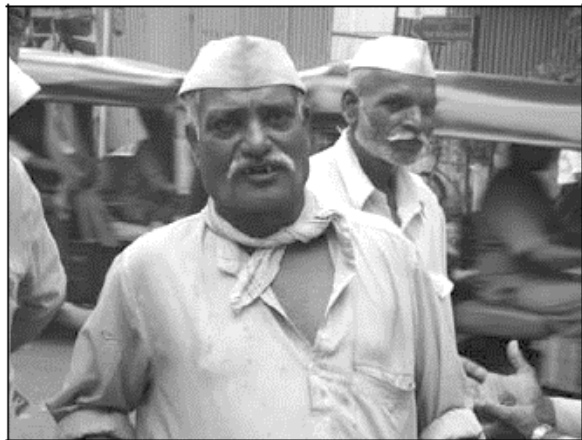
Anexo 4 La extensa red ferroviaria local de Bombay (atraviesa la ciudad principalmente de norte a sur)



Nota: VT es el nombre que antes tenía la estación Chhatrapati Shivaji Términus (CST)

Fuente: Cortesía de las bibliotecas de la Universidad de Texas, Universidad de Texas en Austin.
http://www.lib.utexas.edu/maps/map_sites/cities_sites.html.

Anexo 5 Conozca al señor Dádabhau



Edad: 65 años
Dabbawala desde 1977

Zona de operación: Kurla (este)

Número usual de *dabbas* que recoge en Kurla (este): 28

Número usual de *dabbas* que reparte en Ballard Estate y zonas aledañas: 25

Lugar de residencia: Mulund (suburbio al norte de Bombay, a unos 15 kilómetros (9 millas) de Kurla, conectado a la línea ferroviaria central).

La jornada usual del señor Dádabhau

8:30-9:00 a.m.	Se presenta a trabajar en Kurla (la estación de origen).
9:00-10:00 a.m.	Recoge <i>dabbas</i> en hogares.
10:00-10:30 a.m.	Ambos grupos se reúnen en Kurla y clasifican los <i>dabbas</i> con base en la estación de destino.
10:30-10:45 a.m.	Aborda el tren transportando los <i>dabbas</i> en los cajones de madera o con las manos.
10:45-11:30 a.m.	Se traslada en tren a la estación Chhatrapati Shívaji Términus (CST, antes llamada Victoria Términus).
11:30-12:00 p.m.	Todos los grupos de la CST se reúnen allí y clasifican los <i>dabbas</i> con base en el destino final en oficinas.
12:00-1:00 p.m.	Entrega de <i>dabbas</i> en las oficinas ubicadas en Ballard Estate y sus inmediaciones.
1:00-1:30 p.m.	Hora de almorzar para los dabbawalas.
1:30-2:30 p.m.	Recoge <i>dabbas</i> vacíos y regresa a la estación de destino; clasifica los <i>dabbas</i> con base en la estación de origen.
2:40-3:30 p.m.	Regresa en tren a la estación de origen (Kurla).
3:30-4:00 p.m.	Clasifica <i>dabbas</i> en la estación de origen (Kurla).
4:00-5:00 p.m.	Devuelve <i>dabbas</i> a los hogares.

Fuente: Entrevistas de la empresa.

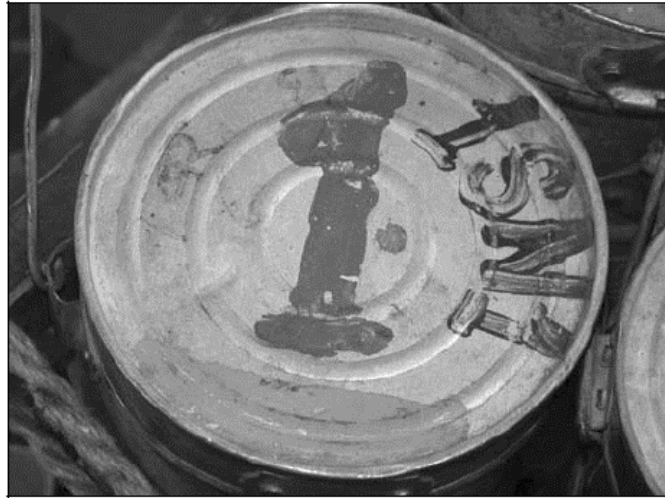
Anexo 6 Código para las entregas desde Kurla en el edificio Laxmi en Ballard Estate (cerca de la estación CST)



Símbolo	Significado
1 (en el centro, en color verde)	1 indica que el destino es Ballard Estate. El color verde indica que el origen es una estación ubicada entre Thane y Kurla (línea ferroviaria central).
1 (en la orilla de la tapadera)	Código del dabbawala “señor Dádabhau en la estación CST,” quien hará las entregas. Cada dabbawala tiene un color especial en su estación de entrega. El número 1 también es utilizado por otros dabbawalas en otras estaciones.
LB (en la orilla de la tapadera)	Código de destino: edificio Laxmi.
NO6 (en la orilla de la tapadera)	Sexto piso.
LALIT (en la orilla de la tapadera)	Nombre del cliente (solo si este lo solicita porque se hacen varias entregas en el mismo piso).
Líneas azules (en la orilla de la tapadera)	La estación de origen es Kurla, en la línea ferroviaria central.

Fuente: Entrevistas de la empresa.

Anexo 6b Código para las entregas desde Kurla en el edificio Sant en Ballard Estate (cerca de la estación CST)



Símbolo	Significado
1 (en el centro, en color verde)	1 indica que el destino es Ballard Estate. El color verde indica que el origen es una estación ubicada entre Thane y Kurla (línea ferroviaria central).
1 (en la orilla de la tapadera)	Código del dabbawala “señor Dádabhau en la estación CST,” quien hará las entregas. Cada dabbawala tiene un color especial en su estación de entrega. El número 1 también es utilizado por otros dabbawalas en otras estaciones.
SN (en la orilla de la tapadera)	Código de destino: edificio Sant.
1 (en la orilla de la tapadera)	Primer piso.
Líneas azules (en la orilla de la tapadera)	La estación de origen es Kurla, en la línea ferroviaria central.

Fuente: Entrevistas de la empresa.

Anexo 6c Código para las entregas desde Thane en el edificio Udgar en Crawford Market (cerca de la estación CST)



Símbolo	Significado
2 (en el centro, en color verde)	2 indica que el destino es Crawford Market.
2 (en la orilla de la tapadera)	Código del dabbawala "señor Kashinath Gangadhar Bhor en la estación CST," quien hará las entregas. Cada dabbawala tiene un color especial en su estación de entrega. El número 2 también es utilizado por otros dabbawalas en otras estaciones.
U (en la orilla de la tapadera)	Código de destino: edificio Udgar.
2 (en la orilla de la tapadera)	Segundo piso.
11 (en la orilla de la tapadera)	Tienda número 11 (en el edificio hay varias tiendas).
Otros símbolos después de 11	"Thane," escrito en la lengua marathi.
Líneas rojas (en la orilla de la tapadera)	La estación de origen es Thane, en la línea ferroviaria central.

Fuente: Entrevistas de la empresa.

Anexo 7 Carta del Príncipe Carlos al señor Medge



BIRKHAL

Querido señor Medge:

8 de agosto de 2005

Mi esposa y yo quedamos sumamente consternados después de enterarnos de las terribles inundaciones que ocurrieron en Bombay, a resultas del clima catastrófico que provocó el monzón. En especial, nos duele el sufrimiento que padecen tantas personas de Bombay y sus alrededores. Deseamos que los dabbawalas tengan presente cuánto los compadecemos y que nuestros corazones estén con todos aquellos cuyas vidas y pertenencias se han visto tan cruelmente perjudicadas por esta tragedia, que aún no ha cesado.

Les enviamos a todos ustedes nuestros pensamientos más afectuosos y sinceros deseos.

Con gran aprecio

y simpatía,

Charles

Fuente: Documentos de la empresa.