



Jornadas Pensar en Venezuela

**Ing. Gustavo Chacín B.
Vice-Presidente de CAVECON.
Director Principal del Comité Ejecutivo de FEPAC.**

27 al 30 de marzo de 2008



FEPAC

**FEDERACIÓN PANAMERICANA DE
CONSULTORES**

**Selección y Contratación de
Empresas de Consultoría**

Lineamientos de FEPAC



**Los lineamientos de FEPAAC
abarcán los aspectos y las
condiciones más importantes para
la selección y la contratación de un
consultor, de modo que sean justos
y ventajosos para el cliente y la
empresa consultora**



Objetivos:

- **Valorización y uso correcto de la consultoría en las inversiones públicas y privadas**
- **Integridad y rigor ético en la selección de la empresa consultora, y excelencia en la ejecución de los servicios**
- **Condiciones justas de contratación para asegurar la calidad de los servicios y el desarrollo tecnológico de las empresas**



Principios básicos para los concursos públicos. (licitaciones).

- **Transparencia y difusión al público**
- **Legalidad. Confidencialidad.**
- **Licitud y compromiso ético**
- **Buena fe, cooperación y confianza**
- **Igualdad e imparcialidad**
- **Equidad en los concursos**
- **Conocimiento previo de la matriz de evaluación de la oferta. Criterios usados por el contratante en la selección del contratista**



Premisas para la selección y contratación de una empresa consultora

- **Confianza del cliente en la calificación técnica, experiencia y desempeño ético de la Consultora, por sus antecedentes.**
- **Elevada calificación técnica y ética de los responsables de la selección y de la negociación. Transparencia en las condiciones de la contratación.**



Para lograr la mejor contratación el contratante público o privado debe ofrecer

- **Precio y condiciones justas para atraer empresas comprometidas con la ética y la calidad técnica de los servicios ...**
- **... lo cual supone modalidades adecuadas de selección y contratación de la Consultora.**



Modalidades básicas de selección de Consultores

- Selección por pura técnica y posterior negociación del precio (QBS – Quality Based System)
- Selección por técnica y precio combinados (QCBS – Quality and Cost Based System)
- Selección sólo por cotejo de precios – totalmente incorrecta. La FEPA la rechaza como amenaza a la calidad del proyecto e inductora de desviaciones éticas. La consultoría no es una mercancía, es un servicio de trascendencia.



La selección por pura técnica

QBS (Concurso de credenciales)

- **El QBS debiera ser la modalidad ideal para la selección de la consultora**
 - **El precio resultará de una negociación transparente entre el contratante y la consultora de más alta calificación, basada en la demostración de los costos de cada componente del presupuesto**
 - **Supone del cliente el reconocimiento de los riesgos y malas consecuencias del precio bajo en la ejecución del proyecto**
 - **Supone que el cliente debe tener bien definido el alcance del proyecto y un estimado bueno del coste del servicio.**



Dificultades en la selección por el QBS en el sector privado

- **En el sector privado predomina la cultura de la adquisición de bienes y servicios por el precio más bajo**
- **Resulta difícil asimilar el concepto de ser la consultoría una excepción a esa norma**
- **Las negociaciones tienden a la imposición de precios muy bajos, y a la depreciación de los costos indirectos que aseguran la gestión de la calidad y el desarrollo tecnológico de la consultora.**



Dificultades en la selección por el QBS en el sector público

- **El profesional funcionario público tiende a imponer rebajas inaceptables del precio de los servicios para mostrar el reconocimiento de su empeño en ahorrar el dinero público**
- **No siempre el funcionario tiene la debida calificación profesional para comprender la importancia del precio justo para asegurar la calidad técnica del trabajo de consultoría**
- **Una mala conceptualización del proyecto y de su alcance, lo que puede originar desviaciones éticas en la negociación.**



- Considerando tales dificultades, los lineamientos de la FEPAAC eligen el QCBS como la modalidad más adecuada para la selección de consultores**
- **El Banco Mundial también adoptó el QCBS en sus *guidelines* desde el año 1997 como norma general para la selección de consultores (antes adoptaba el QBS como norma)**
 - **La consideración del precio en la selección de la Consultora ofrece riesgo**
 - **La FEPAAC propone procedimientos para reducir ese riesgo.**



El riesgo del precio bajo en el QCBS

- **Actualmente el precio bajo amenaza la supervivencia de la Consultoría en muchos países.**
- **La práctica de precios irrisorios es contraria a la ética profesional y amenaza la integridad y la calidad de las inversiones públicas y privadas.**
- **FEPAAC propone un procedimiento capaz de inhibir el precio irrisorio**



Criterio de la FEPAAC para la evaluación de propuestas

QCBS: Selección técnica con la consideración del precio.

Las empresas presentan su oferta en dos sobres distintos, separados, cerrados, uno con su propuesta técnica y otro con su propuesta de precio



Evaluación de la propuesta técnica

- **A las propuestas técnicas se atribuyen puntajes T (0-100) conforme a los criterios usuales que consideran el conocimiento del problema, la metodología y organización para la ejecución del servicio, la experiencia de las empresas y de sus profesionales, las herramientas de informática disponibles y otros datos técnicos.**
- **Se puede establecer previamente una puntuación técnica mínima para considerar la propuesta de precios. Este criterio debe ser conocido con antelación por TODAS las empresas participantes.**



Evaluación de la propuesta de precio

- El puntaje P (0-100) de la propuesta de precio resultará de la fórmula
 - $P = 100 M / (M + |d|)$
 - donde:
 - M = Media aritmética (promedio) de los precios propuestos por las empresas con o sin la consideración del precio de referencia del cliente
 - |d| = diferencia en valor absoluto entre el precio propuesto por cada empresa y la media M.



Ventajas del uso de este criterio

Atribuir el puntaje máximo (100) de la propuesta económica a la media induce en las empresas consultoras la presentación de propuestas de precio justo, “precio de mercado”, pues se busca estar probablemente más cercano del promedio de los precios de los demás. Se pierde puntos con precios más bajos o más arriba de la media.



Un aforismo:

“La media de los precios propuestos por empresas debidamente calificadas técnicamente para la ejecución de un servicio en un proceso competitivo es la más segura y confiable indicación del precio de mercado”



Resultado de la evaluación

- El puntaje final de cada empresa resultará de la fórmula:
- $N = mT + nP$ [donde $m + n$ suman 100%]

Ponderaciones recomendadas

- $m = 70\%$ al 90%
- $n = 30\%$ al 10%



Desafortunadamente ...

- **Muchos clientes siguen en la práctica de la contratación por precio**
- **Otros clientes adoptan el QCBS pero le dan al precio más bajo un puntaje mayor lo cual induce a propuestas de precios bajos o irrisorios**
- **Otros clientes imponen en las llamadas de propuestas un precio límite superior impracticable.**



Existe una relación entre precio y ética

...no siempre confesada

- **También desafortunadamente existen consultoras no comprometidas con principio éticos.**
 - **Proponen o aceptan la imposición de precios incompatibles con el objeto del contrato y la calidad de los servicios**
 - **Buscan revertir el perjuicio propio con prácticas sucias, deshonestas, y con complicidades delictivas durante la ejecución del contrato**



La aceptación habitual de precios bajos induce a una falsa realidad del mercado

- **La práctica de precios bajos lleva el cliente a considerarlos como paradigmas para sus contrataciones. (concepto ruinoso para el contratista y el contratante)**
- **El cliente tiende a buscar precios más bajos por no comprender la relación entre precio y calidad de la Consultoría – ni el terrible y enorme efecto en el precio total de un proyecto construido según una consultoría de mala calidad**



Para revertir ese cuadro fatal

- **“Educar” al cliente en que:**
 - **El éxito de su inversión depende de una Consultoría de alta calidad.**
 - **La Consultoría representa una fracción poco significativa de la inversión total prevista**



... “educar” al cliente

- La mejor Consultoría cuesta más que la consultoría mediocre...
- ... pero el precio de la mejor Consultoría es muy inferior a la reducción que ella propicia en los costos de la ejecución de las obras y en las adquisiciones. La excelencia en la consultoría es garante de buenos resultados.



El papel de las asociaciones y cámaras de la Consultoría

- **Rechazar por todos los medios disponibles la selección solo por precio, y denunciar las convocatorias a propuestas que fijen límites de precios incompatibles con el objeto de la contratación y la calidad requerida por los servicios de consultoría.**
- **Pugnar por criterios legales más adecuados para la selección de consultores, con peso mayor para la parte técnica que para el precio.**
- **Luchar por que se cumplan las normas establecidas.**



... y más

- **Advertir a los contratantes que el precio más bajo no es el mejor precio...**
 - **por el riesgo de mala calidad del trabajo capaz de comprometer la economía, seguridad y calidad de los servicios ofrecidos a los usuarios del proyecto**
 - **y por el riesgo de desviaciones éticas para revertir el perjuicio ya previsible en la contratación por precios irrisorios. El desvirtuar en el hacer conduce a la maldad.**



“Educar” a las empresas consultoras...

- **Rehusar participar en concursos que**
 - **impongan precios incompatibles con la calidad del trabajo**
 - **no propiciar condiciones que permitan la participación de empresas sin compromiso con la calidad técnica y con la integridad.**



... “Educar a las empresas consultoras”

- **Convencer a las empresas consultoras de no aceptar precios irreales, mediante amplia publicidad de las impugnaciones de concursos que los imponen, asociándolos a riesgos de la baja calidad y desviaciones éticas**
 - **Publicar y comentar críticamente resultados de concursos con la aceptación de precios incompatibles en calidad y ética.**



Para terminar... convencer a los clientes y consultores que el precio justo “de mercado” asegura

- **el empleo de los profesionales más calificados para cada tarea**
- **La adquisición y el uso de las herramientas más avanzadas para mejores resultados.**



... y más:

- la promoción de programas permanentes de capacitación de los equipos técnicos**
- la práctica de remuneraciones justas a sus profesionales**
- el fortalecimiento económico de las empresas consultoras consideradas como agentes de desarrollo y soporte del patrimonio tecnológico de su país.**



Conclusión

- **El precio bajo e irrisorio es el “pecado original” en el mercado de la consultoría.**
 - **“original” por ser el origen de todos los males que amenazan a la Consultoría en nuestros días.**
 - **por eso, denunciemos el pecado de los otros y de nuestra parte ... no pequemos más ...**



Gracias por su paciente atención