



Definición de Requerimientos



Temario

Introducción	2
Proceso de abastecimiento	2
¿Qué significa definir los requerimientos?	3
¿Por qué es tan importante definir los requerimientos?.....	3
¿Cómo definir los requerimientos?.....	5
Haga participar al usuario	6
Consulte a sus pares	7
Consulte a expertos.....	7
Consulte a los proveedores	8
Defina las características claves del producto o servicio	9
Registre y utilice información de las adquisiciones	12
Redacte bases técnicas o términos de referencia.....	13

Introducción

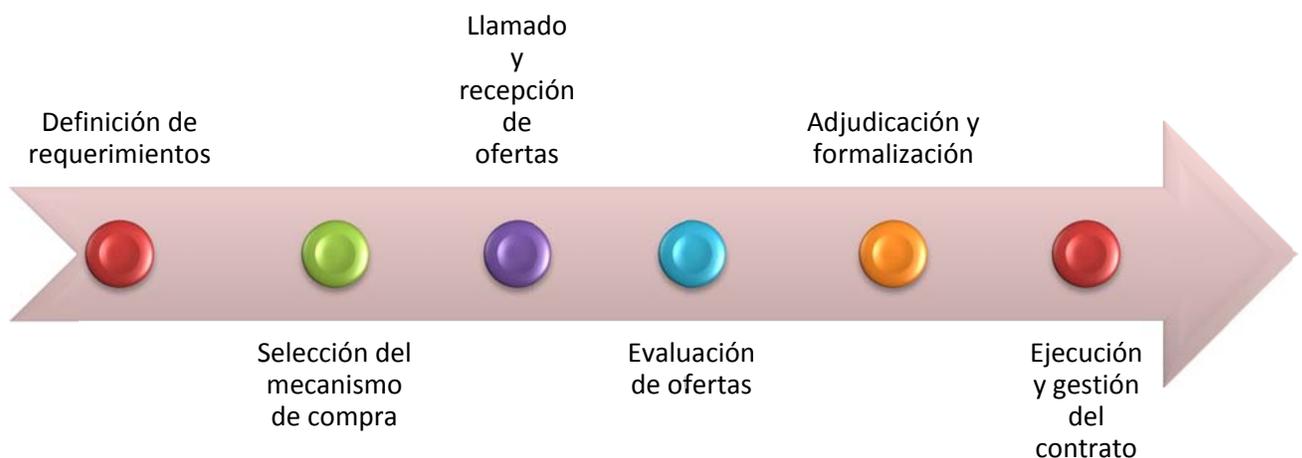
La etapa de definición de requerimientos reviste gran importancia para el proceso de compras. A través de ella, la necesidad de un bien o servicio se convierte en un requerimiento, es decir, se definen las características del bien o servicio que se desea comprar o contratar.

Al hacer esto, también se establecen los criterios mediante los cuales se compararán las ofertas.

En la presente guía se introducen algunos conceptos, ideas claves y recomendaciones relacionadas con la definición de requerimientos.

Proceso de abastecimiento

Entendemos el proceso de abastecimiento como el conjunto de actividades, que en forma colaborativa buscan resolver un requerimiento, a través de la compra o contratación de bienes o servicios. El proceso se inicia con la definición del requerimiento y finaliza con la adquisición del bien o servicio que se trate. En esta guía introduciremos la primera etapa, correspondiente a la definición de requerimientos.



¿Qué significa definir los requerimientos?

Como podemos apreciar, el proceso de adquisiciones comienza por la etapa de definición de requerimientos, que se origina con una necesidad o solicitud generada por alguna unidad de la organización. Entonces, en términos prácticos, esta etapa consistirá en generar una definición clara y precisa de los aspectos más relevantes del producto o servicio que se necesita comprar o contratar, es decir, se trata de explicar **qué, cómo, cuándo y dónde** se quiere adquirir.

Para realizar esta definición será necesario tener muy claras las necesidades que originan el requerimiento. No hay que olvidar que detrás de cada compra hay alguna necesidad relacionada con una actividad de la organización, por lo que todo el proceso debiera estar orientado a satisfacer dicha necesidad de manera eficaz, eficiente y transparente.

¿Por qué es tan importante definir los requerimientos?

Ejemplo:

En el marco de un acuerdo para el mejoramiento del entorno laboral, el Departamento de Recursos Humanos solicitó la contratación de un curso de capacitación en prevención de riesgos laborales. La Unidad de Abastecimiento realizó un llamado a licitación indicando el requerimiento y señalando que, a igualdad de condiciones, el criterio de evaluación será el precio. También se indicó el presupuesto con que se contaba. Se recibieron 3 ofertas:

Oferta 1	Oferta 2	Oferta 3
<ul style="list-style-type: none"> • Curso de riesgos laborales en la empresa. • Duración: 120 hrs. • Certificación: Sin certificación • Precio por alumno: \$250.000.- • Otros: Sin límite de alumnos 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de prevención de riesgos laborales en la oficina. • Duración: 300 hrs. • Certificación: Se entrega certificado reconocido por SENCE. • Precio por alumno: \$520.000.- 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de manejo de stress laboral. • Duración: sin información. • Certificación: sin información. • Precio por alumno: \$125.000.- • Otros: capacidad límite 25 alumnos

La adjudicación se vuelve complicada, ya que una vez que recibimos las ofertas nos damos cuenta de que hay factores importantes para comparar que no hemos tomado en cuenta. El precio, que

sin duda era un aspecto importante, no es el único criterio para tomar la decisión. En este caso falló la definición del requerimiento, pues no se explicitaron todos los aspectos que era necesario evaluar para realizar la comparación de las ofertas.

Este error impide comparar las ofertas e incluso puede llevar a declarar desierta la licitación, con los consecuentes costos en tiempo, dinero y credibilidad.

Una definición clara y precisa de los requerimientos hubiera permitido que la compra se ajustara a las necesidades (eficacia), sin derrochar recursos (eficiencia).

La definición de requerimientos marca el inicio del proceso de abastecimiento y determina en gran medida el resultado del mismo. Si contamos con una buena definición de requerimientos los proveedores podrán ofertarnos mejor, es decir, podrán proponer productos o servicios que se ajusten mejor a nuestros requerimientos. Además, la definición permitirá contar con criterios claros y explícitos para evaluar las alternativas que mejor se ajustan a nuestras necesidades.

Entonces, una buena definición de requerimientos facilitará el ajuste entre el objetivo de la compra y su resultado. Al mismo tiempo, permitirá contar con criterios objetivos y explícitos con los cuales realizar la evaluación de las ofertas. Todo esto contribuirá a evitar que luego utilicemos mal los recursos, en procesos de compra cuyas posibilidades de éxito son limitadas.

Es decir, una buena definición de requerimientos nos ayudará a ser:



Eficaces, pues explicar bien qué queremos y cómo lo queremos nos ayudará a satisfacer los objetivos de la organización.



Eficientes, ya que ayudará a reducir el riesgo de que destinemos recursos en procesos de compra que no lleguen a ninguna parte.



Transparentes, ya que permitirá que todos los actores cuenten con la información necesaria para participar en igualdad de condiciones en nuestros procesos de compra.

¿Cómo definir los requerimientos?

Entonces, si la definición de los requerimientos es una etapa tan relevante será necesario poner mucha atención en los aspectos claves que determinarían el éxito de esta parte del proceso. Para esto:

- Enfóquese en las compras importantes
- Haga participar al usuario
- Consulte a sus pares, expertos y proveedores
- Defina las características claves del producto o servicio
- Registre y utilice información de las adquisiciones
- Redacte bases técnicas o términos de referencia

Enfóquese en las compras importantes

En primer lugar es fundamental ser capaz de discriminar entre aquellas compras que necesitan de una atención particular y aquellas que podríamos catalogar de rutinarias.

Hacer esta distinción nos permitirá enfocarnos en aquellas compras que requieren de mayor atención y utilizar procedimientos estándares y simplificados para el resto. Así, estaremos usando nuestro tiempo y recursos de manera racional y podremos poner más atención a aquellas actividades que resulten más relevantes, más complejas o más costosas.



Recuerde que:

Enfocarse en las compras importantes no quiere decir descuidar las compras rutinarias, sino utilizar los procedimientos adecuados para cada proceso de adquisición. Existen herramientas, como el Catálogo Electrónico de Convenios Marco, que le permitirán hacer sus compras rutinarias ahorrando mucho tiempo y recursos, sin que esto implique poner en riesgo el éxito de estas compras.

Algunos criterios para categorizar sus adquisiciones son:

Monto de la compra. En la medida que la compra involucre más dinero, mayor atención habrá que poner en ella, ya que su impacto en el desempeño financiero de la organización se hace más relevante.

Frecuencia de compra. En la medida que una compra se haga frecuente, es más probable que podamos tratarla como una compra rutinaria. Las compras menos frecuentes, pueden requerir mayor atención. Debemos buscar la manera de realizar la compra de manera eficiente.

Importancia estratégica para la organización. Si una compra se enmarca en un proyecto o en un área de importancia estratégica para la organización, será fundamental prestarle una atención especial. Ejemplos típicos de este tipo de compras son aquellas que se relacionan con proyectos informáticos, de construcción o relacionados directamente con la prestación de servicios a la comunidad.

Mercado de proveedores. En el caso de productos que son transados en mercados de baja competitividad, es decir, donde hay pocos proveedores que monopolizan las ventas, será recomendable ser más cuidadosos que en aquellos casos en que la propia competencia genera resultados eficientes.

Haga participar al usuario

Uno de los aspectos claves para asegurarse que la definición de requerimientos concuerde con las necesidades de quienes solicitan una compra o contratación es hacer participar en la definición de requerimientos a quienes formularon el requerimiento.

Normalmente, los usuarios estarán en mejores condiciones que la unidad de abastecimiento para explicar qué es exactamente lo que se necesita, cómo lo necesita y cuándo lo necesita.



El grado de intensidad con que deben participar los usuarios dependerá del nivel de complejidad que plantee la compra. De este modo, puede ir desde una simple consulta o aprobación de las especificaciones, hasta el establecimiento de una comisión de trabajo que participe tanto en la elaboración de dichas especificaciones como en otros procesos de decisión durante la compra.

Tenga presente que la participación del usuario muy probablemente deba extenderse durante el resto del proceso de compra. En efecto, en el caso de que se realice un proceso de licitación seguramente deberá colaborar en la elaboración de las bases, formar parte de la comisión de evaluación y contribuir en la respuesta de las preguntas de los proveedores.

Recuerde que:

Para realizar procesos de compra que se consideren estratégicos puede ser muy recomendable constituir una comisión que se haga cargo del proceso. En estos casos, debiera contarse, al menos, con la participación de algún representante de los usuarios, algún experto en el tema y algún representante de abastecimiento. Si fuera necesario, puede involucrarse también a un asesor legal y a algún representante de finanzas.

Consulte a sus pares

Cuando reciba un requerimiento distinto a lo habitual es conveniente partir preguntándose si existe alguna organización donde este tipo de adquisiciones sean habituales. Si es así, tal vez la vía más expedita para conseguir información respecto del producto que se desea comprar o de los proveedores que pueden ofertarlos, es consultar a las organizaciones que tienen experiencia en este tipo de compras.



Para estos efectos recuerde que las bases de licitación que se publican en el portal web de ChileCompra son públicas y están disponibles para todos los usuarios, por lo que puede ser una vía muy expedita para acceder a esta información.

Consulte a expertos

Consulte a expertos siempre que la realización de la compra o contratación requiera del conocimiento de aspectos técnicos que le resulten poco familiares o desconocidos.

Evidentemente, esta necesidad se hace más relevante a medida que crece la importancia estratégica de la compra. De hecho, en el caso de compra de productos de tecnologías muy complejas y que involucran altos costos, las organizaciones suelen contratar a agentes externos para que los asesoren técnicamente en la realización de la compra.



En todo caso, la mayoría de las veces sólo se requiere de la colaboración de los departamentos técnicos de la misma institución, ya sea revisando las especificaciones o participando en su formulación.

Consulte a los proveedores

Dada su posición en el mercado, en muchas ocasiones los proveedores están en mejores condiciones que nosotros para definir qué tipo de producto o servicio puede satisfacer de mejor manera nuestras necesidades. Esto no quiere decir que debemos entregarles la responsabilidad de definir qué vamos a comprar, sino establecer un procedimiento formal y transparente para consultarles respecto de las opciones existentes en el mercado para solucionar de la mejor manera posible nuestras necesidades.



Recuerde que:

Es muy importante que la estrategia que utilizemos para incorporar a los proveedores dé garantías de transparencia. Para lograrlo es necesario, por una parte, que el llamado para obtener la información sea lo más amplio y transparente posible y por otra, que la definición que luego se haga sea lo suficientemente general para que puedan ofertarse todas las opciones que cumplan con satisfacer la necesidad que se desea cubrir.

En muchas ocasiones, la información que busca está disponible ya sea en documentos de licitaciones anteriores o en medios de los propios proveedores.

Por esta razón, es recomendable partir por consultar el portal de ChileCompra o en los catálogos o sitios de Internet de los proveedores.

En algunos países, para consultar a los proveedores se utiliza una técnica conocida como Request for Information (RFI) y Request for Proposal (RFP).

En términos sencillos, consiste en un mecanismo formal que permite invitar, de manera transparente, a los eventuales proveedores a entregar información o propuestas para definir un producto o servicio que permita satisfacer una determinada necesidad.

Ejemplo:

El departamento de recursos humanos ha solicitado la contratación de un curso de capacitación en materia de manejo de riesgos laborales. Se trata de un curso enfocado específicamente para las condiciones de trabajo de la institución y en la organización no existe personal con los conocimientos apropiados para definir adecuadamente el tipo de curso que convendría realizar.



Por esta razón, la unidad de abastecimiento tiene serias dificultades para preparar la definición de requerimientos, por lo que ha decidido consultar a los eventuales oferentes respecto de las características principales que debiera tener el curso.

Para tales efectos, ha invitado a 5 escuelas de prevención de riesgos para que le informen. Como es necesario ser lo más transparente posible, la invitación fue hecha de manera formal, enviándosele a cada eventual oferente una ficha en la que se les consultaba por las características principales del curso a contratar: costo estimado por alumno, número de horas de clase, contenidos, metodología de evaluación, tipo de certificación que se entregaría.

Con la información que se recoja se elaborará la definición de requerimientos atendiendo a las propuestas realizadas por los propios eventuales oferentes.

Defina las características claves del producto o servicio

Recuerde que la definición de requerimientos tiene básicamente dos objetivos; por un lado, señalar a los proveedores qué y cómo queremos comprar, y en segundo lugar, explicitar para nuestro propio uso las características más relevantes de la compra a fin de tener presente la necesidad concreta que se necesita satisfacer.

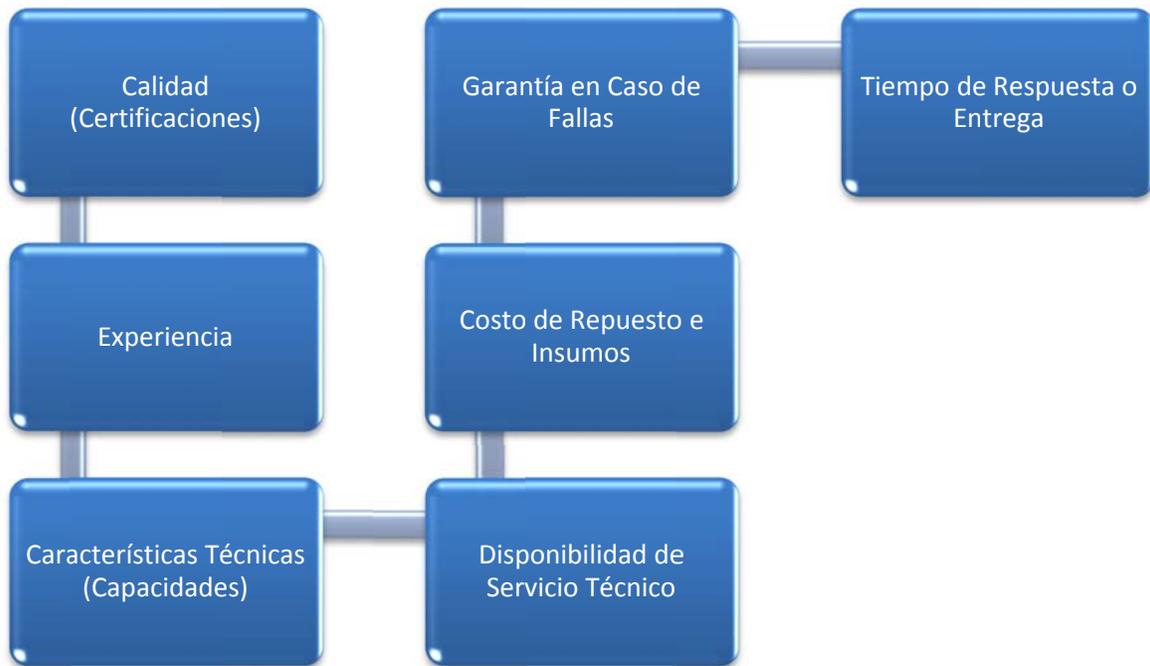
Entonces, será fundamental identificar las características que resulten más relevantes.

Estas características podrán ser divididas en dos grupos:

Requisitos o restricciones:	Factores de diferenciación:
Requisito que será necesario cumplir para satisfacer nuestras necesidades. Por ejemplo, cumplimiento de plazos, productos, cantidades esperadas y lugar de entrega.	Aspectos que serán utilizados para evaluar las ofertas y determinar la que mejor se ajusta a nuestros requerimientos. Por ejemplo, servicios de postventa, certificaciones o menores precios a los establecidos.

Si bien es cierto que en la mayoría de los casos un aspecto importante de comparación entre ofertas es el precio, es aconsejable incorporar otros aspectos relevantes. El único momento en que es posible incorporarlos es durante la definición de requerimientos.

Algunos criterios que pueden utilizarse complementariamente al precio del bien o servicio son:



Para tener presente:

El **Total Cost Ownership** (coste total de propiedad) es un enfoque novedoso e interesante para definir el costo como criterio de comparación. Consiste básicamente en tomar en cuenta todos los costos que implicará una alternativa durante su vida útil. Así por ejemplo, para comparar impresoras la idea sería no sólo considerar el costo del equipo, sino el del costo de reemplazo de los cartuchos que requerirá mientras sea utilizada.

Ejemplo:

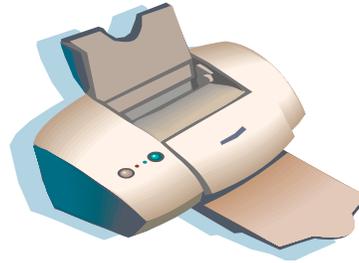
Imagine que deseamos adquirir 10 impresoras láser para nuestras oficinas. Supongamos que disponemos de dos alternativas que satisfacen nuestros requerimientos. Sus costos son:

Impresora 1



\$500.000.-

Impresora 2



\$450.000.-

Ahora bien, si consideramos el costo de las recargas de tóner, sus capacidades de impresión y estimamos el volumen de hojas que imprimimos por año, podremos estimar el costo durante la vida útil de la impresora. Los costos del tóner y sus capacidades de impresión son:

- Impresora 1: \$ 60.000 capacidad 6.000 Pág.
- Impresora 2: \$ 94.000 capacidad 6.000 Pág.

Ahora, si estimamos que imprimiremos 10.000 páginas por año y que su vida útil es de tres años, el costo estimado para impresiones en tres años:

- Impresora 1: \$ 300.000.
- Impresora 2: \$ 470.000.

Entonces, el costo total por alternativa alcanza:

- Impresora 1: \$ 800.000.
- Impresora 2: \$ 920.000.

De utilizar este enfoque, se compraría la impresora 1, lo que nos ahorraría $10 \times \$120.000 = \$1.200.000$.

Si adjudicamos por precio, la alternativa escogida sería la impresora 2. Desde esta perspectiva, optar por ella nos ahorraría $10 \times \$50.000 = \500.000 . Por lo tanto es más conveniente la impresora 1.

La definición de los requisitos o restricciones y de los factores de comparación serán claves para luego preparar las especificaciones o bases técnicas, por lo que es fundamental registrar las decisiones que se tomen al respecto. Para esto es necesario explicitar la forma en que se solicitará la información necesaria para evaluar cada criterio y el modo de hacerlo.

Recuerde que:

No dude en incorporar aquellos aspectos que se consideren claves, sin embargo, tenga presente que:

- *Elija un número adecuado de criterios de comparación, dejar fuera alguno importante puede ser complejo, pero tener demasiados hará más difícil la evaluación.*
- *Para poder comparar sobre la base de criterios, éstos deben ser cuantificables de alguna forma, por lo que junto con pensar en el criterio piense en cómo medirlo.*
- *No deben incorporarse aspectos que resulten discriminatorios o que impliquen barreras ilegítimas para la competencia.*
- *Pondere los criterios adecuadamente para obtener la evaluación final de cada propuesta.*

Registre y utilice información de las adquisiciones



Mucha de la información que necesitamos para realizar una adquisición ya fue generada con anterioridad. Algunos ejemplos de datos que pueden resultar relevantes son los tiempos que tardamos en realizar las compras, el resultado de las mismas, los precios que pagamos, la evaluación de la calidad del producto o servicio comprado, la evaluación del desempeño de los proveedores, información de los proveedores, etc.

En muchas ocasiones esta información se pierde, por lo que una tarea importante que debemos realizar es identificar qué información necesitamos y cómo podemos recogerla y almacenarla para utilizarla cuando la necesitemos.

Redacte bases técnicas o términos de referencia



Independientemente del nivel de complejidad de una compra siempre es conveniente explicitar las características más importantes del producto o servicio que se desea.

De esta manera, será más sencillo ser consistente durante el proceso y evitar que en etapas posteriores se pierdan de vista aquellos aspectos que se consideraron importantes al momento de formular los requerimientos.

Además, cuando la compra implique la solicitud de oferta a proveedores, estos documentos serán fundamentales, pues serán la base sobre la cual los oferentes prepararán sus propuestas y los evaluadores determinarán la mejor alternativa.

Recuerde que:

Unas buenas bases técnicas o términos de referencia siempre deberían incluir:

- *Una breve pero clara descripción del contexto en que se enmarca la compra, es decir, una explicación de para qué o en qué marco se desea realizar la compra. Esta descripción puede ser muy útil para que los proveedores comprendan el alcance del requerimiento y se hagan una idea de la necesidad que le dio origen, de manera que estén en mejores condiciones para ofertar.*
- *Una descripción del producto o servicio que se desea comprar o contratar, señalando sus características claves, restricciones y criterios que se utilizarán para comparar las ofertas. En caso de que se vaya a utilizar un proceso de licitación es conveniente ser lo más explícito posible. Para evitar problemas posteriores y asegurar la máxima transparencia es recomendable señalar las unidades con que deben medirse las características que se evaluarán.*
- *Trate de definir un rango de precios o monto que está dispuesto a pagar. Esto puede hacerlo sobre la base de estimaciones de precio o del presupuesto del que dispone para realizar la compra.*

www.chilecompra.cl

Fono: 56-02-2904400 / Fax: 56-02-2904476

Mesa de Ayuda: 6007000600