

Solicitudes de propuesta (RFP) y pedidos de cotización (RFQ)

Diapositiva 1: RFI, RFP, RFQ

Le damos la bienvenida al presente módulo sobre solicitudes de información (en adelante, “RFI”, por sus siglas en inglés), solicitudes de propuesta o llamado a licitación (en más “RFP”, por sus siglas en inglés) y pedidos de cotización (en adelante “RFQ”).

Diapositiva 2: En este módulo

En este módulo descubriremos que el objetivo de las RFI, RFP y RFQ es comunicar al proveedor tanto sus necesidades como su nivel de confianza en la solución. Los límites entre las RFI, las RFP y las RFQ se superponen entre sí, pero las descripciones proporcionadas revelan la idea central de los documentos.

Al finalizar este módulo comprenderá que:

- La RFI por lo general es un paso previo antes de publicar una RFP.
- La RFI ayuda a recabar información a utilizar en el futuro llamado a licitación.
- Si puede usar una RFQ, este será más sencillo que una RFP.
- La RFP toma más tiempo de preparación y gestión.
- En ocasiones, una RFP con pocos requisitos y escasos componentes de precio es más adecuada para muchas adquisiciones que son más pequeñas o menos complejas.

Diapositiva 3: ¿Qué es una RFI?

Una RFI es muy similar a una RFP, salvo que se utiliza antes de tomar la decisión de producir o comprar mientras que la RFP se utiliza después de que se haya tomado dicha decisión. Incluso si su empresa tiene la capacidad de producir el producto o servicio, aun así, puede que quiera saber lo que le costaría que un proveedor se lo suministre. En algunos casos, su empresa puede no tener idea de cómo suministrar dichos productos o servicios y usted sabe que necesitará utilizar una fuente externa para suministrarlos. Por ejemplo, si fabrica automóviles y necesita que alguien dirija un centro de reclamaciones de clientes o desarrollar programas informáticos para comparar sus ventas con las de otra empresa, es posible que no tenga experiencia en el campo y necesite que un tercero brinde el servicio por usted. Otro ejemplo podría ser algo que parece sencillo, como la limpieza de sus instalaciones de fabricación. Usted fabrica automóviles y puede no tener profundos conocimientos sobre la forma y el momento en que se deben limpiar sus instalaciones.

Por lo general, una RFI se utiliza para determinar si un nuevo proyecto será beneficioso para su empresa. La RFI lo ayudará a determinar la viabilidad de producir el producto o servicio a nivel interno, adquirirlo de un proveedor externo o no hacer absolutamente nada.

Diapositiva 4: Cuándo utilizar los pedidos de cotización

Las RFQ se utilizan para solicitudes de presupuesto de compras del estilo de productos básicos. Por ejemplo, puede necesitar cotización de 1.000 pies (304,80 m) de tubos de cobre que pueden fabricar varios proveedores que producen el mismo producto final. Por lo tanto, un pedido de cotización requiere:

- Una descripción clara y concreta del tipo, la cantidad y la calidad de los productos, así como de los mecanismos de solución
- Un precio total especificado, un precio por unidad, peso u otra medida
- Modificaciones de precios
- Una indicación de los costos que se cobrarán por separado (por ejemplo, envíos, impuestos y derechos, sobre todo para acuerdos internacionales)

Diapositiva 5: Contenido de la RFP

La RFP entra en juego porque la compra es muy compleja y divulgará un volumen importante de información a los licitadores para que le ofrezcan la mejor solución para el requisito del producto o proyecto.

Cada RFP debe contener los siguientes elementos básicos y seguir un formato similar al de la RFI:

- Una carta de presentación
- Un resumen introductorio
- Lineamientos para el llamado a licitación
- Un formato de licitación recomendado u obligatorio
- Información obligatoria del licitador
- Requisitos técnicos y funcionales
- Información sobre precios
- Cláusulas y condiciones legales

Diapositiva 6: Cómo comenzar el proceso

La mejor manera de comenzar el proceso es llevar a cabo reuniones para recabar requisitos (RGS, por sus siglas en inglés). En estas reuniones, se reúne el personal técnico, funcional y empresarial para analizar el proyecto o servicio propuesto. El resultado de la reunión debería ser un estudio de viabilidad en función de las necesidades identificadas.

Estos requisitos posteriormente se reflejan en un documento de trabajo que forma parte de la RFI. En la mayoría de los casos, estos requisitos se podrían clasificar como aquellos con los que “sería bueno contar” y aquellos que “son necesarios tener”. Algunas empresas pueden utilizar “básicos” y “obligatorios”.

Los equipos trabajan con todas las organizaciones interesadas hasta que se pueda elaborar una RFI completa y exhaustiva y distribuirla a los licitadores.

Diapositiva 7: Cómo comenzar el proceso

Al finalizar la reunión para recabar requisitos, se presenta un resumen al patrocinador ejecutivo a fin de obtener su aprobación para enviar la RFP a los posibles licitadores. Dicho resumen debe incluir los detalles del proyecto y las razones por las cuales este proyecto exige una RFP. Debe recordar que el patrocinador ejecutivo a menudo participa en una variedad de proyectos desde una perspectiva de alto nivel y necesitará que en el resumen se lo vuelva a introducir en su proyecto. Su presentación debe establecer los objetivos básicos del proyecto, el alcance propuesto, un resumen que destaque los aspectos positivos del proyecto relacionados con la misión general del patrocinador y las necesidades más amplias del negocio.

Diapositiva 8: Carta de presentación

La carta de presentación expresa la intención de la empresa de recabar información que le permitirá tomar decisiones empresariales con respecto a las necesidades de adquisición en el futuro de un producto o servicio en particular. Deje claro que la empresa tiene la intención de evaluar todas las respuestas en función de los requisitos técnicos, funcionales y empresariales. Estos criterios pueden incluir el costo del programa presupuestario, exhaustividad de la respuesta del licitador, garantías del licitador, apoyo a la gestión, asistencia con el producto conjuntamente con la calidad y el servicio que la empresa espera recibir.

La respuesta del licitador debe ser completa y explicar cualquier variación que se aparte de los requisitos de la RFI. Su carta de presentación debe explicar que toda desviación o suposición que se utilice en la elaboración de la propuesta se debe explicar dentro de la misma propuesta.

También debe dejar claro que los licitadores tienen la obligación de formular preguntas y aclarar cualquier tema que no comprenden en su totalidad o que se puede interpretar de forma ambigua. Debe responder todas las preguntas de cada licitador; no obstante, no tiene la obligación de hacerlo. Si una pregunta no se puede responder, comuníquese con el licitador y explíquele por qué no se puede contestar la pregunta. Puede ser que la pregunta sea un tanto vaga o que no se relacione en absoluto con la RFI. En ese caso, puede solicitar que el licitador reformule la pregunta. Se debe aclarar que todas las preguntas que la empresa conteste se comunicarán a todos los licitadores a fin de garantizar ecuanimidad.

La carta de presentación debe expresar que la empresa comprende la condición jurídica de las respuestas.

La gestión contractual normalmente procura que las propuestas se consideren como elementos del contrato o que sean vinculantes desde el punto de vista contractual en caso de que sean aceptadas. Los proveedores generalmente tratan de excluir que la respuesta forme parte de un acuerdo contractual. La forma en que esto se maneje en última instancia puede verse afectada en virtud de negociaciones o aspectos jurisdiccionales.

La carta de presentación también debe indicar que la empresa se reserva el derecho de retirar la RFI y discontinuar el proceso a discreción de la empresa. En caso de que el licitador decida no responder a la RFI, la empresa debe expresar por escrito que el licitador es responsable de la devolución de toda la documentación a la empresa y que se debe mantener la confidencialidad de dichos documentos.

Conjuntamente con las instrucciones para el licitador, la carta de presentación debe especificar exactamente el plazo y el formato que se debe utilizar para la presentación de la respuesta a la RFI. Las instrucciones deben incluir una dirección de correo electrónico, así como una dirección geográfica para dicho envío.

Diapositiva 9: Resumen introductorio

La sección del resumen introductorio de la RFI explica, a un nivel muy alto, lo que se espera del producto o servicio del licitador y cómo funciona a nivel general en la totalidad del proceso. Explique que si el proyecto se transforma en una situación de “compra”, los licitadores deben comprender de qué forma se pretende utilizar su producto o servicio en el proceso de la empresa. Es necesario que los licitadores comprendan el objetivo a nivel global y que ambas partes convengan que la solución propuesta cumplirá con los resultados esperados.

Diapositiva 10: Información general

Esta sección de la RFI contiene la información primordial que se necesita para llevar a cabo un proceso de licitación satisfactorio. El contenido debe ser muy explícito y detallado. Debe contener el propósito y el objetivo de la RFI junto con el plazo para la respuesta. Si se planifica una conferencia con los licitadores, la fecha y la hora de dicha conferencia se debe comunicar en esta sección.

La carta de presentación de la RFI debe contener instrucciones específicas, entre otras, la información de contacto, las fechas, los horarios y las direcciones de correo postal que se utilizarán en la respuesta. Se debe proporcionar instrucciones detalladas en lo que respecta a cambios a la RFI, preguntas y respuestas, límites de costos presupuestarios, normas sobre divisas, obligaciones contractuales y adhesión a requisitos de divulgación.

Diapositiva 11: Formato de propuesta

Es importante que todos los licitadores de una RFI comprendan los requisitos de formato para sus respuestas. Es necesario que sean consistentes a fin de que se los evalúe de forma ecuánime. La respuesta a la RFI del licitador debería constar de:

- Una carta de presentación que incluya el nombre del licitador, la dirección e información de contacto y la persona autorizada a manifestarse en nombre del licitador.
- Alternativas conceptuales y explicaciones sobre cómo estos cumplirán con los requisitos.
- Estudio de viabilidad de cada alternativa propuesta.
- Suposiciones que hizo el licitador al preparar la propuesta.
- Información adicional relativa a la RFI, otros materiales, sugerencias, discusiones que son pertinentes, etc.
- Todo material e información que no se haya solicitado específicamente para evaluar pero que el licitador desea enviar. Asimismo, puede querer que los licitadores incluyan referencias a dichas páginas que son pertinentes a la respuesta y que pueden incluir folletos comerciales estándares, material gráfico y propuestas alternativas que el licitador pueda querer presentar.
- Estimaciones de costos y cronogramas.

Puede ser adecuado indicar que las cláusulas y condiciones de cualquier acuerdo existente entre los licitadores y la empresa regirán y controlarán toda transacción en el futuro en virtud de esta RFI. Asimismo, se considerará que el licitador concuerda con dichas cláusulas y condiciones a menos que se oponga específicamente por escrito y suministre una redacción alternativa.

Asegúrese de que el licitador sepa que es necesario que realice cualquiera de dichas modificaciones por escrito en su respuesta y que dichas excepciones formarán parte del criterio de evaluación. Como parte de su proceso de evaluación, preste particular consideración a cualquier tema vinculado con la confidencialidad, propiedad intelectual, posibles niveles de compromiso y requisitos reglamentarios.

Diapositiva 12: Información obligatoria del licitador

Esta sección contiene información en lo que respecta a la forma en que los licitadores desarrollan sus actividades. En dicha sección debería solicitar información detallada de carácter técnico, financiero, así como de calidad y gestión.

Esta información se convertirá en una parte importante de su proceso de evaluación final y jugará un rol preponderante al seleccionar el adjudicatario.

La información de las empresas que se obtenga del licitador debe incluir, sin limitación alguna, estados financieros, estructura orgánica, restricciones jurídicas o materiales que inhibirían la capacidad del licitador para cumplir con un proyecto, todo trabajo anterior que haya realizado para su empresa o cualquiera de las subsidiarias de su empresa, y cualquier trabajo similar que haya realizado para otras sociedades en relación con la RFI propuesta.

Diapositiva 13: Requisitos funcionales y técnicos

Las propuestas del proveedor deben contener todos los requisitos de carácter funcional, técnico y empresarial, así como las especificaciones del producto o servicio propuesto.

Las soluciones propuestas deben destacar las necesidades de funcionarios de dedicación exclusiva o con conocimientos específicos para el proyecto a fin de ejecutar el plan. Pida al licitador que brinde ejemplos de actividades de capacitación y conjuntos de conocimientos especializados que se necesitarán para llevar a cabo la propuesta.

Establezca la necesidad de cualquier vínculo de comunicación exclusiva entre el licitador y la empresa y el tipo de vínculos de comunicación requeridos. Los proveedores deben explicar de qué forma los protocolos se adhieren a las normas existentes de su empresa o las mejoran. Indique a los licitadores que deben definir un cronograma de entregas, revisiones respecto al licitador, progreso e inspecciones obligatorias mediante la utilización de una metodología reproducible.

Es necesario definir las responsabilidades del equipo de asistencia de la empresa. Estos representan cambios en cuanto a la forma de manejar las solicitudes de trabajo interno de la empresa, tales como:

- Obtener requisitos de clientes internos
- Definir y gestionar los cronogramas del proyecto
- Participar en la verificación de todos los resultados

Según la índole de la RFI, es posible que sean necesarias otras responsabilidades.

Diapositiva 14: Cálculo de precios del presupuesto

Como mínimo, los licitadores proporcionarán información de precios en el resumen que se espera en cuanto a información, requisitos de cálculo de precios y listas de cargos.

Debería pedirle a cada licitador que brinde información de cálculos de precio del presupuesto y listas de cargos para el proyecto propuesto. El cálculo de precios proyectado debe ser exhaustivo y completo. Dicho cálculo se utilizará en parte para seleccionar a los licitantes para un próximo llamado a licitación y revisar el presupuesto del proyecto. Todos los costos recurrentes y por única vez correspondientes a equipos, programas informáticos, instalación, capacitación y asistencia se deben abordar en su totalidad. El cálculo de precios proyectado se debe basar en el proyecto propuesto. Si un licitador introduce "costos ocultos" en un llamado a licitación, este será descalificado.

Los licitadores deberían suministrar el cálculo de precio proyectado en función de los requisitos de carácter técnico, funcional y empresarial.

Si corresponde, los licitadores también deberían enviar una propuesta de mantenimiento para el primer año de su entrada en vigor que corresponda a un año a partir de la fecha de finalización del período de garantía y una opción de cuatro años subsiguientes. Los licitadores incluirán las tarifas propuestas para los cuatro años adicionales. Los licitadores también deberían proporcionar procesos de “asistencia al usuario o de solución de problemas” a fin de ayudar al equipo de implementación a resolver preguntas y cumplir con el cronograma de instalación propuesto.

Diapositiva 15: Cláusulas y condiciones

El producto o servicio solicitado en virtud de la RFI puede ser único. Si este es el caso, el departamento legal puede exigir que se incluyan cláusulas y condiciones particulares en la RFI. Advierta a los licitadores que la aceptación de estas cláusulas y condiciones particulares formarán parte de la evaluación general del licitador.

Si incluye a licitadores que no se encuentran en la lista aprobada, incluya el contrato de su empresa para el tipo de proyecto solicitado dentro de la RFI conjuntamente con todas las cláusulas y condiciones particulares que puedan corresponder.

Diapositiva 16: Alternativas a una RFI

En ocasiones puede ser apropiado analizar alternativas factibles con uno o varios proveedores y evitar las limitaciones que impone el proceso de RFI. Esto podría deberse a la naturaleza innovadora de la propuesta, la cantidad limitada de proveedores factibles o el costo para recabar la información necesaria.

En tales circunstancias, es posible que sea necesario manejar el proceso mediante iniciativas conjuntas de confidencialidad o incluso celebrar contratos con uno o más proveedores con cargos imputables para desarrollar prototipos o análisis de validación del concepto.

Dichos acuerdos son habituales, pero pueden ser necesarios para proyectos particularmente complejos en los que existe un alto nivel de importancia, incertidumbre o riesgo. En tales circunstancias, se debe prestar particular atención en lo que respecta a temas de derechos de propiedad intelectual y proteger el potencial en algún punto a fin de avanzar hacia una licitación competitiva o cancelar la actividad en su totalidad.

Diapositiva 17: De la RFI a la RFP

Al completar el análisis de producción propia o de compra, y si el propietario del proyecto toma la decisión de comprar, se contacta a los gestores contractuales para que seleccionen un equipo que defina y redacte el llamado a licitación o RFP. Es importante seleccionar a todos los miembros que se necesitan para brindar información y/o aprobar cualquier proyecto. El nivel de participación de cada uno dependerá de lo que se necesita de ellos para completar la RFP.

En la mayoría de las RFP se requieren los siguientes representantes como mínimo:

- El patrocinador ejecutivo
- El gestor del proyecto o programa
- Los representantes técnicos, incluidos los de tecnologías de la información, ingeniería, calidad y otras disciplinas pertinentes.
- Un representante legal
- Un representante de gestión contractual y cualquier otra persona cuyo aporte guarde relación con el producto o solución, tal como personal de auditoría, recursos humanos, gestión de modificaciones o medición de resultados de la sociedad.

La RFP en sí seguirá muchos de los aportes y el formato de la RFI ya comentados en este módulo. En las próximas diapositivas le presentaremos secciones adicionales que se deben incluir en la RFP.

Diapositiva 18: De la RFI a la RFP

Por favor, complete la tarea que se muestra en pantalla. Cuando esté listo, haga clic en el botón para continuar.

Diapositiva 19: De la RFI a la RFP - Respuesta

Observemos la respuesta.

Diapositiva 20: Calidad y procesos de calidad

En primer lugar, es posible que sea necesario describir los requisitos de calidad. Si la calidad del trabajo y los productos entregados en virtud de esta propuesta deben mejorar con respecto a los niveles iniciales y continuar mejorando año tras año, en ese caso el licitador debe describir de forma detallada sus procesos de gestión de calidad y de qué forma estos se aplicarán y garantizarán.

¿Existen procedimientos formales que se utilicen dentro de su organización? De ser así, ¿de qué forma los defectos minimizarán su plan de garantía de calidad y cuáles son los parámetros de calidad en cuanto a defectos de proyectos anteriores o existentes del licitador? ¿Qué iniciativas estratégicas hay implementadas para mejorar la atención en el cliente y la orientación en el proceso? Consulte a los licitadores si cuentan con certificación ISO y, en caso de tenerla, pídeles que le proporcionen el certificado o el nombre del evaluador autorizado que certificó su organización junto con la fecha de certificación.

Si corresponde, consulte si un evaluador independiente le ha efectuado al licitador una evaluación técnica con el modelo de madurez de las capacidades o Capability Maturity Model (CMM, por sus siglas en inglés) del SEI. En caso afirmativo, estos deben indicar el alcance de la evaluación, el nombre del evaluador, los resultados y la fecha de la evaluación. Pida una descripción de las “buenas prácticas” utilizadas en las instalaciones del licitador y solicítele que describa cualquier proceso o metodología propia que haya utilizado en sus instalaciones.

Diapositiva 21: Control de modificaciones y asistencia

Solicite que los licitadores describan su proceso de gestión de modificaciones y que incluyan en la propuesta su proceso de gestión de cambios con fines de comparación. Pregunte si el licitador comprende y acepta los procesos de la empresa y si se adaptará donde existan diferencias. Es sumamente importante que ambas partes convengan un proceso de gestión de modificaciones que sea aceptable para ambas partes antes de que se celebre el acuerdo entre estas.

Si este llamado a licitación requiere desarrollo de programas informáticos o equipos y su empresa exige que el licitador se haga cargo del mantenimiento del producto, incluya el proceso de su empresa para apoyar la producción (incluidos los acuerdos de nivel de servicio que correspondan).

Pregunte al licitador si está de acuerdo con los procesos de la empresa y, en caso de que no lo esté, pídale que comparta sus comentarios y, lo que es más importante aún, pídale a cada licitador que suministre el cálculo de precios de apoyo a la producción.

Pregunte a los licitadores si están de acuerdo con las cláusulas y condiciones de los indicadores clave de rendimiento y acuerdos de nivel de servicio incluidos en el llamado a licitación. Puede querer indicar en la RFP que los acuerdos de nivel de servicio son un punto de evaluación importante y que, si cualquier licitador presenta una excepción importante a dichos acuerdos, se le calificará de forma acorde.

Subraye que la documentación concisa, clara y de alta calidad es importante para la empresa; en consecuencia, pida a los licitadores que describan de qué forma se redacta y formaliza la documentación, con qué frecuencia esta se actualiza y qué tipo de personal especializado utilizan para prepararla.

Diapositiva 22: Pliego de condiciones o “SOW”

En la RFP se debe incluir un pliego de condiciones (“SOW” por sus siglas en inglés “statement of work” o “plan de trabajo”) que contenga todas las especificaciones y requisitos de carácter técnico y funcional necesario para el producto o servicio propuesto.

Pida al licitador que asigne un equipo especializado para el proyecto con la experiencia y los conocimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto. Pida al licitador que proporcione los nombres y curriculum vitae de los integrantes del equipo propuesto conjuntamente con los planes para gestionar la pérdida de personal y garantizar la continuidad de estos donde corresponda.

Indique a los licitadores que deben cumplir con los resultados exigidos, iniciar revisiones y llevar a cabo inspecciones según sea necesario mediante la utilización de una metodología reproducible. El gestor del proyecto deberá indicar a los licitadores acerca de los informes de situación periódicos.

Dichos informes deben contener, como mínimo, la situación del proyecto, utilización de recursos (si se trata de la propuesta de un servicio), informes de variaciones y parámetros.

Bajo esta sección de la propuesta se definirán las responsabilidades del equipo de asistencia de su empresa. Dichas responsabilidades pueden incluir de qué forma se manejan las solicitudes de trabajo interno de la empresa que efectúan usuarios internos, la definición y gestión de los cronogramas del proyecto, la participación en la verificación de todos los resultados, así como la participación en llamadas de conferencia del proyecto. Según la índole del llamado a licitación, es posible que sean necesarias otras responsabilidades.

Diapositiva 23: Cálculo de precios

Al igual que con la RFI, debería pedirle a cada licitador que brinde información de cálculos de precio del presupuesto y listas de cargos para el proyecto propuesto. El cálculo de precios debe ser exhaustivo y completo. Dicho cálculo se utilizará en parte para seleccionar al licitador y revisar el presupuesto del proyecto. Como mencionamos antes, todos los costos recurrentes y por única vez correspondientes al proyecto y a equipos, programas informáticos, instalación, capacitación y asistencia se deben abordar en su totalidad. El cálculo de precios se debe basar en el proyecto propuesto. Si un licitador introduce “costos ocultos” en una negociación, este será descalificado y en función de sus evaluaciones de la licitación se elegirá al próximo licitador. Los licitadores deben proporcionar información de precios en función de los requisitos. Si corresponde, los licitadores también deberían enviar una propuesta de mantenimiento para la cantidad de años exigida y una opción de años adicionales con las tarifas correspondientes, que entrará en vigor que a partir de la fecha de finalización de la garantía.

Indique a los licitadores que la información de precios se debe mantener fija durante un período específico, por ejemplo 180 días, a partir de la fecha de vencimiento del llamado a licitación.

Diapositiva 24: Revisión, validación y distribución

Durante la redacción de la RFP, puede solicitar varias reuniones de control de ciertos puntos con los integrantes del equipo para validar y aprobar lo que está redactado.

Cuando la RFP se haya redactado en su totalidad y esté listo para distribución a los licitadores, este será revisado por parte de todos los integrantes del equipo de licitación. Una vez que todos los integrantes del equipo hayan validado y aprobado el llamado a licitación, la gestión contractual publicará la RFP para los licitadores. Si se trata de un llamado a licitación de gran envergadura, la mayoría de los licitadores, si no todos, tendrá conocimiento del inminente llamado a licitación.

Diapositiva 25: Ejercicio

Tómese un momento para completar la tarea en pantalla.

Diapositiva 26: Ejercicio

Tómese un momento para completar la tarea en pantalla.

Diapositiva 27: Ejercicio – Respuesta

Observemos las respuestas.

Diapositiva 28: Próximos pasos

Esto concluye nuestro módulo. Por favor, tómese un momento para completar la sección de comentarios sobre el módulo.

Una vez que la haya completado, le recomendamos que visite la sección de archivos adjuntos (*Attachments*) para revisar la información adicional.

Tiene a disposición una prueba del módulo a fin de corroborar su comprensión del material o practicar para el examen de certificación. El porcentaje de aprobación exigido para todas las pruebas de los módulos es del 80%. Puede realizar la prueba tantas veces como desee, solo procure dejar un intervalo de 24 horas entre cada una.

Una vez que apruebe todas las pruebas de los módulos con un porcentaje de al menos el 80% se le invitará a realizar el examen de certificación.