

Diapositiva 1: Respuesta a las RFI y RFP

Le damos la bienvenida al presente módulo sobre respuestas a las RFI y RFP.

Diapositiva 2: En este módulo

Las empresas actuales dedican más tiempo a la planificación y ejecución de un proceso de evaluación completo a fin de racionalizar su fuente de suministro. Por lo tanto, seleccionar el proveedor adecuado es una de las decisiones más importantes que un comprador tendrá que tomar y, en consecuencia, los proveedores necesitarán tener sólidos conocimientos sobre las mejores prácticas para asegurarse de que se los elija como proveedor.

Durante este módulo cubriremos:

- El proceso de adquisición tanto desde la perspectiva del comprador como desde la del proveedor
- Información sobre la celebración de acuerdos de confidencialidad
- La justificación de un proceso de licitación y del proceso de licitación en sí
- El rol de la gestión contractual en el proceso de licitación

Diapositiva 3: Antecedentes sobre el proceso de adquisición

Los compradores necesitan obtener productos y servicios para el funcionamiento de sus empresas y dicha obtención implica incertidumbre y riesgo dado que significa tratar con organizaciones externas sobre las cuales el comprador no tiene un control total. Los contratos con proveedores que abordan elementos esenciales referentes a la obtención de productos o servicios constituyen los medios para gestionar esa incertidumbre y riesgo.

En el transcurso de decidir a quién comprarle, la organización que compra transitará un proceso de análisis de los riesgos que generará el hecho de comprar a un tercero, identificación de los posibles proveedores, definición y especificación de sus requisitos, redacción de borradores de las cláusulas y condiciones contractuales y decisión respecto a los factores esenciales en función de los cuales se elegirá a un proveedor (el “criterio de evaluación”).

Si la organización que compra tiene dudas con respecto a cualquiera de los aspectos arriba mencionados, a menudo emitirá una RFI como método para recabar información de los posibles proveedores a fin de preparar una interacción posterior con dichos proveedores. Una RFI no significa que un comprador busca comenzar una relación contractual específica, sino que en vez de ello pide a los posibles proveedores que suministren información acerca de sus capacidades y experiencia.

Los posibles proveedores así lo harán porque la RFI indica que en casi todos los casos derivará en una interacción que puede conducir a la adjudicación de un contrato.

Es importante que los posibles proveedores comprendan que la RFI se utiliza normalmente para:

- Obtener información técnica actualizada sobre los productos disponibles
- Identificar asesores y expertos
- Fomentar consorcios, alianzas, asociaciones y crear una red de proveedores
- Obtener información para sustentar la toma de decisiones
- Preparar un llamado a licitación efectivo

Cuando no es necesario realizar una RFI o ya se ha hecho una, los compradores por lo general solicitarán propuestas, cotizaciones o licitaciones por escrito mediante documentos de adquisición que se conocen como “solicitudes de ofertas”. Las solicitudes de ofertas por lo general incluyen los siguientes formularios:

- Llamado a licitación (RFP)
- Pedido de cotización (RFQ, por sus siglas en inglés)
- Invitación a licitar (ITT, por sus siglas en inglés)

Las solicitudes de ofertas deben establecer las necesidades del comprador con claridad y con detalles suficientes para garantizar certeza durante el vínculo contractual con el proveedor

propiamente dicho. Una solicitud de oferta de alta calidad es fundamental para que la actividad de compra se lleve a cabo de forma satisfactoria. Lo que todos estos documentos tienen en común es que constituyen una solicitud para que un proveedor realice una oferta que tenga la capacidad de aceptación por parte del comprador. El comprador busca un vínculo contractual con el proveedor que considere que cumple mejor con el criterio de evaluación.

Diapositiva 4: Celebración de acuerdos de confidencialidad

Salvo algunos casos excepcionales, tanto las RFI como las RFP contendrán información que probablemente sea delicada para el comprador desde el punto de vista comercial. El comprador querrá en todo momento proteger dicha información al solicitar a todos los destinatarios previstos que firmen un acuerdo de confidencialidad (NDA, por sus siglas en inglés) antes de publicar la RFI o la RFP. Desde la perspectiva del proveedor, la información suministrada en la respuesta también será delicada a nivel comercial en el sentido de que brindará detalles sobre algunos o la totalidad de los aspectos siguientes:

- Estrategia actual y posible dirección futura
- Tecnología actual y posible tecnología futura
- Capacidades de servicio
- Metodología operativa
- Cálculo de precios
- Clientes actuales o posibles mercados

En consecuencia, claramente es de vital importancia que ambas partes cuenten con un acuerdo de confidencialidad antes de que se publique información delicada. El Departamento de Gestión Contractual del proveedor debe revisar y aprobar el acuerdo de confidencialidad del comprador antes de su firma.

Diapositiva 5: Identificar una oportunidad

Para que un proveedor tenga éxito en su actividad es necesario que tenga la capacidad de identificar posibles oportunidades contractuales, ganarlas y luego cumplir con dichos contratos. Cuando se identifica un posible negocio, es fundamental que el proveedor pueda reconocer si esa oportunidad es una que quiere ganar y así evitar perder tiempo valioso en oportunidades que no podría o no querría ganar.

Un posible contrato debe ser adecuado, estar a la altura de las capacidades del proveedor y ser viable desde el punto de vista comercial para así, por ejemplo, permitir que el proveedor obtenga una ganancia u otro beneficio, como mayor presencia de mercado o la oportunidad de negocios a futuro. Los proveedores necesitan estudiar el mercado al participar en actividades de preventa que les permitirán, por un lado, definir tanto clientes existentes como posibles clientes y crear un plan de negocios o de ventas en función de las necesidades de estos y, por otro lado, comprender la competencia.

En todas las oportunidades de venta, el tiempo es fundamental. Los proveedores necesitan hacer todo lo que esté a su alcance para ejercer influencia a su favor en el proceso de toma de decisiones del comprador a la mayor brevedad y con la mayor celeridad posibles a fin de mejorar sus posibilidades de éxito y reducir las oportunidades de sus competidores. La presentación oportuna adquiere mayor importancia con las RFI y con las RFP, ya que estas incluyen un plazo de presentación. En tales situaciones, un proceso de licitación es fundamental para el proceso de toma de decisiones.

Diapositiva 6: Participación en contratos comerciales

El rol específico del experto en contratos varía. En su forma más simple, el rol se trata sobre el cumplimiento. En una organización que se rige por reglas, el grupo de contratos se centra primordialmente en evitar riesgos, de modo que busca evitar cláusulas contractuales específicas de alto riesgo. Si el objetivo es una amplia revisión y tal vez negociar un conjunto limitado de cláusulas (por ejemplo, aspectos como las responsabilidades, las indemnizaciones y otras disposiciones de índole jurídica), las oportunidades para concebir modificaciones al contrato pueden ser limitadas.

Cuanto más restringido sea el rol y mayor sea grado de supeditación a las reglas, más tarde participará el grupo de contratos.

Dicho grupo corre el riesgo de que se lo perciba como un “departamento anti negocios” y, en tales circunstancias, otros grupos (sobre todo el de ventas) tratará de evitar la participación de este. Un indicador característico de una estrategia condicionada por las reglas es cuando el grupo de contratos se queja con frecuencia de que se lo incluyó muy tarde.

En el otro extremo del espectro, existen departamentos de contratos que participan durante todo el proceso de licitación e incluso pueden asumir la responsabilidad principal de dicho proceso. En empresas como IBM o ciertas divisiones de Alcatel, las instalaciones de gestión de licitaciones y recursos pertenecen al grupo de contratos. En dichos entornos, la organización busca que los profesionales contractuales asuman un rol de liderazgo en lo que respecta a la elaboración del contrato y a la supervisión de las coordinaciones interdisciplinarias necesarias para que este sea fructífero.

Existen por supuesto numerosas variantes entre estas dos posturas. A menudo, puede haber incluso variaciones dentro de la misma empresa si esta maneja múltiples contratos y tipos de vínculos. Como ya se mencionó, la clave de las mejores prácticas es tener claro a nivel de toda la organización cuál es el alcance del rol del departamento de contratos y de qué forma este varía según el tipo de acuerdo o vínculo.

Diapositiva 7: ¿Por qué llevar a cabo un proceso de licitación?

El proceso de licitación es una actividad primordial en cualquier empresa. Representa la etapa de toma de decisiones clave para convertir una oportunidad en un negocio rentable. La licitación no solo es una parte esencial para ganar el nuevo negocio sino que también es un insumo de recursos voraz y estresante. Nunca hay tiempo suficiente para preparar la respuesta perfecta a una licitación y siempre hay falta de recursos suficientes debido a las necesidades empresariales que compiten con esta.

Asegurarse de que todas las partes que participan en la preparación de la licitación trabajan en la misma dirección hacia una meta en común es de vital importancia. Es importante comprender que no existe un proceso que funcione para todas las empresas y para todas las licitaciones independientemente de su magnitud. Aquello que funciona para una licitación compleja y de alto valor bien puede impedir que una licitación de bajo valor se presente a tiempo. Del mismo modo, es probable que la respuesta a una RFI sea menos exigente en cuanto a recursos que la respuesta a una RFP, únicamente en el caso de que una respuesta a una RFI no constituya una oferta que pueda ser vinculante desde el punto de vista contractual. Lo importante es contar con un proceso y seguirlo donde resulte práctico.

Un proceso de licitación efectivo se construye en base a:

- La comprensión clara y mutua de sus objetivos y los valores que aportan los distintos participantes
- Compromisos de nivel de servicio y parámetros de rendimiento
- Una “primera fila” que funciona de forma inteligente para segmentar y priorizar oportunidades
- Un flujo de trabajo definido que haga énfasis en los roles de revisión y aprobación y los plazos correspondientes
- Recopilación de información y datos que recaban lo que se necesita y también capta el historial y los precedentes

Algunos indicadores clave de mejores prácticas incluyen:

- El porcentaje de actividades empresariales que requieren revisión y aprobación (ambos como un porcentaje de las actividades empresariales totales y de las mejoras perceptibles con el paso del tiempo)
- La duración del ciclo promedio (cuánto tiempo toma el proceso por tipo de acuerdo importante y las mejoras perceptibles con el paso del tiempo)
- Mediciones del nivel de satisfacción interno y mejoras perceptibles con el paso del tiempo
- Porcentajes de ganancias y pérdidas y análisis de las causas
- Revisiones de proyectos, identificación de niveles de disputas por modificaciones y vínculos con el proceso de licitación

Diapositiva 8: Decisión de licitar o no licitar

Decidir si responder o no a una RFI o a una RFP debería ser una decisión consciente en la que participen aquellas personas que tienen experiencia y autoridad dentro de la empresa. Licitar es un negocio costoso y la decisión de licitar o no licitar es primordial, ya que una gran inversión de tiempo (y, en consecuencia, de dinero) está a punto de comenzar.

Esta decisión significa analizar los riesgos con respecto a las oportunidades de un posible acuerdo de negocios y luego decidir si proceder o no. Una reunión de licitar o no licitar es el foro recomendado para la toma de decisiones de este nivel de importancia.

No obstante, vale la pena tener en cuenta que incluso si se toma una decisión de proceder con una licitación, las circunstancias cambian y la flexibilidad para revisar una decisión anterior es fundamental. Aquellos que participen en la licitación deben continuar cuestionando la decisión de licitar en todas las etapas del proceso de licitación.

Los siguientes aportes son necesarios para dicha decisión:

- La solicitud de oferta: esta se debería distribuir a aquellas personas que deben tomar la decisión de licitar o no tan pronto como sea posible luego de recibirla a fin de permitir que se realice un estudio completo y detallado de todos los temas pertinentes.
- Información específica del comprador: las necesidades principales del comprador y toda información que exista en torno al presupuesto y los planes estratégicos.
- Análisis competitivo: puntos fuertes a neutralizar y puntos débiles a explotar.
- Información específica del proveedor: estrategia de mercado y donde corresponda costos de licitación y financiación disponible

Esta información (si se analiza con honestidad) le brindará al proveedor:

- Comprensión de los riesgos asociados con el proyecto
- Análisis de la capacidad del proveedor para responder satisfactoriamente y análisis de cálculo de precios
- Estrategia de producción propia o compra
- Calendario de la actividad de licitación
- Planes para ejercer influencia en el comprador a altos niveles
- Características esenciales de la propuesta (factores primordiales de éxito, recursos necesarios y estrategia para ganar)
- Temas esenciales que se deben reflejar a lo largo de la licitación

El rol del departamento de contratos (o la función de gestión contractual desempeñada por otros) es fundamental en este proceso. Esto quiere decir que la organización contratante no actúa en el vacío y el proceso de licitación necesita garantizar que todas las personas encargadas de la toma de decisiones participen según corresponda.

Los resultados de la reunión de licitar o no licitar son:

- Si continuar con la preparación de la propuesta o no
- Aprobación de la financiación necesaria para licitar (donde corresponda)
- Identificación de la necesidad o no de trabajar en equipo con socios y/o subcontratistas

Diapositiva 9: Decisión de licitar o no licitar

Tómese un momento para completar la tarea en pantalla.

Diapositiva 10: Decisión de licitar o no licitar

Observemos las respuestas.

Diapositiva 11: El equipo de licitación

La estructura del equipo de licitación dependerá del tamaño y la complejidad de la propuesta, pero lo cierto es que la capacidad de colaboración, de comunicación (incluida la capacidad para hacer y aceptar críticas constructivas) y de anteponer la tarea de preparación de la licitación es fundamental para obtener la adjudicación de la licitación. En general, un equipo de licitación debería incluir personas que se desempeñen en los siguientes roles:

- Gestor de la licitación: administra la preparación de la licitación y es responsable de garantizar que la oferta se envíe dentro del plazo y el presupuesto, si corresponde.
- Gestor de proyecto: responsable de la gestión del proyecto luego de la adjudicación del contrato. Estos deben cerciorarse de que se puede cumplir con lo que se propone en la oferta.
- Asesor comercial o gerente de ventas: ofrece información sobre el cliente, el mercado, la competencia (incluido el posible precio de oferta).
- Representantes de servicios: brindan información sobre todos los aspectos relacionados con los servicios.
- Gerente de finanzas: se asegura que todos los elementos del proyecto estén calculados y comprueba que los modelos de precios reflejan el efecto de los distintos márgenes de beneficios.
- Gestor comercial o contractual: como mínimo realizarán aportes sobre las cláusulas contractuales.
- Gerente de compras: se asegura que todos los aspectos de suministro de terceros estén cubiertos.
- Legal: brinda asesoramiento jurídico especializado donde sea necesario.
- Redactores: expertos en la respuesta técnica, la gestión y los antecedentes de la empresa que redactarán el borrador de la respuesta (normalmente las mismas personas mencionadas anteriormente son las que también se encargarán de la tarea de redacción).

Diapositiva 12: Preparación de la propuesta

Ahora comienza la actividad de trabajo real. El gestor de la licitación debe asignar cada sección de la solicitud de oferta a la persona responsable de proporcionar la respuesta y, al mismo tiempo, dejar claro las ideas centrales para ganar que cada redactor debe procurar incluir, así como ofrecer una guía sobre el nivel de detalle que se espera y las reglas referentes a terminología que se deben emplear. Es primordial que todas las partes participantes tengan claro desde el inicio las ideas centrales, la estrategia y la solución. Esto garantiza que los redactores sepan con exactitud lo que se vende y de qué forma venderlo antes de poner una palabra por escrito.

Se recomienda que se prepare un esquema de la propuesta y se distribuya como se establece a continuación. Un esquema bien preparado es la base de una propuesta clara, coherente y lógica que el comprador puede comprender con facilidad.

- Utilización del llamado a licitación como su marco de referencia: asigne un lugar a cada requisito del comprador en el esquema. Divida el esquema en secciones y subsecciones para asegurarse de cubrir los distintos requisitos. Esto garantiza que cada requisito se aborde en la propuesta final.
- Asigne cada criterio de evaluación del comprador (que debería estar establecido en el llamado a licitación) a cada sección del esquema (lo ideal sería una referencia cruzada al número de sección del llamado a licitación).
- Repase el esquema para asegurarse de que sigue un orden lógico, que el comprador podrá revisar con facilidad, que se haya puesto énfasis en donde desea que se pusiera y que cumple con los requisitos del llamado a licitación.
- Asigne cada sección del esquema a una persona que será responsable de redactar el borrador de la respuesta. Establezca con claridad en qué lugar irá cada respuesta en la propuesta final.
- Dé instrucciones específicas a cada redactor en cuanto a las ideas centrales, terminología, estilo y cantidad de páginas que deben entregar.

Se debe distribuir el esquema a la brevedad y celebrar una reunión para asegurarse de que todos comprendieron cabalmente y están de acuerdo con el esquema de la propuesta. Cuanto mayor sea el retraso de la primera reunión, mayor será la posibilidad de que alguien haya avanzado y hecho algo según su propio (¡y muy distinto!) parecer.

Diapositiva 13: El rol del departamento de gestión contractual

A los efectos del presente módulo, haremos las siguientes suposiciones con respecto al rol del departamento de contratos en el proceso de licitación:

- Este limita su participación a situaciones en las que puede añadir un mayor valor al negocio
- A pesar de que este se centra inevitablemente en la limitación de riesgos, el objetivo del departamento debería ser pasar su tiempo en añadir valor mediante soluciones creativas

- Por soluciones creativas nos referimos a elementos del contrato e ideas comerciales que amplíen el valor del acuerdo, sacar provecho de oportunidades que se representan mediante riesgos y crear fuentes de ventaja competitiva y, al mismo tiempo, mantenerse dentro de un perfil de riesgo aceptable en términos generales.

A fin de desempeñar este rol, el departamento de contratos necesita una amplia gama de conocimientos y aptitudes empresariales. Por ejemplo, es necesario poder interpretar la dirección empresarial y las estrategias y convertirlas en compromisos de justificación. Asimismo, el personal de dicho departamento deberá poder analizar y evaluar los requisitos del comprador y convertirlos en capacidades empresariales. El personal debe poder evaluar capacidades disponibles y determinar formas en las que pueden cumplir o superar las necesidades que establece el comprador. Este deberá poder identificar y mitigar riesgos con creatividad de una forma que satisfaga al comprador y las necesidades internas.

Nunca es muy temprano para que participe el departamento de contratos. Este debería formar parte del equipo de licitación desde el principio y, sin duda, debería formar parte del equipo que toma la decisión de licitar o no licitar.

Diapositiva 14: Añadir valor comercial

Como se mencionó anteriormente, responder a un llamado a licitación implica, salvo circunstancias excepcionales, hacer una oferta que sea capaz de obtener la aceptación del comprador. Incluso si el comprador no acepta la oferta sin aclaración o negociación, esta tiene consecuencias a nivel contractual, ya que el cliente se basará en declaraciones y documentos suministrados en este momento y buscará incorporarlos como parte del acuerdo final.

Los días en los que se podía simplemente adjuntar las cláusulas y condiciones generales del proveedor a una respuesta de una solicitud de oferta son cosa del pasado. La respuesta “punto por punto” por parte del proveedor a cada una de las cláusulas dentro del contrato del comprador es un requisito que se pide cada vez más. Esto toma tiempo y no debe quedar para último momento, sobre todo que puede ser necesario adoptar un enfoque no convencional con respecto a algunos de los requisitos contractuales del comprador y dicho enfoque implica sistemáticamente obtener la aprobación del personal directivo superior (incluido el departamento legal).

En esta etapa debe quedar claro que el proceso de licitación no se debe confundir con el proceso de aprobación de las cláusulas contractuales atípicas. A pesar de que ambos están claramente relacionados solo deben existir como procesos por separado. El grado de aceptación por parte del proveedor de las cláusulas contractuales del comprador estará influenciado por muchos factores:

- El entorno competitivo
- Conocimiento de las principales inquietudes comerciales del comprador
- Contratos previos con el comprador
- El rendimiento de proyectos anteriores para el comprador
- La experiencia del comprador con otros proveedores
- La importancia de la solución propuesta para la empresa del comprador
- La estrategia de riesgo del proveedor

Sin duda es un beneficio importante contar con cláusulas contractuales generales preestablecidas que se pueden utilizar cuando no se solicita una respuesta punto por punto y que atenuará la necesidad de una intervención activa o de apoyo del departamento de contratos. No obstante, cabe tener en cuenta que el comprador se basará en la totalidad del documento de respuesta a la licitación y tratará de incorporar los documentos suministrados en este momento como parte del acuerdo final.

Un gestor contractual hábil en el aspecto comercial añade valor real al revisar la oferta propuesta para asegurarse de que es racional desde el punto de vista contractual. Las actividades incluyen revisar pliegos de condiciones o planes de trabajo (SOW, por sus siglas en inglés) y dejar claro a los redactores de las respuestas técnicas que su lenguaje no debe emplear retórica de comercialización exagerada. Asimismo, un gestor contractual hábil puede garantizar que si hay repercusiones en materia de costos respecto a lo que se ha ofrecido (por ejemplo, un período de garantía extendido), estas han sido cubiertas en el modelo de cálculo de precios.

Diapositiva 15: La licitación continúa

Anteriormente hablamos sobre la necesidad de una reunión del equipo de licitación lo antes posible luego de que el gestor de la licitación haya preparado un esquema de la propuesta. Esa reunión es fundamental para asegurarse de que todos comprendan la estrategia a utilizar para ganar la licitación además de sus roles y responsabilidades para alcanzar esa estrategia.

Un cronograma detallado de objetivos alcanzados por etapas es fundamental para mantener la licitación encaminada. Este se debería distribuir entre el equipo de licitación y durante las reuniones posteriores del equipo. Cualquier desvío se debería recalcar y asimismo se debería acordar un plan de acción para la puesta al día del cronograma.

En el cronograma se debería incluir una reunión de revisión de las soluciones. Dicha revisión debería ser una evaluación exhaustiva por parte del equipo de licitación respecto a la respuesta propuesta a los requisitos del comprador. La revisión debe abordar si la solución es suficiente para cubrir dichos requisitos, o si los cubre en exceso.

Una vez que se ha acordado la solución, el diseño se debe poner en espera de modo que la tarea de redacción de la respuesta pueda comenzar realmente. Es normal que el diseño se ponga en espera, a más tardar, a mitad de camino entre la recepción del llamado a licitación y la fecha de entrega de la propuesta. Es primordial que se respete la fecha de puesta en espera del diseño para que las demás tareas relacionadas con la preparación de la propuesta se completen de un modo profesional.

Una vez que el diseño se haya puesto en espera, se puede culminar la tarea de garantizar la participación de los subcontratistas adecuados. Es de vital importancia establecer proyectos de contratos con los subcontratistas a fin de minimizar riesgos asociados con el vínculo con terceros para quienes el único método de control es mediante un subcontrato. Si no hay acuerdos establecidos con los subcontratistas, el único método de cubrir el riesgo es incluir un imprevisto en los costos, el cual surtirá como efecto el aumento del precio.

Es evidente que es fundamental la participación del Departamento de Compras en la actividad de subcontratación lo antes posible. Los terceros deben aceptar la totalidad de las cláusulas y condiciones que el comprador exige al proveedor (por ejemplo, garantía extendida) y negociar dichos acuerdos de respaldo recíproco ("back-to-back") es sumamente difícil luego de la adjudicación del contrato principal, ya que los terceros sabrán que el proveedor no tiene muchas opciones más que aceptar la postura que adopten los terceros.

Por último llega la revisión del "equipo rojo". La tarea de este equipo es leer la propuesta desde el lugar del comprador, de modo que la versión de la propuesta que se le suministra debe ser lo más cercana posible a la versión final. El equipo rojo comprende el personal directivo superior que lee la propuesta completa o secciones específicas de la misma con el objetivo de asegurar que la propuesta cumple con los requisitos del llamado a licitación, es clara y coherente, aborda las ideas centrales para ganar y, al mismo tiempo, identificar cualquier riesgo para el proveedor o el comprador.

El resultado de la revisión de dicho equipo es una evaluación del grado de aceptación de la propuesta para el comprador. El equipo rojo debe identificar puntos fuertes y los puntos débiles y hacer recomendaciones sobre la forma de mejorar la propuesta. Luego es tarea del equipo de licitación abordar dichas recomendaciones.

Diapositiva 16: Aprobaciones

Las aprobaciones forman una parte integral del proceso de contratación para todas las empresas. Es normal que las respuestas, u ofertas, que tienen la capacidad de ser aceptadas estén sujetas a aprobaciones internas de carácter formal. Dichas aprobaciones se pueden otorgar como parte de un proceso extenso o mediante una reunión breve con el director general y el director de finanzas. Esto significa normalmente que las respuestas a RFI que no incluyen cálculos de precios (aparte de listas de precios) y expresan claramente que no son vinculantes no están sujetas al proceso de aprobación. Es muy importante que el cronograma detallado de objetivos alcanzados dé tiempo suficiente para que se realice el proceso de aprobación y para que la información que solicitan las personas a cargo de la aprobación esté disponible oportunamente.

Diapositiva 17: Ejercicio

Tómese un momento para completar la tarea en pantalla.

Diapositiva 18: Ejercicio

Tómese un momento para completar la tarea en pantalla.

Diapositiva 19: Ejercicio

Tómese un momento para completar la tarea en pantalla.

Diapositiva 20: Fin

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** para consultar 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**.