

Su Majestad el Mercado

El año siguiente me dieron nuevas responsabilidades. Mi gerencia ya no se llamaría Product Marketing sino Marketing Strategies (Estrategias de Comercialización). Además ahora reportaría al Director de Operaciones, que era el número dos de nuestra organización. Entiendo que este cambio se debió a la percepción de nuestra alta gerencia de que el negocio de IBM estaba perdiendo sintonía con el mercado informático.

En consecuencia una de las responsabilidades nuevas de mi gerencia era la investigación de mercado. Para ello en Chile contábamos con la ventaja de que la información de ingresos por la Aduana era pública, lo que combinado con el hecho de que prácticamente no había fabricación en el país, nos daba un panorama muy completo del mercado de hardware. Pero para que esta información fuera útil, primero había que procesarla. Lo que recibíamos de la Aduana era una interminable lista donde aparecían por igual un procesador de medio millón de dólares o una tarjeta de esas que compramos en el negocio de computación de la esquina. Además había que poder separar el trigo de la paja, porque bajo el rubro informático también de pronto aparecían costosos computadores especializados traídos por las empresas eléctricas o de telefonía para controlar sus redes, los que no podían ser consideradas como parte de nuestro mercado.

Desde mediados de los 80 IBM de Chile había diseñado un sistema para manejar toda esa información. Para los nostálgicos de la computación les cuento que corría en un PC con DOS y que usaba una base de datos dBase. La administración consistía en que todos los meses un empleado especializado tenía que 'enganchar' las crípticas descripciones de los equipos que se importaban con las distintas áreas de negocio que queríamos controlar: mainframes, computadores medianos, PCs, impresoras, etc. Este empleado tenía una característica que seguramente hemos encontrado a menudo entre los que nos rodean. Disfrutaba de entrar con cara de drama en medio de una reunión de gerentes a anunciarnos: — ¡Unisys acaba de importar un procesador de 800.000 dólares CIF! — ¿Han conocido ustedes a gente que con su peor cara de tragedia les encanta comunicar noticias como el asesinato de Kennedy o la destrucción de las Torres Gemelas? Aunque él no lo reconocía, juro que para nuestro amigo aquel era su momento de gloria.

El efecto de ese anuncio era como una bomba en medio de la reunión. — ¿Es que habremos perdido aquel gran negocio en que dijimos tener una probabilidad de ganar del 80%? — Después de algunas frenéticas consultas a los vendedores llegaba el dictamen tranquilizador. — Parece que lo trajeron para reemplazar al equipo de tal y tal cliente de ellos. — Ah, bueno, entonces no perdimos — y la reunión seguía como si tal cosa (aunque a veces después nos enterábamos de que sí habíamos perdido).

Para calcular el tamaño del mercado estimábamos el precio de venta de los equipos no IBM suponiendo un margen de utilidad razonable y a eso le sumábamos nuestros propios ingresos por hardware. En esos años, fines de los 80 y principios de los 90, la economía en Chile estaba muy saludable (que me disculpen mis compatriotas). Alguien de Finanzas había descubierto su propia regla de tres que decía lo siguiente: por cada punto de crecimiento del PNB, el mercado de HW crecía en tres puntos. Con el ritmo de crecimiento que teníamos en Chile, eso significaba un mercado que se duplicaba en no muchos años. Lo mismo esperaba nuestra casa matriz de nosotros. ¿Era eso posible?

Cuando empecé a mirar las cifras descubrí algo bastante inquietante. El principal mercado, con un peso relativo de 120, era el de PC. Allí IBM no tenía una posición predominante, compitiendo de igual a igual con las otras principales marcas. Adivinen cuál era el segundo mercado en importancia. Créanlo o no, el de las impresoras de PC, con un peso relativo de 40. ¡Se ve que estábamos empapelando el mundo! Esta era una línea de negocio que IBM estaba abandonando, pasándoselo a la empresa Lexmark. O sea, cero participación. El tercer puesto se lo disputaban tres áreas, cada una con un peso relativo cercano a los



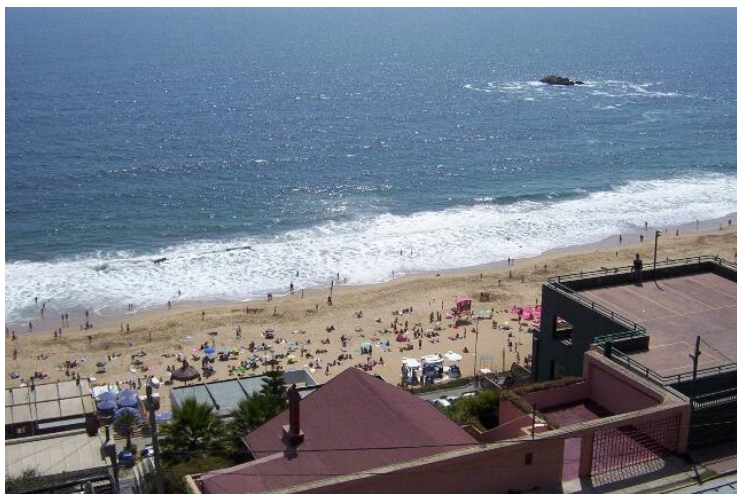
Tarjeta de Red

30. Éstas eran los computadores medianos de arquitectura propietaria, donde IBM dominaba con sus AS/400, los de arquitectura abierta (UNIX) donde competíamos con los RS/6000 contra una variedad de marcas de prestigio y, finalmente, los equipos de telecomunicaciones, una verdadera avalancha de dispositivos de bajo precio con nombres extraños (para mí) como *bridges*, *routers*, tarjetas de red *ethernet*, etc., en una época en que yo todavía usaba un terminal IBM 3270 unido por coaxial a nuestro *mainframe*. Demás está decir que la presencia de IBM en esa área era prácticamente nula, tan sólo los controladores de comunicaciones de los IBM /370 y algunos pocos *modems*.

¿Y qué pasaba con los computadores grandes, la vaca lechera del negocio de IBM, con los que yo había hecho toda mi carrera y que finalmente me habían llevado a la gerencia? Su peso relativo no era mucho mayor que 10, es decir eran una parte insignificante del mercado total. Definitivamente en materia informática Chile era un país de clase media, tirando a baja. Prácticamente todas las PYMES resolvían sus problemas con redes de PC, al igual que algunas medianas. Los grandes computadores quedaban reservados a las empresas de utilidad pública y a las de mayor tamaño del sector financiero. Incluso en éstas proliferaban los computadores medianos para aplicaciones específicas o las redes de PC para las sucursales.

¿Cómo se comparaba esto con nuestros vecinos, Argentina y Perú? En ellos la proporción de PCs era mucho menor, debido a los altos aranceles de importación. Aún peor era la situación en Brasil, donde sólo se podían vender PCs de fabricación local. Como IBM Brasil sólo tenía permiso para fabricar Sistemas /370 y sus periféricos, tuvo que seguir ofreciendo terminales IBM 3270 'tontas' que en el resto del mundo ya estaban totalmente obsoletas. Los PCs de fabricación local, donde lo único realmente local sería el gabinete porque seguramente toda la electrónica era importada, terminaban costando en Brasil más del doble de los que importábamos en Chile. Usábamos en aquella época un índice de penetración informática que se definía como el porcentaje del tamaño del mercado de hardware en relación con el PNB de cada país. Chile se veía un poco más informatizado que sus vecinos, pero quedaba muy atrás de Brasil, no porque éstos fueran más avanzados tecnológicamente, sino porque con su política de mercado cerrado toda la tecnología les salía mucho más caro que a los demás.

El problema era que nuestra casa matriz recibía informes de las IBM de Argentina y Perú con participaciones de mercado cercanas al 80%, no sabemos si reales o inventadas, en tanto que nosotros con nuestro preciso informe de importaciones no les llegábamos ni a los talones a nuestros vecinos. Supongo que al menos en Argentina una gran cantidad de PCs entrarían de contrabando y por lo tanto no eran registrados en sus análisis del mercado. ¿Hace falta que les aclare que en Chile el contrabando era prácticamente inexistente?



Playa de Reñaca

Esta situación no tenía para nada felices a nuestros ejecutivos de la Corporación, los que agendaron una visita para que les explicáramos la razón de nuestro pobre desempeño. Pero mientras esperamos la llegada de los gringos aprovecho para contarles algo de mis asuntos familiares. Mis niños habían crecido y estaban en la edad en que uno cambia las amistades de barrio por las de colegio. Por lo tanto sus vacaciones en mi casita de Costa Brava ya no les resultaban tan interesantes, porque ninguno de sus amigos de colegio veraneaba allí. Tomamos la decisión de que tendríamos que buscar

algo más cerca de Viña del Mar y finalmente encontramos un departamento en uno de los edificios escalonados que están sobre la playa de Reñaca. Esta playa tuvo en Chile el mismo papel que la Brava en Punta del Este o Playa Grande en Mar del Plata. Allí concurría de soltera mi mujer a tomar sol y armar panorama para la noche con amigos chilenos o turistas que valieran la pena. La parte de la

playa donde se juntaban era conocida como el Cementerio. ¿Por qué? Porque todos los que iban allí se creían 'la muerte'. ¿Y eso es bueno o es malo? Me acuerdo de la sorpresa de nuestro grupo de argentinos cuando oímos esa expresión la primera vez, porque en Chile significaba algo así como 'lo máximo', en tanto que en Argentina era algo negativo. O sea que cada vez que la oíamos alguno preguntaba: — ¿La muerte chilena o la muerte argentina?

La operación se pudo concretar mediante la venta de la casa anterior y las facilidades de crédito del mercado chileno, con créditos de hasta 20 años con intereses de 7% en moneda constante, algo que impensable en mi país de origen. Por supuesto que ayudó tener un buen sueldo en IBM.

Mi departamento no quedaba directamente sobre la playa sino en la calle de arriba, pero teníamos una fácil bajada y una no tan fácil subida por una escalera de 192 peldaños, más otros 84 dentro de mi edificio. Gracias a ella me mantengo en bastante buena forma hasta el día de hoy. La escalera daba directamente a una parte de la playa conocida como Mendoza donde solamente se oía hablar argentino y se podían apreciar las bellezas naturales de esa querida provincia.

El departamento tenía una vista espectacular sobre el mar. Mi mujer exageraba diciendo que se veía desde la Escuela Naval (en el extremo de Valparaíso) hasta el Japón, por más que yo le trataba de explicar que el Japón no estaba más allá del horizonte sino justo debajo de nuestros pies. ¡Así de redondo es el mundo y así de grande el Océano Pacífico!

Se nota que cambié de tema porque me ponía nervioso la llegada de los gringos. ¡Tal cual! Yo tendría que explicarles por qué nuestro mercado no se parecía en nada al de los demás países de América Latina y que por eso era imposible que alcanzáramos las participaciones de mercado que ellos esperaban. Tanto mi presentación como las de los otros ejecutivos tenían como objetivo mostrarles que 'Chile es diferente', como resultado de los 17 años de gobierno militar que lo habían convertido en un pionero de la libertad de comercio en la región. Quedaba implícito que para enfrentar esta situación se necesitaban cambios profundos en nuestra propia organización. Mientras pasábamos las presentaciones los gringos no decían palabra hasta que alguno de los nuestros mostró una transparencia que decía: "Chile is different". En ese momento el gringo principal nos interrumpió enojado para decirnos que la única fortaleza de IBM de Chile era parecerse como una gota de agua a todas las demás IBM del mundo. Se produjo un silencio sepulcral y hasta ahí llegó nuestro intento independentista. Habría que buscar otras formas de aumentar nuestra participación, pero ese será el tema del próximo capítulo.