

Capítulo 3

Soluciones propuestas

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL MUNDO REAL

KJM & Associates

Karen Mask, dueña y presidenta de KJM & Associates, comenzó su carrera con una maestría en economía en la Universidad de Washington. Tras trabajar algunos años como vicepresidenta y directora general de Xebek, Inc., fundó KJM, —una empresa de administración de proyectos y de construcción— y ha sido el punto de contacto en varios proyectos de ferrocarril, entre ellos el Rapid Transit Light Rail Project en el área de Dallas, el de Chicago Transit Authority y el de Downtown Seattle Transit.

Sus responsabilidades como presidenta de la compañía son varias: desarrollar los planes iniciales del proyecto, realizar la planeación estratégica y ocuparse de la administración en general. Supervisa la elaboración de los presupuestos, las operaciones, la mercadotecnia, el personal y el pronóstico de las expansiones. Ha impartido clases de administración de proyectos en instituciones públicas y en compañías privadas.

En 1999, se graduó en el programa federal de administración para personas con desventajas. En el momento actual incursiona exitosamente en el campo de los grandes contratos de transporte. Ya obtuvo trabajos como el proyecto para un garage aeroportuario de \$24 millones de dólares en Spokane y contratos por más de \$6 millones en el Aeropuerto Dallas-Fort Worth. Hoy Mask es un modelo para otras empresas de este tipo.

KJM se fundó en 1986 cuando Mask, madre soltera, consiguió un préstamo poniendo como garantía su casa en Bellevue (Washington) para iniciar la compañía. Desde entonces ésta ha tenido un crecimiento de cerca del 30% anual: ahora cuenta con 6 oficinas y más de 120 empleados. De acuerdo con Mask, “es un auténtico reto trabajar en un área donde predominan los hombres, pero las mujeres están haciendo grandes avances”. Para sus empleados resulta muy satisfactorio ver que la compañía crece y tiene éxito. Mask tiene ahora la mirada en la costa oriental para expandirse; planea aumentar su radio de acción y el personal a sus servicios, entre otras cosas comercializar su marca de software para controlar proyectos. Sin embargo, admite que el crecimiento ha acarreado problemas y la necesidad de implantar una estructura más estricta.

Mask lleva más de 26 años perfeccionando sus habilidades. En 1997 KJM ganó el Award for Outstanding Woman Owned Business of the Year que concede el Departamento de Transporte. En el año 2000 fue una de las cinco finalistas del prestigioso premio Nellie Cashman, que reconoce y honra a las propietarias de compañías que han mejorado el estatus de las empresarias con una gran visión, perseverancia y liderazgo firme en el mundo de los negocios y en la comunidad.

Fuente: Aileen Cho, “Ex-DBE Firm Finds New Success in Transportation’s Big Leagues Engineering News Record”, Nueva York, 15 de enero de 2001.

El desarrollo de soluciones propuestas por los contratistas interesados o por el equipo interno de proyectos del cliente, como respuesta a una solicitud de propuestas, es la segunda fase del ciclo de vida del proyecto. Este capítulo abarca esta fase, que se inicia cuando queda disponible la SDP al terminar la fase de

identificación de necesidades y se termina cuando se llega a un acuerdo con la persona, organización o contratista seleccionado para poner en práctica la solución propuesta (véase la figura 3.1). Usted se familiarizará con:

- Estrategias de mercadeo para la propuesta y la decisión de licitar/no licitar.
- El desarrollo de propuestas ganadoras.
- El proceso de preparación de la propuesta y los elementos que quizá se pueden incluir en una propuesta.
- Consideraciones sobre fijación de precios.
- La evaluación de las propuestas.
- Tipos de contratos entre el cliente y el contratista.

En muchas situaciones, la solicitud de propuesta no incluye solicitar propuestas competitivas a contratistas externos. Por ejemplo, supóngase que la administración de la compañía necesita desarrollar nuevos materiales de promoción (folletos, videocintas, discos compactos muestra) o cambiar la disposición de la oficina. La administración puede pedir a una persona o a un equipo que prepare una propuesta que defina qué se debe hacer, qué recursos de la compañía se necesitarían, cuánto costaría y qué tiempo se requeriría. Una vez que la persona o el equipo ha preparado la propuesta, la administración puede decidir seguir adelante o no con el proyecto, quizá modificándolo en el proceso. Una vez que se toma la decisión de continuar, el proyecto pasa directamente a la tercera fase del ciclo de vida, que consiste en crear un plan detallado para él y después ponerlo en práctica para lograr su objetivo.

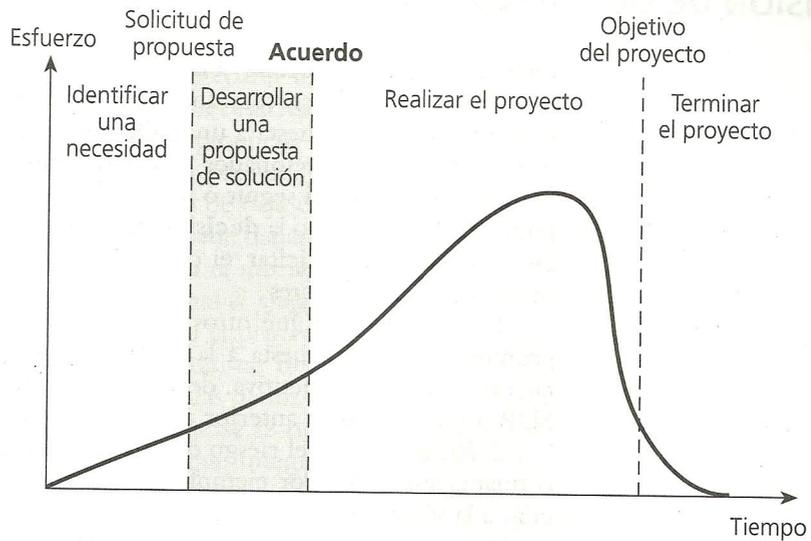
En ciertos casos quizá se pase por alto toda la segunda fase del ciclo de vida del proyecto. Un ejemplo de ello sería un proyecto que una o dos personas llevan a cabo, como el escenario de un baile, o un proyecto desarrollado por un grupo de voluntarios, como la organización de un acto de caridad. En esas situaciones no existe ni una solicitud de propuesta ni una propuesta real; más bien, una vez que se ha identificado la necesidad, el proyecto pasa directamente a la fase de planeación y puesta en práctica de su ciclo de vida.

MERCADOTECNIA PREVIA A LA SDP/PROPUESTA

Los contratistas cuya supervivencia depende de crear propuestas ganadoras como respuesta a las SDP de las empresas o del gobierno no deben esperar hasta que los clientes anuncien la solicitud formal de una SDP, para comenzar a desarrollar propuestas. Más bien, esos contratistas necesitan fomentar relaciones con los posibles clientes, mucho antes de que éstos preparen solicitudes de propuestas.

Los contratistas deben mantener comunicación frecuente con sus clientes anteriores y actuales, e iniciar contactos con otros potenciales. Durante estos tratos, los contratistas deben ayudar a los clientes a identificar áreas donde se puedan beneficiar de la puesta en práctica de proyectos que satisfacen necesidades, problemas u oportunidades. Al trabajar estrechamente con un posible cliente, el contratista se coloca en una mejor posición para ser seleccionado en algún momento como el contratista ganador, cuando el

FIGURA 3.1 Ciclo de vida de un proyecto



cliente emita la SDP. Al estar familiarizado con las necesidades, requisitos y expectativas de un cliente, puede preparar una propuesta más claramente centrada como respuesta a la SDP.

Estas actividades previas a la SDP o esfuerzos previos a la propuesta por parte del contratista se consideran como mercadotecnia o desarrollo de negocios y se realizan sin costo alguno para el cliente. Se espera que el beneficio de estos esfuerzos se produzca más adelante, cuando el contratista sea seleccionado como el ganador, en respuesta a la SDP del cliente.

Durante esta actividad previa a la SDP/propuesta, el contratista debe aprender todo lo posible sobre las necesidades, problemas y procesos de toma de decisiones del cliente. Y debe pedirle información, datos y documentación sobre la necesidad o el problema identificado. Así el contratista podrá desarrollar algunos conceptos o enfoques previos a la propuesta y presentarlos al cliente o revisarlos con él. Al conocer sus reacciones, el contratista puede comenzar a comprender con claridad lo que espera el cliente, así como desarrollar una imagen sensible y favorable ante los ojos de aquél. El contratista puede invitar al cliente a visitar otros de sus clientes que han tenido una necesidad o problema similar y para los cuales él haya propuesto y puesto en práctica una solución exitosa. Ese tipo de visitas puede realzar la reputación del contratista con el cliente.

En algunos casos, el contratista quizá prepare una *propuesta no solicitada* y se la presente al cliente. Si éste se siente seguro de que la propuesta solucionará el problema a un costo razonable, quizá simplemente negocie un contrato con el contratista para poner en práctica la propuesta, con lo que se elimina la preparación de una SDP y el proceso posterior de competencia entre propuestas. Al hacer un buen trabajo de mercadotecnia previa a la SDP/propuesta, el contratista quizá obtenga un contrato del cliente sin tener que competir contra otros contratistas.

Tanto si la meta es ganar una SDP competitiva como obtener un contrato no competitivo del cliente, *los esfuerzos previos a la SDP/propuesta son cruciales para establecer las bases para, con el tiempo, ganar un contrato del cliente a fin de desarrollar el proyecto.*

Refuerce su aprendizaje

1. Los contratistas necesitan _____ con los clientes potenciales _____ de que éstos anuncien una solicitud de propuesta.

Refuerce su aprendizaje

2. ¿Cuál es el resultado de un esfuerzo de mercadotecnia previo a la SDP/propuesta?

DECISIÓN DE LICITAR/NO LICITAR

Debido a que el desarrollo y la preparación de una propuesta requiere de tiempo y puede ser costosa, los contratistas interesados en presentar una propuesta como respuesta a una SDP tienen que ser realistas sobre la probabilidad de ser seleccionados como el contratista ganador. En ocasiones, el hecho de evaluar si seguir o no adelante con la preparación de una propuesta se conoce como la **decisión de licitar/no licitar**. Al tomar una decisión de licitar/no licitar, el contratista puede tomar en cuenta algunos de los siguientes factores:

1. *Competencia*. ¿Qué otros contratistas podrán presentar también una propuesta como respuesta a la SDP? ¿Tienen algunos de estos contratistas una ventaja competitiva, debido a esfuerzos de mercadeo previos a la SDP o por su trabajo anterior con el cliente o por su reputación?

2. *Riesgo*. ¿Existe el riesgo de que el proyecto no tenga éxito —técnica o financieramente? Por ejemplo, ¿hay demasiada incertidumbre con relación a la viabilidad tecnológica de desarrollar un circuito electrónico integrado que satisfará los requisitos del cliente? O ¿quiere el cliente que los contratistas presenten una propuesta sobre la base de un contrato de precio fijo para un proyecto que incluye un esfuerzo de investigación y desarrollo que tiene tan sólo una posibilidad del 50% de éxito técnico?

3. *Misión*. ¿El proyecto propuesto es coherente con la misión de negocios del contratista? Por ejemplo si el negocio de un contratista es desarrollar y poner en práctica sistemas automatizados para aplicaciones orientadas hacia las empresas, como contabilidad, seguimiento de pedidos o informes financieros, el desarrollar un sistema automatizado para supervisar, probar y controlar un proceso químico para una compañía de productos farmacéuticos, no estaría dentro de la misión de negocios de este contratista.

4. *Ampliación de capacidades*. ¿El proyecto propuesto le proporcionará al contratista la oportunidad de ampliar y mejorar sus capacidades? Por ejemplo, si un contratista ha estado proporcionando sistemas automatizados de control de inventarios a mercados individuales de alimentos, una SDP de un sistema integrado de control de inventarios para una cadena de supermercados de diez tiendas pudiera proporcionarle la oportunidad de ampliar sus capacidades y expandir su empresa a una base de clientes mayor.

5. *Reputación*. ¿El contratista ha completado con éxito proyectos para el mismo cliente en el pasado y lo ha dejado satisfecho, o existieron problemas que propiciaron descontento? ¿Ha presentado en el pasado licitaciones sin éxito para las SDP del cliente?

6. *Fondos del cliente*. ¿El cliente tiene en realidad fondos disponibles para seguir adelante con el proyecto? O ¿el cliente está “lanzando un anzuelo” —emitiendo una SDP aunque no existe la seguridad de si llegará a tener los fondos necesarios para el proyecto en algún momento. Un cliente quizá emita una SDP con la mejor intención pero en forma prematura, pensando que el consejo de dirección aprobará los fondos necesarios. Sin embargo, si la compañía está pasando por dificultades financieras, el consejo quizá decida diferir en forma indefinida el proyecto, incluso después de haber recibido propuestas de contratistas interesados. Un buen esfuerzo de mercadotecnia previa a la SDP por parte del contratista ayudará a determinar la viabilidad de un proyecto. Los contratistas no deben dedicar tiempo a responder a las SDP desarrollando propuestas que probablemente no contarán con los fondos necesarios.

7. *Recursos para la propuesta*. ¿Existen los recursos apropiados para preparar una propuesta de calidad? No es suficiente para el contratista sólo

preparar una propuesta. Es indispensable que la propuesta tenga la calidad suficiente para tener una buena posibilidad de ganar. Para prepararla tiene que contar con el personal apropiado —es decir, recursos— con el cual trabajar. Si la organización del contratista no tiene disponibles los recursos apropiados para preparar una propuesta de calidad, el contratista debe hacer los arreglos necesarios para obtener otros recursos, de modo que se asegure la mejor propuesta posible. Un contratista no debe utilizar recursos inadecuados para preparar una propuesta sólo por presentarla. El presentar una propuesta de baja calidad puede dejar una impresión negativa en el cliente, lo que puede dañar las posibilidades de que el contratista gane contratos futuros con el mismo solicitante.

8. *Recursos para el proyecto.* ¿Existen disponibles los recursos apropiados para llevar a cabo el proyecto, si el contratista es seleccionado como el ganador? Los contratistas tienen que estar seguros de que contarán con las personas apropiadas dentro de su organización para trabajar en el proyecto. Si después de que se le otorga el contrato, el contratista descubre que el equipo se tiene que integrar con personas distintas a las que se había planeado originalmente, quizás disminuyan las posibilidades de terminar con éxito el proyecto. El resultado pudiera ser un cliente insatisfecho que no le pedirá en el futuro al contratista que responda a sus SDP. Si el contratista no está seguro de contar con los recursos para realizar el proyecto, debe tener un plan para asegurar los recursos necesarios para llevar a cabo y con éxito el proyecto (como contratar nuevo personal o hacer que asesores o subcontratistas realicen algunos elementos del trabajo).

Los contratistas necesitan ser realistas acerca de su capacidad de preparar propuestas y de la probabilidad de ganar el contrato. El proceso de selección de propuestas es competitivo, el cliente elegirá un ganador entre propuestas competidoras. Para el contratista el éxito es obtener el contrato, no sólo presentar una propuesta. El presentar muchas propuestas no ganadoras como respuesta a las SDP puede dañar la reputación del contratista. Por tanto, aunque el hacerlo con frecuencia es lo correcto, en ocasiones lo más difícil para el contratista es decidir *no presentar una licitación* a una SDP.

La figura 3.2 es un ejemplo de una lista de verificación para decidir licitar/no licitar, que puede emplear el contratista para determinar si presenta o no una propuesta como respuesta a una SDP. Esta lista de verificación puede ser utilizada por los encargados de tomar decisiones en la organización del contratista para llegar a un acuerdo. La relación de verificación en la figura 3.2, muestra el consenso de las personas clave de una firma de asesoría en capacitación. Resume sus deliberaciones sobre si presentar o no una licitación como respuesta a una SDP de Ace Manufacturing, Inc., para llevar a cabo un importante programa de entrenamiento en supervisión para empleados en siete plantas en todo el país. ¿Piensa usted que deben presentar una propuesta a Ace?

Refuerce su aprendizaje

3. ¿Cuáles son los factores que debe tomar en cuenta un contratista al decidir si responde a una SDP?

Refuerce su aprendizaje

4. Los contratistas han de ser _____ respecto a su habilidad para preparar propuestas y respecto a _____ de ganar el contrato.

DESARROLLO DE UNA PROPUESTA GANADORA

Es importante recordar que *el proceso de propuestas es un proceso competitivo*. El cliente usa la solicitud de propuestas para solicitar propuestas competidoras de los contratistas. Por tanto, cada contratista debe recordar que su propuesta competirá con las de otros, para ser seleccionada por el cliente como la ganadora. El presentar una propuesta que cumpla con la exposición y los requisitos de trabajo del cliente en la SDP no es suficiente para

FIGURA 3.2 Lista de verificación para decidir licitar/no licitar

Lista de verificación para licitar/no licitar		
Título del proyecto: <u>Programa de entrenamiento de supervisión</u>		
Cliente: <u>ACE Manufacturing, Inc.</u> Fecha máxima de entrega: <u>5/31</u>		
Califique cada factor como alto, mediano o bajo		
Factor	Calificación	Comentarios
1. Competencia	A	En el pasado la universidad local le ha proporcionado la mayor parte de la capacitación a ACE
2. Riesgo	B	Los requisitos en la SDP están bien definidos
3. Consistente con nuestra misión	A	La capacitación es nuestro negocio
4. Oportunidad de ampliar nuestras responsabilidades	A	Algunas tareas requieren conferencias en video, lo que no hemos hecho antes
5. Reputación con el cliente	B	No hemos hecho antes capacitación alguna para ACE
6. Disponibilidad de fondos	A	ACE ha presupuestado fondos para poner en práctica la capacitación
7. Existen recursos para preparar una respuesta de calidad	M	Lynn tendrá que reprogramar sus vacaciones. Probablemente será necesario trabajar el fin de semana del Memorial Day para terminar la propuesta
8. Existen recursos para realizar el proyecto	M	Varios de los temas de capacitación específicos exigirán subcontratar
<p>Nuestras ventajas, puntos fuertes o capacidades concretas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Buen historial en capacitación de supervisión —tenemos muchos clientes repetitivos • Más flexible que la universidad local en satisfacer la necesidad de ACE, para entrenamiento en el propio lugar de trabajo durante las operaciones de los turnos segundo y tercero 		
<p>Nuestros puntos débiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de nuestros clientes han sido del sector de servicios, como hospitales. ACE es un fabricante • El presidente de ACE es un graduado de la universidad local y ha hecho grandes aportaciones a la misma 		

ser seleccionado como el contratista ganador. Es probable que muchas de las otras propuestas cumplan con los requisitos. El cliente elegirá aquella que espera le proporcionará el mejor valor.

Una propuesta es un documento vendedor; no es un informe técnico. En la propuesta el contratista tiene que convencer al cliente de que:

- Comprende lo que el cliente está buscando.
- Puede llevar a cabo el proyecto propuesto.
- Proporcionará el mayor valor para el cliente.
- Es el mejor contratista para solucionar el problema.
- Aprovechará su experiencia exitosa con proyectos anteriores similares.
- Hará el trabajo en forma profesional.
- Logrará los resultados deseados.
- Completará el proyecto dentro del presupuesto y de acuerdo al programa.
- Dejará satisfecho al cliente.

En la propuesta, el contratista tiene que resaltar los factores únicos que lo diferencian de sus competidores. Su propuesta tiene que insistir en los beneficios para el cliente, si éste lo selecciona para realizar el proyecto.

Las propuestas deben estar redactadas en una forma sencilla y concisa; no deben ser ampulosas o redundantes. Deben usar terminología con la que esté familiarizado el cliente y evitar las abreviaciones, siglas, jergas y otras palabras, que quizá no conozca o comprenda el cliente. Cuando sea posible se deben usar ilustraciones y gráficas sencillas, evitando las exageradamente complejas; es probable que sea más fácil que el cliente comprenda varias gráficas sencillas que una complicada. Cuando se establece un punto, o se propone un enfoque o concepto, debe estar respaldado por la lógica, la razón o la información. Las propuestas tienen que ser específicas en atender los requisitos del cliente tal como los expresa en la SDP. Las propuestas redactadas en forma general ocasionarán que el cliente ponga en duda si el contratista comprende en realidad qué se necesita hacer y cómo hacerlo. Por ejemplo, supóngase que uno de los requisitos en la SDP del cliente es que se diseñe una maquinaria especializada para producir veinte piezas por minuto. La propuesta de un contratista que exprese que “la máquina a diseñar producirá de hecho veinte piezas por minuto”, es más convincente que una que exprese que “se diseñará la máquina para producir el número máximo de piezas por minuto”. El cliente tendrá dudas sobre la última afirmación, puesto que “máximo” pudiera ser algo menos que veinte piezas por minuto.

Por último, las propuestas tienen que ser realistas, a los ojos del cliente, en términos del alcance, el costo y el programa. Las propuestas que prometen demasiado o son exageradamente optimistas pueden parecer increíbles y de nuevo ocasionar dudas sobre si el contratista comprende qué se necesita hacer y cómo hacerlo.

Refuerce su aprendizaje

5. El proceso de propuesta es un proceso

Una propuesta es un documento de _____

Refuerce su aprendizaje

6. En una propuesta el contratista debe recalcar los factores _____ que lo _____ de sus competidores.

PREPARACIÓN DE LA PROPUESTA

La preparación de una propuesta puede ser una tarea directa realizada por una persona, o ser un esfuerzo con uso intensivo de recursos que requiera de un equipo de organizaciones y personas con diversos conocimientos y habilidades. En el caso sencillo de diseñar e imprimir un informe anual, un impresor comercial experimentado (el contratista), después de reunirse con el cliente para conocer sus requisitos, puede preparar una propuesta en un

tiempo corto sin que participen otras personas. Sin embargo, en el caso donde una agencia del gobierno ha emitido una SDP para un proyecto de varios millones de dólares para diseñar y construir un nuevo sistema de agilización del tránsito regional, cada contratista interesado quizá tenga que crear un equipo de muchas personas y subcontratistas, que le ayuden a desarrollar la propuesta. En esas situaciones, el contratista puede nombrar un *gerente de propuestas* que coordine los esfuerzos del equipo para asegurar que se prepare una propuesta consistente, amplia, para la fecha máxima establecida en la SDP.

El desarrollo de una propuesta amplia para un gran proyecto se debe considerar como un proyecto en sí mismo; por tanto, el gerente de propuestas necesita reunirse con el equipo con el fin de desarrollar un programa para terminar la propuesta en la fecha máxima establecida por el cliente. El programa debe incluir las fechas en las que diversas personas tendrán borradores de las partes que les han sido asignadas de la propuesta, fechas para realizar reuniones con el personal apropiado del equipo y las fechas en las que se finalizará la propuesta. El programa tiene que asignar tiempo para la revisión y aprobación por la administración de la organización del contratista. También se debe asignar tiempo para preparar cualquier ilustración gráfica, trabajo de mecanografía, copiado y entrega de la propuesta al cliente, que quizá se encuentra a cientos de millas de distancia del contratista.

Las propuestas como respuesta a las SDP de proyectos técnicos muy grandes pueden consistir en varios volúmenes con documentos que incluyen dibujos de ingeniería y cientos de páginas de texto. ¡Y con frecuencia esas propuestas se han de entregar en el transcurso de los 30 días siguientes a la emisión de la SDP! Por lo general los contratistas que licitan en proyectos muy grandes, hacen la labor de mercadotecnia previa a la SDP y, por tanto, pueden tener preparado un borrador de propuestas antes de que incluso el cliente emita una SDP formal. Durante el periodo de respuesta de 30 días, el contratista primero puede revisar la propuesta para añadir cualquier requisito no previsto y después utilizar el tiempo restante para "preparar un paquete" para una propuesta profesional de primera clase.

Los clientes no pagan a los contratistas por preparar propuestas. Los contratistas absorben estos costos como costos normales de mercadotecnia al realizar estas operaciones, se espera obtener contratos y utilidades sobre los mismos.

Como se expresó antes, una propuesta es un documento de venta, no un informe técnico. Puede consistir de varias páginas o varios volúmenes, con cientos de páginas, ilustraciones y tabulaciones. La propuesta debe contener el detalle suficiente para convencer al cliente de que el contratista le proporcionará el mejor valor. Demasiados detalles en una propuesta quizá abrumen al cliente y aumenten en forma innecesaria los costos de preparación de la propuesta.

CONTENIDO DE LA PROPUESTA

Con frecuencia las propuestas se organizan en tres secciones: técnica, administrativa y de costos. En el caso de las grandes propuestas, éstas pueden estar en tres volúmenes por separado. La cantidad de detalle que incluya al

Refuerce su aprendizaje**7. La propuesta**

debe atender tres temas

o contener tres secciones.

¿Cuáles son?

contratista dependerá de la complejidad del proyecto y del contenido de la SDP. Algunas SDP expresan que las propuestas de los contratistas que excedan un cierto número de páginas no serán aceptadas por el cliente. Después de todo, los clientes están ansiosos por hacer una evaluación rápida de las propuestas presentadas y quizá no tengan el tiempo para revisar un gran número de propuestas voluminosas.

Sección técnica

El objetivo de la sección técnica de la propuesta del contratista es *convencer al cliente de que el contratista comprende la necesidad o el problema y que puede proporcionarle la solución menos riesgosa y más benéfica*. La sección técnica debe contener los elementos siguientes:

1. *Comprensión del problema*. El contratista debe poner de manifiesto que comprende el problema o la necesidad del cliente. El contratista no debe repetir simplemente la descripción del problema que aparece en la SDP. La primera parte en la sección técnica debe mostrarle al cliente que comprende por completo el problema a solucionar o la necesidad a atender, y establecer la base para la solución propuesta más adelante en la sección técnica. El contratista quizá quiera describir, en forma narrativa o gráfica, la situación actual del cliente. Por ejemplo, si el problema es una tasa alta de rechazos en un proceso industrial, el contratista quizá quiera incluir una gráfica de flujos del proceso de manufactura actual del cliente, que muestre dónde están ocurriendo los rechazos y qué problemas pueden estar ocasionando, como paralizaciones en la producción. Los clientes se sentirán más seguros si creen que trabajan con un contratista que comprende realmente su problema.

2. *Enfoque o solución propuesta*. Algunos problemas requieren una propuesta de solución específica —por ejemplo, una SDP relativa a adaptar una gran oficina a fin de acomodar un 10% más de personas; otros no. Un problema quizá requiera que se realice una tarea de análisis y desarrollo como parte del proyecto propuesto antes de que se pueda describir en detalle una solución específica. En esos casos, la propuesta del contratista tiene que describir el enfoque o la metodología que se usaría para desarrollar la solución. Por ejemplo, si la SDP se refiere a un sistema especializado de inspección sin contacto humano para medir ciertas características de un producto, con una forma compleja y fabricado con un material muy moderno, no sería realista por parte del cliente esperar que los contratistas diseñen un sistema semejante como parte de la propia propuesta; más bien, ese diseño y desarrollo de ingeniería se haría como parte del proyecto que se proponga. Sin embargo, en la propuesta, el contratista tiene que convencer al cliente de que su enfoque de diseño, desarrollo y construcción de este tipo de sistema es lógico y realista, y que conducirá a un sistema que satisfaga sus requisitos.

Esta parte de la sección técnica podrá contener lo siguiente:

- a. La descripción de cómo el contratista recopilaría, analizaría y evaluaría datos e información sobre el problema.
- b. Los métodos que usaría el contratista para evaluar soluciones alternativas o desarrollar aún más la solución propuesta al problema. Esta parte debe incluir la exposición de diversos experimentos, pruebas

- o modelos físicos o de computación que usaría el contratista o que ha utilizado en proyectos similares.
- c. La lógica para el enfoque de la solución propuesta. Esta lógica se puede basar en experimentos realizados previamente por el contratista, su experiencia en solucionar problemas similares, o una tecnología única, patentada, que usaría el contratista para solucionar el problema.
 - d. La confirmación de que la solución o el enfoque propuesto cumpliría con cada uno de los requisitos físicos, operacionales y de desempeño establecidos en la SDP del cliente. Por ejemplo, si la SDP para el diseño y la construcción de un centro de cuidado de niños durante el día afirma que cierto mobiliario tendría que ser de una altura específica para que lo puedan utilizar niños de estatura inferior a 1.20 m, la propuesta debe expresar si el contratista cumplirá con ese requisito. El no contestar cada uno de los requisitos del cliente producirá dudas en la mente de éste sobre la solución propuesta y puede dañar las posibilidades del contratista para ganar el contrato, en particular si las propuestas de contratistas competidores sí expresan que ellos cumplirán con los requisitos.

Si el contratista no puede cumplir con un requisito específico del cliente, debe exponer ese hecho en su propuesta. Una variación de los requisitos especificados se conoce como la **excepción**. Para cada excepción expresada con relación a un requisito del cliente, el contratista debe explicar por qué no será o no se podrá cumplir con ese requisito y proponer una alternativa. Aunque los contratistas deben evitar presentar excepciones a los requisitos del cliente, pueden existir circunstancias donde la excepción resulta apropiada. Por ejemplo, si el cliente requiere un sistema eléctrico de calefacción para un edificio de oficinas, el contratista quizá exprese excepciones y muestre en la propuesta que los costos iniciales y de operación para un sistema de calefacción por gas natural sería menos caro para el cliente. Sin embargo, quizá el cliente tenga una muy buena razón, con independencia del costo, para requerir un sistema de calefacción eléctrico y puede rechazar propuestas que presenten excepciones a esos requisitos.

Refuerce su aprendizaje

8. ¿Cuál es el objetivo de la sección técnica de una propuesta?

3. *Beneficio para el cliente.* El contratista debe expresar cómo la solución o el enfoque propuesto beneficiarían al cliente. Los beneficios pueden ser cuantitativos y/o cualitativos y pueden incluir ahorros en costos; menor tiempo de procesamiento; menor inventario; mejor servicio al cliente; menos desperdicios, rechazos o errores; mejores condiciones de seguridad; información más oportuna y menor mantenimiento. Esta parte de la propuesta debería convencer al cliente del valor que le ofrece en comparación con las de otros contratistas.

Sección administrativa

El objetivo de la sección administrativa de la propuesta del contratista es *convencer al cliente de que puede hacer el trabajo propuesto (el proyecto) y lograr los resultados deseados*. La sección administrativa debe contener los elementos siguientes:

1. *Descripción de las tareas del trabajo.* El contratista tiene que definir las tareas importantes que se realizarán para llevar a cabo el proyecto y pro-

porcionar una breve descripción de lo que incluye cada una. No debe limitarse a repetir la descripción del trabajo que quizá aparezca en la SDP del cliente. No es necesario que la propuesta incluya una larga relación de actividades detalladas; esa relación se desarrollaría durante el esfuerzo inicial de planeación de la fase del proyecto, después de que se otorgue el contrato.

2. *Productos o servicios a entregar.* El contratista debe incluir una relación de todos los productos o servicios a entregar (productos o partidas tangibles) que se proporcionarán durante el proyecto, como es el caso de informes, dibujos, manuales y equipos.

3. *Programa del proyecto.* El contratista debe proporcionar un programa para realizar las tareas importantes requeridas para completar el proyecto. Allí debe mostrar que puede terminarlo dentro del margen de tiempo expresado en la SDP. El programa de tareas puede presentarse en varios formatos: una relación de ellas con sus fechas estimadas de inicio y terminación; una gráfica de barras, con frecuencia denominada *gráfica de Gantt* (presentada en el capítulo 5), con la duración estimada de cada tarea representada por una barra a lo largo de una línea horizontal de tiempos; o un diagrama de red en el cual las tareas se presentan en forma gráfica para mostrar el orden y la interdependencia entre ellas.

Además de las tareas importantes, el programa puede incluir fechas para otros eventos clave, como las reuniones importantes para revisión, las actividades de aprobación del cliente y la terminación de partidas a entregar, por ejemplo, informes de avances, dibujos, manuales, o equipos.

4. *Organización del proyecto.* El contratista debe describir cómo se organizarán el trabajo y los recursos para realizar el proyecto. En el caso de grandes proyectos que incluyan a muchas personas y subcontratistas, quizá sea apropiado incluir el organigrama (presentado en el capítulo 13), que presenta las principales funciones del proyecto junto con el nombre de la persona específica a quien se le asignará la responsabilidad de cada función. Se deben incluir los currículos del personal clave que será asignado al proyecto para convencer al cliente de que la gran experiencia que tienen en este tipo de trabajos será utilizada para asegurar el éxito del proyecto. Además del organigrama, o en su lugar, el contratista puede incluir una matriz de responsabilidades (presentada en el capítulo 5) que relaciona las principales tareas del proyecto y el nombre de la persona, organización o subcontratista, que tiene la responsabilidad de realizar cada tarea.

5. *Experiencia relacionada.* El contratista, a fin de convencer al cliente de que puede hacer el proyecto, debe proporcionar una relación de proyectos similares que ha terminado. Tiene que describir, en forma breve, cada trabajo anterior y explicar cómo la experiencia será útil para realizar con éxito el proyecto propuesto. También debe incluir el valor en importes de cada contrato, así transmitirá al cliente la sensación de que es capaz de administrar proyectos del tamaño del propuesto. La probabilidad de que un contratista obtenga un contrato de varios cientos de miles de dólares no es muy alta, si su experiencia relacionada con este tipo de trabajos es de proyectos de 20 000. Para cada uno de los proyectos anteriores similares, el contratista quizá quiera incluir el nombre, el cargo y el número del teléfono de una persona con la que el cliente actual pueda establecer contacto para verificar el desempeño del contratista. También se pueden incluir cartas de recomendación de clientes satisfechos. Este tipo de información será particularmente útil si el contratista tiene un excelente historial de desempeño.

Refuerce su aprendizaje

9. ¿Cuál es el objetivo de la sección administrativa de una propuesta?

6. *Equipos e instalaciones.* Algunos proyectos requieren que el contratista use o tenga acceso a equipos especiales como computadoras, programas, equipo de manufactura o instalaciones de pruebas. En estos casos el contratista quizá quiera proporcionar una relación del equipo y las instalaciones especiales que tiene, con el fin de convencer al cliente de que cuenta con los recursos necesarios.

Sección de costos**Refuerce su aprendizaje**

10. ¿Cuál es el objetivo de la sección de costos de una propuesta?

El objetivo de la sección de costos de la propuesta del contratista es *convencer al cliente de que el precio del contratista para el proyecto propuesto es realista y razonable.* Algunos clientes quizá sólo deseen conocer el costo total del proyecto, pero otros querrán saber también los precios de partidas opcionales. Por ejemplo, una pareja que está solicitando a varios contratistas propuestos para construir una casa quizá quiera ver el monto total más los costos por opciones como jardines, una terraza, un sótano completamente terminado, una piscina interior y una cerca que rodee el patio. Por lo general las SDP de las agencias del gobierno requieren que los contratistas proporcionen un desglose detallado de los diversos importes.

Normalmente la sección de costos consta de tabulaciones de los precios estimados por el contratista de elementos como los siguientes:

1. *Mano de obra.* Esta parte proporciona los costos estimados para las diversas clasificaciones de personas que se espera trabajen en el proyecto. Pudiera incluir las horas y la tasa por hora estimadas para cada persona o clasificación, como un ingeniero experimentado, un diseñador, un mecánico o un programador. Las horas estimadas tienen que ser realistas. Si son demasiado altas y si tienen demasiadas "partidas superfluas" el costo total final quizá sea más alto de lo que está dispuesto a pagar el cliente. Por otra parte, si las horas estimadas son demasiado bajas, el contratista quizá pierda dinero en el proyecto. Por lo general, la tasa por hora se basa en el sueldo anual para cada persona o el sueldo anual promedio para cada clasificación, más un porcentaje adicional para cubrir las prestaciones a los empleados (seguro médico, jubilación, etc.). Después estos sueldos se dividen entre el número de horas de trabajo normal en un año (por ejemplo, 40 horas a la semana multiplicadas por 52 semanas, da un total de 2080 horas), para determinar la tasa por hora de mano de obra para cada persona o clasificación.

2. *Materiales.* Esta parte proporciona el costo de los materiales que necesita comprar el contratista para el proyecto. Por ejemplo, el importe de los materiales para un proyecto de remodelación puede incluir la madera, nuevas ventanas, suministros eléctricos y de plomería y alfombras.

3. *Subcontratistas y asesores.* Cuando los contratistas no tienen los conocimientos o los recursos para hacer ciertas tareas del proyecto, quizá contraten a subcontratistas o asesores para que realicen esas tareas. Por ejemplo, un proyecto para convertir el sótano de una iglesia en un centro de cuidados para niños durante el día, puede requerir que el contratista busque a un subcontratista para retirar cualquier asbesto, y un asesor que proporcione asesoría sobre las regulaciones y los códigos para instalaciones de cuidado de niños durante el día. Por lo general, el contratista les pide a los subcontratistas y asesores que presenten una propuesta del alcance y el monto del trabajo correspondiente a sus tareas. Después el contratista incluye estos precios en el costo global del proyecto.

4. *Alquiler de equipos e instalaciones.* En ocasiones el contratista tendrá que alquilar equipos especiales, herramientas o instalaciones, únicamente para el proyecto.

5. *Viajes.* Si durante el proyecto se requiere viajar (a lugares que no sean locales), es necesario incluir los costos de estos viajes (por ejemplo, pasajes de avión), hospedaje (habitaciones de hoteles) y comidas. Primero el contratista tiene que estimar el número de viajes y su duración. Por ejemplo, si el cliente es una agencia gubernamental en Washington, D.C., y el contratista se encuentra en California, es necesario incluir los costos relacionados con los viajes a Washington para reuniones de revisión con el cliente.

6. *Documentación.* Algunos clientes quieren que el contratista muestre por separado los costos relacionados con las entregas de documentación del proyecto. Esto sería el costo de impresión de manuales, dibujos o informes, o el precio de producción de cintas de video.

7. *Gastos indirectos.* Los contratistas añadirán un porcentaje a los costos de las partidas de la 1 a la 6 para cubrir sus **gastos indirectos** normales —los **costos indirectos** de hacer operaciones, como son los seguros, la depreciación, la contabilidad, la administración general, la mercadotecnia y los recursos humanos. Por supuesto, en el caso de proyectos informales, por ejemplo, la organización de una celebración en la ciudad por parte de voluntarios, no son aplicables estos costos indirectos.

8. *Aumentos.* En el caso de los grandes proyectos que se espera necesiten varios años para su terminación, el contratista necesita incluir los precios de los aumentos en las tasas de salarios y los incrementos de los materiales durante todo el proyecto. Por ejemplo, en el caso de un proyecto a tres años, el contratista tal vez querrá prever un aumento de salarios del 4% en cada uno de los últimos años. Si el mismo proyecto requiere que el contratista compre la mayor parte de los materiales durante el tercer año, quizá sea necesario aumentar los estimados de los costos actuales de materiales en un cierto porcentaje para cubrir el costo previsto de los materiales al momento en que serán comprados.

9. *Contingencias.* La **contingencia**, o la **reserva administrativa**, es una cantidad que quizá quiera incluir el contratista para cubrir lo inesperado —partidas que se han pasado por alto o tareas que tendrán que hacerse de nuevo, debido a que no funcionaron en la primera ocasión.

10. *Honorarios o utilidades.* Las partidas de la 1 a la 9 son costos. Ahora el contratista tiene que añadir una cantidad por sus honorarios o utilidades. El costo total más la utilidad es el precio del contratista para el proyecto propuesto.

Refuerce su aprendizaje

11. ¿Qué elementos puede contener cada una de las tres secciones de una propuesta?

CONSIDERACIONES DE FIJACIÓN DE PRECIOS

Cuando los contratistas preparan una propuesta, por lo general compiten con otros para obtener el contrato. Por tanto, necesitan tener cuidado en no exagerar el precio del proyecto propuesto, pues de lo contrario el cliente quizá seleccione a un contratista de precios inferiores. Sin embargo, éstos también deben tener igual cuidado en no establecer precios demasiado bajos para el proyecto propuesto, pues de lo contrario quizá pierdan dinero en lugar de obtener una utilidad o tengan que pedir fondos adicionales al cliente, lo que pudiera resultar embarazoso y dañar su reputación como contratistas.

Al determinar el precio para el proyecto propuesto, el contratista tiene que tomar en cuenta las partidas siguientes:

1. *Confiabilidad de los estimados del costo.* ¿Tiene confianza el contratista en que el costo total para el proyecto propuesto es completo y exacto? El contratista debe tomarse el tiempo necesario para pensar con cuidado

en el proyecto y estimar los costos con un alto nivel de detalle, en lugar de hacer un estimado “sobre las rodillas”. Idealmente los costos se deben basar en un proyecto reciente muy similar o, en el caso de estimados del costo de los materiales, en las listas de precios en vigor, catálogos o cotizaciones. Es aconsejable pedir a personas o especialistas experimentados que ayuden a estimar las necesidades de mano de obra. En general mientras más detallados sean los estimados de costos es mejor.

2. *Riesgo*. Si el proyecto propuesto incluye una actividad que no se ha llevado a cabo antes, por ejemplo, un proyecto de investigación y desarrollo para encontrar una medicina que controle una enfermedad, quizá sea necesario incluir una gran cantidad de fondos de contingencia o de reserva administrativa.
3. *Valor del proyecto para el contratista*. Quizá existan situaciones en las que el contratista esté dispuesto a aceptar un precio ajustado o bajo. Por ejemplo, si el contratista no tiene muchos otros proyectos, quizá tenga necesidad de despedir trabajadores a menos de que se obtengan nuevos contratos. En ese caso el contratista quizá sólo incluya un honorario muy pequeño para aumentar las posibilidades de obtener el contrato y evitar tener que despedir personal. Otro ejemplo de un proyecto que quizá sea particularmente valioso para el contratista es aquel que le proporcione la oportunidad de ampliar sus capacidades o expandirse a nuevos tipos de proyectos. Un contratista de construcciones que sólo haya estado haciendo proyectos de remodelación quizá quiera pasar a construir casas completas y pudiera estar dispuesto a obtener una utilidad baja con el fin de obtener entrada al mercado y establecer una reputación.
4. *Presupuesto del cliente*. Un contratista que conozca la cantidad de dinero que el cliente ha presupuestado para un proyecto no debe presentar un precio que exceda lo que se tiene disponible. Aquí es donde una buena labor de mercadotecnia previa a la SDP es importante. Al ayudar a un posible cliente a identificar una necesidad o presentarle propuestas no solicitadas con estimados de costos, el contratista puede ayudar al cliente a determinar un presupuesto para el proyecto. Entonces, si el cliente emite una SDP competitiva (y no presenta en ellas la cantidad investigada del presupuesto del cliente), puede estar en una mejor posición para presentar una propuesta con un precio más aceptable que el de los contratistas que no han hecho una tarea similar.
5. *Competencia*. Si se espera que muchos contratistas presenten propuestas como respuesta a la SDP de un cliente, o si algunos competidores están ansiosos de obtener trabajo, quizá sea necesario presentar un precio que sólo incluya una pequeña utilidad para aumentar la posibilidad de obtener el contrato.

Refuerce su aprendizaje

12. ¿Cuáles son algunas partidas que necesita tomar en cuenta el contratista al calcular el precio de un proyecto propuesto?

PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA Y SEGUIMIENTO

Normalmente la SDP proporcionará instrucciones acerca de la fecha de vencimiento de presentación de las propuestas, y el nombre y la dirección de la persona a quien se deben entregar. Algunos clientes piden varias copias de la propuesta, porque ésta será distribuida a varias personas dentro de la organización, para su revisión y evaluación. Desde el punto de vista del cliente, es más fácil y menos costoso hacer que el contratista presente las copias necesarias. Esto es especialmente cierto en el caso de grandes proyectos, donde las propuestas pueden tener varios cientos de páginas y quizá

incluyan grandes dibujos o gráficas a color. Las agencias gubernamentales son muy estrictas con relación a que las propuestas se presenten a tiempo; aquellas que se presenten tarde no serán aceptadas —y los esfuerzos del contratista habrán sido desperdiciados. En lugar de confiar en el correo, algunos las entregan en mano para asegurarse de que lleguen a tiempo. Se ha sabido de otros contratistas que han enviado dos juegos de propuestas por diferentes servicios expresos de correo, para asegurarse de que por lo menos uno de los juegos llegue a su destino a tiempo. Con frecuencia este tipo de precauciones se toman en casos de proyectos por varios millones de dólares o cuando se han dedicado miles de horas a la labor de mercadotecnia previa a la SDP y la preparación de la propuesta. A veces los clientes piden enviar las propuestas por correo electrónico. Éste puede ahorrar a él y a los contratistas el tiempo y el costo necesarios para imprimir, enviar por correo y distribuir.

Los contratistas tienen que continuar siendo proactivos incluso después de presentar la propuesta. Deben llamar al cliente para confirmar que la documentación ha sido recibida. Después de varios días debe establecer contacto de nuevo con el cliente y preguntarle si tiene algunas preguntas o necesita que se aclare cualquier asunto de la propuesta. Este seguimiento se tiene que hacer en una forma profesional, con el fin de dejar una impresión favorable. Si el contratista parece agresivo en lugar de sensible, el cliente quizá lo vea como un elemento intruso que intenta influir en el proceso de evaluación de la propuesta. El contratista siempre tiene que tomar en cuenta que sus competidores están manteniendo un seguimiento con el cliente después de que se han presentado las propuestas y cómo lo hacen.

Normalmente los clientes industriales, y en particular el gobierno, no responden a intentos de comunicación para seguimiento por parte de los contratistas con el fin de que ningún contratista obtenga una ventaja injusta en influir sobre el proceso de evaluación de la propuesta. Esos clientes iniciarán cualquier comunicación que sea necesaria y por lo común el contacto tendrá la forma de una relación por escrito de preguntas específicas que se necesitan contestar, o puntos que se necesitan aclarar con relación a la propuesta de un contratista en particular. Y se requiere de una respuesta por escrito para una cierta fecha.

Refuerce su aprendizaje

13. Los contratistas deben seguir siendo

incluso después de presentar la propuesta.

EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS POR EL CLIENTE

Los clientes evalúan las propuestas de los contratistas en diferentes formas. Algunos observan primero los precios de las diversas propuestas y seleccionan, por ejemplo, sólo las tres de precios más bajos para una evaluación adicional. Otros clientes eliminan inicialmente las propuestas con precios que exceden a sus presupuestos o aquellas otras, cuya sección técnica no cumpla con todos los requisitos presentados en la SDP. Otros, en especial en el caso de proyectos grandes, crean un equipo de revisión de propuestas que utiliza una tarjeta de calificación para determinar si cada una cumple con todos los requisitos en la SDP y para clasificarla contra criterios de evaluación definidos previamente.

En la figura 3.3 se muestra una tarjeta de calificación para evaluación de propuestas. AJACKS Information Services Company utilizó esta tarjeta de calificación para revisar las propuestas de contratistas recibidas como respuesta a la solicitud de una propuesta en el capítulo 2 (figura 2.2). Es una evaluación de una propuesta recibida de Galaxy Market Research, Inc., uno

FIGURA 3.3 Tarjeta de calificación para evaluación de propuestas

AJACKS Information Services Company				
Evaluación de la propuesta				
Título del proyecto: <u>Necesidades de información técnica de los fabricantes</u>				
Contratista: <u>Galaxy Market Research Inc.</u>				
Calificar todos los criterios con base en una escala de 1 (bajo) a 10 (alto)				
Criterios de evaluación	Ponderación A	Calificación B	Puntos AxB	Comentarios
1. Enfoque	30	4	120	Descripción superficial de la metodología
2. Experiencia	30	3	90	Poca experiencia con empresas industriales
3. Precio	30	9	270	Licitación del precio más bajo respaldada por detalles
4. Programa	10	5	50	El programa es exageradamente optimista
Total	100	 	530	
Ventajas de esta propuesta:				
<ul style="list-style-type: none"> • Ésta es la propuesta de precio más bajo recibida. Parece que los sueldos del personal de Galaxy son bajos en comparación con los de otros proponentes. 				
Aspectos relacionados con esta propuesta:				
<ul style="list-style-type: none"> • Quizá Galaxy no comprenda por completo los requisitos. • Los bajos sueldos en su presupuesto quizá reflejen bajos niveles de experiencia del personal que piensa utilizar Galaxy. • El programa optimista (3 meses) para terminar el proyecto quizá señale que Galaxy no comprende por completo el alcance del trabajo. 				

de los cinco contratistas que presentaron propuestas a AJACKS. Cada persona en el equipo de evaluación de propuestas del cliente llena una tarjeta de calificación para cada una de las propuestas de los contratistas. Después este equipo usa estas tarjetas para llegar a un consenso con relación a cuál de los contratistas se selecciona como el ganador, si es que se selecciona alguno de ellos. Las tarjetas no son el único mecanismo para evaluar propuestas y elegir al ganador. Comúnmente se utilizan como información para el proceso de toma de decisiones.

En ocasiones primero se evalúan las propuestas técnicas y administrativas, sin tomar en cuenta el costo. Después las que alcancen la mayor puntuación en la revisión técnico/administrativa se evalúan en cuanto a sus costos. El cliente pondera el mérito técnico/administrativo contra los costos para determinar cuál propuesta ofrece el mejor valor.

Entre los criterios que pueden ser utilizados por los clientes al evaluar las propuestas de los contratistas se incluyen los siguientes:

- Cumplimiento con la descripción del trabajo y los requisitos del cliente presentados en la SDP.
- Comprensión por parte del contratista del problema o de la necesidad del cliente.
- Lo correcto y práctico del enfoque propuesto por el contratista para solucionar el problema.
- La experiencia y el éxito del contratista en proyectos similares.
- La experiencia del personal clave que será asignado a trabajar en el proyecto.
- La capacidad administrativa, incluyendo la capacidad del contratista para planear y controlar el proyecto para asegurar que el alcance del trabajo se termine dentro del presupuesto y a tiempo.
- Realismo del programa del contratista. ¿Es realista según los recursos que piensa asignar al proyecto del contratista? ¿Cumple con el programa del cliente tal como se especifica en la SDP? ¿Qué tan detallado es el programa?
- Precio. Los clientes quizá evalúen no sólo el precio total del contratista para el proyecto, sino también las cantidades detalladas en la sección de costos de la propuesta. A los clientes les preocupa lo razonable, realista y lo completo de los costos del contratista. ¿Utilizó el contratista una metodología acertada al estimar los costos? ¿Son apropiados para el tipo de proyectos las horas, clasificaciones y tasas de mano de obra? ¿Se olvidaron algunas partidas? El cliente quiere estar seguro de que el contratista no está “subestimando” el precio para obtener el contrato, con la idea de pedir después fondos adicionales, si el proyecto supera el costo propuesto. No es ético y quizá sea ilegal que los contratistas subestimen intencionalmente su precio.

En algunos casos, en particular cuando se recibe un gran número de propuestas, el proceso de evaluación producirá una lista corta de propuestas que el cliente considera aceptables y de buen valor. Entonces puede pedir a cada uno de estos contratistas que le haga una presentación oral de su propuesta. Esto ofrece una oportunidad final para convencer al cliente, de que su propuesta le proporcionará el mejor valor. El cliente también le puede pedir a cada contratista que presente una **oferta mejor y final (OMYF)**. Esto le da una última oportunidad de rebajar su precio y posiblemente ganar el contrato. Sin embargo, por lo general el cliente requiere

que el contratista le proporcione por escrito la razón de cualquier reducción en los costos, para asegurarse de que sean razonables. Por ejemplo, el contratista podrá revisar el personal que va a ser asignado al proyecto y determinar que para algunas tareas se podrán usar personas con tasas inferiores de costo de mano de obra, o también puede decidir eliminar algunos viajes o combinarlos para reducir costos.

Una vez que el cliente ha seleccionado al contratista ganador se le informa a éste que ha ganado, sujeto a la negociación exitosa de un contrato.

TIPOS DE CONTRATO

El solo hecho de que el contratista haya sido seleccionado como el ganador no significa que puede comenzar a realizar el trabajo. Antes de seguir adelante con el proyecto se tiene que firmar un contrato entre el cliente y el contratista —el paso final en esta segunda fase del ciclo de vida.

Un contrato es un vehículo para establecer buenas comunicaciones entre el cliente y el contratista y llegar a una comprensión mutua con claras expectativas que aseguren el éxito del proyecto. Es un convenio entre el contratista, quien acepta proporcionar un producto o servicio (productos o servicios por entregar) y el cliente, quien está de acuerdo en pagarle una cierta cantidad a cambio de ello. El contrato tiene que exponer con claridad las partidas que se espera que proporcione el contratista. También especificará que el resultado del proyecto cumplirá con ciertas especificaciones, o que se proporcionará cierta documentación. El contrato también tiene que precisar las condiciones en las que el cliente hará pagos al contratista. Básicamente son dos los tipos de contratos que existen: de precio fijo y de reembolso del costo.

Contratos de precio fijo

En un **contrato de precio fijo**, el cliente y el contratista acuerdan un precio para el trabajo propuesto. El precio permanece fijo a menos de que el cliente y el contratista estén de acuerdo en cambios. Este tipo de contrato proporciona bajos riesgos para el cliente, puesto que éste no pagará más que el precio fijo, con independencia de cuánto cueste en realidad el proyecto. Sin embargo, un contrato de precio fijo es de alto riesgo para el contratista, porque si el costo de terminar el proyecto es superior a lo que se planeó originalmente, él tendrá una utilidad inferior a la prevista o incluso perderá dinero.

El contratista que presenta una licitación para un proyecto de precio fijo, tiene que desarrollar estimados de costos exactos y completos e incluir los suficientes costos de contingencia. Sin embargo, necesita tener cuidado de no exagerar el precio del proyecto propuesto, pues de lo contrario quizá se seleccione a un contratista competidor con un precio inferior.

Los contratos de precio fijo son los más adecuados para proyectos que estén bien definidos y que representen poco riesgo. Entre los ejemplos se incluye la construcción de una casa modelo estándar y el diseño y producción de un folleto con especificaciones detalladas por el cliente en cuanto a formato, contenido, fotografías, color, número de páginas y número de ejemplares.

Refuerce su aprendizaje

14. El contratista que ofrece un contrato de precio fijo debe preparar estimados de costos

_____ y

e incluir además suficientes costos _____

_____.

ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EN EL MUNDO REAL

Manejo de los desechos

En 1998 Georgetown, una ciudad de Texas, estaba en busca de un transportista particular que se encargara de recoger la basura de 10 506 clientes residenciales y de 433 clientes comerciales por un periodo inicial de cuatro años, con opción de renovar el contrato hasta 10 años. Los funcionarios del municipio dejaron abiertas las directrices de la propuesta; esto permitía a los transportistas presentar ideas creativas e innovadoras para ganar el contrato. De hecho, durante el proceso de evaluación de las propuestas se concedió más importancia a la calidad del servicio que al precio.

Muchos transportistas particulares ofrecieron propuestas para conseguir un contrato tan lucrativo. Sin embargo, Texas Disposal Systems (TDS) instaló cámaras de video en sus camiones y así convenció al municipio de que podía prestar un servicio de calidad y de responsabilidad en su programa de recolección de basura, en caso de que le otorgaran el contrato. Se instalarían cámaras de video para asegurarse de que Georgetown pudiera vigilar todos los aspectos de la recolección y del proceso de eliminación. TDS obtuvo el contrato aunque no fue la compañía que ofreció la propuesta más barata.

"Hubo una fuerte competencia por el contrato, pero creo que TDS fue la única de las compañías interesada en probar su tecnología", comenta Gary Hertel, supervisor de taller en la fábrica de Georgetown. "Las cámaras cuestan \$2500 por camión y tenemos 8 camiones. Es una inversión considerable para cualquier empresa transportista".

Muchos no estaban convencidos de que las cámaras de video ofrecieran beneficios que compensasen los costos iniciales, señala Hertel. Sin embargo, "se instalaron casi en forma idéntica a las de las patrullas policíacas y permiten ver claramente lo que está sucediendo".

Una vez que TDS ganó el contrato, trabajó con el proveedor de las cámaras, Safety Vision (Houston), para que estuvieran funcionando totalmente en el primer día de servicio. En las cargadoras traseras los camiones están provistos de una cámara por encima del tanque alimentador que muestra a los trabajadores vaciando la basura. Puede verse la carreta al ser vaciada en el tanque y al regresar. También se ve a los trabajadores en plena actividad.

Se graban cintas VHS y se entregan al municipio de Georgetown para que las vea. Aunque sólo se revisan periódicamente, ofrecen cierto grado de control. De acuerdo con TDS, no utiliza las cámaras para vigilar a sus empleados en todo momento; sin embargo, la calidad del servicio ha mejorado con su instalación.

Fuente: Aaron DeWeese, "An Eye on Collection Wins Contract", *Waste Age*, noviembre 2000.

Contratos de reembolso del costo

En un **contrato de reembolso del costo**, el cliente acepta pagar al contratista todos los costos reales (mano de obra, materiales, etc.), con independencia de la cantidad, más alguna utilidad acordada. Este tipo de contrato representa un alto riesgo para el cliente, puesto que los costos del contratista pueden exceder el costo propuesto —como en el caso en que un servicio de reparación de automóviles proporciona un estimado para reparar una transmisión, pero presenta una cuenta final que es más alta que el estimado original. Por lo general, en los contratos de reembolso del costo el cliente requiere que, durante el proyecto, el contratista compare

Refuerce su aprendizaje

15. Escriba en cada cuadro la palabra bajo o alto, dependiendo del grado de riesgo para el cliente y el contratista relacionado con cada tipo de contrato.

	Cliente	Contratista
Precio fijo		
Reembolso del costo		

periódicamente los gastos reales con el presupuesto presentado y que vuelva a preparar un pronóstico de cuál será el costo a la terminación, comparándolo con el precio original propuesto. Esto le permite al cliente llevar a cabo la acción necesaria si parece que el proyecto superará los costos originales del presupuesto presentado. Este tipo de contrato tiene poco riesgo para el contratista, porque todos los costos serán reembolsados por el cliente. Y no puede perder dinero. Sin embargo, si los costos del contratista exceden el presupuesto, resultará dañada su reputación, lo que a su vez daña sus posibilidades de obtener contratos en el futuro.

Los contratos de reembolso del costo son los más apropiados para proyectos que incluyen riesgo. Entre los ejemplos se incluye el desarrollo de un nuevo dispositivo automático para ayudar durante las intervenciones quirúrgicas o para la limpieza ambiental de una localidad contaminada.

CLÁUSULAS DEL CONTRATO

A continuación se presentan algunas cláusulas que se pueden incluir en los contratos de proyectos:

1. *Exposición falsa de los costos.* Establece que es ilegal que el contratista exagere las horas o los costos gastados en el proyecto.
2. *Aviso de exceso en los costos o demoras en el programa.* Presenta las circunstancias en que el contratista debe notificar de inmediato al cliente de cualquier exceso real o previsto en los costos o en las demoras del programa, presentando por escrito tanto las razones como un plan para tomar una acción correctiva para hacer que de nuevo los costos queden dentro del presupuesto o que el programa vuelva a estar de acuerdo con lo previsto.
3. *Aprobación de los subcontratistas.* Señala cuándo el contratista necesita obtener la aprobación por adelantado del cliente, antes de solicitar los servicios de un subcontratista para que realice una tarea del proyecto.
4. *El equipo o la información a proporcionar por el cliente.* Relaciona las partidas (por ejemplo, las piezas para realizar pruebas) que proporcionará el cliente al contratista durante el proyecto y las fechas en que las tendrá a su disposición. Esta cláusula protege al contratista de incurrir en fallas en el programa ocasionadas por demoras por parte del cliente en proporcionar información, piezas u otras partidas.
5. *Patentes.* Abarca la propiedad de patentes que puedan resultar de realizar el proyecto.
6. *Divulgación de información confidencial.* Prohíbe a una de las partes revelar a alguien más, o usar para cualquier propósito distinto al trabajo en el proyecto, información confidencial, tecnologías o procesos utilizados por la otra parte durante el proyecto.
7. *Consideraciones internacionales.* Especifica los ajustes que se tienen que hacer para clientes de otros países. Los contratos para proyectos que se realizan para un cliente extranjero o que en parte se lleven a cabo en otro país quizá requieran que el contratista haga ciertos ajustes, por ejemplo:
 - Observar ciertos días festivos o reglas de trabajo.
 - Gastar un cierto porcentaje de los costos de mano de obra o de los materiales del contrato, en el país del cliente.

FACTORES
DECISIVOS
DEL ÉXITO

- Los esfuerzos previos a la elaboración de una respuesta a una SDP son decisivos para establecer las bases para ganar un contrato con el cliente.
- No espere a que los clientes hagan un anuncio formal de SDP, para comenzar a elaborar una propuesta. Es mejor fomentar una relación con el cliente potencial mucho antes de que haga su SDP.
- Trabajar muy de cerca con el cliente potencial pone al contratista en una mejor posición para después ser seleccionado como ganador. Aprenda tanto como sea posible acerca de las necesidades, problemas y proceso de toma de decisiones del cliente mediante la mercadotecnia previa a SDP/propuesta.
- Conocer las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente ayudará a preparar una propuesta enfocada con mayor claridad.
- Sea realista con respecto a la habilidad para preparar una propuesta de calidad y a la probabilidad de ganar un contrato. No basta con sólo preparar una propuesta, es necesario que ésta tenga la suficiente calidad como para tener oportunidad de ganar.
- Una propuesta es un documento vendedor, no un informe técnico. Debería redactarse de una manera sencilla y usando una terminología con la que el cliente esté familiarizado.
- En una propuesta es importante resaltar los factores únicos que la diferencian de las de los competidores.
- Las propuestas deben ser realistas. Aquellas que prometan demasiado o que sean excesivamente optimistas pueden parecer increíbles al cliente y sembrar dudas acerca de si el contratista entiende lo que se necesita hacer y cómo.
- Cuando el contratista participe en un proyecto de precio fijo, debe hacer estimados de costos muy precisos e incluir suficientes costos de contingencia.

- Proporcionar documentación del proyecto, por ejemplo manuales e informes en el idioma del cliente.
8. *Cancelación.* Presenta las condiciones bajo las cuales el cliente puede dar por terminado el contrato, por ejemplo incumplimiento por el contratista.
 9. *Condiciones de pago.* Se refiere a la base sobre la que el cliente hará pagos al contratista. Algunos tipos de pagos son:
 - Pagos mensuales, basados en los costos reales incurridos por el contratista.
 - Pagos iguales, mensuales o trimestrales, sobre la base de la duración global esperada del programa del presupuesto.
 - Porcentaje del importe total del contrato, que se paga cuando el contratista completa puntos de referencia definidos previamente.
 - Un solo pago a la terminación del proyecto.

En algunos casos, por ejemplo cuando el contratista necesita comprar una cantidad importante de materiales y suministros en las primeras etapas del proyecto, el cliente proporciona un pago inicial a cuenta al comenzar el contrato.
 10. *Pagos por primas/penalizaciones.* Algunos contratos tienen una cláusula de primas, por la cual el cliente le pagará al contratista una prima si termi-

na el proyecto antes de lo programado o si exceden otros requisitos de desempeño del cliente. Por otra parte, algunos contratos incluyen una cláusula de penalidad, por la cual el cliente puede reducir el pago final al contratista si el proyecto no se termina de acuerdo con el programa o si no se cumplen los requisitos de desempeño. Algunas de estas penalidades pueden ser importantes, por ejemplo el 1% del precio total del contrato por cada semana que el proyecto se extienda más allá de la fecha de terminación requerida, hasta un máximo del 10%. El excederse diez semanas del programa puede eliminar las utilidades del contratista y ocasionar una pérdida.

11. *Cambios.* Abarca el procedimiento para proponer, aprobar y poner en práctica cambios al alcance o al programa del proyecto. Los cambios puede iniciarlos el cliente o proponerlos el contratista. Algunas modificaciones pueden requerir un cambio en precios (aumentos o disminuciones); otros no. Todas las alteraciones se tienen que documentar y ser aprobadas por el cliente antes de que se incluyan en el proyecto. Es común que, en el caso de un cambio propuesto, los clientes quieran que el contratista proporcione un estimado del precio, junto con una indicación de su repercusión sobre el programa, antes de permitirle ponerlo en práctica. Si el contratista hace cambios sin la aprobación del cliente o con sólo una aprobación verbal de alguien en la organización que quizá no esté autorizado para darla, el contratista corre el riesgo de no poder cobrarlos.

RESUMEN

El desarrollo de las soluciones propuestas por los contratistas interesados o por el equipo interno de proyectos del cliente es la segunda fase del ciclo de vida del proyecto. Esta fase se inicia cuando está disponible la SDP a la terminación de la fase de identificación de necesidades y concluye cuando se llega a un acuerdo con la persona, organización o contratista seleccionado para poner en práctica la solución propuesta.

Los contratistas deben desarrollar relaciones con los posibles clientes mucho antes de que éstos preparen solicitudes de propuestas. Los contratistas deben mantener contactos frecuentes con sus anteriores clientes y con los actuales, e iniciar contactos con los posibles nuevos clientes. Durante estos tratos los contratistas deben ayudar a los clientes a identificar áreas en las que podrán beneficiarse de la puesta en práctica de proyectos que solucionen necesidades, problemas u oportunidades. Estos esfuerzos previos a la SDP/propuesta son cruciales para establecer las bases para, con el tiempo, obtener un contrato del cliente.

Debido a que el desarrollo y la preparación de una propuesta requiere de tiempo y dinero, los contratistas interesados en presentar una propuesta como respuesta a una SDP tienen que ser realistas sobre la probabilidad de ser seleccionados como el contratista ganador. El evaluar si seguir o no adelante con la preparación de una propuesta en ocasiones se conoce como una decisión de licitar/no licitar. Algunos factores que puede tomar en cuenta el contratista al tomar una decisión de licitar/no licitar son la competencia, el riesgo, su misión de negocios, la posibilidad de ampliar sus ca-

pacidades, su reputación con el cliente, la disponibilidad de fondos del cliente y la disponibilidad de recursos para la propuesta y el proyecto.

Es importante recordar que el proceso de la propuesta es competitivo y que la propuesta es un documento de venta que se debe redactar en una forma sencilla, concisa. En la propuesta el contratista tiene que resaltar los factores únicos que lo diferencian de sus competidores. La propuesta del contratista también tiene que insistir en los beneficios que obtendrá el cliente si lo selecciona para realizar el proyecto. El cliente elegirá al contratista que espera le proporcionará el mejor valor.

Con frecuencia las propuestas se organizan en tres secciones: técnica, administrativa y de costos. El objetivo de la sección técnica es convencer al cliente de que el contratista comprende la necesidad o el problema y que puede proporcionar la solución menos riesgosa y más benéfica. La sección técnica debe mostrar comprensión del problema, un enfoque de solución propuesto y los beneficios para el cliente. El objetivo de la sección administrativa es convencer al cliente de que el contratista puede realizar el trabajo expuesto y lograr los resultados deseados. La sección administrativa debe contener una descripción de las tareas del trabajo, una relación de los productos o servicios a entregar, un programa del proyecto, una descripción de la organización del proyecto, un informe en el que se detalle la experiencia relacionada con este tipo de trabajos y una relación de cualquier equipo e instalaciones especiales que tenga el contratista. El objetivo de la sección de costos de la propuesta es convencer al cliente de que el precio del contratista para el proyecto es realista y razonable. Por lo general la sección de costos consiste de tabulaciones de los costos estimados por el contratista para elementos tales como mano de obra, materiales, subcontratistas y asesores, alquiler de equipos e instalaciones, viajes, documentación, gastos indirectos, aumentos, contingencias y honorarios o utilidad.

Normalmente cuando los contratistas preparan propuestas, están compitiendo con otros para obtener un contrato. Por tanto, al determinar el precio para el proyecto propuesto tienen que tomar en cuenta la confiabilidad de los costos estimados, el riesgo, el valor del proyecto para el contratista, el presupuesto del cliente y la competencia.

Los clientes evalúan las propuestas de los contratistas en diferentes formas. En ocasiones primero se evalúan las propuestas técnicas y administrativas, sin tomar en cuenta el costo. Aquellas propuestas con los puntos más altos en la revisión técnico-administrativa, se evalúan después según sus costos. El cliente pondera el mérito técnico-administrativo contra los costos para determinar cuál propuesta ofrece el mejor valor. Algunos de los criterios que pueden ser usados por los clientes al evaluar las propuestas del contratista incluyen, cumplimiento con la exposición del trabajo, el entendimiento del problema o la necesidad, lo correcto y lo práctico de la solución al proyecto, la experiencia y el éxito del contratista en proyectos similares, la experiencia del personal clave que será asignado a trabajar en el proyecto, la capacidad del contratista para planear y controlar el proyecto, el realismo del programa y el precio.

Una vez que el cliente ha seleccionado al contratista ganador, se le informa a éste que ha ganado el proyecto, sujeto a la negociación exitosa de un contrato, que es un convenio entre el contratista, que acepta propor-

cionar un producto o servicio (productos o servicios a entregar) y el cliente, que acepta pagar al contratista un cierto importe a cambio.

Son básicamente dos los tipos de contratos: de precio fijo y de reembolso del costo. En un contrato de precio fijo el cliente y el contratista acuerdan un precio para el trabajo propuesto. El precio permanece fijo a menos de que ambos acepten un cambio. Este tipo de contrato proporciona un riesgo bajo para el cliente y alto para el contratista. En un contrato de reembolso del costo, el cliente acepta pagarle al contratista todos los costos reales (mano de obra, materiales, etc.), independientemente de su importe, más alguna utilidad acordada. Este tipo de contrato proporciona un alto riesgo para el cliente, puesto que los costos del contratista pueden exceder el precio propuesto y es de bajo riesgo para él.

Un contrato puede incluir diversas cláusulas que abarquen la representación falsa de costos, el aviso del exceso en los costos o las demoras en el programa, aprobaciones para contratar cualquier subcontratista, equipos o información a proporcionar por el cliente, propiedad de las patentes, divulgación de información confidencial, consideraciones internacionales, cancelación, condiciones de pago, primas o penalidades y procedimientos para hacer cambios.

PREGUNTAS

1. Describa qué se quiere decir con el trabajo de mercadotecnia previa a la SDP/propuesta. ¿Por qué deben hacerlo los contratistas?
2. Analice por qué los contratistas tienen que tomar decisiones de licitar/no licitar y los factores involucrados en tomar estas decisiones.
3. Proporcione un ejemplo de cuándo un contratista debe licitar y cuándo no debe hacerlo.
4. Defina *propuesta* y describa el propósito de una propuesta.
5. Relacione las tres secciones principales de una propuesta y el propósito y los elementos de cada una.
6. ¿Qué factores se tienen que tomar en cuenta cuando un contratista desarrolla el precio de la propuesta? ¿Por qué no es una tarea fácil?
7. ¿Debe el contratista intentar hacer contacto con el cliente después de haber presentado una propuesta? ¿Por qué sí o por qué no?
8. ¿Cómo evalúan las propuestas los clientes? ¿Qué factores pudieran tomar en cuenta?
9. ¿Se debe seleccionar siempre la propuesta de menor precio como la ganadora? ¿Por qué sí o por qué no? Proporcione ejemplos.
10. Describa dos tipos diferentes de contratos, cuándo se debe usar cada uno de ellos y los riesgos que conllevan.
11. Proporcione ejemplos de algunas cláusulas que se pudieran encontrar en un contrato.
12. Desarrolle una propuesta completa como respuesta a la SDP que se creó para la pregunta 10 al final del capítulo 2.

EJERCICIOS CON INTERNET

Si se tiene dificultad en lograr acceso a cualquiera de las direcciones de Internet que se relacionan aquí, puede encontrar estos ejercicios (con direcciones actualizadas) en www.towson.edu/~clements.