

¿Qué es Product Marketing?

Mi nombramiento como gerente de Product Marketing llegó recién en 1989, después de haber trabajado más de 3 años en dicha área. Asumo que la mayoría de mis lectores nunca han desempeñado esta función y se estarán preguntando: — ¿Qué diablos hacían estos tipos? — Recuerdo la opinión que yo tenía del *staff* cuando trabajaba en Ford y tenía que entrar a las 7:30 cuando ellos llegaban a las 9 de la mañana. Bueno, ahora me tocó descubrir que lo que hacía el *staff* no era tan inútil como yo creía. En Product Marketing éramos los parteros y los enterradores de todos los productos de IBM. ¿Y eso qué significa? Que cada vez que la Corporación anunciaba un nuevo producto, teníamos que decidir si se iba a comercializar en Chile. En caso afirmativo, tratar de que el 'parto' fuera lo más indoloro posible. ¿A los clientes habría que explicarles que la maravilla que habían comprado 2 o 3 años atrás ahora era un trasto viejo? No, jamás, más bien decirles que su maravilla había sido superada por la aún más maravillosa máquina que la tecnología de IBM ahora ponía a su disposición, y que ellos tendrían la oportunidad de ser los primeros en instalarla en Chile.

También un 'parto' mal hecho podía resultar doloroso para IBM. Valga como ejemplo el procesador IBM 3083 que a principios de los 80 se había instalado en Chuquicamata, la mina de cobre a tajo abierto más grande del mundo. Este procesador era tan poderoso que necesitaba refrigeración por agua, por lo que usaba una complicada tecnología totalmente diferente a los más modestos IBM 4341 refrigerados por aire. Para poder venderlo fue necesario entrenar a los técnicos en ésta tecnología y, lo que resultó aún más caro, mantener en Chile un juego de repuestos con un costo similar a la máquina que habíamos vendido. La idea seguramente era amortizar el costo de esa inversión entre los futuros IBM 3083 que se esperaba vender, pero la realidad es que nunca se vendió otro porque al anunciarse los IBM 4381, éstos eran más poderosos que el IBM 3083 y tampoco necesitaban refrigeración por agua.



Sistema IBM 3083

Así como anunciábamos nuevos productos, también los retirábamos de comercialización. Cuando con mucho entusiasmo anuncié mi primer producto, lo hice como si fuera a durar para siempre. Pocos años después con pena tuve que explicarle a nuestros vendedores todas sus debilidades que serían subsanadas en el producto que lo reemplazaba.

Una de las principales responsabilidades era negociar los precios de los negocios importantes. ¿Negociar con quién? Por un lado con el vendedor, quien quería vender a cualquier precio, y por el otro con la Corporación que pretendía obtener el máximo de ingresos y de utilidades posible. No era un trabajo fácil. Había que imaginar cómo sería la propuesta de la competencia, cuánto más (o menos) estaría el cliente dispuesto a pagar por una solución IBM, asegurarse de que nuestra oferta no estuviera infringiendo ninguna disposición legal (en Chile y en EEUU) y por último conseguir la aprobación de IBM Latinoamérica.

Los vendedores llegaban a mi oficina a implorar por un mejor precio. — ¿Mejor precio? — les decía yo. — ¿Cuánto querés que te lo suba? — Me querían matar. Es que los verdaderos vendedores, esos que nacieron para vendedores, son capaces de vender a pérdida con tal de ganar el negocio. Para peor, nuestro sistema de incentivos estaba sólo relacionado con el volumen de ventas. Y si bajar el precio en 10% duplica la probabilidad de ganar, es claro que les conviene ir lo más bajo posible. Pero como la empresa no vive de las ventas sino de las utilidades, la cosa no es tan fácil. Alguna vez leí la siguiente frase: "el mejor precio es el precio más alto que el cliente aún paga con una sonrisa". ¿Será cierto?

La negociación con la Corporación era más burocrática. Como estaban a 10.000 km. de distancia, tenían que creer lo que les dijéramos. Cada caso de precios tenía que contar con la 'concurencia' del Gerente de Product Marketing, del de Competitive Analysis, del de Prácticas Comerciales y del de

Precios, éste último reportando a Finanzas. Ellos parecían creer que todos estos gerentes vivían en distintos edificios y lugares del país, como seguramente sucedía con Alemania o Japón. En Chile yo acumulaba los dos primeros cargos y las Prácticas Comerciales eran como la tercera prioridad de algún gerente de *staff*, que seguramente no disponía de más de 5 minutos para estudiar el caso. En cuanto al Gerente de Precios, tomaba café con él dos veces por día. Éramos lo bastante responsables como para solicitar algo razonable y habitualmente los aprobaban casi sin modificaciones. ¿Y ganábamos los negocios? En general sí, o si no obligábamos a la competencia a ir más barato. Tal como el famoso perro del hortelano, si no comíamos nosotros al menos que ellos no comieran tanto.

Pero Product Marketing tenía otras ventajas. Se viajaba mucho. Por lo pronto ir al menos una vez al año a la casa matriz de IBM A/FE (Américas / Far East) en Tarrytown, junto al río Hudson unos 50 km. al norte de Nueva York. Era un edificio de una sola planta rodeado de bosques. Años después supe por qué no tenía más altura. Se había edificado en un área comprada a la familia Rockefeller quienes habían puesto como condición que el edificio no se viera desde su mansión ubicada en las cercanías. Por ese motivo la altura del edificio no debía superar la de los árboles a su alrededor. Me tocó ir a veces en pleno invierno y me llamó la atención ver a viejitas muertas de frío afuera junto a las puertas, fumando como si eso fuera la último que harían en su vida. Es que se había prohibido fumar dentro del edificio, prohibición que al poco tiempo llegó también a Santiago. Seguramente esto también servía para facilitar la renovación del personal de mayor edad, no tanto por el hipotético cáncer a largo plazo sino por la perspectiva de una fulminante pulmonía. ¡Todo sirve para dar tiraje a la chimenea!



Hotel Meridien en la playa de Copacabana

Nueva York es muy bonito en verano y especialmente en otoño, pero en invierno las nevadas lo convertían en algo bastante desagradable. Afortunadamente nuestro gerente funcional gringo tenía debilidad por Río de Janeiro, con lo que todas las reuniones de Product Marketing se hacían allí. Nos alojábamos en el Hotel Meridien en lo mejor de Copacabana. Curiosamente el gerente gringo se quedaba en otro hotel, por lo que sospechábamos que su fascinación por Río tenía relación con alguna bella carioca. Al mediodía nos escapábamos

un rato a la playa donde los de mejor pinta eran asediados por las garotas, supongo que con intenciones 'profesionales'. En las noches salíamos a dar vueltas y frente a los locales nocturnos los porteros anunciaban el 'show en vivo'. No voy a entrar en detalles pero era algo que se practicaba entre un varón y una mujer. Sólo imaginar que el varón lo tenía que repetir varias veces por noche resultaba agotador. Lo que encontré más humillante es que antes del acto el joven entraba con una alfombrita que desplegaba sobre el escenario y terminado el acto tenía que entrar nuevamente a recogerla. Es como si Sean Connery después de cada día de filmación tuviera que limpiar el plató. Quisiera creer que entre uno y otro acto cambiaban la alfombrita.

A una de esas reuniones fue una venezolana, bastante bonita como es habitual en ellas. Había estado asignada un año en IBM Brasil. Nos contó que los brasileños eran aparentemente amables, pero que a ella le había sido imposible integrarse en su círculo. Lo que más la había indignado fue cuando oyó a una secretaria refiriéndose a nosotros los hispanoamericanos como 'cucarachas'. También estaba muy preocupada por la situación en Chile, donde en ese entonces había manifestaciones callejeras en contra del Gobierno Militar. Cuando le dije que poco antes de salir había visto en los quioscos el diario opositor Fortín Mapocho cuya portada decía 'El Dictador va a caer', pensó que le estaba tomando el pelo y se enojó conmigo. ¿Qué pensará ahora si aún sigue viviendo en Venezuela?

Además de mis responsabilidades de Product Marketing me habían asignado un par de personas a

cargo de la venta de contratos de mantenimiento de nuestros equipos. En aquella época ya casi no se instalaban en modalidad de arriendo. Cuando se vendían se esperaba que terminado el período de garantía el equipo quedara inmediatamente cubierto con un contrato de mantenimiento. De lo contrario sería atendido en la modalidad *per call* en la que se le cobraba el tiempo y los materiales, sin ningún compromiso de plazos de atención. La factura podía resultar muy elevada. Al igual que pasa con nuestros autos y televisores, no era raro que el equipo fallara pocos días después del vencimiento de la garantía. Allí empezaban las discusiones. — ¡Es que IBM no me avisó del fin de la garantía! — ¡Eso no es responsabilidad de IBM! El cliente tiene que fijarse. — Todo un lío que el Departamento Técnico no sabía manejar y por eso optaron por pasarle el fardo al área comercial, en particular a mí.

Aunque no fuera de responsabilidad de IBM, el tema de avisar anticipadamente el término de la garantía era complicado. Se vendían cientos de equipos con garantías de entre 3 meses y 3 años, todos con diferentes fechas de instalación. Aún dando el aviso correctamente no siempre se conseguía que el cliente firmara a tiempo el contrato de mantenimiento, ya sea porque no estaba convencido o por la dejadez propia de nuestra cultura latinoamericana. Mis dos vendedores tenían mucho trabajo y obtenían magros resultados. Después de un profundo análisis vimos que el asunto estaba mal planteado. ¡No se resolvería con vendedores, sino con abogados! ¿Por qué no cambiar el contrato, de manera que el equipo quede automáticamente en mantenimiento al fin de la garantía, a menos que el cliente diga lo contrario? Con el nuevo contrato sólo bastaría con enviarle periódicamente al cliente una proforma con los precios de mantenimiento de todos sus equipos, estuvieran o no en garantía. Esto se llama un cambio de paradigma. La dejadez de los clientes obraría ahora a favor de IBM. Rara vez se atreverían a decir que no querían mantenimiento. Se hizo el cambio del contrato, nadie protestó y en la práctica significó que en el futuro ya no necesitamos vendedores de contratos de mantenimiento. ¡Un fardo menos!