

Gerente de carambola

Ya habían pasado casi 20 años de mi ingreso a IBM. Inicialmente había tenido una carrera técnica bastante exitosa, llegando al máximo nivel como Ingeniero de Sistemas en Argentina. Cuando en Chile me pasaron a Ventas me sentí descolocado, como ya he comentado en capítulos anteriores. La asignación en Product Marketing era más afín a mis gustos, pero para entonces ya era claro que entraba en una nueva etapa de mi vida profesional. Aunque en el pasado había disfrutado de todo lo relativo a la programación, era evidente que esa era una etapa superada y que en el futuro tendría que preocuparme de términos como Competitividad, Relación Precio/Rendimiento, Participación de Mercado, etc. Mis días de experto en programación Assembler y Fortran o de consultor de Base de Datos ya habían terminado. ¿Qué vendría a continuación? ¿Cómo hubiera continuado mi carrera de haber permanecido en Argentina?

La mayoría de los que trabajamos en informática hemos pasado por etapas parecidas. Tras un deslumbramiento inicial con la tecnología, poco a poco vamos derivando hacia las áreas relacionadas con el negocio, ya sea como jefes de proyecto, gerentes o consultores. En Chile el área de proyectos aún estaba en pañales y la consultoría sencillamente no existía. En cuanto a la carrera gerencial, normalmente nombraban a muchachos jóvenes con potencial, mientras que yo ya iba por los 44 años de edad. Tampoco ayudaba mi condición de extranjero ni posiblemente mi sentido del humor. En esas condiciones sólo me quedaba orientarme a mi vida familiar. Chile era y aún es un país muy agradable para vivir, con un nivel de ingresos como el que me daba IBM.

Mis hijas habían logrado entrar en un colegio de la misma congregación donde había estudiado mi mujer. En Santiago la educación pública no es muy buena y no es fácil conseguir cupos en los colegios privados. Tuvimos la suerte de que a mi hija mayor la inscribimos justo en el año de la crisis económica, por lo que creo que la aceptación se debió al hecho de que yo trabajaba en IBM, que pagaba cerca del 60% de la colegiatura, más que a cualquier otra posible influencia. Pero cuando me tocó inscribir a mi hijo, nacido en 1982, la crisis ya había pasado. Aunque dio un buen examen fue rechazado, porque todas las vacantes habían sido cubiertas por los hijos de ex-alumnos y por los que ya tenían hermanos en el colegio. Estábamos medio desesperados, pero una vez más la informática vino en nuestra ayuda. Nos habíamos percatado de que el director del colegio, un conocido sacerdote, aparecía con frecuencia en las fotos de las recepciones diplomáticas del diario El Mercurio. Resulta que algún tiempo antes la Embajada Argentina había llamado a IBM pidiendo que lo fuera a ver alguien a proponerle una solución computacional para sus sistemas administrativos. Como en IBM no teníamos ninguna experiencia en embajadas, cortamos por lo sano enviando a alguien que por lo menos dominara su idioma. ¿Adivinaron a quién le tocó?

Me recibió el primer secretario de la Embajada, un caballero muy simpático con el que hice buenas migas. No era diplomático de carrera sino periodista. Vi que lo que la Embajada realmente necesitaba era un buen sistema de oficina, similar al que usaban nuestras secretarías. Le pasé el tema a nuestra división respectiva y le informé por teléfono a mi compatriota. No recuerdo como terminó la parte comercial, pero cuando tuvimos el problema de la inscripción de mi hijo, me acordé de él y lo llamé.



Mi playa Los Lilenes con Concón al fondo

Me atendió muy amablemente y me dijo que efectivamente conocía bien al sacerdote y que lo iba a contactar. Un par de días después nos llamaron del colegio para decirnos que nuestro hijo había sido aceptado. ¡Viva la Patria!

Les había contado que habíamos comprado un sitio en Costa Brava, pequeño balneario entre Concón y Viña del Mar, donde vivían mis suegros. Al año construimos allí una bonita casa prefabricada donde mi familia pasaba parte del verano y también íbamos con frecuencia en invierno, ya que estaba a sólo un par de horas de mi casa en Santiago. Era un barrio muy

tranquilo, con acceso por una sola calle. Mis hijos pequeños podían circular con sus amigos sin ningún peligro. Tenía una magnífica vista sobre todo el litoral y se podía llegar a nuestra playa bajando por una empinada duna donde los niños se tiraban en trineo. La subida, eso sí, era matadora porque el desnivel sería de como 100 metros. En las tardes paseábamos por las dunas fósiles que había detrás, originarias del período pleistoceno. Era un paisaje casi lunar que desgraciadamente ya no existe, habiendo sido reemplazado por un bosque de edificios de departamentos.

Como ya les comenté, mi trabajo en Product Marketing era apoyar la venta de los computadores de la arquitectura /370 y de sus periféricos. En 1986 IBM anunció la familia IBM 9370, que eran unos /370 de bajo costo que iban montados en bastidores y por lo tanto no requerían de la tradicional sala de computación. El procesador, los discos y las cintas, todo en un sólo mueble. Competían contra los sistemas /36 y /38 de IBM y contra todos los llamados 'superminis' de DEC, Wang y Data General, hasta donde recuerdo. Me dediqué a recorrer Chile pregonando las maravillas del nuevo sistema. La prestigiosa arquitectura /370 en la que muchos de mis clientes habían hecho sus primeras armas, por fin estaría al alcance de todos. Tuvimos mucho éxito, vendimos alrededor de 15, que era un número parecido al que se vendió en Argentina.



Sistema IBM 9370

¿Eso es mucho o es poco? ¿Oyeron hablar de la regla de tres? No me refiero a la del colegio, sino a lo que me contó un compañero de universidad que alguna vez me visitó en Chile. Tenía la representación de algunos productos de software para /370 en el Cono Sur. Según él, el tamaño de los mercados informáticos guardaba la siguiente relación: 3 veces Uruguay era Chile, 3 veces Chile era Argentina, 3 veces Argentina era Brasil. ¿Fácil? No sé como seguirá esa relación hoy, pero en aquel entonces haber vendido tanto como Argentina era algo espectacular. Más adelante veremos que esto se supo hasta en el laboratorio de Böblingen en Alemania, que tenía responsabilidad por el marketing de los 9370. ¿Habrá un nuevo viaje a Alemania? Dejémoslo para más adelante.

En los /370 mayores teníamos problemas más serios. La Hitachi ofrecía computadores compatibles con los IBM y ya se había instalado en Chile. La competencia fue feroz. Lograron colocar sistemas de discos en nuestros clientes, pero nunca un computador. Eran mucho más baratos que los nuestros, pero nosotros teníamos dos ases bajo la manga: el soporte local y sobre todo el software. Teníamos también alguna flexibilidad en los precios, por lo que al ir con el paquete completo la diferencia de precios no era tanta como para compensar el riesgo que corría el Gerente de Sistemas por tomar una decisión tan atrevida.

La lección que aprendí en esa etapa de mi carrera fue que a la larga el dueño del sistema operativo es el que tiene la sartén por el mango. Por eso IBM logró mantener su negocio de Sistemas /36, /38 y *mainframes* hasta el día de hoy, en tanto que más adelante terminó perdiendo el mercado de los PC cuando decidió abandonar el OS/2 porque no era rentable. Es una triste historia que me tocó vivir en carne propia y que contaré en los capítulos finales de este libro.

Esas eran mis preocupaciones cuando alguien me contó que el Gerente de Ventas del Territorio General había repentinamente dejado IBM, no recuerdo si en forma voluntaria o lo habían echado. No creí que la noticia me afectara, hasta que supe que el candidato a reemplazarlo era mi propio gerente, quien ya no era el caballero fumador del capítulo anterior, sino aquel que conté que imprimía todos los correos que recibía en su PROFS. — ¡Qué pena! — me dije, — Me llevaba tan bien con él, ¿quién me tocará ahora? — A lo largo de mi carrera en IBM he tenido tantos gerentes, la mayoría muy buenos, algunos no tanto. Al fin y al cabo son tres las cosas importantes en tu vida laboral: que te guste el trabajo, tener un buen jefe y, por supuesto, el sueldo.

El misterio se develó cuando me llamó mi gerente de segundo nivel. Como provenía del Departamento de Finanzas, se sentía muy inseguro con los temas de Product Marketing y no aceptó que le impusieran a alguien que no estuviera familiarizado con el área. A medida que transcurría la conversación me fui dando cuenta de que había insistido con mi nombre y finalmente se lo habían aceptado. La IBM tendría un nuevo gerente no tan joven, argentino y algo irónico. Me di cuenta de que había llegado a la gerencia por una casualidad y no como una evolución natural de mi carrera. ¿Tendría las habilidades para el cargo? He visto muchas personas que siendo muy simpáticos cuando estaban en el llano, a poco de ser gerentes se convirtieron en personajes fríos y calculadores, más preocupados por sus objetivos personales que por los de la empresa. ¿Me pasaría a mí lo mismo? ¿Me daría cuenta si me pasara? En fin, por el momento a disfrutar de mi primera oficina propia y del estacionamiento reservado en el subsuelo del edificio.