

# Proceso de licitación

## **Diapositiva 1: Proceso de licitación y normas**

Le damos la bienvenida al presente módulo sobre el proceso de licitación y sus normas.

## **Diapositiva 2: En este módulo**

Este módulo ofrece, por un lado, los procedimientos y las consideraciones necesarias para llevar a cabo una adquisición competitiva y, por otro lado, considerará en qué momento pueden ser apropiadas otras formas de adquisición. Desde una perspectiva de venta resulta útil comprender qué condiciones propician que se lleve a cabo un proceso de licitación efectivo y la motivación de la parte compradora. Dicha perspectiva ofrece una mejor comprensión de cómo dar una respuesta más efectiva.

Como se indicó en los otros módulos, el comprador necesita información para justificar su decisión de comprar. Este puede solicitar dicha información a posibles proveedores de tres formas diferentes: mediante una RFI, una RFP o RFQ, denominadas colectivamente como “Solicitudes” (RFx, por sus siglas en inglés).

Un pedido de cotización (RFQ) se usa cuando un comprador simplemente quiere saber cuánto le cobrará un proveedor por un artículo o servicio. Este describe el artículo o servicio según los requisitos y se solicita una respuesta del proveedor, la cual debe cubrir la tarifa, condiciones de pago y plazo de entrega.

La RFI es apropiada cuando el comprador solicita más detalles sobre el producto o servicio y el proveedor. La respuesta debe suministrar el precio, documentación del producto, punto fuerte del proveedor y las respuestas a las consultas del comprador, características esenciales del producto y otras condiciones. También puede permitir que el proveedor establezca ofertas alternativas o modelos comerciales que pueden incidir en la forma en que usted aproxima el mercado desde el punto de vista formal.

Un llamado a licitación o RFP es más complejo y brinda información detallada y completa sobre los requisitos y los objetivos del comprador mediante documentación formal; asimismo incluye instrucciones para la preparación de la propuesta, el modelo de contrato y el modelo de formulario de respuesta, y subraya los criterios de evaluación de la propuesta.

## **Diapositiva 3: Proceso de licitación; preparación**

La preparación es fundamental para una buena adquisición. Trate de recabar la mayor cantidad de información relacionada con la adquisición, desde las personas que participan, la necesidad del negocio y el tiempo así como cualquier costo o comparación presupuestaria respecto a adquisiciones anteriores. Familiarícese con su proceso interno y quién debe participar en la adquisición a distintos niveles. En etapas tempranas, intente ubicar al patrocinador ejecutivo que aprobará la adquisición en última instancia.

## **Diapositiva 4: Proceso de licitación; investigación**

Busque posibles proveedores, verifique grupos relacionados con el comercio, periódicos, publicidades y recomendaciones espontáneas de boca a boca por parte de amigos, colegas y redes que estén a su alcance. Recabe información sobre la oferta y demanda del producto. Es posible que necesite consultar un experto en la industria y mantenerse próximo a sus usuarios finales para averiguar qué necesidad del negocio intentan solucionar y qué es lo que consideran satisfactorio a su entender.

## **Diapositiva 5: Vehículos de licitación y cuándo utilizarlos**

Las RFx comunican sus necesidades al proveedor y su nivel de confianza en la solución. Los límites entre las RFQ, RFI y RFP se pueden superponer, pero las descripciones proporcionadas anteriormente en el módulo revelan el objetivo principal de los documentos. De los tres, el llamado a licitación o RFP toma más tiempo de preparación y gestión. Si puede usar un pedido de cotización o RFQ, será más sencillo que una RFP. La solicitud de expresión de interés por lo general es un paso previo antes de publicar un llamado a licitación. La solicitud de expresión de interés ayuda a recabar información a utilizar en el llamado a licitación final y, en algunos casos, puede ayudar a decidir no hacer un llamado a licitación en absoluto.

En ocasiones, un mini llamado a licitación (uno con pocos requisitos y pocos componentes de precio) es más adecuado para muchas adquisiciones que son más pequeñas o menos complejas.

### **Diapositiva 6: Ejercicio**

Por favor, tómese un momento para completar la tarea en pantalla.

### **Diapositiva 7: Ejercicio – Respuesta**

Observemos las respuestas.

### **Diapositiva 8: Otros procesos aparte de las RFX**

Es posible que una RFI o RFP o RFQ no sea adecuada en todos los casos, sobre todo si el tiempo apremia o si únicamente un proveedor ofrece el producto que quiere. En el caso de una única fuente de suministro, puede querer considerar un compromiso a largo plazo con el proveedor para bajar el precio o investigar fuentes alternativas de elaboración del producto, o bien producirlo o prestarlo usted mismo.

Los vínculos preexistentes con proveedores tienen prioridad respecto al cálculo de precios. Es posible que cuente con mejores opciones (y más rápidas) que usar pedidos de cotización: los intercambios comerciales electrónicos y sitios de subasta inversa pueden darle ofertas más bajas para adquisiciones del tipo de pedidos de cotización.

### **Diapositiva 9: Definición y contenido**

Algunas organizaciones tienen bibliotecas bien provistas sobre los tres tipos de “solicitudes”. Si no es el caso de la suya, podría elaborar modelos como normas a utilizar en el futuro.

No recargue las solicitudes con preguntas o pedidos que tendrían más sentido que contestaran únicamente los proveedores finalistas. Usted no quiere desincentivar la oferta de las empresas debido al establecimiento de expectativas demasiado elevadas. Es importante que recuerde que el proceso de licitación puede generar gastos importantes para los proveedores; muestre el mismo respeto hacia ellos que el que usted espera recibir de parte de estos.

Puede incluir en un apéndice las normas de la organización o las cláusulas y condiciones contractuales generales, pero no debería exigir que el grupo inicial de proveedores responda directamente a dichas cláusulas y condiciones en la primera ronda de ofertas, a menos que haya elementos que sean tan decisivos o inusuales cuyo cumplimiento usted considere absolutamente primordial. Simplemente está advirtiendo a los proveedores en lo que respecta al lenguaje que espera utilizar para formalizar la transacción y esto debería servirles de guía para la evaluación de riesgo y el cálculo de precios.

Los proveedores deben indicarle si aceptan el lenguaje que usted exige y usted debería incentivarlos a que indiquen la repercusión en el precio (beneficio) asociado con su variación. La interacción entre el comprador y el proveedor respecto a las cláusulas y condiciones es uno de los aspectos fundamentales del profesional de contratos y debería haber un proceso claro para trazar el camino para alcanzar una resolución.

### **Diapositiva 10: Objetivo y plazo**

Al elaborar una solicitud determinada, existe el riesgo de que se familiarice tanto con la adquisición que excluya aspectos esenciales en la descripción. A fin de evitar esto, asegúrese de ser claro en lo que intenta lograr mediante la adquisición. En el caso de proyectos particularmente importantes, vale la pena que participe una persona dentro de su empresa (que no esté expuesto a la adquisición) para que lea la introducción de la solicitud determinada. Si esa persona puede expresar el valor fundamental de la propuesta, entonces está haciendo un buen trabajo.

Establecer fechas es importante, pero la fecha más importante es la fecha de vencimiento que tienen los proveedores para presentar la respuesta y la oferta. Nuestra sugerencia es utilizar una fecha de vencimiento de “intención de ofertar” para sondear cuántos proveedores tienen la intención de responder. Eso le dará una indicación temprana de si su solicitud ha llegado al público destinatario correctamente o si necesita enviársela a más proveedores.

### **Diapositiva 12: Información administrativa**

Trate de ponerse en el lugar del proveedor y de preguntarse qué tipo de consultas e instrucciones necesita el proveedor para responder de forma adecuada. Tenga en cuenta que en lo que respecta a llamados a licitación, los grandes proveedores a menudo cuentan con equipos especializados en respuesta a llamados a licitación y esperarán que usted suministre este tipo de información de antemano.

La elección de un punto de contacto principal, o varios, se debe hacer antes de publicar el llamado a licitación ya que las preguntas de los proveedores pueden comenzar a llegar poco después de haber mirado el llamado a licitación. También puede pedir que el gestor de proyectos del llamado a licitación sea el punto de contacto principal junto con un contacto secundario en materia técnica.

En ese caso, las preguntas técnicas se registran y reenvían al contacto técnico y luego se reenvían a los proveedores mediante el contacto principal. Este proceso es más lento pero garantiza un mejor control y flujo de la información.

### **Diapositiva 12: Requisitos técnicos**

La parte más difícil de elaborar un llamado a licitación será crear un buen conjunto de requisitos como se mencionó en el módulo sobre definición de requisitos.

Su equipo encargado de los requisitos necesita comprender la propuesta de negocios para el problema de adquisición que usted intenta resolver. Recuerde, si la adquisición va a recibir simplemente un elemento en particular porque usted necesita ese elemento, en ese caso es más adecuado un pedido de cotización. Es decir, usted publica un llamado a licitación porque existen múltiples soluciones respecto a la adquisición o porque las soluciones de los proveedores son distintas entre sí, pero todas podrían ser satisfactorias.

Los requisitos técnicos en un llamado a licitación deberían ser aquellos absolutamente necesarios en cuanto a compatibilidad, rendimiento o futuras mejoras. Siempre cuestione requisitos técnicos que especifiquen una norma de un proveedor en particular o si parecen arbitrarios en términos de especificación. En ocasiones, una forma más general de especificar un requisito técnico será más ecuánime para todos los proveedores y le ofrecerá a usted una mejor solución.

Su organización puede tener normas particulares para un sistema, a menudo especificaciones de normas de la industria que muchos fabricantes cumplen. Se debe hacer referencia a esas normas de la empresa si corresponde.

### **Diapositiva 13: Respuesta del proveedor sobre los requisitos**

Se recomienda que envíe dos hojas de cálculo junto con el llamado a licitación. En una incluya una lista con formato cuadrado que permita que los proveedores marquen las casillas para una respuesta con una explicación.

En la otra incluya una lista de costos que enumere los tipos de detalles de costos que necesita (precio de compra inicial, precios de mantenimiento futuro, precio de actualizaciones). Dedique tiempo a practicar completando las hojas de cálculo usted mismo antes de enviarlas; esto le permitirá asegurarse de que sea clara y de eliminar la mayoría de las omisiones.

### **Diapositiva 14: Puntuación y clasificación de los proveedores**

Reflexione y establezca un proceso de puntuación de la propuesta y ponderaciones globales antes de enviar el llamado a licitación. Esto ayuda a validar el contenido del llamado a licitación y garantiza que pida todo lo que necesita para la ronda inicial de licitación. Siempre puede solicitar información adicional en su ronda de la mejor oferta final.

Los requisitos se deben priorizar ya que no todos serán primordiales para la misión. Si estos no se priorizan, será difícil diferenciar entre los proveedores.

Por lo tanto, establecer prioridades ayuda con el proceso de toma de decisiones y también se debería comunicar de forma adecuada a los proveedores para que puedan comprender las prioridades cuando elaboran sus propuestas. La falta de cumplimiento con un requisito prioritario de carácter obligatorio puede eliminar al proveedor de la decisión final.

Empleará la matriz de puntuación elaborada para hacer una selección preliminar de los proveedores y las selecciones finales. El detalle de cualquier matriz de puntuación se puede confeccionar luego de publicar el llamado a licitación, no obstante, esta debe estar lista a más tardar antes de que se reciban las propuestas. Esto evita la posibilidad de que las puntuaciones concedidas se hayan visto influenciadas por una propuesta o un proveedor en particular.

#### **Diapositiva 15: Respuesta del proveedor sobre los costos**

Simplificará la gestión de cualquiera de las solicitudes al separar claramente la evaluación de requisitos de la evaluación de costos. Dedicar tiempo a la elaboración de la hoja de cálculo de costos lo ayudará a concentrarse en el tipo de cálculo de precios que espera recibir del proveedor. Dicha hoja le facilitará la comparación y reducirá la confusión al hacer comparaciones.

Oponga resistencia a esfuerzos de los proveedores por suministrarle sus propios formatos de respuestas sobre costos. Esto solo complicará su proceso de evaluación interno y le resultará más difícil comparar precios. No obstante, si un proveedor ha identificado una categoría de costos que no ha sido incluida en su matriz de costos, asegúrese de analizar de qué forma otros proveedores han abordado estos costos. Puede que sea común a todos los proveedores pero que se haya pasado por alto en la elaboración de la hoja de cálculo de evaluación.

#### **Diapositiva 16: Criterio de evaluación para la decisión**

Los tres tipos de solicitudes evolucionan naturalmente de descripciones de alto nivel a requisitos, a elementos de costos y, luego, al proceso de evaluación final.

Los proveedores deberían tener una idea de cómo usted va a calificarlos, pero permita cierta flexibilidad de modo que no quede supeditado a un método o esquema de ponderación particular.

Los proveedores no deberían saber las ponderaciones específicas de su clasificación (de lo contrario estos podrían impugnar su evaluación).

No divulgue información competitiva o innecesaria a los proveedores. Esta es una línea delgada, pero usted ciertamente quiere proteger a los integrantes de su equipo interno de que los inunden con preguntas de los proveedores directos o tener que hacer frente a quejas de los proveedores si pierden. Forma parte de su trabajo, como el responsable principal de las solicitudes, ser el mediador entre el proveedor y el equipo interno y mantener el equilibrio entre garantizar que la información se trate de forma adecuada y que se mantenga un diálogo útil con los posibles proveedores.

#### **Diapositiva 17: Gestión del proceso de licitación**

No podemos hacer suficiente hincapié en la importancia de establecer un único punto de contacto (POC, por sus siglas en inglés) para las solicitudes y transmitir esto tanto a nivel interno como externo. Asimismo, el proveedor debe brindar un único punto de contacto de su parte.

La solicitud debe establecer muy claramente que todo intento por parte del proveedor de pasar por alto el punto de contacto significará la descalificación. Recuerde que ya sea como punto de contacto o como responsable del equipo de una solicitud determinada, usted gestiona dos procesos: (1) interacciones entre los proveedores y la empresa, y (2) comunicaciones internas de la empresa. Ambas tienen el mismo grado de importancia para un proceso satisfactorio de la solicitud.

#### **Diapositiva 18: Algunos principios de gestión esenciales**

Como interfaz entre el proveedor y la empresa, puede tener muchas perspectivas en su calidad de guardameta. Recuerde que uno de sus objetivos principales es promover la competencia y conservar buenos proveedores que tengan interés en licitar para su negocio, tanto ahora como en el futuro.

Es posible que no tenga mucha opción en cuanto a quién se une a su equipo de solicitudes y el rol de los profesionales contractuales varía de una empresa a otra. No obstante, es importante instruir a los integrantes de su equipo sobre el proceso de solicitudes y los obstáculos. Si tiene alguna opción para elegir los integrantes de su equipo, en especial aquellos que participan en la elaboración de los requisitos o la hoja de cálculo de costos, trate de inclinarse por aquellos que comprenden mejor el lenguaje preciso y eficiente con experiencia técnica o comercial.

Incluso en una situación ideal los ayudará al instruir a su equipo sobre las buenas prácticas.

Si su equipo interno ya tiene experiencia en elaborar solicitudes, de todos modos, es valioso refrescar el enfoque adecuado en función de éxitos anteriores y abordar antiguos malos hábitos. No olvide que los altos directivos deben aprobar el equipo en algún punto.

### **Diapositiva 19: Gestión del proyecto**

El proceso del llamado a licitación por lo general se utiliza únicamente para una adquisición de gran magnitud (cualquiera sea el concepto de gran magnitud que tenga su empresa u organización).

En consecuencia, debe tratar el proceso de licitación con la misma consideración que tiene su empresa cuando gestiona otros proyectos internos de gran magnitud. En la mayoría de las empresas, eso incluye un plan del proyecto con expectativas de personal, objetivos alcanzados por etapas y cierto sentido de componentes esenciales de subproyectos.

Como mínimo, las fechas de vencimiento a las que se hace referencia en su llamado a licitación se deben incorporar a su plan del proyecto a fin de asegurarse de que son razonables y que cuenta con personal suficiente para cumplir con dichas fechas.

### **Diapositiva 20: Gestión del proveedor**

Prevea que los proveedores hagan preguntas sobre su llamado a licitación, de modo que incluya un proceso de preguntas y respuestas que los proveedores puedan consultar y seguir.

Sea consciente de que los proveedores tratarán de extraer información de usted, de su empresa y, en caso de conocerlos, de los integrantes de su equipo para obtener ventaja competitiva. Esto puede llevarse a cabo de un modo amistoso o en un intento deliberado por sesgar la adquisición hacia su lado. Su trabajo es mantener un nivel de igualdad de condiciones.

Asegúrese de que los altos directivos tengan conocimiento del punto de contacto para la adquisición. Debe fomentar que los altos directivos remitan todas las preguntas del llamado a licitación al punto de contacto. Los directivos tendrán numerosas oportunidades para hacer preguntas durante sus presentaciones orales o mediante el punto de contacto. Convenza a los directivos que favorece sus mejores intereses dejar que el punto de contacto haga su trabajo.

### **Diapositiva 21: Gestión de preguntas**

Dado que todos los proveedores deben cumplir con los requisitos obligatorios, las preguntas acerca de estos se deben examinar con especial detenimiento. Usted debe comprender por qué estos requisitos son obligatorios desde la perspectiva de su empresa. Si no es así, reúname con el equipo de requisitos antes de publicar el llamado a licitación a fin de cerciorarse de comprender dichos requisitos.

Los proveedores también intentarán evaluar sus hipótesis financieras (como su presupuesto) y pueden hacer preguntas capciosas. Si un proveedor tiene un enfoque de puesta en común de ideas para resolver el problema de su llamado a licitación, escuche la solución y hable con otros miembros del equipo; no obstante, recuerde que la capacidad del proveedor para cumplir con sus requisitos no se ha perdido.

Como parte de la disciplina de gestión de proyectos, recopile y registre las preguntas que reciba de los proveedores.

Es importante que envíe sus respuestas con rapidez, pero no de inmediato, trate de esperar a que todos los proveedores hayan tenido una oportunidad de ver el llamado a licitación y enviarle las preguntas que tengan. La única excepción debe ser cuando comete un error importante en el llamado a licitación que se debe corregir y transmitir de inmediato.

Trate las preguntas con confidencialidad y no revele en su respuesta qué empresa formuló la pregunta. Un formato sería “Una empresa planteó la siguiente pregunta “.....” y la respuesta es “.....”. Las preguntas no tienen que ser citas textuales; modifique las preguntas para asegurarse de que suenen genéricas o conteste preguntas de múltiples proveedores al mismo tiempo.

**Diapositiva 22: Modificación del plazo de las solicitudes**

Siempre controle su plazo interno respecto al de su plan de proyecto en busca de problemas de períodos críticos. Cuando el plazo se extiende, ya que en raras oportunidades se acorta, los proveedores tendrán más tiempo para completar sus respuestas de oferta, pero a nivel interno usted puede perder integrantes esenciales del proyecto debido a tareas contrapuestas.

Las empresas tienden a subestimar el tiempo necesario para responder a una solicitud. El tiempo de respuesta, sin embargo, se acorta cuando hace un excelente trabajo de preparación de dicha solicitud, sobre todo con las hojas de cálculo para responder a sus requisitos y parámetros de costos.

Tres semanas (a partir de la fecha de recepción) es un tiempo de respuesta típico para una solicitud pequeña; no obstante, cada industria tiene prácticas en función de normas de lo que considera un tiempo razonable para responder. Asimismo, los tiempos de respuesta dependen en gran medida de la época del año (si hay feriados el proceso se extiende) y el tipo de adquisición.

**Diapositiva 23: Presentaciones del proveedor**

Programa presentaciones orales en el cronograma de su llamado a licitación. Las presentaciones orales por lo general se utilizarán únicamente para los proveedores finales.

Trate de no programar más de una presentación al día. Si lo hace, piense si programar las presentaciones de forma consecutiva puede mejorar su posición competitiva ya que hay una posibilidad de que los proveedores “se crucen” entre sí (no obstante, por lo general los proveedores tienen una buena idea de quién se presenta a la licitación y a menudo no necesitan este tipo de “incentivo”).

Si el proveedor vendrá acompañado de un alto directivo a la presentación, asegúrese de que un alto representante de su empresa esté presente al menos para saludar al proveedor.

Con frecuencia, el proveedor querrá continuar las conversaciones de la presentación oral durante el almuerzo o la cena por su cuenta. Averigüe la política de la empresa sobre este tipo de gratificación. Por lo general, es mejor rechazar la invitación con cortesía a menos que todos los proveedores ofrezcan la misma invitación.

Tenga en cuenta que esto le da una excelente oportunidad al proveedor de obtener información mediante múltiples vías fuera del control del punto de contacto y del responsable del llamado a licitación, lo cual constituye otra muy buena razón para rechazar la invitación.

**Diapositiva 24: Evaluación de las respuestas de los proveedores**

Luego de recibir las respuestas a la solicitud en primer lugar necesitará verificar que estas estén completas. Ante la falta de cualquier elemento, como la hoja de cálculo de costos, se debe informar al proveedor de inmediato y concederle no más de 24 horas para subsanarlo.

Necesitará planificar con su equipo la revisión de las respuestas y distribuir los materiales y las hojas de calificación. A menudo es mejor hacer una rápida reunión con fines de organización para comentar los procedimientos que enviar todos los materiales. Asegúrese de especificar las fechas de entrega para completar la tarea y comunicárselas a los gestores. Estas fechas ya deberían figurar en la línea de tiempo de su proyecto.

**Diapositiva 25: Consideraciones de precios**

La propuesta de costos se debe examinar con especial detenimiento para cerciorarse de que el proveedor ha cumplido con su formato y que las ofertas estén completas.

Si una oferta de un proveedor está fuera de los límites de su presupuesto, analice esa respuesta en mayor profundidad para determinar el origen de la discrepancia. Tenga cuidado al hablar con los proveedores sobre sus hipótesis de costos (para no develar cualquier margen de negociación). A veces se puede poner en contacto con el proveedor y hacerle preguntas con cuidado para confirmar intuiciones. Por ejemplo, “¿Ha desglosado todos los elementos de su oferta?” o “¿Comprende que solicitamos diez unidades solo para el edificio de nuestra sede y no para todas las oficinas?”.

Asegúrese de comentar toda discrepancia importante a la dirección.

### **Diapositiva 26: Evaluación de la puntuación general**

Preparar las evaluaciones generales es la parte más difícil de la tarea. Las adquisiciones varían demasiado para ofrecer una guía específica sobre cómo combinar la puntuación de requisitos con la de costos.

Algunas empresas utilizan fórmulas tales como clasificar a los proveedores de mejor a peor en cada categoría y luego emplear un factor de porcentaje, por ejemplo, puntaje de requisitos: 45%, calidad del proveedor y reputación: 30%, puntaje de costo: 25% y luego combinan los puntajes de esa forma.

No obstante, las clasificaciones ordinales simples ignoran las diferencias de porcentaje entre los proveedores y, por lo tanto, puede querer emplear esquemas de ponderación más perfeccionados.

Algunas empresas emplean funciones de “expectativa mínima” en las que los proveedores deben superar cierto nivel satisfactorio en cada criterio de clasificación a fin de que se los tenga en cuenta. Por ejemplo, una empresa puede haber enviado las mejores respuestas en cuanto a requisitos y tener los mejores costos o los más bajos, pero tener una muy mala reputación y estar en bancarrota. Incluso si su puntaje general es mejor, puede utilizar una función de expectativa mínima para eliminarlos porque recibieron un puntaje muy bajo en una categoría de evaluación importante.

### **Diapositiva 27: El proceso de la mejor oferta final (BAFO, por sus siglas en inglés)**

Por lo general, es mucho mejor tener dos o tres proveedores en su ronda de licitación de la mejor oferta final; dicho esto, es más fácil gestionar dos proveedores que tres y es más fácil elegir un claro ganador. Cuántos proveedores debe permitir que pasen a la ronda de la mejor oferta final depende de la cantidad que se presenten al inicio de la licitación, la naturaleza competitiva del entorno y tal vez algunos factores políticos.

Asegúrese de recordarles a los proveedores finales lo que se les exigirá a continuación, sobre todo si tiene planificado que los proveedores hagan presentaciones de su solución.

No es necesario hacer una ronda final en todos los procesos de ofertas de llamados a licitación, puede hacer su selección a partir de las ofertas iniciales, pero en términos generales, recibirá las mejores condiciones del proveedor al llevar a cabo una ronda de la mejor oferta final.

Mida el tiempo o el personal necesario para llevar a cabo dicha ronda con posibles mejoras en el precio o en las cláusulas y condiciones.

### **Diapositiva 28: Notificación al proveedor y negociaciones**

Asegúrese de contar con las aprobaciones para proceder con la adquisición en esta etapa. Puede informar a los directivos un precio límite para la adquisición, de modo que el precio aproximado de la compra final no sea un misterio.

Obtener esta aprobación también facilitará la negociación con los proveedores.

Avanzar sin garantías de presupuesto justificadas de los altos directivos podría dañar su vínculo con los proveedores principales y a su empresa la podrían acusar de negociar de mala fe. Es decir, no debería hacer una ronda final a menos que tenga expectativas justificadas de que procederá a la compra.

La ronda final tiene como objetivo bajar el costo de la propuesta de los proveedores y asegurarse de que su empresa comprende bien su solución y su compromiso para cumplir como se especifica.

En esta etapa debería haber escasas modificaciones en los requisitos, si las hay.

Si el precio de los proveedores resulta por debajo de las expectativas, puede considerar ampliar su adquisición. En ese caso, envíe sus nuevas cantidades o el alcance a los proveedores finales que quedan y pídale que respondan con la hoja de cálculo de precios estándar que les suministró.

### **Diapositiva 29: El contrato final**

Los proveedores de la mejor oferta final deben recibir el modelo de contrato de adquisición de su empresa o deberían responder al modelo de contrato que usted incluyó como apéndice en el llamado a licitación. Los proveedores opondrán resistencia a dedicar tiempo a su contrato antes de obtener la licitación; no obstante, usted pierde ventaja a menos que negocie al mismo tiempo.

Algunas cláusulas contractuales pueden ser fundamentales para la selección satisfactoria de un proveedor (por ejemplo, garantía y responsabilidad) y es posible que algunos de los demás requisitos se necesiten traducir o reforzar mediante párrafos y cláusulas en el contrato.

En el contrato final se debe hacer referencia o incluir toda manifestación que los proveedores expresen en su respuesta al llamado a licitación.

### **Diapositiva 30: Notificación de adjudicación al proveedor**

El proceso para elegir el proveedor ganador de la etapa de la mejor oferta final es similar al que se utiliza para seleccionar los proveedores preliminares, salvo que puede añadir criterios en función de las presentaciones de los proveedores y de cómo el proveedor ha respondido a cualquier requisito nuevo.

De lo contrario, utilizará la misma matriz de puntuación general y hará los ajustes para la nueva propuesta de costos del proveedor.

Asegúrese de haber “socializado” su decisión final con integrantes esenciales de su equipo de llamado a licitación.

Elabore un memorándum para sus directivos a fin de advertirles sobre su decisión final e incluya resúmenes de su análisis y criterios para la toma de la decisión.

Comuníquese con el o los proveedores ganadores y ultime todo detalle contractual, pero no comunique su decisión al proveedor ganador hasta que se hayan resuelto todos los temas importantes.

### **Diapositiva 31: Cuestiones posteriores a la adjudicación del proveedor**

Debe advertir a los demás proveedores poco después de haberle notificado al proveedor ganador.

Prepárese para ayudar a entender a los proveedores que perdieron por qué no se los seleccionó.

Este proceso debería ser relativamente breve. Si hizo un buen trabajo de preparación del llamado a licitación, será más sencillo explicar a un proveedor en particular por qué no pasó el filtro.

Nunca divulgue información confidencial a ningún proveedor en su explicación. Puede decirle a un proveedor que su precio fue “muy alto” y ofrecerle algún indicio justificado de dónde estuvo más cerca o no, pero no debe suministrar a los proveedores que perdieron información suficiente que identifique la oferta ganadora.

Si un proveedor no logró impresionar al equipo debido a una interacción en particular o a la falta de una aproximación adecuada a un requisito esencial se lo debería comentar al representante del proveedor.

### **Diapositiva 32: Ejercicio**

Por favor, tómese un momento para completar la tarea en pantalla.

### **Diapositiva 33: Resumen**

Si parece que el proceso de licitación lleva una preparación y previsión considerables, está en lo cierto. Será recompensado en muchas ocasiones por este trabajo anticipado al llevar a cabo una adquisición relativamente distendida.

Mida sus esfuerzos para la solicitud en función de la complejidad de la adquisición y de los riesgos que representan para su empresa no cumplir con sus requisitos.

Recuerde que el resultado final de la solicitud será una asociación o vinculación con el proveedor de su elección.

Considere a los proveedores como posibles socios en vez de futuros enemigos a medida que transcurre el proceso de licitación.

**Diapositiva 34: 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.