



Libro Estrategias para el triunfo

Secretos para cerrar tratos multimillonarios

Anirban Dutta y Hetzel W. Folden
Wiley, 2010
También disponible en: Inglés

Reseña

Ultimar un contrato externo multimillonario es una tarea formidable: los negocios en ese ámbito requieren pericia en los “grandes tratos”. En este instructivo libro, Anirban Dutta y Hetzel W. Folden aprovechan su vasta experiencia en obtener tratos externos sobre tecnologías de la información (TI) – muchos de más de US\$50 millones – para explicar en detalle todo el proceso. Aunque Satyam Computer Services, antiguo empleador de los autores, sufrió una fraudulenta debacle en el 2009, Dutta y Folden no participaron en las fechorías de esa compañía y su pericia en hacer tratos sigue vigente y se pone de manifiesto en esta guía para hacer grandes tratos de contratación externos. Sus lectores tendrán que abrirse paso a través de la jerga industrial para llegar a los temas centrales del libro, pero *BooksInShort* cree que los profesionales de la TI, los gestores de tratos comerciales y cualquiera interesado en la dinámica de la gestión de tratos se beneficiarán de los sabios consejos de los autores.

Ideas fundamentales

- Cerrar “grandes tratos” requiere cuatro pasos principales:
- Primero: prepare el terreno, preparándose usted mismo, a su equipo y a su empresa.
- Segundo: encuentre tratos nuevos mediante el establecimiento de redes y otras actividades de desarrollo de su empresa.
- Entable relaciones estrechas con consejeros externos (CE); esos “corredores influyentes” ayudan a las empresas a escoger sus proveedores de servicios.
- Tercero: estructure, negocie y cierre su gran trato.
- Reúna un equipo de licitación que incluya un “estratega financiero o de fijación de precios, un estratega comercial o legal y un especialista en soluciones”.
- Elabore un modelo de fijación de precios innovador para su licitación a fin de disuadir a sus posibles clientes de hacer comparaciones entre usted y sus competidores.
- Cuarto: después de cerrar un gran trato, manténgalo cerrado, informando con eficacia y entendiendo a todos los interesados de la empresa cliente.
- Esencialmente, obtener un gran trato y hacerlo funcionar depende de los participantes.
- En consecuencia, debe alimentar continuamente sus relaciones con todos los participantes en el trato.

Resumen

Los “grandes tratos” en el siglo XXI

La mundialización está cambiando la manera de hacer negocios, como lo explica el periodista Thomas Friedman: las empresas quieren ser más productivas, y eso requiere la “optimación” del “ciclo de su cadena de suministro”, por lo que la contratación de proveedores externos con menor costo y mayor efectividad en todo el mundo es una tendencia en expansión y muchos países se han transformado para satisfacer la demanda.

“Las compañías que probablemente dominarán su industria mañana tendrán clientes globales, inversionistas globales, proveedores globales y empleados globales ... y responsabilidades sociales realmente globales”.

Los grandes tratos, o contratos por 50 millones de dólares o más, pueden convertir una empresa mediana que contrata en el exterior, en una gran compañía con

ingresos estratéféricos; pero el diseño de un gran trato requiere habilidades de gestión “superiores al trabajo arduo y la aptitud estratégica”: usted debe comprender cómo gestionar la política corporativa para que alcance sus metas. Cuando considere un gran trato, piense cuidadosamente en los tres tipos de actores interesados que decidirán su éxito:

1. **“El cliente”** – Varios factores influyen en la decisión de una compañía cliente para darle un contrato: su “compromiso ejecutivo, estrategia clara y objetivos”, un “proceso de decisión estructurado, recursos retenidos definidos” y “rendición de cuentas por los resultados”. Califique cada factor en una escala de uno a cinco, donde uno es la más baja y cinco la más alta: si la suma total de las cinco calificaciones no es 20 o mayor, no haga una oferta.
2. **“El proveedor de servicios”** – Los factores internos de su empresa también afectan al resultado de un trato: ¿tiene un “ejecutivo que lo respalde”, una “presencia *in situ* a lo largo del proceso, funciones y responsabilidades integradas, soluciones creativas”, un “equipo dedicado con funciones transversales” y una “actitud triunfadora”? ¿Qué tan sólidos son esos aspectos? Califíquelos y, si la puntuación total no es de al menos 24, renuncie a ofertar.
3. **“Los influenciadores”** – Piense en quienes pueden ayudar u obstaculizar la venta: los consejeros externos (CE) y sus competidores. En lugar de usar una escala numérica, decida si esas partes tendrán una función “positiva, neutra” o “negativa” en el cierre del trato.

Preparación del trabajo preliminar

Los grandes tratos se centran en las relaciones. Asegúrese de que su equipo de licitación posea la inteligencia emocional necesaria para entablar lazos efectivos con los clientes. Si es el director de un gran trato, siga tres principios para gestionar las “cuestiones emocionales y culturales” de su equipo:

1. **Desarrolle un “sentido de propósito definido”** – Explique la “causa común” del equipo de manera comprensible. Ayude a sus miembros a responder la pregunta: “¿Qué hago aquí?”, para asegurar su interés continuo en el proyecto y evitar que se sientan “usados y abusados”.
2. **Determine la “dirección”** – La gente necesita saber qué pasos dar para alcanzar la meta común: dirija a su equipo de manera transparente; no excluya a nadie del circuito de la información.
3. **Sostenga la “moral del equipo”** – Un “enfoque automatizado” para gestionar la moral de su equipo no le rendirá frutos: si ciertos empleados adoptan actitudes negativas o perjudiciales, piense en las causas de esas actitudes y adapte sus reacciones en consecuencia.

“El mega-trato es el santo grial de la industria de la tecnología de la información, el motor que impulsa la industria de la contratación externa”.

Los “directores de contratos”, o líderes, no esperan reconocimiento; no necesitan recibir el crédito de otros ni celebrar sus logros: ganan cuando todo el equipo de licitación tiene éxito. Para fomentar los objetivos del equipo, dirigen “desde atrás” como grandes colaboradores. Los buenos directores de contratos unen y coordinan las diversas organizaciones y partes que un trato puede implicar – incluso en circunstancias difíciles y caóticas – y pueden prever cómo se desenvolverá un trato. Los directores y sus colegas del equipo de licitación deben expresarse con claridad y adaptarse en el entorno cultural. Para forjar un gran equipo de licitación, busque a los “ases”, personas que tengan las siguientes cualidades:

- **“Actitud”** – Es decir, la motivación para alcanzar las metas del equipo.
- **“Carácter”** – La confianza y fiabilidad para que el trabajo en equipo sea productivo.
- **“Excelencia”** – El empuje para lograr el máximo desempeño.

La búsqueda de tratos

Los grandes tratos no se presentan todos los días y usted debe estar enterado de algunos datos, como la renovación de contratos, meses o aun años antes para aprovechar las oportunidades que representan. Compañías como Datamonitor pueden proporcionarle una lista de renovación de tratos ordenados por “nombre del cliente, industria, campo, región, titular, magnitud del trato en ingresos y fecha de renovación”. “Posiciónese estratégicamente” para descubrirlos mediante las actividades de desarrollo de su empresa; teja una vasta red de contactos profesionales que puedan alertarle sobre las nuevas posibilidades o expanda sus servicios a sus clientes actuales que estén complacidos con su trabajo.

“En el negocio de los servicios, todo consiste en las personas, porque ellas son los verdaderos diferenciadores competitivos”.

Una de las mejores maneras de encontrar nuevos tratos es fortalecer sus relaciones con los CE: esos “corredores influyentes” analizan las necesidades de contratación externa de sus clientes y desarrollan estrategias para hacer “concordar la tecnología” con las necesidades y metas de sus empresas; y después acuerdan con los proveedores la presentación de sus servicios y capacidades. Esos influyentes consultores son fuente de un valioso conocimiento sobre tratos próximos o potenciales. Son tan importantes que su empresa debe considerar nombrar un “gerente de relaciones con consejeros externos” para interactuar con ellos. Los gerentes de relaciones deben tomar en cuenta estas reglas:

1. **“Fijar las expectativas internas, pero hacerlo diplomáticamente”** – Como gerente de relaciones, puede necesitar ayudar a los líderes de su empresa y otros interesados a definir metas realistas para un trato a fin de evitar dar una mala impresión a los CE.
2. **“Practicar el intercambio”** – Es más probable que los CE le ayuden a encontrar nuevos contratos si usted les hace un favor, como ayudarles a aumentar su clientela.
3. **“Ser el guía”** – Enseñe a los equipos de licitación cómo operar amigablemente al estilo de los CE.
4. **“Ser visible”** – Muestre su conocimiento mediante discursos y artículos.

El precio debe ser apropiado

Los modelos de fijación de precios para los contratos externos varían mucho; sin embargo, los modelos adecuados comparten tres características: permiten que la empresa cliente se “sienta segura”, la ayudan a alcanzar sus metas comerciales y son flexibles. Usted debe conocer el flujo de caja y los gastos generales de su empresa y establecer tasas de facturación y precios de entrega competitivos; también debe controlar sus recursos humanos y los siguientes factores de la fijación de precios:

- **“Márgen”** – Sus “márgenes totales” deben ser tan buenos como las “normas históricas de su empresa”, aunque puede hacer excepciones en tratos ventajosos.
- **“Fluctuación de las divisas (FD)”** – Tome en cuenta la volatilidad del tipo de cambio.
- **“Ajuste del costo de la vida”** – En todo gran trato, ese cálculo debe ser preciso.
- **“Impuestos”** – Los clientes cubren a menudo los “impuestos por servicios” y el “consentimiento al derecho de uso”.
- **“Costos de transición”** – Sus clientes deben cubrir esos gastos, aunque algunos pueden pedirle que les proporcione “estimaciones gratuitas de la planeación”.
- **“Productividad”** – Debe establecer “un mínimo de productividad del 3% anual”.
- **“Duración”** – No acepte nada inferior a tres años; procure contratos a entre siete y diez años.
- **“Partida de equipamiento”** – Considere el equipamiento que el contrato requerirá.
- **“Venta transversal y venta ascendente”** – Estime el crecimiento anual con base en la inclusión de estos factores en el modelo.

“Los proveedores que buscan seriamente grandes tratos deberían invertir en el largo plazo, no concentrarse sólo en las ganancias y las pérdidas trimestrales”.

La fijación de precios simple puede ir contra sus propios intereses: permite al cliente hacer comparaciones de precios potencialmente dañinas entre su empresa y sus competidores. En lugar de ello, desarrolle una estructuración de precios innovadora:

1. **“Modelo basado en incentivos o en la división de las ganancias”** – Estos términos describen lo mismo que el modelo de la “zanahoria y el palo”. La paga que su empresa recibe está ligada al resultado deseado por el cliente.
2. **“Modelo de contratación externa dual”** – Llamado también “modelo de co-contratación externa”, implica un esquema de pago “dual” al proveedor: usted recibe “pagos por sus costos y gastos generales” y gana un porcentaje de las ganancias por alcanzar las metas establecidas.
3. **“Empresa conjunta”** – Muchos clientes desean soluciones seguras que usted puede proveer compartiendo una empresa conjunta con ellos. Puede comprar “una participación en acciones” de la empresa cliente o ambas empresas pueden invertir en una empresa nueva.

Los contratos

Quienes hacen tratos deben entender el acuerdo maestro de servicio (AMS) y el acuerdo maestro de servicio local (AMSL). El AMS define las “reglas del negocio” generales, como su “cláusula de terminación” y las “disposiciones legales y regulatorias”, pero no cubre los “detalles comerciales” específicos. El AMSL describe “funciones y responsabilidades; alcance del trabajo; aspectos comerciales; transición específica del alcance; estadísticas y estado del desempeño; gestión de proyectos y programas; garantías; recompensas y penas; gestión del cambio”, y la fijación de precios. Contrate abogados con experiencia en contratos externos gigantescos y en cuestiones de propiedad intelectual.

Las negociaciones

Los grandes tratos pueden ser tan complejos como las fusiones o adquisiciones; en realidad, muchos grandes tratos son una “fusión o venta” disfrazada de una “contratación externa tradicional”: implican la transferencia al proveedor de servicios de algunas de las unidades comerciales del cliente, junto con “el personal, los procesos y el capital intelectual”. Reúna un equipo de negociación poderoso dentro de su empresa: incluya al director de contratos, un “estratega financiero o de fijación de precios, un estratega comercial o legal y un especialista en soluciones”. Nombre a uno de ellos como su “principal negociador”, con poder para detener las negociaciones en cualquier momento.

“Aunque todos sus marcos de trabajo y los procesos relacionados con la transición y la gestión del cambio se queden cortos, un interés genuino por hacerle bien al cliente, junto con el deseo real de entablar amistades ... le ayudará a gestionar el cambio y la transición”.

Mucho antes de que discuta los términos con su cliente, descomponga las metas de las negociaciones en “posición preferida, posición secundaria, posición terciaria y una posición inaceptable por cada meta”. Siga estas prácticas:

- **“Adopte un enfoque de negociación sin posición”** – Por ejemplo: muestre que reconoce las preocupaciones del cliente, pero que no está de acuerdo con ellas.
- **“Exponga con claridad la información basada en los hechos”** – No deje que las emociones descarrilen sus intervenciones.
- **“No juegue a adivinar”** – Concéntrese en los problemas que pueda solucionar y aprenda a “retirarse” de aquellos que no pueda solucionar.
- **“Practique la persuasión basada en referencias, no la basada en la posición”** – Apéguese a los méritos del trato, no a su grado de “apoyo ejecutivo”.

Qué hacer cuando usted gana

Ya cerró un gran trato. ¡Felicitaciones! Ahora, su tarea es mantenerlo cerrado a través de la “transición del servicio, del personal, comercial, orgánica”, etcétera. Asegúrese de tener en su lugar la “estructura de gobierno” adecuada. Trabaje con el cliente para completar la “revisión del contrato” y aclarar las funciones y requerimientos de ambas partes de la sociedad. Para asegurarse de que todo va sobre ruedas, haga que su personal permanezca en contacto estrecho con el de su cliente. Informe bien y a menudo para eliminar confusiones.

Sobre los autores

Anirban Dutta ha participado en el cierre de numerosos tratos de US\$50 millones; es director de la empresa de TI Computer Sciences Corporation, de la que **Hetzel W. Folden** es vicepresidente.