

Tesina Negociación La Herramienta Corporativa Fundamental

Caso Práctico

"Negociando con un Gigante"

Autor: Federico Ghiglione

Fghiglione04@cema.edu.ar

Cátedra: Ent. Ignacio Bossi

nego1@ideaction.com.ar

Arq. Tomás R. Ramírez
tomasr@ideaction.com.ar

Comisión 2D

"Negociando con un Gigante"

Objetivos

- → Reconocer una de las herramientas que más utilizan las grandes empresas en la actualidad para elegir y obtener mejores proveedores de productos/servicios dentro de mercados de alta competencia: el Llamado a Licitación.
- → Identificar las distintas herramientas y habilidades de negociación de las partes durante el proceso de calificación, preselección y adjudicación de proveedores.
- → Inducir la búsqueda de alternativas mediante alianzas estratégicas con competidores que, complementando sus recursos, consiguen una propuesta o solución integral más completa para la empresa licitante.
- → Aspectos prácticos para negociaciones difíciles.

Indice

- 1. Presentación del Caso
- 2. Mapa: Situación y Contexto
 - a. ¿Data Center propio o de terceros?
 - b. Un verdadero gigante del comercio minorista
 - c. Mercado de Data Centers y sus perspectivas
 - d. Los "Players" en Servicios de Data Center y la competencia
 - e. El Pedido o Llamado a Licitación: Pliego de Bases y Condiciones
- 3. Evaluación de Propuestas: Matriz Comparativa
- 4. Análisis del Contexto y las Necesidades de CROSSROAD
- 5. Contenidos:
 - a. Alianzas Estratégicas
 - b. La Licitación como herramienta corporativa de negociación
 - c. ¿Cómo negociar con un gigante?
- 6. Conclusiones
- 7. Bibliografía

Anexo

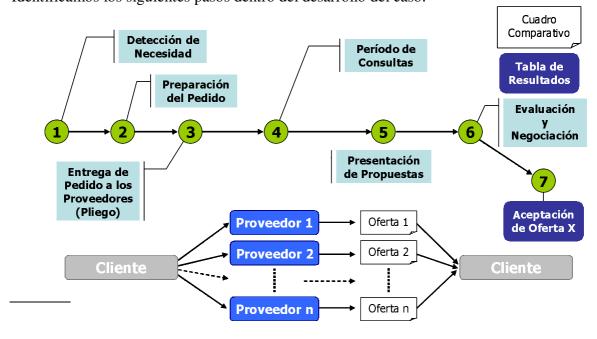
- A. Desarrollo del Ejercicio de Role Playing en Clase.
- B. Caso CROSSROAD Trabajo de Role Playing para la Clase de Negociación

Se trata de un caso de "Negociación en Mercados de Alta Competencia" donde existe una empresa (un gran supermercado) y varios proveedores de servicios participando en una compulsa agresiva, no sólo de precios (no necesariamente el determinante clave en este mercado) sino también de otros factores que la empresa debe ponderar para cada uno de estos proveedores. La negociación comienza luego de una evaluación y preselección de los potenciales proveedores, después del pedido de cotización en modalidad de "Pliego de Licitación". Identificar cuales son los factores que mayor ponderación tienen en la evaluación resulta clave.

Nos enfocaremos en dos momentos específicos dentro del proceso negociador general: La preparación del pedido por parte del supermercado y la etapa de negociación en si a partir del "Llamado a Licitación".



Identificamos los siguientes pasos dentro del desarrollo del caso.



¿Data Center propio o de terceros?

Ante la inminente y altamente posible crisis energética que enfrentaba Argentina a mediados del 2004, la dirección de Sistemas de CROSSROAD decide tercerizar los servicios de Data Center para alojar su compleja y sofisticada infraestructura de IT. Existían fuertes razones para ello: el espacio propio donde estaba emplazados sus sistemas contaba con limitaciones de espacio, deficiencia en el sistema de climatización y alto riesgo de no poder sobrellevar una contingencia debida a una prolongada interrupción del suministro eléctrico comercial.

Viernes 14 de Mayo de 2004 Según un informe de Standard & Poor's En julio podría empeorar el abastecimiento de electricidad

CROSSROAD decide entonces relevar los requerimientos operativos necesitaría para manejar su infraestructura de sistemas para conformar así un pliego de licitación e invitar a participar a las empresas reconocidas en el mercado para brindar servicios de Data Center.

Un verdadero gigante del comercio minorista

CROSSROAD, una enorme cadena de supermercados internacional, había desembarcado en Argentina a finales de 1990 con un sólo local y su compromiso hacia el cliente generó una preferencia de los consumidores. Fue creciendo velozmente y a principios del 1994 ya contaba con 15 hipermercados ubicados en Capital Federal, Gran Buenos Aires y en algunas capitales de provincia. A mediados del 2001, había adquirido varios comercios minoristas y dos cadenas de supermercados más pequeñas totalizando así: 26 hipermercados, 140 supermercados mercados y 250 minimercados. La gran variedad de productos, sus servicios de entrega a domicilio y la reafirmación de su compromiso al cliente lo llevaron a ser estar dentro de las primeras empresas del mercado argentino, liderando la facturación del grupo que rondaba \$4,044 Millones en 2001.

Si bien la crisis obligó a CROSSROAD a rediseñar sus políticas estratégicas de publicidad, distribución y logística, relación con proveedores, la empresa había mantenido su liderazgo en el comercio minorista local con una participación de mercado de 33,2%. La facturación del año 2003 fue de \$3,902 Millones.

El area de sistemas es una pieza fundamental en la operación de MAXUP: La infraestructura de sus sistemas informáticos manejan y brindan soporte a varios procesos críticos, en forma centralizada, tales como control de stock, distribución de mercadería, facturación, pago a proveedores, gestión general y otros procesos de menor prioridad como control de ingreso/egreso del personal, capacitación en línea para empleados, etc.

Toda la infraestructura de IT que disponía CROSSROAD era propia y estaba alojada en una de sus oficinas principales de la compañía: una centena de servidores redundantes con recursos de almacenamiento masivo, procesamiento en línea de las cajas, controladores de comunicaciones, servicios de replicación de datos y backup, todo corriendo distintos sistemas operativos y aplicativos especialmente desarrollados para hacer eficiente su operación. Aun cuando el recinto donde se alojaba toda esta infraestructura estaba preparado para soportar alguna contingencia por falta de energía temporaria, tenía los sistemas de acondicionamiento

de aire subdimensionados desde las adquisiciones del 2001 y el espacio físico ya era limitado. La valuación de su infraestructura de IT completa (hardware y software) rondaba los \$40 Millones de Dólares.

Años atrás la dirección de sistemas de CROSSROAD había evaluado la posibilidad de tercerizar el lugar donde ubicar su infraestructura en un Data Center especializado, pero los costos del servicio aun eran elevados y creían que la migración podría resultar caótica. Ellos habían evaluado que una falla general de suministro eléctrico en el horario de atención al público representaba una perdida de facturación promedio de \$ 16400 por minuto entre sus 416 establecimientos. La red de comunicaciones también era crítica, en los días y horarios mas concurridos las líneas de cajas registraban ingresos en promedio por minuto de \$485 para cada hipermercado (40 cajas), \$75 para cada supermercado (10 cajas) y \$43 para cada minimercado (3 o 4 cajas). En resumen, CROSSROAD manejaba diariamente una operación extremadamente crítica, cada minuto era muy valioso, entonces necesitaría contar con un proveedor de servicios de Data Center altamente calificado y orientado a ofrecer infraestructura de operación crítica.

Mercado de los Data Centres y sus perspectivas

A finales del año 2000, la Argentina fue testigo de una invasión de proveedores de alojamiento que brindaban servicios para las empresas 'puntocom" y los proveedores de servicios de aplicación (ASP)¹, casi al mismo tiempo cuando la burbuja de Internet se desinflaba y el Indice NASDAQ se derrumbaba como también varias empresas Web.

A mediados del 2001, muchas de estas empresas que ofrecían servicios de Data Center tuvieron que redefinir sus estrategias de negocio y apuntar a clientes dispuestos a tercerizar sus sistemas y que tengan como prioridad la reducción de costos sin descuidar la calidad de servicio.

Los precios para estos servicios de tercerizacion de infraestructura habían caído en promedio un 30% con respecto al año 2000. Este mismo efecto ya se venia observando también en Estados Unidos y Europa, en proporciones similares. En esos mercados la demanda había caído un 25% y la sobreoferta de servicios hacia que los márgenes del negocio bajaran abruptamente, mientras las expectativas del mercado eran poco alentadoras.

Luego de la crisis del 2002, se reforzaron aun más los modelos de Outsourcing para Tecnologías de Información y se reavivo la competencia que buscaba capturar nuevos clientes que necesitaran un entorno seguro para co-ubicar sus equipos e infraestructura de sistemas. El enfoque del negocio debía cambiar para subsistir, había llegado de la mano del boom de Internet y este ya no era tan atractivo. Nuevas alternativas debían plantearse, debía agregarse mayor valor agregado a estos servicios y así se incorporaron prestaciones accesorias tales como conectividad, firewalling, monitoreo de funcionamiento de los servidores del cliente.

En ese momento el mercado argentino contaba con 12 empresas que ofrecían Servicios de Data Center. La mayoría de ellos se vieron forzados a incorporar soluciones más completas y

_

¹ Compañías que ofrecen servicios de suscripción para pequeñas y medianas empresas puedan usar aplicaciones y herramientas especificas de software bajo un modelo "pay-per-use", permitiéndoles acceder a la utilización de estas a través de Internet.

customizadas a las necesidades de sus clientes, ya sea en forma directa o por medio de terceros. Los servicios más usuales que se ofrecían para mejorar el valor de los servicios de co-ubicación básicos eran: servicios de ASP, sistemas de backup automático, restauración y almacenamiento a demanda, aplicaciones de comercio electrónico y recuperación ante desastres (disaster recovery). Varios de estos proveedores de servicios de Data Center tenían sus propias redes de Telecomunicaciones.

A principios del 2004, los precios para servicios básicos de Data Center en el mercado local variaban entre \$ 110 y \$ 135 por metro cuadrado contratado, de acuerdo al tipo de nivel de soporte de IT en sitio. Un mayor nivel de conectividad con redes de Telecomunicaciones era una característica deseable aunque su precio se pagaba por separado.

Los "Players" en Servicios de DataCenter y la competencia

La competencia del mercado resultaba algo agresiva ya que había pocos elementos diferenciadores en la propuesta básica, sin embargo, la verdadera batalla se presentaba a la hora de ofrecer servicios adicionales y profesionales.

DATASTAR

Empresa proveedora local de servicios de **Data Center**. Contaba con buena reputación por su soporte de IT y algunos clientes importantes. Su Data Center estaba calificado como uno de los mejores del mercado y contaba con el espacio necesario que requería CROSSROAD en su pedido. Mientras que el acceso a las redes de comunicaciones era regular. La ubicación del Data Center era considerada regular.

RENSET

Empresa internacional proveedora de servicios que su negocio principal eran las **Telecomunicaciones**, pero había incursionado en pequeños negocios de Data Center. Este proyecto superaba ampliamente su capacidad operativa, no contaba con el espacio necesario dentro de su Data Center para brindarle el servicio requerido a CROSSROAD, pero no dejaba de interesarle el negocio de Telecomunicaciones que había detrás. La ubicación del Data Center era considerada regular. Era el mayor prestador de servicios de Telecomunicaciones para CROSSROAD, quien consideraba que esos servicios eran muy buenos.

FULLTOP

Empresa proveedora internacional de servicios de **Data Center**. Contaba con el Data Center de mayor superficie de la Argentina pero con muy pocos clientes. Su Data Center estaba bien calificado pero tenía muy poca infraestructura de acceso a redes de Telecomunicaciones. La ubicación del Data Center era considerada muy inconveniente porque estaba muy alejada de la ciudad.

TELEPOP

Empresa proveedora local de **Telecomunicaciones**, tenía un Data Center pero con muy pocos clientes. Su Data Center contaba con la infraestructura adecuada para brindar servicios de primer nivel, pero su asistencia técnica y soporte de IT eran considerados muy pobres. La infraestructura de acceso a redes de Telecomunicaciones era buena. La ubicación del Data Center era considerada ideal, las oficinas centrales de

CROSSROAD estaban a sólo 4 cuadras. Todavía no le brindaba servicios de Telecomunicaciones a CROSSROAD.

NEWSTEP

Empresa proveedora local de servicios de **Data Center**. Contaba un Data Center de pequeña superficie pero su nivel de soporte de IT era considerado de excelencia, pocos clientes y asistencia técnica de avanzada. Su Data Center era el mejor calificado pero su limitada infraestructura de acceso a redes de Telecomunicaciones lo perjudicaba. La ubicación del Data Center era considerada muy buena.

SERTEL

Empresa proveedora internacional de **Telecomunicaciones**, había desarrollado una veintena de negocios de Data Center para clientes pequeños. Su Data Center contaba con la infraestructura requerida por CROSSROAD y servicios de asistencia técnica y soporte de IT eran regulares. La infraestructura de acceso a redes de Telecomunicaciones era buena. La ubicación del Data Center era considerada buena. **PANSEC**

Empresa proveedora local de servicios de **Data Center**. Su Data Center contaba con la infraestructura ideal para brindar servicios CROSSROAD, sus servicios de asistencia técnica y soporte de IT eran considerados muy buenos. La infraestructura de acceso a redes de Telecomunicaciones era regular. La ubicación del Data Center era muy buena.

RANTEL

Empresa proveedora local de **Telecomunicaciones**, todavía no había desarrollado negocios de Data Center porque recién estaba terminando de construirlo. La crisis había suspendido su construcción a principios del 2002 y se estimaba que tardaría dos semanas mas para dejarlo completamente operativo. Le ofrecía servicios de Telecomunicaciones a CROSSROAD desde el año 2001, pero era considerado regular en la prestación de sus servicios principalmente por falta de recursos técnicos que dieran eficiente soporte en sitio. La infraestructura de acceso a redes de Telecomunicaciones era buena y la ubicación del flamante Data Center era buena.

El Llamado a Licitación: Pliego de Bases y Condiciones

CROSSROAD preparó el pliego de bases y condiciones para una licitación privada invitando a participar a las 8 empresas, de las cuales 4 estaban dedicadas a brindar exclusivamente soluciones específicas de Data Center, mientras otras 4 además contaban con importantes redes de Telecomunicaciones y algunas ya le ofrecían a CROSSROAD sus servicios de enlace en línea para sus establecimientos.

Los tiempos para la migración del Data Center eran realmente acotados. Consideraron sólo 7 días para aguardar las propuestas de los proveedores y 3 días para tomar decidir por el mejor proveedor. El 1 de Julio comenzaba la temporada de mayor demanda de energía. Los tiempos eran considerados críticos. Sumado a esto, el gobierno impondría penalidades para consumos excesivos.

Lunes 31 de Mayo de 2004

Rige desde hov el plan de ahorro de energía

La Secretaría de Energía de la Nación reglamentó, y puso en marcha a partir de hoy, el denominado Programa de Uso Racional de la Energía en el sector Eléctrico, determinando las características del esquema de premios por ahorro y de cargos por mayor consumo de electricidad que se aplicará para contrarrestar parcialmente los efectos de la crisis energética actual.

Era también fundamental analizar el impacto de estas nuevas medidas en la operación de IT de CROSSROAD, considerando que estaban clasificados como "grandes consumidores".

El pedido de CROSSROAD enunciaba, en resumen:

Objeto

CROSSROAD ha desarrollado este documento con la intención de obtener una propuesta por parte de terceros, para la contratación de metros cuadrados contiguos de infraestructura física de Data Center y su respectivo cableado interno, para el alojamiento del equipamiento propio; todo esto de acuerdo a los términos que se detallan en el presente documento de condiciones.

Los objetivos primarios de CROSSROAD al evaluar las alternativas de la tercerización con los distintos proveedores son los siguientes:

- Contar con una infraestructura de Data Center que satisfaga los requerimientos de procesamiento de datos actuales, que cuente con construcciones e instalaciones de primer nivel que satisfagan los estándares de CROSSROAD. Asimismo que se encuentre en condiciones de absorber nuevos requerimientos de expansión o cambio de plataforma, permitiéndole a CROSSROAD una reducción de sus costos operativos.
- Acompañar a CROSSROAD en los planes de renovación tecnológica.
- Acompañar y facilitar la integración de este servicio dentro de las estrategias de continuidad de la información de CROSSROAD.

Descripción del Servicio Requerido

Los servicios de Data Center se definen como:

- La provisión de un espacio físico, seguro, contiguo, exclusivo y cerrado, con acceso restringido para alojar todo el equipamiento informático propiedad de CROSSROAD. Se requieren 430 m² de espacio de Data Center considerando una utilización de capacidad eléctrica y 99.99% de disponibilidad de servicio medido mensualmente.
- La provisión, instalación y certificación del cableado eléctrico y de datos para el equipamiento de IT de CROSSROAD.
- La provisión de 5 puestos de operaciones para el personal de CROSSROAD en una oficina dedicada con accesos restringidos.

El Data Center del proveedor deberá contar con los siguientes requisitos mínimos:

- a. Sistema de Aire Acondicionado.
- b. Sistema de Suministro Eléctrico Redundante.
- c. Sistema de UPS y Grupos Electrógenos con conmutación automática.

- d. Ascensores o Montacargas.
- e. Sistema de Detección y Extinción de Incendio.
- f. Sistema de Alarma de Seguridad con Vigilancia Externa las 24 horas.
- g. Sistemas de Control de Acceso con tarjeta magnética y monitoreo con Circuito Cerrado de TV.

Considerar un periodo de contrato por 3 años de servicios contados a partir de la aceptación de las pruebas y la puesta en marcha del servicio.

Se penalizará:

Incumplimiento por causa de Energía Eléctrica Incumplimiento en el Sistema de Climatización Incumplimiento en Tiempos de Respuesta frente a Cambios solicitados

La Presentación de Propuestas

Las propuestas de los proveedores serán recibidas en sobre cerrado hasta el próximo día 7 de Junio a las 10:00 hs. en la sede principal de CROSSROAD, Av. Libertador 12400 - Olivos.

La propuesta de cada proveedor debe estar conformada por los siguientes puntos:

| Nombre de la Empresa: | |
|---|---------------------------|
| 1. El proveedor se compromete a cumplir los niveles de servicio requerid | os: SI - NO |
| 2. Precio por Servicio Mensual de Data Center: Precio Total x 420 m² de acuerdo a la especificación CROSSROAD: | \$ x m ² \$ |
| 3. Condiciones Comerciales del proveedor: Completar las alternativas comerciales que crea más convenientes. | |

3. Evaluación de Propuestas: Matriz Comparativa

Finalmente llegó el día 7 de Junio, 10:00 hs. Las 8 empresas invitadas habían presentado sus propuestas y la dirección de sistemas presentaba los resultados frente al Directorio para que ellos aprueben la decisión de quien sería la empresa donde tercerizar el espacio físico de Data Center.

Una selección poco cuidadosa produciría perdidas importantes de dinero a CROSSROAD y también correría riesgo la gestión de la dirección de sistemas de la empresa. Se utilizó una matriz que le permitiría comparar las características que debía cumplir cada proveedor con el requerimiento específico de CROSSROAD ponderando su valor de acuerdo a la importancia que representaba esa característica para la compañía. Estos fueron los factores ponderados y su valorización.

| | | | Mínima | | Media | Máxima | |
|------|--|-------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| Item | Característica | Ponderación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 | Infraestructura del Data Center | 10% | | В | E-H | | A-C-D- F-G- <mark>I</mark> |
| 2 | Ubicación del Data Center | 20% | С | | A-B | F-H-I | D-E-G |
| 3 | Salud Financiera del Proveedor | 5% | | | A-B-C- D-E-F- G-H | I | |
| 4 | Acceso a Redes de Telecomunicaciones | 10% | C-E | | A-F-G | D-H-I | В |
| 5 | Antecedentes y Referencias | 5% | | D | C-F-H | | A-B-E- G-I |
| 6 | Nivel de Disponibilidad comprometida medido mensualmente | 20% | | | | | A-B-C- D-E-F- G-H- I |
| 7 | Nivel de Soporte de Mesa de Ayuda | 10% | | | | A-B-C- D-E-F- G-H-I | |
| 8 | Tiempos de Respuesta frente a Cambios solicitados | 5% | | | | A-B-C- D-E-F- G-H-I | |
| 9 | Precios por metro cuadrado de superficie de Data Center | 5% | Menos de \$100: | Entre \$101 y \$110: C | Entre \$111 y \$120: E-F-H-I | Entre \$121 y \$130: G-B-D | Más de \$130: |
| 10 | Flexibilidad Comercial | 10% | D-E | C-F-G- H | A-B | ı | |

Total 100%

La ponderación utilizada consideraba un 50% de importancia sobre las características que estaban dadas (los ítems de 1 a 5 eran conocidos por el mercado y por CROSSROAD), mientras que el otro 50% se basaba en las características que asumiría el proveedor en este pedido particular de CROSSROAD (ítems de 6 a 10).

Se había considerado que todos los proveedores estaban en una situación financiera relativamente estable y en términos generales era regular, ya que el mercado de servicios de Data Center se recuperaba lentamente de la crisis del 2002.

Referencias

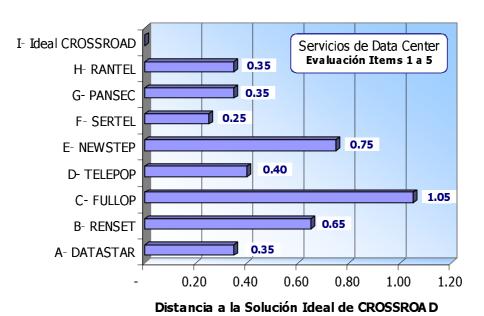
- A- DATASTAR
- **B- RENSET**
- C- FULLOP
- D- TELEPOP
- E- NEWSTEP
- F- SERTEL
- G- PANSEC
- H- RANTEL I- Ideal CROSSROAD

El cuadro de evaluación para los ítems de 1 a 5 entregaba los siguientes resultados:

| | Item 1 | Item 2 | Item 3 | Item 4 | Item 5 | Item 6 | Item 7 | Item 8 | Item 9 | Item 10 | Suma Total |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|---------------|
| A- DATASTAR | 0 | 0.2 | 0.05 | 0.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.1 | 0.1 | 0.55 |
| B- RENSET | 0.3 | 0.2 | 0.05 | 0.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.05 | 0.1 | 0.80 |
| C- FULLOP | 0 | 0.6 | 0.05 | 0.3 | 0.1 | 0 | 0 | 0 | 0.05 | 0.2 | 1.30 |
| D- TELEPOP | 0 | 0.2 | 0.05 | 0 | 0.15 | 0 | 0 | 0 | 0.05 | 0.3 | 0.75 |
| E- NEWSTEP | 0.2 | 0.2 | 0.05 | 0.3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.3 | 1.05 |
| F- SERTEL | 0 | 0 | 0.05 | 0.1 | 0.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.2 | 0.45 |
| G- PANSEC | 0 | 0.2 | 0.05 | 0.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.05 | 0.2 | 0.60 |
| H- RANTEL | 0.2 | 0 | 0.05 | 0 | 0.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.2 | 0.55 |
| I- Ideal CROSSROAD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |

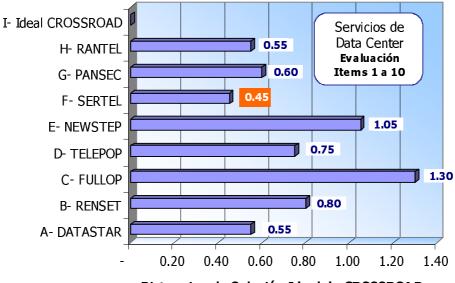
Si el proveedor cumplía con lo requerido en el punto 1 del pedido de CROSSROAD, entonces hacia que los ítems 6, 7 y 8 valieran 0. Mientras que las columnas del Item 9 y 10 corresponderían a los valores que se fijaran de acuerdo al precio y condiciones creativas que cada proveedor establecerá en su propuesta.

4. Análisis del Contexto y las Necesidades de CROSSROAD



Evaluando los Ítems 1 a 5, se puede observar que SERTEL lleva una leve ventaja con respecto al resto. Luego existen 4 empresas detrás que están muy cerca y podrían ganar la

licitación manejando los ítems de 6 a 10. Los demás que están algo más alejados deberán ser agresivos en la definición de sus condiciones particulares en la propuesta a CROSSROAD.



Distancia a la Solución Ideal de CROSSROAD

El poder de negociación de CROSSROAD es grande y aprovechará alguna de las características propuestas en los ítems de 6 a 10 para negociar mejores condiciones con quienes están mejor posicionados en los ítems de 1 a 5.

En este caso, CROSSROAD elige a SERTEL. Sin embargo, el poder de negociación se podría llegar a equilibrar, si existen acuerdos entre los proveedores mediante Alianzas. La idea es participar buscando intereses comunes entre al menos dos proveedores para brindarle una solución más atractiva y efectiva para CROSSROAD, intentando a su vez, mejorar su distancia a la solución ideal y lo más importante: fortalecen su posición negociadora frente al cliente.

Lo fundamental es distinguir la valorización que hace CROSSROAD en su Matriz de Evaluación, reconocer las ponderaciones para definir las posiciones relativas con respecto al resto de los proveedores.

5. Contenidos

A. Las Alianzas Estratégicas

Las alianzas entre compañías son imprescindibles en el negocio de la tecnología de la información y las Telecomunicaciones, estas se pueden agrupar en dos tipos:

Por un lado, las **alianzas operativas**, por las cuales una compañía necesariamente debe trabajar con otra para ofrecer servicios en las áreas en las que no llega su propia red o donde no tiene cobertura de servicio.

El otro tipo de pasa por **alianzas de acuerdo comercial**. Se trata de un terreno fértil para la integración de negocios ya que varios proveedores de servicio pueden ofrecer servicios de terceros que son integrados para brindar un servicio más completo. Esto a su vez es una

ventaja para el comprador, ya que la solución integral de servicios la brinda una sola empresa y no varias por separado.

Entonces, es más atractivo para el comprador porque:

- El proveedor es el único responsable de la integración completa del servicio.²
- El proveedor ofrece el servicio integral y lo cobra mediante una sola factura.³
- Resuelve el inconveniente de lidiar con varios proveedores en caso de presentarse algún problema de servicio. Este solamente tiene que reclamar a uno: su proveedor único.

Por otra parte, el atractivo para las empresas que buscan alianzas son:

- Mejorar las ventajas competitivas en el conjunto con respecto al mercado.
- Establecer una mejor posición en la mesa de negociación con CROSSROAD, con respecto a lo que este ultimo necesita.
- Se generan sinergias para ofrecer los servicios conjuntos para otros clientes.
- Mejora su imagen al tener dentro de su cartera de clientes a un gigante como CROSSROAD.
- Minimiza el impacto de nuevas inversiones y/o recursos cuando el aliado puede resolver estas cuestiones.

En el caso de CROSSROAD, el escenario de una alianza se ve reflejado bajo el siguiente esquema:

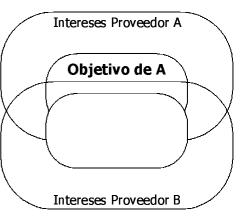
Alianza de acuerdo comercial donde alguno de los dos proveedores A y proveedor B, reúnen sus intereses (fortalezas, características y recursos) teniendo como objetivo brindarle el servicio integral requerido por CROSSROAD.

Por lo anteriormente expuesto, a CROSSROAD seguramente le interesará tener una única empresa prestadora de servicios de Data Center, el proveedor A y el

proveedor B deberán acordar quien de ellos será la cara visible frente al cliente, esto es, quien será el integrador y quien será integrado.

El proveedor que es integrado le ofrecerá una tarifa especial a la empresa Integradora y podrían hacer potenciales acuerdos para otros clientes a partir de la solución integral conjunta que diseñaron para CROSSROAD.

En las alianzas se busca generar intereses comunes para concretar un negocio determinado. Analizando las distintas alianzas que se pueden dar dentro este caso, encontramos que se pueden combinar las fortalezas de sus negocios de Data Center y de Telecomunicaciones entre ellas para mejorar su resultado enfocándose creativamente en la solución integral a CROSSROAD.



 $^{2\} Resolviendo\ el\ problema\ de\ integración\ conocido\ como\ Multivendor\ Integration\ Problem.$

³ También denominado "One Stop Shopping".

Algunas posibles alianzas estratégicas interesantes, que pudieron tener mejor resultado que el obtenido eligiendo a SERTEL, serian:

A + H : DATASTAR (Data Center) + RANTEL (Telecomunicaciones)

B + C : RENSET (Telecomunicaciones) + FULLOP (Data Center)

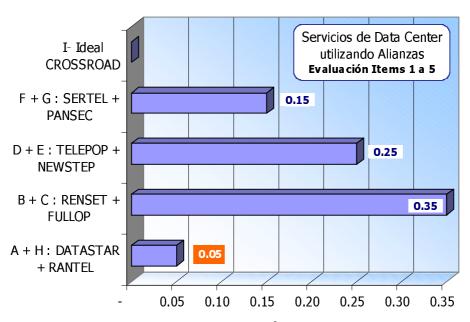
D + E : TELEPOP (Telecomunicaciones) + NEWSTEP (Data Center)

F + G : SERTEL (Telecomunicaciones) + PANSEC (Data Center)

Asumiendo que ambas empresas cumplen con el nivel de servicio requerido y utilizan el mejor precio ponderado anteriormente, se obtiene la nueva valorización.

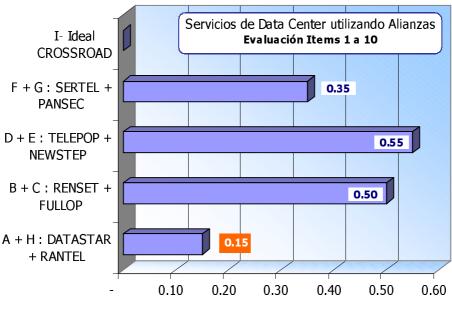
| | Item 1 | Item 2 | Item 3 | Item 4 | Item 5 | Item 6 | Item 7 | Item 8 | Item 9 | Item 10 | Total |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-------|
| A + H : DATASTAR + RANTEL | 0 | 0 | 0.05 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.1 | 0.15 |
| B + C : RENSET + FULLOP | 0 | 0.2 | 0.05 | 0.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.05 | 0.1 | 0.50 |
| D + E : TELEPOP + NEWSTEP | 0 | 0.2 | 0.05 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.3 | 0.55 |
| F + G : SERTEL + PANSEC | 0 | 0 | 0.05 | 0.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0.2 | 0.35 |
| I- Ideal CROSSROAD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - |

El nuevo mapa de contexto frente al requerimiento de CROSSROAD podría ser el siguiente.



Distancia a la Solución Ideal de CROSSROAD

Como se puede observar, las alianzas llevan a mejorar el posicionamiento dentro de la solución requerida por CROSSROAD, y al mismo tiempo, mejoran también su posición negociadora al disponer de las características conjuntas que necesita el cliente. Cuando se combinan los intereses, se mejoran las características relativas de cada proveedor hacia a la solución integrada y todas las partes salen beneficiadas. Cabe recordar que se logran ampliar los intereses a través de las necesidades.



Distancia a la Solución Ideal de MAXSUP

B. La Licitación como herramienta corporativa de negociación

La estrategia de 'Llamado a Licitación' es utilizada mundialmente por empresas, organismos internacionales, gobiernos, ONGs, corporaciones multinacionales, etc. Como hemos visto en el caso CROSSROAD, el acto licitatorio permite:

- → Desarrollar mesas negociadoras con múltiples proveedores simultáneamente. Esto le asegura a la empresa compradora o licitante, una mejor posición en la mesa negociadora con el proveedor seleccionado. Especialmente si existen muchas empresas que están en condiciones de brindar el servicio solicitado o vender el producto requerido.
- → Sondear las condiciones del mercado en cuanto a oferta y demanda.

 Convocar a los proveedores a participar públicamente o por invitación, permite conocer los detalles de la oferta que ofrece todo el mercado, y a su vez, permite medir la demanda. Los proveedores demuestran quienes componen sus carteras de clientes, como y cuando fueron contratados, etc. Además, si existen muchos proveedores participando la competencia será más agresiva, mientras que si existen pocos, la competencia será más acotada y diferenciada. En resumen, la licitación permite conocer el mapa del contexto del mercado.

→ Generar un compromiso entre las partes negociadoras

La oferta presentada por el proveedor es siempre una propuesta firme, incluso en la mayoría de los casos, la propuesta debe estar acompañada de un pagaré o una póliza de caución a nombre de la empresa licitante por un porcentaje determinado del monto total de la propuesta que garantiza el fiel cumplimiento del producto o servicio en cuestión. En caso de incumplimiento del proveedor, el licitante puede que puede ejercer su derecho y cobrar esta garantía. Todas estas condiciones suelen estar especificadas por el licitante dentro del Pliego de Licitación. Si se firma un contrato entre las partes, el Pliego de Licitación está incluido constituido dentro del acuerdo escrito.

→ Conseguir o establecer condiciones con toda la flexibilidad o rigidez que se desee. Si no se establecen condiciones, los proveedores pueden definir sus propuestas con mayor creatividad. En cambio si se definen condiciones estrictas, las propuestas tenderán a ofrecer menos alternativas u opciones de parte del proveedor.

También se ha difundido bastante el uso de la Licitación para demostrar transparencia y equidad a la hora de elegir a un proveedor para realizar una obra, confeccionar un proyecto, proveer algún sistema o brindar algún servicio, entre otros. Si es bien utilizado es un modelo que brinda transparencia al proceso de contratación.

C. ¿Cómo negociar frente a un gigante?

Cuando se comienza a negociar con un gigante llegará a un momento donde se puede sentir intranquilo, presionado y hasta rechazado. Antes que nada hay que estar preparado para recibir una respuesta negativa. Estudie previamente las posibles situaciones que puedan presentarse cuando se esté enfrente de la empresa gigante. Aquí se presentan algunas habilidades, estrategias y herramientas negociadoras:

1) No reaccione: Diagnostique.

Su empresa ya presentó la propuesta de Licitación y ahora es invitado a revisarla punto por punto. Asegúrese de conocer el nivel de decisión que tiene la persona de su contraparte con la que se usted se reunirá. Prepárese para enfrentar las siguientes afirmaciones y sepa responder a tiempo:

"Su oferta es demasiado cara."

- → Pregunte que entiende la otra parte por "demasiado cara".
- → Averigüe qué se considera aceptable, y sobre qué criterios.
- → Justifique la oferta y demuestre las diferencias con respecto a otras que este comparando.
- → No cambie el precio hasta no saber más sobre lo que busca la otra parte.
- → Descubra si la objeción se deriva del precio o de otros factores.
- → Averigüe por qué, si la oferta es demasiado cara, la otra parte sigue negociando.

"El precio excede nuestro presupuesto."

- → Descubra cuál es el monto del presupuesto asignado y su periodo de vigencia.
- → Vea si puede ajustar su oferta a dicho presupuesto, y si la otra parte puede combinar varias de las partidas presupuestarias.

- → Proponga un plan de pagos diferidos.
- → Pida una aceptación de la propuesta y retenga la entrega del producto o servicio hasta la aprobación del nuevo presupuesto.
- → Subdivida el pedido en unidades adaptadas al presupuesto del cliente.

'Esta oferta no es lo que buscamos."

- → Insista en conocer detalles sobre lo que desea la otra parte.
- → Descubra qué aspectos de la oferta son los más apreciados.
- → Haga preguntas hasta tener una idea clara de las necesidades de la otra parte, y entonces, reformule su oferta en función de la nueva información obtenida.

'Su oferta no es competitiva."

- → Pregunte que se entiende por 'ho competitiva''.
- → Determine si las ofertas de sus competidores son comparables a la suya.
- → Detecte las debilidades de las otras ofertas y subraye los puntos fuertes de la suya.
- → Reformule su oferta evitando compararla directamente con la de los competidores.
- → Destaque las opciones únicas de sus productos o servicios.

Si la situación es tensa y el conflicto no avanza hacia una solución recuerde los siguientes pasos:

Vaya al Balcón - Habilidad Clave

Este lugar imaginario le dará la perspectiva para analizar el problema desde afuera. Imagine desde allí como haría un tercero para mediar entre las partes, que cosas se podrían plantear desde una visión externa. En situaciones emocionales, el separar del conflicto puede resultar mas fácil decirlo que hacerlo. Piense que cuando está disgustado, recuerde que su punto de vista es válido, incluso si su contraparte no piensa lo mismo.

Identifique el comportamiento de su contraparte, recordando que juega el papel de "ponerse en difícil" porque es la mejor manera que conoce para defender sus intereses. Mantenga la calma.

Reconozca los ataques y maniobras tácticas de su contraparte como señal de que aún no se han reconocido completamente los intereses en cuestión.

Manténgase enfocado en su meta: Alcanzar el acuerdo que satisfagan los intereses de ambas partes. No deje que su contraparte lo lleve a usted a hacer demandas autodestructivas o concesiones que puedan afectar su habilidad para conseguir su meta.

2) Escuche en forma activa y asiente lo dicho

Usted se encuentra en una mejor posición para cambiar la perspectiva mental del otro sólo después de haberlo escuchado. La gente tiende a cerrarse y aferrarse a su posición hasta que se sienten realmente 'escuchados':

→ La meta de escucha activa es para usted: Oír, entender e interpretar a las demás personas – sus palabras, pensamientos, sentimientos, y a su vez, hacerles saber que usted los escucho y los entendió.

→ Cuando escuche, resista el ánimo de defenderse o desaprobar lo que la otra persona le está diciendo. Asiente sus motivaciones, sentimientos y punto de vista, aun cuando usted no este de acuerdo con lo que le dicen. Su meta es entender el mensaje, no juzgar la veracidad de lo que dicen.

Por ejemplo, si le dicen 'usted nunca escucha lo digo", la tentación es defenderse con: "Yo lo escucho y puedo decirle todo lo que usted me ha dicho". Una mejor respuesta a lo primero sería, sin agregar más información: 'usted se siente poco escuchado o... quizás desatendido?"

- → Encuentre su propio estilo de escucha. Si usted es sincero para entender lo que alguien está diciendo y sintiendo, su preocupación acudirá y usted no sonará mecánico, demostrará que usted escucha con atención e interés.
- → Hable de las cosas que le dijeron y que usted esté de acuerdo. Enfocarse en los puntos de vista compartidos es una forma de construir una base común. Estos puntos constituyen la estructura fundamental de su acuerdo final.

3) Defienda su mayor interés

Déjele saber a su contraparte lo que usted necesita. Hágalo firmemente sin menospreciar su punto de vista.

Utilice expresiones con "Yo", dígale a su contraparte negociadora: "Yo estoy preocupado porque no cumpliremos con tu fecha limite si no definimos las nuevas características que te pedí. Estoy decepcionado. Yo no sé lo que te gustaría que haga con esto.", en vez de: "Todas estas nuevas características que estas agregando hacen que mi trabajo se haga imposible".

En la segunda expresión, usted culpa a tu trabajo frustrado y la demora de su contraparte. En la primera expresión, quien habla acepta la responsabilidad por la emoción (preocupación) y los problemas, sin aplicarle culpas a quien escucha.

La segunda expresión invita a su contraparte a pelear: "Hay un montón de tiempo. Ustedes agregan estas nuevas características o pierden el contrato!". Pero la expresión con "Yo" invitan a una revisión: 'Qué características usted cree que puedan agregar?". En resumen, las expresiones "Yo" con sentimien tos y compromiso son imposibles de disputar, usted solamente tiene la autoridad total sobre sus sentimientos y creencias.

La persona que confronte contra sus expresiones "Yo" podría estar convencida y percibir exactamente lo que usted dice, y aun así usted no culpo a nadie. Esté preparado para recibir estas duras respuestas antes de declarar de su lado: 'Parece que usted considera esenciales estas características. Yo necesito consensuar la cantidad de horas estimadas que involucrarán estas nuevas características, antes de comprometer una fecha limite".

• Evite hacer juicios de valor. Discuta los datos subyacentes, luego dejé que su contraparte saque sus propias conclusiones. Por ejemplo, si su usted confronta una oferta irracional, evite decir: 'Esta oferta es ridícula! ¿Qué tan desperados creen que

estamos?". Es mejor decir: 'Para satisfacer los intereses de ambos, necesitamos dirigir a, b y c en forma justa. Yo no veo como esta oferta logra eso. ¿Usted lo ve?".

4) Cambie el Juego

No se someta a las reglas del juego de posición. Antes de se vea acorralado, cambie el juego a uno que usted esté en condiciones de jugar.

Reencuadre

Considere el reencuadre como un cambio de perspectiva en la resolución de problemas. Virtualmente cualquier posición o demanda puede ser reencuadrada en intereses, opciones o criterio objetivo:

De posición a intereses:

- a) Escuche los intereses que esconde la posición declarada por su contraparte. Usted escucha: 'Si no promocionan mi puesto a Director de Ingeniería, yo renuncio", entonces usted responde: 'Veo que tienes un importante interés en que tu puesto laboral sea promocionado. Pensemos juntos como podríamos manejar este asunto."
- b) Buscar directamente intereses subyacentes. "Yo entiendo que este asunto es importante para vos, y me gustaría tener un mejor entendimiento de lo que lo hace tan especial". Si su contraparte se niega a revelar su interés, presente una alternativa y pregunte: "¿Qué hace que esta opción resulte menos atractiva?". Su contraparte al explicar porque esta opción es inaceptable, ellos estarán revelando sus intereses.

De posición a opciones:

Responda a posiciones o demanda como si su contraparte representara una posibilidad entre varias. 'Director de Ingeniería es uno de los títulos que debemos considerar"

De posición a criterio objetivo:

- a) Escuche atentamente los lineamientos que están detrás de sus posiciones y expresiones. Si su contraparte afirma, "mi comité de directores no aceptará la venta por menos de 80 millones", usted puede responder, 'La posición del comité de directores es un parámetro importante para determinar una solución satisfactoria. Me pregunto si hay otros parámetros para determinar valor justo. ¿Qué tal el Price/Earing Ratio?"
- b) Después que ellos definieron su posición, diga, 'Estoy dispuesto a a ceptar un monto que considere justo. ¿Pueden ayudarme a entender si 80 millones lo es?"

5) Diga el Juego y Negocie las Reglas

Si el reencuadre no funciona, quizás usted quiera ser explicito sobre la dinámica que esta ocurriendo. Describa sus observaciones y las consecuencias del proceso actual: 'Sabe, usted dijo un numero que me parece alto para mi, y entonces yo diré un numero bajo, y luego

insistiremos en nuestras posiciones hasta que uno se rinda. No encuentro que haya dado mi mejor solución al problema cuando trabajo con gente de esta manera."

Luego asegúrese de proponer una nueva forma de continuar la negociación. Usted puede cambiar la discusión a un criterio aplicable al caso. Esto ayuda si describe la necesidad de hacer por su cuenta: 'Esto me ayu daría a comprender mejor el criterio de una oferta justa si podemos echar un vistazo a algunos estándares en esta industria."

Cuando el encuadre no funciona, se puede enfocar sobre los sentimientos involucrados, en vez de enfocar sobre la resolución del problema: "Antes de que movamos los números, seria bueno conocer como se sintieron en la ultima reunión que mantuvimos. Cuando se fueron parecían bastante enojados, ¿fue así?". La respuesta que usted obtiene a esa pregunta está asegurando demanda de escucha activa.

La estrategia de 'Diga el Juego" puede ser riesgosa si la otra persona ve acusación en sus observaciones. Asegúrese de hacer una observación neutral sobre una dinámica compartida, nunca insinúe que su contraparte intenta manipularlo o frustrarlo.

6) Cambio de Jugadores

Finalmente, hay veces que simplemente se necesita cambiar los jugadores en la mesa negociadora. Esto puede ser beneficioso cuando:

- Ninguno de los presentes tiene la autoridad suficiente para cerrar el trato.
- Alguien ha invertido tanto en el resultado que es incapaz de explorar opciones sin sentirse 'inseguro'.
- Se requiere de experiencia o imparcialidad (esto involucra la participación de un tercero mediador o un experto en estándares relevantes)
- La dinámica personal o la historia entre las partes es una porción de lo que se negocia.

Recuerde, usted puede cambiar la dinámica de los jugadores sumando o substrayendo gente en su equipo negociador, o agregar un tercero para mediar.

Proponer un cambio de jugadores puede ser percibido como una amenaza ('Quiero hablar con tu supervisor') o un rechazo. Sea explicito acerca de sus ideas y proponga, en vez de imponer, un cambio.

Corolario

Una regla mnemotécnica para recordar el abordaje a negociaciones difíciles o desequilibradas en cuanto al poder de negociación de una de las partes, es:

'3, 2, 1, Problema Resuelto"

El 3 le recordara que tome la posición de un tercero, no involucrado en la negociación. Como si fuera una mosca en la pared, manténgase por encima de la discusión, analice la situación y no sea reactivo.

El 2 le sugerirá que tome la segunda posición, la de su contraparte. Trate de ver el mundo desde otro punto de vista. Escuche con empatía y trate de entender.

El 1 le indica que se enfoque en su primera posición, de a conocer sus intereses y necesidades, y también como se siente.

Problema resuelto comprende:

- Reencuadrar el **problema** en términos de intereses, opciones y criterios objetivos.
- Llevar a las personas adecuadas a la mesa de negociación para resolver los problemas con profesionalismo.
- o Negociar nuevas reglas para el juego.

Recomendaciones para conseguir un acuerdo exitoso con un Gigante:

- → Estar preparado siempre antes de la negociación. Una buena preparación previa al proceso negociador resulta la clave del éxito.Explore y averigüe la mayor cantidad de información de su contraparte. Intente conocer hasta los más mínimos detalles y/o preferencias.
- → **Identifique** los **intereses** de la contraparte y **busque** los **puntos en común** que lleven a la creación de valor para ambas partes.
- → Separe siempre las personas del problema o conflicto. Sea duro con el problema y suave con las personas. Suba al Balcón cuando vea que la negociación se complica. Si esta no avanza, proponga un plazo intermedio para retomar el dialogo, y permítase repensar su estrategia y acciones en la mesa negociadora.
- → Siempre se debe **negociar sobre intereses**, **no sobre posiciones**. Conozca su MAAN e identifique aquello que es innegociable. Las concesiones deben ser a cambio de algo: es primordial **mantener el equilibrio** en la mesa negociadora.
- → Mantenga su perfil negociador para lograr sinergia intentando establecer buenas relaciones comerciales a largo plazo.
- → Lleve un **Reporte sobre el desarrollo de la negociación (Mapa)**: Intereses en común, objetivos y acciones que se estén acordando. Este análisis le permitirá mantener un seguimiento permanente del estado de la negociación y lo que esta pendiente por resolver.
- → Preparé previamente un 'Plan B''o propuesta alternativa en caso de vislumbrar que la primer propuesta no tiene forma de avanzar.

Conclusiones

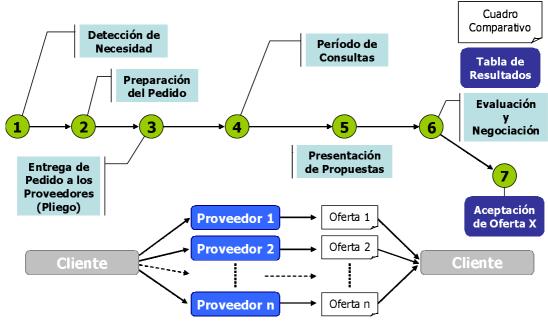
- → Es primordial **reconocer los intereses** que hay detrás de una empresa con gran poder de negociación, además de la **ponderación** que hace de los **factores** que hace al evaluar a sus proveedores. El negociador eficaz debe reconocer y ver mas allá de los intereses de su contraparte. Deberá **buscar y explorar otras necesidades para ampliar** aun más esos intereses.
- Resulta fundamental mantener la negociación en términos de intereses y no de posiciones. Esto asegura el equilibrio en la mesa negociadora.
- → Reconocer el Mapa y el Contexto donde se desarrolla la negociación.
- → Actualmente muchas industrias requieren realizar **Alianzas** para sobrevivir. Mediante estas alianzas se consigue:
 - 1) Integrar las ventajas competitivas para aquellas empresas aliadas.
 - 2) Mejores condiciones para resolver necesidades especificas de clientes.
 - 3) Mejor posición para comenzar a negociar con un gigante.

Bibliografía

- ¡Sí... De acuerdo! Roger Fisher & William Ury (Norma, 1985)
- ¡Supere el no! William Ury (Norma, 1993)
- Manual de Negociación Silvana Maria Cerini (EDUCA, 2003)
- La Negociación Inevitable Enrique Fernández Longo (Grupo Abierto Comunicaciones, 2004)
- Clases, Apuntes y Casos Ignacio Bossi (CEMA MADE, 2004)
- 'When to make the first proposal in Commercial Negotiation' World Trade Organization (WTO-WS, 2003)
- 'Negotiate Like The Big Guys: How Small and Mid-Size Companies Can Balance the Power in Dealing With Corporate Giants' Susan Onaitis (Silver Lake Publishing, 2001)

A. Desarrollo del Trabajo de Role Playing para la Clase de Negociación

Se entrega el caso antes del día de su estudio. Se revisa en clase explicando los pasos del proceso de licitación.



Luego se pasa al punto 3, donde comienzan a participar la clase.

3) El pedido formal (Pliego de Licitación)

Grupos de 3 o 4 estudiantes conforman empresas proveedoras que mediante su creatividad pueden establecer 5 parámetros de la Propuesta en respuesta al Pliego Licitatorio de CROSSROAD. A través del pedido, los participantes de la clase conocen el Mapa, el contexto de la negociación, la competencia, el escenario del mercado donde se desarrolla.

4) El Período de consultas

Cada equipo puede hacer 2 preguntas para evacuar dudas. Todos los equipos escuchan tanto las preguntas como las respuestas. Este proceso en la realidad se hace por escrito y todas las empresas reciben las consultas efectuadas por las empresas participantes y respuestas por parte del licitante.

5) Respuesta al pedido (Presentación de Propuestas)

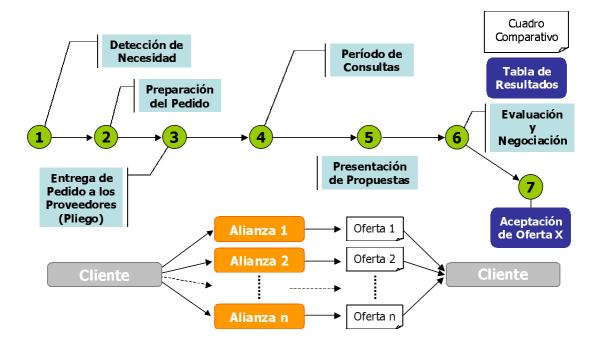
Cada equipo presenta su oferta por escrito completando los puntos 1, 2 y 3 del pedido (pliego).

6) Evaluación

Se muestra la evaluación realizada por CROSSROAD y los resultados mediante la matriz comparativa.

Lo importante se observa cuando vuelven a jugar una **segunda vuelta** pero esta vez **utilizando alianzas conociendo a sus competidores** dentro un mercado de alta competencia:

se induce a los alumnos a generar opciones y alternativas, estimulando la creatividad y combinando las fortalezas de las distintas empresas para llegar a un objetivo común fortaleciendo su posición para la solución integral de CROSSROAD.



Se verifica que las nuevas propuestas mediante alianzas comerciales arrojan mejores resultados.

Luego, se analizan las conclusiones del caso, se verifican las ventajas de utilizar el 'Llamado a Licitación" como recurso de negociación y se dan las recomendaciones de cómo negociar cuando la contraparte es una enorme empresa con gran poder de negociación.

Este ejercicio permite observar en clase las distintas herramientas, habilidades y estilos de negociación entre las partes, así también las instancias de negociación que se vayan generando hasta la decisión final por parte de la empresa licitante.

B. Caso CROSSROAD

Trabajo de Role Playing para la Clase de Negociación

¿Data Center propio o de terceros?

Eran las 8:00 hs. cuando Patricio Rodríguez, gerente de sistemas de CROSSROAD, entraba a su oficina y comenzaba su día con su tasa de café en mano. Aprovechaba los primeros minutos del día para chequear rápidamente su correo electrónico y borrar el SPAM recibido, cuando encontró un mail del director de sistemas que decía:

'Patricio, tenemos que asegurar el riesgo de mantener nuestros propios sistemas. Creo que tendremos que tercerizar nuestra infraestructura de IT muy pronto. Te adjunto la noticia que acabo de recibir:

Viernes 14 de Mayo de 2004

Según un informe de Standard & Poor's

En julio podría empeorar el abastecimiento de electricidad

La calificadora sostiene que la industria local es la que muestra la peor situación de América latina; el aumento de demanda y la falta de inversión, entre las causas de la crisis energética

La situación eléctrica argentina podría empeorar en julio próximo cuando se produzca el pico de demanda, a la vez que la industria eléctrica local es la que muestra la peor situación de América latina, según un informe elaborado por la calificadora de riesgo Standard & Poor's (S& P).

El documento da cuenta que "la industria eléctrica de la Argentina es la que muestra la peor situación ya que las tres empresas calificadas en el análisis, Capex, Transener y Edenor tienen una calificación 'D' (incumplimiento).

S&P subraya que "este año, el país ha enfrentado déficit en el suministro de electricidad debido a la falta de inversión en la industria, un fuerte aumento de la demanda, pobre hidrología y restricciones en el abastecimiento de gas natural. Si la demanda continúa aumentando, las empresas del sector podrían volverse más vulnerables a eventos climáticos inesperados y a la escasez de combustible. El déficit en el abastecimiento de electricidad podría empeorar en julio, el mes de invierno en el que se registra una demanda pico de electricidad y gas natural".

Respecto de las empresas analizadas, S&P sostiene que todas ellas fueron perjudicadas por el congelamiento de tarifas desde comienzos de 2002, lo que derivó en la suspensión de pagos de sus servicios e intereses de la deuda.

La calificadora remarca que "las empresas de electricidad de Chile dependen de la Argentina para obtener gas natural, lo que las hace vulnerables a los desequilibrios de oferta y demanda de gas natural en la Argentina. Las restricciones a las exportaciones de gas natural impuestas por el Gobierno podrían cambiar la composición de la matriz energética de Chile en el futuro, haciéndola menos dependiente de dicho combustible".

Sin embargo, seis de las ocho empresas de electricidad de Chile calificadas por Standard & Poor´s tienen grado de inversión.

Por favor, te pido que detallemos las necesidades de nuestra area de sistemas y conformemos a la brevedad un pliego de licitación para convocar a los proveedores de servicios de Data Center.

Gracias,

Daniel."

Enseguida se puso a relevar los requerimientos operativos necesitarían para manejar su infraestructura de sistemas desde un proveedor a seleccionar.

Un verdadero gigante del comercio minorista

CROSSROAD, una enorme cadena de supermercados internacional, había desembarcado en Argentina a finales de 1990 con un sólo local y su compromiso hacia el cliente generó una preferencia de los consumidores. Fue creciendo velozmente y a principios del 1994 ya contaba con 15 hipermercados ubicados en Capital Federal, Gran Buenos Aires y en algunas capitales de provincia. A mediados del 2001, había adquirido varios comercios minoristas y dos cadenas de supermercados más pequeñas totalizando así: 26 hipermercados, 140 supermercados mercados y 250 minimercados. La gran variedad de productos, sus servicios de entrega a domicilio y la reafirmación de su compromiso al cliente lo llevaron a ser estar dentro de las primeras empresas del mercado argentino, liderando la facturación del grupo que rondaba \$4,044 Millones en 2001. Si bien la crisis obligó a CROSSROAD a rediseñar sus políticas estratégicas de publicidad, distribución y logística, relación con proveedores, la empresa había mantenido su liderazgo en el comercio minorista local con una participación de mercado de 33,2%. La facturación del año 2003 fue de \$3,902 Millones.

El area de sistemas es una pieza fundamental en la operación de MAXUP: La infraestructura de sus sistemas informáticos manejan y brindan soporte a varios procesos críticos, en forma centralizada, tales como control de stock, distribución de mercadería, facturación, pago a proveedores, gestión general y otros procesos de menor prioridad como control de ingreso/egreso del personal, capacitación en línea para empleados, etc.

Toda la infraestructura de IT que disponía CROSSROAD era propia y estaba alojada en una de sus oficinas principales de la compañía: una centena de servidores redundantes con recursos de almacenamiento masivo, procesamiento en línea de las cajas, controladores de comunicaciones, servicios de replicación de datos y backup, todo corriendo distintos sistemas operativos y aplicativos especialmente desarrollados para hacer eficiente su operación. Aun cuando el recinto donde se alojaba toda esta infraestructura estaba preparado para soportar alguna contingencia por falta de energía temporaria, tenía los sistemas de acondicionamiento de aire subdimensionados desde las adquisiciones del 2001 y el espacio físico ya era limitado. La valuación de su infraestructura de IT completa (hardware y software) rondaba los \$40 Millones de Dólares.

Años atrás la dirección de sistemas de CROSSROAD había evaluado la posibilidad de tercerizar el lugar donde ubicar su infraestructura en un Data Center especializado, pero los costos del servicio aun eran elevados y creían que la migración podría resultar caótica. Ellos habían evaluado que una falla general de suministro eléctrico en el horario de atención al

público representaba una perdida de facturación promedio de \$ 16400 por minuto entre sus 416 establecimientos. La red de comunicaciones también era crítica, en los días y horarios mas concurridos las líneas de cajas registraban ingresos en promedio por minuto de \$485 para cada hipermercado (40 cajas), \$75 para cada supermercado (10 cajas) y \$43 para cada minimercado (3 o 4 cajas). En resumen, CROSSROAD manejaba diariamente una operación extremadamente crítica, cada minuto era muy valioso, entonces necesitaría contar con un proveedor de servicios de Data Center altamente calificado y orientado a ofrecer infraestructura de operación crítica.

Mercado de los Data Centres y sus perspectivas

A finales del año 2000, la Argentina fue testigo de una invasión de proveedores de alojamiento que brindaban servicios para las empresas 'puntocom" y los proveedores de servicios de aplicación (ASP)⁴, casi al mismo tiempo cuando la burbuja de Internet se desinflaba y el Indice NASDAQ se derrumbaba como también varias empresas Web.

A mediados del 2001, muchas de estas empresas que ofrecían servicios de Data Center tuvieron que redefinir sus estrategias de negocio y apuntar a clientes dispuestos a tercerizar sus sistemas y que tengan como prioridad la reducción de costos sin descuidar la calidad de servicio.

Los precios para estos servicios de tercerizacion de infraestructura habían caído en promedio un 30% con respecto al año 2000. Este mismo efecto ya se venia observando también en Estados Unidos y Europa, en proporciones similares. En esos mercados la demanda había caído un 25% y la sobreoferta de servicios hacia que los márgenes del negocio bajaran abruptamente, mientras las expectativas del mercado eran poco alentadoras.

Luego de la crisis del 2002, se reforzaron aun más los modelos de Outsourcing para Tecnologías de Información y se reavivo la competencia que buscaba capturar nuevos clientes que necesitaran un entorno seguro para co-ubicar sus equipos e infraestructura de sistemas. El enfoque del negocio debía cambiar para subsistir, había llegado de la mano del boom de Internet y este ya no era tan atractivo. Nuevas alternativas debían plantearse, debía agregarse mayor valor agregado a estos servicios y así se incorporaron prestaciones accesorias tales como conectividad, firewalling, monitoreo de funcionamiento de los servidores del cliente.

En ese momento el mercado argentino contaba con 12 empresas que ofrecían Servicios de Data Center. La mayoría de ellos se vieron forzados a incorporar soluciones más completas y customizadas a las necesidades de sus clientes, ya sea en forma directa o por medio de terceros. Los servicios más usuales que se ofrecían para mejorar el valor de los servicios de co-ubicación básicos eran: servicios de ASP, sistemas de backup automático, restauración y almacenamiento a demanda, aplicaciones de comercio electrónico y recuperación ante desastres (disaster recovery). Varios de estos proveedores de servicios de Data Center tenían sus propias redes de Telecomunicaciones.

_

⁴ Compañías que ofrecen servicios de suscripción para pequeñas y medianas empresas puedan usar aplicaciones y herramientas especificas de software bajo un modelo "pay-per-use", permitiéndoles acceder a la utilización de estas a través de Internet.

A principios del 2004, los precios para servicios básicos de Data Center en el mercado local variaban entre \$ 110 y \$ 135 por metro cuadrado contratado, de acuerdo al tipo de nivel de soporte de IT en sitio. Un mayor nivel de conectividad con redes de Telecomunicaciones era una característica deseable aunque su precio se pagaba por separado.

Los 'Players' en Servicios de DataCenter y la competencia

La competencia del mercado resultaba algo agresiva ya que había pocos elementos diferenciadores en la propuesta básica, sin embargo, la verdadera batalla se presentaba a la hora de ofrecer servicios adicionales y profesionales.

DATASTAR

Empresa proveedora local de servicios de **Data Center**. Contaba con buena reputación por su soporte de IT y algunos clientes importantes. Su Data Center estaba calificado como uno de los mejores del mercado y contaba con el espacio necesario que requería CROSSROAD en su pedido. Mientras que el acceso a las redes de comunicaciones era regular. La ubicación del Data Center era considerada regular.

RENSET

Empresa internacional proveedora de servicios que su negocio principal eran las **Telecomunicaciones**, pero había incursionado en pequeños negocios de Data Center. Este proyecto superaba ampliamente su capacidad operativa, no contaba con el espacio necesario dentro de su Data Center para brindarle el servicio requerido a CROSSROAD, pero no dejaba de interesarle el negocio de Telecomunicaciones que había detrás. La ubicación del Data Center era considerada regular. Era el mayor prestador de servicios de Telecomunicaciones para CROSSROAD, quien consideraba que esos servicios eran muy buenos.

FULLTOP

Empresa proveedora internacional de servicios de **Data Center**. Contaba con el Data Center de mayor superficie de la Argentina pero con muy pocos clientes. Su Data Center estaba bien calificado pero tenía muy poca infraestructura de acceso a redes de Telecomunicaciones. La ubicación del Data Center era considerada muy inconveniente porque estaba muy alejada de la ciudad.

TELEPOP

Empresa proveedora local de **Telecomunicaciones**, tenía un Data Center pero con muy pocos clientes. Su Data Center contaba con la infraestructura adecuada para brindar servicios de primer nivel, pero su asistencia técnica y soporte de IT eran considerados muy pobres. La infraestructura de acceso a redes de Telecomunicaciones era buena. La ubicación del Data Center era considerada ideal, las oficinas centrales de CROSSROAD estaban a sólo 4 cuadras. Todavía no le brindaba servicios de Telecomunicaciones a CROSSROAD.

NEWSTEP

Empresa proveedora local de servicios de **Data Center**. Contaba un Data Center de pequeña superficie pero su nivel de soporte de IT era considerado de excelencia, pocos

clientes y asistencia técnica de avanzada. Su Data Center era el mejor calificado pero su limitada infraestructura de acceso a redes de Telecomunicaciones lo perjudicaba. La ubicación del Data Center era considerada muy buena.

SERTEL

Empresa proveedora internacional de **Telecomunicaciones**, había desarrollado una veintena de negocios de Data Center para clientes pequeños. Su Data Center contaba con la infraestructura requerida por CROSSROAD y servicios de asistencia técnica y soporte de IT eran regulares. La infraestructura de acceso a redes de Telecomunicaciones era buena. La ubicación del Data Center era considerada buena.

PANSEC

Empresa proveedora local de servicios de **Data Center**. Su Data Center contaba con la infraestructura ideal para brindar servicios CROSSROAD, sus servicios de asistencia técnica y soporte de IT eran considerados muy buenos. La infraestructura de acceso a redes de Telecomunicaciones era regular. La ubicación del Data Center era muy buena.

RANTEL

Empresa proveedora local de **Telecomunicaciones**, todavía no había desarrollado negocios de Data Center porque recién estaba terminando de construirlo. La crisis había suspendido su construcción a principios del 2002 y se estimaba que tardaría dos semanas mas para dejarlo completamente operativo. Le ofrecía servicios de Telecomunicaciones a CROSSROAD desde el año 2001, pero era considerado regular en la prestación de sus servicios principalmente por falta de recursos técnicos que dieran eficiente soporte en sitio. La infraestructura de acceso a redes de Telecomunicaciones era buena y la ubicación del flamante Data Center era buena.

El llamado a Licitación: Pliego de Bases y Condiciones

CROSSROAD preparó el pliego de bases y condiciones para una licitación privada invitando a participar a las 8 empresas, de las cuales 4 estaban dedicadas a brindar exclusivamente soluciones específicas de Data Center, mientras otras 4 además contaban con importantes redes de Telecomunicaciones y algunas ya le ofrecían a CROSSROAD sus servicios de enlace en línea para sus establecimientos.

Momentos antes de distribuir el pliego de licitación entre los potenciales proveedores, Patricio recibía un nuevo correo de su jefe:

'Patricio, no hay tiempo que perder, definitivamente tenemos que evitar cualquier tipo de contingencia por falta de suministro eléctrico. Prepara un programa de migración de nuestra infraestructura hacia el Data Center del proveedor seleccionado, esto deberá ser coordinado e informado a todas las áreas de la organización. Tenemos 7 días para aguardar las propuestas de los proveedores y 3 días para tomar decidir por el mejor. Debemos completar la migración antes del 1 de Julio, fecha en la cual comienza la temporada de mayor demanda de energía. Los tiempos son críticos. Sumado a esto, ahora impondrán penalidades para consumos excesivos. Para tu información:

Lunes 31 de Mayo de 2004

Rige desde hoy el plan de ahorro de energía

La Secretaría de Energía de la Nación reglamentó, y puso en marcha a partir de hoy, el denominado Programa de Uso Racional de la Energía en el sector Eléctrico, determinando las características del esquema de premios por ahorro y de cargos por mayor consumo de electricidad que se aplicará para contrarrestar parcialmente los efectos de la crisis energética actual.

La resolución 552/04, publicada hoy en el Boletín Oficial, implica la inmediata entrada en vigencia de la norma, en las áreas concesionadas a las distribuidoras Edenor, Edesur y Edelap, es decir Capital Federal, Gran Buenos Aires, La Plata y Gran La Plata, por estar bajo jurisdicción nacional. Para el resto del país, la aplicación del mismo programa estará a cargo de los respectivos poderes concedentes del servicio de distribución eléctrica.

A fines de abril la Secretaría dictó la resolución 415 procurando instalar en la población el criterio del uso racional de la energía, operando sobre la demanda. El programa tiene por objetivo que los usuarios reduzcan su consumo de electricidad respecto de los registrados durante el año 2003. El programa aplicará un sistema de incentivos a la reducción del consumo a través de un mecanismo de bonificaciones y recargos, según surja de la conducta individual de los consumidores que integran las distintas subcategorías y subgrupos que participan de la categoría 1, con excepción del alumbrado público.

Cuando de la comparación de consumos entre períodos surja un ahorro en 2004 el usuario se hará acreedor a la percepción de una bonificación equivalente a la cantidad de energía ahorrada medida en Kw/h, multiplicada por el valor del cargo variable de la energía establecido en la resolución 416/04, la que será acreditada en la facturación del período siguiente, de modo discriminado.

Para el caso de los usuarios residenciales T1-R2 y comerciales T1-G1, T1-G2 y T1-G3, con consumos bimestrales mayores a 600 kilovatios hora, que reduzcan dicho consumo al menos 5 por ciento respecto del mismo período del año anterior se harán acreedores a una bonificación equivalente a la cantidad de energía ahorrada medida en Kw/h, multiplicado por el valor del cargo variable establecido en la resolución 416, a acreditarse en la facturación siguiente.

Si por el contrario, estos usuarios mayores de 600 kilovatios/hora bimestrales consumieran más de 95 por ciento de lo facturado en el mismo período de 2003, se harán pasibles de un cargo adicional equivalente a la cantidad de energía consumida por encima de ése 95 por ciento, multiplicado por el valor de la sanción para cada Kw/h.

Los cálculos de premios y recargos varían según la zona del país que se trate, en base a la aplicación de intrincadas fórmulas específicas establecidas por Energía.

Cuando se anunció el programa, el Ministerio de Planificación Federal había señalado que el premio por ahorrar electricidad sería calculado en base al costo de generación

del kilovatio en una usina térmica utilizando gas natural, mientras que el cargo por exceso de consumo se calcularía considerando el costo de generar el kilovatio en una térmica con fuel-oil, es decir, entre tres y cuatro veces más caro.

La resolución puntualiza que "dado que el objetivo esencial de este programa es generar excedentes que puedan ser utilizados para abastecer a usuarios industriales, preservando crecimiento económico y empleo", resulta razonable que el costo de tales excedentes sea absorbido en su totalidad por quienes resultan sus destinatarios naturales".

El programa prevé así que quede a cargo de la totalidad de los Usuarios de Medianas y Grandes Demandas (T2 y T3) de cada distribuidora el pago de los montos totales correspondientes a la bonificación que percibirán los Usuarios de Pequeñas Demandas (T1) de esa distribuidora.

El Ente Nacional Regulador de la Electricidad (ENRE) dispondrá las medidas necesarias para aplicar el programa, y todos los prestadores del servicio público de distribución de energía eléctrica informarán mensualmente al Organismo Encargado del Despacho (OED), dentro de los cinco días corridos subsiguientes a la finalización de cada mes, los datos técnicos y económicos que permitirán evaluar el programa en aplicación.

Por favor, te pido que evalúes el impacto de estas nuevas medidas en nuestra operación de IT, considerando que somos grandes consumidores. Gracias, Daniel."

Inmediatamente, Patricio envió por mail el siguiente documento en formato PDF a los proveedores y aguardaba las consultas que pudieran surgir sobre el mismo.

El Pliego Licitatorio CROSSROAD

Servicios de Data Center

Objeto

CROSSROAD ha desarrollado este documento con la intención de obtener una propuesta por parte de terceros, para la contratación de metros cuadrados contiguos de infraestructura física de Data Center y su respectivo cableado interno, para el alojamiento del equipamiento propio; todo esto de acuerdo a los términos que se detallan en el presente documento de condiciones.

Los objetivos primarios de CROSSROAD al evaluar las alternativas de la tercerización con los distintos proveedores son los siguientes:

- Contar con una infraestructura de Data Center que satisfaga los requerimientos de procesamiento de datos actuales, que cuente con construcciones e instalaciones de primer nivel que satisfagan los estándares de CROSSROAD. Asimismo que se encuentre en condiciones de absorber nuevos requerimientos de expansión o cambio de plataforma, permitiéndole a CROSSROAD una reducción de sus costos operativos.
- Acompañar a CROSSROAD en los planes de renovación tecnológica.

 Acompañar y facilitar la integración de este servicio dentro de las estrategias de continuidad de la información de CROSSROAD.

Descripción del Servicio Requerido

Los servicios de Data Center se definen como:

- La provisión de un espacio físico, seguro, contiguo, exclusivo y cerrado, con acceso restringido para alojar todo el equipamiento informático propiedad de CROSSROAD. Se requieren 430 m² de espacio de Data Center considerando una utilización de capacidad eléctrica y 99.99% de disponibilidad de servicio medido mensualmente.
- La provisión, instalación y certificación del cableado eléctrico y de datos para el equipamiento de IT de CROSSROAD.
- La provisión de 5 puestos de operaciones para el personal de CROSSROAD en una oficina dedicada con accesos restringidos.

El Data Center del proveedor deberá contar con los siguientes requisitos mínimos:

- a. Sistema de Aire Acondicionado.
- b. Sistema de Suministro Eléctrico Redundante.
- c. Sistema de UPS y Grupos Electrógenos con conmutación automática.
- d. Ascensores o Montacargas.
- e. Sistema de Detección y Extinción de Incendio.
- f. Sistema de Alarma de Seguridad con Vigilancia Externa las 24 horas.
- g. Sistemas de Control de Acceso con tarjeta magnética y monitoreo con Circuito Cerrado de TV.

Considerar un periodo de contrato por 3 años de servicios contados a partir de la aceptación de las pruebas y la puesta en marcha del servicio.

Se evaluará:

- A) Infraestructura del Data Center
- B) Ubicación del Data Center
- C) Salud Financiera del Proveedor
- D) Acceso a Redes de Telecomunicaciones
- E) Antecedentes y Referencias
- F) Nivel de Disponibilidad ofrecido del tiempo medido mensualmente
- G) Nivel de Soporte de Mesa de Ayuda
- H) Tiempos de Respuesta frente a Cambios solicitados
- I) Precios
- J) Flexibilidad Comercial

Se penalizará:

Incumplimiento por causa de Energía Eléctrica Incumplimiento en el Sistema de Climatización Incumplimiento en Tiempos de Respuesta frente a Cambios solicitados

La Presentación de Propuestas

Las propuestas de los proveedores serán recibidas en sobre cerrado hasta el próximo día 7 de Junio a las 10:00 hs. en la sede principal de CROSSROAD, Av. Libertador 12400 - Olivos.

La propuesta de cada proveedor debe estar conformada por los siguientes puntos:

| Nombre de la Empresa: | |
|---|-------------|
| 1. El proveedor se compromete a cumplir los niveles de servicio requerid | os: SI - NO |
| 2. Precio por Servicio Mensual de Data Center: Precio Total x 420 m² de acuerdo a la especificación CROSSROAD: | \$ x m² \$ |
| 3. Condiciones Comerciales del proveedor: Completar las alternativas comerciales que crea más convenientes. | |