



La Delgada Línea Roja

En la película *La delgada línea roja* (Terrence Malick - 1,998) se reflejan intensamente desde el inicio todas aquellas circunstancias que llevan al hombre (soldados americanos en la segunda guerra mundial) a perder la idea de sí mismos y del mundo que los rodea, y más bien se transforman en instrumentos de supervivencia dada la propia situación de la guerra. Salvando distancias, en el mundo de los negocios, existen propósitos definidos por la organización (si se tiene la suerte de contar con ellos) y se trazan los caminos por los que hay que transitar en busca de la tan ansiada gloria del éxito. Es la forma en que transitamos por ese camino la que motiva el análisis del presente relato.

La pregunta es: cuál es el límite (esa delgada línea) que no debemos cruzar para evitar caer en el despropósito de hacer negocios a cualquier precio. Una cosa son los resultados económicos que se necesitan y otra es desconocer los valores personales y empresariales en la medida que éstos se conviertan en un estorbo camino al logro de dichos objetivos.

Hacer negocios relacionados a servicios de outsourcing de tecnología en el Perú es algo que hoy está plagado de

inconveniencias y en medio de una selva en donde reina el precio, el beneficio unilateral (donde uno gana mientras que el otro pierde) y en donde el éxito se logra en la medida que se rentabiliza solo cuando hay volumen. El ecosistema y los jugadores del mercado buscan literalmente ganar a cualquier precio, es el mercado donde los profesionales independientes corren el riesgo de convertirse en una mercancía, un número en un periodo de tiempo; es el mercado donde la rentabilidad la hace el volumen buscando subvencionar a los contratos que están por debajo del punto de equilibrio.

Todo tiene el mismo patrón: El cliente necesita el cohete a la luna, no tiene presupuesto (tampoco tiempo) y busca a un proveedor que quiera perder dinero a corto plazo con la esperanza de lograr fidelidad que luego permita “empezar a recuperar” lo que perdió al principio, o lo que ya tiene acumulado desde que inició su relación comercial con el cliente. Las formas son disímiles, los contratos y horizontes de tiempo también, pero el patrón es el mismo: hacerlo a cualquier precio, porque esa es la forma de sobrevivir.

Por el lado del proveedor, lo mismo: Se entera de la necesidad, más temprano que tarde dependiendo de qué tanto esfuerzo comercial despliegue y es el momento en que empieza la danza. Se cotizan los precios dependiendo del nivel de desesperación que se tenga por lograr los resultados y sin importar que se cuenten con las capacidades que se requieren; siempre será posible desplegar recursos de convocatoria al mercado para confirmar precios y asegurar el margen; luego vendrán los esfuerzos de negociación con el (los) profesional(es) que dará(n) el servicio. Si el cliente acepta, hay que hallar la forma de que todo encaje en la foto. Aquí se da el mismo efecto, uno gana para que el otro pierda, este es un mercado en donde al parecer desde hace mucho no todos pueden ganar al mismo tiempo.

Pero hay algunos que pierden más que otros. El cliente, en el afán desacertado de ser más eficiente aprieta al ecosistema de proveedores buscando precio y anuencia y de paso una cuota de suicidio. Por otro lado, dependiendo del poder que tenga su contrato, -ante una eventual problema que amerite una disolución de convenio-, buscará al menos una compensación económica (de hecho siempre habrá un proveedor dispuesto a perder por él). Los proveedores, se balancean entre el margen rentable de los casos puntuales y la pérdida evidente del común de sus servicios. Por el lado de los profesionales de servicio eventual (freelance), ellos nunca encontrarán desarrollo profesional, entrenamiento, tampoco aprendizaje (más allá del propio proceso sobre en el que trabajen) y mucho menos una líneas de carrera. El tipo de profesional joven de hoy, con poca aversión al riesgo y desmedida ambición, facilita el escenario.

La ecuación es simple: Si gana el Cliente y el Proveedor, no puede ganar el Profesional. Si gana el Cliente y el

Profesional, no puede ganar el Proveedor; de igual forma, si gana el Proveedor y el Profesional, no podrá ganar el Cliente. Dónde está entonces la ecuación perfecta?: En el valor. Es el valor que el Cliente debe recibir por encima de la línea de inversión y a partir de allí asegurar que todo el ecosistema se beneficie, pero todos tienen que poner de su parte. Aquí algunas consideraciones que sugiero tomar en cuenta para evitar cruzar la delgada línea que nos lleva a dejar de lado los escrúpulos:

Cliente

- No empiece amparándose en un contrato para presionar al proveedor. Tengamos contratos, pero que sean justos. Nunca se gana cobrando una penalidad. El mejor contrato es el que no se tiene que revisar luego de ser firmado.
- Pague el justo precio por la calidad de los servicios que recibe, no quiera comer lomo saltado a precio de menú de medio día.
- Ayude a su proveedor a crecer junto con Ud., en épocas difíciles se les va a necesitar y ellos matarán por Ud.
- Cuide a los profesionales que trabajan en su organización, respete las leyes respecto de la tercerización y/o intermediación laboral, pero no descuide a las personas que trabajan a su lado, son los que mueven la aguja.
- Siéntese regularmente con su proveedor a conversar acerca de las personas que prestan el servicio, conózcalos, deles -dentro de la ley- el cuidado que merece una persona, un grupo humano.
- No prometa nada que no pueda cumplir, menos relativo a planes futuros; muchas veces los proveedores con necesidad urgente por vender

tomarán decisiones en base a lo que Ud. promete o deja de decir.

- Construya un ecosistema de proveedores de servicios que tenga capacidad de crecimiento, visión. Júntese con proveedores honestos, que digan la verdad, conozca a los dueños del negocio a quien entrega el desarrollo de sus planes.

Proveedor

- No le diga al cliente que tiene los profesionales si no los tiene.
- No diga que va a cumplir un ANS (acuerdo de nivel de servicio) si es que siquiera le asoma la duda de que podrá hacerlo. Siempre es posible arriesgar para cumplir, pero esto no puede ser un modo de operación común e institucionalizado.
- Siempre diga la verdad a sus colaboradores, respecto de los planes, de la línea de carrera, de las compensaciones, sobre su modalidad de contratación, sobre lo complicado del cliente donde irá (si es el caso), sobre lo valiosa que es su colaboración para la continuidad de la existencia de la empresa.
- Genere un mecanismo de preocupación por el colaborador, pero que sea auténtico, que conozca lo que sucede con ellos, que los ayude, que los haga mejores profesionales, no vea los negocios con un cristal de corto plazo, no es una mercancía. Desarrolle capacidades.
- Abra las puertas de su oficina, sienta auténtica preocupación por la gente.
- Construya una organización tipo “estrella de mar” y no “cabeza de araña” (**).

Colaborador

- Busque referencias sobre los ejecutivos que acompañan a la organización.
- Averigüe sobre la empresa y sus políticas de contratación. Converse con otros profesionales similares que hayan trabajado en el mismo lugar, busque información sobre el actuar de la organización.
- Procure hablar con los responsables (directivos), pregúnteles qué piensan de los planes que tengan y de lo que significan los colaboradores dentro de la organización.
- No comience a trabajar si no tiene un contrato firmado con el que Ud. esté de acuerdo al 100%.
- Exija sus derechos laborales. Todos y cada uno de ellos.
- Vaya en serio, no salte al primer postor apenas reciba una pequeña propuesta de incremento de remuneración. Recuerde que Ud. tiene que cumplir un contrato y que su empleador tiene que quedar bien con el cliente, es una gran responsabilidad. El mundo es pequeño, los consultores necesitan recomendaciones. Hágase una imagen en el mercado.
- Póngase la camiseta. Confíe en su empleador.
- Genere valor para el ecosistema, en la medida que el Cliente reciba más por lo que pagó, la rueda seguirá caminando.
- Aprenda lo más que pueda sobre los procesos del cliente, compártalos con otras personas de su organización.
- Busque promover la fortaleza del grupo humano del equipo al que pertenece.
- Valore su trabajo, cobre el justiprecio por el mismo. Es mejor tener tarifas especiales en base a la calidad de lo

que hace y no necesariamente por la ley de la oferta y la demanda.

¿Algo qué concluir de todo esto? Bueno, pues sí. En el mercado peruano, muchas veces poco privilegiado en términos de buenas prácticas, la generación tangible de valor por parte de los proveedores podría desencadenar un ánimo adicional en el cliente para disponer de algo más de presupuesto, este último no lo hará por *motu proprio*, tiene que haber de parte de

quienes prestan los servicios evidencia tangible y recurrente de ello. Con esta rueda caminando en esa orientación se podrá contratar mejores profesionales, movidos por la meritocracia sumado a lo que ya impulsa la ineludible ley de la oferta y la demanda.

No crucemos esa delgada línea que nos separa del lado oscuro de hacer negocios a cualquier precio, es ingrato, desgastante y cortoplacista.