

My name is Cossio, José Cossio

Aumentar la participación de mercado es el sueño de todo empresario. Aún más que ganar plata, les motiva ganarle a los demás. ¿Cómo se logra esto? Con sangre, sudor y lágrimas, diría Churchill. Más concretamente con buenos productos, precios razonables, innovación, servicio post venta, fuerza de ventas motivada, etc. Si lo hacemos mejor que nuestros competidores, quizás ganaremos uno o dos puntos porcentuales al año.

¿No habrá otra forma más rápido de hacerlo? Así lo pensaron nuestros ejecutivos de la Corporación, seguramente influenciados por algún consultor de moda de esos que todos los años tienen que venir con una idea nueva, — ¿para qué? — justamente para aumentar su propia participación en el mercado de consultoría.

Seguramente han visto en las noticias que un banco grande compra a uno más chico. ¿Qué es lo que compra realmente? La cartera de clientes. Algo así pensaron aquellos ejecutivos. Si no podemos crecer nuestra participación en la forma tradicional, compremos mercado. Es decir, compremos una cartera de clientes de informática. ¿Cómo se hace eso? Comprando participación en un proveedor que venda productos de otras marcas, con la idea de que poco a poco sus clientes los reemplacen por productos IBM. Supongo que eligieron a Chile como país piloto, por las razones que conté en el capítulo anterior (después de todo, Chile sí era diferente). Inmediatamente la gerencia local se puso a buscar el candidato. Obviamente no sería Sonda, nuestro principal competidor que representaba a la prestigiosa marca DEC. Había que buscar alguno de tamaño intermedio que representara una marca no tan reputada, que le estuviera yendo bien con las ventas y, también es importante, que estuviera necesitado de dinero.

No costó mucho encontrarlo. Se trataba de una empresa con ingresos del orden de la tercera parte de IBM que representaba una marca no tan importante. Habían crecido fuertemente en los últimos años y se acababan de construir un magnífico edificio corporativo que tenía reputación de ser aún más inteligente que el de IBM. Era de suponer que por ese motivo su situación financiera no sería particularmente holgada. Por último, su principal accionista y Gerente General era un ex-ejecutivo de IBM con el que se tenía una muy fluida relación.

Como la idea era preservar su exitosa cultura empresarial, IBM no pretendía adueñarse de la empresa sino tan solo hacer una importante inversión minoritaria que le diera la posibilidad de orientar los futuros negocios hacia nuestros propios productos. Las demás áreas donde no competían con nosotros se mantendrían e incrementarían inmediatamente nuestra participación en el mercado.

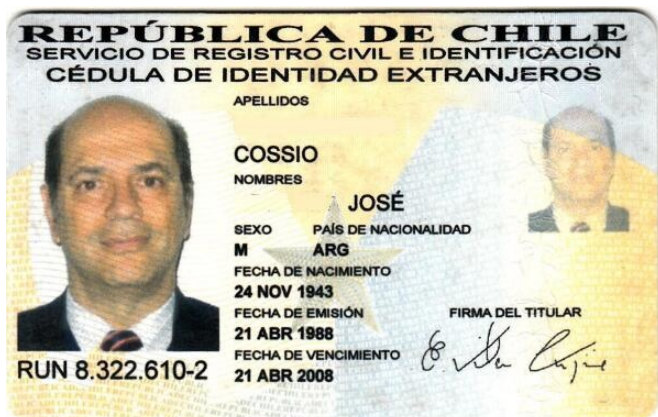
Todo el asunto era absolutamente secreto y se manejaba al más alto nivel. Yo me enteré el día en que mi gerente me llamó para contarme y para decirme que habría un equipo que trabajaría con la empresa candidata para interiorizarnos de su operación. El equipo estaría formado por dos personas, uno de Finanzas y uno de Operaciones. Este último sería yo. No podríamos hablar de esto con nadie que no estuviera en el proyecto y para guardar el misterio tampoco podríamos usar nuestros nombres en nuestras visitas a la otra empresa. Alguno propuso que usáramos nuestro segundo nombre de pila y nuestro apellido materno. En Chile éste último se usa en todos los documentos oficiales pero es raro que se mencione en la vida corriente. Y en cuanto al primero, casi nadie usa tu segundo nombre, es de mal gusto que te digan Diego Armando o Ubaldo Matildo.

Ya les conté la historia de mi apellido materno. Cuando llegué a Chile podría haber inventado



Edificio del candidato

cualquiera, ya que ninguno de los documentos argentinos lo mencionaba. Pero como madre hay una sola, declaré el verdadero, Cossio, poco conocido en Chile salvo por Nelson Cossio, excelente arquero que jugó tanto en la Universidad de Chile como en la Católica. O sea que cuando pasé a la clandestinidad para este proyecto fui conocido como José Cossio. En realidad me venía al pelo, porque según mi mujer tanto el arquero como yo teníamos un cierto aire de familia. La principal diferencia era, por supuesto, el pelo.



Documento 'trucho' José Cossio

Partí bastante nervioso a la primera reunión con la otra empresa. Cuando en la entrada me preguntaron quien era, contesté: — mi nombre es Cossio, José Cossio — en el mejor estilo James Bond, aunque la verdad es que yo me sentía más como el Superagente 86. Se ve que en la recepción ya estaban avisados de mi venida, por lo que afortunadamente no tuve que mostrar el documento falsificado que había preparado por si acaso.

Mi contraparte resultó ser un muchacho muy agradable, hermano del Gerente General. Me mostró el panorama de sus diferentes líneas de negocio. La que mejor se veía era su área de telecomunicaciones, donde no competía con IBM. En los sistemas intermedios operaba de una forma muy parecida a nosotros, donde junto con el precio del producto iban algunos servicios de apoyo no muy bien definidos. También le pregunté si fabricaban productos de software, recordando un proyecto que teníamos en IBM llamado la *Software House* donde se suponía construiríamos paquetes de aplicación que se ofrecerían a empresas de similares características. Me respondió que era algo en no habían pensado.

De vuelta en IBM me contactó el otro miembro de mi equipo, la persona que debía revisar los aspectos financieros. Me confirmó lo que sospechábamos, que el nuevo edificio había sido construidos con créditos de los Bancos, pero también me pidió ayuda en otra área. Le había llamado la atención que el inventario de partes y repuestos fuera de un valor similar al de IBM, con un nivel de operaciones considerablemente menor. Analizando el contenido de dicho inventario determinamos que la mayor parte eran repuestos de equipos obsoletos, que en IBM hace tiempo que se hubieran *escrapeado* (barbarismo por eliminado física y contablemente) pero que ellos los mantenían seguramente porque eran parte de los activos con que respaldaban sus créditos bancarios.

El precio de la empresa estaba determinado por sus activos y por su capacidad de generar ingresos futuros. Esta última se plasmaba en una planilla donde se proyectaban los ingresos y márgenes de utilidad de cada línea de negocios en los próximos años. Cuando recibimos su propuesta me la pasaron para revisarla. La mayoría de las áreas eran como una continuación de la operación existente, pero me sorprendió una nueva línea llamada *Software House* que partiendo de cero en pocos años obtenía ingresos similares a la principal empresa chilena de ese tipo. Pensé que eran unos frescos, ya que ellos no habían tenido idea del asunto hasta que yo se los mencioné.

Cuando nuestro Gerente General, brasilero, me llamó para que le contara el avance de las negociaciones, le expliqué el asunto de los inventarios sobrevaluados y le manifesté mis dudas sobre la factibilidad del plan de negocios que había presentado la empresa. Está claro que mi recomendación no era favorable. Hasta el día de hoy recuerdo su respuesta: — Edoardo, tienes que ser mais positivo.

Ahí me di cuenta de que la decisión ya estaba tomada, posiblemente fuera de Chile. No insistí más con el asunto y al tiempo supe que la operación se había concretado. Una vez que eso sucede, el equipo negociador original desaparece de la escena, por lo que no estoy en condiciones de decirles lo que pasó después. Pero fue emocionante haber sido agente secreto al menos una vez en la vida.