

TEMA 4 DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO **INFORMÁTICO.**

1. Plan de negocio.

Cuando se pretende emprender una actividad empresarial es necesario llevar a cabo una serie de organizaciones, de la misma manera que cuando uno va de viaje es lógico antes de emprenderlo, consultar un mapa, acudir a una agencia de viajes a contratar un vuelo y un hotel, e informarse de la peculiaridades del lugar al que nos dirigimos.

Emprender una actividad empresarial, bien como profesional liberal, bien como empresa, es como organizar un gran viaje que, incluso, puede durar el resto de nuestra vida profesional.

Aunque en un viaje pueda resultar atractiva una cierta dosis de incertidumbre, riesgo y aventura, rara vez el deseo de “*experiencias fuertes*” se traslada a la vida empresarial, donde lo que nos jugamos es un capital y, por ende, nuestra viabilidad de llegar a fin de mes sin que el banco ejecute la hipoteca de nuestra casa.

Un plan de negocio es la información básica necesaria para planificar una nueva actividad empresarial, un nuevo producto o un nuevo servicio. Antes de lanzarnos a un nuevo negocio, es conveniente meditarlo de manera organizada, y el plan de negocio constituye una herramienta adecuada para ello.

1.1 Objetivos del plan de negocio.

Aunque son muchos los objetivos del plan de negocio podemos resumirlos en tres:

- Aclarar nuestras ideas, plasmar en un papel todo aquello que se nos ocurre.
- Cuantificar estimaciones de costes e ingresos esperados, que puedan constituirse en objetivos de referencia para evaluar la viabilidad del tema.
- Transmitir lo anterior, de manera razonada, a nuestros superiores o a las posibles fuentes de financiación.

En concreto un plan de negocios deberá cumplir los siguientes puntos:

- Acotar las áreas de interés, el sector y el mercado al que nos dirigiremos.
- Caracterizar el producto o servicio a ofrecer.
- Caracterizar el entorno, incluyendo barreras de entrada y salida.
- Identificar a los clientes o consumidores potenciales.
- Identificar las ventajas y desventajas competitivas de nuestro producto o servicio.
- Determinar cómo se va a gestionar el proceso y quién o quiénes serán los responsables.
- Estimar los costes implicados, los ingresos esperados, el margen y el beneficio y el tiempo.

1.2 Formato de un plan de negocio.

Si el plan de negocio refleja las cuestiones planteadas en el apartado anterior, junto con las peculiaridades especificadas que se consideren oportunas, el formato del mismo es un aspecto secundario. Existen tantos formatos como tipos de productos o servicios, y cada autor tiene y hace uso de sus propias preferencias.

Cualquier formato de plan de negocio es válido en tanto y en cuanto sea capaz de transmitir, de la manera más clara y objetiva, los razonamientos que se esconden detrás de la comercialización del nuevo producto o servicio. El objetivo último del plan es que el responsable (seamos nosotros, nuestros superiores, los accionistas o un banco) lo apruebe y dé luz verde al comienzo de las actividades. Para ello aparte de presentar una idea novedosa y atractiva, deberá estar redactado de forma clara, amena y, por qué no, atractiva a la vista.

A continuación se incluye un formato de índice de plan de negocio que puede servir de base para que cada cual genere el plan que más le satisfaga, personalizándolo no sólo a su gusto, sino también a las necesidades específicas del negocio o el producto:

1. Sumario ejecutivo: resumen escrito en lenguaje llano y fácil de comprender, del contenido del plan
2. Descripción del entorno y la competencia. Razonamientos que inducen a pensar que existe una oportunidad de negocio, y cuales son los hechos que los fundamentan. Descripción de los siguientes puntos:
 - a) La situación actual del mercado.
 - b) El número e importancia (cuota de mercado) de los competidores.
 - c) Las barreras de entrada y de salida.
 - d) Las características del Cliente (sus necesidades e inquietudes, su capacidad de compra, su fidelidad a las marcas existentes, su reacción potencial ante un nuevo proveedor o producto, etc.).
2. Descripción del producto o servicio. Descripción del negocio, producto o servicio que se pretende crear y comercializar incluyendo:
 - a) Características generales.
 - b) Diferencias con productos o servicios comparables de la competencia.
 - c) Capacidad de evolucionar con el tiempo o capacidad para dar lugar a una familia de productos o servicios propios.
 - d) Factores que pueden sumar o restar atractivo al producto.
 - e) Sinergia con otras empresas, productos o servicios propios.
3. Estrategia de mercado. Se trata de describir la estrategia de mercado propuesta para dar salida al negocio, producto o servicio, incluyendo:
 - a) Estrategia de búsqueda de oportunidades.

- b) Canales de distribución.
 - c) Forma de comercialización.
 - d) Promoción y publicidad.
4. Planes operativos y de gestión. Reseñar la información de interés acerca del modelo de gestión a utilizar para poner en marcha la actividad, o desarrollar el producto o servicio, incluyendo:
- a) Recursos humanos necesarios, y cualificación de los mismos.
 - b) Recursos materiales necesarios.
 - c) Actividades a subcontratar y subproductos a adquirir.
 - d) Política de gestión.
5. Estimaciones económicas y financieras. Información de interés para evaluar la inversión necesaria, los costes previstos, los ingresos esperados, el margen resultante y el beneficio consecuente, indicando claramente cuál es el plazo temporal para todo ello. También es necesario incluir información acerca de la forma de financiación acerca de la forma de financiación propuesta, especialmente en el caso de una nueva actividad empresarial. Contemplar:
- a) Hipótesis de trabajo utilizadas para las estimaciones económicas.
 - b) Coste de poner en marcha la actividad.
 - c) Coste del primer producto o servicio.
 - d) Coste de productos o servicios adicionales (recurrentes).
 - e) Coste de operación.
 - f) Ingresos esperados.
 - g) Para los siguientes años, flujos de caja, margen y beneficio previsto.
 - h) Plan de financiación, incluyendo amortización.
6. Estrategia de salida. Por si algo sale mal, es cada vez más frecuente que en los planes de negocio se incluya un apartado que describa una estrategia de salida del mercado razonable. Esta estrategia no sólo sirve para casos de desastre, sino que también puede apuntar actuaciones orientadas al momento en el que la empresa, bien o servicio ya está listo para ser comercializado, y puede ser un buen momento para vender el negocio a una empresa de mayor volumen, transferir los derechos de explotación, etc.
7. Síntesis y conclusiones: Para terminar se reseñarán las características que justifican abordar el riesgo de la nueva empresa, producto o servicio, abundando en las razones de por qué la nueva actividad es única, o tiene mejores oportunidades que las de la competencia.
8. ***Apéndices. Se incluirá aquí toda la información adicional que pueda ser de interés, tal y como planos o fotos del producto, recortes de prensa, informes realizados, información relativa a la competencia, referencias de potenciales clientes, etc.***

2. Oportunidades comerciales.

Tan pronto se dispone de una idea clara acerca de cuál es el producto o servicio a comercializar, cuál es el mercado natural para nuestra actividad, y a qué tipo de clientes nos vamos a dirigir, llega el momento de pasar a la acción: a buscar contratos.

La búsqueda de oportunidades comerciales es muy similar a la búsqueda de empleo, tanto en concepto como en forma. En los siguientes apartados se van a reseñar las maneras más habituales de detectar y acceder a oportunidades de negocio (o, por qué no, a un nuevo empleo).

2.1. Oportunidades “perseguidas”.

Prácticamente la totalidad de las oportunidades de negocio con las que tendremos que enfrentarnos en nuestra vida profesional serán “perseguidas”, en el sentido de que habremos de ser nosotros mismos los que, mediante una búsqueda activa, tratemos de detectarlas e identificarlas.

2.1.1 El concurso.

Cuando un individuo o empresa determinada identifica una necesidad concreta, que no puede satisfacer con sus propios recursos, recurre a la contratación de bienes o servicios que otro le proporciona. Por lo general, en un mercado en competencia existe más de un posible proveedor del bien o servicio en juego, y el futuro Cliente puede “permitirse el lujo” de seleccionar a aquel que mejor precio o condiciones le ofrezca.

Esto es lo que sucede, por ejemplo, cuando compramos un automóvil. Buscamos en diferentes concesionarios para ver cuál nos ofrece no sólo el mejor precio, sino la mejor garantía, plazo de entrega, etc.

Si el poder de negociación del Cliente es grande, porque el presupuesto es importante o porque realiza frecuentes adquisiciones, lo lógico es que promueva un **concurso**. Para ello, genera unas especificaciones o requisitos mínimos a cumplir por el bien o servicio a adquirir. Dichas especificaciones las pone en manos de diferentes proveedores potenciales, quienes responden con su mejor oferta. Finalmente el Cliente elige aquélla de las ofertas recibidas que más le satisfaga.

Para una empresa, es vital estar al tanto de todos los concursos que se convoquen, oficial o extraoficialmente, en el área de negocio de su interés. Los concursos pueden ser públicos o privados. Darse a conocer (con publicidad) o no. Pueden ser abiertos a todo el mundo, o restringidos a un selecto grupo de potenciales proveedores. Como cada empresa o individuo tiene la libertad de seleccionar a sus proveedores de la forma que más le satisfaga, puede convocar el concurso de selección como le parezca oportuno. Claro que, si el poder de compra es insuficiente, corre el riesgo de no recibir ofertas interesantes (por ejemplo, ¿cuántas ofertas podría recibir nuestro sagaz Cliente si convocase un concurso para adquirir, digamos, un reloj de pulsera de 10.000 pesetas? No muchas, ¿verdad?).

En general, todas las oportunidades de negocio son, en realidad, concursos. A continuación describiremos procedimientos de contratación que son particularizaciones o casos específicos de los concursos, por lo que se describen por separado pero en definitiva son concursos.

2.1.2 Información acerca de las necesidades del cliente.

Otra forma de abordar a un potencial Cliente es estar lo suficientemente cerca de él como para detectar una necesidad concreta y, antes de que tenga tiempo de pensar en comparar posibles proveedores, remitirle una oferta para la resolución de dicho problema.

Si nuestro Cliente tiene la suficiente confianza en nosotros, los precios y condiciones son aceptables, y su necesidad es real, tal vez nuestra diligencia sea recompensada con una contratación directa.

2.1.3 Creación de necesidad en el cliente.

Un refinamiento maquiavélico del procedimiento anterior es no esperar q que el cliente tenga una necesidad, sino intentar adelantársela en el tiempo. Imaginemos, por ejemplo, un farmacéutico que aún lleva su gestión de pedidos, ventas y stock a mano, con ayuda de ordenador. Podemos esperar a que se dé cuenta de lo útil que es una de las nuevas maquinillas, pero tal vez en ese momento decida encargar el proyecto (de com0ra e instalación del equipo y el software) a otro proveedor, que simplemente haya sido más diligente que nosotros.

Pero también podemos iniciar una estrategia de acercamiento basada en mostrarle cuánto mejoraría su eficiencia si dispusiera de un sistema informático, dándole a conocer las características y ventajas del que nosotros le ofrecemos. Si el producto y el servicio es bueno, las condiciones aceptables, nuestra propuesta creíble y, claro, el farmacéutico accede, podremos obtener un contrato donde, simplemente, antes no lo había.

Esta técnica de creación de necesidades ha sido tremendamente explotada a lo largo del tiempo, muchas veces con límites éticos mucho menos perfilados que en el ejemplo anterior. La creación de necesidades irreales es una técnica habitual de los mercados de productos y servicios de lujo. En realidad, nadie “necesita” un automóvil de lujo, ni unas zapatillas de marca, ni, probablemente, un diamante en el anillo. La necesidad y la promoción actúan, aquí, como vehículos para la cración de necesidades que, en muchos casos, son simplemente falsas.

2.1.4 Divulgación y publicidad.

Como no podemos estar al lado de todos los posibles clientes, de cara a detectar sus necesidades. 7 además si el producto o servicio es de tipo genérico, y/o de bajo coste, los márgenes comerciales no nos permitirán iniciar actividades comerciales individualizadas para cada cliente en potencia.

En este caso, la forma de acceder a estas oportunidades de negocio es dar a conocer nuestra actividad, nuestros productos, o nuestros servicios, como manera de tratar de estar presentes en la mente de cada posible Cliente cuando se decida a ejecutar su acción de contratación (o compra).

El problema de la publicidad es que dejamos la pelota en el tejado del Cliente, que es quien debe responder a la misma, solicitando nuestros servicios. Es como llamar por teléfono a un Ministro, y dejarle recado para que nos devuelva la llamada. Tal vez esa llamada no llegue nunca, y seguramente hubiera sido más inteligente por nuestra parte seguir insistiendo nosotros mismos.

2.1.5 Ampliación del alcance de un proyecto o trabajo.

Probablemente las mejores oportunidades surgen cuando ya estamos trabajando para un Cliente, a quien le surge la necesidad de ampliar el alcance del contrato en curso. En tal caso, salvo que técnica, económica o administrativamente no estemos haciéndolo nada bien, el Cliente preferirá adjudicarnos, directamente, la ampliación del contrato, antes que buscar a otras empresas, convocar un concurso y adjudicárselo a la más eficiente. Ese incremento de eficiencia, en la mayor parte de los casos, se verá anulado por la necesidad de que el nuevo contratista aprenda lo que se lleva hecho hasta el momento, así como la complejidad que supone para el Cliente un cambio de empresa adjudicataria.

Sin embargo hay honrosas excepciones a esta regla general. Si nuestro trabajo actual no es satisfactorio, o nuestras relaciones con el Cliente son deficientes, probablemente estará encantado de seleccionar una nueva empresa, adjudicarle un contrato en forma de ampliación de alcance de los trabajos, y librarse de nosotros.

2.1.6 Continuación de trabajos anteriores.

Esta oportunidad es, prácticamente, una particularización de la basada en divulgación y publicidad. En este caso, la publicidad que sirve de resultado de algún trabajo anterior. Así, pasado el tiempo, cuando al Cliente le surja una nueva necesidad, podrá recurrir directamente a nosotros, movido y animado por buenas experiencias anteriores.

2.2 Oportunidades no perseguidas.

Las oportunidades no perseguidas, son aquellas que encontramos sin buscarlas. Es como ir por la calle y que alguien, que te para en una esquina, te ofrezca un empleo.

Este tipo de oportunidades son escasas y poco frecuentes. Aunque muchos se esfuercen en convencernos de lo contrario, recibir una buena propuesta de negocio “por las buenas” es poco probable. Lo que ocurre es que se confunden las “oportunidades inesperadas” con las “oportunidades no perseguidas”.

Cuando estamos sumergidos en un tipo de actividad profesional continuamente nuestro trabajo es nuestra mejor tarjeta de visita o, dicho de otra manera, nuestra mejor publicidad. A veces, alguien al tanto de nuestro trabajo, de manera directa o a través de terceros, puede recurrir a nosotros para resolver una necesidad. El hecho de que no esperemos esa oportunidad no significa que no la hayamos buscado anteriormente.

3. Concursos

Ya dijimos anteriormente que el concurso es una de las formas preferidas de contratación de trabajos, válida siempre y cuando concurren varias circunstancias:

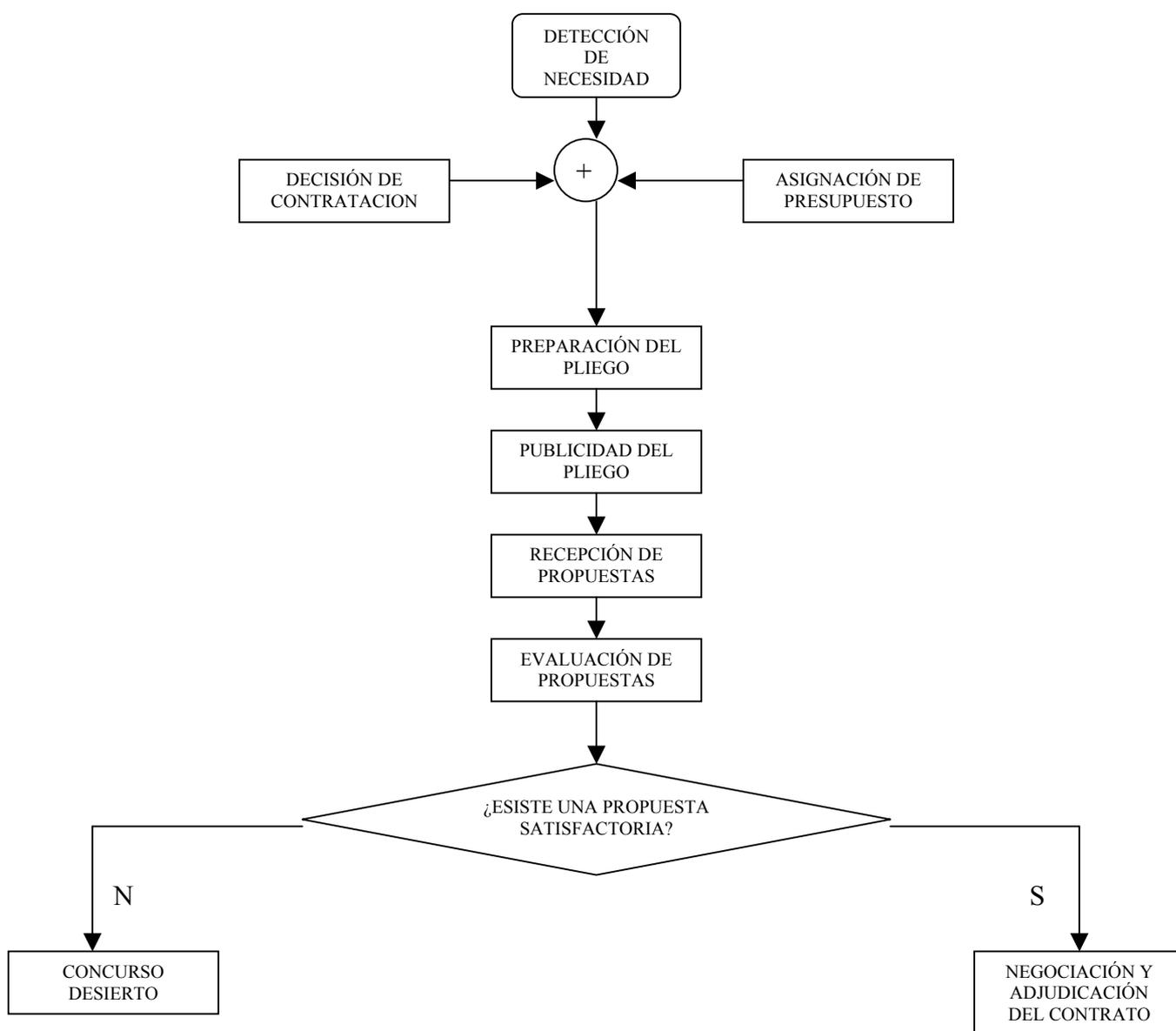
- El volumen del contrato sea suficiente como para encajar el esfuerzo de preparar un concurso, y el coste de convocarlo.
- Existan suficientes proveedores potenciales.
- El objeto del contrato y las condiciones del mismo (plazo, precio, condiciones para ofertar, etc.) sean razonablemente atractivos, para que exista interés por concurrir al concurso.

- El Cliente sea conocido y solvente, para que los potenciales concursantes se sientan atraídos por la convocatoria.

Las razones anteriores pueden sintetizarse en una sola: que podamos asegurar (razonablemente) que la convocatoria del concursos va a ser un éxito, en términos de la cantidad de ofertas que se reciban como respuesta al Pliego, y de la variedad y calidad de las mismas.

El camino o procedimiento para convocar un concurso, puede ser tan variado como distintos pueden ser los convocantes, el alcance, el volumen del contrato, etc., pero todos ellos siguen un patrón más o menos establecido, reflejado en el diagrama que a continuación se representa, diferenciándose luego en la forma de llevar a cabo cada fase.

Procedimiento general para convocar un concurso



Un concurso comienza cuando tras detectar una necesidad cuya resolución conviene subcontratar a otros, se decida hacerlo en forma de concurso y, no menos importante, se disponga ya de una partida presupuestaria para el futuro contrato.

El primer paso es preparar un Pliego de prescripciones, que indica qué tendrá que hacer (objeto del contrato) el futuro contratista y cómo tendrá que hacerlo, así como qué tipo de propuesta habrá de presentarnos, y cómo la valoraremos (criterios de valoración). En este Pliego se tendrán en cuenta consideraciones de tipo:

- Técnico: Qué habrá que hacer. Qué soluciones se buscan, con qué tecnologías, etc.
- Administrativo: Qué tipo de empresa ofertante se busca, qué documentación habrán de presentar, qué requisitos contractuales se exigen, etc.
- Económico: Cuánto se espera cueste el contrato, y cómo serán las condiciones de pago.

Una vez redactado el Pliego (de cuyo contenido y forma hablaremos más tarde), es el momento de darlo a conocer a los posibles interesados, es decir, hacerlo público. Hay diferentes maneras de publicar un Pliego, en función del tipo de contratista al que vaya dirigido.

Al publicarse el Pliego comienza el plazo para que los posibles interesados lo estudien, analicen, preparen una oferta y la presenten. Cuando dicho plazo (que suele ser siempre reducido) concluye, la parte contratante (el potencial cliente) procede a evaluar las ofertas recibidas como respuesta al Pliego, para seleccionar la mejor de ellas y, eventualmente, adjudicar el contrato al autor de la misma.

Si no se recibe ninguna oferta, o ninguna de las ofertas recibidas cumple los requisitos mínimos (no sólo técnicos, sino también de credibilidad o de solvencia del ofertante) exigidos por el Pliego, se dice que el concurso queda desierto. Hay pocas cosas peores que un concurso desierto. Excepciones aparte, este tipo de situaciones responde frecuentemente a un Pliego mal redactado, un momento de convocatoria inoportuno, o a unas condiciones poco atractivas para los potenciales proveedores, y la consecuencia es clara: se ha desperdiciado el tiempo, el esfuerzo y el coste de preparar el Pliego y convocar el concurso.

Por último, a veces el cliente da un último “apretón de tuerca”, e introduce una cierta negociación con el potencial contratista, antes de adjudicarle el contrato. Esta negociación, por lo general, suele ir destinada a rebajar algo el precio ofertado, a ampliar ligeramente el alcance o, en muchas ocasiones, a introducir en la oferta “ganadora” aspectos atractivos de las otras ofertas. También puede ir destinada a evaluar la solidez técnica de la propuesta y del equipo de trabajo, como es el caso siguiente, que corresponde a un párrafo extraído de un Pliego de prestaciones para un concurso convocado por la administración central.

Si se considera oportuna, se podrá celebrar una vuelta con las ofertas más ventajosas, invitando a los licitadores a efectuar una defensa de la solución técnica propuesta y una entrevista al equipo propuesto. Esta segunda vuelta afectará únicamente a la evaluación de la solución técnica y del equipo de trabajo

propuestos, no pudiendo modificar la valoración de la oferta económica ni de las prestaciones adicionales ofertadas.

3.1 Objetivos del concurso.

Los objetivos del concurso, que a estas alturas son ya bastante evidentes, pueden sintetizarse en tres grupos:

Objetivos técnicos:

- Lograr un suficiente número de propuestas que den respuesta a nuestros requisitos concretos, plasmados en el Pliego.
- Obtener información técnica de diferentes fuentes.
- Poder comparar entre las diferentes propuestas, seleccionando los aspectos técnicos más atractivos, incluso aunque no hubiésemos pensado en ellos al redactar el Pliego.

Objetivos económicos:

- Asegurar que los precios a recibir no superan la partida presupuestaria de la que se dispone.
- Establecer una competencia que fuerce a ofertar a la baja, para lograr el mejor precio.
- Comparar entre las propuestas y obtener información acerca de los diferentes precios, que permita negociar en mejores condiciones.

Otros objetivos:

- Obtener información acerca de las empresas disponibles (y dispuestas) para realizar este tipo de trabajos.

3.2 Publicidad del concurso.

El concurso sólo cumplirá con sus objetivos si su contenido y condiciones llegan a manos de todos los contratistas cuyas puedan ser de interés. Si la difusión del Pliego es pequeña, y sólo llega a manos de unos cuantos interesados, se corre el riesgo de no recibir las mejores ofertas que, tal vez, se hubieran presentado de haber dado mayor publicidad al Concurso.

Así pues, lo primero que hay que considerar es a quién se desea que llegue el Pliego o, dicho de otra manera, con cuántos ofertantes deseamos tratar. Si bien es bueno disponer de una oferta amplia y variada, evaluar dichas ofertas supone un coste y un esfuerzo, y carece de sentido animar a presentar propuestas a contratistas que no forman parte del tipo de empresas buscadas. A modo de ejemplo, la Administración española diferencia entre tres tipos de concursos, en función del procedimiento seguido, que son:

- El procedimiento abierto, al que cualquier contratista que satisfaga las cláusulas generales y particulares puede concurrir.
- El procedimiento restringido, al que sólo pueden responder los contratistas que hayan sido expresamente invitados a presentar oferta.

- El procedimiento negociado, mezcla de los dos anteriores, en el que se invita a concurrir a un número reducido de empresas, con las que se negocian las condiciones del contrato.

El perfil medio del contratista buscado y el número de potenciales ofertantes determina, en gran medida, cómo seleccionar el tipo de publicidad que hay que dar al Pliego. Un concurso abierto, con gran número de potenciales interesados en concurrir al mismo, suele hacerse público vía anuncios en prensa o, en el caso de que el convocante sea la Administración, en el Boletín Oficial correspondientes. En dicho anuncio se relacionan las características más relevantes del Pliego, tales como:

- Datos de la entidad o empresa contratante.
- Propósito y objeto (general) del concurso.
- Duración del contrato y presupuesto del mismo.
- Plazo para la presentación de propuestas.
- Lugar de recogida de la documentación completa (el Pliego).

A la vista de la información anterior, cada posible ofertante decidirá si el contrato es de su interés y, en caso afirmativo, procederá a obtener el Pliego completo, para realizar la oferta.

En los casos en que se haya preseleccionado un grupo de posibles contratistas, o que el número de los candidatos potenciales sea reducido (y estén identificados), no interesa incurrir en el coste de un anuncio de gran divulgación, sino que es más eficiente enviar el Pliego, junto con la invitación para ofertar, a la lista de empresas identificadas. Esto mismo ocurre en el caso de los contratos de la Administración por procedimiento Restringido o Negociado.

Por último, en las contrataciones directas la publicidad carece de sentido, pues el Pliego de condiciones (si es que se elabora), se entrega directamente al contratista seleccionado, con el que a continuación se negocian las condiciones específicas del contrato.

3.3 El pliego.

La información del anuncio de convocatoria o de la carta de invitación sirve para evaluar, el interés del tema, pero aporta escasa información adicional. El resto de los datos necesarios para tomar una decisión firme sobre si ofertar o no, de la forma en la que hay que preparar la oferta y de descripción detallada de los trabajos a realizar se encontrará en el correspondiente Pliego.

Pliego para la contratación de trabajos suele estar compuesto por dos partes independientes: las condiciones administrativas aplicables al contrato (Pliego administrativo), y las prescripciones técnicas (Pliego Técnico) el trabajo a realizar. Cada parte a su vez, incluye información adicional, que suele estructurarse, más menos en los siguientes apartados:

PARTE I: Condiciones administrativas (Pliego administrativo)

- Objeto del contrato: qué se pretende del contrato a adjudicar.

- Régimen jurídico: quién contrata, y bajo qué fórmula administrativa.
- Presupuesto:
- Cantidad máxima por la que se pueden presentar ofertas, y condiciones asociadas (forma de pago, anualidades, incrementos por escalación, etc.)
- Procedimiento y forma de adjudicación: concurso, subasta, etc., y normas por las que se rige.
- Requisitos a cumplir por las empresas ofertantes: tipo de actividad, calificación en registros de capacidad industrial, solvencia económica o certificados de calidad, experiencia previa, etc.
- Requisitos a cumplir por las ofertas presentadas: documentación técnica y administrativa a presentar, forma, lugar y plazo.
- Criterios de adjudicación: normas con las que se valorarán las ofertas presentadas.
- Formalización del contrato: forma de adjudicar el contrato, fecha de la firma, fianzas y avales a depositar, cesión y subcontratación de actividades, y extinción del contrato.
- Otras condiciones, que se estimen oportunas.

PARTE II: Prescripciones técnicas (Pliego Técnico)

- Objeto del contrato.
- Descripción del contenido de los trabajos.
- Requisitos de planificación y organización del equipo de trabajo.
- Otras condiciones técnicas.

Los criterios de valoración (o de adjudicación) merecen una atención especial. Desde el punto de vista de la empresa o entidad contratante, suponen determinar a qué aspectos se le va a dar más importancia a la hora de evaluar las ofertas recibidas. Desde la óptica de los contratistas, constituyen una valiosa información acerca de qué aspectos son los que más preocupan al cliente, cómo hay que orientar la oferta a presentar, y cómo incidirá en el coste del trabajo a realizar.

Los criterios de valoración pueden desvirtuar la naturaleza del concurso. Tomemos, a modo de ejemplo, la importancia relativa entre oferta técnica y oferta económica. Si la oferta económica puntúa muy bajo, se está desincentivando a los ofertantes a incluir rebajas considerables en el precio, ya que los precios bajos influirán poco en la valoración de la oferta. Por el contrario, valorar muy alto el precio ofertado es casi equivalente a convertir el concurso en una subasta, ya que un ofertante con una propuesta de excelente calidad técnico se ve numéricamente, en puntuación, superado por una oferta de calidad mediocre, pero con un presupuesto muy bajo.

Los clientes saben que las ofertas económicas muy bajas rara vez se corresponden únicamente a intereses por abrirse mercado y ser competitivos, y en la mayor parte de las ocasiones esconden equipos de trabajo, cualificaciones técnicas y capacidades inferiores a la media. Además, un precio muy bajo puede obedecer a condiciones de precariedad, inestabilidad del ofertante o, simplemente, un análisis del alcance y el esfuerzo incorrectos que, a menudo, terminan con empresas incapaces de cumplir con el trabajo, y proyectos abandonados a la mitad.

Para evitar la situación anterior, que se conoce familiarmente como “precios o bajas temerarias”, pueden fijarse fórmulas de valoración de las bajas económicas que premian rebajas sensatas, considerando como “sensato” el valor medio de las propuestas presentadas. Así, se penaliza tanto a los ofertantes que licitan por un precio elevado, como a los que proponen rebajas desproporcionadas, poco prudentes.

3.4 Ventajas y desventajas.

El concurso es sólo una de las posibles formas de contratación, que se justifica cuando el volumen de contratación es grande, la reputación del convocante buena, y amplia la oferta disponible (y, por tanto, el número de potenciales ofertantes).

Un concurso bien planteado y bien conducido obtiene muy buenos resultados, en términos de la calidad de las ofertas recibidas y de la información den ellas presente. También permite conseguir un equipo de trabajo a priori ideal, en condiciones económicas razonable, al permitir comparar las ofertas de diferentes candidatos.

Sin embargo, todo lo anterior sólo se cumple cuando el Pliego y el concurso se plantean de manera sensata, razonable y adecuadamente definido aboca a ofertas oscuras, con altos niveles de ambigüedad, al no quedar claro el detalle del propósito del contratante. Igualmente, un concurso convocado en condiciones leoninas, de precio, tiempo o alcance, suele conducir a recibir pocas ofertas (a veces ninguna), posiblemente de mala calidad. Tampoco es conveniente que una empresa de escaso prestigio o reducido volumen de contratación convoque concursos, al menos mientras su capacidad de compra sea reducida (o, dicho de otra manera, mientras no sea percibida por los suministradores como un buen Cliente).

Pero preparar un Pliego y convocar un concurso no es tarea tan sencilla como podría parecer a primera vista. Redactar un buen Pliego, en especial la parte técnica, requiere conocer perfectamente el problema a resolver, y la manera en que queremos resolverlo. También exige evaluar el tiempo y el coste asociado a desarrollar el trabajo. Por último, es preciso definir de antemano los criterios bajo los que se van a evaluar las ofertas recibidas. Todo lo anterior se traduce en un fuerte esfuerzo que, cómo no, lleva asociado un importante coste.

Además, el concurso no finaliza con el Pliego. Hay que convocarlo, para lo que se requiere incurrir en costes de difusión y a a recibir y evaluar las ofertas, de acuerdo con los criterios de valoración inicialmente definidos, algo que, para hacerse bien, requiere un fuerte conocimiento técnico y un importante esfuerzo.

3.5 Los concursos y la Administración.

Ya que los concursos son, en teoría, la manera más eficiente y transparente de adjudicar contratos, parece lógico que la mayor parte de los órganos de la Administración, así como gran parte de las empresas públicas, utilicen habitualmente esta fórmula para sus expedientes de contratación.

La transparencia es, a todos los efectos, una necesidad vital para una administración que, por lo general, contrata miles de expedientes al año, por valor de billones de pesetas. La existencia de un procedimiento público, reglado y con criterios de valoración fijados de antemano, aunque no impide por completo el fraude, si complica en gran medida las adjudicaciones basadas en criterios aleatorios, subjetivos o corruptos.

En el caso español, la contratación de trabajos y suministros por parte de la Administración está regulada por la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas (Ley 13/1995, del 18 de Mayo), y por el Reglamento general de la contratación del Estado (Decreto 3410/1975, del 25 de Noviembre).

La ley vigente en nuestro país cataloga a cada expediente de contratación a convocar según cuatro parámetros:

- Tipo de contrato: La legislación vigente diferencia entre:
 - Contrato de obras.
 - Contrato de gestión de servicios públicos.
 - Contrato de suministros.
 - Contrato de consultoría y asistencia, servicios y trabajos especiales y trabajos concretos no habituales de la Administración.

- Tipo de tramitación. Puede ser:
 - Ordinaria.
 - Urgente (necesidad inaplazable, o cuya adjudicación sea preciso)
 - Excepcional (para acontecimientos catastróficos, de situaciones que supongan grave peligro o de necesidades que afecten a la seguridad nacional).

- Procedimiento. Distingue entre:
 - abierto. Cualquier licitante puede presentar una propuesta.
 - Restringido. Sólo los licitantes “invitados” pueden presentar propuestas.
 - Negociado. En proyectos de tipo excepcional, de investigación, o en licitaciones abiertas anteriores donde se obtuvo una escasa respuesta, es posible negociar los términos del contrato con un reducido número de posibles interesados.

- Forma de adjudicación. Puede ser mediante:
 - Subasta. El contrato se adjudica al licitador que, cumpliendo los requisitos establecidos en el Pliego, oferte el precio más bajo. Suelen limitarse a expedientes para obras.

- Concurso. El contrato se adjudica al licitante que, cumpliendo los requisitos establecidos en el Pliego, obtenga mejor puntuación global en los criterios de adjudicación definidos (que generalmente son tanto técnicos como económicos). Suelen ser la mayor parte de los contratos que convoca la Administración, incluyendo aquellos orientados a la gestión de servicios públicos, adquisiciones y suministros.

3.6 Peticiones de información.

Muchas veces, cuando el contrato es muy importante y el objeto del mismo es complejo, el potencial Cliente publica el concurso en dos fases.

En la primera fase, conocida como solicitud de información, el contratante declara su intención de celebrar el concurso, dando una idea del orden de magnitud de los precios, del alcance preliminar de los trabajos y, en general, de cualquier otro aspecto de interés, y solicita a los potenciales ofertantes respuestas a su solicitud. Dichas respuestas son ofertas en el sentido estricto de la palabra. Contienen una descripción técnica de cómo se harían los trabajos, una propuesta de gestión y una valoración económica.

Estas respuestas le sirven al contratante para hacerse una idea sobre cuánto le pueden costar los trabajos, cuáles son las dificultades técnicas más evidentes, cómo la resolvería cada ofertante o, simplemente, cuántas empresas hay dispuestas a “competir” por el contrato.

Tras la solicitud de información, el potencial Cliente redacta una solicitud de oferta clásica. Pero esta solicitud suele ser mucho más elaborada que una petición de oferta simple, pues el redactor ha obtenido mucha información de la fase anterior, y es capaz de abordar temas de especial complejidad, solicitar un diseño concreto, proponer organizaciones industriales, o modificar los precios (al alza o a la baja) en función de las indicaciones obtenidas. Es posible, incluso, que sólo se invite a ofertar a los dos o tres interesados que mejor respuesta hayan dado a la solicitud de información.

Las solicitudes de información demuestran lo competitivo que puede llegar a ser el mercado. Es necesario invertir tiempo y esfuerzo en preparar dos respuestas (aunque en general, el esfuerzo de preparar la propuesta es mucho menor que el de responder a la solicitud de información, donde ya se hizo casi todo el trabajo), antes de llegar a saber si seremos “agraciados” o no con el contrato. Por supuesto, este tipo de concursos sólo pueden plantearlos Clientes con un gran poder de compra (por ejemplo, la administración) y en contratos de elevado precio.

4. Evaluación y decisión preliminar.

El pliego de condiciones es un documento que obligatoriamente debe incluir el vendedor y que no tiene obligación de hacer el comprador.

Para el comprador no es mas que la traducción en terminos de especificación de su plan de negocios con el objetivo de que el ejecutor del proyecto tenga un elemento de referencia claro.

Dentro de una organización el pliego es bueno porque me ayuda a decidir si lo hago dentro de mi propia empresa, organización o lo compro.

Si hay que decidir entre distintos candidatos, hay que aclarar por cual me decido (todos dan por supuesto que me cumplen el pliego).

Hay que anotar los aspectos a valorar cuando se publicite:

- *oferta económica (el pliego de condiciones debe tener un precio orientativo). Bajar del 10% está mal visto.*
- *Valoraremos también el currículo de la empresa*
- *Valorar las mejoras ofertadas.*

La estructura del proyecto desde el punto de vista del ejecutor tiene varias caras:

- *técnico funcional*
- *económica*
- *normativa*
- *estética*

La documentación debe englosar todo lo anterior y lo siguiente:

- *presupuesto*
- *memoria*
- *pliego de condiciones*
- *planos y anexos*

El pliego de condiciones del promotor tiene que servir para distinguir entre los distintos candidatos, pero el que se alce con la victoria firmara el contrato.

Antes de ponernos a preparar una oferta para el Cliente hay que tener en cuenta que:

Preparar una oferta supone, tiempo, esfuerzo y por tanto, dinero.

Y no es sólo el coste laboral y material de asignar recursos a prepara una propuesta, también hay que tener en cuenta el coste de oportunidad de las personas y los medios que, de no estar preparando esa oferta, posiblemente estarían trabajando en algún otro proyecto, sí remunerado.

Por eso, antes de lanzarnos en picado a responder a un petición de oferta hay que considerar, *grosso modo*, si realmente nos interesa y tenemos posibilidades de conseguir el trabajo. Probablemente, en sólo unos minutos o, a lo más, con un pequeño análisis podremos responder aun número de preguntas que tal vez nos hagan desistir de preparar la propuesta, si detectamos de antemano que no es lo suficientemente interesante. Así, habría que considerar, al menos los siguientes factores:

- ¿Disponemos de los conocimientos necesarios para realizar los trabajos en cuestión y, en caso negativo, podemos obtenerlos a tiempo y a coste razonable?
- ¿Disponemos de los recursos materiales y humanos necesarios para realizar los trabajos, o podemos adquirirlos o subcontratarlos a un coste razonable?
- ¿Somos competitivos en el mercado, y podemos ofrecer al menos lo mismo, o más, que otros posibles ofertantes?
- ¿Tiene el Cliente algún proveedor favorito, candidato principal a adjudicarse el contrato? En caso afirmativo, ¿tenemos alguna posibilidad de batirle, en precio o condiciones (técnicas, financieras, temporales, etc.), y que el proyecto siga siendo rentable?
- ¿El contrato, en el precio y las condiciones previstas, es consistente en precio y económicamente rentable? (es decir, si en dichas condiciones es posible obtener un beneficio de su realización).
- Concurrir a la oferta y obtener el contrato, ¿qué coste de oportunidad tiene? ¿puede impedirnos atender a otros Clientes o a otros proyectos, más interesantes para nuestra empresa?

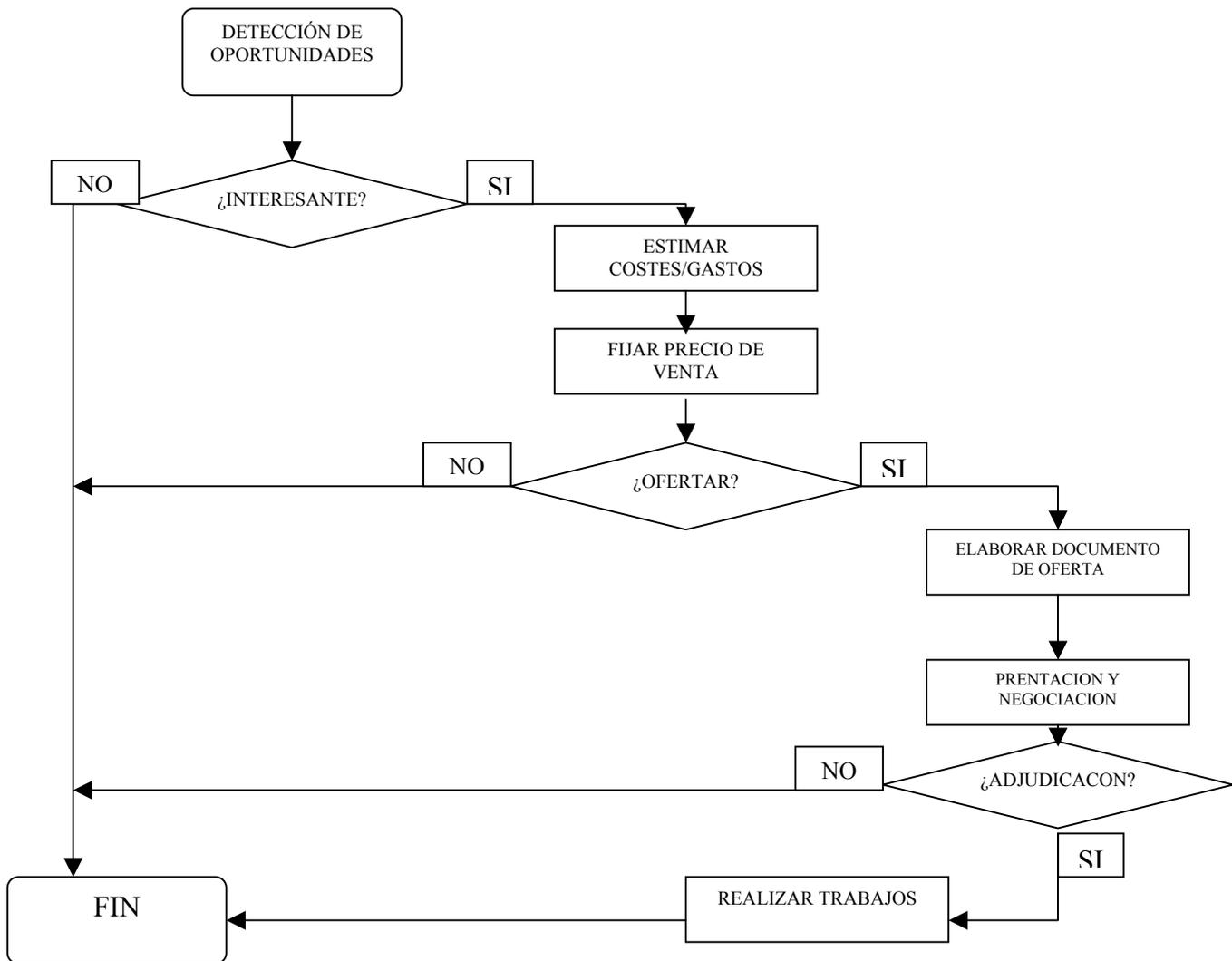
Por ultimo, aunque alguna de las preguntas anteriores nos pudiera hacer desistir de ofertar, hay que considerar también si:

- Obtener el contrato en cuestión, ¿dotaría a nuestra empresa de una mejora competitiva, en términos de adquisición de nuevos conocimientos, nuevas tecnologías, o mejora de la reputación, que luego pueda facilitar acceder a nuevos contratos?

Si, tras el análisis anterior, el resultado es que merece la pena ofertar, habrá que seguir un procedimiento para la preparación de una oferta que nos permita lo siguiente:

- Analizar exactamente el trabajo a realizar.
- Evaluar el coste de llevarlo a cabo.
- Fijar un precio de venta (o verificar que el precio fijado por el Cliente es suficiente para compensar los costes, dejando un beneficio razonable)
- Preparar un documento, llamado “documento de oferta” o “propuesta”, donde se le transmita al Cliente la información que, como resultado del proceso anterior, le permita juzgar y evaluar nuestra capacitación para llevar a cabo los trabajos.

Dicho proceso lo representamos en el diagrama siguiente:



Items del sumario de un proyecto

1. clarificación de quien es el promotor y el usuario. (quien me ha encargado el proyecto y quien lo va a usar).
2. Que necesidades satisface, que problemas resuelve.
3. Solución adoptada y justificación.
4. Inversión (cuanto cuesta, presupuesto en última instancia), y financiación.
5. Viabilidades:
 - legal
 - operativa
 - presupuestaria
 - financiera
 - económico_social
 - otras
6. Análisis de otras alternativas consideradas
7. Metodología.
8. Escala temporal (tiempo de redacción del proyecto.
9. Implementación
10. Plazos de entrega del prototipo y puesta en marcha del producto o servicio