



EL CHILENO CON MÁS EXITS TECH NO LE CREE AL APOCALIPSIS DE LA IA

A los 72 años, dos trasplantes de riñón y cinco salidas conocidas en tecnología -DICOM, Orden, Payroll, Acepta y Rex+, esta última vendida hace un año y medio a la noruega Visma-, Héctor "Tito" Gómez maneja Grupo Sable, factura cerca de US\$ 80 millones al año con deuda cero y tiene una tesis distinta sobre lo que viene con la inteligencia artificial.

Cuando alguien compra un auto nuevo en Chile, Héctor Gómez Brain le saca rentabilidad al traspaso. La inscripción del crédito en el banco, la prenda, el SOAP, el seguro complementario, la homologación. Esa cadena -todas las transacciones colgando de una operación esencial- es el corazón de I-Car, su última apuesta dentro del Grupo Sable. Es la misma lógica con la que armó IMED, Acepta y Rex+: las tres terminó vendiéndolas.

Tito Gómez tiene 72 años, dos trasplantes de riñón, seis hijos y cinco exits tecnológicos en su carrera. Es el chileno con más salidas en tecnología. Hoy comanda Grupo Sable -el holding desde el que opera todas sus compañías actuales-: 700 personas entre Chile, México, Colombia, Perú y Argentina, equipos en Costa Rica y Miami, cerca de US\$ 80 millones de facturación, ebitda sobre 10% y deuda cero. Acaba de comprarle BPO Advisor a

la Asociación de Bancos, en julio se va a México el gerente general de InMotion, y mira con curiosidad la sacudida que la inteligencia artificial le está dando al mercado.

La transacción esencial

A los 26 le diagnosticaron una enfermedad inmunológica que le destruyó la función renal. La diálisis de los '70 era terrible, el trasplante apenas funcionaba. Le dieron tres años de expectativa de vida, cuatro como máximo. Se casó igual, tuvo seis hijos. "Yo no sabía cuánto iba a estar en este mundo. Si Dios me da vida, me van a tocar seis años y no cuatro. Entremedio tengo que ir haciendo algo de caja para dejarle a mi familia", pensó. Lleva dos trasplantes -de su mamá y de su cuñada- y 46 años después sigue armando empresas.

De ese mandato -generar caja a un horizonte corto- nació su modelo de pensamiento. Lleva décadas refinándolo y

lo llama "la transacción esencial": encontrar una operación básica, muchas veces no rentable en sí misma, que ancle un sistema mayor de redes que se consumen entre sí. "El mundo son redes que consumen redes", dice. "Uno tiene que ponerse en el punto donde ayudes, encuentres un gran aliado y tengas alguna ventaja injusta para poder partir".

En IMED la transacción esencial era el copago: identificar a la persona en el motor de la clínica para evitar el fraude. La operación dejaba poco margen, pero abajo enchufaron a Fonasa, a las isapres, a las compañías de seguro complementario, a los empleadores y a las cajas con sus créditos. En Acepta, el ancla era la factura electrónica; encima vino el algoritmo de riesgo crediticio. En I-Car, el ancla es el traspaso del auto. "Hay que distinguir entre esperanza y meta", remata. "La esperanza es una nebulosa. La meta es algo que tienes con un caminito para llegar".

El primer banquero que le creyó

A fines de los '70, recién egresado de Ingeniería Civil de la UC, Gómez fundó la empresa Orden con cuatro compañeros del Centro de Computación -Juan Bennett, Carlos Lauterbach, Giovanni Dezerega y Adolfo Ovalle- para digitalizar servicios públicos. En su peak tenían 400 ingenieros desarrollando software en tres países. La caja era un drama: los proyectos pagaban contra hitos cuyo cumplimiento dependía de la buena voluntad de la contraparte. El primer banco que les prestó plata contra promesas de pago fue el Bice. "Yo creo que fuimos los primeros en Chile a los que prestaron plata contra promesa de pago de proyecto de tecnología". Con ese banco trabaja hasta hoy.

El currículum oculto

Cuando Gómez evalúa a un socio, a un ejecutivo o a una compañía que va a comprar, su filtro principal es lo que él llama el "currículum oculto": lo que esa persona vio en la mesa de la casa, lo que respiró en el barrio. "Tiene ciertos skills que uno cree que tiene. Pero trae algo oculto, que es lo que le enseñó el abuelo, lo que vio con su familia. Y eso determina mucho el accionar". Las empresas, dice, también lo tienen.

Su propio currículum oculto es la independencia. La familia de su padre eran encomenderos que heredaron tierras del mundo de la conquista española y lo perdieron todo cuando su padre tenía 15 años. "Ese cuento quedó en la familia: el de los campos, las cosechas,

los asaltos de la época. Eso fue mi currículum interno", dice. La primera vez que pudo, compró un campo. Hoy tiene tierras en Leyda y Ovalle con plantaciones de fruta, y dos de sus hijos metidos a fondo en ese mundo.

El mismo filtro aplicó al evaluar a Juan Bennett, su socio histórico de Orden: "Era el mejor ingeniero de operaciones que he conocido en mi vida. Tenía un don de liderazgo que guiaba a la gente detrás. La tecnología venía secundaria".

Y al comprar BPO Advisor: lo que le interesó fue la habilidad comercial del gerente. "Esa parte es genética. Si investigas para atrás, probablemente la trae".

"Salesforce no va a caer"

Salesforce, la gigante del software empresarial, cayó fuerte en bolsa los últimos meses, golpeada por el temor de que los nuevos agentes de inteligencia artificial canibalicen su modelo de licencias por usuario. Gómez no compra el relato.

- **Estás totalmente metido en el mundo de los software. Se habla del famoso SaaSapocalipsis ¿No tienes ningún temor?**

- El caso más emblemático es Salesforce. Dicen que ha caído. Pero Salesforce ya tiene más de 80 agentes vendiéndole a su misma base instalada. Tiene una cantidad de datos infinita. ¿Quién le va a ganar en el mundo de la inteligencia artificial? Va a salir fortalecida.

Su lectura del ajuste de Wall Street es contraintuitiva: las correcciones tienen más que ver con flujos de caja inflados que con

un cambio estructural. "Las compañías valen por el descuento del flujo de caja. Hoy valen más de lo que sería un descuento razonable. Esas correcciones pueden ser correctas, pero no por la inteligencia artificial".

Para ganar en IA, sostiene, hacen falta tres ingredientes muy difíciles de juntar: saber del tema, tener mucho dato y tener base instalada de usuarios del tema. En Sable los tienen, dice. Por eso ve oportunidad en su vertical de RR.HH.: Manager, Flexline, Random.

Dejó de invertir en startups

Desde Sable metió cerca de US\$ 12 millones en venture capital chileno y regional. A Talana -su competidor directo en remuneraciones- les fue bien. A Cincel, una startup de firma digital con base en México, mal, entraron a una de prevención de salud, a la que le ve futuro, pero la conclusión es que "el desgaste de entenderse con el mundo del founder, el del inversor, el de los ejecutivos con opciones, requiere otro tipo de mentalidad. Yo no la tengo". Por eso pararon.

A la nueva generación de founders chilenos cree que le sobra entusiasmo, dice, y le falta seriedad: "Hay startups que no están haciendo lo que dicen". Y dispara una metáfora chilena: "Es el juego de la chiflota. El que se queda con las cartas al final, pierde". Es crítico de muchas startups.

El ha buscado hacer las cosas de manera distinta, su grupo nunca recibió capital extranjero y la única vez que contrataron

asesores -para vender InMotion- el proceso terminó frustrado: "Trajeron ofertas muy condicionadas que nos iban a quitar la paz. Decidimos no hacerlo".

Lo que viene

La expansión de InMotion al norte es la prioridad: vende cerca de US\$ 8 millones al año en México y otros US\$ 8 millones repartidos entre Colombia, Argentina y Perú. La hoja de ruta es replicar ahí el modelo de KYC y biometría que en Colombia ya controla 6 millones de celulares y va camino a 20.

El grupo, dice, no apura ventas. "Hoy los múltiples están bajos por la incertidumbre. Tenemos datos, equipos preparados, deuda cero. Podemos esperar".

Si tuviera 25 años, dice, no armaría otra fintech ni otro software de RR.HH.: empezaría algo en salud preventiva. "Todavía hay un mundo por desarrollar".

Mientras tanto, en su tiempo libre lee. Las biografías de Santiago Posteguillo sobre Alejandro Magno y Napoleón son "los mejores libros de negocios", afirma, y asegura también que el Nuevo Testamento y El Quijote, los relee a cada rato.

- **¿Qué le falta a Tito Gómez por hacer?**

- Cosas a medias. Me gustaba el rodeo y lo dejé porque andaba con la tontera de tener caballos que íbamos a hacer nosotros, en vez de comprarme uno bueno altiro. El golf también lo dejé. Cosas que llegué hasta el minuto que podría haberlo hecho bien y quedaron ahí. ✦