

## Exilio

En julio de 1994 finalmente sucedió lo que estaba esperando. Me llamó el Gerente General a quien entonces yo reportaba y me contó que estaba creando la Gerencia de Marketing. La idea era que todos los productos de menor valor se vendieran a través de distribuidores, como ya se hacía con los PC. Para desarrollar los nuevos canales de venta se necesitaría alguien más joven y dinámico, preferentemente Ingeniero Comercial. ¿Y qué pasaría conmigo? En la Edad Media me hubieran enviado a un monasterio o quizás a las galeras, pero como eso ya no se hacía en IBM, lo que entonces me ofreció fue algo que nunca hubiera imaginado, la Gerencia de Planning en el sector Finanzas. Los Comerciales siempre habían mirado a los de Finanzas con desconfianza, y ahora yo sería uno de ellos. Obviamente acepté, ¿acaso tenía alternativa?

Planning reportaba al Director de Finanzas. Este era un caballero norteamericano muy agradable que había llegado hacía poco y que no hablaba ni una palabra de castellano. Yo en aquella época le pegaba bastante al inglés, por lo que supongo que mi elección para el puesto tenía algo que ver con eso. Él era un hombre netamente de Finanzas para los cuales todos los Comerciales son unos pícaros, en lo cual tienen bastante razón. Mis funciones incluían dos áreas: planificación de productos y control de gastos. Finanzas contaba además con las áreas de Tesorería y Contabilidad que eran mucho más grandes que la mía..



*La Cordillera desde el edificio IBM*

Me dieron una oficina en el piso más alto del edificio, mirando al Sur. En ese mes la cordillera estaba toda nevada y la vista era maravillosa. La otra ventaja es que nunca pegaba el sol; yo venía de una oficina con vista al poniente donde me cocinaba en las tardes de verano. Tendría dos personas a mi cargo, una me ayudaría con la planificación y el otro era quien veía los gastos. Cuando me nombraron me dijeron que también tendría responsabilidad por la planificación de productos de todo el Grupo Andino, pero éste ya se estaba muriendo y en la práctica supongo que eso sólo sirvió para que no me bajaran el sueldo.

En mi primera reunión con mi nuevo gerente él me dijo que lo más urgente era completar y enviar los 'Data Sets'. Éstos eran unos enormes archivos de texto donde había que poner la cantidad de cada tipo y modelo de hardware que IBM Chile pensaba instalar en cada trimestre del siguiente año. Con los archivos recibidos de todos los países IBM planificaría la producción de sus plantas. ¡Qué confianza en nuestra capacidad predictiva! Me hizo acordar al modelo soviético donde todas las 'repúblicas' debían informar al Ministerio de Planificación la cantidad, tamaño y tipo de zapatos que los ciudadanos usarían en los próximos 5 años.

Aunque yo no tenía ni idea de cuánto se iba a instalar de cada producto, mis años de estudios en Estudios (valga la redundancia) me permitían proyectar el crecimiento de los distintos sectores de mercado (procesadores grandes, medianos, almacenamiento, impresoras, etc) y postular una participación de IBM compatible con lo que seguramente nos iban a pedir. La distribución por trimestre era fácil. En el primero instalábamos sólo lo que llegó tarde del año anterior, en el segundo y tercero poco y en el cuarto todo el resto. Armamos una planilla de cálculo con los totales por sector y por trimestre. Dentro de cada celda pusimos porcentajes para cada producto similares a lo que llevábamos instalando. Multiplicando los porcentajes por los totales teníamos la cantidad planeada de cada producto. El resultado no era nada exacto a nivel de celdas, pero seguramente era mejor que preguntarle a cada Sucursal de Ventas, las que a su vez le pedirían los datos a cada vendedor, los que no tendrían la menor idea. Causaríamos una enorme burocracia para generar algo incluso peor que lo que nosotros habíamos hecho.

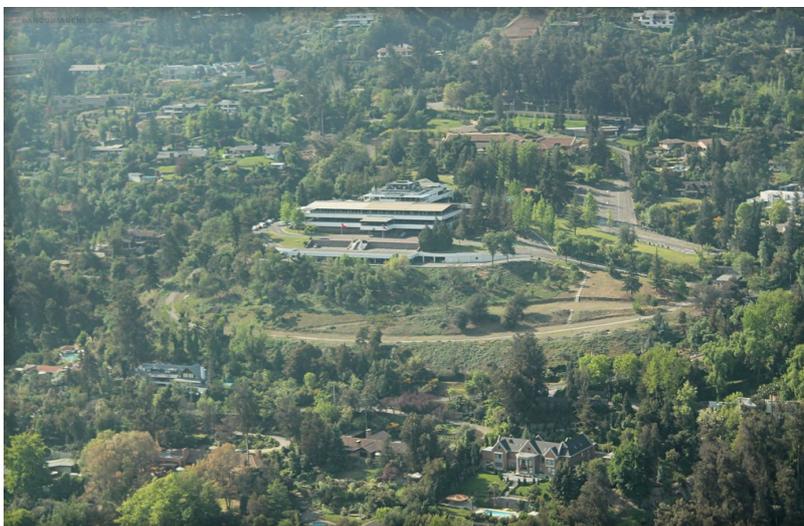
Para finalizar convertimos los valores de la planilla al formato de los famosos 'Data Sets' y trabajo

terminado. Justo en ese momento me llamó mi gerente para manifestarme su preocupación. ¿Por qué? Porque no había visto que estuviera liquidando el costo de las pizzas. — ¿Qué pizzas? — pregunté. Es que él suponía que estábamos trabajando día y noche en el asunto. Me contó que en la casa matriz se encerraban dos semanas casi sin dormir para el ciclo de Planning. Cuando le conté que en Chile eso lo hacíamos sin pizzas, sin un miserable 'Barros Jarpa', quedó de lo más sorprendido con nuestra forma de hacer las cosas. Parece que ésta hizo escuela en IBM. Muchos años después un amigo me contó que trabajando un arduo tema financiero con la señora que había estado conmigo en Planning, ésta le propuso: — ¿por qué no usamos el método Vila Echagüe? — ¿Y cuál es ése? — dijo mi amigo. Su respuesta fue: — 'quick and dirty.' — Si mi jefe gringo lo hubiera sabido, me mata. ¡Eso es lo que pasa cuando meten a comerciales a trabajar en Finanzas!

¿No todos mis lectores saben qué es un 'Barros Jarpa'? Pues es un sándwich de queso fundido y jamón caliente en pan amasado, popularizado por un político chileno de ese nombre a principios del siglo XX. También existe el exquisito 'Barros Luco', otro político de la misma época, donde en vez de jamón se pone carne. ¡Y dicen que los políticos no sirven para nada!

Después de este paréntesis culinario, volvamos a lo nuestro. El año 1994 fue muy complicado para el negocio de IBM Chile. Pronto se vio que la única meta financiera que quizás pudiera cumplirse era la de no excedernos en Gastos, la cual estaba bajo mi tutela. Nuestro muy gringo Director estaba desesperado porque veía que no llegábamos, por más que yo le manifestara mi confianza basado en lo que me decía mi especialista, aunque yo tampoco entendía mucho del asunto. Nos pidió una presentación para justificarnos y mi muchacho empezó a contarnos en un inglés bastante básico cómo haríamos para no pasarnos en gastos. El secreto era que había que matar los 'chanchitos'. — What that means? — exclamó nuestro gringo azorado. — 'Small pigs', — fue la obvia respuesta. Nos miró como si estuviéramos locos, hasta que se le explicó que los famosos chanchitos eran partidas que se ponían en el presupuesto de gastos con nombres rimbombantes que nadie entendía ni cuestionaba, pero que no correspondían a gastos reales. Cuando las papas quemaban, se mataban los chanchitos y estábamos salvados.

Chanchitos o no, resultó que nuestro Director sí tenía presupuesto para celebrar el fin de año con su Departamento. Una de las empleadas de Tesorería, hija de un general, propuso que lo celebráramos en 'La pequeña casa en la pradera', donde ella podía conseguir un muy buen precio. Ése era el nombre popular para la monumental residencia presidencial que Pinochet había mandado construir a comienzos de los 80. Emplazada en el elegante barrio Lo Curro, en las laderas del cerro Manquehue, se podía ver desde casi



*Club Militar en Lo Curro*

todo Santiago. Es de destacar que en Chile no hay Casa Blanca ni Quinta de Olivos. Los presidentes hasta entonces siempre habían vivido en su casa y lo siguieron haciendo después del retorno de la democracia.

Cuando el terremoto de Santiago de 1985 y con la situación política deteriorándose, la casa nunca fue usada como residencia del Presidente y finalmente fue cedida al Ejército para sede del Club Militar. Cuando la Alta Gerencia supo donde iríamos puso mala cara, pero a nuestro gringo le importaban más los gastos que la complicada política chilena. Pasamos un rato muy agradable contemplando la ciudad a nuestros pies. Los empleados nos entretuvieron mostrándonos las fastuosas habitaciones destinadas a su Excelencia y a la Primera Dama. ¿Quién dormirá en ellas ahora?