

## **Definir el proceso de selección de proveedores**

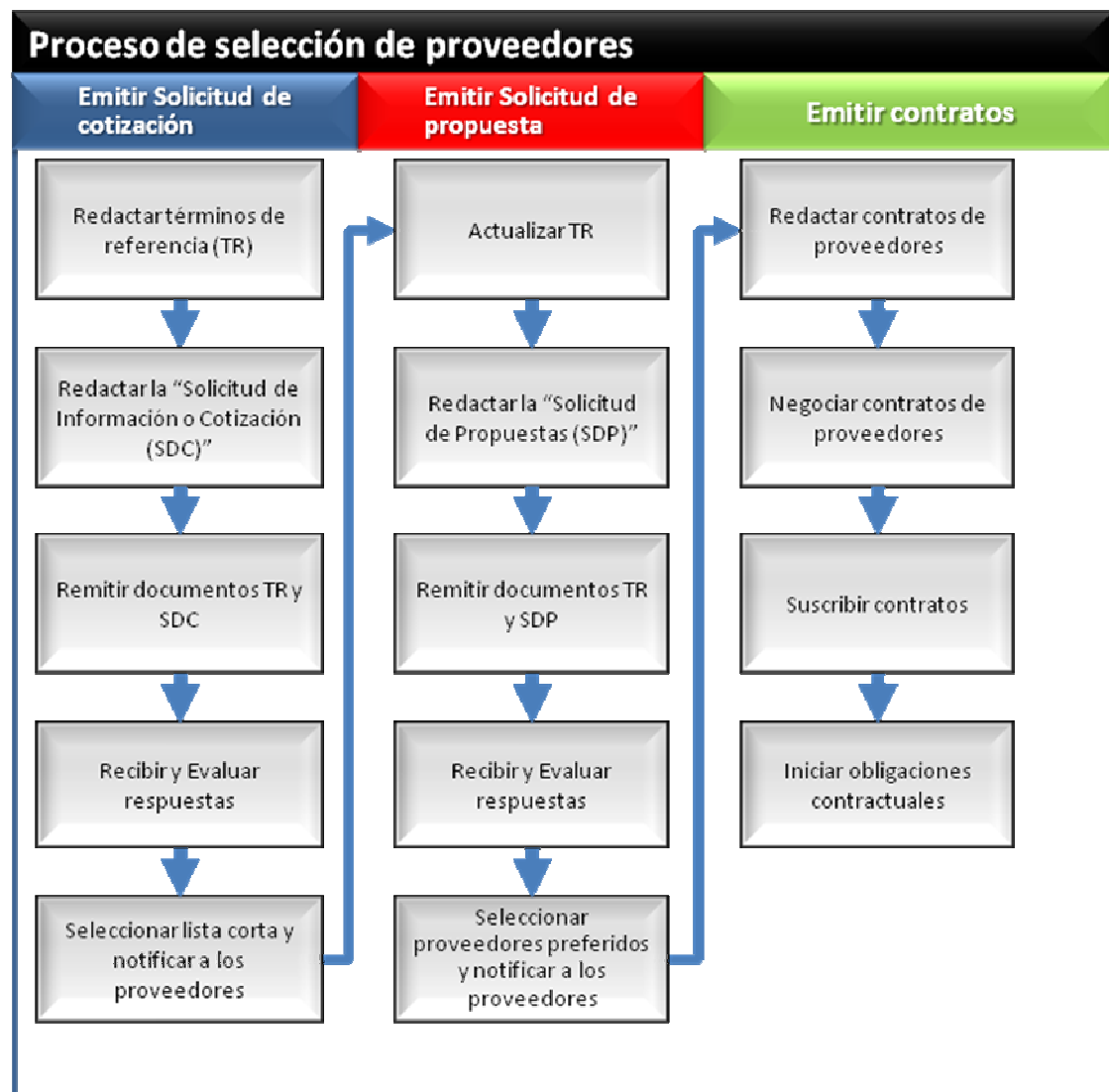
El proceso de seleccionar los proveedores preferidos puede involucrar bastante trabajo. Este proceso de selección sugerido, reduce el tiempo necesario. Este proceso es un mejor práctica y se utiliza ampliamente alrededor del mundo.

- Proceso de selección
- Roles de selección
- Documentos de proveedores

## **Proceso de selección**

El objetivo del proceso de selección es proporcionar un método robusto y justo para seleccionar los proveedores preferidos para el proyecto. Se acomete el proceso de selección implementando tres procesos claves: Elaborar la solicitud de cotización o información, elaborar la solicitud de propuesta y la elaboración de los contratos.

El diagrama siguiente describe cada uno de estos procesos en detalle:



## Emitir los Términos de Referencia (TR)

Primero se define exactamente qué se va a pedir a terceros en los TR. Luego se elabora la solicitud de oferta o cotización (SDC) con la información necesaria para que los proveedores potenciales expresen su interés en convertirse en proveedores del proyecto. Después de elaborar los documentos TR y SDC, se publican en el mercado y como resultado se recibirán respuestas de los proveedores potenciales interesados en atender el proyecto. Se procederá a crear una lista corta de proveedores después de evaluar sus respuestas. Luego, se procederá a enviar la solicitud de propuesta (SDP) con la información necesaria para que los proveedores potenciales presenten sus propuestas y elegir entre estos los proveedores definitivos del proyecto, con los cuales se suscribirán los contratos de proveedores. Las secciones siguientes describen el proceso en detalle:

### Redactar los términos de referencia

Los términos de referencia establecen qué se va a adquirir. En ellos se describen los objetivos y el alcance del trabajo que se espera que cumpla el tercero. Los TR contienen:

- Los objetivos de tercerización del proyecto

- Alcance del trabajo que se contratará con terceros y los ítems que se requieren
- Términos para la entrega, incluyendo condiciones de aceptación y términos de pago.

### **Redactar la Solicitud de Cotización o de Información SDC**

El siguiente paso en el proceso de selección es la elaboración de una invitación a cotizar o la solicitud de cotización de referencia. La solicitud de cotización es un documento que se envía a los proveedores potenciales para proporcionarles la información general necesaria para conformar una lista corta de proveedores. La SDC le permite entender a los proveedores potenciales:

- Los pasos que tomará el equipo para seleccionar al proveedor final
- Rangos de tiempo involucrados en el proceso de selección
- Proceso para expresar un interés formal en proveer al proyecto
- Método para presentar preguntas acerca del proceso de selección

También le solicita a los proveedores presentar la siguiente información para facilitarle al equipo la elaboración de la lista corta:

- Un resumen de la empresa
- La oferta de productos actual al mercado
- El nivel de entrenamiento y soporte que ofrecen
- El enfoque con el cual proveerán al proyecto
- Información relevante de precios de referencia

### **Emitir los documentos de proveedores**

Los documentos completos de oferta (ej. la TR y la SDC) son enviados a los proveedores potenciales en el mercado. Si bien existen múltiples métodos de publicación de necesidades en el mercado, es importante elegir un método justo y transparente, es decir, que no favorezcan a uno o un grupo de proveedores potenciales. Los métodos típicos de comunicación de necesidades al mercado son:

- Publicar la invitación a cotizar en periódicos locales, revista o páginas web.
- Contactar una lista especificada de proveedores e invitarlos a tomar parte en el proceso
- Publicar la invitación a cotizar en revistas especializadas.

### **Recibir y evaluar las respuestas de proveedores**

Los proveedores deberán documentar sus respuestas formales a la invitación a cotizar y enviarlas al delegado del proyecto para recibir las respuestas dentro de un plazo señalado. El siguiente paso es la evaluación de las respuestas con base en una lista de criterios predefinidos y un sistema de calificación que se registra en el documento **Registro de Selección de Proveedores**.

### **Seleccionar la lista corta y notificar a los proveedores**

Las tres a cinco respuestas con los más altos puntajes promedio se eligen para conformar la lista corta de proveedores. Solamente los proveedores de la lista corta pasan a participar en la siguiente fase del proceso, la fase de solicitud de propuestas SDP. A los proveedores que no

hayan quedado elegidos en la lista corta se les notifica por escrito que no han sido seleccionados para continuar en el proceso.

## **Emitir la Solicitud de Propuesta SDP**

El siguiente paso consiste en actualizar los TR y enviar una solicitud de propuesta a los proveedores de la lista corta.

### **Actualizar los TR**

Durante la revisión de las respuestas pueden surgir requerimientos adicionales o soluciones alternativas disponibles en el mercado. Por ejemplo, varios proveedores podrían haber sugerido una nueva tecnología o enfoque que el equipo del proyecto no había considerado antes. **NOTA:** Es importante no actualizar o modificar los TR con base en las sugerencias de un solo proveedor; favorecer a un proveedor puede comprometer el proceso de selección por predisponer los resultados generales.

### **Redactar la Solicitud de Propuesta SDP**

Cuando se haya actualizado la TR se elabora la SDP. El objetivo de la SDP es recopilar mayor información de los proveedores de la lista corta, en la forma de una propuesta, relacionada con la información de la compañía, ofrecimientos y enfoque de entregas al proyecto. Esta información se usará para determinar si el proveedor cumple o no los requerimientos detallados expresados en la TR. La SDP es documentada por el equipo del proyecto y aprobada por el gerente del mismo, para ser distribuida entre los elegidos de la lista corta.

### **Emitir los documentos de proveedores**

Los documentos para completar la oferta (ej. la TR y la SDP) son enviados a los proveedores potenciales para informarles de los TR actualizados y la información necesaria para seleccionar un proveedor final. Se les da un plazo máximo para presentar las propuestas. Al expirar el plazo se reúnen las propuestas y se abren formalmente para su revisión.

### **Recibir y evaluar las propuestas presentadas**

El equipo de evaluación revisará cada propuesta para determinar sus fortalezas, debilidades, riesgos y problemas. Los méritos de cada propuesta se califican y ponderan usando un mecanismo predefinido de calificación, y los resultados se presentan al gerente del proyecto para un análisis final.

### **Seleccionar la propuesta preferida y notificar a los proveedores**

El gerente del proyecto, generalmente, seleccionará la propuesta con el mayor puntaje para escoger al proveedor o proveedores de ese proceso. Por supuesto, el gerente podrá seleccionar un número múltiple de proveedores preferidos, basado en la extensión del alcance del trabajo y la calidad general de las respuestas recibidas.

### **Preparar los contratos de proveedores**

El tercero y último paso del proceso de selección es la preparación de los contratos de proveedores.

## Redactar los contratos de proveedores

Finalmente, el equipo legal redactará un contrato para ser revisado y aprobado por el proveedor. El contrato constituye la base de las relaciones entre el proveedor y el proyecto, pues especifica los entregables, las responsabilidades y compromisos, y los términos y condiciones para la adquisición.

## Negociación de los contratos con proveedores

El equipo del proyecto y el proveedor negocian el contrato llegando a acuerdos sobre los términos y condiciones que consideren justas y razonables. Se puede solicitar asesoría legal para este proceso, para asegurarse que ninguna de las partes se exponga a riesgos imprevistos al suscribir el contrato.

## Suscripción de contratos

Tanto el equipo del proyecto como el proveedor suscriben el contrato y las responsabilidades allí contenidas serán invocadas.

## Roles de selección

Aunque un número múltiple de personas pueden estar involucradas en el proceso de selección, los siguientes roles son claves:

- Gerente de compras* Es responsable de:
- Elaborar los documentos de TR, la SDC y la SDP.
  - Obtener la aprobación para publicar los documentos entre proveedores potenciales
  - Consolidar las respuestas y organizar el proceso de evaluación de propuestas
  - Trabajar con el gerente de proyecto para seleccionar los proveedores preferidos
  - Notificar a los candidatos que no fueron elegidos
  - Documentar el contrato de proveedor y liderar las negociaciones con los proveedores
  - Solicitar consejo legal y guía cuando se requiera
  - Mantener actualizado en todo momento el Registro de Selección
- Gerente de proyecto* Es responsable de:
- Aprobar los documentos TR, SDC y SDP antes de su publicación
  - Monitorear el proceso de evaluación y participar en la selección de los proveedores finales, si el comité directivo así lo decide.
  - Resolver problemas contractuales

## Documentos con proveedores

Los siguientes documentos se elaboran durante el proceso de selección:

- Términos de referencia TR
- Solicitud de cotización SDC
- Solicitud de propuesta SDP
- Contrato de proveedor

- Registro de selección

## **Elaboración de los contratos de proveedores**

El último paso en la selección de los proveedores es la elaboración de los contratos. Para asegurarse que los proveedores entreguen los ítems definidos en los términos de referencia, es necesario elaborar y negociar los contratos con los proveedores. El contrato describe los ítems que se compromete a entregar el proveedor, las responsabilidades y compromisos de las partes, junto con los términos y condiciones para el suministro. Un contrato bien redactado le proporciona al gerente del proyecto las herramientas legales para gestionar el desempeño de los proveedores a lo largo del proyecto

Los componentes que ayudan en la elaboración de los contratos de proveedores son:

- Cómo elaborar los contratos de proveedores
- Plantilla para contratos de proveedores.