

## **CRONICAS DEL LUCHO MENDEZ EN LA IBM**

### **27 MI LABOR PROFESIONAL EN LA PAZ**

#### **MI PRIMER PLAN DE OPERACIONES**

La primera tarea que tuve que desarrollar a mi llegada a IBM Bolivia en Mayo fue la preparación del Presupuesto Operacional 78/79 proceso que nunca me había tocado realizar en mi carrera anterior.

Alec Hughes CFO de la región vino a ayudarme en la forma tradicional de planificación que es tomar las cifras del año anterior e ir mostrando mejores cifras para el año actual y el siguiente. Me pareció que sería muy fácil hacerlo de esa manera pero ahora era yo el responsable que iba a tener que cumplirlo, por lo que tendría que usar otra metodología que me asegurara algún grado de certeza.

Por casualidad yo en Brasil comprado un libro de la técnica del Presupuesto Base Cero y me pareció que esta era la oportunidad para leerlo y practicarlo.

Comencé analizando la base instalada de equipos en arriendo y su posible crecimiento. Todavía había muchos equipos UR y había algunos sistemas /3. Existía un solo sistema mediano en orden que iba a llegar pronto pero todavía no se había conseguido firmar contrato con ningún cliente por lo que el gerente de Marketing estaba siendo seriamente cuestionado. Las importaciones estaban congeladas por lo tanto no había posibilidades de crecimiento de la base instalada Con esto proyecté los ingresos, considerando que la única alternativa de posible incremento podría ser: a través del aumento de precios de los equipos en arriendo o mayor volumen de ventas de máquinas de escribir.

Planifiqué detalladamente los costos asociados, proyecté los gastos con máximo detalle, sin preocuparme de las cifras históricas anteriores. Con estas cifras totalmente realistas completé las estimaciones con las que viajé a Lima a presentar mi primer plan de operaciones.

Mi turno fue al final de todos los países andinos después de Perú quienes al salir me comentaron que estaba muy pesada la pista porque a casi todos los países les habían rechazado sus cifras por lo que tenían que rehacer sus planes.

Frente al Gerente Regional Gonzalo Escajadillo y su Staff presenté con lujo de detalles el origen de mis cálculos y su racionalidad mostrando que los ingresos no se podían aumentar debido a la imposibilidad de importar nuevos equipos, ni tampoco que los gastos se podían disminuirlos en el corto plazo por lo que al final del primer año se proyectaba una pequeña pérdida y esta se mantendría el segundo año.

Explicué que lo único que podía modificar estas proyecciones sería mediante la apertura de las importaciones de nuevos equipos, o el aumento de precios, o la disminución drástica de gastos. Dentro de los parámetros que había incluido señalé que el departamento técnico mostraba algún exceso de personal considerando la cantidad de los puntos instalados.

Gonzalo Escajadillo quedó meditando un largo rato ante mi exposición y al final me felicitó por la presentación que le había permitido por primera vez entender el negocio real de Bolivia y me pidió que el único objetivo que me iba a fijar sería mantener la utilidad en una cifra positiva en vez de negativa.

Con esta inesperada aprobación me dediqué a ingresar los datos al sistema de planificación integrado en los terminales de IBM Perú, proceso que me tomó toda la noche de un viernes y el sábado completo. Durante este tiempo estuve trabajando sin parar y sólo podía alimentarme con el carrito de sándwich con bebidas que me traían desde el casino.

Al final no conseguí completar el envío de todos los datos del plan debido a mi completo desconocimiento del sistema de planificación que estaba usando ya que no había recibido ninguna capacitación ni tampoco existía un manual de operación a la vista.

Posteriormente nunca me reclamaron por la omisión de mis datos del plan por lo que deduje que a nadie le importaban las cifras de IBM Bolivia ya que los resultados esperados serían tendientes a cero.

De vuelta en La Paz me di cuenta que debido a mi inexperiencia en planificación no había contemplado los gastos que estaba generando mi traslado y estadía en Bolivia por lo que el objetivo de utilidad positiva iba a ser aún mucho más difícil de obtener.

## **A JUGAR CON LAS RESERVAS**

Considerando que los ingresos y los gastos eran inamovibles estimé que tenía que dedicar todo mi esfuerzo a estrujar al máximo las reservas que mantenía la compañía para cubrir sus eventuales obligaciones y trabajar intensamente para ir eliminando los riesgos que se estaban cautelando.

## **MI SEGUNDO ROUND CON ADUANA**

Existía una auditoría anterior que había detectado que gran parte de las máquinas instaladas en Bolivia habían sido internadas irresponsablemente en forma provisoria y que nunca se habían pagados sus derechos de aduana por lo tanto, para afrontar este desembolso eventual se mantenía una reserva de US\$ 350.000 para regularizar esta anomalía.

Primeramente me dediqué a revisar personalmente el detalle de esta reserva y detecté que había algunos errores en las máquinas involucradas, los que fueron corregidos prontamente.

A continuación investigué el modus operandi que había que considerar para la debida regularización con los auditores PW y los abogados internos y externos, para lo cual yo contaba con bastante experiencia en la materia por mi anterior participación en Chile de encargado de importaciones.

En este trámite me di cuenta que el abogado interno de la compañía era un completo incompetente por lo que pedí que lo cambiaran. Esto me costó bastante esfuerzo porque era un pariente del gerente general, pero finalmente lo conseguí.

Una vez que comprobé que teníamos el 100% de la información depurada y sentí que dominaba los antecedentes y la legislación pertinente solicité una reunión con el

superintendente de aduana en que me hice acompañar con el gerente general y el nuevo abogado de IBM.

Hice la presentación explicando que teníamos el caso de algunas unidades que se habían internado en forma provisoria que teníamos que regularizar pagando sus derechos de aduana que no se habían cancelado en su oportunidad.

Nunca me había enfrentado a una autoridad de gobierno tan “transparente” que aparentemente desconocía por completo el funcionamiento de su servicio. Supongo que esto se debía a los continuos cambios de gobierno acaecidos recientemente.

Este superintendente se mantenía sentado y contaba con un asesor de pie a cada lado quienes escuchaban mis preguntas, las pensaban y le dictaban la respuesta al oído quien me daba la respuesta oficial. Después de la serie de recados a su oreja y sus respectivas respuestas llegamos a la conclusión que la aduana no tenía ningún registro de las unidades en consulta y que lo único que podían hacer era recibir el monto de los derechos como entradas misceláneas sin clasificación y que tampoco podrían proporcionarnos la certificación que las máquinas en cuestión quedarían regularizadas.

Ante esta situación en que si nos decidíamos a pagar no se iba a eliminar el riesgo existente me dediqué a continuación a iniciar el estudio sobre la prescripción de estas obligaciones.

Se concluyó junto con la PW que casi el 100% de los casos ya estaba prescrito y quedaba un mínimo de unidades que prescribirían en un corto tiempo.

Recuerdo que en la PW me encontré con un ex empleado de contabilidad de la IBM de Chile Sergio Lillo con quien nos juntamos varias veces para recordar los viejos tiempos en Chile.

Sabía que la IBM es enemiga de usar la instancia de la prescripción porque significa que no se cumplió con la ley en su oportunidad. Por este motivo solicité la visita de un representante del departamento legal de la corporación antes que procediéramos a tomar la decisión final.

Esta visita se demoró bastante tiempo en llegar porque no podía conseguir que un representante del departamento legal quisiera asumir el riesgo de venir a trabajar en la Paz que queda a más de 4.000 metros de altura.

Como me estaba demorando demasiado en regularizar este punto pendiente de auditoría por las razones expuestas, el CEO de AFE exigía a la región andina que solucionara este riesgo en Bolivia a la brevedad, situación que en una reunión en New York en que estaban todos los países expresó que si el CFO de Bolivia no era capaz de eliminar este riesgo pronto, sugería que cambiaran al CFO. Esto lo aprovechó Marcio Kaiser de Brasil para diseminar profusamente la copucha que estaban por despedirme de Bolivia.

Finalmente recibimos la visita del asesor legal de New York quien después de analizar la situación con todos los detalles nos autorizó a proceder a eliminar esta provisión de US\$ 350.000 porque la obligación legal no se podía eliminar por la vía regular y estaba completamente prescrita, valor que se fue directo a la utilidad de la compañía boliviana. Con este ajuste quedamos sin problemas pendientes de auditoría.

## **LA RESERVA PARA DEUDAS INCOBRABLES**

Esta reserva que se mantiene por el valor de las facturas vencidas que tienen riesgos de cobrabilidad incluía una serie de facturas que ascendían a US\$ 70.000 de un sólo cliente que mantenía el arriendo de un equipo que lo usaba como Data Center para prestar servicios a distintos usuarios. Al investigar el caso me informé que el representante legal de este cliente era el mismo que había tenido otra empresa similar anterior que la llevó a la quiebra, la cual quedó con una deuda similar con IBM que hubo que castigarla.

Le pasé este caso al nuevo abogado con la instrucción que cobrara estas facturas impagas a como diera lugar porque era inminente que se iba a producir esta nueva pérdida.

Este siguió todas las instancias legales establecidas en el país logrando embargar un departamento del representante legal del cliente y rápidamente consiguió que este

inmueble, que se ubicaba en el edificio más alto de la ciudad, pasara a poder de la IBM por la deuda impaga, cuyo avalúo comercial equivalía al monto de la deuda.

Mientras tanto marketing había conseguido que el principal cliente de este Data Center, La Caja de Previsión de Empleados, firmara el contrato de las máquinas y se hiciera cargo de la instalación.

Con esta acción y otras gestiones de cobranza a diversos clientes logré agregar US\$ 90.000 a la utilidad. Esta mejora se debió a que en los clientes se corrió la información que IBM ahora estaba cobrando en serio.

## **RESERVA PARA VACACIONES**

Otra reserva que estaba muy abultada era la correspondiente a las vacaciones del personal en que se registra el costo de los sueldos de los empleados de todos los períodos de vacaciones que se encuentran pendientes por tomar.

Convencí al gerente general que había que obligar a tomar las vacaciones atrasadas, empezando por él mismo, para lo cual emitió una circular que si no se tomaban las vacaciones pendientes durante el año estas se iban a perder de acuerdo a lo que disponía la ley laboral boliviana.

Con este comunicado el gerente general se vio obligado a dar el ejemplo y se tomó 3 períodos de 4 semanas de vacaciones.

Siempre había observado en otras organizaciones que cuando se producía la ausencia del gerente general era usual que su puesto fuese subrogado por la segunda autoridad en la línea que es el gerente de marketing.

En este caso y no supe por cual motivo Emilio Badani prefirió que yo lo subrogara, en consecuencia, de los 8 meses que duré en Bolivia pasé 3 meses actuando como gerente general.

Como yo carecía de una oficina decente esto me permitió ocupar su oficina por ese periodo.

Aprovechando esta coyuntura hice intenso uso de la sala de reuniones para revisar los resultados mensuales, hice variada capacitación al personal y aproveché de compartir en ella las actividades más relevantes de la compañía.

Con la reducción de las vacaciones del personal, la cual incluía a varios gerentes pude acopiar otros US\$ 50.000 a la utilidad, disminuyendo el déficit que estaba generando por mi estadía, con mis abultados gastos que no estaban contemplados en el presupuesto.

En las últimas reuniones de revisión de resultados mensuales ya se mostraba que las utilidades iban a aumentar como nunca antes por lo que estaba ansioso de poder mostrar los resultados finales de mi primer año, esperando ganar créditos por mi tan eficaz labor.

## **ALZA DE PRECIOS**

La compañía cada cierto tiempo alteraba sus precios en todo el mundo en carácter obligatorio. Dependiendo de las tecnologías algunos precios subían y otros bajaban.

Al recibir este requerimiento noté que en Bolivia iba a haber un pequeño aumento de precios. Pensé que esto estaba en línea con nuestro presupuesto en que la única forma de aumentar los ingresos era vía alza de precios.

Como la fecha de implementación del alza de precios coincidió con el período en que el gerente general estaba de vacaciones me tocó firmar la carta en que se comunicaba el cambio de precios a los clientes, circunstancia que me traería graves consecuencias insospechadas ulteriores.

## **MI IMPENSADA LABOR DE MARKETING**

Notaba que una de las características de la idiosincracia boliviana era que se confundían las relaciones profesionales con las relaciones personales.

Había ocurrido que el ejecutivo encargado de informática de la compañía minera estatal no quería saber nada de la IBM porque había tenido ciertas diferencias con el

gerente de marketing nuestro que era peruano y por lo tanto, no había como contactar a este cliente para que recibiera una propuesta de IBM.

Normalmente en ese tiempo una orden por un computador se demoraba más de un año en que llegara al cliente. En este caso se trataba de ofrecerle a la minera el computador que venía en viaje a Bolivia, el cual venía sin contrato por una falla del gerente de marketing.

Para poder ser recibido por el cliente en vez del gerente de marketing objetado me ofrecí para que me presentaran como asesor de la gerencia y me capacitaran para ofrecerle esta oportunidad a la empresa estatal de la minería, la que podría recibir este computador en forma casi inmediata, sin tener que esperar un año o más de demora en la orden.

Cuando llegamos a la reunión los participantes estaban conversando sobre el gobierno que acababa de cambiar y lo estaban criticando. Nos presentamos con el gerente general y ellos siguieron hablando sobre su tema hasta que en un intervalo los interrumpí para darles cuenta de nuestro objetivo de la reunión.

Hice mi presentación con lujo de detalles sobre la oportunidad que se les estaba ofreciendo con lo cual pude cumplir exitosamente mi misión de asesor de la gerencia general para una negociación de marketing, la cual quedó en proceso de análisis al interior del cliente.

Esta reunión también tuvo consecuencias negativas posteriores.

Entre paréntesis durante nuestra estadía de 8 meses en Bolivia desde el 1 de mayo de 1978 hasta los primeros días de enero de 1979 tuvimos los siguientes regímenes presidenciales:

- Hugo Banzer del 21 de agosto de 1971 hasta el 20 de julio de 1978
- Junta militar del 21 de julio de 1978
- Juan Pereda Asbún del 21 de julio de 1978 hasta el 23 de noviembre de 1978
- Junta militar del 24 de noviembre de 1978
- David Padilla Arancibia del 24 noviembre de 1978 hasta el 8 de agosto de 1979



El procedimiento que se usaba para este constante cambio de gobierno era que una junta militar de todas las fuerzas armadas destituía al presidente en ejercicio y esta junta, en el mismo día nominaba a uno de sus integrantes como nuevo presidente.

Durante estos cambios de gobierno los empleados de la IBM acostumbraban quedarse en sus casas porque se consideraba que era riesgoso movilizarse por la ciudad ya que podían salir los tanques a las calles.

Ante esta extraña costumbre consideré que la compañía no podía detener sus actividades sin una disposición oficial que la respaldara por lo que determiné que no podíamos dejar de atender a los clientes ni parar nuestro funcionamiento, porque la experiencia indicaba que no pasaba nada y estas instancias estaban siendo demasiado frecuentes.

## **EL CAMBIO DE LA CAFETERA**

Considerando lo que cuesta en IBM conseguir una vacante de personal en la IBM de Bolivia se mantenía a una persona con contrato regular permanente cuya labor era exclusivamente servir un té o café con un sandwich o pastel a media mañana y hacer lo mismo a media tarde. Yo había advertido que en todas las instituciones se hacía este alto en las actividades para servirse este refrigerio por lo que esta costumbre estaba enraizada y no se podría eliminar de improviso.

Para conseguir mejorar el nivel de calidad del personal negocié con una cafetería cercana para que se siguiera proveyendo este servicio en la misma forma y pedí que se reemplazara esta posición por un Customer Engineer boliviano que trabajaba en Brasil y que era experto en la tecnología del nuevo computador que se estaba recibiendo. Dicho CE me había pedido en Río que le consiguiera trabajo en IBM de Bolivia cuando supo que yo estaba siendo asignado en su país.

Finalmente se hizo este cambio y cuando la encargada de la cafetería se iba les comentó a sus conocidos que se iba a vengar de mí porque ella tenía parientes muy importantes en la policía internacional.