

---

# Búsqueda y selección de herramientas para la gestión del talento

---

PID\_00272771

Javier Ramírez García

---

Tiempo mínimo de dedicación recomendado: 4 horas

---



**Javier Ramírez García**

Ingeniero superior de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Cataluña, y licenciado en Administración y Dirección de Empresas (UOC). Desempeña roles ejecutivos en grandes multinacionales en el ámbito de las tecnologías de la información, a la vez que ejerce como consultor para la UOC en distintos estudios de grado, posgrado y máster.

El encargo y la creación de este recurso de aprendizaje UOC han sido coordinados por la profesora: Mihaela Enache Zegheru (2020)

Primera edición: febrero 2020  
© Javier Ramírez García  
Todos los derechos reservados  
© de esta edición, FUOC, 2020  
Av. Tibidabo, 39-43, 08035 Barcelona  
Realización editorial: FUOC

*Ninguna parte de esta publicación, incluido el diseño general y la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma, ni por ningún medio, sea este eléctrico, químico, mecánico, óptico, grabación, fotocopia, o cualquier otro, sin la previa autorización escrita de los titulares de los derechos.*

# Índice

<b>Introducción.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Búsqueda y preselección de herramientas.....</b>	<b>11</b>
1.1. El ciclo de mejora continua .....	11
1.2. Elaboración la lista inicial de herramientas ( <i>brainstorming</i> ) .....	13
1.2.1. Versión evolucionada de una plataforma existente .....	14
1.2.2. Otros productos del mismo proveedor .....	14
1.2.3. Plataformas recomendadas por otros miembros del equipo .....	15
1.2.4. Contratación de empresas especializadas en analítica de mercado .....	15
1.3. Evaluación estratégica de las herramientas (primera criba) .....	18
1.3.1. Evaluación de los datos generales del proveedor de la plataforma .....	19
1.3.2. Evaluación de los datos generales de la plataforma .....	19
1.3.3. Evaluación mediante estudios técnicos .....	21
1.3.4. Evaluación a partir de referencias de mercado .....	24
1.4. Evaluación técnica de las herramientas (segunda criba) .....	25
1.4.1. Análisis preliminar de la cobertura de los procesos .....	25
1.4.2. Análisis preliminar de la arquitectura .....	27
1.4.3. Análisis preliminar del coste de licenciamiento e implantación .....	27
1.4.4. Ejecución de prueba de concepto .....	30
1.5. Conclusión .....	31
<b>2. Selección de herramientas: metodología.....</b>	<b>33</b>
2.1. Introducción .....	33
2.2. Etapas de la RFP .....	35
2.2.1. Identificación de las necesidades .....	36
2.2.2. Preparación y redacción de la RFP. ....	37
2.2.3. Identificación y confirmación de los proveedores (potenciales candidatos) .....	38
2.2.4. Distribución de la RFP .....	39
2.2.5. Coordinación de la ejecución de la RFP .....	39
2.2.6. Consolidación y evaluación de las respuestas .....	40
2.2.7. Elaboración del informe final y las recomendaciones ...	40
2.2.8. Coordinación de la toma de decisiones .....	41
2.2.9. Comunicación de los resultados .....	42
2.3. Estructura de la RFP .....	42
2.3.1. Introducción .....	43
2.3.2. Enunciado de la RFP .....	44

2.3.3.	Plantilla(s) para la(s) respuesta(s) .....	45
2.3.4.	Criterios de evaluación, y pesos relativos para la puntuación .....	46
2.3.5.	Condiciones y consideraciones relativas a la RFP .....	47
2.3.6.	Condiciones de una futura contratación .....	47
<b>Bibliografía</b> .....		<b>49</b>

## Introducción

Hace apenas unos años, la división entre el departamento de Sistemas y Tecnologías de la Información y el resto de departamentos *funcionales* o de *negocio* dentro de las organizaciones solía ser tan amplio que, **cuando se trataba de seleccionar herramientas para la ejecución de los procesos, prácticamente no se contaba con los usuarios finales de negocio en los procesos de selección.**

Este elemento no se debía a una única causa, sino a la combinación de varios factores, la mayoría de ellos relacionados con la evolución tecnológica.

### Los primeros sistemas de información

Los primeros sistemas de información en el ámbito de las organizaciones fueron los *mainframes*. Los mainframes consistían en **grandes máquinas de computación** que fueron creadas por la empresa **IBM** durante la década de los años 50 del pasado siglo, y que dominaron el mercado empresarial durante las décadas de los años 60, 70 y 80.

Los mainframes funcionaban como una *central de computación* (su tamaño era tal que había salas enteras donde se ubicaba) **a la cual se conectaban físicamente** (es decir, a través de cables) **otros computadores más pequeños de modo que pudieran ejecutar distintos programas.**

Las primeras aplicaciones de los *mainframes* tenían relación con **funciones muy operativas** para poder optimizar el **funcionamiento** y la **ejecución** de procesos operativos. A medida que dichos sistemas evolucionaron e incorporaron más capacidades, éstos extendieron su alcance a más funciones de las organizaciones.

Figura 1. Mainframe modelo 3090 de IBM, introducido en el año 1985.



Fuente: IBM (Link: [https://www.ibm.com/ibm/history/exhibits/mainframe/mainframe\\_PP3090.html](https://www.ibm.com/ibm/history/exhibits/mainframe/mainframe_PP3090.html)) Fuente Fotografía: Pinterest (Link: <https://i.pinimg.com/originals/08/83/a5/0883a5cddb07ff5a6eba889fabb6440a.jpg>)

## La aparición y evolución de los ERP

Pese a la madurez y consolidación de los *mainframes* durante década de los años 80, durante esos años se produjeron una serie de evoluciones paralelas:

- El **desarrollo de la microelectrónica**, dando lugar a máquinas que cada vez eran más potentes y ocupaban un menor espacio.
- La aparición de los **primeros ordenadores** en el formato en que los conocemos hoy en día. Y, específicamente, el Macintosh, presentado en enero de 1984. Este hecho marcó un hito ya que se trataba del primer ordenador comercial accesible, y que incorporaba dos elementos clave que lo hacían muy funcional a las personas: una interfaz gráfica (es decir, una pantalla con ventanas, iconos... en lugar de líneas de código) y un ratón).
- La rápida **evolución de hardware y software**.
- La aparición de **nuevos lenguajes de programación** (como, por ejemplo, C), mucho más flexibles y eficientes a la hora de desarrollar aplicaciones complejas en comparación con otros lenguajes existentes como, por ejemplo, Cobol.
- El **incremento significativo de la complejidad de los procesos de negocio** a través de todas las industrias.

### Bibliografía

Rashid, Hossain y Patrick (2002) The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective, *Idea Group Publishing*, Chapter I [Fecha de consulta: octubre de 2019] Link: <https://pdfs.semanticscholar.org/2e0d/4f537207900cb90b2e3e95d386a893338e3a.pdf>

### Bibliografía

Machintosh History, *History Computer*, [Fecha de consulta: octubre 2019] Link: <https://history-computer.com/ModernComputer/Personal/Macintosh.html>

Todo lo descrito anteriormente propició la **aparición y rápida evolución de sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*)**, es decir, **sistemas de información que permitían gestionar de forma centralizada, integrada y sincronizada, los distintos procesos de las organizaciones**, incluyendo las áreas funcionales de finanzas, gestión de datos maestros, compras, logística, ventas, gestión de clientes, gestión de proyectos o gestión de RR.HH.

La continua sofisticación (e incremento de la complejidad) de los ERPs hizo que al cabo de pocos años comenzaran a **surgir módulos satélites** al ERP que se especializaban en áreas concretas de negocio y, pese a estar integradas con éste de forma nativa, tenían una **arquitectura separada** (ello hacía que se pudieran integrar con otros ERPs). Ejemplos de este tipo de aplicaciones son plataformas como los sistemas CRM (Customer Relationship Management, gestión de la relación con clientes), SRM (*Supplier Relationship Management*, gestión de la relación con proveedores), etcétera.

### El auge de los *Best of Breed*

Coincidiendo con la aparición de las plataformas satélites con componentes avanzados e integrados con los ERP, en la década de los 2000 comenzaron a surgir **nuevas compañías desarrolladoras de software** que, pese a no partir de una plataforma ERP propia, fueron capaces de desarrollar y evolucionar rápidamente aplicaciones muy sofisticadas cubriendo únicamente los procesos de un **área de negocio**. Son lo que se denominaron plataformas *Best of Breed* (BoB), que podría traducirse como *lo mejor de cada casa*.

La clave de este tipo de plataformas radicaba en que supieron aprovechar las debilidades de las plataformas ERP, como era el hecho de que los ERP eran tan grandes y transversales que resultaba muy complejo evolucionar todos sus procesos de forma rápida y ágil (basta con imaginar toda la complejidad de la integración entre todos los módulos); sin embargo, los proveedores especializados en una única solución eran capaces de desarrollar soluciones mucho más completas mucho más rápido.

Otros factores determinantes en el desarrollo de los BoB fueron:

- **La aparición y sofisticación de los softwares y protocolos de integración entre los sistemas de información**, lo cual simplificó significativamente una de las mayores problemáticas, y que era la compatibilidad de los sistemas. Si bien los sistemas de un mismo proveedor suelen ofrecer una integración nativa o, cuanto menos, relativamente sencilla, los mecanismos actuales hacen que la integración entre distintas aplicaciones no

#### Algunas Best of Breed...

Ejemplo de algunas de estas empresas los encontramos en casos como *Salesforce*, en el ámbito del CRM (ahora mucho más extensa), o *Workday* y *SmartRecruiters* en el caso de la gestión de RR.HH. Muchos proveedores de ERP, al ver que no podían desarrollar sus plataformas suficientemente rápido, optaron por abandonar sus soluciones nativas y comprar otras plataformas BoB existentes e invertir en su integración. Es, por ejemplo, el caso de la empresa SAP, que compró las soluciones *Ariba* (gestión de compras), *SuccessFactors* (RR.HH.), o *Hybris* (plataforma Ecommerce); o *Oracle*, que adquirió *Siebel* (CRM), *Cognos* (consolidación financiera), o *Peoplesoft* (RR.HH.)

#### Bibliografía

SAP List of Acquisitions  
[Fecha de consulta: octubre 2019] Link: [https://en.m.wikipedia.org/wiki/SAP\\_SE](https://en.m.wikipedia.org/wiki/SAP_SE)

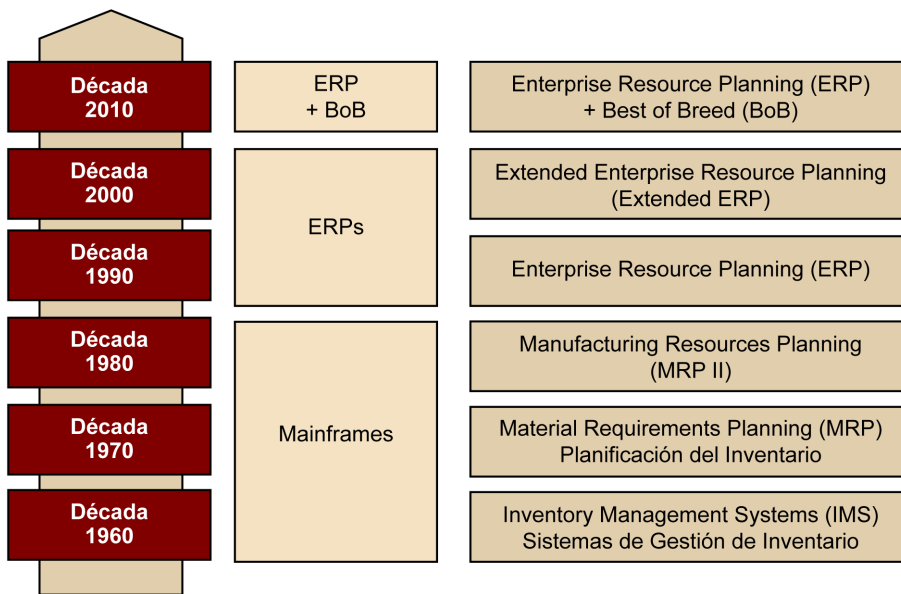
resulte tan compleja o, ni mucho menos, un elemento discriminatorio en la selección.

- **El desarrollo de las comunicaciones** (capacidad y velocidad de red), lo cual hizo que la distancia entre las distintas plataformas, no fuera un impedimento desde el punto de vista de velocidad del dato.

Tal y como pronosticaban Light y Holland (2000), el desarrollo de los sistemas BoB, que prácticamente eran irrelevantes a principios de la década de los 2000, poco a poco fueron tomando relevancia, hasta que hoy en día **juegan un rol fundamental en el ámbito de la industria del software de gestión empresarial**. Además, como afirma Gardiner (2018), se ven asimismo beneficiados por la aparición de nuevas arquitecturas como la nube (*cloud*), modelos de negocio (*SaaS, Software as a Service*), así como la especialización de la inversión empresarial:

*«en lugar de invertir millones de euros en un ERP global que tras años de implantación lograré que “haga todo bastante bien”, invierto en dos o tres plataformas muy especializadas y que, una vez implantadas (muy rápidamente y con un bajo riesgo), puedo comenzar a rentabilizar prácticamente desde el primer día –y más aún si opero en un modelo de licencia SaaS–.»*

Figura 2. Evolución de los ERPs.



Fuente: Rashid, Hossain y Patrick (2002) The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective + elaboración propia.

## Conclusión

En el ámbito del presente módulo, se pondrá el foco principalmente sobre plataformas BoB en el ámbito de los RR.HH. y, en particular, en los procesos relacionados con el descubrimiento, preselección, y selección de herramientas en el ámbito de la gestión del talento.

### Bibliografía

Oracle List of Acquisitions [Fecha de consulta: octubre 2019] Link: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_acquisitions\\_by\\_Oracle](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_acquisitions_by_Oracle)

### Bibliografía

Light, B.; Holland, C. P., Sue & Wills, K. (2000) Best Of Breed IT Strategy: An Alternative To Enterprise Resource Planning Systems, *Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems, Trends in Information and Communication Systems for the 21st Century*. pp. 652-659

### Bibliografía

Gardiner, J. (2018) Best of breed - a strategy returning to the digital landscape?, *LinkedIn* [Fecha de consulta: octubre de 2019] Link: <https://www.linkedin.com/pulse/best-breed-strategy-returning-digital-landscape-jonathan-gardiner/>



Este módulo pretende dotar al alumno de una visión no tanto de los procesos concretos ni herramientas que los cubren, sino una **visión práctica** del proceso de gestión *end-to-end* (es decir, de principio a fin) de las herramientas de gestión del talento. Y, para ello, se plantean los siguientes **objetivos**, que serán cubiertos a lo largo de los siguientes apartados:

1. **Procedimientos de búsqueda y preselección de herramientas para la gestión del talento.** Es decir, qué procesos se llevan a cabo en las organizaciones a la hora de decidir la implantación de una nueva herramienta de la gestión del talento, así como la posterior selección de la herramienta y proveedor, y su contratación.
2. **El proceso formal de selección de las herramientas para la gestión del talento, y el rol de los usuarios de negocio** (concretamente, los del área de RR.HH. en la implantación).
3. En la **parte práctica de la asignatura**, desarrollada a partir de las actividades planteadas en el aula, se trabajarán de forma mucho más tangible la parte correspondiente a los procesos concretos de gestión del talento, y las herramientas que los cubren.



# 1. Búsqueda y preselección de herramientas

## 1.1. El ciclo de mejora continua

Con el fin de poder dar cobertura a necesidades de negocio cada vez más exigentes, las organizaciones se ven abocadas a revisar y mejorar constantemente las plataformas y herramientas utilizadas para la ejecución de los procesos de negocio. Y, para llevar a cabo estos procesos de mejora, **cada vez se cuenta más con los usuarios**, ya que, por un lado, los sistemas de información son, cada vez, más *intuitivos* y, por otro, los usuarios cada vez más habilidosos en el manejo de sistemas y aplicaciones.

El proceso que permite **mejorar los sistemas de información** de forma constante se denomina *ciclo de mejora continua*, y puede estructurarse de forma resumida en las siguientes cuatro fases:

- **Identificación de mejoras.**
- **Análisis de requerimientos.**
- **Implementación de mejoras.**
- **Estabilización del sistema.**

Figura 3. Ciclo de mejora continua.



Fuente: Elaboración propia.

Mientras las aplicaciones y/o plataformas existentes tengan margen de mejora, y los proveedores sean capaces de mantener su evolución de acorde con la realidad de negocio, el ciclo de mejora continua será sencillo, limitándose a **peticiones de cambio o mejora** (en inglés, *Change Requests*). Este tipo de me-

jas podrán implantarse en los sistemas de información de forma continua bien sea por los equipos del área de sistemas de información, proveedores externos, o una combinación de ambos.

Sin embargo, cuando las **aplicaciones llegan al fin** de su ciclo de vida, es decir, quedan obsoletas, puede llegarse a un punto en el que el coste y riesgo de seguir introduciendo cambios es más alto que llevar a cabo una migración a una nueva plataforma. En estos casos, **se lleva a cabo un proceso de selección para analizar, evaluar, y elegir la nueva plataforma a ser utilizada**. Y, como se ha mencionado anteriormente, el rol de los usuarios de negocio es cada vez más crítico en este proceso.

A lo largo de los siguientes subapartados se estudiará con mayor detalle el proceso búsqueda y selección de herramientas, tanto a nivel procedimental, como en el caso particular de la gestión del talento. Posteriormente, se verán los procesos de implantación y soporte de dichas herramientas.

Los pasos para describir el proceso de búsqueda y selección de herramientas son los mostrados a continuación:

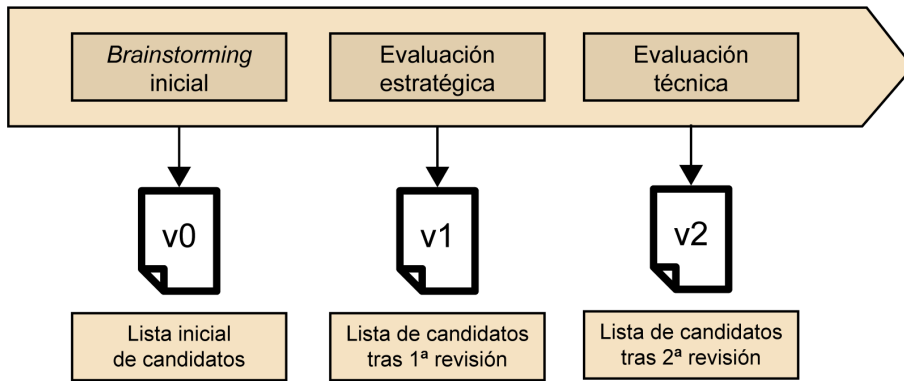
- **Búsqueda y preselección de herramientas.**
- **Documentación inicial (a alto nivel).**
- **Selección de herramientas (*short listing*).**

### **Búsqueda y preselección de herramientas**

El procedimiento para la búsqueda de herramientas o plataformas para la gestión de los procesos descrito en la presente sección puede aplicarse en su gran mayoría a cualquier área de la organización, no solamente al ámbito de la gestión del talento. Para llevar a cabo este procedimiento, se proponen los siguientes pasos:

1. **Elaboración la lista inicial de herramientas (*brainstorming*).**
2. **Evaluación estratégica de las herramientas (primera criba).**
3. **Evaluación técnica de las herramientas (segunda criba).**

Figura 4. Etapas de la búsqueda de herramientas.



Fuente: Elaboración propia.

## 1.2. Elaboración la lista inicial de herramientas (*brainstorming*)

Para poder seleccionar una herramienta, es necesario contar con una lista de herramientas como punto de partida. No cabe duda de que puede parecer una afirmación trivial, pero si uno se detiene algo más a pensarlo, caerá en la cuenta de que no es tan sencillo. Más bien todo lo contrario.

### Diferentes enfoques acerca del sistema

Basta con plantearse el escenario en el que un analista del departamento de sistemas de información es preguntando por profesionales del departamento de RR.HH. acerca de qué sistema sería bueno tener implantado. El analista podría pensar:

*«Pero si yo solamente conozco el sistema que tenemos actualmente».*

*«¿Cómo voy yo a saber qué sistema ofrece más procesos y más eficiencia al negocio?».*

*«Incluso otras plataformas con las que había trabajado anteriormente, previo a la actual, pueden haber cambiado y ser distintas hoy en día».*

Pero si ahora observamos la misma pregunta desde la perspectiva contraria, es decir, imaginando que es el analista de sistemas el que pregunta a alguno de los miembros del equipo de RR.HH. acerca de qué sistema le gustaría tener, las preguntas que plantearía ese o esa profesional no serían muy distintas:

*«Quizá podría mirar cómo funcionan otros sistemas, pero no sé si lograría comprenderlos suficientemente bien como para tomar una decisión tan trascendente en tan poco tiempo».*

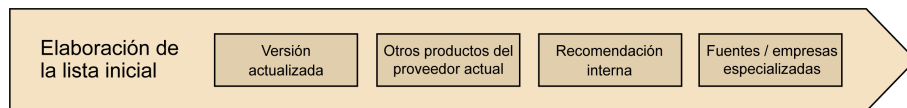
*«Aunque, incluso si yo tuviera preferencia por uno, ¿cómo voy a saber si es fácil o difícil implantarlos?».*

*«¿Cómo afectaría el nuevo sistema al resto de procesos y sistemas?».*

A partir del caso hipotético descrito anteriormente, es fácil comprender que proponer una lista de sistemas a analizar presenta una serie de dificultades. A la hora de hacer una selección de sistemas, es muy importante asegurarse de que el punto de partida sea bueno: evaluar un sistema requiere un esfuerzo importante de personas y tiempo y, por lo tanto, incluir sistemas que deberían haber sido descartados de inicio implicará la pérdida de un tiempo muy valioso, así como su impacto económico.

Por lo tanto, ¿cómo es elabora la lista inicial de herramientas? Existen distintas formas, y no son –en absoluto– excluyentes entre sí. Algunos de ellos son:

Figura 5. Elaboración de la lista inicial.



Fuente: Elaboración propia.

- Evaluar una versión más evolucionada de la plataforma existente.
- Evaluar otras posibles plataformas del mismo proveedor que suministra la plataforma actual.
- Evaluar otras plataformas que sean conocidas por los miembros de los equipos de las áreas de negocio implicadas, así como también los equipos de sistemas de la información.
- Contratación de empresas especializadas en realizar analíticas de mercado.

### 1.2.1. Versión evolucionada de una plataforma existente

Los sistemas de información y, concretamente, las plataformas para la gestión de procesos, **suelen tener un ciclo de vida de aproximadamente 10 años**, aunque contablemente deban seguirse criterios fijados por las reglas de contabilidad aplicables en cada caso.

Cuando un sistema en una organización llega al fin de su ciclo de vida, el proveedor del software estará ya comercializando, con toda seguridad, una nueva versión. Si los usuarios de negocio están satisfechos con la plataforma existente, las nuevas versiones suelen presentar una serie de ventajas respecto a otras plataformas, como, por ejemplo:

- una probable mayor facilidad para dominar la nueva plataforma;
- el mantenimiento de las convenciones y procesos generales; o
- el mayor conocimiento de todos los equipos implicados (de negocio, del departamento de sistemas de información, e incluso posibles consultores externos o el propio proveedor del software).

#### Ejemplo 1

Un ejemplo comparable con el que estamos muy familiarizados es, por ejemplo, la ofimática. Cuando uno cambia de versión, por ejemplo en el paquete Microsoft Office, si bien es cierto que de una versión a otra habrá cambios, no hay duda que resulta mucho más sencillo acostumbrarse a la nueva versión, que la complejidad que conllevaría aprender y acostumbrarse a una aplicación totalmente diferente.

### 1.2.2. Otros productos del mismo proveedor

En muchas ocasiones, los proveedores de software desarrollan aplicaciones de distinta complejidad y funcionalidad en función del tamaño de la organización. Por ello, en el caso de organizaciones que experimenten un crecimiento con los años, es habitual que, más allá de la obsolescencia de las aplicaciones,

#### Bibliografía

ERP Desk (2016) How Long Should Your ERP System Last?, *IT.Toolbox.com* [Fecha de consulta: octubre de 2019] Link: <https://it.toolbox.com/blogs/erp-desk/how-long-should-your-erp-system-last-041116>

sea el incremento del volumen y complejidad de los procesos de negocio los que provoquen la necesidad de implantar nuevos y más potentes sistemas de información.

Por ejemplo, la empresa SAP, ofrece la solución de ERP *SAP Business One*, adaptada y simplificada para ser utilizada por nuevas empresas (*Startups*) y PYMES, y la suite SAP S/4HANA que está enfocada a grandes empresas.

#### Empresa SAP

SAP es uno de los líderes de mercado en el software empresarial de aplicaciones. Cuenta con más de 437.000 clientes a nivel mundial, a los que da servicio con sus 99.700 empleados y sus más de 18.000 empresas colaboradoras (*partners*) <https://www.sap.com/spain/index.html>

#### Bibliografía

<https://www.sap.com/spain/products/business-one.html>  
<https://www.sap.com/spain/products/s4hana-erp.html>

### 1.2.3. Plataformas recomendadas por otros miembros del equipo

En empresas con equipos multidisciplinares, donde sus miembros tienen experiencia en otras compañías, es recomendable **contar con las valoraciones** que éstos puedan hacer de otras plataformas con las que hayan trabajado o bien conozcan. La gran ventaja de esta vía es el hecho que la información se suministra sin sesgo (un miembro del propio equipo no tiene una labor comercial, luego sus opiniones y valoraciones, pese a ser particulares —no podría ser de otra forma—, no están sujetas a unos objetivos comerciales que cumplir). Por último, las valoraciones recolectadas estarán basadas en una **experiencia de uso real**, y no en una especificación o documento teórico.

### 1.2.4. Contratación de empresas especializadas en analítica de mercado

Hasta este punto se han mencionado las vías basadas en la experiencia y valoraciones de los usuarios. Sin embargo, existen otras vías (por ejemplo, búsquedas en internet) que permiten contrastar las valoraciones internas con otras externas a la organización.

Pese a la inmensa cantidad de información que existe, **la información existente en la red presenta una serie de problemáticas:**

- Podrían tratarse de valoraciones personales de quien las publica.
- Podrían falsear (voluntaria o involuntariamente) algunos datos.
- Podrían estar desfasadas en el tiempo y ya no ser aplicables o precisas.
- Es muy complejo hallar comparativas estructuradas y formales de las distintas plataformas. Pueden hallarse blogs que enfrentan y comparan 2 (o quizá 3) plataformas, pero es muy difícil hallar rankings formales donde se muestran las  $N$  mejores aplicaciones en un área o proceso concreto, y ventajas e inconvenientes de cada una.

Afortunadamente, hay una vía posible que soluciona las problemáticas anteriores. En la actualidad, existen empresas como Gartner, Forrester, o IDC, cuyo modelo de negocio incluye la investigación y comparativa de aplicaciones.

**Gartner** es una organización dedicada a la **investigación y asesoramiento empresarial**, cuyo modelo de negocio se basa en **recolectar, estructurar, y facilitar** a los responsables y líderes de las organizaciones clientes el **resultado de las investigaciones en las distintas líneas estratégicas del mercado**.

Con más de 15.000 empleados en 100 países, Gartner ofrece a sus clientes inteligencia de mercado en una **gran variedad de áreas**, como gestión de clientes, finanzas, recursos humanos, sistemas de información, legal y compliance, marketing y comunicación, desarrollo y gestión de producto, investigación y desarrollo, ventas, estrategia, o cadena de suministro.

Una de las publicaciones más conocidas de *Gartner* en el ámbito de la comparativa de aplicaciones y plataformas son los *Gartner Magic Quadrants*, **una representación de la excelencia de las aplicaciones en un área concreta** teniendo en cuenta dos dimensiones: la visión de proveedor, y su capacidad para ejecutar, es decir, implementar esa visión. Los *cuadrantes mágicos* de Gartner dividen a los (en este caso) proveedores de software en líderes, aspirantes, visionarios o proveedores de software de nicho.

Figura 6. Cuadrante mágico de Gartner para las aplicaciones de recursos humanos en la nube en organizaciones de más de 1.000 empleados; datos de septiembre de 2019.



Fuente: [www.gartner.com](http://www.gartner.com)

## Bibliografía

<https://www.gartner.com/en>

De forma similar a Gartner, existen otras empresas como Forrester o IDC. En el caso de **Forrester**, se trata de una empresa con muchos elementos coincidentes con Gartner, aunque a en una escala de volumen significativamente

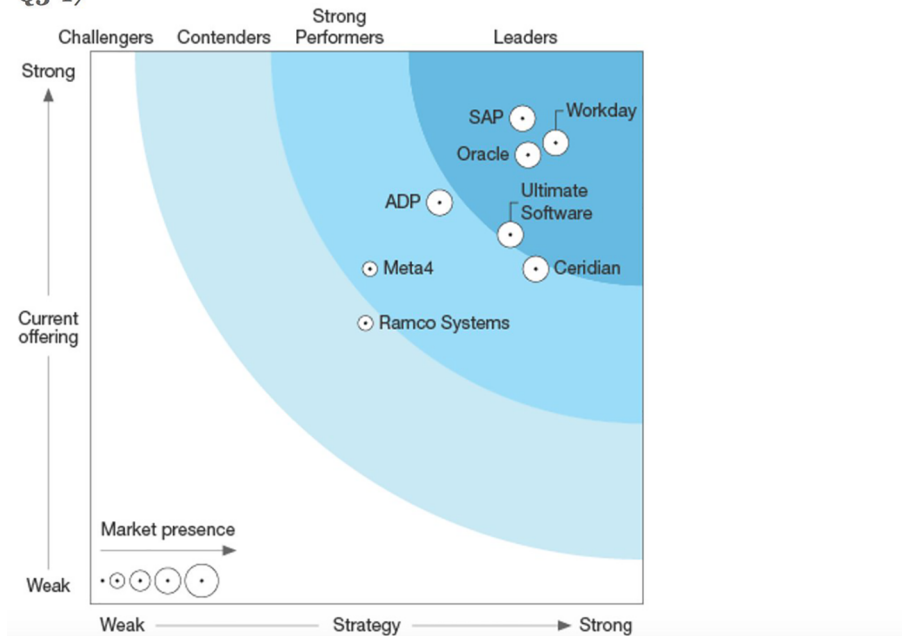


inferior. Al igual que hace Gartner con los *magic quadrants*, Forrester elabora también **análisis comparativos entre plataformas similares**, a los que denomina *Forrester Wave*.

En la representación de Forrester, se comparan las aplicaciones ubicándolas también en cuadrantes: líderes, empresas o plataformas con alto desempeño, contrincantes, y aspirantes. Dicha comparación se realiza en base a tres variables: la solidez de las plataformas (equivalente a lo que Gartner denominaba *capacidad de ejecución*), la visión estratégica (también presente en la representación de Gartner), y la relevancia en el mercado de los proveedores o sus plataformas (en el caso de Gartner, esta variable no es tenida en cuenta).

Figura 7. Forrester Wave para las aplicaciones de recursos humanos en la nube bajo el modelo SaaS (*Software as a Service*); datos del tercer trimestre de 2017.

**Figure 3: Forrester Wave™: SaaS Human Resource Management Systems, Q3 '17**



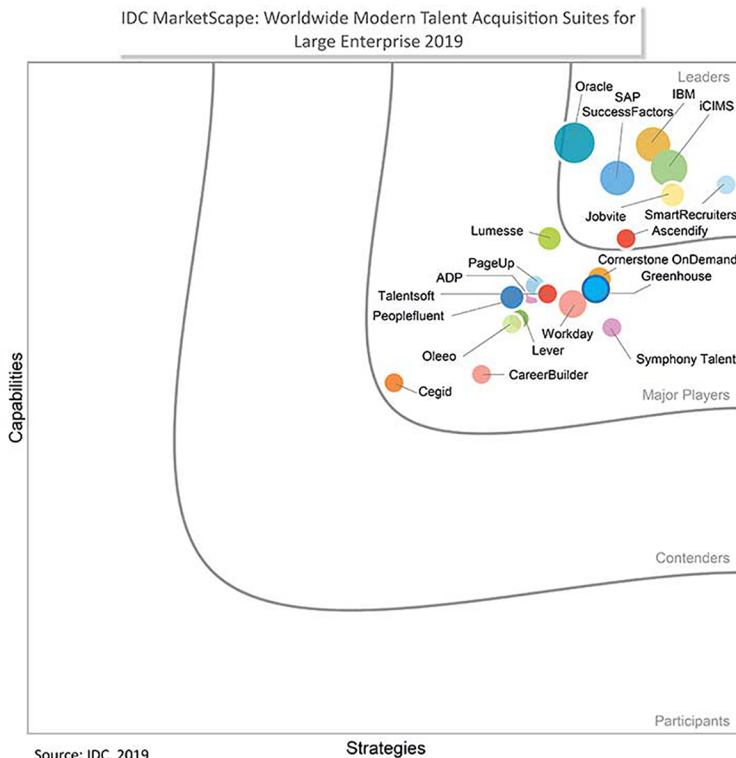
Fuente: [www.forrester.com](http://www.forrester.com)

Por último, la empresa IDC de nuevo presenta una mecánica de funcionamiento muy parecida a Gartner y Forrester. En el caso de IDC, las representaciones comparativas de proveedores y/o plataformas se publican bajo la denominación *MarketScape*, y realizan una **clasificación** también en cuatro niveles en base a las capacidades de los proveedores (o sus plataformas) y la visión estratégica: líderes, actores principales, contrincantes, i partícipes. Asimismo, IDC también incorpora una tercera variable, **el tamaño de la bola que representa a cada proveedor o plataforma, y que es proporcional al impacto que tiene en el mercado.**

## Bibliografía

<https://go.forrester.com/>

Figura 8. IDC MarketScape de plataformas para la captación de talento, en el ámbito de grandes empresas; datos de 2019.



Source: IDC, 2019

Fuente: www.idc.com

**Bibliografía**

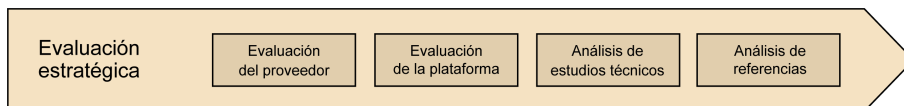
<https://idcspain.com/>

**1.3. Evaluación estratégica de las herramientas (primera criba)**

Una vez se han llevado a cabo acciones como las mostradas en el punto anterior, se **dispondrá de una lista extensa de plataformas candidatas**, probablemente alrededor de 15, incluso más. En cualquier caso, se tratará de un número demasiado elevado como para poder analizarlas todas en detalle, de modo que será necesario realizar una primera **preselección**.

Para llevar a cabo la primera preselección se usarán **criterios generales y estratégicos**, que no impliquen la necesidad de tener que acceder ni realizar análisis pormenorizados de todas las plataformas. Los datos a recopilar pueden clasificarse en los **grupos siguientes** (notar que podría haber más grupos, o definirse de forma distinta, en función del tipo de sector, organización y plataforma):

Figura 9. Evaluación estratégica de herramientas (proceso).



Fuente: Elaboración propia.

- Evaluación de los datos generales del proveedor de la plataforma.
- Evaluación de los datos generales de la plataforma.
- Evaluación mediante estudios técnicos.

- Evaluación a partir de referencias de mercado.

### 1.3.1. Evaluación de los datos generales del proveedor de la plataforma

Los datos generales del proveedor de la plataforma son de interés ya que permiten **comprobar la viabilidad a largo plazo del proveedor como empresa**, dato fundamental ya que la implantación de una herramienta de software es, sin lugar a dudas, una inversión a largo plazo.

Algunos de los datos que se contrastarían en este apartado son:

- Año de creación de la empresa.
- Tipología de empresa (sociedad pública, privada...).
- Número de años que la empresa ha sido de dicha tipología.
- Principales inversores, o propietarios del capital.
- Balance de ingresos, beneficios, y ratios clave en los últimos *N* años.
- Número de empleados, y evolución en los últimos *N* años.
- Evolución de ratios financieros críticos (liquidez, flujo de caja, apalancamiento...) en los últimos *N* años.

### 1.3.2. Evaluación de los datos generales de la plataforma

Una vez verificado la viabilidad del proveedor, se realizará un **análisis similar respecto a la plataforma** que se está evaluando. El objetivo principal, en este caso, es **verificar que la plataforma considerada es suficientemente estable y madura** sin que por ello se halle al final de su vida útil.

Algunos de los datos que se contrastarían en este apartado son:

- Año en el que se realizó el **lanzamiento de la primera versión** de la plataforma.

#### Reflexión

Este dato es importante ya que las plataformas con una trayectoria más extensa, por lo general, habrán desarrollado un conocimiento más amplio, y los equipos de los proveedores habrán creado y perfeccionado una serie de mecánicas de trabajo (diseño, construcción, test, implantación, soporte...) mucho más maduras que en el caso de plataformas más recientes. Asimismo, pese a que los cambios de versión introducen siempre errores técnicos, **las plataformas con mayor trayectoria gozan de un conocimiento acumulado** que hace que elementos fundamentales de la arquitectura de datos y de los procesos estén más consolidados y probados.

- **Versión actual** de la plataforma.
- Año en que se ha realizado el **lanzamiento de la versión actual** de la plataforma.

#### Reflexión

El hecho de licenciar una plataforma de un proveedor en riesgo de presentar problemas de viabilidad trasladaría ese riesgo a la organización, ya que el proveedor podría ver mermada su capacidad de dar soporte a sus sistemas e incluso, en el peor de los casos, no ser capaz de garantizar el propio funcionamiento de la plataforma (por ejemplo, en el caso de un proveedor que no solamente provea las licencias, sino directamente el uso de la propia plataforma, como sucede con el modelo *SaaS - Software as a Service*).

### Reflexión

Este dato también es importante: de una parte, ninguna plataforma es perfecta cuando es lanzada al mercado, luego aquellas plataformas con fecha de lanzamiento reciente tendrán más tendencia a presentar errores de desarrollo de código que otras más maduras; y, de otra, las plataformas que sean muy maduras presentarán mayor estabilidad, pero a la vez estarán más cerca del final de su ciclo de vida, por lo que quedarán obsoletas en menos tiempo.

- **Estadio actual del ciclo de vida** de la plataforma.

### Reflexión

Cada proveedor de software *diseña* su propio ciclo de vida del software que desarrolla. Sin embargo, **hay una cierta estandarización en el mercado**. Por ejemplo, las versiones *alpha* y *beta* son versiones que se ponen a disposición de un grupo minoritario de usuarios para su testeo y verificación, siendo la versión *beta* la más madura de las dos (en la versión *alpha* puede darse incluso el caso de haber partes de la aplicación que no han sido aún desarrolladas, mientras que la versión *beta* normalmente contendrá ya toda la funcionalidad que, sin embargo, no estará exenta de errores y *bugs*). La primera comercialización de un producto viable y cubierto por las garantías pertinentes tiene la denominación de versión de *lanzamiento*. Una vez ha finalizado el lanzamiento del producto (por ejemplo, ya no hay acciones comerciales de marketing asociadas), se entra en la fase de *disponibilidad general*, donde el producto entra en fase de madurez, y que durará hasta el final del ciclo de vida del producto.

- **Fecha en la que finaliza el soporte general** de la plataforma.

### Reflexión

La mayoría de proveedores como, por ejemplo, Microsoft, definen una fecha límite hasta la cual se siguen incorporando mejoras funcionales, además de requerimientos relacionados con la seguridad y estabilidad de la plataforma (es la fase que Microsoft denomina *mainstream support*).

- **Fecha en la que finaliza el soporte extendido** de la plataforma.

### Reflexión

La fecha de finalización del soporte extendido es el momento hasta el cual el proveedor se compromete a incorporar mejoras **no funcionales** en la plataforma. Es decir, desarrollará nuevas funcionalidades relacionadas con la estabilidad, estabilidad y rendimiento de la plataforma, pero no mejorará ni incorporará nuevos procesos.

- **Servicio ofrecido por el proveedor** (y condiciones) más allá de la fecha final del soporte extendido de la plataforma.

### Reflexión

Tras la finalización de la fecha de soporte extendido, la mayoría de **proveedores ofrecen planes de mantenimiento**, aunque en este caso la plataforma ya no tiene cobertura alguna ni garantía, de modo que dichos servicios son todos de pago. Por ejemplo, y volviendo al caso de Microsoft, se ofrecen servicios de soporte que deben ser pagados de forma separada y, en función de la plataforma, incluso la posibilidad de suscribirse a un programa de *extensión de la seguridad* que permite a las empresas seguir recibiendo e implantando mejoras de esta área.

- **Número de instalaciones** de la plataforma (en **todas las versiones**).
- **Número de instalaciones** de la plataforma (en la **versión actual**).
- **Referencias de clientes** reales en la versión actual de la plataforma.

### Bibliografía

Fixed Lifecycle Policy, *Microsoft* [Fecha de consulta: octubre de 2019] Link: <https://support.microsoft.com/en-ca/help/14085>

- **Fecha de lanzamiento de la siguiente versión de la plataforma.**

### Reflexión

Este dato también es de vital importancia, ya que la cercanía de la fecha de lanzamiento de una nueva versión de la plataforma puede hacer que sea preferible esperar y ya implantar la nueva versión o, en función de la relación con el proveedor y la criticidad del proceso, incluso optar a implantar la plataforma antes de su lanzamiento oficial. Existen diferentes denominaciones para este tipo de programas, como por ejemplo *ramp-up projects* (proyectos de *inicialización*) o *early-adopter projects* (proyectos orientados a *pioneros*). Pese a la problemática inherente de partir de soluciones menos estables, estos proyectos cuentan con la ventaja que supone tener el apoyo del proveedor de software, que suele implicarse de forma mucho más intensa (ya que es su objetivo la rápida estabilización de la plataforma) tanto en cantidad como calidad de los recursos.

### 1.3.3. Evaluación mediante estudios técnicos

Todos los datos relativos al proveedor o a la plataforma mostrados hasta el momento pueden obtenerse con cierta sencillez a partir de la información disponible en abierto y de forma comparable. No siempre será sencillo en todos los casos, pero sí deberá ser relativamente asequible en el caso de proveedores y plataformas con mayor relevancia.

A pesar de lo anterior, seguirá faltando una información fundamental: **la comparativa neutra** (es decir, no sesgada) y **estructurada de los distintos proveedores y/o plataformas a nivel funcional**. Para ello, una posible fuente de información pueden ser los datos disponibles en abierto en internet, con el inconveniente de que difícilmente se hallará una comparativa completa, objetiva y estructurada. En consecuencia, una forma de simplificar de forma muy significativa esta tarea es **confiar de nuevo esta tarea a empresas como Gartner, Forrester, IDC o similares**, especializadas en realizar estudios de mercado, para así revisar directamente las conclusiones.

Además de los estudios específicos (y extensos) que puedan publicar este tipo de organizaciones, otras como, por ejemplo, los *magic quadrants* de Gartner, o los equivalentes Forrester wave y MarketScape de Forrester e IDC, incluyen este tipo de información de forma breve y sintética.

#### Ejemplo 2

**Análisis de Workday, Oracle, y SAP como plataformas cloud en la gestión de procesos de RR.HH. para grandes empresas con más de 1.000 empleados**

#### Workday:

Fundada en 2005 y cotizada en bolsa, la suite SaaS HCM de Workday se lanzó en 2007. Hasta mayo de 2019, más de 2.700 organizaciones habían comprado Workday HCM, de las cuales más de 1.800 seguían activas. De los 500 nuevos clientes de 2018, aproximadamente el 25 % eran de fuera de Norteamérica, lo que indica su creciente presencia y capacidad internacional. Durante el pasado año, Workday realizó una importante inversión en flexibilidad organizativa y estructura TM, incluyendo Skills Cloud, una aplicación TM basada en inteligencia artificial, que establece una base diferenciada para la innovación futura. Workday es el primer proveedor de HCM para grandes empresas que ofrece múltiples opciones de implementación en la nube. En 2018, adquirió tecnología de Rallyteam para la gestión de talento, Adaptive Insights para la planificación de equi-

#### Bibliografía

Lougee, M.; Chandra, R.; Cerrato, J.; Pang, C.; Hanscome, R.; Freyeremuth, J.; Grinter, S., Poitevin, H. (2019) Magic Quadrant for Cloud HCM Suites for 1,000+ Employee Enterprises, *Gartner*, 23 September 2019 (Gartner ID: G00373032)

pos y talento y capacidades analíticas mejoradas de Stories.bi. Workday es líder en este Cuadrante Mágico.

#### Fortalezas

- Workday tiene un **modelo de socio único** con una red de proveedores de implementación. **Aplica estándares más estrictos para las certificaciones y la experiencia**, y proporcionará auditorías de calidad de la implementación como servicio adicional. Las investigaciones de Gartner indican que la gestión estricta de Workday contribuye a una experiencia más satisfactoria en comparación con sus competidores.
- **Los clientes de referencia de Workday puntuaron al proveedor por encima de la media en cuanto al servicio de atención al cliente.** También se mostraron satisfechos respecto a la implementación inicial, el despliegue adicional y las actualizaciones, así como a las experiencias relacionadas con el proceso de venta.
- **La satisfacción del cliente de referencia de Workday respecto a la funcionalidad de la aplicación se situó muy por encima de la media en cuanto a la planificación de la remuneración.** Aunque es un aspecto relativamente nuevo, la gestión del aprendizaje también obtuvo una puntuación por encima de la media, junto con los principales análisis de recursos humanos y de la plantilla.

#### Precauciones

- La solución PaaS de Workday, Workday Cloud Platform, tiene una **disponibilidad limitada**. Su lanzamiento completo está previsto a finales de 2019. Esta falta de disponibilidad se refleja en la puntuación del cliente de referencia respecto a la extensibilidad, que se sitúa por debajo de la media.
- Workday tiene algunas **lagunas de funcionalidad de las aplicaciones en comparación con sus competidores**. Estas carencias incluyen la ampliación de cobertura global de la nómina, la programación avanzada y la gestión de casos de recursos humanos. Utiliza una estrategia de colaboración con otros socios para satisfacer estas necesidades de recursos humanos.
- **La satisfacción de los clientes de referencia respecto al valor del producto en comparación con su precio está muy por debajo de la media.** La estructura de precios —en concreto, la práctica de facturar todos los módulos en el momento de la instalación, en vez de ofrecer opciones más flexibles— es un factor relevante. Por otra parte, la satisfacción respecto al VCR disminuyó a partir de 2018, incluyendo una reducción en el proceso de solicitud. Aunque el VCR ha bajado en general, el tamaño medio de sus clientes ha aumentado, lo que indica que satisface requisitos más complejos.

#### Oracle:

**Oracle HCM Cloud se ha desarrollado de forma nativa sin grandes lagunas, además de incorporar otras capacidades adicionales, como aplicaciones para la vida laboral.** Tras haber solucionado todas las brechas importantes en su gama de productos, Oracle se ha centrado recientemente en la innovación de la experiencia de usuario (UX), la mejora de los nuevos módulos, así como la intensificación del apoyo al personal que trabaja por horas.

Gartner estima que **más de 2.900 clientes** habían comprado el módulo Global HR de Oracle hasta mayo de 2019 (más de 1.800 activos). El producto resulta muy adecuado para las multinacionales que necesitan un SOR global para la gestión de sus procesos centrales de recursos humanos y talento. En los últimos años, Oracle ha demostrado un compromiso sostenido con la expansión y profundización de sus aplicaciones HCM. Oracle es líder en este Cuadrante Mágico.

#### Fortalezas

- **La satisfacción general de los clientes de Oracle HCM Cloud respecto a la funcionalidad de la aplicación está muy por encima de la media de este Cuadrante Mágico.** El análisis de la plantilla, la planificación de la remuneración y la nómina también se situaban muy por encima de la media. La herramienta de WFM de Oracle obtuvo, asimismo, una puntuación ligeramente superior a la media, lo que demuestra que sigue invirtiendo en la funcionalidad relacionada con el personal que trabaja por horas. Se lanzó a finales de 2018, pero esta característica todavía no se ha adoptado ampliamente.

- **La satisfacción de los clientes de referencia de Oracle** respecto a los criterios generales de capacidad sitúa a esta empresa entre las dos primeras. Oracle es uno de los dos únicos proveedores incluidos en este estudio que ofrece una plataforma rica en funciones como capacidades de servicio (PaaS). Oracle obtuvo una puntuación muy superior a la media en soporte móvil, incorporación de tecnologías avanzadas emergentes e integración del paquete HCM con otras aplicaciones. En cuanto al VCR, la atención posventa de Oracle y la entrega de implementaciones y actualizaciones adicionales siguen siendo muy superiores a la media.
- Oracle **ha demostrado visión e innovación** añadiendo un estudio de diseño de experiencias, así como ampliando el uso de asistentes digitales, diseño móvil receptivo y UX alternativo, entre los que se incluyen experiencia de usuario conversacional mediante tecnologías de asistente virtual, como Alexa o Siri, así como la integración con espacios de trabajo digitales, como SLAC o Microsoft Teams.

#### Precauciones

- Los comentarios de los clientes de Gartner han indicado **cierto descontento con las opciones de usabilidad y configuración** de herramientas de reconocimiento y gestión del rendimiento continuo. El paquete Experience Design Studio tiene por objeto racionalizar la UX, pero aún no ha sido ampliamente adoptado.
- Aunque Oracle ha demostrado su fortaleza en los mercados de Norteamérica, Reino Unido, India y la región APAC, en general, **es difícil obtener referencias en otras ubicaciones geográficas**.
- Los datos de referencia para evaluar el compromiso y la planificación de la plantilla son escasos.

#### SAP:

SuccessFactors es la plataforma HCM en la nube diseñada por SAP. La solución soporta la **localización y el cumplimiento** (incluyendo, beneficios, nómina y recursos humanos) en 98 países, y se localiza para el manejo de nóminas en 43 países. Está totalmente disponible en la nube pública. En noviembre de 2018, SAP adquirió Qualtrics, lo que permitió añadir a su cartera una amplia experiencia en la gestión de la plantilla. La oferta es muy adecuada para las multinacionales que necesiten un SOR global para la administración de recursos humanos y procesos integrales de TM. SuccessFactors posee capacidades amplias e innovadoras. La satisfacción general de los clientes ha mejorado notablemente en 2018. SAP es líder en este Cuadrante Mágico.

#### Fortalezas

- SAP posee amplias capacidades **para extender o personalizar** sus aplicaciones utilizando SAP Cloud Platform (PaaS), lo que se refleja en la satisfacción por encima de la media en lo referente a la capacidad para personalizar o ampliar la aplicación.
- **Las referencias de los clientes de SAP SuccessFactors indican una satisfacción superior a la media** en todas las aplicaciones TM de precontratación y poscontratación. La trayectoria profesional y la sucesión, el desempeño y los objetivos, y la planificación de la remuneración fueron especialmente calificadas muy por encima de la media.
- SAP SuccessFactors **tiene capacidades innovadoras y de expansión**, incluyendo el uso de ML, para promover la diversidad y la inclusión a través de sus capacidades Business Beyond Bias o su funcionalidad de gestión de relaciones con candidatos diferenciados integrada en el reclutamiento.

#### Precauciones

- Aunque la satisfacción del cliente ha mejorado sustancialmente en las tres principales categorías de funcionalidad de las aplicaciones —general, técnica y relación proveedor-cliente— todavía no está al nivel de los mejores proveedores de su categoría.
- En el último año, ha introducido mejoras significativas en la funcionalidad nativa de sus beneficios en EE.UU., incluyendo inversiones en cuentas de ahorro de salud, que han mejorado la experiencia de inscripción. Sin embargo, la mayoría de los clientes estadounidenses optan por socios de administración de beneficios.
- En cuanto a las capacidades técnicas de los productos, SAP presenta dificultades asociadas a arquitecturas adquiridas dispares, como implementaciones complejas, absorción de versiones y generación de informes. Sin embargo, su transición hacia un

modelo de objeto común en todas las aplicaciones adquiridas y su fuerte inversión en la integración del paquete están mejorando la satisfacción del cliente.

### 1.3.4. Evaluación a partir de referencias de mercado

Una vez llegado a este punto, se dispone ya de una documentación suficiente como para poder realizar primeras priorizaciones dentro de la lista de proveedores y/o plataformas a evaluar. Eso sí, todo ello ha sido en base a documentación escrita obtenida bien a través de fuentes abiertas en internet, o bien a través de agencias especializadas en estudios de mercado.

En ocasiones, podría suceder que o bien no exista suficiente información escrita, o que, incluso habiéndola, no resulte suficientemente esclarecedora como para poder priorizar los proveedores y/o plataformas suficientemente. En este tipo de situaciones, podrá resultar necesario hablar con una persona que pueda resolver las dudas que puedan existir. Para ello, existen dos enfoques posibles, compatibles también entre sí:

**1. Hablar con un analista de alguna de las empresas especializadas en estudios de mercado** como las introducidas anteriormente –por ejemplo, Gartner ofrece la posibilidad de hablar con analistas especializados en distintas áreas desde distintas perspectivas (por ejemplo, especialistas en un proceso con visión transversal de las aplicaciones; especialistas en una herramienta con visión transversal de los procesos, etcétera).

**2. Hablar con expertos de negocio y/o sistemas de información con amplia experiencia en el uso, gestión, implantación...** de las herramientas evaluadas. Lógicamente ello implica conocer y conseguir el contacto del experto adecuado; pero, sin embargo, ello no es excesivamente complejo, ya que de nuevo en este sector existen agencias que se dedican justamente a gestionar *redes de conocimiento* donde ponen en contacto a expertos con las organizaciones o personas que puedan requerir de sus servicios.

#### Ejemplo 3

Ejemplos de organizaciones como las referidas en el segundo punto los hallamos en empresas como Gerson Lehrman Group (GLG), Coleman Research, o Alphasights.

El modelo de negocio de estas organizaciones es muy simple en su funcionamiento: en primer lugar, cuentan con **extensas bases de datos de expertos** (por ejemplo, GLG, la mayor red a nivel mundial, cuenta con más de 800.000); posteriormente, cuando algún cliente solicita asesoramiento, basta con **cruzar la necesidad del cliente con la base de datos para dar con los perfiles que mejor encajan**, y ofrecerlos con sus tarifas correspondientes (cada experto tiene libertad para fijar su propia tarifa, que las empresas como GLG, Coleman Research o Alphasights incrementan con el margen que ellas aplican. Además de posibilitar el contacto, estas empresas facilitan todo el proceso, incluyendo la **gestión de la reunión**, la logística que sea necesario, y también todas las **gestiones financieras**.

#### Bibliografía

<https://glg.it/>  
<https://www.colemanrg.com/>  
<https://www.alphasights.com/>



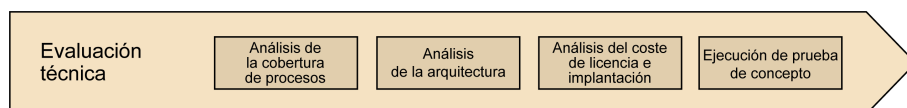
Los pasos anteriores **permitirán no solo reducir la lista de proveedores y plataformas obtenidos inicialmente, sino también priorizar aquellos que permanecen tras la primera fase de selección o *criba*.**

Con ello, se podrá abordar la siguiente fase, correspondiente a la evaluación técnica, con una doble ventaja: primero, no tener que invertir esfuerzo, tiempo y presupuesto en analizar proveedores o plataformas que no están lo suficientemente maduros; y, segundo, comenzar el análisis detallado a partir de los proveedores o plataformas con una posición más alta dentro de la priorización realizada.

#### 1.4. Evaluación técnica de las herramientas (segunda criba)

El último paso de la fase de búsqueda y preselección de herramientas consistirá en la ejecución de una evaluación técnica de las mismas. **La evaluación técnica consiste en un análisis más detallado de las plataformas** siendo consideradas, donde se llevan a cabo tareas que requieren un mayor esfuerzo como, por ejemplo:

Figura 10. Evaluación técnica de herramientas (proceso).



Fuente: elaboración propia.

- Análisis preliminar de la cobertura de los procesos.
- Análisis preliminar de la arquitectura.
- Análisis preliminar del coste de licenciamiento e implantación.
- (Únicamente si es posible) ejecución de prueba de concepto.

##### 1.4.1. Análisis preliminar de la cobertura de los procesos

El análisis preliminar de la cobertura de procesos es una tarea que para estar bien ejecutada requiere una inversión significativa de tiempo de recursos expertos. Esta tarea se basa en **comparar las necesidades de la organización a nivel de proceso** (es decir, no requerimientos concretos sino qué procesos son necesarios) y **contrastarlas con los procesos cubiertos por las distintas plataformas evaluadas.**

La gran complejidad de esta tarea no radica tanto en el análisis de los procesos de las distintas plataformas siendo evaluadas (al fin y al cabo, esta tarea no deja de ser una medición, y que además en este punto del proceso no podrá ser otra cosa que estimativa o aproximada), sino el hecho de **disponer de un patrón con el que poder llevar a cabo la comparación.** Es decir, antes de

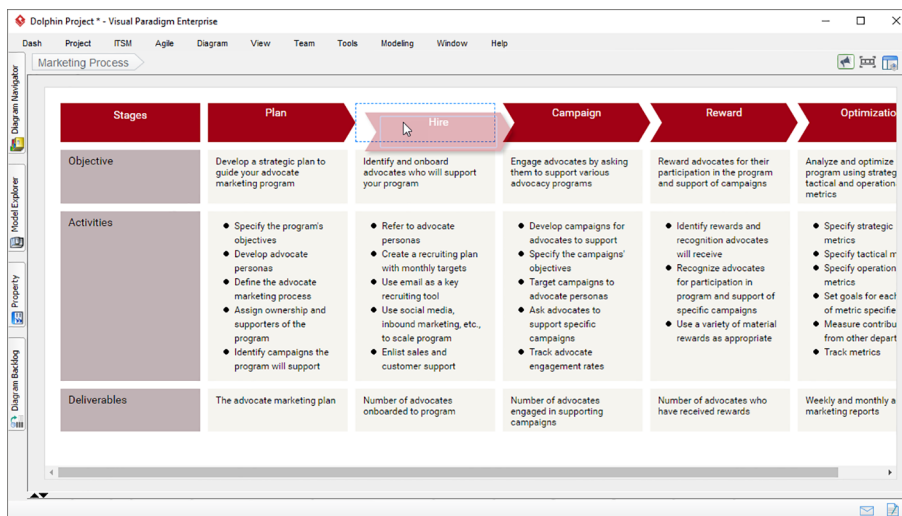
poder realizar una evaluación funcional de varias plataformas, es condición necesaria tener una referencia fija sobre el cual basarse a la hora de llevar a cabo la comparación.

## Mapa de procesos

El patrón anterior presenta distintas denominaciones en función de las distintas metodologías, aunque frecuentemente se refiere a éste como **mapa de procesos**. El mapa de procesos se presenta como una jerarquía de procesos, de menor a mayor nivel de detalle, donde se **estructuran los procesos y subprocessos** al n-ésimo nivel, así como distintas características que se indiquen a cada nivel.

Cuando el contexto es la evaluación de proveedores o plataformas, una de las características fundamentales en el mapa de procesos es el **nivel de criticidad** (es decir, importancia) del proceso, para posteriormente, al realizar la comparativa se pueda hacer de forma ponderada respecto al peso de cada proceso y subprocesso.

Figura 11. Ejemplo de representación visual de un mapa de procesos y subprocess (1 nivel) en el ámbito de RR.HH.



Fuente: <https://www.visual-paradigm.com/features/process-map-designer/>

Una vez se dispone de un mapa de procesos interno como marco de referencia, con distintos niveles y subniveles, así como también sus respectivas ponderaciones, se llevará a cabo la **comparativa con las distintas herramientas consideradas**. Esta comparativa se realizará a partir de **búsquedas, investigaciones propias, o utilización de expertos** (podrá hacerse de la misma forma que en el apartado anterior).

Al final del proceso, se dispondrá de un **valor estimado de cobertura de los procesos para cada uno de los proveedores o plataformas evaluados**, y que representará el grado de cada uno de ellos al estándar de referencia utilizado para la comparativa.

#### **Ejemplo 4**

En el ámbito de recursos humanos, las organizaciones europeas deben garantizar el cumplimiento del **Reglamento General de Protección de Datos** (RGPD, o *GDPR* por su equivalencia en inglés, General Data Protection Regulation). Esta regulación establece, entre otros aspectos, **cómo deben tratarse los datos personales**, y cómo deben poderse gestionar, incluyendo el borrado. Por lo tanto, el modelo de procesos si se trata de una organización radicada en la Unión Europea (UE) o el Espacio Económico Europeo (EEE) deberá contemplar la posibilidad de llevar a cabo ciertas acciones para el cumplimiento de la legislación existente.

### **1.4.2. Análisis preliminar de la arquitectura**

El segundo paso consistirá en un **análisis preliminar de la arquitectura**, para comprobar y revisar que las arquitecturas permitidas o recomendadas por el proveedor de la plataforma se ajustan a los estándares propios tanto de la propia organización como las provenientes de legislaciones aplicables.

#### **Ejemplo 5**

Siguiendo el ejemplo del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD, o GDPR), dicha directiva establece claramente qué información debe permanecer y no debe abandonar el territorio europeo, así como las condiciones correspondientes. Este hecho, por lo tanto, justifica de forma clara por qué el análisis de la arquitectura es fundamental: **los arquitectos de sistemas son los encargados de velar para que las plataformas cumplan con las legislaciones locales y regionales**.

El resultado del análisis de la arquitectura habilitará **nuevos parámetros de comparación entre los proveedores y las plataformas**, descubriendo incompatibilidades que puedan existir con los sistemas y directivas tanto internos como externos.

### **1.4.3. Análisis preliminar del coste de licenciamiento e implantación**

Como se puede constatar, a lo largo de los puntos anteriores, el análisis realizado ha seguido una evolución incremental de la complejidad. Lógicamente no se trata de algo casual, sino de una estrategia concebida a conciencia: cualquier aspecto que resulte un obstáculo insalvable es fundamental descubrirlo lo antes posible en el proceso de análisis y selección de herramientas, evitando así tiempo y esfuerzos innecesarios en un proveedor o plataforma que en ningún caso terminará siendo seleccionada. Por ello, **comenzar con los elementos más sencillos del análisis** es lo que optimiza el **proceso de descubrimiento**.

Hasta este momento, todos los aspectos analizados pueden ser considerados como **aspectos objetivos** de los proveedores o plataformas. Esto significa que, independientemente de la facilidad o complejidad para obtener una informa-

ción concreta, una vez obtenida, **su interpretación es directa y exacta**. Por ejemplo, la facturación de una empresa, o la versión actual de un *software* es un dato objetivo, es el que es.

A partir de este punto, entra un factor determinante como el **coste** (de licencias o de implantación de la plataforma), cuyo resultado jamás podrá ser objetivo y determinante, ya que siempre es consecuencia de una negociación y la ejecución de una actividad no exacta como es la implantación de un *software*. Por ello, el análisis y comparación de los proveedores y/o plataformas implicará un cierto grado de incertidumbre y obligará a trabajar con rangos aproximados.

### **Análisis del coste de las licencias**

En la actualidad, la mayoría de los proveedores ofrece de forma abierta el coste de las licencias de sus productos cuando el número de usuarios es bajo. Es decir, en los casos en el valor del contrato es bajo, no existe negociación: **solo hay un coste por licencia, pudiendo optimizarse (reducirse) a medida que se contrata un mayor número de licencias**.

Sin embargo, **a partir de un cierto número de licencias**, ya no se facilitan datos del coste, sino que se insta a contactar con el departamento comercial del proveedor para llevar a cabo un análisis más detallado que permita **elaborar un contrato a medida**. Este tipo de negociaciones son complejas, ya que no solamente entra en juego la **variable número de licencias**, sino también otros aspectos como:

- a) El **número de usuarios** de cada tipo (en el caso de que haya distintos tipos de usuarios con niveles de funcionalidades diferentes).
- b) La previsión de la **evolución del número de licencias**, tanto en número como a lo largo del tiempo.
- c) La **duración de contrato**.
- d) La posible inclusión de **otros productos** en el contrato (por ejemplo, otros módulos o aplicaciones licenciadas por el mismo proveedor de *software*).
- e) La posible inclusión de **otros servicios** en el contrato (por ejemplo, servicios de soporte, mantenimiento, actualización a nuevas versiones...).

Figura 12. Esquema de precios de la plataforma de análisis de dato Qlik Sense, en sus ediciones profesionales (*business*) y de empresa (*enterprise*). En ambos casos, se ofrece la posibilidad de obtener precios escalonados (es decir, el precio de las licencias se optimiza a medida que crece el volumen de contratación). En la licencia *Enterprise*, el coste en función del tipo de usuario (*professional* o *analyzer*) también varía.

<p><b>Qlik Sense® Business</b></p> <p>Solución SaaS para hacer operativa la analítica en todos los grupos y equipos</p> <p><b>\$30*</b></p> <p><small>*USD/usuario/mes. Facturación anual. Precios escalonados disponibles.</small></p> <p><a href="#">Prueba gratis</a></p>	<p><b>Qlik Sense® Enterprise</b></p> <p>Solución multicloud para escalar y ampliar la analítica entre departamentos y empresas</p> <table style="margin: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><small>PROFESSIONAL</small></td> <td style="text-align: center;"><small>ANALYZER</small></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>\$70*</b></td> <td style="text-align: center;"><b>\$40*</b></td> </tr> </table> <p><small>*USD/usuario/mes. Se factura anualmente. Contáctenos para conocer la capacidad y la posibilidad de precios escalonados. <a href="#">Comparar tipos de usuario.</a></small></p> <p><a href="#">Contactar con ventas</a></p>	<small>PROFESSIONAL</small>	<small>ANALYZER</small>	<b>\$70*</b>	<b>\$40*</b>
<small>PROFESSIONAL</small>	<small>ANALYZER</small>				
<b>\$70*</b>	<b>\$40*</b>				

Fuente: <https://www.qlik.com/es-es/pricing>.

Para poder obtener información respecto a los costes (o por lo menos, palancas que determinan el coste) en los casos en que éstos no están publicados, existen distintos mecanismos para obtener una *aproximación* como, por ejemplo:

- **Búsquedas en internet.** Pese a la facilidad del método, debe indicarse que la fiabilidad de éste es habitualmente baja: los contratos de licenciamiento están sometidos a unas cláusulas de confidencialidad muy estrictas, por lo cual su contenido no es algo que pueda hallarse de forma abierta en la red. Asimismo, en la mayoría de ocasiones, los contratos son muy complejos e implican un gran número de condicionantes. Por ello, incluso aunque parte de la información publicada fuera verídica, probablemente no permitiría llegar a ninguna conclusión sin conocer todo el contenido del contrato.
- **Utilización de empresas de análisis de mercado** como Gartner, Forrester, o IDC. Debido a la cantidad de expertos e información con las que cuentan este tipo de empresas, una de las vías de explotación de negocio es justamente asesorar en este tipo de cuestiones. Estas organizaciones cuentan con analistas especializados en el área de *compra estratégica* (*strategic sourcing*, o *strategic procurement*) que son capaces de analizar la propia casuística y realizar un análisis transversal del coste para distintos proveedores o plataformas, y generar un rango orientativo de precios  *finales* en los que podría situarse un hipotético contrato.

### Análisis del coste de implantación

Similar a como sucede con las licencias, la información de los contratos para la implantación de plataformas de software no solamente son documentos confidenciales, sino también muy complejos y sometidos a un alto número de variables y condicionantes. Por ello, resulta imposible obtener una estimación exacta –prácticamente sucede igual incluso una estimación aproximada–.

**La implantación de una misma plataforma de software en una tipología de organización similar**, con un volumen de usuarios similar, puede tener una variación de varios órdenes de magnitud, en **función de variables** como, por ejemplo:

- a) Qué **procesos** deben implantarse.
- b) **Si existe una plataforma previa**, desde la cual habrá que migrar los datos (y ocuparse de la gestión del cambio), o bien se trata de una implantación que parte desde cero y sin que haya un sistema previo.
- c) La **configuración del equipo** del proyecto: si lo ejecuta el personal propio de la organización, o bien completamente una empresa externa, o bien habrá un equipo híbrido y, en este caso, qué roles y responsabilidades ostenta cada organización.
- d) La **procedencia y ubicación de los recursos**, tanto internos como externos, del proyecto.
- e) El **coste de los recursos** del proyecto.
- f) El **tiempo de implantación** de proyecto.
- g) El **enfoque** de proyecto, si se opta por la solución estándar de la plataforma, o bien si se pretenden introducir modificaciones (bien en la plataforma si lo permite, o fuera de ésta).

Podrían definirse muchas más variables, pero el listado incluido sobre estas líneas es suficiente para ilustrar las causas por las cuáles determinar el coste de implantación de un proyecto es tan variante.

Para poder obtener información respecto a los costes de implantación (o, como en el caso anterior, las palancas que influyen en éste, y su magnitud) el mecanismo más óptimo es directamente utilizar **empresas de análisis de mercado**, ya que el contenido disponible en internet es sin lugar a dudas demasiado general e impreciso como para poder realizar cualquier evaluación.

#### **1.4.4. Ejecución de prueba de concepto**

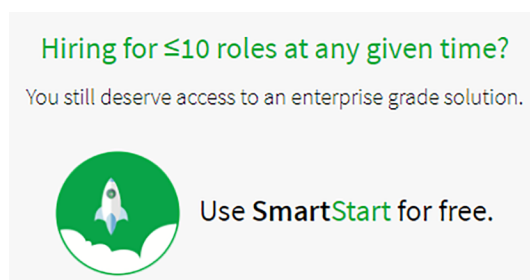
Una vez concluidos los pasos anteriores, ya se tiene una visión muy madura de los proveedores o plataformas que parecen ajustarse mejor a las necesidades de la organización.

En función de la calidad de la información obtenida, podría ser incluso suficiente para pasar a la siguiente fase del proceso, consistente en la **selección formal del proveedor o plataforma** sin que haya un riesgo de haber considerado mal candidato como opción, o lo contrario, haber omitido a un buen

candidato como opción. Sin embargo, y en la medida de lo posible (no siempre se puede realizar) es muy recomendable, siempre que sea técnicamente factible, realizar una breve prueba de concepto de las plataformas mejor consideradas.

Muchas de las plataformas existentes hoy en día –especialmente las que se ofrecen en modelos en la nube como *SaaS*– ofrecen la posibilidad de utilizar **licencias de prueba** (en inglés, denominados *free trials*) durante un periodo determinado (normalmente, 15 o 30 días).

Figura 13. SmartRecruiters va más allá en lo que se refiere a las versiones de prueba, y ofrece *SmartStart*, una versión de su plataforma con las mismas funcionalidades que la versión para grandes empresas. La diferencia radica en la limitación del número de objetos que pueden crearse (por ejemplo, con *SmartStart* únicamente puede haber 10 posiciones vacantes abiertas de forma concurrente). SmartRecruiters estima que esta versión puede cubrir las necesidades de empresas hasta 250 empleados, o también ser utilizada para realizar pruebas de concepto a cualquier tipo de organización.



Fuente: <https://www.smartrecruiters.com/pricing/>.

## 1.5. Conclusión

Una vez concluidos todos los pasos mostrados en los puntos anteriores de la presente sección, **se dispondrá de una lista limitada (y priorizada) de proveedores o plataformas candidatos para formar parte de un proceso formal de selección.** En el apartado siguiente se introducirán –de forma muy resumida– las etapas principales de un proceso de selección.

## Recordatorio

¿Por qué es tan crítico incidir como se ha hecho en los conceptos relacionados con los contenidos , y sin embargo sobre estas líneas se indica que el apartado § se tratará de forma *muy resumida*?

El motivo tiene que ver única y exclusivamente con la **función que tiene el personal del área de RR.HH.** en los procesos que se desempeñan. La comprensión de los procesos actuales y las herramientas utilizadas, sus ventajas, sus limitaciones, y las posibles mejoras, tanto a partir del desarrollo de las herramientas actuales como mediante la implantación de nuevas herramientas (y en este caso, cuáles) son tareas cuya responsabilidad última recaen sobre el propio personal de negocio, es decir, los profesionales que forman parte del equipo de RR.HH. Ellos son quienes **deben ocuparse de transformar las necesidades de negocio en una propuesta estructurada** para que se inicie un proceso formal de selección y contratación.

Ahora bien, una vez se inicia el proceso formal de selección, la responsabilidad de liderar este proceso recaerá en el departamento de compra estratégica o, en función de la organización, sobre el departamento de sistemas de información.



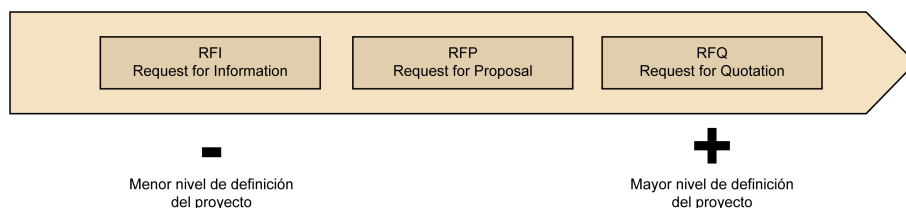
## 2. Selección de herramientas: metodología

### 2.1. Introducción

A lo largo de los puntos anteriores se han cubierto algunos de los principales procesos para la preselección de herramientas. Dicha metodología se ha basado en la creación primero una amplia base de posibles plataformas candidatas, que posteriormente se podía reducir a partir de la ampliación progresiva de la información que se puede obtener de cada una de ellas.

Tras disponer internamente de una preselección de herramientas, el siguiente paso no es otro que la **selección formal de la plataforma**. Este proceso se abordará en los siguientes subapartados de esta sección. Antes, sin embargo, conviene hacer una **diferenciación entre las distintas tipologías de procesos de selección**, ya que, en función del tipo de plataforma, el punto de partida, y el grado de preparación de la propia organización, éste podrá variar.

Figura 14 Tipologías de procesos de selección de proveedores y/o plataformas en función del nivel de definición que se tiene del proyecto.



Fuente: elaboración propia.

#### RFI (Request for Information)

El término anglosajón *Request for Information* (RFI) se traduce habitualmente al español como **solicitud de información**. Este proceso es utilizado por aquellas **organizaciones que necesitan licitar un producto o servicio, pero sin tener el conocimiento funcional y/o técnico suficiente** para formular unos requerimientos concretos de las necesidades.

De hecho, en general, las organizaciones que lanzan una RFI **no tienen la total confianza que el proyecto se vaya a ejecutar**, justamente por el desconocimiento de éste. Por ello, los proveedores que son invitados a una RFI para proponer uno de sus servicios o plataformas suelen optimizar los esfuerzos dedicados a responder a este tipo de peticiones.

## RFP (Request for Proposal)

En el caso de la RFP, acrónimo del término anglosajón *Request for Proposal* (traducido habitualmente al español como *solicitud de propuesta*), las **organizaciones sí tienen un alto nivel de confianza en la viabilidad del proyecto**, y no solamente eso, también una buena noción de los requerimientos o necesidades a cubrir por el proyecto o plataforma que conforma el objeto de la licitación.

Con respecto a la RFI, la RFP es mucho más compleja, no solamente por el nivel de conocimientos previos y preparación que requiere, sino por la **formalidad** que rodea al proceso —se verá a lo largo de los siguientes subapartados— y, como resulta deducible, por la **complejidad** y consecuente **inversión de tiempo** que conlleva el análisis de las respuestas recibidas, mucho más extensas y detalladas que en el caso de la RFI.

### Objetivo de la RFP vs. RFI

Como su propio nombre indica, el **objetivo de la RFI es recabar información** sobre un proyecto o plataforma de varios proveedores, y comprender mejor en qué consiste, las ventajas que aporta, el tipo de proyecto que se requiere, así como (en algunos casos) el rango de precios y/o tiempos de implantación, en la mayoría de ocasiones indicados de forma muy genérica y sujetos a muchos condicionantes.

Por el contrario, el **objetivo de la RFP**, en línea de nuevo con su nombre, **es obtener una propuesta completa**, incluyendo todo el nivel de detalle necesario, costes, plazos, condicionantes, garantías, etcétera, por parte de los proveedores para un proyecto o producto. El resultado de una RFP debe permitir a la organización que la lanza el pasar a formalizar todos los condicionantes en un contrato para entonces dar comienzo al proyecto.

## RFQ (Request for Quotation)

Por último, la Request for Quotation (RFQ), traducida al español habitualmente como *solicitud de oferta* (existen textos que también se refieren a ésta mediante la traducción más literal, *solicitud de cotización*), es el escenario donde **la organización que la lanza tiene más información y conocimiento sobre la solicitud**.

Debido a lo anterior, en este caso no se requiere a los respondientes describir el proyecto o producto, las funcionalidades, los plazos, condiciones, y demás. Todo ello se  *fija* dentro de la propia solicitud, y solamente **se pide a los proveedores invitados al proceso responder con una oferta o cotización** —en algunos casos la oferta podrá estar acompañada de credenciales, para que el proveedor pueda demostrar casos reales del servicio o producto ofertado—.

### Ejemplo 6

Un ejemplo de solicitud de cotización (RFQ) en un contexto de los sistemas de información podría ser, por ejemplo, si se desea equipar a un grupo de empleados con nuevos ordenadores. Sería relativamente sencillo detallar la lista de especificaciones deseadas y

remitirlas a varios distribuidores de electrónica para que cada uno pueda presentar su oferta correspondiente.

Existe una variante de la RFQ —de hecho, frecuentemente se la considera como una tipología de solicitud distinta—, que es la *Request for Tender* (RFT). La RFT se conoce en español como **convocatoria de licitación**, y es muy habitual en el sector público.

Al igual que la solicitud de oferta (RFQ), la convocatoria de licitación (RFT) exige también a las organizaciones un alto nivel de conocimiento respecto al producto o servicio a ser licitado, ya que éste debe ser especificado en detalle a los potenciales ofertantes. Sin embargo, la RFT exige a los respondientes no solo informar del coste, sino también **incluir indicaciones de la calidad**. Calidad puede referirse al tiempo para completar el servicio o entregar el producto, las garantías, o cualquier tipo de condición asociada.

### El rol del equipo de RR.HH.

Tanto se trata de una RFI, una RFP, una RFQ o una RFT en el área de gestión del talento, el rol del equipo de Recursos Humanos es primordial en todos los casos. En algunos escenarios (como, por ejemplo, la RFI) su implicación será más intensa en el momento de atender a las respuestas, mientras que en otros (RFP, y especialmente la RFQ y RFT) su implicación será crítica tanto durante la preparación de las respectivas solicitudes, como posteriormente durante la revisión de las respuestas.

Lo que no ofrece duda alguna es el hecho que, en el contexto actual, y sea cual sea la organización, no se puede contemplar un proceso de selección de un proyecto o plataforma que impacte a un área de negocio sin que los líderes y miembros clave de dicha área no se impliquen en dicho proceso.

Tras haber introducido los distintos métodos para la selección de proveedores y/o plataformas, a lo largo de los siguientes subapartados se centrarán de forma exclusiva en el procedimiento más amplio posible: **la solicitud de propuesta** o *request for proposal* (RFP). El análisis se estructurará en dos partes:

- **Etapas de la RFP:** objetivos, *inputs* y *outputs* de cada etapa.
- **Estructura de la RFP:** contenidos, modelos de puntuación (*scoring*).

## 2.2. Etapas de la RFP

Como se ha dicho anteriormente, una de los prerequisites fundamentales a la hora de iniciar una RFP es la preparación de la misma. Este hecho es patente en la mayoría de modelos desarrollados, como por ejemplo la **metodología de la plataforma G2 Learning Hub**, donde la primera de las actividades es justamente la **determinación de las necesidades**.

Partiendo del modelo de G2, las etapas de la RFP pueden estructurarse de la siguiente manera:

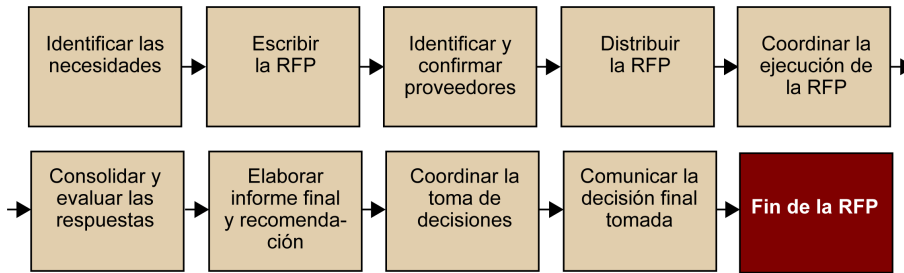
### G2 Learning Hub

G2 Learning Hub es el mayor Marketplace a nivel mundial para descubrir, conocer, y gestionar plataformas tecnológicas

### Bibliografía

G2 Learning Hub [Fecha de consulta: octubre de 2019]  
Link: <https://learn.g2.com/>

Figura 15. Etapas de una RFP.



Fuente: elaboración propia.

1. Identificación de las necesidades.
2. Redacción de la RFP.
3. Identificación y confirmación de los proveedores (potenciales candidatos).
4. Distribución de la RFP.
5. Coordinación de la ejecución de la RFP.
6. Consolidación y evaluación de las respuestas.
7. Elaboración del informe final y las recomendaciones.
8. Coordinación de la toma de decisiones.
9. Comunicación de los resultados.

### 2.2.1. Identificación de las necesidades

La etapa de identificación de las necesidades no solamente es una la tarea más crítica de una RFP, sino también la diferencia más importante entre una RFP, y una RFI o RFQ —en el caso de la RFI, porque no se requiere dicho nivel de detalle ya que se plantea a un nivel con muy poca definición, y en la RFQ porque no es preciso ya que dicho detalle se conoce lo suficiente como para emitir directamente una cotización—.

La identificación de las necesidades no es una tarea concreta que se ejecuta, sino un **compendio de actividades** que se llevan a cabo la finalidad de definir de forma precisa qué es lo que se demanda.

#### Ten en cuenta...

...que una RFP es un proceso muy costoso para los proveedores que decidan responder al requerimiento, y requerirá de su parte **una importante inversión en tiempo y esfuerzo**. Si los requerimientos no son claros, se corre el riesgo real de que los proveedores perciban una falta de implicación con el proyecto y de seriedad, y por lo tanto decida no presentar propuesta, lo cual limitará o incluso anulará por completo las opciones para elegir.

Durante la etapa de identificación de necesidades se llevarán a cabo **tareas** como, por ejemplo:

- La definición de la arquitectura de los sistemas actuales.
- La definición de los procesos actuales.

- Identificación de las limitaciones de los sistemas y procesos actuales, así como su impacto en términos de negocio (por ejemplo, pérdida de eficiencia, ventas perdidas, proyectos no realizados...).
- La definición de los procesos futuros que se desea implementar.
- La definición y priorización de los requerimientos (existen distintas tipologías: funcionales, técnicos, de infraestructura, de seguridad, de desempeño, etcétera).
- Definición del plan de proyecto deseado (a alto nivel) y/o plazos del proyecto.
- Obtención del consenso interno para llevar a cabo una RFP.
- Definición y formalización del compromiso todos los partícipes de la RFP.

Entradas ( <i>Inputs</i> )	Salidas ( <i>Outputs</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentación de los sistemas actuales.</li> <li>• Mapa de procesos actuales.</li> <li>• Arquitectura de sistemas actual.</li> <li>• Expectativas a alto nivel de usuarios (de negocio, de sistemas...).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de procesos actuales (<i>as is</i>, locución inglesa que significa <i>como es [ahora]</i>).</li> <li>• Mapa de procesos futuros (<i>to be</i>, locución inglesa que significa <i>lo que será</i>).</li> <li>• Arquitectura de sistemas actual.</li> <li>• Listado de requerimientos priorizados.</li> <li>• Listado de limitaciones (en inglés, <i>gaps</i>) actuales, e impacto a negocio.</li> <li>• Propuesta (expectativa) de plan de proyecto.</li> <li>• Compromiso formal de los participantes en la RFP.</li> <li>• Aprobación formal para llevar a cabo la RFP.</li> </ul>

### 2.2.2. Preparación y redacción de la RFP.

Una vez se ha llevado a cabo la identificación de las necesidades, se pasará a **preparar el texto formal que conformará la RFP**. Debe incidirse en el hecho que el trabajo realizado anteriormente no solamente resulta fundamental para poder continuar, sino que además muchos de los *outputs* generados serán utilizados como contenido de la RFP, tanto en el enunciado como en los anexos (por ejemplo, es fundamental entregar el listado de requerimientos a los participantes de la RFP).

Durante la etapa de presentación y redacción de la RFP se llevarán a cabo **tareas** como, por ejemplo:

- Definición del calendario de proyecto de la RFP.
- Selección, aprobación, y formalización del equipo de la RFP.
- Determinación de los objetivos de la RFP: qué se considerará un éxito.
- Definición de los criterios de valoración, métricas, y reparto de pesos.
- Redacción y validación de las *n* versiones de borradores.
- Redacción y validación de la versión final de la RFP.
- Confirmación de la aprobación de la RFP (ok to proceed).

Entradas ( <i>Inputs</i> )	Salidas ( <i>Outputs</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de procesos actuales (<i>as is</i>, locución inglesa que significa <i>como es [ahora]</i>).</li> <li>• Mapa de procesos futuros (<i>to be</i>, locución inglesa que significa <i>lo que será</i>).</li> <li>• Arquitectura de sistemas actual.</li> <li>• Listado de requerimientos priorizados.</li> <li>• Listado de limitaciones (en inglés, <i>gaps</i>) actuales, e impacto a negocio.</li> <li>• Propuesta (expectativa) de plan de proyecto.</li> <li>• Compromiso formal de los palpitantes en la RFP.</li> <li>• Aprobación formal para llevar a cabo la RFP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enunciado completo de la RFP validado, incluyendo tanto la parte principal como los anexos totalmente redactados.</li> <li>• Confirmación del equipo participante en la RFP.</li> <li>• Definición precisa del calendario de la RFP.</li> <li>• Sistema y mecanismos de puntuación y ponderación de las respuestas.</li> </ul>

### 2.2.3. Identificación y confirmación de los proveedores (potenciales candidatos)

En el caso de haber llevado a cabo acciones como las mostradas en la sección §, ya se habrá completado la parte más laboriosa de la presente etapa, y simplemente **deberá confirmarse la preselección realizada anteriormente, para posteriormente obtener los contactos de cada proveedor e iniciar las conversaciones que lleven a su participación en la RFP.**

Uno de los hitos más importantes en esta etapa es hacer que cada proveedor que confirme su intención de participar en la RFP, antes que nada, **firme un acuerdo de confidencialidad** (en inglés, *Non-Disclosure Agreement*, referido habitualmente por su acrónimo, *NDA*). El contenido de una RFP es un material extremadamente sensible para las organizaciones, ya que contiene información detallada tanto de sus sistemas, procesos y carencias actuales, como de su estrategia y visión futura. Por ello, cualquier proveedor u organización que vaya a tener acceso a la RFP debe **comprometerse a no revelar ningún contenido de la RFP, ni siquiera su mera existencia.**

En resumen, las **actividades principales** de la etapa de identificación y confirmación de los proveedores son:

- Confirmar preselección de proveedores previamente realizada.
- Obtener o confirmar datos de contacto de cada proveedor.
- Notificación inicial a los proveedores, y confirmar su interés a participar en la RFP.
- Remitir el acuerdo de confidencialidad a los proveedores para su firma.
- Recibir y verificar el acuerdo de confidencialidad firmado.

Entradas ( <i>Inputs</i> )	Salidas ( <i>Outputs</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de proveedores preseleccionados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos de contacto de los proveedores.</li> <li>• Lista de proveedores interesados en acudir a la RFP.</li> <li>• Acuerdos de confidencialidad firmados por los proveedores que desean acudir a la RFP.</li> </ul>

### 2.2.4. Distribución de la RFP

Como su nombre indica, durante esta fase la actividad principal consiste en el **envío de la documentación** a los proveedores participantes, aunque también se llevan a cabo otras **tareas** como, por ejemplo:

- Envío de la documentación completa RFP a los proveedores participantes.
- Confirmar la recepción de la documentación.
- Decepcionar cuestiones y dudas de carácter procedimental que los proveedores manden de forma privada (debe observarse que los proveedores no tienen por qué conocer qué otras organizaciones participan en la licitación).
- Distribución centralizada a todos los proveedores de las dudas remitidas. De nuevamente observarse que todas las dudas remitidas por los distintos proveedores suelen ser consolidadas y respondidas. Las respuestas consolidadas se devolverán a todos los proveedores de forma anonimizada (es decir, sin que se pueda identificar quién formuló la pregunta). Este procedimiento garantiza la igualdad de información para todas las partes.

Entradas ( <i>Inputs</i> )	Salidas ( <i>Outputs</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de proveedores participantes.</li> <li>• Datos de contacto de los proveedores.</li> <li>• Documentación completa de la RFP.</li> <li>• Preguntas de los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones enviadas.</li> <li>• Respuestas a dudas de los proveedores.</li> </ul>

### 2.2.5. Coordinación de la ejecución de la RFP

Durante el transcurso de la RFP las **tareas desempeñadas** se pueden estructurar en **dos grupos** distintos:

- El **apoyo a los proveedores** en la resolución de dudas que puedan surgir a lo largo del proceso.
- La **participación directa en la RFP** en aquellas actividades donde sea necesario, como por ejemplo en presentaciones orales, demostraciones de producto, etcétera.

De forma sintética, algunos ejemplos de **tareas** que se llevan a cabo durante esta fase son los siguientes:

- Apoyo a proveedores en la resolución de dudas y preguntas.
- Aportación adicional de datos para la RFP, si fuera necesaria.
- Establecimiento de procedimientos y soportes físicos y/o digitales para permitir el intercambio de datos y archivos con los proveedores.
- Control de los plazos de ejecución de la RFP, y extensión o modificación de éstos, si aplica.

- Participación en las actividades del proceso de la RFP que lo requieran, como, por ejemplo, presentaciones orales, demostraciones, visitas, *workshops*, etc.

Entradas ( <i>Inputs</i> )	Salidas ( <i>Outputs</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los anteriores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones enviadas.</li> <li>• Respuestas a dudas de los proveedores.</li> </ul>

### 2.2.6. Consolidación y evaluación de las respuestas

Ya en las etapas finales de la RFP es el momento en el que se comienzan a **recibir las respuestas** de los proveedores. Todas las respuestas de los proveedores deberán **ser evaluadas por los distintos miembros de la organización** que han sido designados a tal efecto. Además, y pese a que normalmente se habrán definido unas **plantillas estándar** para componer las respuestas, el trabajo de consolidación será, por lo general, bastante significativo.

En resumen, las **tareas** que se llevan a cabo durante esta etapa son:

- Revisión de las respuestas remitidas por los proveedores.
- Gestión de dudas, aclaraciones, preguntas, y respuestas, si fuera necesario.
- Consolidación de respuestas remitidas por los proveedores.
- Distribución a los miembros de la organización que participan en la RFP.
- Coordinación de los plazos de revisión de las respuestas.

Entradas ( <i>Inputs</i> )	Salidas ( <i>Outputs</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas de los proveedores a la RFP.</li> <li>• Plan de trabajo de la RFP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas a la RFP de los proveedores ya consolidadas.</li> </ul>

### 2.2.7. Elaboración del informe final y las recomendaciones

Tras el análisis detallado de todas las respuestas, el equipo responsable de la ejecución de la RFP deberá **emitir un informe final** (a modo de *resumen ejecutivo*) y una (o varias) **recomendaciones** en función de las propuestas analizadas. Estos documentos harán más sencilla la posterior discusión con el resto de personas implicadas en la toma de decisiones dentro de la organización, y que no han estado vinculadas de una forma tan cercana como el resto del equipo que ha formado parte de la RFP.

Las **tareas** que se desempeñan a lo largo de esta fase son:

- Elaboración del informe final.
- Redacción de escenarios posibles.
- Elaboración de las conclusiones.



- Formulación de recomendaciones (pueden ser varias, cada una de ellas con sus implicaciones).
- Aprobación (*endorsement*) del informe final, escenarios posibles, conclusiones y recomendaciones por parte del equipo de la RFP.

Entradas ( <i>Inputs</i> )	Salidas ( <i>Outputs</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas a la RFP de los proveedores ya consolidadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe final (resumen ejecutivo).</li> <li>• Conclusiones, escenarios posibles, y recomendaciones.</li> <li>• Aprobación del contenido del informe final, conclusiones, y recomendaciones por parte de los participantes de la RFP.</li> </ul>

### 2.2.8. Coordinación de la toma de decisiones

Tras la conclusión de la parte operativa de la RFP y la elaboración de todos los documentos que permiten la toma de la decisión final, el equipo de la organización que lidera la ejecución de la RFP llevará a cabo los pasos necesarios para posibilitar la **toma de la decisión final** con respecto al proyecto y proveedor.

Algunas de las **tareas** más relevantes que se llevarán a cabo durante esta etapa son las siguientes:

- Remisión del informe ejecutivo, escenarios, y conclusiones y recomendación a la persona o personas responsables de la toma de la decisión final.
- Presentación del informe final y conclusiones a la persona o personas responsables de la toma de la decisión final.
- Gestión de dudas adicionales que puedan surgir a la(s) persona(s) responsable(s) de la toma de la decisión final.
- Remisión de los documentos actualizados y/o la información adicional que pudiera ser necesaria.
- Coordinación de proceso para la toma de la decisión final.
- Formalización y comunicación de la decisión final.

Entradas ( <i>Inputs</i> )	Salidas ( <i>Outputs</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe final (resumen ejecutivo).</li> <li>• Conclusiones, escenarios posibles, y recomendaciones.</li> <li>• Aprobación del contenido del informe final, conclusiones, y recomendaciones por parte de los participantes de la RFP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas a dudas y preguntas planteadas por la(s) persona(s) responsable(s) de la toma de la decisión final.</li> <li>• Decisión final confirmada.</li> </ul>

### 2.2.9. Comunicación de los resultados

Una vez se ya se ha tomado la decisión final, ésta **deberá comunicarse a los proveedores participantes**. La comunicación de los resultados podrá realizarse tanto de forma oral como escrita, aunque por motivos de formalidad, es importante que este tipo de comunicaciones siempre queden por **escrito** con independencia de que se pueda también haberlas comunicado de forma oral.

Entradas ( <i>Inputs</i> )	Salidas ( <i>Outputs</i> )
<ul style="list-style-type: none"> <li>Decisión final confirmada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicaciones a los proveedores respecto a la decisión final tomada.</li> </ul>

Una vez finalizada la RFP, los siguientes pasos a llevar a cabo con el proveedor finalmente seleccionado consistirán en la **preparación y firma del contrato**, y la **elaboración del plan y calendario de proyecto**, que contendrá las fechas de inicio y fin de las distintas tareas, el plan de recursos (equipo), los datos relativos a la logística del proyecto, el organigrama, etcétera.

#### **El rol del equipo de RR.HH.**

A lo largo de la RFP, el equipo de RR.HH. podrá estar implicado en varias de las fases del proyecto, desde la **definición** de la RFP (requerimientos, procesos, escenarios) a la **participación activa** en la RFP, evaluación de plataformas, y formulación de las conclusiones y de la recomendación final.

### 2.3. Estructura de la RFP

La presente sección, con la que finaliza el módulo, se cubrirá en detalle la **estructura de las RFPs**, y se listarán y describirán las distintas secciones que habitualmente se hallan en éstas. En función de la tipología del sector, la estructura podrá experimentar algunos cambios, pero en su mayor parte la estructura siempre coincidirá con la expuesta a continuación.

Las **secciones principales** que una RFP son:

1. Introducción.
2. Enunciado de la RFP.
3. Plantilla(s) para la(s) respuesta(s).
4. Condiciones y consideraciones relativas a la RFP.
5. Condiciones de una futura contratación.

### 2.3.1. Introducción

Como su nombre indica, la introducción contiene la **información general** acerca de la RFP. A modo de resumen ejecutivo, se describen de forma sintéticos los **aspectos más relevantes** de ésta, como por ejemplo el contexto, las motivaciones, y los objetivos del proyecto licitado, así como también los plazos tanto de la RFP como del futuro proyecto.

#### Ejemplo 7

Secciones introductorias de la RFP *Request for Proposal (RFP) – EWG 01 2016A – Gaps Assessment on APEC Energy Efficiency and Conservation Work toward Fulfilling the Leaders' Energy Intensity Reduction Goal*, emitida por la Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) en 2016.

La Secretaría del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) está buscando propuestas para la evaluación de deficiencias en los trabajos de eficiencia energética y conservación de APEC para cumplir el objetivo de reducción de intensidad energética fijado por sus dirigentes.

#### Antecedentes

Los dirigentes de APEC han identificado la promoción de la eficiencia energética como una acción prioritaria para abordar la seguridad energética y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. En 2011 acordaron fijar el objetivo regional de reducir la intensidad energética al 45 % en 2035. Este anuncio complementó el trabajo iniciado en 2010 con el lanzamiento de la Iniciativa comunitaria de energía inteligente (ESCI, por sus siglas en inglés), un marco para promover comunidades energéticamente inteligentes mediante la mejora de la comprensión y la práctica de la eficiencia energética en todos los aspectos del desarrollo de comunidades. El Grupo de Trabajo de Energía (EWG, por sus siglas en inglés) ha llevado a cabo una serie de proyectos de eficiencia y conservación energética a través de ESCI bajo los pilares de transporte inteligente, edificios inteligentes, redes inteligentes, empleos e industria inteligentes, junto con una actividad transversal llamada Ciudades modelo de baja emisión de carbono. En la plataforma de conocimientos compartidos de ECSI (ECSI Knowledge Sharing Platform, ECSI-KSP) se comparten estudios de caso, buenas prácticas e innovaciones clave.

El objetivo de este proyecto es examinar los trabajos relacionados con la eficiencia y conservación de energía realizados hasta la fecha por el Grupo de Trabajo de Energía, que incluye el Grupo de Expertos en Eficiencia Energética y Conservación (EGEEC, por sus siglas en inglés) y otros grupos relevantes, con la finalidad de evaluar las deficiencias de las iniciativas actuales de APEC. También tratará de evaluar las necesidades de las economías de APEC para identificar áreas prioritarias comunes y ayudar a encauzar los futuros proyectos de eficiencia energética con un enfoque global en toda la región para cumplir los objetivos fijados por sus dirigentes. La plataforma ESCI-KSI se utilizará para identificar las principales deficiencias de conocimiento y destacar las mejores prácticas. Comprender y abordar estas deficiencias permitirá a las economías de APEC emplear más rápidamente estrategias de eficiencia y conservación de la energía y facilitará la colaboración en el desarrollo de la eficiencia energética y las bajas emisiones de carbono. Aunque la adopción de nuevas prácticas y tecnologías necesita tiempo, los estudios de casos reales, las buenas prácticas y las innovaciones incluidas en ESCI-KSI serán una valiosa referencia para que los responsables de la toma de decisiones públicas y privadas en las economías de APEC desarrollen su base de conocimientos sobre las posibilidades y los logros de las actividades de eficiencia energética en economías similares.

**Objetivos del proyecto** El proyecto realizará una evaluación de las deficiencias en los trabajos de conservación y eficiencia energética realizados por el Grupo de Trabajo de Energía, en particular del Grupo de Expertos en Eficiencia Energética y Conservación (EGEEC), para garantizar el progreso continuo hacia el objetivo de reducción de intensidad energética fijado por los dirigentes de APEC. Esta evaluación ayudará a orientar nuevos proyectos en las zonas más relevantes para las necesidades de la región.

Los **principales objetivos** de este proyecto son los siguientes:

#### Bibliografía

Request for Proposal (RFP) – EWG 01 2016A – Gaps Assessment on APEC Energy Efficiency and Conservation Work toward Fulfilling the Leaders' Energy Intensity Reduction Goal (octubre de 2016) APEC [Fecha de consulta: octubre de 2019] Link: <https://www.apec.org/Projects/-/media/Files/Projects/Resources/Sample-RFP.doc?la=en&hash=4C1268B1ABBF06D11A904100C13794C6AF76D440&hash=4C1268B1ABBF06D11A904100C13794C6AF76D440>

- **Identificar las lagunas y deficiencias** existentes en el conocimiento y los trabajos destinados a la eficiencia energética de APEC hasta la fecha, ya sea en cuanto a los temas tratados o respecto a la profundidad del contenido.
- **Facilitar el intercambio** de las mejores políticas, prácticas e instrumentos de bajas emisiones de carbono entre las economías de APEC para promover el desarrollo de comunidades sostenibles en toda la región.
- **Aprovechar el conocimiento agregado** en ESCI-KSP para reconocer y destacar las mejores prácticas empleadas en la región APEC que permitan mejorar el desempeño energético.
- **Establecer recomendaciones** para ayudar a encauzar los futuros proyectos de eficiencia energética de APEC en zonas prioritarias comunes.
- Por último, **ayudar a orientar** a cada país a realizar las acciones más beneficiosas en el ámbito de la eficiencia energética para cumplir el objetivo fijado por los dirigentes.

### 2.3.2. Enunciado de la RFP

El enunciado de la RFP contiene el detalle completo y pliego de condiciones para que los proveedores que acuden a la licitación puedan formular sus respuestas de forma completa y acorde con las expectativas de la organización que la promueve. El enunciado de la RFP es referido habitualmente también como *Statement of Work* (o por su acrónimo en inglés, SOW), cuyo significado es *descripción del trabajo [a realizar]*. También en algunos contextos se usa la locución *Statement of the Requirement* con el mismo significado.

El contenido del enunciado de la RFP incluirá habitualmente los **siguientes puntos**:

- Portada: título, organización, fecha de emisión del documento, y cláusula(s) de confidencialidad.
- Contextualización de la RFP.
- Descripción de la problemática y los objetivos del proyecto.
- Descripción de los requerimientos.
- Planificación de la RFP (calendario).
- Indicaciones y plantilla para remitir la propuesta de planificación del proyecto.
- Indicaciones y plantilla para remitir la propuesta económica.
- Requerimientos adicionales como, por ejemplo:
  - Datos legales del proveedor.
  - Certificados legales (como, por ejemplo, el certificado de estar al corriente en las obligaciones de la Seguridad Social).
  - Certificaciones técnicas (como, por ejemplo, certificaciones ISO, o certificados emitidos por agencias y organizaciones para formalizar el conocimiento y/o las aptitudes de las personas en determinadas áreas).
  - Justificantes de contratación de seguros (por ejemplo, de responsabilidad civil).
  - Listado de credenciales verificables (por ejemplo, clientes, proyectos anteriores, personas de contacto, datos de contacto...).

- Organización de proyecto propuesta (organigrama de proyecto, estimación de la evolución temporal de la estructura del equipo).
- Listado de perfiles propuestos para el equipo de proyecto.

### 2.3.3. Plantilla(s) para la(s) respuesta(s)

Pese a la formalidad evidente que rodea a las RFP, **no es conveniente establecer unas plantillas** para delimitar la forma en como los proveedores deben responder, ya que con ello se podría estar limitando la profundidad y amplitud de las respuestas de los proveedores que, en general, conocen mejor la complejidad técnica de la problemática planteada (por ello son invitados como expertos al proceso de licitación).

Eso sí, el **grado de libertad** que se ha defendido en el párrafo anterior no es incompatible con el hecho de que se **establezcan ciertos criterios o rangos** para que, sin perjuicio a la flexibilidad, se establezcan puntos de referencia para los proveedores. Vale la pena recalcar la expresión **establecer puntos de referencia** ya que el objetivo es ayudar a los proveedores, no limitarlos.

#### Ejemplo 8

Sección correspondiente al coste de los recursos de proyecto (tanto recursos propios del proveedor como subcontratados, si los hubiera) en la misma RFP referida anteriormente emitida por la APEC en 2016.

**Capacidad demostrada****Declaración de habilidades y experiencia Instrucciones para los licitantes:** Los licitantes han de demostrar sus habilidades y experiencia en la prestación de los servicios. Demuestre que usted / su empresa / su equipo son los más capacitados para prestar estos servicios. Asegúrese de que responde a los requisitos de este proyecto, identificados en el Anexo 1 «Los servicios»

**Personal específico Instrucciones para los licitantes:** Haga una lista de quién hará qué. Adjunte los currículums cuando proceda. Tenga en cuenta que las tarifas que se muestran en esta tabla forman parte del presupuesto detallado de precios que se indica a continuación; no son adicionales. Si no existe personal específico, indique «No aplicable».

Nombre	Cargo / función	Ratio (\$USD, impuestos incl.)	Tiempo anticipado	Total por persona
Total (impuestos incluidos)				\$USD

#### Subcontratistas

**Instrucciones para los licitantes:** Los licitantes han de proporcionar (en la tabla que figura a continuación) detalles de los subcontratistas que se proponen contratar para prestar los servicios, así como una explicación de estos. Si no hay subcontratistas, indique «No aplicable».

#### Reflexión

En algunas secciones, por ejemplo, las que corresponden a la propuesta económica o la propuesta de plan de proyecto, sí es habitual facilitar plantillas, también con el fin de facilitar las respuestas de los proveedores ya que, además de homogeneizar los formatos de entrega (y facilitar significativamente la comparativa posterior) a los proveedores también les simplifica la respuesta a estos apartados a la vez que reduce significativamente el riesgo de que puedan omitir alguna información clave.

Subcontratista propuesto (nombre legal completo)	Alcance de los servicios que se van a contratar y significado técnico	Tarifas y costes asociados (impuestos incluidos)
Total (impuestos incluidos)		\$USD

### 2.3.4. Criterios de evaluación, y pesos relativos para la puntuación

Para poder valorar y comparar las distintas respuestas remitidas por los proveedores, a cada una de las secciones de la RFP se les asignará unos **criterios de valoración y una puntuación relativa**. Con ello, se lograrán varios objetivos:

- En primer lugar, **orientar a los proveedores** de los criterios exactos y el peso de éstos a la hora de elaborar sus respuestas.

#### Ejemplo 9

Una RFP donde **la propuesta económica tenga un peso muy significativo** es una clara indicación para los proveedores, que deberán realizar un **planteamiento muy agresivo en cuanto a coste**, en detrimento de otras partidas (por ejemplo, ofreciendo un producto y una configuración muy estandarizada en lugar de proponer soluciones complejas y a medida).

Por el contrario, una propuesta donde el **peso principal se dé al hecho de completar el proyecto lo antes posible**, además de ofrecer soluciones estandarizadas —en general menos complejas y también con menor nivel de riesgo— se podrían proponer **medidas para incrementar el equipo de trabajo** que, si bien incrementaría el coste, permitiría acabar el proyecto antes.

- En segundo lugar, el hecho de homogeneizar y formalizar los criterios de puntuación no solamente resulta de **ayuda a las partes externas** (proveedores que responden a la RFP) sino también a los **miembros internos** que participan en la RFP y que evaluarán las respuestas: debido a que los equipos internos son, por lo general, variados, el hecho de establecer unos criterios comunes para las valoraciones mejorará sustancialmente la calidad de las decisiones tomadas.
- Por último, el hecho que los criterios de evaluación se formalicen mediante las puntuaciones correspondientes, **simplificará ostensiblemente la comparación de las respuestas recibidas**, ya que permitirá seguir un proceso estructurado por el cual se valorará cada área, y posteriormente, se ponderarán cada una de éstas según los pesos relativos previamente establecidos.

Es importante indicar que la **puntuación final** obtenida para cada una de las propuestas **no es**, por lo general y dentro de unos límites, **un elemento suficiente para la toma de la decisión final**, aunque sí representa un aspecto clave para sustentarla. Por ejemplo, se podría seccionar la “tercera mejor opción” si las tres mejores calificaciones son 93 sobre 100, 91 sobre 100 y 90 so-

bre 100. Igualmente, no sería sencillo justificar que se optara por un proveedor que hubiera obtenido (hipotéticamente) una calificación de 36 puntos sobre 100 estando los otros proveedores anteriores muy por encima.

### **2.3.5. Condiciones y consideraciones relativas a la RFP**

Las condiciones y consideraciones relativas a la RFP contienen aspectos formales y técnicos que se facilitan a los proveedores para mejorar el funcionamiento de la propia RFP. Por ejemplo, en esta sección se incluiría información referida anteriormente como los canales de comunicación establecidos para remitir y esclarecer dudas, los plazos y mecanismo para remitir las respuestas, etcétera.

### **2.3.6. Condiciones de una futura contratación**

Por último, además de lo indicado en las secciones anteriores, en muchas RFPs es también habitual incluir información relativa a cuáles serían los pasos siguientes para el proveedor seleccionado una vez finalizada la RFP, y cuál sería el marco en el que se efectuaría la posterior contratación (condiciones comerciales, condiciones financieras, planificación del proyecto, vigencia...).

#### **El rol del equipo de RR.HH.**

En el caso del equipo de RR.HH., el área más habitual de involucración es durante la revisión de las respuestas remitidas por los proveedores, y la valoración de éstas. Para poder llevar a cabo esta tarea con la máxima objetividad posible, es fundamental que todos los miembros del equipo de RR.HH. que participen en la RFP **deben comprender los criterios de evaluación definidos**, así como saberlos aplicar en la valoración de cada una de las secciones.





## Bibliografía

**ERP Desk.** (2016). . «How Long Should Your ERP System Last? » *IT.Toolbox.com* [en línea] [Fecha de consulta: octubre de 2019] <https://it.toolbox.com/blogs/erpdesk/how-long-should-your-erp-system-last-041116>

**Gardiner, J.** (2018). . «Best of breed - a strategy returning to the digital landscape? » *LinkedIn* [en línea]. [Fecha de consulta: octubre de 2019] Link: <https://www.linkedin.com/pulse/best-breed-strategy-returning-digital-landscape-jonathan-gardiner/>

**Light, B., Holland, C. P., Kelly, S. y Wills, K.** (2000). . «Best Of Breed IT Strategy: An Alternative To Enterprise Resource Planning Systems ». *Proceedings of the 8th European Conference on Information Systems, Trends in Information and Communication Systems for the 21st Century*. (págs. 652-659)

**Lougee, M., Chandra, R., Cerrato, J., Pang, C., Hanscome, R., Freyermuth, J., Grinter, S., y Poitevin, H.** (2019). . «Magic Quadrant for Cloud HCM Suites for 1,000+ Employee Enterprises ». *Gartner*, 23 September 2019 (Gartner ID: G00373032)

**Machintosh History***History Computer*. [en línea]. [Fecha de consulta: octubre 2019] <https://history-computer.com/ModernComputer/Personal/Macintosh.html>

**Rashid, M. A., Hossain, L. y Patrick, J. D.** (2002). . «The Evolution of ERP Systems: A Historical Perspective ». *Idea Group Publishing*, Chapter I [en línea]. [Fecha de consulta: octubre de 2019] <https://pdfs.semanticscholar.org/2e0d/4f537207900cb90b2e3e95d386a893338e3a.pdf>

**Wikipedia.** *Oracle List of Acquisitions* [en línea]. [Fecha de consulta: octubre 2019] Link: [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_acquisitions\\_by\\_Oracle](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_acquisitions_by_Oracle)

**Wikipedia.** SAP List of Acquisitions. [Fecha de consulta: octubre 2019] Link: [https://en.m.wikipedia.org/wiki/SAP\\_SE](https://en.m.wikipedia.org/wiki/SAP_SE)

### Enlaces de consulta:

<<https://www.sap.com/spain/products/business-one.html>>

<<https://www.sap.com/spain/products/s4hana-erp.html>>

<<https://www.gartner.com/en>>

<<https://go.forrester.com/>>

<<https://idcspain.com/>>

<<https://glg.it/>>

<<https://www.colemanrg.com/>>

<<https://www.alphasights.com/>>

