

# Guía de proceso de licitación de diseño

Esta guía contiene recomendaciones para fomentar procesos más eficientes y transparentes en licitaciones para proyectos de diseño. Las recomendaciones son tanto para las empresas mandantes como para las empresas de diseño.

Una mala licitación puede ser un problema tanto para la oficina de diseño como para el cliente, por eso en Chile Diseño esperamos que esta herramienta pueda generar valor y construir una cultura de respeto, transparencia y probidad que inspire a toda la industria.

El proyecto fue desarrollado por Chile Diseño con el trabajo activo de algunos de nuestros socios y colaboración de múltiples empresas mandantes. El resultado es un primer acercamiento a la mejora de dichos procesos.

Agradecemos especialmente a:

- **Petit (petitnomads.com)**  
Levantamiento de la problemática y búsqueda de soluciones
- **Lebran (lebran.cl)**  
Diseño de información
- **Procorp (procorpweb.com)**  
Diseño y desarrollo de la aplicación digital



# 1. Definición del problema

## ACCIONES SUGERIDAS

### Identificar problema y/o necesidad



#### MOTIVO

- Si el problema no está bien definido desde el principio, el proyecto corre el riesgo de solucionar el problema equivocado. (Falso dilema)



#### RECOMENDAMOS

- Es una buena inversión dedicar el tiempo necesario en entender el problema correcto.
- Abrir la discusión a personas que tienen contacto con el problema. Si no logra entenderlo y definirlo, contrate la ayuda de un especialista.

### Levantamiento Antecedentes



#### MOTIVO

- Permite catastrar toda la información relacionada con el proyecto y, de esa manera, todas las partes tendrán el mismo punto de partida.
- Ayuda a precisar qué antecedentes faltan antes de empezar la licitación.



#### RECOMENDAMOS

- Reunir y organizar toda la información que pueda servir para orientar el proyecto. Esto permite, posteriormente, ahorrar tiempo en aclaraciones y resolución de dudas, además de asegurar que el proyecto contemple todos los datos relevantes.

### Definición de Recursos



#### MOTIVO

- Determinar previamente cuántos recursos se invertirán en el proyecto ayuda a controlar el presupuesto, evitar desarrollar un proyecto que luego no se podrá implementar y determinar la escala de los licitantes.



#### RECOMENDAMOS

- Incorporar al presupuesto las horas-hombre disponibles del equipo que liderará el proyecto.
- Contemplar en el presupuesto un pago por anteproyecto a los participantes (o no pedir resultados en la propuestas de la licitación).

# 2. Bases e invitación

## ACCIONES SUGERIDAS

### Desarrollo de bases



#### MOTIVO

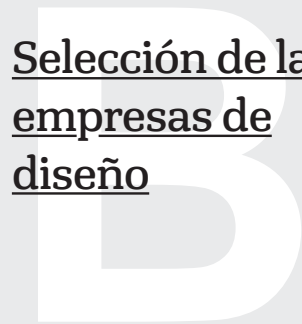
- Contar con bases claras, concisas y transparentes aseguran un buen proceso de licitación.



#### RECOMENDAMOS

- Incorporar antecedentes, brief, plazos y otros.
- Incorporar criterios de evaluación, ya que ayuda a que el proceso sea transparente y justo, y facilita la selección posterior.
- Transparentar un rango de presupuesto para asegurar la factibilidad de las propuestas.

### Selección de las empresas de diseño



#### MOTIVO

- Cuando se invita a participar sin filtros o a demasiados competidores, se dificulta el proceso de evaluación y selección y, en consecuencia, se hará a trabajar a más personas de lo necesario.



#### RECOMENDAMOS

- Invitar a un número "administrable" de participantes, idealmente de 3 a 5 propuestas son suficientes para obtener visiones y rangos de precios diferentes.
- Averiguar previamente rangos de precio de mercado ayuda a nivelar expectativas sobre la inversión.

### Invitación formal



#### MOTIVO

- Dar seriedad al proceso y poner en valor el trabajo que se está pidiendo.



#### RECOMENDAMOS

- Transparentar nombres y número de empresas que compiten.
- Declarar tiempos y recursos asociados.

# 3. Alineación de expectativas

## ACCIONES SUGERIDAS

### Manejo de expectativas dentro de la empresa



#### **MOTIVO**

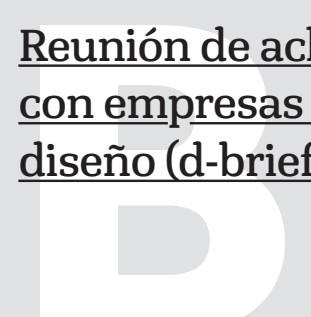
- El proceso de diseño —sobre todo en proyectos complejos— muchas veces requiere la participación "activa" de los "mandantes"— y su participación es determinante en el éxito del proyecto.



#### **RECOMENDAMOS**

- Sensibilizar a los stakeholders de la empresa respecto de la relevancia de su participación en el proyecto, para que llegado el momento, le asignen tiempo y esfuerzo al mismo.
- Identificar e involucrar a quien/es vayan a tomar la decisión final dentro de la organización para evitar problemas en la validación del resultado final.

### Reunión de aclaración con empresas de diseño (d-briefing)



#### **MOTIVO**

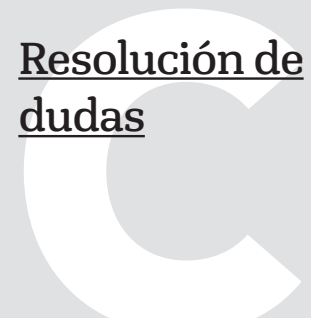
- Cuando son proyectos o contextos complejos, es importante generar la instancia presencial para que las empresas participantes puedan entender de mejor manera la problemática a resolver.



#### **RECOMENDAMOS**

- Generar la instancia con todas las empresas —juntas o por separado— que están participando. Siempre es importante la igualdad de condiciones en el proceso.

### Resolución de dudas



#### **MOTIVO**

- Otorgar justicia y transparencia al proceso, dando a todos los participantes las mismas condiciones y un solo canal que haga más eficiente la resolución de dudas para el mandante.



#### **RECOMENDAMOS**

- Determinar un canal oficial y fechas determinadas para el envío de consultas y respuestas.
- Enviar las respuestas en un plazo acordado y con copia a todos los participantes.

# 4. Selección

## ACCIONES SUGERIDAS

### Presentación de propuestas y entregables



#### **MOTIVO**

- La presentación presencial del proyecto ayuda a evitar malas interpretaciones, a aclarar dudas y a entender quiénes son los profesionales que están detrás de la propuesta, lo cual es muy relevante para asegurar el éxito del proyecto.



#### **RECOMENDAMOS**

- Determinar tiempos y estructura de la presentación, ya que ayuda a que la evaluación posterior sea imparcial y más eficiente.
- Que sea la misma audiencia la que esté presente en todas las presentaciones, para no distorsionar la evaluación.
- Determinar la misma fecha de presentación para todos los competidores, ya que así se asegura que todos tengan el mismo tiempo de desarrollo.

### Evaluación en base a los criterios de selección predefinidos



#### **MOTIVO**

- Los indicadores o criterios de selección son clave para guiar la elección en base a factores objetivos. De esa manera se evita basar la decisión en opiniones subjetivas de los participantes.



#### **RECOMENDAMOS**

- Repasar los indicadores o criterios de evaluación con el comité evaluador antes de revisar las presentaciones (como en los concursos).



# 5. Resultados y feedback

## ACCIONES SUGERIDAS

### Comunicación de resultados



#### MOTIVO

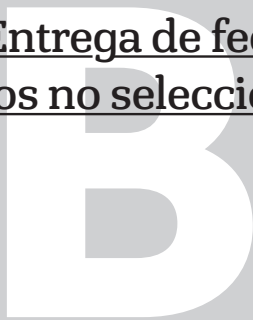
- Para dar cuenta de la seriedad de la empresa y del proceso, además de inculcar buenas prácticas en proyectos de licitación, es importante comunicar inmediatamente los resultados de la misma a todos los participantes cuando estén definidos.



#### RECOMENDAMOS

- Enviar un correo oficial a todos los participantes comunicando el proyecto ganador.
- Comunicar inmediatamente una vez que se tome la decisión y así no alargar el tiempo de espera.
- Si el proceso sufre algún retraso, comunicarlo inmediatamente.

### Entrega de feedback a los no seleccionados



#### MOTIVO

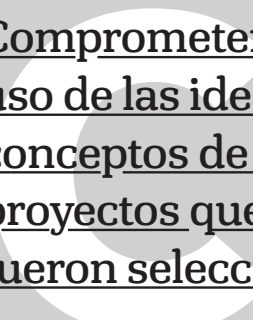
- En el marco de buenas prácticas y de la transparencia, entregar los puntajes obtenidos en cada indicador o criterio y las principales razones de la decisión es importante para dar validez al proceso.
- Esta es una herramienta fundamental de mejoramiento para toda la industria.



#### RECOMENDAMOS

- Avisar a todos los participantes al mismo tiempo y así evitar especulaciones, o bien que los participantes se enteren por otros medios.
- Seguir la pauta de evaluación con los indicadores o criterios que se definieron en un principio.

### Comprometer el NO uso de las ideas/ conceptos de aquellos proyectos que no fueron seleccionados



#### MOTIVO

- En pro de la transparencia del proceso, es importante explicitar que la información presentada no será usada para otros fines.



#### RECOMENDAMOS

- Explicitar este compromiso en la comunicación de las bases y en los resultados.
- No cruzar información de los proyectos, usar solo el que se eligió.

# 6. Precisión de alcances y recursos

## ACCIONES SUGERIDAS

### Determinar alcances del servicio



#### MOTIVO

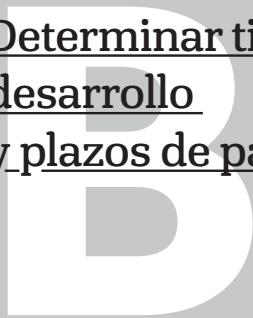
- En la primera reunión se debe garantizar que ambas partes compartan el mismo entendimiento y expectativas del proyecto.
- Esta es la instancia para realizar cualquier aclaración o ajuste a la propuesta original y revisión del calendario preliminar. Dejar claro hasta dónde llega el servicio.



#### RECOMENDAMOS

- Ajustar y Definir cantidad y tipo de entregables.
- Definir tarifas para “extras”.
- Desarrollar un contrato de trabajo para dejar todo estipulado.

### Determinar tiempos de desarrollo y plazos de pago



#### MOTIVO

- Determinar el calendario de trabajo y plazo de desarrollo del equipo interno de la empresa y la empresa de diseño en conjunto, es recomendable para que todos queden alineados en el desarrollo del proyecto.



#### RECOMENDAMOS

- Hacer una carta Gantt compartida.
- Dejar prefijadas las fechas de reunión.
- Organizar el trabajo interno necesario.
- Involucrar a todos los stakeholders en el proyecto.

### Asignar responsables a cargo



#### MOTIVO

- Determinar el equipo de trabajo con roles definidos siempre ayuda al buen desarrollo del proyecto.



#### RECOMENDAMOS

- Es importante que haya un interlocutor por parte de la compañía que se encargue de la comunicación con la empresa de diseño.
- Exigir un interlocutor responsable por parte de la empresa de diseño.

# I. Perfilamiento de la empresa

## ACCIONES SUGERIDAS

### A Desarrollar propuesta de valor



#### MOTIVO

- Definir la propuesta de valor permite diferenciarse dentro de un mercado tan competitivo y amplio como el del diseño.



#### RECOMENDAMOS

- Incluir en la propuesta las metodologías, procesos y equipos de trabajo.
- Desarrollar portafolios con casos propios que respalden la propuesta de valor y avalen la experiencia.
- Incorporar, de ser posible, indicadores de impacto en los casos.

### B Integrar redes de colaboración



#### MOTIVO

- Entender quiénes son los competidores más importantes y aprender de ellos, compartir experiencias permite mejoras para todos. Además, se pueden dar buenas sinergias y proyectos colaborativos. Pertenecer a una red permite estar más cerca de las oportunidades de proyectos.



#### RECOMENDAMOS

- Participar de grupos de la industria, ir a eventos del sector, reunirse con pares y fomentar las buenas relaciones.

### C Competir con buenas prácticas



#### MOTIVO

- Todos somos responsables de mejorar la industria y hacer del diseño una disciplina profesional y seria, por lo mismo, las buenas prácticas empiezan por casa.



#### RECOMENDAMOS

- Todos somos responsables de mejorar la industria y hacer del diseño una disciplina profesional y seria, por lo mismo, las buenas prácticas empiezan por casa.



# 2.

## Evaluación de la participación

### ACCIONES SUGERIDAS

**Solicitar información adicional**



#### MOTIVO

- Entender cosas como quiénes y cuántos compiten permite saber cuál es la posición como empresa y la seriedad de la invitación.



#### RECOMENDAMOS

- Hacer todas las preguntas que sean necesarias para entender a qué se están enfrentando.
- Preguntar por el presupuesto disponible para el desarrollo.
- No participar si hay un muchos invitados.

**Evaluar la claridad del encargo**



#### MOTIVO

- El cuán claro y preciso es el encargo ayuda a entender la seriedad de la licitación y la comprensión que tiene la empresa mandante del problema.



#### RECOMENDAMOS

- Evaluar estratégicamente la participación en la licitación y evitar aquellas que se ven poco serias o donde no se valora el trabajo que se pide.

**Evaluar tiempo, recursos y capacidades para cumplir con el encargo**



#### MOTIVO

- Proyectar el trabajo y sus recursos asociados ayuda a evaluar el costo/ beneficio de participar.



#### RECOMENDAMOS

- Participar en licitaciones que pidan resultados finales sin pago por ante proyecto.
- No tomar trabajos para los cuales no se está capacitado, ya que un mal proceso y resultado afecta la percepción de la empresa.



# 3. Ajuste de la propuesta

## ACCIONES SUGERIDAS

### Resolver dudas del encargo



#### MOTIVO

- Asegurar que la propuesta resuelva el problema correcto y alinearse con las expectativas del cliente.



#### RECOMENDAMOS

- Dependiendo de la complejidad del proyecto, pedir una reunión para resolverlas.
- Juntar todas las dudas y plantearlas por el mismo canal.
- Esta es la oportunidad para exigir indicadores o criterios de evaluación si no están explicitados en las bases.

### Organizar el equipo y los tiempos



#### MOTIVO

- Organizar el trabajo y no destinar tiempos residuales u horas extras al proceso de licitación ayuda a que el equipo no vea el proyecto como menos prioritario en la carga de trabajo regular.



#### RECOMENDAMOS

- Monitorear las horas invertidas en el proyecto para mantener el control sobre los recursos utilizados.

### Fijación de precio (estratégicamente)



#### MOTIVO

- Esta es una de las etapas más críticas y determinantes en una licitación. Presupuestar bien los recursos que se destinarán son la clave para la rentabilidad del proyecto.



#### RECOMENDAMOS

- Incluir en el costo del proyecto las horas invertidas en la licitación.
- Nunca cobrar menos del costo del trabajo, eso perjudica a la empresa y a toda la industria.



# 4.

## Estrategia de presentación

### ACCIONES SUGERIDAS

#### Estrategia de presentación



#### MOTIVO

- La presentación puede hacer la diferencia con los otros competidores, o por lo menos, dejar una muy buena impresión a los mandantes.



#### RECOMENDAMOS

- Empezar siempre con la declaración del objetivo del proyecto.
- Ser claros y precisos, pues tanto el tiempo como la capacidad de atención es limitada.
- Para resguardar de alguna manera la propiedad intelectual, usar marcas de agua, PDF protegido o passwords online.

#### Presentación “presencial”



#### RECOMENDAMOS

- Distribuir equitativamente los tiempos para dar cuenta tanto del proceso como del resultado.
- Demostrar dominio del tema, evitando en lo posible leer la presentación.
- No superar el tiempo estipulado y dejar espacio para comentarios y dudas.



# 5.

## Estrategia de presentación

### ACCIONES SUGERIDAS

#### Exigir puntualidad en la comunicación de resultados



#### MOTIVO

- En ocasiones, los resultados no son comunicados en los tiempos estipulados, por lo tanto, la empresa de diseño tiene todo el derecho a exigir lo estipulado previamente.



#### RECOMENDAMOS

- Pedir antes de empezar el proceso que se expliciten los tiempos para el desarrollo, la evaluación y la comunicación de resultados.

#### Pedir feedback



#### MOTIVO

- En el caso de no ganar la licitación, la única ganancia es la experiencia y el aprendizaje, por lo que el feedback es fundamental.



#### RECOMENDAMOS

- De no existir una pauta de evaluación clara en el proceso, se puede enviar una pauta o preguntas para facilitar la evaluación de la contra parte.

# 6.

## Precisión de recursos y condiciones

### ACCIONES SUGERIDAS

#### Discutir los alcances del servicio y plazos de desarrollo



#### MOTIVO

- En la primera reunión se debe garantizar que ambas partes compartan el mismo entendimiento y expectativas del proyecto.
- Esta es la instancia para realizar cualquier aclaración o ajuste a la propuesta original y revisión del calendario preliminar. Dejar claro hasta dónde llega el servicio y cuáles son los plazos de desarrollo es esencial para la rentabilidad del proyecto y la relación de trabajo con el mandante.

#### RECOMENDAMOS



- Firmar un contrato que deje definido alcances, plazos, costos extra, medidas por congelamiento de proyecto, etc.
- En Chile Diseño contamos con contratos tipo para diferentes necesidades de empresas de diseño.

#### Asignar responsables a cargo



#### MOTIVO

- Determinar el equipo de trabajo con roles definidos ayudará al buen desarrollo del proyecto y que todas las personas clave para llevar a cabo el trabajo se involucren desde el principio.



#### RECOMENDAMOS

- Tener un interlocutor válido que mantenga la comunicación con la empresa mandante es clave para la eficiencia del trabajo.
- Exigir lo mismo a la empresa mandante, es decir, tener un interlocutor válido.