

RESUMEN

Hace poco, me encargaron calificar la conveniencia de traducir al castellano el libro de Alan R. Simon "How to be a Successful Computer Consultant" (Mc Graw Hill), que describe cerca de 40 especialidades relacionadas con computación. Todas ellas poseen un mercado importante, al menos en los E.E.U.U. El libro demuestra una vez más que en dicho país un profesional informático independiente puede ganar dinero con su trabajo personal, mientras que en Latinoamérica éste suele subvalorarse. Esta circunstancia provoca que el consultor de nuestro medio sea un generalista con habilidad en relaciones públicas y dotado de un amplio abanico de subcontratistas eventuales, ya que si se ciñe a una especialidad única, el mercado no le es suficiente. Todos son -desde luego- argumentos en favor de la traducción, como la de cualquier ejemplo de una realidad distinta. Por otra parte creo que existe entre los estudiantes, una clara necesidad de cierta literatura "How to..." En ese sentido, el primer desafío que enfrenta el consultor recién instalado es "Cómo ganar clientes", tópico que, desde un punto de vista literario no tiene mucho de original. Sin embargo, en contraposición a la mayoría de los textos sobre el tema, este artículo no pretende ser una panacea sino un análisis realista de las principales opciones en el ámbito nacional.

INTRODUCCIÓN

Para una oficina consultora, lo mismo que para un consultor independiente, existen, básicamente, dos maneras de abordar el mercado. La primera opción es a través de licitaciones públicas que son anunciadas, regularmente en el periódico y siguen una rutina de selección relativamente normalizada. La segunda, que por extensión llamo licitaciones privadas, carecen de una rutina definida. A ellas se accede por recomendación, tal vez de un vendedor de hardware, un empleado del potencial cliente, o algún otro cliente. La principal diferencia que se observará entre una y otra, es que en la primera caso seremos sólo uno más del grupo de proveedores potenciales, y nuestra presencia se parecerá bastante a la de un periodista en una conferencia de prensa. En la segunda, en cambio, estableceremos una relación personal con el cliente, en la que se pondrá a prueba nuestro profesionalismo y nuestra capacidad de inspirar confianza. En este artículo, la separación de enfoque responde a la diferencia cultural entre ambos sectores, lo que implica, a su vez, diferentes estrategias. A continuación mostraré las características que considero más relevantes en uno y otro mercado.

*Ingeniero Civil, Universidad de Chile. Académico Escuela de Ingeniería, UCINF.

LICITACIONES PUBLICAS

Para buscar licitaciones públicas, por lo menos en Chile, es necesario adquirir el hábito de revisar el diario del sábado o domingo. El aviso indica el propósito de la licitación, quiénes pueden postular y el valor de las bases, entre otros antecedentes. Aunque la gran mayoría indica que pueden postular tanto personas jurídicas como naturales, entre los licitantes existe marcada preferencia por las primeras. Mientras la legislación no reconozca a las empresas uni-personales, usted tendrá que asociarse con alguien.

De hecho, no cuesta mucho fundar una sociedad: basta con que concurran dos personas a una notaría y redacten una escritura, poniendo el domicilio postal en la casa de uno de ellos. Si usted no quiere tener socio, puede pedirle a un amigo que aparezca con una participación nominal, digamos un 5%. Después deberá obtener la patente municipal respectiva, hacer iniciación de actividades, mandar a hacer facturas y timbrarlas en Impuestos Internos. En todo caso es recomendable hacerse asesorar por un contador para todos los aspectos tributarios y contables incluidos los diversos tipos de libros que deberá mantener actualizados.

No compre aquellas bases que tienen precios exorbitantes, no sólo por su costo, sino porque generalmente se refieren a continuar la actual explotación de un servicio informático - conocido como outsourcing - que incluye desde la captura de datos hasta la emisión de informes y documentos. La ley exige a la institución, licitar dicho servicio cada cierto período, pero es demasiado improbable desplazar al proveedor actual que, por lo general, es una empresa relativamente grande con varios años de experiencia en el tema. Competir con ella tal vez sea de interés, sobre todo por razones de estrategia, para una empresa del mismo nivel dispuesta a trabajar, al menos inicialmente, bajo el costo.

Antes de comprar las bases, déles una ojeada. Esto, porque podría encontrar alguna cláusula que, directa o indirectamente, lo excluye a usted o a su empresa. Por ejemplo, el monto de las boletas de garantía, la necesidad de estar inscrito previamente en un registro de consultores, o la de tener, o no tener, una relación formal con algún proveedor de equipos o de software básico. Si no le permiten

leerla, tal vez la persona a cargo de su venta esté desinformada: al adquirir bases usted tiene los mismos derechos que un consumidor común.

Cuando pague deberá firmar un cuaderno indicando su nombre o el de su empresa, lo que le da el derecho a postular.

LA POSTULACION

Comúnmente, las bases están divididas en dos cuerpos. El primero llamado "Bases Administrativas", establece el "calendario" de la licitación, esto es, la fecha, hora y lugar en que se efectuarán las reuniones explicativas (si las hay), la forma de solicitar aclaraciones, la fecha en que se les dará respuesta, la fecha hora y lugar de la apertura de las ofertas, etc. Además, contiene los requisitos que debe acompañar el postulante y una serie de especificaciones de tipo legal, como las instancias de control, las multas por atraso en la entrega, etc. El segundo cuerpo, llamado "Bases Técnicas", contiene, por lo menos, una descripción del alcance del sistema, sus requerimientos, y la plataforma computacional y de comunicaciones sobre la cual deberá instalarse.

La lectura de las bases administrativas induce a pensar que el licitante no está dispuesto a ceder ventajas legales a su contratista. Por ejemplo, es usual que se reserve el derecho de desahuciar el contrato cuando lo estime conveniente sin que ello implique indemnización alguna, o que el sistema sólo se dará por entregado cuando el usuario lo encuentre plenamente satisfactorio, en ambos casos sin opción de recurrir a los tribunales. Creo que un contrato en que una de las partes se erige como juez inapelable ante cualquier conflicto, carece de validez legal aunque esté firmado. Sin embargo, en este caso, los oponentes saben que la mayoría de esas cláusulas no se aplicarán, salvo que el contratista haya sido pasmosamente improductivo. De no ser así, y si las demoras son justificadas sus contrapartes técnicas estarán dispuestas a aceptar soluciones alternativas y, en caso necesario, a ampliar los plazos.

En el caso de personas jurídicas se exige cierta cantidad de documentos legales, como el

balance, la declaración de rentas, la escritura de constitución y certificado de vigencia de la sociedad, además de un par de declaraciones juradas. No existe una normativa general al respecto. Para las personas naturales, la documentación exigida es muy escasa, pero temo que esa granjería deriva precisamente de la escasa probabilidad que les asignan.

El certificado de vigencia, documento muy fácil de conseguir en el Conservador de Bienes Raíces, es uno de los requisitos más comunes. Otro requisito inevitable es la Boleta de Garantía por la Seriedad de la Oferta, con el monto y plazo consignados en las bases. Dicha garantía otorga confianza a la Institución en el sentido de que usted, si llegara a ganar, estará dispuesto a asumir lo que propone, esto es, a firmar el contrato. En esa instancia le exigirán otra boleta, esta vez, como "Garantía de Fiel Cumplimiento". Por mi experiencia, no cuesta mucho obtener esas boletas en forma de un crédito bancario a interés bajo. Si no quiere pagar interés deberá enterar el dinero en efectivo. Es importante, en todo caso, que el documento esté claramente dirigido a la institución usuaria y diga exactamente lo que aparece en las bases.

Por otra parte, notará que en las bases administrativas existen algunas exigencias que son poco abordables, por ejemplo, que el proponente especifique el currículum de las personas que trabajarán en el proyecto. Es difícil concebir una empresa que mantenga a un conjunto de profesionales inactivos esperando ganar una propuesta. En realidad, los licitantes saben que quienes aceptan ese compromiso no lo pueden cumplir, pero la cláusula operará como un resguardo adicional para la institución: si el proyecto marcha aceptablemente no pasará nada, pero si el desarrollador no cumple con su trabajo, podría ser usada en su contra. La idea es que quien no se atreve a comprometerse, no está seguro de sacar el proyecto adelante.

DUDAS Y ACLARACIONES

Todas las dudas, legales, económicas, o técnicas, deberán ser consultadas por escrito en el plazo que estipulan las bases. También se permiten consultas de otro tipo, como por ejemplo, si se puede ampliar el plazo para la ceremonia de apertura o si se puede conocer el presupuesto que se

ha destinado al proyecto. Respecto a esta última, no existe consenso entre las diversas instituciones. Algunas lo publican en las bases y otras se niegan rotundamente a entregarlo. Las siguientes son algunas consideraciones personales respecto al tema:

- ▶ Como es lógico, si el presupuesto es conocido, habrá menos postulantes, ya que algunos se auto-marginarán por estimar que no vale la pena el esfuerzo, mientras otros lo harán por el motivo inverso.
- ▶ Si el presupuesto es conocido, casi todas las cotizaciones se ubican en un valor ligeramente inferior a su monto, mientras que si no se conoce, el más alto puede llegar a ser diez veces el valor del más bajo. De ello se puede inferir dos conclusiones alternativas: la primera, que para idénticos requerimientos se puede plantear diversos tipos de solución, y la segunda (que personalmente considero más realista), que las consultoras se basan más en lo que quieren ganar o lo que creen que su cliente está dispuesto a pagar que en lo que realmente les cuesta.
- ▶ La opción de publicar el presupuesto, lejos de favorecer a ciertos postulantes en perjuicio de otros, otorgaría transparencia al proceso ya que conocerlo es una ventaja sólo en la medida que los demás lo ignoren. Así, si es conocido por todos, se anula la posibilidad de filtración.

Una manera de tener una orientación acerca del presupuesto, se basa en el valor exigido a la Garantía por Seriedad de la Oferta que, de acuerdo a lo observado, oscila entre un 2 y un 4 por ciento del monto total. El valor de la Garantía por Fiel Cumplimiento está definido en las bases como un porcentaje (generalmente entre un 5 y un 10%) sobre valor de la cotización.

VISITA A TERRENO

Es posible que el licitante contemple una reunión en terreno con los oferentes que compraron las bases, en la cual se recorrerán los lugares de trabajo de los que serán los usuarios directos del sistema. Cada uno hace una descripción de su entorno, de la misión que le ha sido encargada y de

los problemas que debe enfrentar en su labor diaria. En cada caso, el usuario aceptará una ronda de preguntas. Como veremos, esta visita es lo más parecido al contacto personal que se tiene con los usuarios en una propuesta privada, con la diferencia de que en este caso no es posible hacer lobby o llamar la atención del usuario hacia su presencia. Cualquier intento en ese sentido lejos de granjearle la simpatía del usuario, le hará ganar la antipatía de los otros postulantes.

LA APERTURA

De los que compran las bases, es probable que menos de la mitad se presenten el día de la apertura. Demás está decir que ésta es una ceremonia formal y que atrasarse un minuto puede significar encontrar cerradas las puertas. A veces, cuando alguien llega tarde, los que dirigen la reunión preguntan a los demás participantes, si permiten que el recién llegado se integre. Si ése es usted no espere encontrar solidaridad entre sus colegas. Ninguno de ellos desea que entre a la sala, aunque la mayoría guardará un discreto silencio. Basta que uno se oponga para que sea inútil insistir o enojarse, pues el tema ya no es prerrogativa de la mesa.

Las ofertas se entregan normalmente en tres sobres. Uno de ellos, rotulado "Documentos Anexos", se abrirá primero para verificar que contiene todos los exigidos en las bases. Si falta alguno, entonces, el segundo y tercer sobre, rotulados respectivamente "Oferta Técnica" y "Oferta Económica", se devuelven sin abrir. A veces, el procedimiento no es tan rígido y se permite que algún documento falte o presente un defecto dejando constancia de éste en el acta. El postulante involucrado no debería aliviarse por el hecho de no haber sido descalificado en el acto: lo más probable es que lo sea posteriormente, por una comisión encargada de analizar casos como el suyo.

La revisión de los documentos anexos es un ritual bastante aburrido y no menos largo. Pero usted se queda, esperando que se abran todos los sobres con la oferta económica. Así sabrá cuánto ofrecieron sus competidores y podrá por un par de semanas, forjarse ilusiones de ser el ganador. Al final de la ceremonia se entrega un acta con el valor de cada una de las ofertas.

LA ASIGNACION

La oferta técnica consiste esencialmente en un Plan de Trabajo que establece, por cada etapa, su objetivo, su metodología, sus plazos y sus recursos. Es posible que las bases administrativas declaren la forma de calcular el puntaje de cada proponente, ponderando factores como el monto cotizado, la calidad de la oferta técnica y el curriculum de la empresa y de los profesionales que participan. Para informar el resultado de la evaluación pueden citar a otra reunión o bien avisar a todos los oponentes, enviando por fax o mail una tabla con las calificaciones individuales, o sólo con el nombre del ganador, o bien un escueto mensaje para agradecerle su participación y decirle que lo tendrán muy en cuenta para futuras licitaciones. Siempre es bueno saber en qué lugar quedó y en qué aspectos fue deficitario, pero algunas instituciones no dan esa información. De todas maneras, pídale por escrito pues es importante contar con una realimentación respecto a la calidad de sus ofertas. Si fue usted el ganador, deberá firmar contrato y ponerse a trabajar.

ALGO SOBRE EL DESARROLLO

Durante el desarrollo del proyecto, usted deberá enfrentar dos tipos de contrapartes: los administrativos y los técnicos. Los primeros, que representan la cara oficial de la institución, sólo participan en el momento en que se hace entrega de cada una de las etapas o de la totalidad del proyecto para verificar que está acorde a lo estipulado en las bases. Generalmente, se concentran en los aspectos formales.

Las contrapartes técnicas, por ser quienes utilizarán el sistema, suelen ser eficientes contralores de su calidad. La mejor táctica frente a ellos es formar un equipo conjunto de trabajo. Pueden proponer mejoras sobre los requerimientos iniciales o aceptar las que usted proponga, e incluso modificarlos, agregando algunos y eliminando otros. No son proclives a dar por aprobado algo que no les satisface. Tampoco escatiman eventuales ampliaciones de los plazos cuando comprenden que el producto resultó más complicado de lo que se pensaba originalmente. Por supuesto, debe usted pensar que esas ampliaciones de plazo lo pueden librar de las multas pero, en ningún caso, del costo que significa

mantener el personal dedicado al proyecto.

Finalmente, tenga presente que la relación con las contrapartes técnicas es extraoficial. Cuando usted haga entrega formal del sistema terminado, deberá incluir todos los productos contenidos en las bases.

Desde luego, existe el riesgo de un cambio de planes a consecuencia del cual su proyecto, ya a punto de terminarse, perdiera relevancia. En esas condiciones, debemos reconocer que los ejecutivos públicos, a pesar de todos sus resguardos, no tratan de sacar provecho de la letra de la ley. Por el contrario, son observantes de su espíritu, y jamás he visto que hagan prevalecer sobre éste, la conveniencia del fisco.

LA COMPLEJIDAD EN EL DESARROLLO

Durante el desarrollo, es bueno que el aspirante a consultor lo tenga presente: dado que la mayoría de los casos reales contienen una multiplicidad de detalles que, si bien son necesarios, no contribuyen a la claridad de una exposición con pretensiones didácticas, los libros los simplifican y a veces dan la sensación de que la fórmula triunfal es obvia. Pues bien, como ejemplo de un problema complejo de una institución pública, me referiré a un típico sistema de Remuneraciones, aunque no sea el más representativo de los que suele abordar el consultor informático.

Desde luego, un sistema de remuneraciones, además de automatizar el pago de los funcionarios, tiene objetivos estratégicos como la distribución de los gastos en centros de costo, pero para llegar a ellos, primero hay que desentrañar y convertir en algoritmos una cantidad de reglas cuya lógica no salta a la vista. La mejor explicación para su aparente inconsecuencia es que emana de discusiones seculares entre los sindicatos y el gobierno. Así, la génesis de un haber hipotético que llamaremos, por ejemplo, "Riesgo de Caja" podría responder a la siguiente secuencia de eventos. (Por cierto, ésta es pura elucubración):

- Originalmente, los cajeros trabajan en ascuas sabiendo que un error en el manejo de dinero

en efectivo deberán pagarlo de su bolsillo.

- El sindicato plantea que esa tensión debe ser compensada con cierto monto mensual y presenta una petición en tal sentido al gobierno.

- La oferta inicial del gobierno es otorgar la asignación sólo a los cajeros primerizos, digamos, los que tienen menos de un bienio en el cargo. Los restantes, arguye, ya deberían haber aprendido.

- El sindicato contra-propone que se aplique hasta dos bienios.

- El gobierno replica con un plan intermedio: que se pague el monto completo hasta el primer bienio y luego un valor decreciente según las semanas transcurridas del segundo.

- El sindicato acepta, pero con dos condiciones: primero, que de esas semanas se descuenten los períodos en que el funcionario haya estado en comisión de servicio y, segundo, que el haber no sea imponible ni tributable.

- El gobierno acepta la primera condición. En cuanto a la segunda, está de acuerdo en que no sea imponible, pero insiste en que si el monto supera las dos Unidades Tributarias Mensuales, el excedente, aunque no imponible, sí será tributable.

- Finalmente las partes están de acuerdo. Ambas declaran haber llegado a un sabio entendimiento. Los "computólogos", claro, harán que todo el embrollo funcione a la perfección.

El asunto se complica si hay que elaborar algoritmos para liquidaciones "retroactivas", en las que los datos del contrato y los parámetros para el recálculo de los impuestos, las leyes sociales, los aportes patronales, etc. son diferentes de los actuales, o si el funcionario tiene que devolver dinero (lo que llaman un reintegro), por un haber indirecto percibido equivocadamente hace meses, cuando aún no cumplía los tres bienios exigidos por una ley con efecto retroactivo recién promulgada.

De hecho, una vez escuché decir que diseñar un sistema fiscal de remuneraciones, debería ser una prueba de fuego obligatoria para todos los analistas en etapa de formación, pues ¡qué ingenuos parecen desde entonces los algoritmos de cálculo de los demás sistemas! Pero, tal vez, esa sensación es inducida por la necesidad de encontrar alguna lógica en el comportamiento de las variables, la cual, en las remuneraciones, simplemente no existe¹. Para entender la relación causa efecto que las motiva, habría que remontarse a las negociaciones, e incluso así, pienso que no nos serviría de mucho.

Sin embargo, reparamos en que el actual encargado de las remuneraciones, tal vez por carecer de una formación matemática y por ende, de todo prejuicio, los domina todos y es capaz de detectar, descubrir y remediar la causa de casi cualquier error de liquidación sin necesidad de consultar manual alguno. Hay pues dos maneras de llegar a puerto: que él aprenda informática o que usted aprenda remuneraciones. La primera solución lo dejaría a usted sin trabajo, así que intente la segunda. Pero no trate de cortar por atajos: es ilusorio pensar que su contraparte le va a entregar un detalle escrito de los cálculos pues éstos yacen en su subconsciente, tal como en el de usted yacen las declinaciones verbales del castellano (simplemente las usa, pero le resultaría imposible explicarlas). ¿Cómo hacerlo, entonces? Pues consúltele, sígalo, acóselo a preguntas, conviértase en su sombra. Duerma con él, si es preciso. Una vez que esté en condiciones de resolver las dudas como él lo hace, recién entonces, tire las primeras líneas de su diseño.

Esta recomendación es extensiva, por supuesto, al desarrollo de cualquier sistema cuya complejidad represente un desafío nuevo, y redundante en que los analistas sean seres multifacéticos capaces de absorber cientos de reglas de negocios por complejas que sean. Al final, en ello reside su principal fortaleza.

¹ Desde luego, una de las experiencias que se obtiene de participar en un sistema fiscal de remuneraciones es que, si bien más de algún aspecto de lo que existe nos puede parecer irracional, ello no significa en absoluto que sea racionalizable. No se pueden abolir, por ejemplo, los cálculos retroactivos ni las reliquidaciones a fin de mes. Hay, no obstante, otros en que sí se puede intervenir, pues no emanan de la ley sino que son producto del ingenio de los analistas. En cierta institución estatal, por ejemplo, el identificador de cada funcionario tenía catorce dígitos y era lo que en informática se llama un "número inteligente": situaba a cada persona en una planta, una calidad contractual, un cargo y una categoría específica. Como dichos parámetros no eran fijos, el identificador cambiaba continuamente, dando origen a un tipo de problema completamente nuevo, que conseguía confundir hasta al mismísimo encargado de las remuneraciones.

LA PROPUESTA PRIVADA

En las negociaciones privadas el trato es mucho más personalizado y, por ende, la estrategia a seguir es completamente distinta. De partida, lo que haya que desarrollar está menos definido que en una propuesta pública. El cliente, en el mejor de los casos, sólo muestra su problema, no la solución, lo que le otorga mayor libertad para indagar en las raíces mismas de lo que él presenta como problema. A veces, lo que entrega es apenas una descripción general de síntomas que no se pueden sintetizar en un problema único.

Puede convenirle dividir el proyecto en tramos independientes, cotizando por ahora sólo el primero, es decir aquél en que se acota el alcance del sistema a través de una definición global de requerimientos. Hacerlo así no está exento de lógica, pero es posible que ésa no sea la idea del cliente. Mientras no exista una cultura al respecto, no es de despreciar la alternativa de diferir dicho costo a la etapa de desarrollo, aun a riesgo de trabajar en balde. En cualquier caso, no lo haga a la ligera, que es una de las reacciones típicas frente a la incerteza de obtener provecho alguno, ni deje de actuar profesionalmente.

Las siguientes son recomendaciones generales para establecer una relación provechosa con el cliente potencial:

Al primer día hábil después de ser avisado, llámelo para concertar una primera cita en la oficina de él. Proponga el día y la hora, cerciorándose de tener libre por lo menos media jornada. La entrevista no durará más de una hora y media, pero usted necesita disponer de las dos siguientes.

Uno de los objetivos de la reunión es conocer el ámbito del problema y, si es posible, sus pormenores. Otro es ganar la confianza del cliente. Sea puntual. Tras los saludos de rigor, no diga que él "le es cara conocida" ni indague entre sus relaciones a ver si tienen amigos comunes, sino que vaya directo al grano. Si le pide referencias, déselas en forma concisa. Por otra parte, evite que la reunión derive en una tertulia sobre asuntos que no tienen nada que ver con el tema, aunque le parezca que ambos están divirtiéndose. Es probable que su interlocutor asuma esa actitud sólo por

cortesía. De esa manera no se ganará su confianza.

Generalmente, habrá un preámbulo en el que el cliente se explayará acerca de la empresa y de su mercado objetivo y, tal vez, descuelgue alguna frase que da luz sobre la problemática global del giro. No recomiendo tomar apuntes ni menos sacar una grabadora, pues todos esos elementos rigidizan la entrevista. Simplemente debe poner atención. Por brillantes que le parezcan, es negativo que usted aventure conclusiones respecto al problema, pues lo más probable es que, aparte de equivocadas, a él le parezcan obvias. Recuerde que él lleva años en la empresa y usted acaba de cruzar por primera vez su puerta de entrada.

Por otra parte, si bien no es necesario que guarde estricto silencio, tampoco es bueno que se explaye acerca del actual estado del arte en informática o cualquier otro tema, a menos que se lo pida. Uno de sus objetivos es dejar en el cliente la sensación de que ha conversado con alguien que lo escucha, y para eso la mejor táctica es escucharlo. Es él quien tiene que explayarse, no usted. Ya tendrá ocasión de demostrarle su habilidad técnica.

Una pésima estrategia es usar, a propósito, incomprensibles vocablos técnicos con el objeto de impresionarlo. A esa actitud, el contra-argumento más efectivo por parte del cliente es, paradójicamente, declarar total ignorancia en informática. Tanto es así, que algunos usuarios lo adoptan a priori, indicando de paso que no se podrá esperar de ellos ningún tipo de colaboración.

Por otra parte, es difícil encontrar personas que soliciten consejo y que, al mismo tiempo, estén radiantes de felicidad (salvo, claro, si se han ganado el premio gordo de la lotería y están evaluando alternativas de inversión, pero no creo que ese sea el caso). Por eso, no se extrañe si es que deja entrever cierta molestia con sus subalternos más cercanos, con un socio, o con sus familiares en la empresa. Anímelo a relatarlos. Cuanto más se aproxime al terreno de las confidencias, mayor será su percepción del asunto de fondo y mayor la cantidad de puntos a su favor.

La primera reunión no deberá prolongarse más de una hora y media. Ello por las siguientes razones:

- La primera, que usted debe respetar el tiempo de su cliente.
- La segunda, que si trata demasiados temas, no podrá recordarlos.
- La tercera, que usted debe reservar alguna energía para lo que hará una vez terminada.

Así, cuando sienta cansancio o tema que las ideas se empiezan a superponer unas con otras, proponga dar por terminada la entrevista. Excútese si le propone hacer inmediatamente un recorrido por las instalaciones o le sugiere conversar con otra persona. Eso sí, antes de despedirse, dígame que en la siguiente reunión (usted lo llamará por teléfono para proponer fecha y hora), le traerá un resumen de lo conversado en ésta, para verificar que ha entendido bien.

Actúe permanentemente como si el contrato ya le hubiera sido asignado.

PRIMER INFORME

Una vez terminada la entrevista, hay que recrearla en forma escrita. Es importante que ambas actividades sean lo más consecutivas posible, pues si hay un lapso muy amplio entre ellas, comenzará a olvidar lo tratado. Mientras escribe, en el instante en que recuerde uno de los temas, concéntrese en él y transcribalo tal como usted lo entiende, sin cuestionar su propia capacidad de comprensión. Mientras escribe un tema recordará otro. Haga una pequeña anotación para no olvidarlo y siga escribiendo el que tiene entre manos. Luego pase al siguiente aunque no esté relacionado con el anterior. Vaya numerándolos. No trate de establecer un orden cronológico según fueron tratados en la reunión.

Cuando ya no recuerde otras ideas tratadas, debe darles un orden lógico y revisar cuidadosamente su redacción, hasta obtener un texto fluido. Será su primer informe sobre el sistema. Lo normal es que no sobrepase las dos carillas tamaño carta. No añada conclusiones ni recomendaciones de ningún

tipo, límítese a plantear las reglas del negocio y el problema tal como lo visualiza el cliente. Si bien algunos autores priorizan la descripción de la solución ofrecida, la verdad es que es mucho más convincente, y menos polémica, la descripción del problema, máxime tomando en cuenta que a todos nos complace encontrar a quien nos comprenda. Es probable que al cliente eso le baste y ya no busque otro potencial proveedor.

El primer informe debe hablar por sí solo, sin que sea necesario explicar previamente al lector, sea quien sea, de qué se trata. El siguiente es un ejemplo, referido en este caso a un sistema de control de gestión:

Caso: Gestión de Negocios

Resumen de lo tratado en la Reunión del 24/09/1999 en VALORA S.A. con participación del Sr. Edmundo Soto, Gerente general de Valora y el analista suscrito.

1.- VALORA S.A. es una Oficina Colocadora de Fondos de Pensiones. Las Instituciones previsionales le confían sus fondos para que VALORA los invierta de la forma más rentable posible. Por cada negocio en que coloca fondos, VALORA gana un margen que varía según sean las utilidades que se obtengan.

2.- Para conseguir los negocios, cuenta con un cuerpo de ejecutivos que se informan, a través de la prensa y de sus contactos, acerca de las oportunidades de inversión existentes.

3.- Por cada proyecto, se realizan varias reuniones de negociación concertadas por teléfono.

4.- A cada reunión concurre uno o varios ejecutivos y uno o varios representantes de la o las empresas con que se está negociando.

5.- Los negocios, a medida que avanzan, van cambiando de estado, según cierta convención.

Los estados son:

- **CONCEPCION:** cuando se detecta la existencia de la oportunidad.
- **EVALUACION:** mientras se evalúa la conveniencia o inconveniencia de participar.
- **NEGOCIACION:** cuando se está negociando con la empresa, y
- **CARTERA:** una vez firmado el contrato respectivo.

6.- Desde cualquiera de esos estados el negocio puede ser eliminado, lo cual se asimila a un estado de BAJA. Desde el estado de BAJA, sin embargo, un negocio puede reactivarse y volver a recorrer el ciclo a partir del estado de EVALUACIÓN.

7.- Los negocios, mientras están vigentes, van generando documentos como actas, cartas, contratos, observaciones, etc. Estos documentos pueden ser o no el resultado de una reunión específica.

8.- Semanalmente, el Jefe de Proyectos se reúne con los ejecutivos para decidir el estado que le corresponde a cada uno, o si conviene eliminarlo.

9.- El problema es que el gerente general no posee información confiable acerca de la gestión de los ejecutivos ni estadísticas globales acerca de la marcha de los proyectos lo cual le impide hacer proyecciones.

10.- Por otra parte, cuando las Instituciones Financieras le consultan acerca de un proyecto, tiene que llamar al Jefe de Proyectos o empezar a ubicar a los ejecutivos para preguntarles por su agenda.

¿Poco para una hora y media? Debe tener en cuenta que el informe es producto de haber separado el grano de la paja. En las reuniones, inevitablemente, se hablan cosas que no tienen que ver con el tema o se cae en contradicciones y redefiniciones.

En la siguiente reunión, lea el resumen en voz alta y tome nota de las correcciones que proponga el cliente. Una vez que surja el acuerdo respecto del problema y un primer acercamiento

proponga el cliente. Una vez que surja el acuerdo respecto del problema y un primer acercamiento a su solución, flotará en el ambiente la sensación de que ambos, usted y su potencial cliente, hablan el mismo lenguaje, y aún más, que se ha producido un primer entendimiento.

DEFINICION DEL ALCANCE DEL SISTEMA

En las propuestas privadas no existen bases que contengan una definición previa de los requerimientos, como sí las hay en la mayoría de las públicas. Si el cliente tiene confianza en el consultor, cosa que usted ha ganado, es probable que no estime necesario definir el alcance del sistema. Y si usted, por vanidad o por comodidad, deja las cosas así, tal vez el sistema que finalmente entregue sea inferior a lo que él espera. En ese caso, tendrá que optar entre trabajar bastante más de lo que había pensado o resignarse a que sea éste el único trabajo que le encargue. Sin duda es mejor ponerse de acuerdo antes y, desde su punto de vista, lo mejor es asumir la máxima que **las expectativas del cliente son responsabilidad del consultor.**

Una manera de fijar el alcance del sistema, es establecer sus requerimientos de información en forma consensuada y plasmar el acuerdo en un documento. Algunos autores afirman que ello equivale a la sentencia **"Lo que tenga que decir, dígalo ahora o calle para siempre"**, instancia que puede acabar abruptamente con el proyecto si el usuario no aprecia que le coarten en forma tan tajante la posibilidad de proponer otras ideas una vez firmado el contrato. Por otra parte, usted tampoco sabe si los requerimientos son los más adecuados: lo que tiene es una aproximación que le permite estimar la complejidad y cotizar.

En el caso de VALORA, los requerimientos se definieron de la manera siguiente:

11.- Se quiere obtener información de gestión que indique en cantidad y en dinero cuántos negocios:

- Fueron concebidos
- Pasaron de Concepción a Evaluación

- Pasaron de Evaluación a Negociación
- Pasaron de Negociación a Cartera
- Fueron dados de baja
- Se reactivaron

12.- Además, se desea conocer:

- El plan semanal de reuniones de cada ejecutivo
- La ubicación física de cada documento
- Un listado de todos los negocios, ordenado y separado según su estado.
- Un listado de las reuniones efectuadas por cada negocio específico

Estos requerimientos, si bien pueden ser formalmente mejorados, contienen en esencia la información que resuelve el problema. Si no es así, el cliente hará las indicaciones que correspondan.

COTIZACION Y NEGOCIACION

Cuando cotice, junto con el valor, deberá presentar el primer informe depurado, incluidos los requerimientos (al mismo nivel de detalle que se muestra en el informe de Valora S.A.), y un plan de trabajo, normalmente en una carta Gantt.

Una vez que el cliente acepta, el compromiso está contraído. Si todo marcha bien, no hay problema, pero no es raro que en el instante siguiente a la aceptación nos percatemos, con desaliento, que nos hemos metido en una camisa de once varas. Hasta antes de ese momento el deseo de obtener el contrato nos impedía ver lo malo que era. Si eso le sucede una vez, ya es más que suficiente. Lo que pasa es que muchos consultores noveles tienden a escatimar el valor de la cotización por temor a perder al cliente. Al respecto, es bueno tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Es una falacia pensar que "se puede cobrar barato la primera vez y desquitarse en las

siguientes". Tal vez jamás exista una siguiente vez y, si existe, lo cobrado en la primera, en lugar de ayudarlo a cobrar más, operará como un precedente en contra.

b) Es mejor perder una propuesta privada cobrando muy caro que ganarla cobrando muy barato.

c) Que el cliente, al final del ciclo, diga que "lo barato cuesta caro", es probablemente el peor resultado posible. Peor incluso que ser tildado de sinvergüenza.

Al momento de cotizar, recuerde que el primer informe y la relación profesional que ha tenido durante la definición del alcance, están jugando ahora a su favor: el cliente decidirá por usted aunque su precio sea realista y el de sus competidores artificialmente bajo. Así pues, no cobre lo que usted cree que el cliente está dispuesto a pagar sino lo que le va a costar el trabajo, aplicando un porcentaje de entre un 50 y un 100% a los costos estimados, según la complejidad del sistema. Y, si usted constituye una parte de los recursos a emplear, valore su esfuerzo (cosa que increíblemente algunos consultores no hacen) entre 1 y 1,8 UF por hora, acorde a su experiencia.

La regla pareciera tener una excepción en el caso de que lo que usted busca es foguarse y ganar experiencia en un tema al que se le ven proyecciones. Desde luego, tomar un proyecto en un rubro en el que no se tiene mucho rodaje, es a veces un riesgo que hay que asumir. Pero cobrar barato aumenta gratuitamente el riesgo, al anular la posibilidad, valiosa en caso de emergencia: subcontratar a alguien más experto o, por último, salvar el honor transfiriendo el negocio a un tercero.

LA RELACION DEL USUARIO CON LOS DESARROLLADORES

Como cualquier relación laboral, la del usuario con los desarrolladores debe determinarse a través de un contrato. Con ello nos referimos al acuerdo entre las partes para alcanzar la meta de un sistema operando normalmente. Respecto al tema, he aquí una rápida mirada a lo que sucede en la práctica:

Muchas veces, sobre todo tratándose de empresas pequeñas y desarrolladores individuales,

el acuerdo es sólo verbal. Ello no implica que no exista compromiso, pero suele inducir a interpretaciones erróneas (a veces graficadas como un diálogo en que abundan los "yo te dije" y "tu me dijiste") o expectativas incorrectas de cualquiera de las partes..

Sabemos, por otra parte, que las instituciones públicas hacen llamados a propuestas que culminan en contratos, concebidos para proteger a la institución, del tipo denominado "llave en mano". Este sugiere que el contratista es responsable exclusivo del sistema implementado, definición que, a nuestro juicio, no es aplicable a un proyecto en que el contratante debe aportar elementos esenciales del producto final como son los operadores y usuarios.

Por otra parte, algunas casas desarrolladoras de software tienen formas de contratos estándar muy bien pensadas, que puntualizan entusiastamente todo aquello que según ellos es responsabilidad del usuario. Naturalmente, no les es posible imponer ese formato cuando se trata de licitaciones públicas.

Finalmente, hay personas para quienes un contrato es una herramienta de coerción jurídica ante un eventual fraude², y se hacen asesorar por abogados que priorizan las salvaguardas de su cliente, por sobre los mecanismos de colaboración. Creemos que una definición mejor para la misión de un contrato, es el de coordinar a las partes tras el objetivo común. En ese entendido, esté usted del lado que esté, le recomendamos redactar uno, no tanto por su validez legal, sino por ser un instrumento de planificación y organización que define etapas, plazos, costos y responsabilidades. Sólo en un segundo nivel de importancia, dilucida aspectos que deben especificarse a fin de que no se conviertan en fuentes de conflicto, tales como el criterio de término, la respuesta ante fallas o la propiedad del código fuente. Así pues, más que un documento justo, un contrato es un documento útil.

² Se suele afirmar que quien tenga la intención de engañar a su contraparte lo hará con o sin contrato, lo cual -a pesar de cierto-no es un buen argumento para soslayarlo.

PARTES DE UN CONTRATO

Los aspectos a considerar en un contrato de desarrollo de sistema son los siguientes:

- Fecha y lugar de celebración e identificación de las partes.
- Especificación global del servicio a través de sus actividades, señalando, en cada caso, en cuál de las partes recae la responsabilidad.
- Valor del contrato, es decir, el total de lo que el contratante pagará al contratista.
- Plan de trabajo, indicando criterios de término de las etapas, con puntos de control e instancias de pago.
- Especificación global del producto (sistema) a través de sus funcionalidades.
- Elementos y servicios anexos al producto, tales como Documentación (manuales), Capacitación, y Conversión o Poblamiento de archivos existentes.
- Herramientas de hardware y software requeridos, tanto para el desarrollo como para la posterior operación del sistema, indicado la parte responsable de su provisión.
- Propiedad del software y de los programas fuentes resultantes.
- Garantía del producto una vez entregado.
- Arbitro para caso de desacuerdo.

El siguiente texto corresponde a un contrato de desarrollo que nos parece representativo:

En Santiago a 20 de Octubre de 2002 entre la Empresa Cincinnati S.A, en adelante "Cincinnati" y Desarrollo de Sistemas Informáticos Ltda., en adelante "DSI".

1.- DSI desarrollará para Cincinnati un sistema de Control de Producción (en adelante "el Sistema") cuyos objetivos serán los que se detallan en el párrafo 4 de este convenio.

2.- El proyecto, hasta la entrega del sistema tendrá una duración de 12 meses, acorde al plan presentado en el anexo a este contrato, en el que se indica la duración de cada una de sus etapas.

3.- Cincinnati pagará a DSI, por los servicios especificados en este convenio, la cantidad de 3000 UF, en la siguiente forma:

- 20% contra aprobación del Manual de Diseño
- 50% contra entrega del sistema
- 30% al terminar el lapso de Garantía.

4.- El sistema permitirá:

- Registrar los pedidos de los clientes.
- Generar la Ordenes de Trabajo (OT) respectivas.
- Asignar responsables a cada OT.
- Registrar las requisiciones de Materia Prima desde Bodega.
- Calcular y emitir un cuadro de avance de cada uno de los pedidos en ejecución.
- Registrar el control de calidad de las partes y piezas terminadas.
- Establecer una estadística mensual de pedidos ejecutados por línea de producto, indicando sus costos individuales y márgenes de comercialización.

5.- DSI deberá confeccionar un Manual de Diseño del sistema, en el que establecerá los requerimientos en forma detallada, así como las instancias de alimentación de datos, la ubicación de los puestos de trabajo y las características de los equipos computacionales requeridos. El Manual de Diseño contendrá, además, el Modelo de Datos y la especificación de cada uno de los procesos que conforman el sistema.

6.- Para la elaboración del Manual de Diseño, DSI sostendrá las entrevistas que sean necesarias con el personal de Cincinnati involucrado, en las fechas y horas que se acuerden. Cincinnati dispondrá oportunamente del personal requerido por DSI.

7.- La aprobación u objeciones al Manual de Diseño no podrán exceder de diez días hábiles. Si en dicho lapso no hubiere un pronunciamiento por parte de Cincinnati, se dará por tácitamente aprobado.

8.- Para la coordinación de las entrevistas, así como para la aprobación de los documentos y diseños que presente DSI, Cincinnati designará una contraparte dotada del poder de decisión que se requiera. Se fijarán, además, reuniones quincenales de control entre las partes, para analizar el avance del período que termina y decidir las medidas que sean necesarias para que se cumplan los plazos establecidos en Plan de Trabajo.

9.- Una vez aprobado el Manual de Diseño, DSI construirá los módulos funcionales del sistema utilizando sus propios equipos. Cada módulo será probado individualmente con un set reducido de datos. El sistema, en su conjunto, será probado en los equipos de Cincinnati mediante un set de datos reales correspondientes a un período de producción.

10.- Durante la etapa de Construcción, ambas partes podrán proponer modificaciones al Manual de Diseño, que representen mejoras sobre el sistema. Si estas modificaciones son aprobadas e involucran un aumento del trabajo de DSI que exceda el 5% del monto original, ésta tendrá derecho a modificar la cotización referida en el párrafo 3.

11.- DSI confeccionará un Manual de Operación del Sistema, que explicitará todos los comandos que permiten su funcionamiento, e incluirá las actividades de respaldo de la información así como los planes de contingencia ante situaciones de riesgo. Además, DSI capacitará a los usuarios y operadores en el uso del sistema en las fechas y horas que se fijen de mutuo acuerdo.

12.- La entrega del sistema se considerará satisfactoria cuando los resultados de la prueba en paralelo correspondan a las especificaciones de procesos que aparecen en el Manual de Diseño o en las modificaciones acordadas posteriormente. En esa instancia, DSI entregará a Cincinnati, los programas fuentes y ejecutables junto con los correspondientes manuales.

13.- Cincinnati proveerá oportunamente los equipos que el sistema requiera para su operación normal y dispondrá del personal para la incorporación de datos iniciales transcritos desde los archivos manuales existentes, acorde a las indicaciones que DSI entregará por escrito.

14.- Con posterioridad a la entrega, el sistema tendrá una garantía de seis meses. En ese lapso, DSI atenderá cualquier falla que éste presente ya sea por operación defectuosa o por error de los programas. En caso de errores de operación que impliquen la destrucción de parte o de la totalidad de la información, la restitución de ésta será de cargo de Cincinnati.

15.- Las parte declaran confiar mutuamente entre sí, y manifiestan su intención de colaborar en el desarrollo del proyecto y resolver en base a buena voluntad cualquier eventual diferencia. Si llegare a presentarse un diferendo que no pudiese ser resuelto de ese modo, ambas partes acuerdan designar al Sr. Arturo Méndez López, Subsecretario de Telecomunicaciones, como árbitro y arbitrador, a cuyo dictamen se someterán, desestimando toda opción de recurrir a los tribunales de justicia.

Cabe hacer notar que, a veces, los licitantes solicitan a todos los interesados una proposición de contrato. Dicha estrategia induce a éstos a competir bajando no sólo sus precios sino también aumentando su grado de compromiso. El usuario podrá entonces elegir la que más le acomode sin necesidad de aparecer imponiendo condiciones demasiado asimétricas. La estrategia nos merece un sólo comentario: no importa cómo se haya conseguido, un contrato es bueno sólo cuando conviene a ambas partes.

BIBLIOGRAFÍA

Bermont, Hubert (1996). Cómo ser un consultor de éxito. Granica.

Covacevich, Alejandro (1999). Consultoría Informativa, (Apuntes de clases).

Simon, Alan R. (1998). How to be a Successful Computer Consultant, Mc Graw Hill.