



ARAÚJOIBARRA
Consultores en Negocios Internacionales

Guía Digital

Guía práctica para participar en la contratación pública en países de la Alianza del Pacífico



2026



Proyecto

Fortalecimiento de capacidades empresariales para la participación en la contratación pública internacional en la Alianza del Pacífico.

Ruta paso a paso para que empresas de Chile, Colombia, México y Perú accedan a mercados de compras públicas en otros países de la región.



Países cubiertos



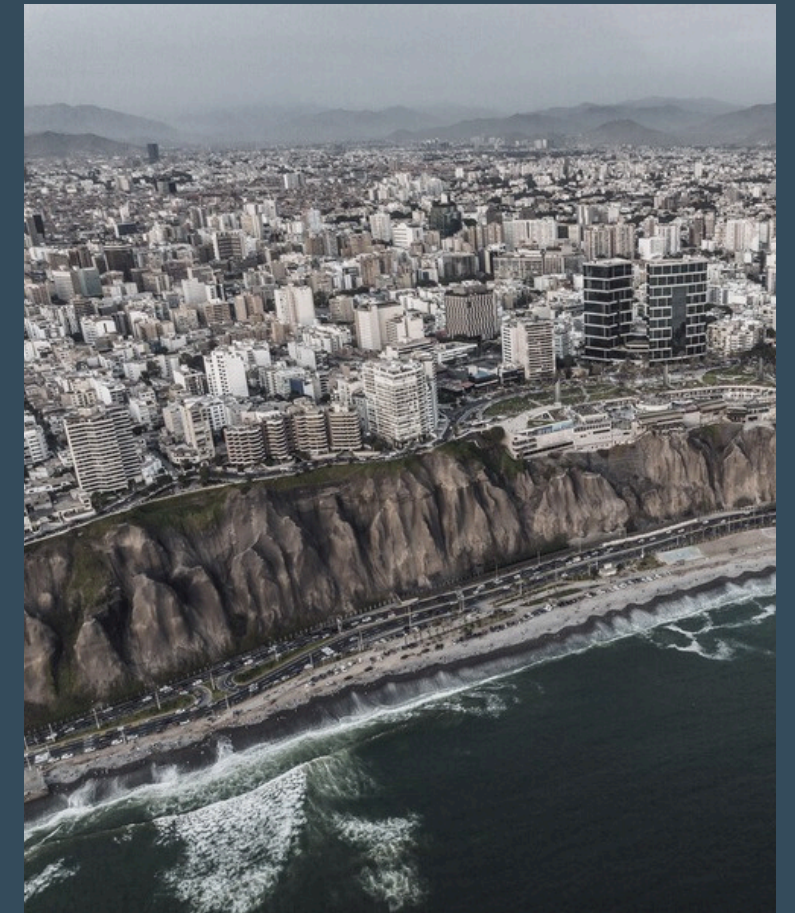
Chile



Colombia



México



Perú

Elaborado en el marco del proyecto
**Fortalecimiento de capacidades empresariales para
la participación en la contratación pública
internacional en la Alianza del Pacífico**

Implementado por

Araújo Ibarra Consultores en Negocios Internacionales

Con el apoyo de

Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales | **Chile**

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo | **Colombia**

Secretaría de Economía | **México**

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo | **Perú**



Autor: Javier Jiménez Villamizar

Equipo del Proyecto:

Javier Jiménez Villamizar – **Director del Proyecto**
Manuela Parra Rojas – **Coordinadora General**
Karen Burbano Calderón – **Coordinadora de Comunicaciones**
Diana Bernal Pinzón – **Coordinadora Temática Colombia**
Mario Arteaga Zegarra – **Coordinador Temático Perú**
Cynthia Sotelo Miranda – **Coordinadora Temática México**
Carolina Pérez Monje – **Coordinadora Temática Chile**

Delegados del Comité de Contratación Pública:

Antonio Ceballos Rojo – **Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales de Chile**
María Abril Barreto – **Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia**
Aranza Bello Hernández – **Secretaría de Economía de México**
Claudia Gutiérrez Pazos – **Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú**

Diseño y producción gráfica: Karen Burbano Calderón

Contenido

1. Introducción.	16
1.1. A quién está dirigida esta guía.	17
1.2. Alcance de la guía.	17
1.3. Enfoque de la guía.	18
1.4. La guía en el contexto del proyecto.	18
2. ¿Qué es la contratación pública y por qué importa para mi empresa?	19
2.1. ¿Por qué la contratación pública es relevante para la internacionalización empresarial?	20
2.2. ¿En qué se diferencia la contratación pública de otros mercados?	20
3. La contratación pública en la Alianza del Pacífico.	21
3.1. La contratación pública en el Acuerdo de la Alianza del Pacífico.	22
3.2. Desafíos para las empresas en la práctica.	23
3.3. El proyecto que da origen a esta guía.	24
3.4. El lugar de esta guía dentro del esfuerzo regional.	24
4. Cómo usar esta guía.	25
4.1. Estructura general de la guía.	26
4.2. Cómo usar la guía según el nivel de experiencia de la empresa.	26
4.3. Cómo usar las referencias por país.	27
4.4. Recomendaciones prácticas para aprovechar la guía.	27

Contenido

5. La ruta para participar en la contratación pública en la Alianza del Pacífico.	28
5.1. Los grandes momentos del recorrido.	29
5.2. Una ruta que no siempre es lineal.	30
5.3. De la ruta al detalle paso a paso.	30
PASO 1. Conocer el mercado de la contratación pública.	31
Para qué sirve este paso.	31
Qué debe entender la empresa.	32
Chile.	34
Colombia.	36
México.	38
Perú.	41
Preguntas guía.	43
Actividades a realizar.	43
Resultados esperados.	44
Errores frecuentes a evitar.	44
PASO 2. Identificar oportunidades actuales y futuras.	45
Para qué sirve este paso.	45
Qué debe entender la empresa.	46

Contenido

Chile.	47
Colombia.	49
México.	51
Perú.	53
Preguntas guía.	55
Actividades a realizar.	55
Resultados esperados.	56
Errores frecuentes a evitar.	56
 PASO 3. Evaluar el marco regulatorio y las condiciones de competencia.	 57
Para qué sirve este paso.	57
Qué debe entender la empresa.	58
Chile.	60
Colombia.	62
México.	65
Perú.	67
Preguntas guía.	70
Actividades a realizar.	70
Resultados esperados.	71
Errores frecuentes a evitar.	71

Contenido

PASO 4. Verificar la cobertura del proceso bajo el Acuerdo de la Alianza del Pacífico.	72
Para qué sirve este paso.	72
Qué debe entender la empresa.	73
Chile y Perú.	76
Colombia y México.	76
Preguntas guía.	77
Actividades a realizar.	77
Resultados esperados.	78
Errores frecuentes a evitar.	78
 PASO 5. Definir la estrategia de entrada al país destino.	 79
Para qué sirve este paso.	79
Qué debe entender la empresa.	79
Estrategias de entrada y participación.	80
Preguntas guía.	91
Actividades a realizar.	91
Resultados esperados.	92
Errores frecuentes a evitar.	92

Contenido

PASO 6. Registrarse como proveedor del Estado en el país destino.	93
Para qué sirve este paso.	93
Qué debe entender la empresa.	93
Desarrollo por país.	94
Chile.	94
Colombia.	96
México.	98
Perú.	100
Preguntas guía.	102
Actividades a realizar.	102
Resultados esperados.	103
Errores frecuentes a evitar.	103
 PASO 7. Analizar la licitación específica.	 104
Para qué sirve este paso.	104
Qué debe entender la empresa.	104
Dónde encontrar la información del proceso, según el país.	105
Chile.	105
Colombia.	105
México.	106
Perú.	106

Contenido

Etapas de análisis de la licitación.	107
Preguntas guía.	126
Actividades a realizar.	126
Resultados esperados.	127
Errores frecuentes a evitar.	127
 PASO 8. Decidir si participar (Go / No-Go).	 128
Para qué sirve este paso.	128
Qué debe entender la empresa.	128
Actividades a realizar.	129
Preguntas guía.	130
Resultados esperados.	131
Errores frecuentes a evitar.	131
 PASO 9. Preparar la oferta técnica, económica y administrativa.	 132
Para qué sirve este paso.	132
Qué debe entender la empresa.	132
Componentes de la oferta.	133
1. Oferta administrativa.	133
2. Oferta técnica.	136
3. Oferta económica.	139

Contenido

Preguntas guía.	142
Actividades a realizar.	142
Resultados esperados.	143
Errores frecuentes a evitar.	143
Clave del PASO 9.	144
 PASO 10. Presentar la oferta en la plataforma del país destino.	 145
Para qué sirve este paso.	145
Qué debe entender la empresa.	145
Desarrollo metodológico.	146
Etapas 1. Control de tiempo y acceso.	146
Etapas 2. Preparación técnica para la carga.	146
Etapas 3. Carga y registro en la plataforma.	147
Etapas 4. Evidencia y verificación inmediata.	147
Procedimiento por país.	148
Chile.	148
Colombia.	150
México.	152
Perú.	154
Preguntas guía.	157
Actividades a realizar.	157
Resultados esperados.	158
Errores frecuentes a evitar.	158

Contenido

PASO 11. Seguimiento, evaluación y adjudicación.	159
Para qué sirve este paso.	159
Qué debe entender la empresa.	159
Desarrollo metodológico.	160
Etapas 1. Seguimiento activo del proceso.	160
Etapas 2. Respuesta a solicitudes formales.	160
Etapas 3. Análisis del resultado y decisión posterior.	160
Particularidades por país.	161
Chile.	161
Colombia.	163
México.	165
Perú.	167
Preguntas guía.	169
Actividades a realizar.	169
Resultados esperados.	170
Errores frecuentes a evitar.	170
 PASO 12. Firma del contrato y formalización.	 171
Para qué sirve este paso.	171
Qué debe entender la empresa.	171
Desarrollo metodológico.	172

Contenido

Etapa 1. Confirmación de la adjudicación y plazos.	172
Etapa 2. Preparación de garantías.	172
Etapa 3. Verificación de representación y documentos.	173
Etapa 4. Firma y registro del contrato.	173
Procedimiento por país.	174
Chile.	174
Colombia.	176
México.	178
Perú.	180
Preguntas guía.	182
Actividades a realizar.	182
Resultados esperados.	183
Errores frecuentes a evitar.	183
PASO 13. Ejecutar el contrato y retroalimentación.	184
Para qué sirve este paso.	184
Qué debe entender la empresa.	184
Desarrollo metodológico.	185
Etapa 1. Inicio ordenado de la ejecución.	185
Etapa 2. Gestión del cumplimiento contractual	185
Etapa 3. Gestión de pagos, garantías y riesgos.	186

Contenido

Etapas 1-3.	185
Etapas 4-5.	186
Etapas 6-7.	189
Etapas 8-9.	195
Etapas 10-11.	196
Etapas 12-13.	197
Etapas 14-15.	198
Etapas 16-17.	199
Etapas 18-19.	200
Etapas 20-21.	201
Etapas 22-23.	202
Etapas 24-25.	203
Etapas 26-27.	204
Etapas 28-29.	205
Etapas 30-31.	206
Etapas 32-33.	207
Etapas 34-35.	208
Etapas 36-37.	209
Etapas 38-39.	210
Etapas 40-41.	211
Etapas 42-43.	212
Etapas 44-45.	213
Etapas 46-47.	214
Etapas 48-49.	215
Etapas 50-51.	216
Etapas 52-53.	217
Etapas 54-55.	218
Etapas 56-57.	219
Etapas 58-59.	220
Etapas 60-61.	221
Etapas 62-63.	222
Etapas 64-65.	223
Etapas 66-67.	224
Etapas 68-69.	225
Etapas 70-71.	226
Etapas 72-73.	227
Etapas 74-75.	228
Etapas 76-77.	229
Etapas 78-79.	230
Etapas 80-81.	231
Etapas 82-83.	232
Etapas 84-85.	233
Etapas 86-87.	234
Etapas 88-89.	235
Etapas 90-91.	236
Etapas 92-93.	237
Etapas 94-95.	238
Etapas 96-97.	239
Etapas 98-99.	240
Etapas 100-101.	241
Etapas 102-103.	242
Etapas 104-105.	243
Etapas 106-107.	244
Etapas 108-109.	245
Etapas 110-111.	246
Etapas 112-113.	247
Etapas 114-115.	248
Etapas 116-117.	249
Etapas 118-119.	250
Etapas 120-121.	251
Etapas 122-123.	252
Etapas 124-125.	253
Etapas 126-127.	254
Etapas 128-129.	255
Etapas 130-131.	256
Etapas 132-133.	257
Etapas 134-135.	258
Etapas 136-137.	259
Etapas 138-139.	260
Etapas 140-141.	261
Etapas 142-143.	262
Etapas 144-145.	263
Etapas 146-147.	264
Etapas 148-149.	265
Etapas 150-151.	266
Etapas 152-153.	267
Etapas 154-155.	268
Etapas 156-157.	269
Etapas 158-159.	270
Etapas 160-161.	271
Etapas 162-163.	272
Etapas 164-165.	273
Etapas 166-167.	274
Etapas 168-169.	275
Etapas 170-171.	276
Etapas 172-173.	277
Etapas 174-175.	278
Etapas 176-177.	279
Etapas 178-179.	280
Etapas 180-181.	281
Etapas 182-183.	282
Etapas 184-185.	283
Etapas 186-187.	284
Etapas 188-189.	285
Etapas 190-191.	286
Etapas 192-193.	287
Etapas 194-195.	288
Etapas 196-197.	289
Etapas 198-199.	290
Etapas 200-201.	291
Etapas 202-203.	292
Etapas 204-205.	293
Etapas 206-207.	294
Etapas 208-209.	295
Etapas 210-211.	296
Etapas 212-213.	297
Etapas 214-215.	298
Etapas 216-217.	299
Etapas 218-219.	300
Etapas 220-221.	301
Etapas 222-223.	302
Etapas 224-225.	303
Etapas 226-227.	304
Etapas 228-229.	305
Etapas 230-231.	306
Etapas 232-233.	307
Etapas 234-235.	308
Etapas 236-237.	309
Etapas 238-239.	310
Etapas 240-241.	311
Etapas 242-243.	312
Etapas 244-245.	313
Etapas 246-247.	314
Etapas 248-249.	315
Etapas 250-251.	316
Etapas 252-253.	317
Etapas 254-255.	318
Etapas 256-257.	319
Etapas 258-259.	320
Etapas 260-261.	321
Etapas 262-263.	322
Etapas 264-265.	323
Etapas 266-267.	324
Etapas 268-269.	325
Etapas 270-271.	326
Etapas 272-273.	327
Etapas 274-275.	328
Etapas 276-277.	329
Etapas 278-279.	330
Etapas 280-281.	331
Etapas 282-283.	332
Etapas 284-285.	333
Etapas 286-287.	334
Etapas 288-289.	335
Etapas 290-291.	336
Etapas 292-293.	337
Etapas 294-295.	338
Etapas 296-297.	339
Etapas 298-299.	340
Etapas 300-301.	341
Etapas 302-303.	342
Etapas 304-305.	343
Etapas 306-307.	344
Etapas 308-309.	345
Etapas 310-311.	346
Etapas 312-313.	347
Etapas 314-315.	348
Etapas 316-317.	349
Etapas 318-319.	350
Etapas 320-321.	351
Etapas 322-323.	352
Etapas 324-325.	353
Etapas 326-327.	354
Etapas 328-329.	355
Etapas 330-331.	356
Etapas 332-333.	357
Etapas 334-335.	358
Etapas 336-337.	359
Etapas 338-339.	360
Etapas 340-341.	361
Etapas 342-343.	362
Etapas 344-345.	363
Etapas 346-347.	364
Etapas 348-349.	365
Etapas 350-351.	366
Etapas 352-353.	367
Etapas 354-355.	368
Etapas 356-357.	369
Etapas 358-359.	370
Etapas 360-361.	371
Etapas 362-363.	372
Etapas 364-365.	373
Etapas 366-367.	374
Etapas 368-369.	375
Etapas 370-371.	376
Etapas 372-373.	377
Etapas 374-375.	378
Etapas 376-377.	379
Etapas 378-379.	380
Etapas 380-381.	381
Etapas 382-383.	382
Etapas 384-385.	383
Etapas 386-387.	384
Etapas 388-389.	385
Etapas 390-391.	386
Etapas 392-393.	387
Etapas 394-395.	388
Etapas 396-397.	389
Etapas 398-399.	390
Etapas 400-401.	391
Etapas 402-403.	392
Etapas 404-405.	393
Etapas 406-407.	394
Etapas 408-409.	395
Etapas 410-411.	396
Etapas 412-413.	397
Etapas 414-415.	398
Etapas 416-417.	399
Etapas 418-419.	400
Etapas 420-421.	401
Etapas 422-423.	402
Etapas 424-425.	403
Etapas 426-427.	404
Etapas 428-429.	405
Etapas 430-431.	406
Etapas 432-433.	407
Etapas 434-435.	408
Etapas 436-437.	409
Etapas 438-439.	410
Etapas 440-441.	411
Etapas 442-443.	412
Etapas 444-445.	413
Etapas 446-447.	414
Etapas 448-449.	415
Etapas 450-451.	416
Etapas 452-453.	417
Etapas 454-455.	418
Etapas 456-457.	419
Etapas 458-459.	420
Etapas 460-461.	421
Etapas 462-463.	422
Etapas 464-465.	423
Etapas 466-467.	424
Etapas 468-469.	425
Etapas 470-471.	426
Etapas 472-473.	427
Etapas 474-475.	428
Etapas 476-477.	429
Etapas 478-479.	430
Etapas 480-481.	431
Etapas 482-483.	432
Etapas 484-485.	433
Etapas 486-487.	434
Etapas 488-489.	435
Etapas 490-491.	436
Etapas 492-493.	437
Etapas 494-495.	438
Etapas 496-497.	439
Etapas 498-499.	440
Etapas 500-501.	441
Etapas 502-503.	442
Etapas 504-505.	443
Etapas 506-507.	444
Etapas 508-509.	445
Etapas 510-511.	446
Etapas 512-513.	447
Etapas 514-515.	448
Etapas 516-517.	449
Etapas 518-519.	450
Etapas 520-521.	451
Etapas 522-523.	452
Etapas 524-525.	453
Etapas 526-527.	454
Etapas 528-529.	455
Etapas 530-531.	456
Etapas 532-533.	457
Etapas 534-535.	458
Etapas 536-537.	459
Etapas 538-539.	460
Etapas 540-541.	461
Etapas 542-543.	462
Etapas 544-545.	463
Etapas 546-547.	464
Etapas 548-549.	465
Etapas 550-551.	466
Etapas 552-553.	467
Etapas 554-555.	468
Etapas 556-557.	469
Etapas 558-559.	470
Etapas 560-561.	471
Etapas 562-563.	472
Etapas 564-565.	473
Etapas 566-567.	474
Etapas 568-569.	475
Etapas 570-571.	476
Etapas 572-573.	477
Etapas 574-575.	478
Etapas 576-577.	479
Etapas 578-579.	480
Etapas 580-581.	481
Etapas 582-583.	482
Etapas 584-585.	483
Etapas 586-587.	484
Etapas 588-589.	485
Etapas 590-591.	486
Etapas 592-593.	487
Etapas 594-595.	488
Etapas 596-597.	489
Etapas 598-599.	490
Etapas 600-601.	491
Etapas 602-603.	492
Etapas 604-605.	493
Etapas 606-607.	494
Etapas 608-609.	495
Etapas 610-611.	496
Etapas 612-613.	497
Etapas 614-615.	498
Etapas 616-617.	499
Etapas 618-619.	500
Etapas 620-621.	501
Etapas 622-623.	502
Etapas 624-625.	503
Etapas 626-627.	504
Etapas 628-629.	505
Etapas 630-631.	506
Etapas 632-633.	507
Etapas 634-635.	508
Etapas 636-637.	509
Etapas 638-639.	510
Etapas 640-641.	511
Etapas 642-643.	512
Etapas 644-645.	513
Etapas 646-647.	514
Etapas 648-649.	515
Etapas 650-651.	516
Etapas 652-653.	517
Etapas 654-655.	518
Etapas 656-657.	519
Etapas 658-659.	520
Etapas 660-661.	521
Etapas 662-663.	522
Etapas 664-665.	523
Etapas 666-667.	524
Etapas 668-669.	525
Etapas 670-671.	526
Etapas 672-673.	527
Etapas 674-675.	528
Etapas 676-677.	529
Etapas 678-679.	530
Etapas 680-681.	531
Etapas 682-683.	532
Etapas 684-685.	533
Etapas 686-687.	534
Etapas 688-689.	535
Etapas 690-691.	536
Etapas 692-693.	537
Etapas 694-695.	538
Etapas 696-697.	539
Etapas 698-699.	540
Etapas 700-701.	541
Etapas 702-703.	542
Etapas 704-705.	543
Etapas 706-707.	544
Etapas 708-709. </	

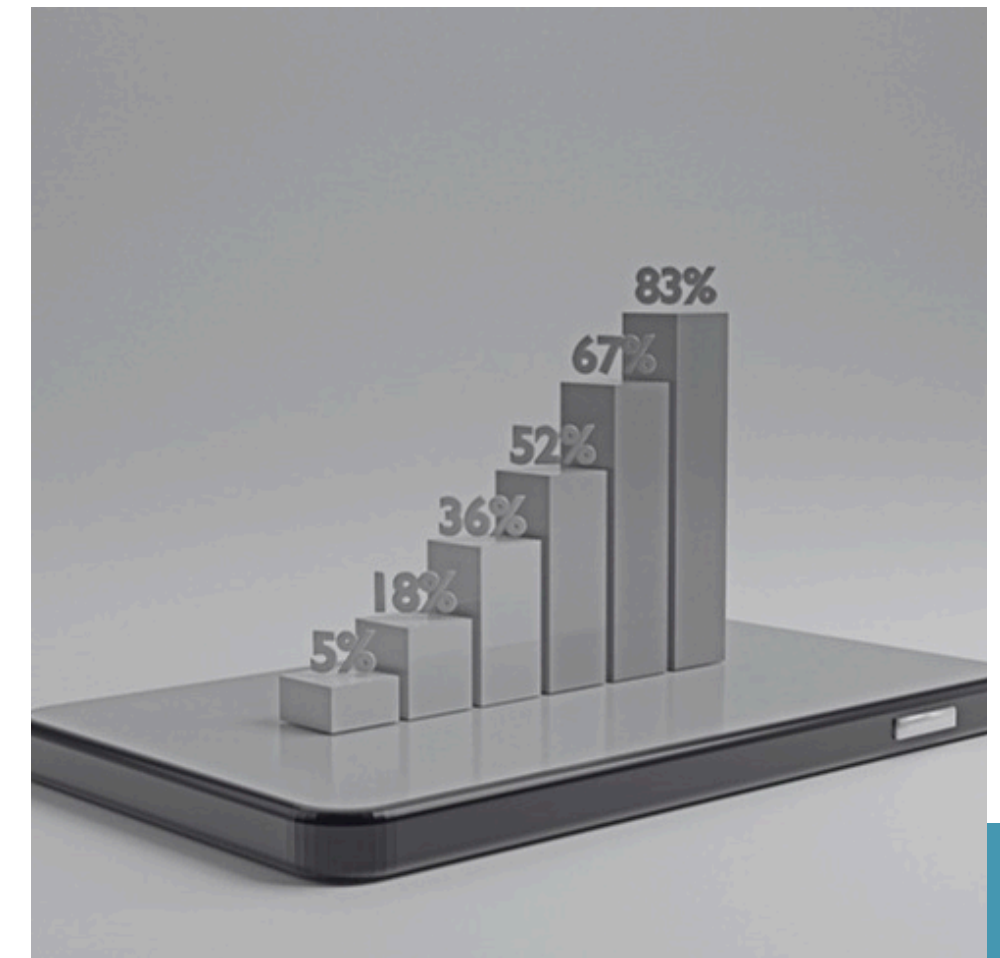
1. Introducción

La contratación pública es uno de los mercados más grandes, estables y, a menudo, menos explorados por las empresas. Cada año, miles de entidades públicas en **Chile, Colombia, México y Perú** adquieren bienes, servicios y consultorías para cumplir sus funciones, ejecutar políticas públicas y responder a necesidades ciudadanas. Para muchas empresas, estos mercados representan una oportunidad real de crecimiento, diversificación e internacionalización.

Sin embargo, cuando se trata de participar en procesos de contratación pública fuera del país de origen, esa oportunidad suele percibirse como lejana. La complejidad normativa, los requisitos formales, el uso de plataformas electrónicas desconocidas y el temor a cometer errores costosos hacen que muchas empresas desistan antes siquiera de intentarlo.

Esta guía nace precisamente para cerrar esa brecha. **Su propósito es acompañar a las empresas en el proceso de entender, evaluar y participar de manera estratégica en los mercados de contratación pública de otros países de la Alianza del Pacífico, ofreciendo una ruta clara, práctica y aplicable.**

No se trata de participar más, sino de participar mejor: con información, con criterio y con una estrategia alineada con la realidad de cada empresa.



1.1. A quién está dirigida esta guía

Esta guía está dirigida a empresas de Chile, Colombia, México y Perú interesadas en ofrecer sus bienes o servicios al Estado en un país distinto al de su origen.

Está pensada especialmente para:

- micro, pequeñas y medianas empresas que cuentan con experiencia limitada en contratación pública tanto nacional como internacional, y
- que buscan ampliar su alcance en los mercados de contratación pública de la región AP.

El lector esperado es una empresa que conoce bien su producto o servicio y cuenta con capacidades técnicas y operativas, pero que necesita orientación práctica para navegar sistemas de contratación pública extranjeros, interpretar reglas, evaluar riesgos y tomar decisiones informadas.

No es necesario tener experiencia previa en contratación pública internacional para usar esta guía. Tampoco es indispensable recorrer todos los pasos en una sola ocasión. La guía está diseñada para adaptarse al punto en el que se encuentre cada empresa.

1.2. Alcance de la guía

Alcance geográfico

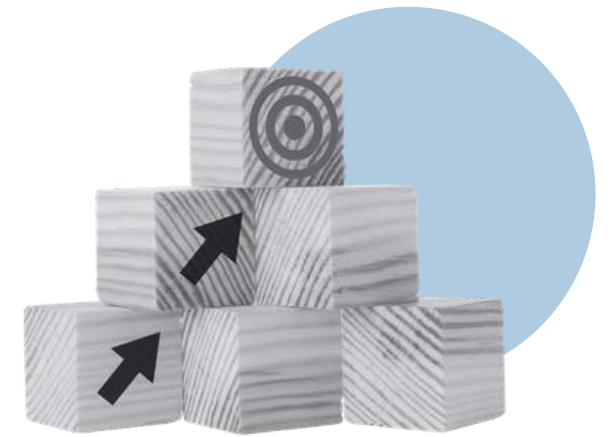
La guía cubre los sistemas de contratación pública de los cuatro países de la Alianza del Pacífico:

- | | | |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Chile • Colombia • México • Perú | → | En cada país se hace referencia a las entidades rectoras, los sistemas electrónicos oficiales, los instrumentos jurídicos y técnicos y las prácticas habituales que estructuran los procesos de contratación pública. |
|---|---|---|

Alcance temático

La guía acompaña a la empresa a lo largo de todo el recorrido, desde las primeras preguntas estratégicas hasta la ejecución del contrato. Incluye, entre otros aspectos:

- análisis del mercado público,
- identificación de oportunidades actuales y futuras,
- comprensión del marco regulatorio y de competencia,
- definición de la estrategia de entrada,
- toma de decisiones de participación,
- registro y habilitación como proveedor,
- preparación y presentación de ofertas,
- adjudicación, firma y ejecución contractual.



¿Qué es y qué no es esta guía?

Esta guía es:

- una herramienta práctica, orientada a la acción;
- una ruta paso a paso para apoyar la toma de decisiones empresariales;
- un documento que combina criterios comunes con particularidades por país.

Esta guía no es:

- un manual jurídico exhaustivo;
- un sustituto de la asesoría legal, tributaria o técnica especializada;
- una garantía de adjudicación de contratos;
- un reemplazo de la revisión detallada de las normas y documentos de cada proceso.

1.3. Enfoque de la guía

La guía adopta un enfoque práctico, progresivo y comparado, pensado para el uso real de las empresas.

- **Práctico**, porque cada paso incluye preguntas y actividades que ayudan a aplicar los conceptos a la realidad concreta de la empresa.
- **Progresivo**, porque reconoce que la participación en contratación pública internacional es un proceso de aprendizaje, en el que no todas las empresas están listas para todos los procesos.
- **Comparado**, porque parte de criterios comunes y luego muestra cómo se aplican en los distintos sistemas de contratación pública de la Alianza del Pacífico.

A lo largo de la guía se enfatiza la toma de decisiones informadas: cuándo avanzar, cuándo detenerse y cuándo ajustar la estrategia. **Evitar errores es tan importante como identificar oportunidades.**

1.4. La guía en el contexto del proyecto

Esta guía se elabora en el marco de un proyecto del Comité de Contratación Pública, el cual está orientado a fortalecer las capacidades de las empresas de la Alianza del Pacífico para acceder a mercados de contratación pública en otros países de la región.

En ese contexto, la guía cumple una función clara:

- sistematizar aprendizajes,
- ofrecer una herramienta autónoma de consulta,
- permitir que las empresas repliquen el proceso de análisis y decisión más allá de un acompañamiento puntual.

Está pensada para ser utilizada antes, durante y después de participar en procesos de contratación pública, y para apoyar la construcción de una estrategia sostenible y de largo plazo en estos mercados.

Antes de presentar la ruta y los pasos que componen esta guía, es importante partir de una comprensión común sobre qué es la contratación pública y por qué constituye una oportunidad relevante para la internacionalización empresarial.



2. ¿Qué es la contratación pública y por qué importa para mi empresa?

La contratación pública es el conjunto de procesos mediante los cuales las entidades del Estado adquieren bienes, servicios y obras para cumplir sus funciones. A diferencia de las compras privadas, estos procesos están regulados por normas específicas, siguen procedimientos formales y se basan en principios internacionales como la transparencia, la competencia y la igualdad de trato entre oferentes.

En la práctica, la contratación pública se materializa a través de convocatorias públicas (también llamadas procesos, licitaciones, concursos o procedimientos de selección), en las que una entidad estatal define qué necesita comprar, bajo qué condiciones y cómo evaluará y seleccionará las ofertas que reciba.

Para las empresas, participar en contratación pública implica competir en un entorno altamente regulado, con reglas claras y con exigencias formales que deben cumplirse estrictamente, pero que también reducen la discrecionalidad en la decisión de compra.



2.1. ¿Por qué la contratación pública es relevante para la internacionalización empresarial?

Los mercados de contratación pública representan una oportunidad estratégica para las empresas que buscan expandirse internacionalmente, por varias razones:

- **Dimensión del mercado:** los Estados son grandes compradores y demandan de forma recurrente una amplia variedad de bienes y servicios.
- **Previsibilidad y estabilidad:** las compras públicas suelen responder a planes y presupuestos públicos, lo que reduce la volatilidad frente a otros mercados.
- **Acceso regulado por acuerdos internacionales:** en el Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico (AP), los países se comprometen a abrir determinados procesos de contratación a empresas extranjeras, bajo condiciones de trato no discriminatorio.
- **Reglas comunes:** cuando un proceso está cubierto por la AP, existen principios mínimos que buscan asegurar transparencia, publicidad adecuada y criterios objetivos de evaluación.

Sin embargo, acceder a estos mercados no es automático. La **participación exitosa depende del conocimiento sobre los procesos que están abiertos a empresas extranjeras, bajo qué condiciones y con qué implicaciones prácticas para la empresa.**

2.2. ¿En qué se diferencia la contratación pública de otros mercados?

Participar en contratación pública, especialmente en un país distinto al propio, denota particularidades que la empresa debe tener en cuenta:

- No todos los procesos están abiertos a proveedores extranjeros.
- La existencia de un acuerdo internacional no garantiza que cualquier proceso esté cubierto.
- Las reglas de participación, los plazos y los requisitos formales suelen ser estrictos y poco flexibles.
- El incumplimiento de un requisito formal puede llevar a la exclusión, incluso si la oferta es competitiva en precio o calidad.

Por ello, antes de participar, la empresa necesita evaluar estratégicamente cada oportunidad, considerando no solo el negocio potencial, sino también los costos, riesgos y exigencias asociados.

Una vez comprendidos los elementos básicos de la contratación pública y su relevancia para la internacionalización empresarial, resulta fundamental analizar cómo estos se aplican en el contexto específico de la Alianza del Pacífico.

3. La contratación pública en la Alianza del Pacífico

La contratación pública constituye uno de los principales mercados económicos en los países de la Alianza del Pacífico. A través de este mercado, el Estado adquiere de manera permanente bienes, servicios y consultorías para cumplir funciones esenciales, ejecutar políticas públicas y responder a necesidades ciudadanas. Para las empresas, este mercado ofrece demanda constante, reglas formales conocidas y un alto grado de previsibilidad en comparación con otros segmentos de la economía.

En **Chile, Colombia, México y Perú**, los sistemas de contratación pública han avanzado de forma sostenida en:

- la digitalización de los procedimientos,
- la publicación abierta de información,
- el uso de plataformas electrónicas oficiales,
- y la estandarización de reglas de participación.

Estos avances han ampliado el acceso al mercado y han creado condiciones para que empresas de la región puedan competir en procesos de contratación pública fuera de su país de origen, siempre que comprendan adecuadamente las reglas aplicables.

En este contexto, la contratación pública se configura como una herramienta concreta de internacionalización, particularmente relevante para micro, pequeñas y medianas empresas que buscan diversificar mercados dentro de un marco regulado y transparente.



3.1. La contratación pública en el Acuerdo de la Alianza del Pacífico

El Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico [incorpora un Capítulo 8 específico de Contratación Pública](#), cuyo objetivo es promover condiciones de trato nacional, no discriminación, transparencia y competencia efectiva entre los proveedores de los Estados Parte.

Este capítulo establece, entre otros aspectos:

- la apertura recíproca de los mercados de contratación pública cubiertos por el Acuerdo;
- la obligación de publicar información relevante sobre los procesos;
- reglas comunes sobre procedimientos, plazos y criterios de selección;
- y mecanismos para facilitar la participación de proveedores de los países miembros.

El Capítulo de Contratación Pública no elimina las normas nacionales, pero sí crea un marco común de referencia que reduce barreras, otorga mayor previsibilidad y refuerza la seguridad jurídica para los proveedores del bloque de la Alianza Pacífico.

En la implementación del capítulo, el Comité de Contratación Pública de la Alianza del Pacífico cumple un rol central. Este Comité es el espacio técnico encargado de:

- dar seguimiento a la aplicación del capítulo,
- promover buenas prácticas,
- facilitar el intercambio de información entre los países,
- y apoyar iniciativas orientadas a fortalecer la participación de proveedores, especialmente de MIPYMES, en los mercados públicos de la región.

La existencia de este marco regional es un factor clave que explica por qué la contratación pública es una oportunidad real de integración económica para las empresas de la Alianza del Pacífico, y no solo un conjunto de mercados nacionales aislados.



3.2. La contratación pública en el Acuerdo de la Alianza del Pacífico

A pesar del marco normativo regional y de los avances institucionales, la experiencia muestra que muchas empresas enfrentan dificultades prácticas al intentar participar en procesos de contratación pública en otros países de la Alianza del Pacífico.

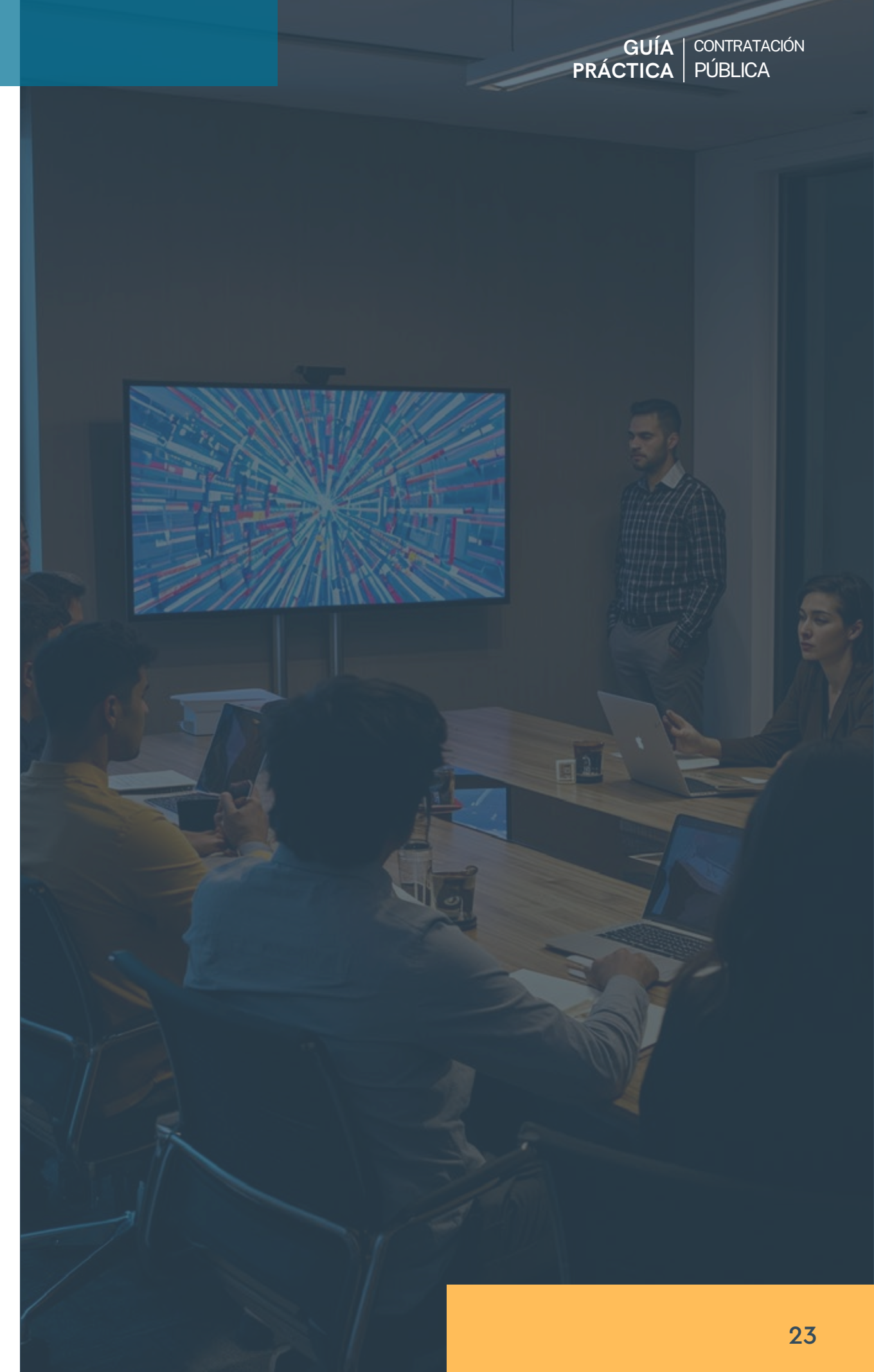
Estos desafíos no suelen estar asociados a la calidad de los bienes o servicios ofrecidos, sino a factores como:

- el desconocimiento de los sistemas de contratación pública extranjeros;
- la diversidad de instrumentos, documentos y procedimientos nacionales;
- la exigencia de cumplir requisitos formales estrictos;
- la existencia de requisitos para certificaciones específicas obligatorias asociadas al bien o servicio a contratar;
- el uso de plataformas electrónicas distintas;
- y la evaluación incompleta de riesgos contractuales antes de participar.

Como resultado, es frecuente que las empresas:

- participen sin una estrategia clara,
- presenten ofertas que resultan rechazadas o no consideradas por errores evitables,
- abandonen el mercado tras experiencias iniciales negativas.

Este escenario evidencia la necesidad de herramientas prácticas que permitan a las empresas comprender el contexto, evaluar oportunidades y tomar decisiones informadas antes de participar.



3.3. El proyecto que da origen a esta guía

Esta guía se elabora en el marco de un proyecto impulsado en el ámbito de la Alianza del Pacífico, orientado a fortalecer las capacidades de las empresas para participar en la contratación pública en otros países de la región.

El proyecto se desarrolla en coherencia con los objetivos del Capítulo de Contratación Pública del Acuerdo y con las prioridades del Comité de Contratación Pública, particularmente en lo relativo a:

- facilitar el acceso de proveedores regionales a los mercados públicos,
- reducir asimetrías de información,
- y promover una participación más efectiva y sostenible de las empresas.

En este contexto, la guía cumple una función específica:

- traducir el marco normativo y las oportunidades regionales en un instrumento práctico para las empresas;
- consolidar aprendizajes y experiencias en un formato reutilizable;
- y apoyar la toma de decisiones empresariales más allá de un acompañamiento puntual.

3.4. El lugar de esta guía dentro del esfuerzo regional

Esta guía no es un documento aislado. Forma parte de un esfuerzo amplio de la Alianza del Pacífico por fortalecer la integración económica a través de la contratación pública, acercando el marco normativo regional a la realidad operativa de las empresas.

Su propósito es contribuir a que las empresas:

- comprendan mejor el contexto regional y nacional de la contratación pública,
- identifiquen oportunidades reales,
- y participen de manera más informada, estratégica y sostenible en los mercados públicos de los países miembros.

El sitio web del Comité de Contratación Pública de AP tiene información y documentos de interés relacionados con las obligaciones derivadas del Capítulo de Contratación pública del Acuerdo, y la normatividad, sistemas electrónicos, y oportunidades de capacitación de los cuatro países. Esta información se puede consultar en:

<https://alianzapacifico.net/grupotecnico-de-compras-publicas/>

Una vez comprendido el origen de esta guía en el marco del Capítulo de Contratación Pública de la Alianza del Pacífico, a continuación se explica cómo utilizarla de manera práctica.

4. Cómo usar esta guía

Esta guía está diseñada para ser una herramienta de trabajo, no un documento para leer una sola vez de principio a fin. Su objetivo es acompañar a la empresa en distintos momentos del proceso de participación en la contratación pública de otros países de la Alianza del Pacífico.

La empresa puede usar esta guía para:

- orientarse antes de explorar un nuevo mercado,
- preparar una participación en un proceso específico,
- verificar requisitos y acciones antes de presentar una oferta,
- reflexionar y mejorar su desempeño después de una experiencia de contratación.

Por ello, la guía puede leerse de forma secuencial, pero también consultarse por partes, según la necesidad concreta de la empresa.



4.1. Estructura general de la guía

El contenido central de la guía está organizado en 13 pasos, que representan el recorrido completo de una empresa desde el análisis del mercado hasta la ejecución del contrato y la retroalimentación posterior.

Cada paso aborda un momento específico y claramente diferenciado del proceso, por lo que puede ser consultado de manera independiente según las necesidades de la empresa. Los pasos no se superponen entre sí y, considerados en conjunto, conforman una ruta completa que cubre de forma integral las decisiones clave asociadas a la participación en mercados de contratación pública en países de la Alianza del Pacífico.

Todos los pasos de la guía siguen una estructura común, pensada para facilitar la lectura y la aplicación práctica. Al familiarizarse con esta estructura, la empresa puede avanzar con mayor fluidez por el documento.

Cada paso incluye:

- **Para qué sirve el paso:** Explica el objetivo del paso y por qué es relevante dentro del proceso general.
- **Qué debe entender la empresa:** Desarrolla los conceptos clave que la empresa necesita comprender antes de avanzar
- **Preguntas guía:** Plantea preguntas concretas que ayudan a la empresa a aterrizar el contenido a su propia realidad y a reflexionar antes de tomar decisiones.
- **Actividades a realizar:** Propone acciones prácticas que la empresa puede ejecutar para avanzar al siguiente paso.
- **Resultados esperados:** Describe qué debería haber logrado la empresa al finalizar el paso, y cómo ese resultado se conecta con el siguiente.
- **Errores frecuentes a evitar:** Advierte sobre equivocaciones habituales que pueden generar costos, retrasos o rechazos innecesarios.

4.2. Cómo usar la guía según el nivel de experiencia de la empresa

No todas las empresas parten del mismo punto. Por eso, la guía puede utilizarse de distintas maneras:

Empresas sin experiencia en contratación pública internacional

Se recomienda:

- leer la guía de forma secuencial,
- no saltarse los pasos iniciales,
- usar las preguntas guía como ejercicios internos de análisis,
- avanzar solo cuando cada paso esté razonablemente resuelto.



Empresas con experiencia limitada o puntual

Se recomienda:

- revisar los pasos iniciales para validar supuestos,
- concentrarse en los pasos estratégicos (por ejemplo, análisis del proceso y decisión de participación),
- usar la guía como checklist para evitar errores formales.

Empresas con mayor experiencia

Se recomienda:

- utilizar la guía como herramienta de verificación y mejora,
- profundizar en los pasos donde se identifiquen debilidades,
- incorporar la lógica de la guía en los procesos internos de la empresa.

4.3 Cómo usar las referencias por país

A lo largo de la guía se incluyen referencias específicas a Chile, Colombia, México y Perú, que mencionan:

- entidades públicas,
- plataformas electrónicas,
- instrumentos habituales de los procesos,
- y particularidades relevantes de cada sistema.

Estas referencias:

- no sustituyen la revisión de las normas o documentos específicos de cada proceso,
- pero permiten a la empresa ubicarse rápidamente en el sistema del país correspondiente y evitar errores de interpretación.

Cuando un paso no incluye referencias por país, significa que el criterio descrito aplica de manera general a los cuatro sistemas.

4.4 Recomendaciones prácticas para aprovechar la guía

Para obtener el mayor valor de esta guía, se recomienda:

- usarla como herramienta de trabajo interna, no solo como lectura informativa;
- documentar las respuestas a las preguntas guía;
- conservar los análisis para procesos futuros;
- revisar periódicamente los pasos, incluso después de haber participado en un proceso;
- complementar la guía con asesoría especializada cuando la complejidad del proceso lo justifique.



5. La ruta para participar en la contratación pública en la Alianza del Pacífico

Participar en la contratación pública de otro país no empieza con una licitación ni termina con la presentación de una oferta. Es un proceso progresivo, que comienza mucho antes, con el análisis del mercado y del entorno, y se extiende después de la adjudicación, durante la ejecución del contrato y la evaluación de los resultados.

La ruta que propone esta guía responde a esa lógica. Está diseñada para acompañar a la empresa desde una mirada estratégica inicial hasta la ejecución efectiva del contrato, integrando momentos de análisis, decisión, preparación y aprendizaje.

Esta ruta reconoce que:

- no todas las oportunidades deben convertirse en ofertas,
- no todas las empresas están listas para todos los procesos,
- y que una participación sostenible se construye paso a paso.

Por ello, la ruta no busca acelerar decisiones, sino ordenarlas.

5.1. Los grandes momentos del recorrido

Aunque la guía se estructura en 13 pasos, estos pueden agruparse en grandes momentos que ayudan a entender el sentido del recorrido completo:

a) Exploración y análisis del mercado (pasos 1 a 4)

En este primer momento, la empresa se orienta en el mercado público del país de destino. Analiza la demanda, identifica quién compra, qué se compra y bajo qué condiciones generales. El objetivo no es encontrar una licitación específica, sino entender si existe un mercado real para su oferta.

b) Estrategia y decisión (pasos 5 a 8)

En este momento, la empresa profundiza en el marco regulatorio, las reglas de competencia y las condiciones de acceso como proveedor extranjero. Con esa información, define su estrategia de entrada y toma decisiones clave, entre ellas, si participar o no en un proceso concreto.

Aquí se ubica uno de los puntos más críticos de la ruta: la decisión de participar (go / no go), que actúa como un filtro estratégico antes de incurrir en costos significativos.

c) Preparación y participación (pasos 9 y 10)

Una vez tomada la decisión de participar, la empresa avanza en la preparación operativa: registro como proveedor cuando corresponda, preparación de la oferta técnica, económica y administrativa, y presentación de la oferta a través de la plataforma del país de destino.

Este momento exige precisión, orden y cumplimiento estricto de las reglas del proceso.

d) Adjudicación, formalización y ejecución (pasos 11 y 12)

La ruta no termina con la presentación de la oferta. Este momento comprende el seguimiento del proceso, la adjudicación, la firma del contrato y su ejecución. Aquí se materializan las obligaciones asumidas y se pone a prueba la capacidad operativa de la empresa.

e) Aprendizaje y mejora continua (paso 13)

Finalmente, la ruta incorpora un momento de retroalimentación. Independientemente del resultado del proceso, la empresa analiza lo ocurrido, identifica aciertos y errores, y utiliza ese aprendizaje para mejorar su desempeño en futuras participaciones.



5.2. Una ruta que no siempre es lineal

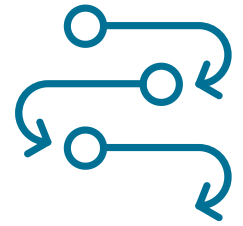
Aunque los pasos están organizados de manera secuencial, la ruta no debe entenderse como un camino rígido.

En la práctica:

- una empresa puede volver a pasos anteriores para profundizar un análisis;
- puede repetir la ruta para distintos países o procesos;
- puede detenerse en un punto y decidir no continuar;
- puede avanzar más rápido en algunos pasos según su experiencia previa.

La guía está diseñada para acompañar estas idas y vueltas, y para que cada decisión esté sustentada en información y análisis, no en intuiciones.

5.3. De la ruta al detalle paso a paso



A partir del siguiente capítulo, la guía desarrolla cada uno de los 13 pasos de la ruta en detalle. Cada paso:

- cumple una función específica dentro del recorrido,
- se conecta con el anterior y el siguiente,
- e incluye orientaciones prácticas para su aplicación.

Se recomienda al lector mantener siempre presente esta visión de conjunto. Entender la ruta completa facilita:

- ubicar cada paso en su contexto,
- comprender por qué es importante no saltarse etapas,
- y tomar decisiones más coherentes a lo largo del proceso.

Paso 1. Conocer el mercado de la contratación pública

Para qué sirve este paso

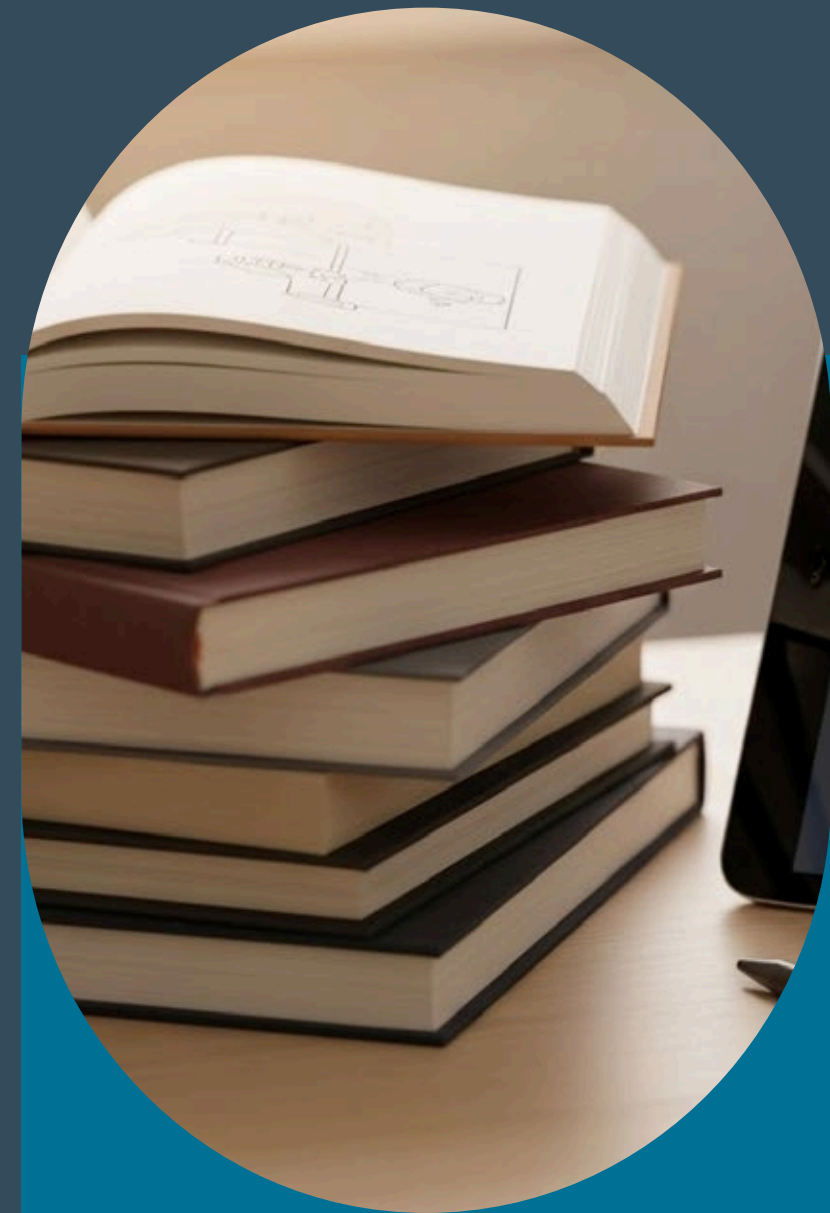
Este paso permite a la empresa comprender el mercado de contratación pública del país de destino antes de buscar licitaciones específicas. Su objetivo central es responder una pregunta clave:

¿Existe un mercado público suficiente, recurrente y relevante para mi producto o servicio en este país?

Conocer el mercado no es un ejercicio descriptivo, sino una base para la toma de decisiones. A partir de este paso, la empresa podrá:

- descartar países donde no exista una demanda relevante,
- priorizar aquellos donde el mercado sea más dinámico o estable,
- identificar entidades compradoras clave,
- y definir si vale la pena avanzar hacia la identificación de oportunidades concretas.

Este paso evita que la empresa centre sus esfuerzos en procesos aislados sin entender el contexto general y reduce el riesgo de avanzar en mercados que no justifican la inversión de tiempo y recursos.



Qué debe entender la empresa

El mercado público se analiza antes de la licitación

En la contratación pública, el mercado no se conoce únicamente a través de licitaciones abiertas en un momento determinado. Gran parte de la información relevante se encuentra en:

- datos históricos de compras,
- procesos adjudicados,
- patrones de demanda por entidad,
- y, cuando existen, planes de compra futuros.

Analizar esta información permite a la empresa:

- estimar el tamaño del mercado,
- identificar la recurrencia de las compras,
- reconocer quiénes compran y con qué frecuencia,
- y anticipar el tipo de procesos que suelen utilizarse.

Este análisis debe realizarse **antes** de buscar oportunidades específicas o analizar una licitación concreta.

El análisis tiene un propósito práctico

El objetivo de este paso no es agotar todas las fuentes de información disponibles, sino obtener una visión suficientemente clara del mercado para tomar decisiones informadas.

Un análisis bien realizado permite responder, con un nivel razonable de certeza:

- si existe demanda pública para la oferta de la empresa,
- si esa demanda es esporádica o recurrente,
- y si el mercado justifica avanzar hacia los siguientes pasos de la guía.

Los datos públicos deben interpretarse con criterio

La información disponible en las plataformas oficiales es una fuente esencial, pero no está exenta de limitaciones. La empresa debe tener en cuenta que:

- los registros pueden depender de la correcta clasificación de los procesos;
- un mismo bien o servicio puede aparecer bajo distintos códigos;
- algunas compras pueden realizarse mediante mecanismos que no se reflejan claramente en búsquedas simples;
- la ausencia de resultados no necesariamente implica ausencia de mercado.

Por ello, el análisis debe combinar:

- búsquedas por códigos de clasificación,
- revisión de procesos adjudicados,
- y una lectura crítica de los resultados obtenidos.

El enfoque comparado es parte del análisis

Cuando la empresa analiza más de un país, este paso también permite comparar mercados. No se trata solo de identificar si existe demanda, sino de observar:

- en qué país el mercado es más grande,
- dónde las compras son más frecuentes,
- dónde existe mayor diversidad de entidades compradoras,
- dónde los montos y modalidades pueden resultar más atractivos para la empresa.

Cómo se concreta este análisis por país

A continuación se describen las principales fuentes y herramientas que permiten conocer el mercado de contratación pública en cada país.

Chile

En Chile, el punto de partida para entender el mercado es **ChileCompra** y su ecosistema de información: el Portal **Mercado Público**, el Portal de **Datos Abiertos** y el **Plan de Compra**. La clave es combinar demanda histórica (lo que ya se compró) con demanda prevista (lo que se planea comprar), y sistematizarlo por entidades compradoras, montos, frecuencia y categorías.

a. Demanda histórica agregada: Portal de Datos Abiertos de Mercado Público

El análisis se inicia con una revisión histórica agregada del mercado utilizando el Portal de Datos Abiertos de Mercado Público, que permite dimensionar el tamaño y comportamiento general de la demanda estatal.

Cómo usarlo:

1. ingresar al Portal de Datos Abiertos;
2. acceder a la sección de organismos compradores y seleccionar el sector de interés (entre: fuerzas armadas, gobierno central y universidades, legislativo y judicial, municipalidades, obras públicas, salud, y otros);

3. utilizar la vista “Rubros y productos” para:

- identificar rubros asociados al bien o servicio de interés,
 - revisar montos históricos adjudicados,
 - observar la participación por periodo y por tipo de comprador;
4. aplicar filtros por año, organismo comprador y rubro;
5. registrar rubros relevantes, montos y entidades con mayor nivel de compra.

Puntos a tener en cuenta:

- La visualización por rubros es referencial y sirve para una primera aproximación; no reemplaza el análisis a nivel de producto específico.

b. Demanda histórica detallada: [descargas masivas de órdenes de compra y licitaciones](#)

Para identificar el comportamiento del mercado a nivel de producto o servicio específico, el análisis debe profundizarse mediante las descargas masivas disponibles en el Portal de Datos Abiertos de Mercado Público.

Cómo usarlo:

1. acceder a la sección “[Descargas](#)” del Portal de Datos Abiertos;
2. descargar los archivos comprimidos correspondientes a:
 - Órdenes de Compra,
 - Licitaciones,
 - y, cuando corresponda, Convenios Marco;
3. descomprimir los archivos y abrirlos en Excel;
4. identificar las columnas relevantes (por ejemplo: descripción del producto/servicio, código UNSPSC, entidad compradora, monto);
5. filtrar la información utilizando:
 - códigos UNSPSC, y
 - palabras clave complementarias en la descripción;
6. construir tablas dinámicas para identificar:
 - entidades compradoras recurrentes,
 - frecuencia de compra,
 - rangos habituales de monto.

Este análisis permite llegar al nivel de detalle necesario para evaluar la relevancia real del mercado para la empresa.

c. Demanda futura: [Planes Anuales de Compra – Mercado Público](#)

Para anticipar compras futuras, en Chile se utilizan los Planes Anuales de Compra, disponibles en el Portal Mercado Público.

Cómo usarlo:

1. ingresar al módulo [Planes Anuales de Compra](#) en Mercado Público;
2. realizar búsquedas utilizando términos generales del bien o servicio (no marcas comerciales);
3. filtrar por organismo comprador, año y rango de montos;
4. revisar la descripción de las compras planificadas y registrar:
 - entidades compradoras relevantes,
 - tipo de compra prevista,
 - periodos estimados de publicación.

Puntos a tener en cuenta:

- los Planes Anuales de Compra no utilizan códigos UNSPSC;
- las descripciones suelen ser generales;
- los planes pueden actualizarse durante el año.
- Por ello, esta información debe utilizarse como herramienta de anticipación, complementaria al análisis histórico.

Colombia

En Colombia, el análisis del mercado se apoya en tres fuentes principales:

- el **Visualizador de demanda y oferta** (herramienta de visualización de **Colombia Compra Eficiente**)
- el módulo público del **Plan Anual de Adquisiciones** (PAA) en SECOP II,
- y las bases de **datos abiertos** para profundizar en detalle.

a. Demanda y oferta a nivel agregado: **Visualizador de Colombia Compra Eficiente (Power BI)**

Esta herramienta interactiva consolida información de contratación pública y permite analizar el mercado a nivel agregado (tendencias, montos, número de contratos, entidades compradoras y comportamiento general), y adicionalmente explorar la oferta (proveedores más activos) para el bien o servicio analizado.

Cómo usarlo:

1. Filtrar por el bien/servicio usando códigos UNSPSC. La herramienta está diseñada para trabajar principalmente con códigos UNSPSC.
2. Revisar indicadores de demanda. Analiza el monto contratado, el número de contratos, su evolución (por periodos) y las entidades que contratan con mayor frecuencia dentro de la categoría seleccionada.
3. Revisar indicadores de oferta. En el módulo de oferta, identifica proveedores recurrentes y su participación relativa en el mercado para esa categoría.
4. Ajustar filtros y lectura. El visor es sensible a selecciones: al hacer clic en filtros y gráficos se refinan los resultados. Conviene ajustar por año/periodo y otros filtros disponibles.

5. Descargar resultados. Descarga la información para trabajarla en Excel y construir una base propia de análisis.

Puntos a tener en cuenta:

- La herramienta cuenta con un manual de uso que describe sus elementos y da recomendaciones para su uso. Este manual puede ser consultado en **MANUAL DE USO DE LAS HERRAMIENTAS DE VISUALIZACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y LA OFERTA**.
- La herramienta no está diseñada para realizar búsquedas a partir de nombres libres de productos o servicios. Para obtener resultados, se debe utilizar la clasificación UNSPSC.
- Si no aparecen resultados, conviene verificar el código, ampliar el periodo o probar códigos relacionados.

b. Demanda futura planificada: Plan Anual de Adquisiciones (PAA) – SECOP II

Para anticipar compras futuras, Colombia dispone del módulo público del Plan Anual de Adquisiciones (PAA) en SECOP II.

Cómo usarlo:

1. **Ingresar al módulo público del PAA.** Es un entorno de consulta donde se pueden revisar adquisiciones planificadas por entidades.
2. **Buscar adquisiciones futuras por código UNSPSC.** Este módulo sí permite estructurar la búsqueda por UNSPSC (lo que facilita mantener consistencia con el análisis del visualizador).
3. **Usar la función de “Agregar” para seleccionar códigos.** Al seleccionar el UNSPSC, se filtran las adquisiciones planificadas asociadas.
4. **Aplicar filtros complementarios.** Dependiendo del formulario, filtra por variables como año, entidad u otros criterios disponibles.
5. **Exportar resultados.** El módulo permite exportar (por ejemplo, a Excel) el listado de resultados para filtrarlo y trabajarlo localmente.
6. **Consultar el plan completo de una entidad.** Cuando se requiere, se puede revisar el plan anual consolidado de una entidad y descargarlo.

c. Profundización con bases de datos y datos abiertos

Para análisis más profundos (por ejemplo, listar contratos uno a uno, cruzar fechas, montos, entidades y códigos), se recomienda trabajar con bases descargables en el portal nacional de datos abiertos:

datos.gov.co: allí se encuentran conjuntos de datos como:

- SECOP II – Contratos Electrónicos
- SECOP II – Procesos de Contratación

Estos archivos suelen estar en formatos como CSV y permiten construir análisis propios en Excel o herramientas de analítica, utilizando campos como:

- código UNSPSC,
- descripción del objeto,
- entidad,
- valor adjudicado,
- fechas,
- modalidad de selección.

México

En México, el análisis del mercado de contratación pública se realiza principalmente a partir de bases de datos descargables de contratos disponibles en [Compras MX](#), utilizando la Clasificación Única de las Compras Públicas (CUCoP) para identificar bienes y servicios a nivel específico.

A diferencia de otros países, no existe un visualizador interactivo por producto; por ello, el análisis se basa en la descarga y procesamiento de información en archivos.

a. Demanda histórica: contratos adjudicados en [Compras MX](#)

El punto de partida es la revisión de contratos adjudicados registrados en la plataforma de [Compras MX](#).

Estos archivos incluyen, entre otros, los siguientes campos relevantes:

- institución contratante,
- proveedor adjudicado,
- monto del contrato,
- fechas del contrato,
- modalidad de contratación,
- partida específica, asociada al código CUCoP.

La descarga de varios años permite ampliar el horizonte temporal y detectar patrones de demanda. Para el análisis de la demanda histórica, se recomienda revisar información correspondiente a un periodo reciente y representativo (por ejemplo, entre dos y cinco años), con el fin de identificar tendencias y patrones relevantes.

Identificación del bien o servicio: uso del catálogo CUCoP

En México, la identificación del producto o servicio se realiza mediante el código CUCoP, que clasifica las compras públicas a nivel detallado.

Este sistema permite agrupar de manera estandarizada los bienes y servicios que adquieren las entidades públicas, facilitando la búsqueda y el análisis de la información para los proveedores, incluso cuando las descripciones utilizadas por las entidades varían.

Para ello, la empresa debe:

1. consultar el Catálogo CUCoP;
2. identificar el código de 8 dígitos correspondiente a su bien o servicio;
3. utilizar ese código como criterio central de filtrado en los archivos de contratos.

El uso del CUCoP es indispensable para evitar análisis incompletos basados únicamente en descripciones textuales.

Cómo usarlo:

Una vez descargados los archivos de contratos, el análisis se realiza localmente (por ejemplo, en Excel), siguiendo un flujo básico:

1. filtrar los registros por el código CUCoP identificado;
2. agrupar los contratos por institución contratante;
3. calcular montos adjudicados y número de contratos por entidad;
4. identificar entidades compradoras recurrentes y rangos habituales de contratación.

Este procesamiento permite reconstruir el comportamiento del mercado a partir de datos históricos.



b. Demanda futura: [Programas Anuales en Compras MX](#)

En México, la información sobre compras planificadas se consulta en Compras MX, a través del módulo [Programas Anuales](#), disponible para ciudadanía en general. Estos programas no constituyen compromisos de compra, sino instrumentos de planeación sujetos a modificaciones por parte de las entidades públicas.

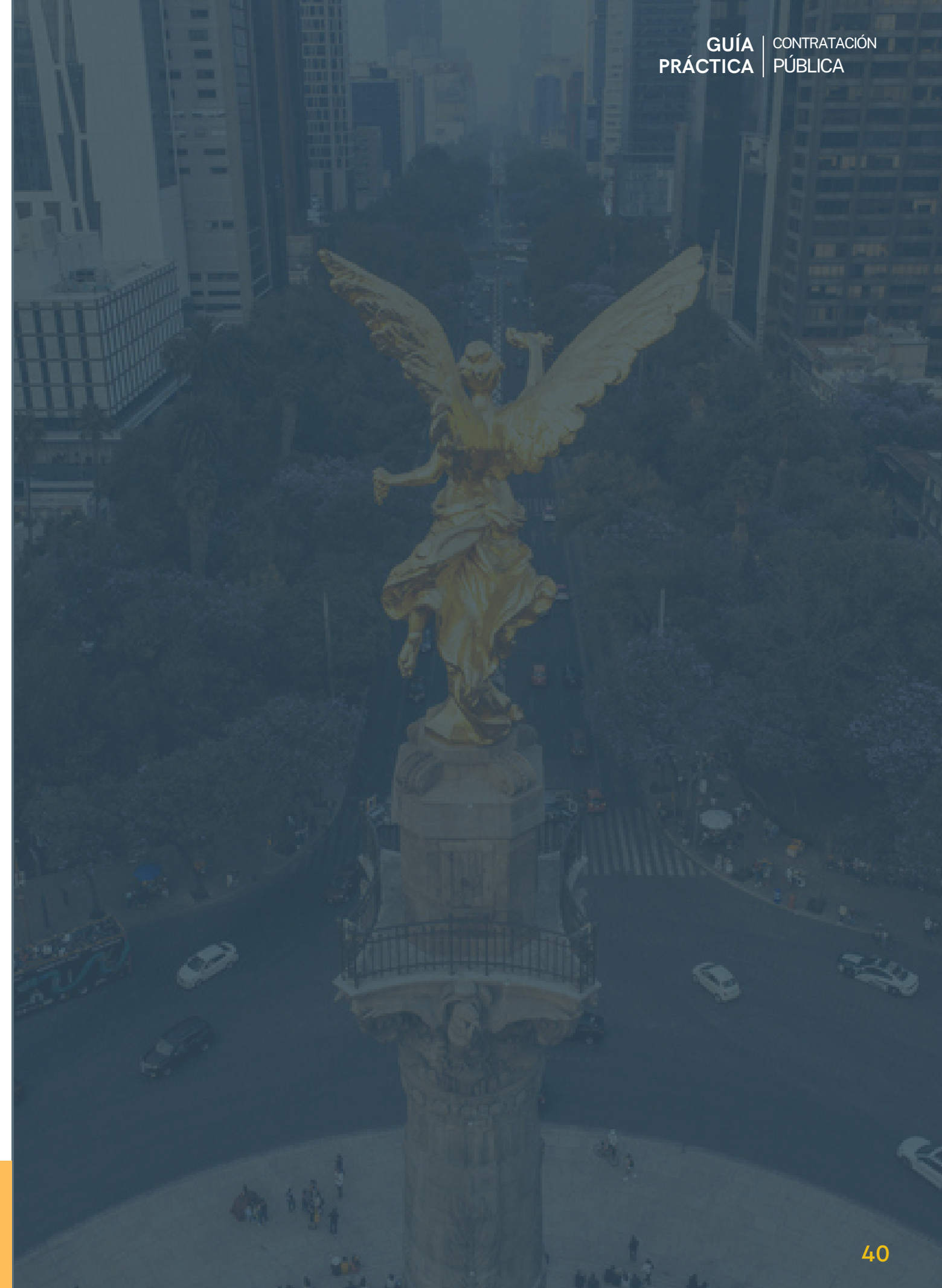
Cómo usarlo:

- 1) ingresar al módulo Programas Anuales;
- 2) buscar bienes o servicios mediante términos generales relacionados con el objeto de interés;
- 3) identificar dependencias y entidades que planean contratar productos o servicios similares;
- 4) revisar descripciones, periodos previstos y referencias generales de las adquisiciones;
- 5) registrar las entidades relevantes para el seguimiento posterior.

La información identificada a través de los Programas Anuales permite a la empresa priorizar entidades y líneas de contratación, sirviendo como insumo para el análisis detallado de la demanda y la preparación de los siguientes pasos del proceso.

Puntos a tener en cuenta:

- la información se presenta a un nivel agregado;
- las descripciones pueden ser generales;
- los programas pueden modificarse durante el año.





Perú

En Perú, el análisis del mercado de contratación pública se realiza a través del **Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE)**, bajo la rectoría del **Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes (OECE)**. El ejercicio combina el uso del Buscador de Oportunidades, la revisión de procesos adjudicados, el análisis del Plan Anual de Contrataciones (PAC) y la sistematización de información para identificar patrones reales de demanda.

a. Demanda histórica: **Estadísticas del Mercado Estatal**

El análisis inicia con la consulta de las Estadísticas del Mercado Estatal mediante el **Sistema de Inteligencia de Negocios del OECE** (visualización interactiva Tableau).

Cómo usarlo:

1. ingresar al servicio “Consultar las estadísticas del mercado estatal” y hacer clic en “Ir al servicio” (abre el tablero en Tableau);
2. usar las dos vistas principales:
 - Estadísticas generales: ajustar filtros de año, región, tipo de entidad y sector;
 - Estadísticas por entidad: escribir el nombre de la entidad (p. ej., un ministerio) y aplicar filtros (p. ej., año y objeto contractual) para ver su comportamiento histórico;
3. registrar montos y frecuencia de compra de las entidades relevantes.

Puntos a tener en cuenta:

Esta herramienta no permite buscar por nombre de producto ni por código UNSPSC, por lo que el análisis por producto debe hacerse con bases históricas descargables.

b. Demanda histórica detallada: [Portal de Datos Abiertos del OECE \(BI Pentaho\)](#) – “[Datos de la Convocatoria o Invitación de las Entidades](#)”

Para identificar montos adjudicados y entidades compradoras de un producto/servicio específico, se utiliza el [Portal de Datos Abiertos del OECE](#), que abre una página del sistema BI (Pentaho), y allí se consulta el conjunto de datos:

Cómo usarlo:

1. acceder al servicio “[Acceder al portal de datos abiertos del OECE](#)” (abre BI Pentaho);
2. buscar el conjunto “[Datos de la Convocatoria o Invitación](#)”;
3. seleccionar año o rango de años y descargar los archivos en Excel;
4. revisar el [diccionario de datos](#) del portal para ubicar los campos relevantes (por ejemplo: codigoitem, descripcionitem, entidad, monto);

filtrar la base por:

- código UNSPSC (en la columna correspondiente, p. ej., codigoitem), o
- descripción del producto (p. ej., descripcionitem);
- construir una tabla dinámica para identificar entidades compradoras y montos.

c. Demanda futura: [Plan Anual de Contrataciones \(PAC\) – SEACE](#) ([consulta por entidad](#))

En Perú, la planeación se consulta mediante el Plan Anual de Contrataciones (PAC) – SEACE.

Cómo usarlo:

1. ingresar al servicio del [PAC – SEACE](#);
2. usar el menú de búsqueda del PAC para consultar el plan por entidad y por año;
3. revisar procesos programados y registrar los que se alinean con el bien/servicio de interés.

Punto a tener en cuenta:

- el buscador del PAC no permite consultar por producto; los filtros se orientan a entidad, tipo de proceso y financiamiento.

d. Profundización con [bases de datos y datos abiertos](#)

Cómo usarlo:

1. en el Portal de Datos Abiertos del OECE (BI Pentaho), descargar la [base de datos del PAC](#) (archivo Excel del año vigente);
2. filtrar por la columna de descripción del ítem (palabras clave genéricas y sinónimos) para identificar entidades que programan compras relacionadas.

Preguntas guía

1. ¿Qué entidades públicas compran bienes o servicios similares a los que ofrece mi empresa?
2. ¿Con qué frecuencia se realizan estas compras y por qué montos?
3. ¿Se trata de un mercado recurrente o de compras ocasionales?
4. ¿Qué modalidades de contratación se utilizan con mayor frecuencia?
5. ¿Qué códigos de clasificación debo considerar para identificar correctamente el mercado?
6. ¿En qué país el mercado muestra mayor volumen o estabilidad para mi oferta?
7. ¿Este mercado justifica avanzar hacia la identificación de oportunidades concretas?

Actividades a realizar

1. Definir claramente el producto o servicio a analizar.
2. Identificar los códigos de clasificación aplicables (UNSPSC o CUCOP, según el país).
3. Consultar datos históricos de compras en la plataforma del país de destino.
4. Identificar las principales entidades compradoras y proveedores recurrentes.
5. Revisar planes de compra o adquisiciones futuras.
6. Sistematizar la información recopilada (montos, frecuencia, entidades, observaciones).



Resultados esperados

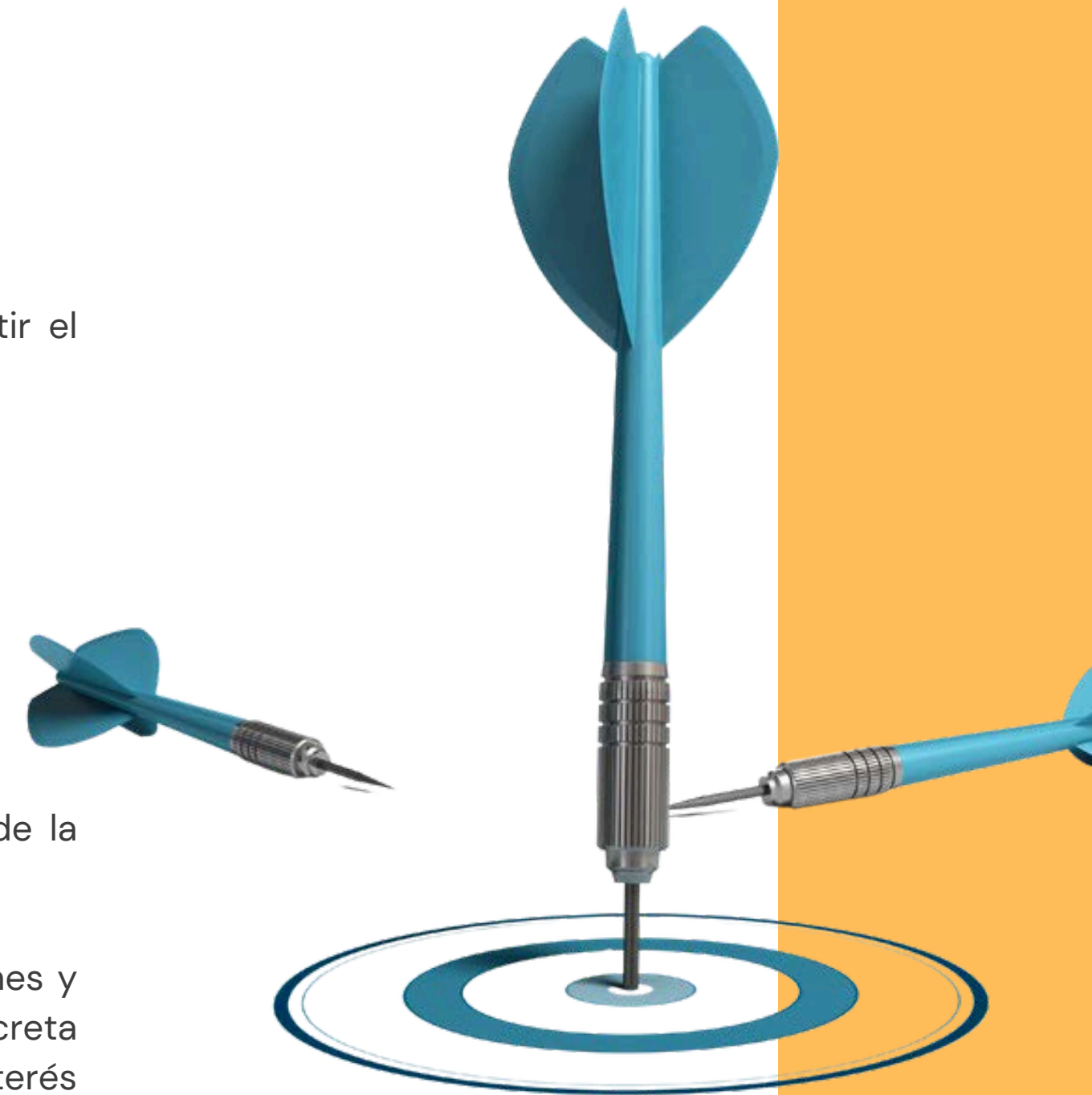
Al finalizar este paso, la empresa debe contar con:

1. una visión general y comparada del mercado de contratación pública en uno o más países;
2. una estimación razonable del tamaño, la recurrencia y la dinámica del mercado;
3. una lista preliminar de entidades compradoras relevantes;
4. insumos claros para avanzar al PASO 2: Identificar oportunidades actuales y futuras, sin repetir el análisis de mercado.

Errores frecuentes a evitar

- Analizar el mercado solo a partir de una licitación puntual.
- Buscar oportunidades únicamente por nombre comercial del producto o servicio.
- No utilizar los códigos de clasificación oficiales.
- Interpretar la ausencia de resultados como ausencia de mercado.
- Avanzar hacia procesos específicos sin confirmar que el mercado es suficiente y de interés de la empresa.

Una vez comprendido el funcionamiento del mercado de contratación pública, sus actores, volúmenes y dinámicas principales, el siguiente paso consiste en pasar del análisis general a la identificación concreta de oportunidades. Mientras el PASO 1 permite dimensionar si existe un mercado relevante y de interés para la empresa, el PASO 2 se enfoca en reconocer procesos específicos, actuales y futuros, que puedan resultar de interés y que justifiquen un análisis más detallado dentro de la ruta propuesta.



Paso 2. Identificar oportunidades actuales y futuras

Para qué sirve este paso

Este paso permite a la empresa pasar del análisis general del mercado a la identificación de **procesos concretos en los que podría participar**. Su objetivo es responder una pregunta clave:

¿Qué oportunidades específicas existen, o existirán próximamente, que sean coherentes con el mercado identificado y con las capacidades de la empresa?

A diferencia del PASO 1, que se centra en entender el mercado en su conjunto, este paso se enfoca en detectar procesos de contratación específicos, tanto vigentes como próximos, y en construir un sistema de seguimiento que permita no depender únicamente de búsquedas ocasionales.



Qué debe entender la empresa

La identificación de oportunidades es un proceso continuo
Las oportunidades de contratación pública:

- se publican de manera permanente,
- tienen plazos definidos,
- y pueden aparecer y desaparecer rápidamente.

Por ello, identificar oportunidades no es una acción puntual, sino un proceso continuo de monitoreo, que debe basarse en:

- criterios claros,
- fuentes confiables,
- recolección de información de interés para la empresa,
- y una rutina de seguimiento.



No todas las oportunidades son adecuadas

Este paso no busca listar todas las licitaciones disponibles, sino identificar aquellas que:

- corresponden al mercado analizado en el PASO 1,
- se alinean con el producto o servicio de la empresa,
- y justifican un análisis más profundo en los pasos siguientes.

La selección temprana de oportunidades reduce el riesgo de invertir tiempo y recursos en procesos que no son viables.

Oportunidades actuales y oportunidades futuras

La empresa debe distinguir entre:

- oportunidades actuales, ya publicadas y con plazos abiertos;
- oportunidades futuras, que se anticipan a partir de planes de compra, programas anuales o patrones históricos.

Ambos tipos son relevantes y se complementan.

Cómo identificar oportunidades por país

A continuación, se describen las principales herramientas y prácticas para identificar oportunidades actuales y futuras en cada país.



En Chile, la identificación de oportunidades de contratación pública se realiza a través del Portal [MercadoPublico.cl](https://www.mercadopublico.cl), administrado por ChileCompra, utilizando el buscador de licitaciones, los filtros por rubro (UNSPSC) y las funcionalidades de seguimiento y alertas disponibles para los proveedores.

a. Identificación de oportunidades vigentes en [Mercado Público](https://www.mercadopublico.cl).

Cómo usarlo:

1. Acceder al buscador de licitaciones
 - Ingresar a [MercadoPublico.cl](https://www.mercadopublico.cl).
 - Acceder al buscador de licitaciones disponible en el portal.
2. Realizar búsquedas por palabras clave
 - Ingresar términos genéricos asociados al producto o servicio (por ejemplo: “consultoría”, “equipos”, “software”).
 - Probar variaciones, sinónimos y combinaciones de términos (singular/plural).
3. Aplicar filtros del sistema
Refinar la búsqueda utilizando los filtros disponibles en la columna lateral:
 - Rubro (clasificación UNSPSC).
 - Región.
 - Entidad compradora.
 - Tipo de licitación (licitación pública, privada, compra ágil, convenio marco, entre otros).
 - Estado del proceso, seleccionando “Publicada” para identificar oportunidades vigentes.

4. Revisar la lista de oportunidades

Analizar los resultados mostrados por el sistema, que incluyen:

- ID de la licitación,
- título,
- descripción breve,
- monto estimado,
- fecha de cierre.
- Ordenar los resultados por fecha de cierre para priorizar procesos con plazos más próximos.

5. Analizar el detalle de la licitación

Ingresar a la ficha completa de la licitación y revisar:

- bases administrativas, técnicas y económicas,
- criterios de evaluación,
- requisitos y garantías,
- cronograma (fechas de preguntas, cierre y adjudicación),
- organismo comprador y unidad de compra,
- ficha técnica del bien o servicio requerido.

b. Seguimiento y alertas de oportunidades (proveedores registrados con cuenta activa):

1.Utilizar la opción “Seguir licitación” para guardar procesos de interés y recibir notificaciones sobre:

- nuevos documentos,
- respuestas del organismo,
- modificaciones de plazos.

2.Configurar en el perfil del proveedor áreas de interés por:

- rubro UNSPSC,
- región,

para recibir resúmenes automáticos de nuevas licitaciones relacionadas con esos parámetros.

Este seguimiento permite identificar oportunidades sin depender de búsquedas manuales permanentes.

Colombia



En Colombia, la identificación de oportunidades de contratación pública se realiza a través del [Sistema Electrónico para la Contratación Pública – SECOP II](#), administrado por Colombia Compra Eficiente, utilizando el buscador público de procesos, los filtros de búsqueda y el expediente electrónico de cada proceso.

a. Identificación de oportunidades vigentes en [SECOP II](#)

Cómo usarlo:

1. Acceder al buscador público de procesos

- Ingresar a <https://community.secop.gov.co>
- En la barra superior, seleccionar “Buscar Proceso de Contratación”.

2. Definir criterios de búsqueda

En el panel de búsqueda pública, ingresar:

- número de proceso o palabras clave asociadas al objeto contractual (términos generales);
- estado del proceso, seleccionando “Publicado” para identificar procesos abiertos;
- tipo de procedimiento, modalidad o entidad contratante, según el enfoque deseado;
- fechas de publicación o cierre.

Para búsquedas generales, es recomendable ampliar el rango de fechas, ya que el sistema muestra por defecto solo procesos recientes.

3. Revisar la lista de procesos

Cada resultado muestra información básica:

- entidad contratante,
- número de proceso,
- objeto,
- fase del proceso,
- fecha de publicación,
- fecha de cierre,
- estado.

Se recomienda ordenar los resultados y priorizar los procesos con fechas de cierre próximas.

b. Análisis del expediente electrónico del proceso

Para cada proceso de interés, es necesario revisar su Expediente Electrónico.

Cómo usarlo:

1. hacer clic en “Detalle” o sobre el número de proceso;
2. revisar la información disponible en el expediente, incluyendo:

- información general (objeto completo, presupuesto estimado, modalidad de selección y estado);
- datos del contrato (tipo de contrato, códigos UNSPSC, lugar de ejecución);
- cronograma (fechas de observaciones, cierre de ofertas, publicación de informes y adjudicación);
- documentación (pliegos de condiciones, términos de referencia, anexos técnicos, formatos y adendas);
- observaciones y mensajes (preguntas y respuestas, aclaraciones y modificaciones);
- informes de evaluación y adjudicación, cuando el proceso avance.

La revisión del expediente permite verificar si la oportunidad es viable y si los plazos permiten continuar con el análisis.

Uso de alertas y seguimiento de procesos

Una vez registrada como proveedor en SECOP II, la empresa puede fortalecer la identificación de oportunidades mediante herramientas de seguimiento, incluyendo:

- guardar procesos de interés dentro de la plataforma;
- recibir notificaciones sobre cambios, nuevos documentos o respuestas de la entidad;
- configurar alertas asociadas a categorías de negocio, entidades o regiones.

Estas funciones permiten identificar oportunidades de forma más sistemática y reducir la dependencia de búsquedas manuales constantes.

En México, la identificación de oportunidades de contratación pública se realiza a través de la plataforma [Compras MX](#), administrada por el Gobierno Federal, utilizando la sección pública de Difusión de procedimientos de contratación y, para proveedores registrados, las funciones de búsqueda y seguimiento disponibles al iniciar sesión.

a. Identificación de oportunidades vigentes

1. Acceder a la difusión de procedimientos

- Ingresar a [Compras MX](#).
- Desplazarse hasta la sección “Ciudadanía en general”.
- Seleccionar “[Difusión de procedimientos de contratación Compras MX](#)”.

2. Explorar los anuncios vigentes

Revisar la pestaña “Anuncios vigentes”, que muestra los procedimientos abiertos.

- Identificar en el listado:
- número de identificación del procedimiento,
- nombre del proceso,
- dependencia o entidad convocante,
- estatus,
- fechas clave (publicación y presentación/apertura).

3. Aplicar filtros de búsqueda

Refinar la información utilizando el panel de filtros, tales como:

- Ley o soporte normativo (por ejemplo, Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público; Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas).
- Tipo de contratación (adquisiciones, arrendamientos, servicios, obra pública, servicios relacionados con la obra).
- Tipo de procedimiento (licitación pública, invitación a cuando menos tres personas, adjudicación directa).
- Número de procedimiento/proyecto.
- Fechas (publicación o presentación y apertura de proposiciones).

4. Revisar el detalle del procedimiento

- Hacer clic sobre el número de identificación del procedimiento.
- Revisar la ficha completa, que incluye:
 - descripción detallada del objeto,
 - monto referencial,
 - cronograma,
 - bases y anexos descargables,
 - requisitos técnicos y legales,
 - datos de contacto,
 - actas de juntas de aclaraciones.

Nota: en procedimientos de invitación restringida, solo los proveedores formalmente invitados pueden descargar todos los documentos y presentar ofertas.

b. Identificación de oportunidades con registro (usuarios registrados)

Una vez que la empresa cuenta con usuario activo en Compras MX, puede acceder a funciones adicionales para la identificación de oportunidades.

Cómo usarlo:

- iniciar sesión en Compras MX;
- acceder a la sección “Procedimientos” o “Anuncios” desde el panel del proveedor;
- utilizar los mismos filtros disponibles en la búsqueda pública, incorporando:
 - categoría CUCoP,
 - entidad compradora,
 - palabras clave,
 - fechas;
- buscar directamente por el número de procedimiento cuando ya se tenga una referencia previa;
- guardar o dar seguimiento a los procedimientos de interés.

Seguimiento y monitoreo continuo

- consultar periódicamente los Anuncios vigentes en Compras MX;
- utilizar filtros para enfocar la búsqueda y evitar resultados irrelevantes;
- revisar con atención las bases administrativas y técnicas antes de priorizar una oportunidad;
- configurar alertas y notificaciones (cuando la cuenta lo permita) para recibir avisos de nuevos procedimientos relacionados con las categorías de interés.



En Perú, la identificación de oportunidades de contratación pública se realiza a través del [Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado \(SEACE 3.0\)](#), administrado por el Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes (OECE), utilizando el Buscador Público de Procedimientos de Selección, y las herramientas de notificación y seguimiento disponibles.

a. Identificación de oportunidades vigentes en [SEACE 3.0](#)

Cómo usarlo:

1. Acceder al [Buscador Público del SEACE](#)

- Verificar que esté activa la pestaña “Buscador de Procedimientos de Selección”.

2. Definir los criterios de búsqueda

El buscador opera mediante un formulario con múltiples campos. Para identificar procesos vigentes:

- Año de la convocatoria: seleccionar el año vigente (campo obligatorio).
- Versión SEACE: seleccionar SEACE 3.
- Objeto de contratación: elegir si se trata de Bien, Servicio, Obra o Consultoría de Obra.
- Tipo de selección: seleccionar el procedimiento (Licitación Pública, Concurso Público, Adjudicación Simplificada, Subasta Inversa, Comparación de Precios, Contratación Directa, entre otros).

- Descripción del objeto: ingresar palabras clave asociadas al bien o servicio, usando sinónimos para ampliar resultados.
- Nombre o sigla de la entidad (opcional): cuando se desea buscar oportunidades de una entidad específica.
- Fecha de publicación (opcional): definir un rango para localizar convocatorias recientes.

Una vez definidos los filtros, hacer clic en “Buscar”.

3. Revisar la tabla de resultados

- La tabla muestra, entre otros datos:
 - entidad convocante,
 - tipo de selección,
 - objeto de contratación,
 - descripción breve,
 - fecha de publicación.
- Si no se obtienen resultados, se recomienda:
 - ampliar el rango de fechas,
 - reducir el número de palabras clave,
 - ajustar el tipo de selección u objeto de contratación.

4. Analizar el detalle del procedimiento

- Hacer clic en el número o nombre del procedimiento para acceder al expediente electrónico.
- Revisar:
 - bases (términos de referencia, especificaciones técnicas y condiciones contractuales),
 - cronograma (fechas de registro, consultas, presentación de ofertas y otorgamiento de la buena pro),
 - valor referencial,
 - modalidad de selección,
 - estado del proceso (convocado, en evaluación, adjudicado o desierto),
 - preguntas, aclaraciones y respuestas publicadas por la entidad.

Seguimiento y notificaciones

El OECE ofrece herramientas adicionales para facilitar el monitoreo de oportunidades.

- registrarse en el servicio de notificaciones por correo electrónico del OSCE;
- utilizar la aplicación móvil “Oportunidades de Negocio” para recibir alertas;
- seleccionar rubros u objetos de interés para recibir avisos automáticos sobre nuevas convocatorias.

Estas herramientas permiten reducir la dependencia de búsquedas manuales constantes.

Preguntas guía

1. ¿Qué procesos publicados corresponden realmente a mi producto o servicio?
2. ¿Qué entidades están comprando actualmente lo que ofrece mi empresa?
3. ¿Existen procesos futuros que justifiquen iniciar un seguimiento temprano del proceso de interés?
4. ¿Los plazos de las oportunidades actuales permiten un análisis adecuado?
5. ¿Qué oportunidades parecen recurrentes y cuáles son excepcionales?

Actividades a realizar

1. Definir criterios claros de búsqueda (objeto, entidad, tipo de proceso).
2. Identificar oportunidades vigentes en las plataformas del país de destino.
3. Revisar planes, programas o PAC para anticipar oportunidades futuras.
4. Crear un registro de oportunidades (por ejemplo, en Excel) con:
 - entidad,
 - objeto,
 - estado,
 - fechas clave,
 - observaciones iniciales.
5. Priorizar oportunidades que ameriten un análisis detallado en el PASO 3.



Resultados esperados

Al finalizar este paso, la empresa debe contar con:

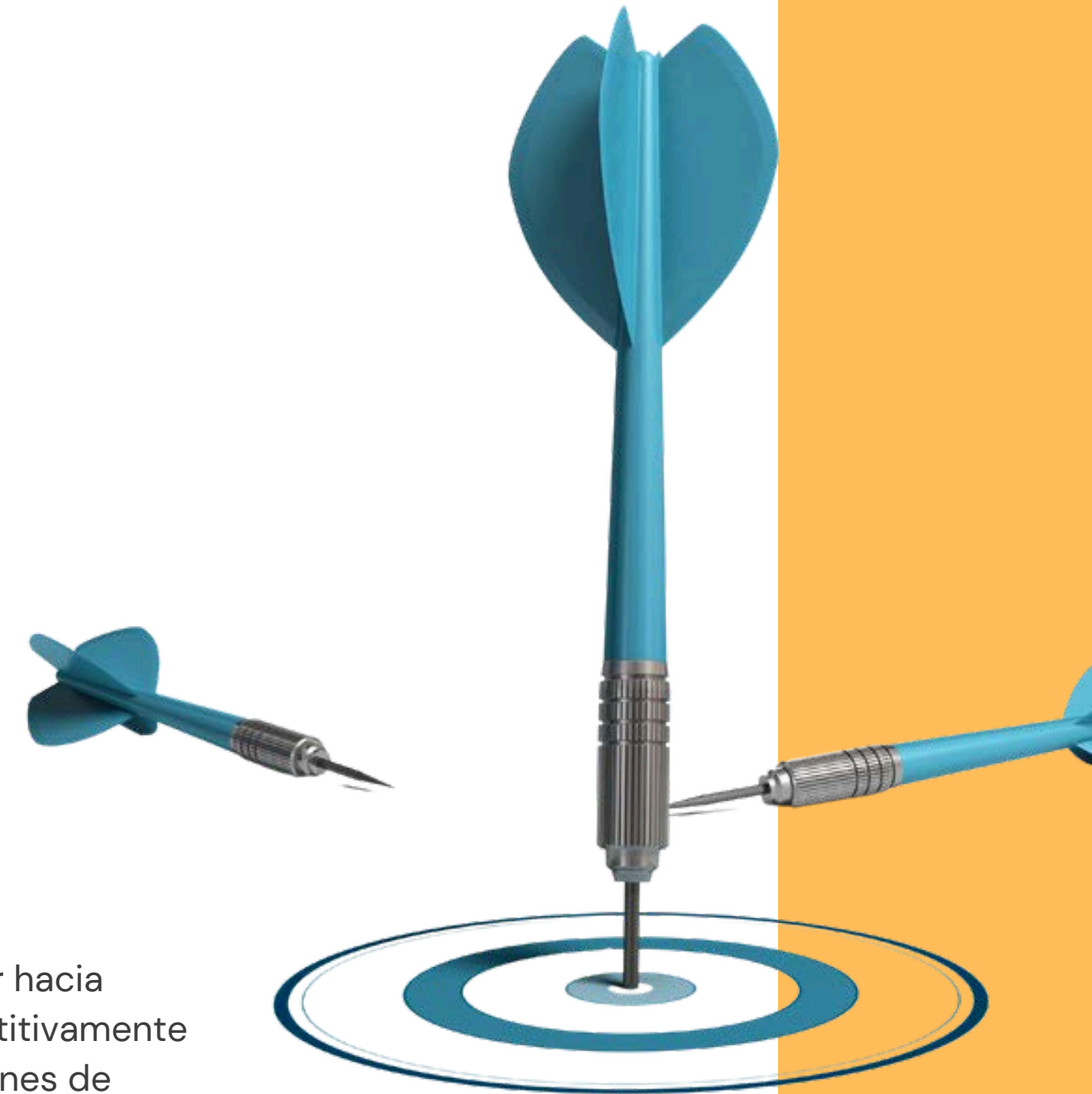
- una lista priorizada de oportunidades actuales;
- una lista de oportunidades futuras para seguimiento;
- claridad sobre cuáles procesos justifican avanzar al análisis detallado;
- un sistema básico de monitoreo de oportunidades.

Estos resultados alimentan directamente el PASO 3: Evaluar el marco regulatorio y las condiciones de competencia nacionales.

Errores frecuentes a evitar

- Buscar oportunidades sin criterios claros.
- Monitorear solo una plataforma de forma esporádica.
- Confundir planificación con certeza de contratación.
- Avanzar a procesos con plazos insuficientes para análisis.
- Acumular oportunidades sin priorización.

Identificar oportunidades de contratación pública es solo el primer filtro del proceso. Antes de avanzar hacia definiciones estratégicas, es necesario evaluar si las oportunidades identificadas son jurídica y competitivamente viables para la empresa. Por ello, el PASO 3 se concentra en analizar el marco regulatorio y las condiciones de competencia del país destino, con el fin de verificar si la empresa puede participar legalmente, bajo qué requisitos y en qué condiciones frente a otros proveedores.



Paso 3. Evaluar el marco regulatorio y las condiciones de competencia

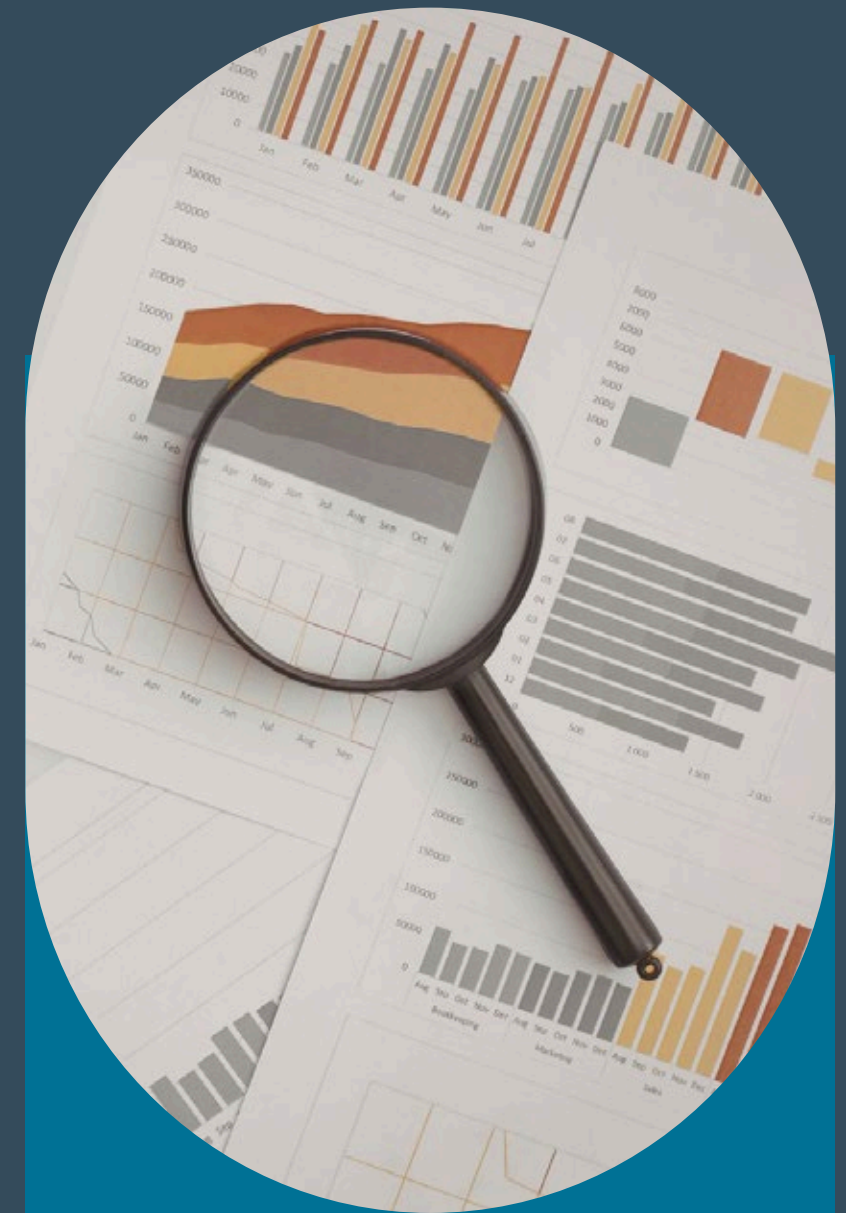
Para qué sirve este paso

Este paso permite a la empresa evaluar, para una oportunidad concreta identificada en el PASO 2, si su participación es jurídicamente posible y competitivamente razonable en el país de destino.

El objetivo es responder, con base en información normativa y operativa, preguntas como:

- *¿Puede una empresa extranjera participar en este proceso?*
- *¿Bajo qué condiciones?*
- *¿Existen requisitos, restricciones o preferencias que afecten la competencia?*
- *¿Qué implicaciones tiene participar como proveedor extranjero frente a proveedores locales?*

Este paso evita que la empresa avance hacia la preparación de una oferta sin haber verificado previamente las reglas del juego.



Qué debe entender la empresa

El análisis es específico al proceso de compra de interés

El marco regulatorio y las condiciones de competencia:

- no se analizan en abstracto,
- dependen del tipo de proceso, del objeto contractual y del país,
- y pueden variar incluso dentro de un mismo país según la modalidad de contratación.

Por ello, este paso se realiza para una oportunidad específica, no de manera general.

Participar legalmente no es lo mismo que competir en igualdad de condiciones

Que una empresa extranjera pueda participar legalmente no implica necesariamente que:

- compita en igualdad de condiciones con empresas locales,
- tenga acceso a los mismos beneficios,
- enfrente los mismos requisitos.

Este paso permite identificar ventajas, desventajas y asimetrías relevantes antes de avanzar.

Los acuerdos comerciales importan, pero no lo explican todo

Los acuerdos comerciales, incluido el Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico, incluyen:

- abrir el acceso al mercado de contratación pública,
- prohibir discriminaciones por ser una empresa extranjera,
- definir reglas de trato nacional.

Sin embargo:

- no eliminan los requisitos formales,
- no sustituyen la normativa interna,
- ni garantizan ventajas competitivas.

La empresa debe entender cómo se aplican los acuerdos internacionales y la normativa nacional.

Desarrollo metodológico general

Para evaluar el marco regulatorio y las condiciones de competencia, la empresa debe analizar al menos cuatro dimensiones:

1. Habilitación para participar

- ¿El proceso permite la participación de proveedores extranjeros?
- ¿Exige presencia local, sucursal o representante?

2. Requisitos jurídicos y administrativos

- Documentos exigidos.
- Legalización, apostilla o equivalencias.
- Inscripciones o registros previos.

3. Condiciones de competencia

- Preferencias por origen nacional.
- Puntajes adicionales por experiencia local.
- Reglas de desempate o márgenes de preferencia.

4. Implicaciones prácticas

- Costos de cumplimiento.
- Plazos.
- Riesgos regulatorios.

Este análisis debe realizarse antes de definir la estrategia de participación.



Desarrollo por país

Chile

En Chile, la contratación pública se rige por la Ley N.º 19.886, de Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, modificada por la Ley N.º 21.634 (2023), y por su Reglamento aprobado mediante el Decreto Supremo N.º 661 de 2024, vigente desde diciembre de 2024.

El sistema es administrado por la Dirección de Compras y Contratación Pública (ChileCompra) y se gestiona electrónicamente a través del portal Mercado Público.

Participación de empresas extranjeras

Las empresas extranjeras pueden participar en los procesos de contratación pública en Chile en igualdad de condiciones con las empresas nacionales.

Como regla general:

- no se exige constituir una empresa local para presentar ofertas;
- la participación se realiza a través de la inscripción y habilitación en el Registro de Proveedores del Estado, administrado por ChileCompra, requisito obligatorio para contratar con el Estado.

Cuando la ejecución del contrato se extiende en el tiempo o implica actuaciones permanentes en el país, la normativa permite que la entidad exija:

- la constitución de un poder suficiente en Chile, o
- la constitución de una sociedad chilena o agencia de la empresa extranjera, cuyo objeto comprenda la ejecución del contrato.

Requisitos relevantes

Para contratar con el Estado chileno, los proveedores deben:

- no encontrarse afectos a inhabilidades legales (por ejemplo, condenas por delitos concursales, tributarios, prácticas antisindicales o corrupción);
- cumplir con las obligaciones tributarias y previsionales exigidas por la normativa;
- mantener actualizada y veraz la información registrada en el Registro de Proveedores.

Los documentos emitidos en el extranjero pueden requerir apostilla, conforme a la Convención de La Haya y a lo que establezcan las bases del proceso.

Estas exigencias aplican tanto al proveedor principal como, en su caso, a subcontratistas.

Condiciones de competencia

En los procesos de contratación pública regidos por acuerdos comerciales internacionales, incluido el Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico, se aplica el principio de trato nacional, por lo que no se establecen preferencias por origen nacional.

La evaluación de las ofertas se realiza conforme a los criterios definidos en las bases, que pueden incluir:

- criterios técnicos,
- criterios económicos,
- y, según el caso, criterios de sustentabilidad, inclusión o innovación.

No se otorgan puntajes automáticos por experiencia local.

Cualquier exigencia de experiencia debe:

- estar directamente relacionada con el objeto del contrato,
- ser objetiva y proporcional,
- y aplicarse de manera no discriminatoria a todos los oferentes.

Colombia

En Colombia, la contratación pública se rige por el Estatuto General de Contratación de la Administración Pública, conformado principalmente por la Ley 80 de 1993, la Ley 1150 de 2007 y el Decreto Único Reglamentario 1082 de 2015, y se desarrolla bajo los principios constitucionales de igualdad, transparencia, selección objetiva, economía y responsabilidad (artículo 209 de la Constitución Política).

El sistema es administrado por la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente y se gestiona electrónicamente a través del Sistema Electrónico para la Contratación Pública (SECOP), principalmente mediante SECOP II, que es la plataforma transaccional vigente.

Participación de empresas extranjeras

Las empresas extranjeras pueden participar en los procesos de contratación pública en Colombia.

Como regla general:

- no se exige constituir una empresa local para presentar ofertas;
- la empresa extranjera puede participar directamente como oferente.

No obstante, para la ejecución del contrato, las entidades pueden exigir:

- la constitución de una sucursal en Colombia, o
- la designación de un apoderado o representante legal en el país, dependiendo del tipo y duración del contrato.

Requisitos relevantes

Para contratar con entidades públicas colombianas, los proveedores deben cumplir con requisitos jurídicos, técnicos y financieros definidos en la normativa y en los pliegos de condiciones.

Entre los aspectos más relevantes se encuentran:

- la capacidad jurídica para contratar;
- la declaración de inexistencia de inhabilidades e incompatibilidades previstas en la ley;
- la acreditación de experiencia, capacidad financiera y organizacional, cuando aplique.

En muchos procesos es obligatorio contar con inscripción vigente en el Registro Único de Proponentes (RUP), administrado por las Cámaras de Comercio, el cual certifica:

- experiencia,
- capacidad jurídica,
- capacidad financiera,
- capacidad organizacional.

Para empresas extranjeras, la inscripción en el RUP puede requerir:

- documentación emitida en el exterior debidamente apostillada;
- homologación de información financiera y de experiencia conforme a las reglas del registro.

Condiciones de competencia

En los procesos de contratación pública cubiertos por acuerdos comerciales internacionales, incluido el Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico, se aplica el principio de trato nacional, por lo que no se establecen preferencias por origen nacional.

La selección del contratista se realiza bajo el principio de selección objetiva, con base en criterios previamente definidos en los pliegos, que pueden incluir:

- criterios técnicos,
- criterios económicos,
- y criterios habilitantes de capacidad.

La experiencia exigida en los procesos de contratación opera como un requisito habilitante y no como un criterio de asignación de puntaje. La experiencia exigida debe:

- estar relacionada con el objeto del contrato,
- ser proporcional,
- y poder acreditarse con contratos ejecutados tanto en Colombia como en el exterior.

Sistemas electrónicos y transparencia

La contratación pública en Colombia se gestiona mediante:

- SECOP I, como sistema informativo para procesos históricos;
- SECOP II, como plataforma transaccional para la gestión integral de los procesos;
- la Tienda Virtual del Estado Colombiano (TVEC), utilizada para compras mediante Acuerdos Marco de Precios.

El sistema colombiano adopta el estándar Open Contracting Data Standard (OCDS) y promueve la transparencia, la trazabilidad y el acceso público a la información contractual.

México

En México, la contratación pública se rige por el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y, a nivel federal, por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, reformada y publicada el 16 de abril de 2025, y la Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas, reformada y publicada el 14 de noviembre de 2025, así como por sus reglamentos, manuales administrativos y disposiciones internas de cada dependencia o entidad.

El sistema es coordinado por la Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno y se gestiona electrónicamente a través de la Plataforma Digital de Contrataciones Públicas Compras MX, que sustituyó a CompraNet y concentra los procedimientos, registros y módulos del sistema federal.

Participación de empresas extranjeras

Las empresas extranjeras pueden participar en procesos de contratación pública federal en México, siempre que cumplan con los requisitos establecidos en la normativa aplicable y en la convocatoria correspondiente.

Como regla general:

- no se exige constituir una empresa mexicana para presentar ofertas;
- la empresa extranjera puede participar directamente como persona moral extranjera.

No obstante, para efectos de:

- firma del contrato,
- ejecución contractual,
- y atención de obligaciones legales y fiscales,

puede exigirse la designación de un representante legal en México, con facultades suficientes, conforme a lo establecido en las bases del procedimiento y en la legislación aplicable.

Requisitos relevantes

Para contratar con el Estado mexicano, los proveedores deben cumplir con requisitos jurídicos, técnicos y administrativos definidos en la normativa y en cada procedimiento.

Entre los aspectos más relevantes se encuentran:

- la inscripción y actualización en el Registro Único de Participantes (RUP), módulo integrado en Compras MX, que concentra información sobre:
 - datos generales,
 - experiencia,
 - especialidad,
 - capacidad técnica y financiera,
 - historial contractual;
- el uso de firma electrónica para la presentación de propuestas y la formalización de instrumentos jurídicos;
- el cumplimiento de obligaciones en materia de integridad, responsabilidades administrativas y transparencia.

Los documentos emitidos en el extranjero pueden requerir apostilla, de conformidad con la Convención de La Haya y con lo previsto en la convocatoria.

Condiciones de competencia

La licitación pública se mantiene como la regla general para la contratación de bienes, arrendamientos y servicios, conforme al artículo 134 constitucional, aunque subsisten otras modalidades como:

- invitación a cuando menos tres personas,
- adjudicación directa (en supuestos excepcionales),
- procedimientos derivados de acuerdos marco,
- órdenes de suministro a través de la Tienda Digital del Gobierno Federal,
- y nuevos mecanismos como el diálogo competitivo para contrataciones de alta complejidad.

En los procedimientos cubiertos por tratados internacionales con capítulos de compras públicas, incluido el Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico, se aplica el principio de trato nacional.

En procedimientos de carácter nacional, la legislación reformada de 2025 incorpora:

- requisitos de contenido nacional en determinados bienes,
- y políticas públicas orientadas a la participación de Mipymes, criterios de sustentabilidad, innovación e integridad empresarial,

lo que puede incidir en las condiciones de competencia para proveedores extranjeros, según el tipo de procedimiento.

La evaluación de ofertas se realiza conforme a los criterios definidos en la convocatoria, que pueden ser:

- binarios,
- por puntos y porcentajes,
- por costo–beneficio.

Sistemas electrónicos y transparencia

La contratación pública federal se gestiona a través de:

- Compras MX, como plataforma transaccional única;
- módulos integrados como:
 - Programas Anuales,
 - Registro Único de Participantes (RUP),
 - formalización de instrumentos jurídicos,
 - historial de cumplimiento,
 - bitácora electrónica de seguimiento;
- el Portal de Datos Abiertos de Compras MX y el Portal de Transparencia Presupuestaria, que publican información estructurada conforme al estándar EDCA-MX, basado en el Open Contracting Data Standard (OCDS).

Estos sistemas permiten el acceso público a la información de planeación, procedimientos, contratos y ejecución.

Perú

En Perú, la contratación pública se rige por la Ley General de Contrataciones Públicas – Ley N.º 32069, publicada el 24 de junio de 2024, y por su Reglamento aprobado mediante el Decreto Supremo N.º 009-2025-EF, ambos vigentes desde el 22 de abril de 2025.

Este nuevo marco normativo desarrolla los principios constitucionales establecidos en el artículo 76 de la Constitución Política del Perú, que dispone la licitación y el concurso como regla general para la contratación con fondos públicos.

El sistema es de carácter descentralizado y se gestiona electrónicamente a través del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE). La rectoría normativa corresponde a la Dirección General de Abastecimiento del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), mientras que la supervisión y el control están a cargo del Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes (OECE).

Participación de empresas extranjeras

Las empresas extranjeras pueden participar en los procesos de contratación pública en Perú, en igualdad de condiciones con las empresas nacionales, siempre que cumplan con los requisitos establecidos en la normativa y en las bases del procedimiento.

Como regla general:

- no se exige constituir una empresa peruana para presentar ofertas;
- la empresa extranjera puede participar directamente como proveedor no domiciliado.

No obstante, para participar en los procedimientos y, especialmente, para la ejecución contractual, es obligatorio:

- estar inscrito en el Registro Nacional de Proveedores (RNP), administrado por el OECE;
- contar con un representante legal o apoderado con facultades suficientes, conforme al tipo de proveedor (domiciliado o no domiciliado).

Requisitos relevantes

Para contratar con el Estado peruano, los proveedores deben cumplir con requisitos formales, técnicos y financieros definidos en la normativa y en las bases.

El Registro Nacional de Proveedores (RNP) es un requisito central y:

- tiene duración indeterminada, con obligación de actualización;
- concentra información sobre experiencia, contratos vigentes, sanciones, impedimentos, certificaciones y licencias;
- incorpora la Evaluación de Desempeño del Proveedor (EDP), que incide en la determinación del rendimiento y confiabilidad de una empresa.

Para empresas extranjeras, el RNP distingue entre:

- proveedores no domiciliados (principal o matriz), y
- proveedores domiciliados (sucursal).

En ambos casos, se exige:

- acreditación de la información legal y societaria de la empresa matriz;
- designación de representante con facultades inscritas, según corresponda;
- presentación de documentos emitidos en el extranjero debidamente apostillados o legalizados, conforme a la Convención de La Haya y a la normativa peruana.

Condiciones de competencia

La contratación pública en Perú se basa en principios, siendo algunos de ellos los siguientes:

- igualdad de trato
- valor por el dinero,
- transparencia,
- competencia abierta y efectiva,
- sostenibilidad,
- innovación y vigencia tecnológica.

La licitación pública y el concurso público son las modalidades ordinarias, aunque la normativa contempla:

- procedimientos abreviados,
- Subasta Inversa Electrónica,
- Comparación de Precios,
- procedimientos con diálogo competitivo o negociación,
- y mecanismos de Compra Pública de Innovación.

En los procesos cubiertos por acuerdos comerciales internacionales, incluido el Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico, se aplica el principio de trato nacional.

La evaluación de las ofertas se realiza conforme a los criterios establecidos en las bases, que pueden incluir:

- requisitos técnicos,
- factores económicos,
- criterios de sostenibilidad o innovación, cuando corresponda.

No existen puntajes automáticos por experiencia local; la experiencia exigida debe ser pertinente, proporcional y objetivamente verificable.

Sistemas electrónicos y transparencia

La contratación pública peruana se gestiona a través del SEACE, que constituye:

- el canal oficial, único y obligatorio de información e interacción;
- una plataforma de contratación electrónica integral;
- un sistema interoperable con bases de datos clave (SUNAT, RENIEC, Registros Públicos, entre otros).

El sistema se complementa con:

- el Portal de Datos Abiertos del OECE, que publica información estructurada del Plan Anual de Contrataciones (PAC), contratos y órdenes de compra;
- el Portal de Contrataciones Abiertas, alineado con el estándar Open Contracting Data Standard (OCDS);
- herramientas de inteligencia de negocios como Estadísticas del Mercado Estatal y buscadores públicos especializados.

Dónde consultar información sobre modalidades y etapas del proceso de contratación

En relación con los tipos de contratación, las modalidades de contratación y las etapas de un proceso de adquisición, las empresas pueden consultar la **Guía de Compras Públicas de la Alianza del Pacífico**, elaborada por el Comité de Contratación Pública, disponible en el sitio web oficial de la Alianza del Pacífico.

En dicho documento se desarrollan, entre otros aspectos, las modalidades de contratación, las etapas del proceso de adquisición, los principios generales de la contratación pública, así como información relevante sobre la participación de proveedores en los mercados de compras públicas de los países miembros.

En particular, las modalidades de contratación se encuentran descritas en las páginas 47 a 50, y las etapas del proceso de adquisición en las páginas 50 a 57 de dicho documento.

Preguntas guía

1. ¿La normativa permite mi participación como empresa extranjera?
2. ¿Qué requisitos jurídicos y administrativos debo cumplir?
3. ¿Existen preferencias o restricciones que afecten la competencia?
4. ¿Los costos y plazos regulatorios son compatibles con esta oportunidad?
5. ¿Este proceso justifica avanzar hacia la definición de estrategia (**PASO 5. Definir la estrategia de entrada al país destino**)?

Actividades a realizar

- Verificar si la oportunidad está cubierta por un acuerdo comercial.
- Revisar la normativa aplicable y las bases del proceso/pliegos de condiciones/términos de referencia.
- Identificar requisitos formales y documentales.
- Evaluar condiciones de competencia y posibles desventajas.
- Registrar conclusiones para la toma de decisiones posteriores.



Resultados esperados

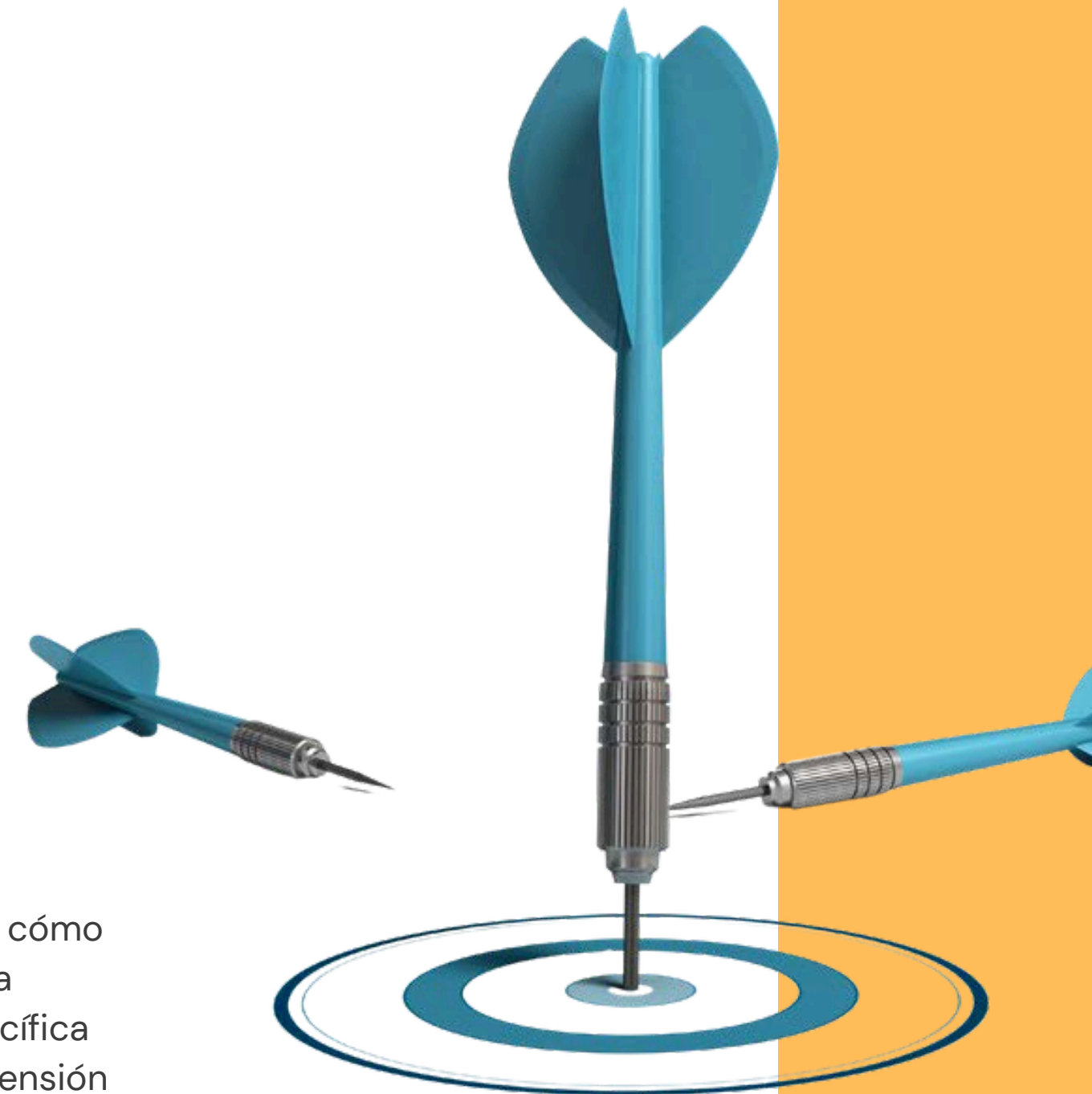
Al finalizar este paso, la empresa debe contar con:

- claridad sobre la viabilidad jurídica de participar;
- identificación de requisitos críticos;
- comprensión de las condiciones reales de competencia;

Errores frecuentes a evitar

- Asumir que todos los procesos permiten participación extranjera.
- Ignorar requisitos de legalización o registro.
- Confundir cobertura de acuerdos con ventajas automáticas.
- Avanzar sin evaluar costos regulatorios y plazos.

El análisis del marco regulatorio y de las condiciones de competencia nacionales permite comprender cómo funciona, en términos generales, la contratación pública en cada país. Sin embargo, en el contexto de la Alianza del Pacífico, este análisis debe complementarse con la verificación de si una oportunidad específica se encuentra cubierta por el Capítulo de Compras Públicas del Acuerdo. El PASO 4 introduce esta dimensión internacional, clave para determinar si el proceso garantiza trato nacional y condiciones de competencia no discriminatorias para proveedores de los otros países miembros.



Paso 4. Verificar la cobertura del proceso bajo el Acuerdo de la Alianza del Pacífico

Para qué sirve este paso

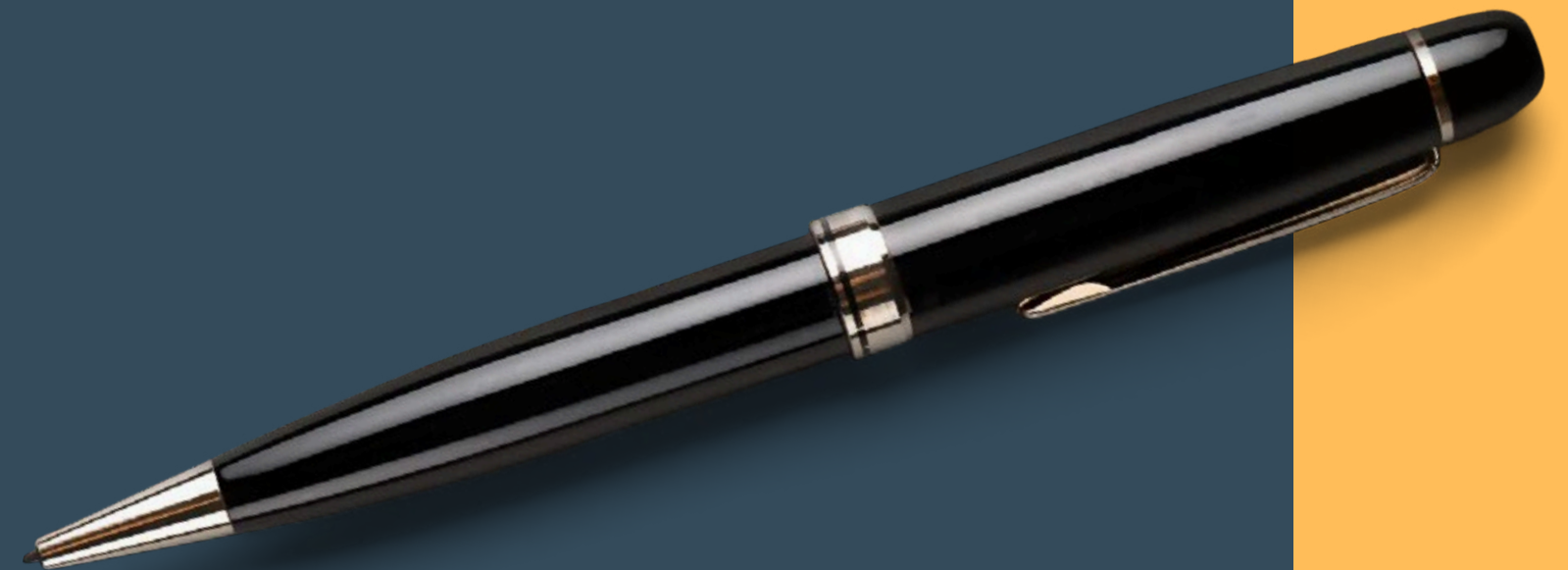
Este paso permite a la empresa determinar si una oportunidad de contratación pública identificada se encuentra cubierta por el Capítulo 8 (Compras Públicas) del Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico.

Su objetivo es responder con claridad a la siguiente pregunta:

¿Este proceso garantiza trato nacional y no discriminación para mi empresa en virtud del Acuerdo de la Alianza del Pacífico?

La respuesta es clave porque la cobertura del Acuerdo:

- define si la empresa compite en igualdad de condiciones frente a proveedores locales;
- determina si aplican o no preferencias nacionales;
- y condiciona la viabilidad real de participar, especialmente en algunos países.



Qué debe entender la empresa

La cobertura no se presume

Que un país sea parte de la Alianza del Pacífico no significa que todas sus contrataciones estén automáticamente cubiertas por el Acuerdo.

La cobertura:

- depende del tipo de entidad contratante,
- del monto del proceso,
- y del objeto de la contratación.

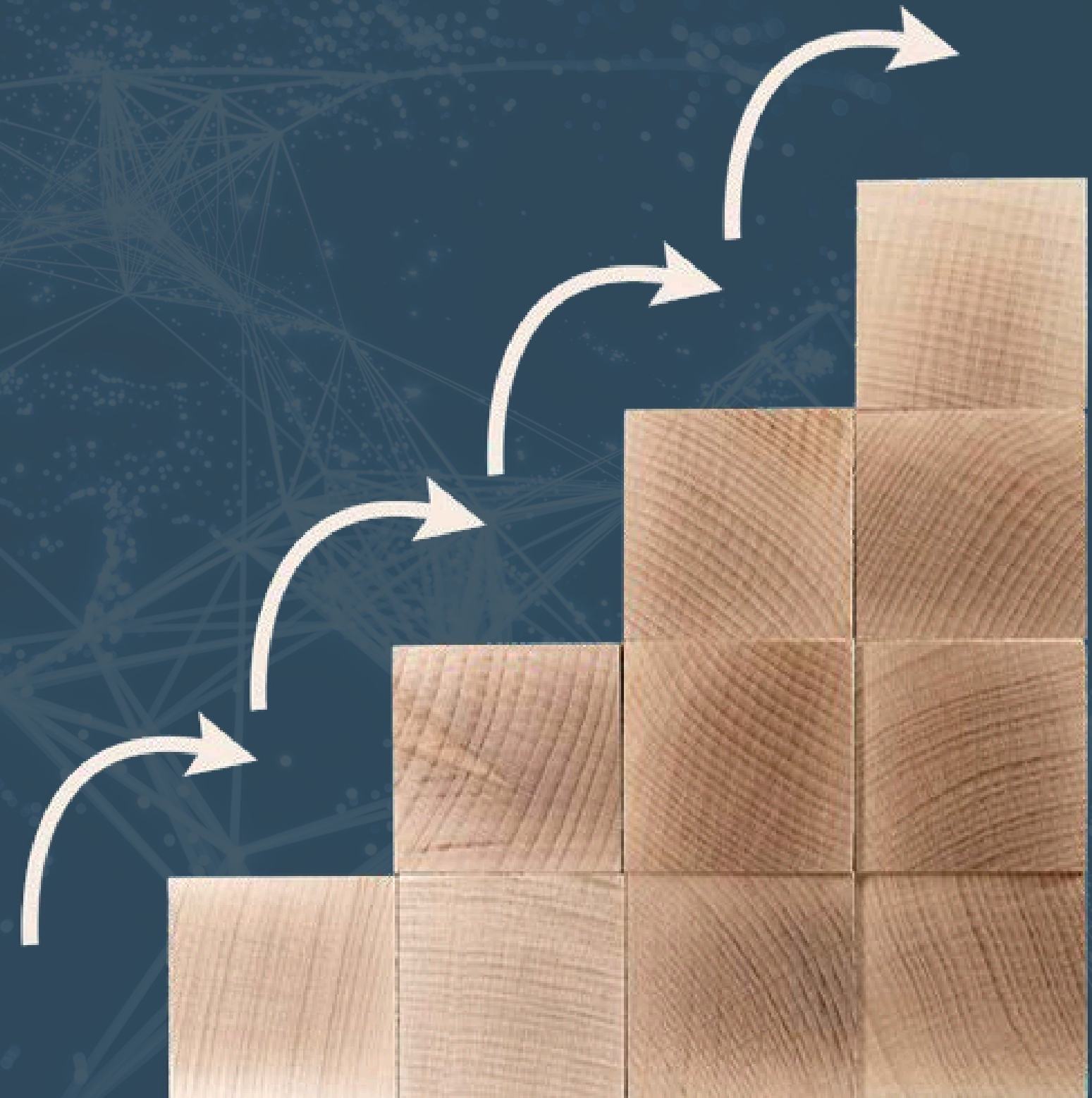
Por ello, debe verificarse caso a caso, siguiendo una metodología específica.

El Capítulo 8 establece derechos y obligaciones concretas

Cuando un proceso está cubierto por el Capítulo 8:

- la entidad debe otorgar trato nacional a los proveedores de los otros países miembros;
- no puede aplicar medidas discriminatorias por origen;
- debe cumplir reglas reforzadas de publicidad, transparencia y plazos;
- y debe permitir la participación efectiva de proveedores de los cuatro países.

Estos principios están desarrollados y operativizados en la Guía de Compras Públicas de la Alianza del Pacífico, que establece la metodología para determinar la cobertura y consolida los compromisos asumidos por cada país en los anexos del Capítulo 8.



Metodología para verificar la cobertura

De acuerdo con la metodología desarrollada en la [Guía de Compras Públicas de la Alianza del Pacífico](#), un proceso está cubierto cuando cumple simultáneamente con tres criterios:

1. La entidad contratante está cubierta

Cada país incluyó en los anexos del Capítulo 8 un listado de:

- entidades del nivel central,
- entidades subcentrales,
- y, en algunos casos, otras entidades públicas,

que están obligadas a aplicar el Capítulo 8.

La empresa debe verificar que la entidad que convoca el proceso:

- figure expresamente en el anexo correspondiente a ese país, o
- esté comprendida en las categorías allí descritas.

2. El monto del proceso supera el umbral aplicable

El Capítulo 8 establece umbrales mínimos por encima de los cuales las contrataciones quedan cubiertas.

Los umbrales:

- varían según el tipo de entidad (nivel central, subcentral u otras);
- y según el tipo de contratación (bienes, servicios, servicios de construcción).

La [Guía de Compras Públicas de la Alianza del Pacífico](#) consolida estos umbrales y explica cómo interpretarlos y convertirlos a moneda local.

La Guía no incluye la información actualizada de los umbrales. Sin embargo, Colombia publica esta información a través del Manual para el manejo de los Acuerdos Comerciales en Procesos de Contratación, disponible en la [sección de guías, manuales y documentos del portal de Colombia Compra Eficiente](#).

México actualiza semestralmente los umbrales mediante oficios circulares emitidos por la Secretaría de la Función Pública (SFP), los cuales se publican en el Diario Oficial de la Federación, como en el caso del siguiente enlace:

<http://sidofqa.segob.gob.mx/notas/5761464>

Por su parte, Chile y Perú no cuentan con un sitio web oficial en el que se publique el valor de los umbrales en moneda local.

3. El objeto de la contratación no está excluido

Cada país definió en los anexos del Capítulo 8:

- sectores,
- bienes,
- servicios,
- modalidades de contratación

que quedan excluidos de la cobertura, aun cuando la entidad y el monto cumplan los criterios anteriores.

La empresa debe verificar que el objeto del proceso:

- no esté listado como exclusión expresa,
- ni encuadre en categorías exceptuadas.

Dónde debe aparecer la cobertura del Acuerdo

Cuando un proceso está cubierto, la entidad suele indicarlo expresamente en:

- el aviso de convocatoria,
- las bases o pliegos,
- los documentos generales del proceso,

mediante una referencia al Capítulo de Compras Públicas del Acuerdo de la Alianza del Pacífico.

No obstante, la [Guía de Compras Públicas de la Alianza del Pacífico](#) aclara que:

- la cobertura del capítulo no depende de que el aviso u otro documento del proceso mencione expresamente la Alianza del Pacífico; si se cumplen las tres condiciones —la entidad contratante está incluida en el Anexo, el objeto de la contratación no está excluido y el valor supera el umbral aplicable—, el proceso se considera cubierto;
- en ese caso, corresponde aplicar la metodología para confirmarla.



Impacto práctico de la cobertura por país

Chile y Perú

En Chile y Perú:

- no existen márgenes de preferencia nacional en la normativa interna;
- la competencia suele estructurarse bajo principios de igualdad y trato objetivo.

Por ello:

- la cobertura del Acuerdo refuerza garantías,
- pero su ausencia expresa no suele alterar de manera sustancial las condiciones de competencia.

Colombia y México

En Colombia y México:

- existen mecanismos legales de preferencia nacional o políticas públicas que pueden favorecer a proveedores locales;
- estas preferencias no pueden aplicarse cuando el proceso está cubierto por el Capítulo 8.

En estos países:

- verificar la cobertura del Acuerdo es relevante;
- la confirmación de cobertura puede marcar la diferencia entre competir en igualdad o enfrentar una desventaja estructural.

Qué hacer si el proceso debería estar cubierto y no lo indica

Si, aplicando la metodología de la Guía, la empresa concluye que el proceso:

- está cubierto por el Capítulo 8,
- pero no lo indica expresamente,

puede:

- solicitar aclaración a la entidad contratante durante la etapa de preguntas;
- pedir la corrección o confirmación de la cobertura;
- solicitar el acompañamiento de la autoridad nacional encargada de los acuerdos comerciales, para que la situación sea tratada a través de los canales institucionales del Acuerdo.

La Guía de Compras Públicas de la Alianza del Pacífico reconoce este escenario y refuerza el derecho de los proveedores a solicitar claridad sobre la aplicación del Acuerdo.

Preguntas guía

1. ¿La convocatoria menciona expresamente la cobertura del Acuerdo?
2. ¿Qué impacto tiene la cobertura (o su ausencia) en mi competitividad?
3. Según la metodología del Capítulo de Compras Públicas, ¿el proceso cumple con los criterios de entidad, umbral y objeto para estar cubierto?



Actividades a realizar

1. Revisar la convocatoria y los documentos del proceso

Identificar si en el aviso, las bases o los pliegos existe una mención expresa a la aplicación del Capítulo de Compras Públicas del Acuerdo de la Alianza del Pacífico.

2. Aplicar la metodología de cobertura del Acuerdo

En caso de que no exista mención expresa (o para confirmarla), verificar técnicamente si el proceso:

- es convocado por una entidad incluida en los anexos del Capítulo 8,
- supera el umbral aplicable según tipo de entidad y contratación,
- y tiene un objeto no excluido, conforme a los anexos por país.

3. Evaluar el impacto de la cobertura en la competitividad

Analizar cómo la cobertura —o su ausencia— afecta las condiciones de competencia, considerando aspectos como:

- existencia de preferencias nacionales,
- reglas de evaluación,
- requisitos que puedan favorecer a proveedores locales.

4. Definir acciones frente a la falta de reconocimiento de la cobertura

Si el proceso debería estar cubierto pero no lo indica, decidir si corresponde:

- solicitar aclaración a la entidad durante la etapa de preguntas,
- solicitar acompañamiento de la autoridad nacional encargada de los acuerdos comerciales.

5. Documentar la conclusión del análisis

Registrar de forma clara si el proceso está o no cubierto por el Acuerdo y el impacto de esa conclusión en la decisión de avanzar.

Resultados esperados

Al finalizar este paso, la empresa debe contar con:

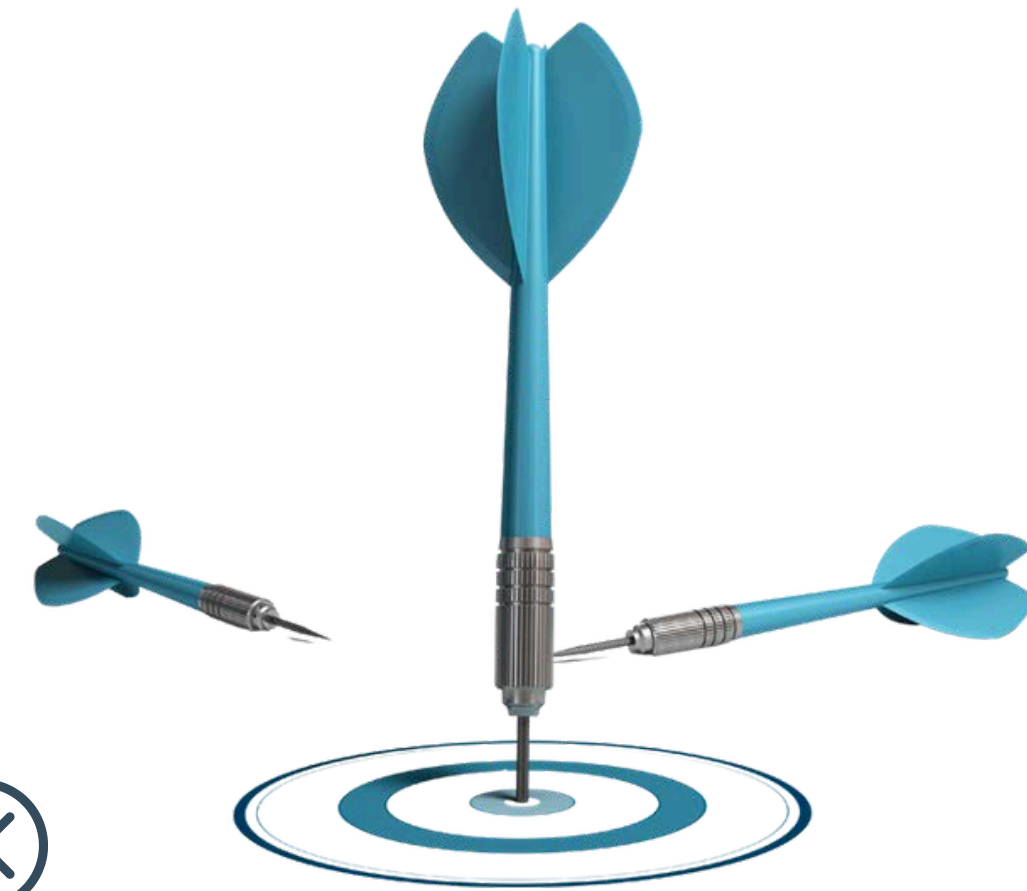
- una conclusión clara sobre la cobertura del proceso bajo el Acuerdo AP;
- comprensión del impacto de la cobertura en la competencia;
- insumos clave para definir la estrategia de participación.

Errores frecuentes a evitar

- Asumir que existe trato nacional automático únicamente por tratarse de un país miembro de la Alianza del Pacífico.
- No revisar los avisos, bases o pliegos para verificar si la contratación está expresamente cubierta por el Capítulo de Compras Públicas del Acuerdo.
- Cuando la cobertura no se menciona, no aplicar la metodología de verificación del Acuerdo (entidad, umbral y objeto) para confirmar si el proceso debería estar cubierto.
- Identificar que una contratación debería estar cubierta y no utilizar los mecanismos disponibles, como el periodo de observaciones del proceso o el acompañamiento de la autoridad nacional encargada de la administración del acuerdo comercial.

Una vez verificado si la contratación de interés está cubierta por el Capítulo de Compras Públicas del Acuerdo de la Alianza del Pacífico y comprendido el impacto de dicha cobertura en las condiciones de competencia, la empresa cuenta con los elementos necesarios para definir cómo participar en el país destino.

El PASO 5 se enfoca precisamente en traducir este análisis en una estrategia de entrada, considerando las alternativas disponibles, los riesgos asociados y las capacidades reales de la empresa.



Paso 5. Definir la estrategia de entrada al país destino

Para qué sirve este paso

Este paso permite a la empresa definir de qué manera participará en una contratación pública en el país destino, considerando las características del mercado, las condiciones regulatorias, el contexto competitivo y las exigencias específicas de las oportunidades identificadas. Se trata de traducir el análisis previo en una decisión concreta sobre la forma de entrada más conveniente para la empresa.

El objetivo es seleccionar una estrategia de entrada coherente con las capacidades, el nivel de compromiso y el perfil de riesgo de la empresa, antes de iniciar trámites formales o destinar recursos relevantes al proceso.

Qué debe entender la empresa

- La estrategia de entrada no es única ni permanente: puede variar según el proceso de compra de interés.
- Definir la estrategia no equivale aún a decidir participar; esa decisión se toma en el PASO 8.
- Cada forma de participación implica distintos niveles de control, inversión y riesgo.
- Una estrategia adecuada es aquella que maximiza la probabilidad de éxito y minimiza riesgos innecesarios, en función de las capacidades reales de la empresa.



Estrategias de entrada y participación

Para definir su estrategia de entrada, la empresa debe evaluar las formas de participación disponibles, comparándolas en tres dimensiones clave:

- Rol de la empresa en la contratación
- Nivel de compromiso requerido
- Exposición a riesgos jurídicos, operativos y financieros

a. Participación directa como proveedor extranjero

La participación directa como proveedor extranjero implica que la empresa presenta la oferta y contrata directamente con la entidad pública del país destino, sin constituir inicialmente una empresa local ni asociarse con un proveedor nacional.

En la práctica, esta estrategia es viable principalmente para contratos de suministro o prestaciones acotadas, en los que no se requiere una presencia permanente en el país destino para la ejecución del contrato.

Rol de la empresa

Bajo esta estrategia, la empresa actúa como:

- Proveedor principal frente a la entidad contratante.
- Responsable directo de:
 - la presentación de la oferta,
 - el cumplimiento de los requisitos habilitantes,
 - la suscripción del contrato,
 - y la ejecución de las obligaciones contractuales.

La empresa mantiene el control completo sobre la propuesta técnica y económica y sobre la ejecución, sin compartir responsabilidades con socios.

Representación local y facultades necesarias

Aunque no se constituya una empresa local, la participación directa requiere, en la práctica, la designación de un representante local en el país destino.

Este representante debe contar con poder suficiente para:

- suscribir el contrato en nombre de la empresa extranjera, cuando aplique;
- adelantar los trámites de registro como proveedor del Estado;
- realizar gestiones administrativas ante plataformas y entidades contratantes;
- recibir notificaciones y actuar durante la ejecución contractual.

La designación del representante implica normalmente:

- otorgamiento de un poder formal,
- legalización o apostilla del documento,
- y, en algunos casos, su inscripción en registros o sistemas electrónicos.

Nivel de compromiso requerido

El nivel de compromiso es medio. Antes de la adjudicación, la empresa debe invertir recursos en:

- análisis del proceso,
- preparación de la oferta,
- cumplimiento de requisitos formales y documentales.

Durante la ejecución:

- la empresa coordina la entrega del bien o la prestación acotada del servicio,
- gestiona la relación contractual a través del representante local,
- y cumple obligaciones administrativas y contractuales específicas.

Esta estrategia no exige una instalación permanente, pero sí una presencia operativa mínima y organizada en el país destino.

Exposición a riesgos

La participación directa concentra los riesgos en la empresa extranjera:

- **Riesgos legales**, asociados a errores formales o desconocimiento de prácticas administrativas.
- **Riesgos operativos**, derivados de la gestión a distancia y de la dependencia del representante local.
- **Riesgos financieros**, vinculados a garantías, impuestos, costos no previstos o tipo de cambio.
- **Riesgos reputacionales**, en caso de incumplimientos que queden registrados en sistemas públicos.

Ventajas y limitaciones

Ventajas

- Control total de la oferta y de la ejecución.
- Menores costos iniciales que estrategias con presencia permanente.
- Entrada relativamente rápida al mercado.

Limitaciones

- Aplicable solo a contratos sin necesidad de presencia permanente.
- Alta dependencia de una adecuada representación local.
- Menor flexibilidad frente a contratos complejos o de larga duración.

Cuándo es recomendable esta estrategia

La participación directa como proveedor extranjero es recomendable cuando:

- el contrato corresponde a suministro de bienes o prestaciones claramente delimitadas;
- la ejecución no requiere personal permanente en el país destino;
- la empresa cuenta con experiencia previa en contratación pública internacional;
- el marco regulatorio permite la participación directa con representación;
- la empresa busca una entrada inicial o exploratoria al mercado.

Clave para la toma de decisión

Esta estrategia es adecuada cuando la empresa puede cumplir el contrato sin instalarse de manera permanente en el país, acepta una exposición directa a riesgos y está preparada para gestionar eficazmente la representación local y el cumplimiento administrativo.

b. Participación mediante asociación (consorcio, unión temporal u otra figura equivalente)

La participación mediante asociación implica que la empresa presenta la oferta junto con uno o más socios, compartiendo la responsabilidad frente a la entidad contratante conforme a la figura jurídica prevista en el país destino (consorcio, unión temporal, asociación, joint venture u otra denominación equivalente).

Esta estrategia es especialmente relevante cuando la contratación:

- exige presencia local,
- requiere capacidades complementarias (técnicas, operativas o financieras), o
- implica contratos complejos, de mayor monto o de ejecución prolongada.

Rol de la empresa

En una estrategia de asociación, la empresa puede asumir distintos roles, según el acuerdo entre las partes:

- **Socio líder**, encargado de coordinar la oferta y la relación con la entidad contratante.
- **Socio técnico**, aportando conocimiento especializado, tecnología o experiencia específica.
- **Socio operativo**, responsable de la ejecución local total o parcial.
- **Socio financiero**, contribuyendo a cumplir requisitos de capacidad económica.

El rol debe quedar claramente definido en el acuerdo de asociación y reflejarse de forma coherente en la oferta presentada.

Representación y gestión frente a la entidad contratante

En las asociaciones, la normativa de los países suele exigir que:

- se designe un representante común del consorcio o unión temporal, con poder suficiente para:
 - presentar la oferta,
 - suscribir el contrato,
 - atender actuaciones administrativas,
 - y actuar durante la ejecución contractual;
- dicho representante cuente con facultades expresas, otorgadas por todos los integrantes de la asociación.

Aunque uno de los socios sea local, la empresa extranjera no queda exenta de responsabilidad frente a la entidad contratante, según el régimen aplicable.



Nivel de compromiso requerido

El nivel de compromiso es alto, aunque distribuido entre los socios.

Antes de la adjudicación

- Inversión significativa de tiempo en:
 - identificación y selección del socio,
 - negociación del acuerdo de asociación,
 - definición de roles, aportes y responsabilidades,
 - preparación coordinada de la oferta.

Durante la ejecución

- Compromiso sostenido en:
 - coordinación con el socio,
 - cumplimiento de obligaciones conjuntas o solidarias,
 - gestión de eventuales controversias internas.

Esta estrategia exige gobernanza clara y reglas internas robustas.

Exposición a riesgos

La participación mediante asociación implica riesgos específicos:

- **Riesgos legales**
 - Responsabilidad solidaria o conjunta frente a la entidad contratante, según la figura aplicable.
 - Riesgos derivados de incumplimientos del socio.
- **Riesgos operativos**
 - Dependencia del desempeño del socio local.
 - Dificultades de coordinación y toma de decisiones.
 - Conflictos en la ejecución o interpretación del contrato.

- **Riesgos financieros**
 - Afectación por sanciones o penalidades generadas por el socio.
 - Dificultades en la distribución de pagos y costos.
- **Riesgos reputacionales**
 - Impacto negativo por fallas del socio, aun cuando la empresa extranjera haya cumplido su parte.

Ventajas y limitaciones

Ventajas

- Facilita el cumplimiento de requisitos de presencia local.
- Permite complementar capacidades técnicas, operativas o financieras.
- Reduce barreras de entrada en mercados complejos.
- Mejora la comprensión del entorno normativo y operativo local.

Limitaciones

- Menor control individual sobre la ejecución.
- Mayor complejidad en la gestión contractual.
- Necesidad de acuerdos internos sólidos y bien estructurados.

Cuándo es recomendable esta estrategia

La participación mediante asociación es recomendable cuando:

- el contrato exige ejecución permanente en el país destino;
- el objeto es complejo o de gran escala;
- se requieren capacidades que la empresa no posee de forma individual;
- la normativa o las bases favorecen o exigen participación asociada;
- la empresa busca reducir riesgos operativos iniciales mediante un socio local.

Clave para la toma de decisión

Esta estrategia es adecuada cuando la empresa está dispuesta a compartir control y responsabilidades, reconoce el valor de la experiencia local y cuenta con la capacidad de gestionar relaciones complejas y riesgos compartidos.

Una asociación mal estructurada puede generar más riesgos que beneficios; una bien diseñada puede ser el factor decisivo para una participación exitosa.

c. Participación como subcontratista o socio técnico

La participación como subcontratista o socio técnico implica que la empresa no contrata directamente con la entidad pública, sino que participa apoyando a un proveedor principal, aportando capacidades específicas (técnicas, tecnológicas, operativas o de experiencia) en una parte del contrato.

Bajo esta estrategia, la relación contractual principal se da entre el Estado y el proveedor líder, mientras que la empresa extranjera mantiene una relación contractual privada con dicho proveedor.

Esta forma de participación es frecuentemente utilizada como estrategia de entrada gradual a un nuevo mercado de contratación pública.

Rol de la empresa

La empresa actúa como:

- **Subcontratista**, ejecutando una parte específica del contrato (por ejemplo, suministro especializado, componentes técnicos, servicios puntuales).
- **Socio técnico**, aportando conocimiento especializado, tecnología, experiencia o soluciones que fortalecen la propuesta del proveedor principal.

La empresa no asume la titularidad del contrato público, ni lidera la relación con la entidad contratante.

Representación y relación con la entidad contratante

En esta estrategia:

- la empresa extranjera no requiere representación directa frente a la entidad pública para efectos contractuales;
- el proveedor principal es quien:
 - presenta la oferta,
 - firma el contrato,
 - responde ante la entidad,
 - y gestiona la ejecución global.

No obstante:

- la entidad contratante puede exigir que los subcontratistas o socios técnicos sean identificados en la oferta;
- en algunos casos, puede requerirse la aprobación expresa del subcontratista;
- el desempeño del subcontratista puede ser considerado en evaluaciones posteriores.

Nivel de compromiso requerido

El nivel de compromiso es bajo a medio, en comparación con otras estrategias.

Antes de la adjudicación

- Inversión limitada en:
 - negociación con el proveedor principal,
 - definición del alcance de la participación,
 - preparación de documentación técnica de respaldo.

Durante la ejecución

- Compromiso circunscrito a:
 - la parte del contrato asignada,
 - los plazos y estándares acordados con el proveedor principal.

Esta estrategia reduce significativamente las cargas administrativas y regulatorias para la empresa extranjera.

Exposición a riesgos

La participación como subcontratista o socio técnico implica una exposición reducida, pero no inexistente:

• Riesgos legales

- Dependencia de los términos del contrato privado con el proveedor principal.
- Riesgo de incumplimiento del proveedor líder que afecte la ejecución.

• Riesgos operativos

- Limitado control sobre la gestión global del contrato.
- Dependencia de la coordinación del proveedor principal.

• Riesgos financieros

- Riesgo de retrasos o incumplimientos en los pagos por parte del proveedor principal.
- Menor visibilidad sobre la estructura financiera del contrato público.

• Riesgos reputacionales

- Impacto indirecto si el contrato falla o se generan sanciones al proveedor principal.



Ventajas y limitaciones

- **Ventajas**

- Menor exposición regulatoria y administrativa.
- No requiere registro directo como proveedor del Estado.
- Permite conocer el mercado y las prácticas locales.
- Reduce riesgos financieros y operativos iniciales.

- **Limitaciones**

- Menor control sobre la estrategia y la ejecución.
- Menor visibilidad frente a las entidades públicas.
- Dependencia del proveedor principal para pagos y continuidad.

Cuándo es recomendable esta estrategia

La participación como subcontratista o socio técnico es recomendable cuando:

- la empresa no tiene experiencia previa en el mercado destino;
- el contrato exige fuerte presencia local;
- la empresa aporta una capacidad especializada que complementa al proveedor principal;
- se busca una entrada gradual antes de asumir roles más expuestos;
- la empresa desea minimizar riesgos en etapas iniciales de internacionalización.

Clave para la toma de decisión

Esta estrategia es adecuada cuando la empresa prioriza aprendizaje del mercado y reducción de riesgos, acepta una menor visibilidad y control, y cuenta con capacidades técnicas diferenciadas que resultan atractivas para proveedores líderes locales.



d. Participación mediante establecimiento local (sucursal o filial)

La participación mediante establecimiento local implica que la empresa decide contar con una presencia jurídica permanente en el país destino, ya sea a través de la constitución de una filial, una sucursal u otra figura equivalente permitida por la normativa nacional.

Bajo esta estrategia, la empresa participa en la contratación pública como proveedor local, lo que supone un mayor nivel de integración en el mercado y una relación continua con las entidades públicas del país.

Rol de la empresa

En esta estrategia, la empresa actúa como:

- Proveedor local frente a las entidades contratantes.
- Responsable directo de:
 - la presentación de ofertas,
 - la suscripción y ejecución de contratos,
 - el cumplimiento de obligaciones fiscales, laborales y regulatorias en el país destino.

La empresa asume un rol estable y permanente, con capacidad para participar de manera recurrente en procesos de contratación pública.

Representación y estructura local

La constitución de una sucursal o filial implica:

- designar representantes legales locales, con facultades amplias para:
 - contratar con el Estado,
 - representar a la empresa ante autoridades administrativas y tributarias,
 - actuar durante la ejecución contractual;
- cumplir con los requisitos de:
 - registro mercantil o societario,
 - inscripción fiscal,
 - apertura de cuentas bancarias locales,
 - afiliación a sistemas laborales y de seguridad social, cuando corresponda.

Esta estructura sustituye la figura del representante puntual y establece una presencia institucional permanente en el país destino.

Nivel de compromiso requerido

El nivel de compromiso es alto.

Antes de participar

- Inversión significativa en:
 - constitución legal de la entidad,
 - asesoría legal, contable y fiscal,
 - cumplimiento de requisitos regulatorios iniciales.

Durante la operación

- Costos recurrentes asociados a:
 - administración local,
 - obligaciones fiscales y laborales,
 - mantenimiento de registros y habilitaciones como proveedor del Estado.

Esta estrategia supone una apuesta de mediano o largo plazo por el mercado destino.

Exposición a riesgos

La participación mediante establecimiento local implica una exposición amplia:

- **Riesgos regulatorios**
 - Cumplimiento permanente de normativa societaria, fiscal y laboral.
 - Riesgos asociados a cambios regulatorios locales.
- **Riesgos financieros**
 - Altos costos fijos de operación.
 - Exposición a sanciones, multas o contingencias fiscales.
- **Riesgos operativos**
 - Dependencia del equipo local para la ejecución.
 - Gestión de recursos humanos en un entorno normativo distinto.
- **Riesgos reputacionales**
 - Mayor visibilidad frente a autoridades y entidades contratantes.
 - Impacto directo de cualquier incumplimiento o sanción.



Ventajas y limitaciones

• Ventajas

- Mayor credibilidad frente a entidades públicas.
- Mejor comprensión del mercado y del entorno institucional.
- Capacidad para participar en contratos complejos, recurrentes o de largo plazo.
- Reducción de barreras prácticas frente a proveedores locales.

• Limitaciones

- Elevados costos iniciales y recurrentes.
- Menor flexibilidad para retirarse del mercado.
- Mayor exposición a riesgos regulatorios y financieros.

Cuándo es recomendable esta estrategia

La participación mediante establecimiento local es recomendable cuando:

- la empresa tiene una estrategia clara de largo plazo en el país destino;
- el mercado público ofrece oportunidades recurrentes o de alto volumen;
- los contratos requieren presencia permanente y ejecución continua;
- la empresa cuenta con capacidad financiera y organizativa suficiente;
- se busca competir en igualdad práctica con proveedores locales consolidados.

Clave para la toma de decisión

Esta estrategia es adecuada cuando la empresa decide integrarse de manera estable al mercado de contratación pública del país destino, asumiendo un alto nivel de compromiso y riesgo, a cambio de mayores oportunidades y sostenibilidad en el tiempo.



e. Comparación de las estrategias

Estrategia	Rol de la empresa	Nivel de compromiso	Exposición a riesgos	Cuándo es más conveniente	Elementos operativos clave
a. Participación directa como proveedor extranjero	Proveedor principal que contrata directamente con el Estado	Medio	Media–Alta (regulatoria, operativa y reputacional)	Contratos de suministro o prestaciones acotadas sin presencia permanente	Representante local con poder; trámites de registro; coordinación a distancia
b. Participación mediante asociación (consorcio / unión temporal)	Socio (líder, técnico, operativo o financiero)	Alta (compartida)	Alta (responsabilidad solidaria, desempeño del socio)	Contratos complejos, de mayor monto o que exigen presencia local	Acuerdo de asociación sólido; representante común; reglas claras de gobernanza
c. Participación como subcontratista o socio técnico	Proveedor especializado que no contrata con el Estado	Baja–Media	Baja–Media (dependencia del proveedor principal)	Entrada gradual al mercado o aportes técnicos especializados	Contrato privado; menor carga regulatoria; baja visibilidad ante la entidad
d. Participación mediante establecimiento local (sucursal o filial)	Proveedor local con presencia permanente	Alta (largo plazo)	Alta (fiscal, laboral, regulatoria y financiera)	Estrategia de mediano o largo plazo con oportunidades recurrentes	Constitución legal; cumplimiento fiscal y laboral; costos fijos permanentes

Preguntas guía

- ¿Qué forma de participación es jurídicamente posible y operativamente viable para las contrataciones de interés?
- ¿Qué estrategia es coherente con el alcance de los contratos de interés y la necesidad (o no) de presencia local?
- ¿Qué nivel de compromiso (tiempo, recursos, inversión) estoy dispuesto a asumir?
- ¿Qué riesgos implica cada estrategia y cómo puedo mitigarlos?
- ¿La estrategia seleccionada maximiza mis probabilidades reales de éxito en este proceso?

Actividades a realizar

- ¿Qué forma de participación es jurídicamente posible y operativamente viable para las contrataciones de interés?
- ¿Qué estrategia es coherente con el alcance de los contratos de interés y la necesidad (o no) de presencia local?
- ¿Qué nivel de compromiso (tiempo, recursos, inversión) estoy dispuesto a asumir?
- ¿Qué riesgos implica cada estrategia y cómo puedo mitigarlos?
- ¿La estrategia seleccionada maximiza mis probabilidades reales de éxito en este proceso?



Resultados esperados

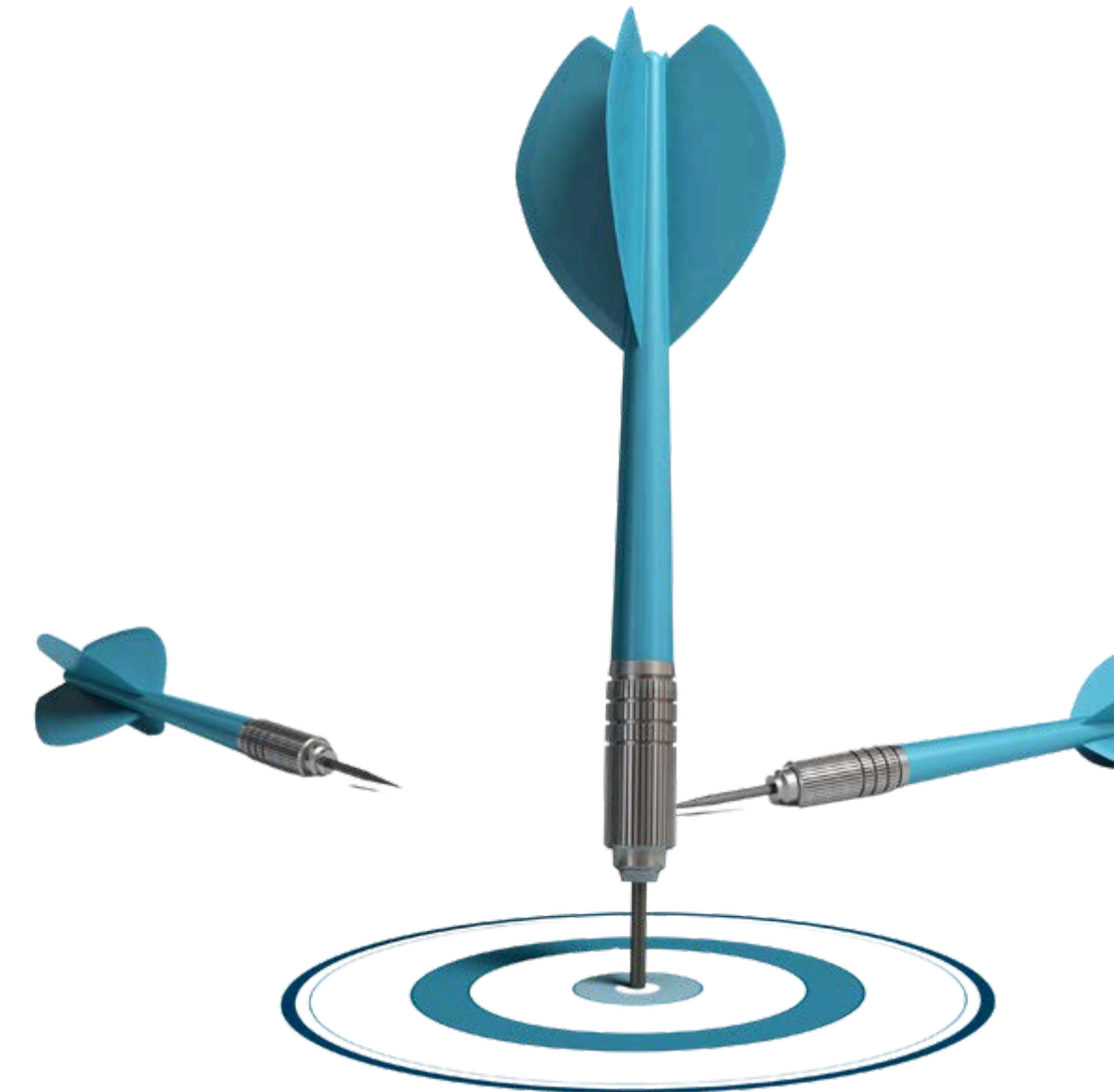
Al finalizar este paso, la empresa debe contar con:

- una estrategia clara de entrada al país destino para la contratación analizada;
- definición del rol que asumirá (proveedor principal, socio, subcontratista);
- comprensión del nivel de compromiso y riesgos asociados a la estrategia elegida;
- criterios claros para avanzar al registro como proveedor del Estado (PASO 6) y al análisis detallado de la licitación.

Errores frecuentes a evitar

- Elegir una estrategia sin evaluar sus riesgos.
- Asociarse sin definir claramente roles, responsabilidades y mecanismos de salida.
- Subestimar los costos y tiempos asociados a la representación o al establecimiento local.
- Cambiar de estrategia en etapas avanzadas del proceso sin reevaluar impactos regulatorios y operativos.

Con la estrategia de entrada definida, la empresa cuenta con claridad sobre su rol y el nivel de compromiso que asumirá en la contratación de interés. En aquellos casos en que la estrategia seleccionada exige habilitación formal como proveedor del Estado, como ocurre generalmente en la participación directa o mediante establecimiento local, el siguiente paso consiste en adelantar los procesos de registro y habilitación correspondientes. El PASO 6 aborda estos procedimientos, sus requisitos y plazos, cuando resultan aplicables, como condición previa para avanzar en la presentación de ofertas.



Paso 6. Registrarse como proveedor del Estado en el país destino

Para qué sirve este paso

Este paso permite a la empresa habilitarse formalmente como proveedor del Estado en aquellos casos en que la estrategia de entrada seleccionada así lo exige. El registro es, en varios países, un requisito previo e indispensable para presentar ofertas, firmar contratos o ser reconocido como proveedor hábil por las entidades públicas.

Qué debe entender la empresa

- No todos los países exigen lo mismo: en algunos, el registro es condición para ofertar; en otros, hay habilitaciones adicionales (p. ej., certificados digitales) o registros “post-adjudicación”.
- Para empresas extranjeras, suele ser crítico definir quién será el usuario administrador y quién actuará como representante/apoderado (con facultades para trámites y firma).
- La documentación extranjera suele requerir apostilla/legalización y, si corresponde, traducción al español.
- El registro no es “solo crear un usuario”: normalmente implica validación, carga de documentos, clasificación del proveedor y/o activación.





En Chile, la habilitación como proveedor del Estado se realiza a través del Registro de Proveedores de Mercado Público, administrado por la Dirección de Compras y Contratación Pública (ChileCompra) y operado en la plataforma Mercado Público. El registro es un requisito previo para poder presentar ofertas y contratar con las entidades públicas sujetas a la Ley N.º 19.886.

Cómo usarlo

1. Crear la cuenta de proveedor extranjero

- Ingresar a <http://www.mercadopublico.cl>
- Seleccionar la opción “Regístrate” y luego “Proveedor extranjero”.
- Crear el usuario administrador, que será la persona responsable de gestionar la cuenta.

2. Registrar la empresa extranjera

- Completar los datos de la empresa (razón social, país de constitución, domicilio, datos de contacto).
- Asociar la empresa al usuario administrador.

3. Designar al representante con poder

- Identificar a la persona que actuará como representante de la empresa en Chile.
- Cargar el documento de poder que acredite facultades suficientes para:
 - realizar trámites en la plataforma,
 - presentar ofertas,
 - y suscribir contratos, cuando corresponda.

4. Cargar la documentación de respaldo

- Adjuntar los documentos legales exigidos por la plataforma, tales como:
 - certificado de existencia o constitución de la empresa,
 - poderes del representante,
 - identificación del representante.
- Los documentos emitidos en el extranjero deben estar apostillados o legalizados, según corresponda.

5. Solicitar la habilitación como proveedor

- Completar el proceso de habilitación, que es distinto de la simple creación del usuario.
- Pagar la tarifa anual de habilitación, requisito indispensable para ser proveedor hábil.

6. Configurar el uso de la plataforma

- Seleccionar los rubros y categorías UNSPSC relacionados con la actividad de la empresa.
- Configurar alertas y preferencias para recibir notificaciones de licitaciones de interés.
- Verificar que la cuenta quede en estado “Habilitado”.

Puntos a tener en cuenta

El registro y la habilitación son previos a la oferta. Sin habilitación vigente, la empresa no puede presentar ofertas ni ser adjudicada.

La figura del representante es central. Aunque la empresa no constituya una sociedad en Chile, debe contar con un representante con poder suficiente, lo cual es un requisito práctico reiterado en la operación del sistema.

La habilitación tiene vigencia anual. La empresa debe:

- renovar la habilitación,
- mantener actualizada la información,
- y evitar que la cuenta quede inactiva por vencimiento.

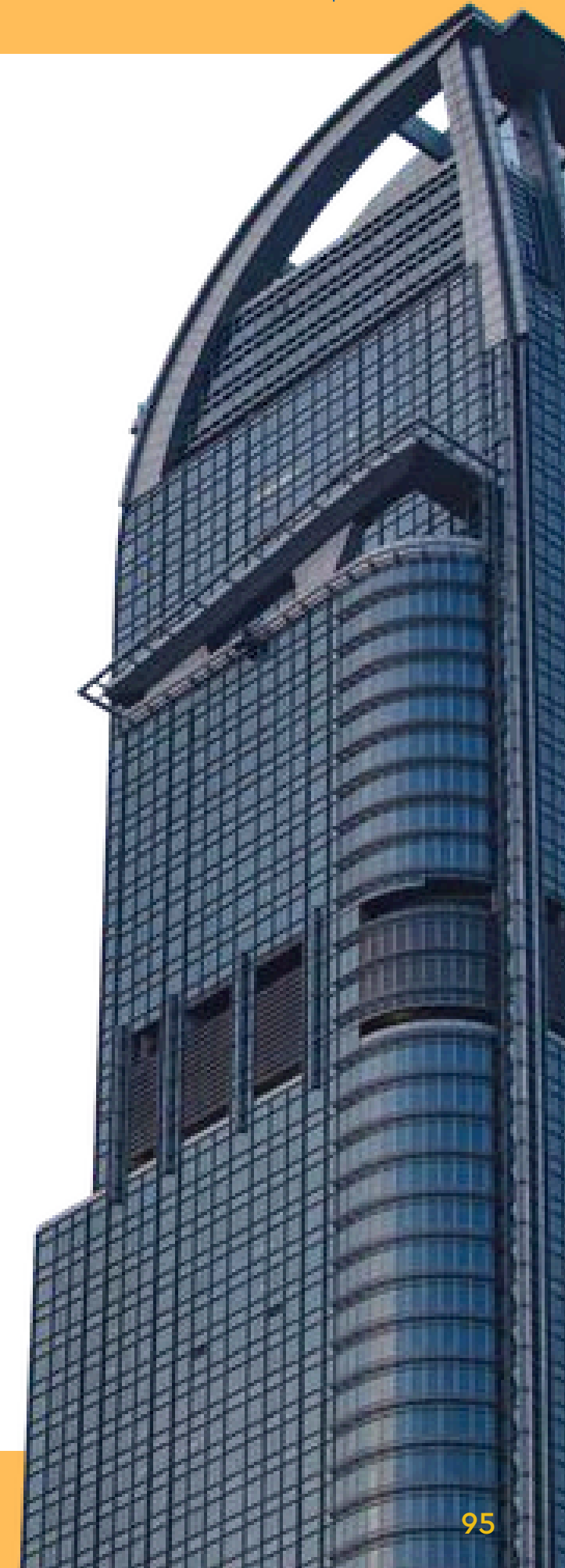
La plataforma valida la información. Inconsistencias, documentos incompletos o poderes insuficientes pueden:

- retrasar la habilitación,
- impedir la presentación de ofertas,
- generar observaciones posteriores.

El registro no equivale a presencia permanente. Registrarse en Mercado Público no implica constituir empresa ni sucursal en Chile; esa exigencia solo aparece cuando el contrato:

- se prolonga en el tiempo,
- requiere operación permanente en territorio chileno.

Es recomendable registrar con anticipación. La revisión de documentos y la habilitación pueden tomar tiempo, por lo que no se recomienda iniciar el registro cuando ya existe una licitación con plazos ajustados.



Colombia



En Colombia, la habilitación como proveedor del Estado se realiza principalmente a través del **SECOP II**, la plataforma transaccional administrada por Colombia Compra Eficiente. A diferencia de otros países, el sistema colombiano combina registro en plataforma con la posible exigencia de registros adicionales, según el tipo de proceso. El registro en SECOP II es, por regla general, requisito previo para participar en procesos de contratación pública electrónica.

Cómo usarlo

1. Crear el usuario administrador

- Ingresar a <https://community.secop.gov.co>
- Seleccionar la opción de registro y crear el usuario administrador (persona natural).
- Este usuario será responsable de:
 - gestionar la cuenta,
 - presentar ofertas,
 - firmar electrónicamente,
 - y recibir todas las notificaciones del sistema.

2. Registrar la empresa extranjera como proveedor

- Una vez creado el usuario, registrar la empresa como persona jurídica extranjera.
- Completar los datos básicos de la empresa (razón social, país de constitución, domicilio, datos de contacto).
- Asociar la empresa al usuario administrador.

3. Cargar la documentación legal y de representación

- Adjuntar documentos que acrediten:
 - existencia y representación legal de la empresa,
 - identidad del representante,
 - poderes otorgados para actuar en nombre de la empresa.
- Los documentos emitidos en el exterior deben estar apostillados o legalizados, según corresponda.

4. Configurar el perfil del proveedor

- Completar la información del perfil:
 - actividades económicas,
 - experiencia,
 - datos financieros.
- Seleccionar las opciones que habilitan a la empresa para:
 - participar en procesos,
 - presentar ofertas electrónicas,
 - y firmar contratos en línea.

5. Verificar la habilitación en el sistema

- Confirmar que la empresa aparece como proveedor activo en el Directorio de Proveedores de SECOP II.
- Probar accesos y funcionalidades (descarga de documentos, visualización de procesos, recepción de notificaciones).

Puntos a tener en cuenta

- **El registro en SECOP II es previo a la participación.** Sin registro activo, la empresa no puede presentar ofertas electrónicas ni interactuar con los procesos.
- **El Registro Único de Proponentes (RUP) no siempre es obligatorio.**
 - Para empresas extranjeras, el RUP solo es exigible cuando el proceso lo señala expresamente.
 - En los demás casos, la empresa puede participar sin RUP, marcando esta condición en el sistema.

Cuando es requerido, el RUP debe tramitarse ante una Cámara de Comercio en Colombia y exige presentar información jurídica, financiera y de experiencia. El trámite tiene costo, requiere inscripción presencial o en línea, y debe actualizarse anualmente. Las empresas extranjeras sin domicilio en Colombia deben designar apoderado local para gestionar el registro.



- **La representación es clave.** El usuario administrador debe contar con facultades suficientes para:
 - presentar ofertas,
 - firmar contratos electrónicamente,
 - y actuar durante la ejecución contractual.

Una representación mal definida puede bloquear la participación.

- **La firma electrónica está integrada en el sistema.** SECOP II permite la firma electrónica de ofertas y contratos directamente desde la plataforma, por lo que:
 - es indispensable que el usuario administrador esté correctamente habilitado,
 - y que los poderes cargados respalden esta facultad.
- **La información debe mantenerse actualizada.** Cambios en la representación, documentos vencidos o información incompleta pueden:
 - generar observaciones,
 - impedir la presentación de ofertas,
 - afectar la validez de la participación.
- **El registro no sustituye otros requisitos del proceso.** El registro en SECOP II no exime del cumplimiento de requisitos específicos del pliego (garantías, experiencia, capacidad financiera, etc.).

México

En México, la habilitación para participar en contrataciones públicas federales se realiza a través de la plataforma **Compras MX**, administrada por el Gobierno Federal. El sistema distingue entre el registro para participar en procedimientos y otros registros que se activan una vez adjudicado el contrato. Para empresas extranjeras, el registro en Compras MX es, por regla general, requisito previo para presentar ofertas electrónicas en procedimientos federales.

Cómo usarlo

1. Crear la cuenta en Compras MX como empresa extranjera

- Ingresar a <https://comprasmx.buengobierno.gob.mx/>
- Seleccionar la opción “Registro de licitantes, proveedores y contratistas”.
- Elegir la categoría empresa extranjera y crear el usuario principal.

2. Registrar la empresa y al representante legal

- Capturar la información general de la empresa (razón social, país de constitución y, domicilio en el extranjero).
- Identificar al representante legal, que actuará en nombre de la empresa dentro de la plataforma.
- Asociar al representante las facultades necesarias para:
 - presentar ofertas,
 - firmar electrónicamente, y
 - realizar gestiones durante los procedimientos de contratación

3. Cargar la documentación de respaldo

- Adjuntar documentos que acrediten:
 - constitución y existencia legal de la empresa,
 - poderes del representante legal,
 - identificación oficial del representante,
 - registro fiscal del país de origen.

- Los documentos extranjeros deben estar apostillados o legalizados, y cuando corresponda, traducidos al español.

4. Validar y activar la cuenta

- Esperar los correos de confirmación y validación generados por el sistema
- Verificar que la cuenta quede activa y correctamente asociada a la empresa registrada.

5. Gestionar la firma electrónica (e.firma)

- Obtener o habilitar la e.firma necesaria para firmar ofertas y contratos electrónicos.
- Configurar correctamente los archivos de certificado y llave privada, y verificar su funcionamiento dentro de la plataforma.

6. Configurar el uso de la plataforma

- Explorar los módulos disponibles para:
 - búsqueda de procedimientos,
 - descarga de bases,
 - presentación de proposiciones electrónicas,
 - seguimiento de los procesos de contratación.
- Ajustar las notificaciones y preferencias de las alertas conforme a las necesidades de la empresa.

Puntos a tener en cuenta

- **El registro en Compras MX es previo a la presentación de ofertas.** Sin una cuenta activa y validada, la empresa no puede presentar proposiciones electrónicas.
- **La e.firma es un requisito crítico.** La firma electrónica es indispensable para:
 - firmar ofertas,
 - suscribir contratos, y
 - realizar ciertos actos dentro del sistema.

Su obtención o activación puede tomar tiempo, por lo que debe gestionarse con anticipación. Existe un registro posterior a la adjudicación. La inscripción en el Registro Único de Participantes (RUP) se realiza después de haber sido adjudicado y firmado el primer contrato, y no condiciona la presentación de ofertas iniciales.

- **La representación debe estar claramente acreditada.** Los poderes del representante legal deben:
 - ser claros en cuanto a facultades,
 - estar vigentes,
 - y ser coherentes con los actos que se realizarán en la plataforma.
- **El registro en Compras MX no sustituye los requisitos específicos de cada procedimiento.** Aun cuando la empresa esté registrada, deberá cumplir con:
 - requisitos técnicos,
 - garantías,
 - condiciones de contenido nacional, cuando resulten aplicables, y
 - cualquier otra exigencia prevista en las bases de contratación.
- **El alcance de la plataforma es federal.** Compras MX aplica principalmente a los procedimientos de contratación del Gobierno Federal; los gobiernos estatales y municipales pueden utilizar sistemas distintos.

Perú



En Perú, la habilitación como proveedor del Estado se realiza mediante la inscripción en el **Registro Nacional de Proveedores (RNP)**, administrado por el **Organismo Especializado para las Contrataciones Públicas Eficientes (OECE)**.

El registro en el RNP es un requisito obligatorio y previo para participar en cualquier proceso de contratación pública y para contratar con entidades del Estado.

Cómo usarlo

1. Definir la categoría de proveedor. Antes de iniciar el registro, la empresa debe identificar la categoría en la que se inscribirá:

- proveedor de bienes,
- proveedor de servicios,
- consultor de obras,
- ejecutor de obras.

Cada categoría tiene requisitos documentales y niveles de exigencia distintos.

2. Designar apoderado o representante

- Las empresas extranjeras deben designar un apoderado para actuar ante el sistema.
- El poder debe otorgar facultades suficientes para:
 - realizar el trámite de inscripción,
 - interactuar con el RNP,
 - y, cuando corresponda, actuar durante la ejecución contractual.

3. Preparar la documentación requerida

- Reunir los documentos que acrediten:
 - constitución y existencia legal de la empresa,
 - poderes del apoderado,
 - identificación del representante.

- Los documentos emitidos en el extranjero deben estar apostillados o legalizados, conforme a la normativa peruana.

4. Presentar la solicitud de inscripción

- Ingresar la solicitud a través de la [Mesa de Partes Digital del OECE](#).
- Adjuntar la documentación exigida según la categoría seleccionada.

5. Atender la revisión administrativa

- El OECE revisa la documentación presentada.
- Si existen observaciones, estas deben ser subsanadas dentro de los plazos indicados.

6. Pagar la tasa correspondiente

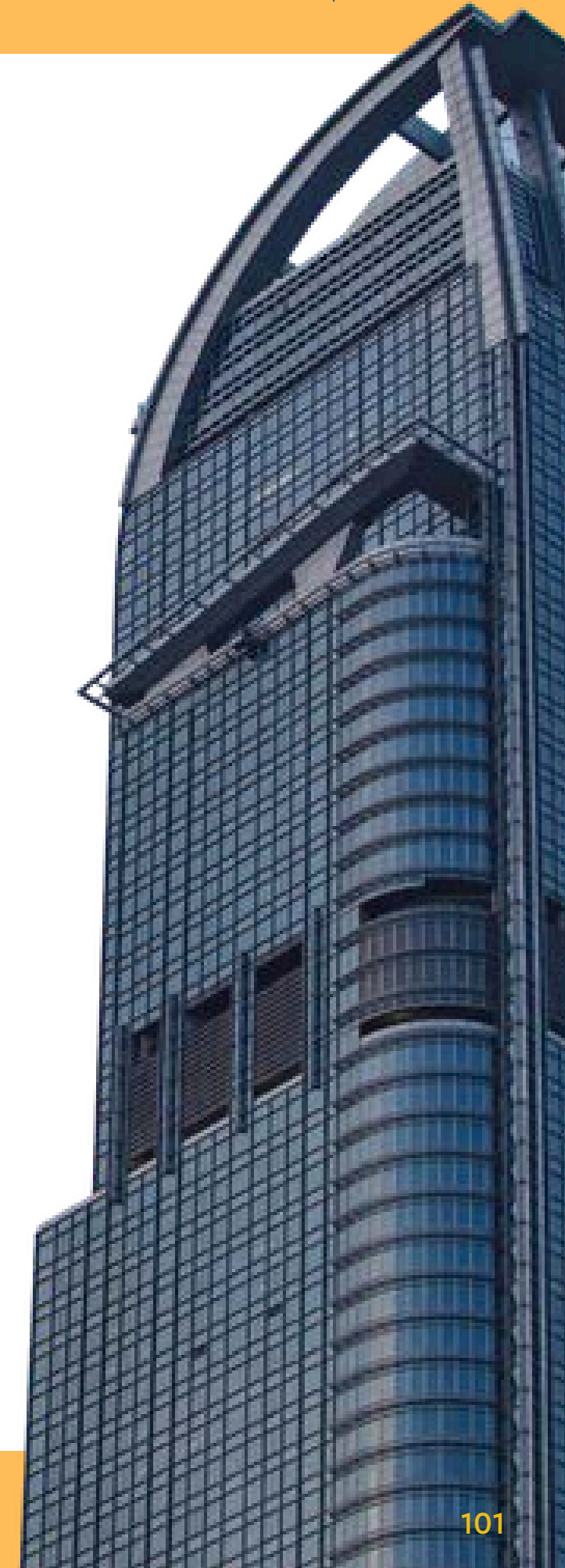
- Una vez aprobada la solicitud, el sistema genera la orden de pago.
- El pago de la tasa es condición indispensable para activar el registro.

7. Activar y verificar la inscripción

- Tras el pago, el proveedor queda inscrito en el RNP.
- Con la inscripción activa, la empresa puede participar en procesos publicados en el SEACE.

Puntos a tener en cuenta

- **El RNP es obligatorio y previo.** Sin inscripción vigente en el RNP, la empresa no puede presentar ofertas ni contratar con el Estado peruano.
- **La categoría define el alcance del registro.** Inscribirse en una categoría incorrecta puede:
 - impedir la participación en procesos específicos,
 - obligar a iniciar un nuevo trámite.
- **La representación es especialmente relevante.** En consultoría y ejecución de obras, el poder del apoderado suele ser objeto de revisión estricta.
- **El proceso tiene hitos claros.** El trámite sigue una secuencia formal:
 - presentación → revisión → subsanación → orden de pago → pago → activación.
 - Interrumpir el proceso en cualquiera de estos pasos impide la inscripción.
- **La inscripción tiene vigencia.** El RNP debe:
 - mantenerse vigente,
 - renovarse cuando corresponda,
 - y actualizarse ante cambios relevantes de la empresa.
- **El registro no sustituye otros requisitos del proceso.** Estar inscrito en el RNP no exime del cumplimiento de:
 - requisitos técnicos,
 - experiencia mínima,
 - garantías,
 - u otras condiciones establecidas en las bases.



Preguntas guía

- ¿Mi estrategia de entrada exige registro como proveedor del Estado en este país?
- ¿El registro es previo a la oferta o posterior a la adjudicación?
- ¿Qué documentos debo preparar y legalizar con anticipación?
- ¿Necesito un representante o apoderado local para completar el registro?
- ¿La plataforma exige firma electrónica/certificado digital para presentar ofertas o firmar contratos?
- ¿Cuánto tarda la validación y qué hitos no puedo dejar para el final (p. ej., activación de cuenta, obtención de certificado)?

Actividades a realizar

1. **Definir roles:** administrador de cuenta / responsable de alertas / firmante / apoderado.
2. **Preparar carpeta de soporte:** constitución y poderes, identificación del representante, registro fiscal del país de origen, domicilio, y demás anexos que pida el país.
3. **Crear usuario y registrar la empresa** en la plataforma del país destino.
4. **Cargar soportes y completar el perfil** (categorías, rubros, especialidades).
5. **Verificar estado** (aprobado/habilitado) y probar accesos (ingreso, descarga de documentos, notificaciones).
6. Donde aplique, **gestionar firma electrónica/certificado** y validar que el sistema permita firmar y presentar propuestas.



Resultados esperados

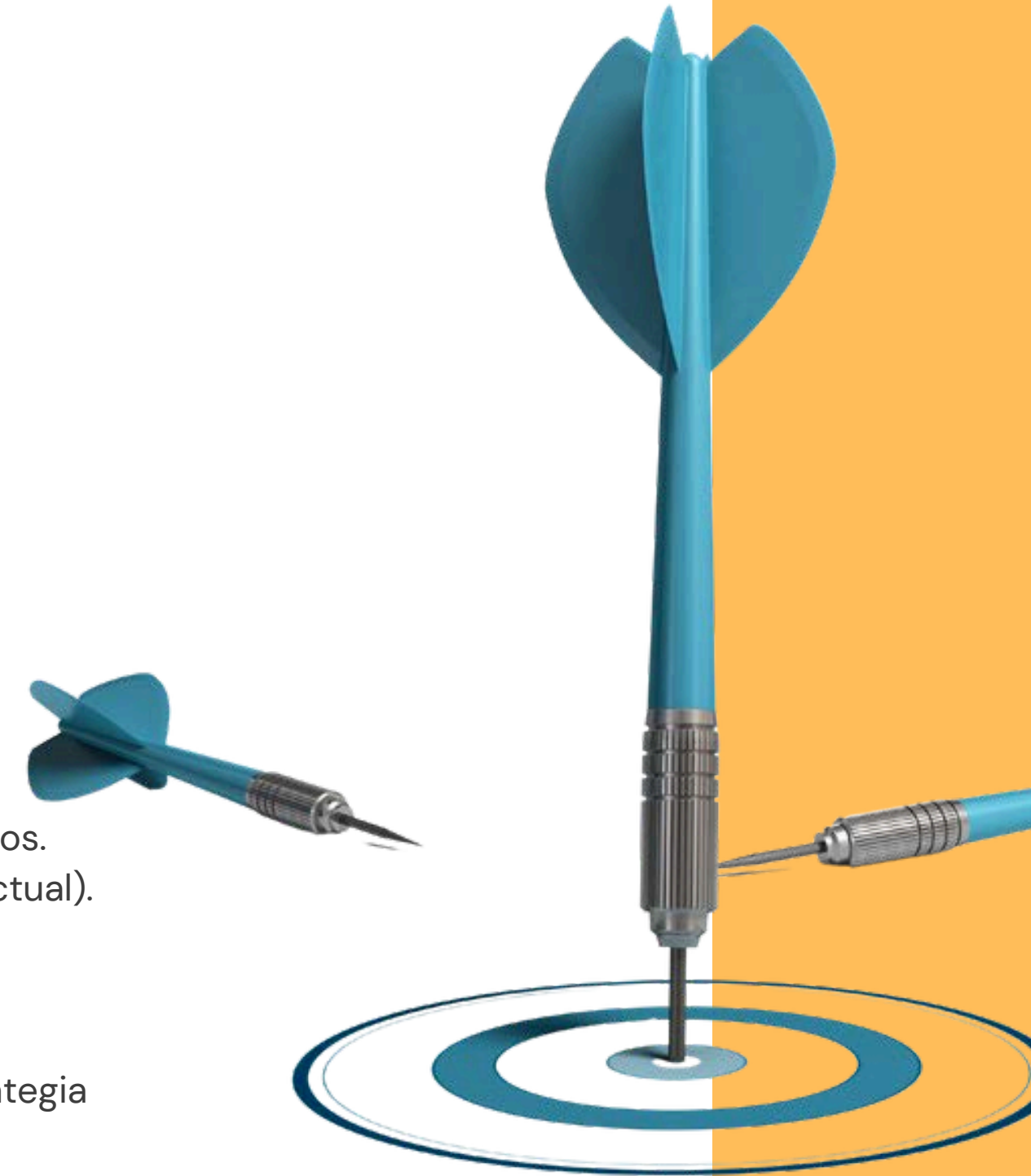
Al finalizar este paso, la empresa debe contar con:

- Cuenta activa y empresa habilitada como proveedor.
- Perfil completo (categorías/rubros) y canales de notificación funcionando.
- Si aplica, firma electrónica/certificado listo para presentar ofertas y/o suscribir contratos.

Errores frecuentes a evitar

- Iniciar el registro cuando el proceso de licitación ya ha iniciado (la validación puede tomar días).
- Registrar la cuenta con un correo "genérico" que nadie monitorea; perder notificaciones o requerimientos.
- No alinear poderes/representación con lo que exige el trámite (o con lo que luego exige la firma contractual).
- Subir documentos sin apostilla/legalización o sin traducción cuando corresponde.
- No probar la firma electrónica/certificado antes del cierre de la convocatoria.

Una vez que la empresa se encuentra debidamente habilitada como proveedor del Estado (cuando la estrategia de entrada así lo requiere), el siguiente paso consiste en concentrar el análisis en una licitación específica.



Paso 7. Analizar la licitación específica

Para qué sirve este paso

Este paso permite a la empresa evaluar en profundidad una licitación concreta, con el fin de determinar si es técnica, jurídica, operativa y económicamente viable, antes de invertir recursos significativos en la preparación de la oferta.

El análisis riguroso de la licitación es el insumo directo para la decisión de participar o no en el proceso (PASO 8 – Go / No-Go).

Qué debe entender la empresa

- Cada licitación tiene reglas propias que prevalecen sobre prácticas habituales o experiencias previas.
- No todos los requisitos tienen el mismo efecto:
 - algunos son excluyentes (si no se cumplen, la oferta queda fuera),
 - otros otorgan puntaje y definen la competitividad.
- La viabilidad de una licitación no depende solo del precio, sino también de:
 - las condiciones de ejecución,
 - los riesgos contractuales,
 - los plazos y garantías exigidas.
- La mayoría de los sistemas prevé espacios formales para consultas u observaciones, que deben aprovecharse estratégicamente.



Dónde encontrar la información del proceso, según el país

Antes de iniciar el análisis, la empresa debe identificar dónde se encuentra la información oficial y vigente de la licitación. Aunque el contenido a analizar es conceptualmente el mismo en todos los países, los nombres de los documentos y su ubicación en la plataforma varían.

Chile

En [Mercado Público](#), la información del proceso se encuentra principalmente en:

- **Ficha del proceso:** resumen del objeto, fechas clave y estado.
- **Bases Administrativas:** reglas del procedimiento, requisitos formales, garantías y contrato.
- **Bases Técnicas:** especificaciones técnicas y alcance del requerimiento.
- **Anexos y formularios:** formatos obligatorios de presentación.
- Consultas y respuestas: aclaraciones oficiales que pasan a formar parte de las bases.

Siempre verificar que se esté trabajando con la última versión de las bases y sus anexos.

Colombia

En [SECOP II](#), la información del proceso se organiza en:

- **Proyecto de pliego de condiciones:** versión preliminar sujeta a observaciones.
- **Pliego de condiciones definitivo:** documento vinculante del proceso.
- **Anexos:** formatos, matrices y documentos técnicos.
- **Minuta o proyecto de contrato:** condiciones de ejecución y riesgos contractuales.
- **Observaciones y respuestas:** comentarios de los interesados y decisiones de la entidad.

Es fundamental identificar el proyecto de pliego y trabajar siempre con la versión definitiva.

México

En [Compras MX](#), la información se encuentra en:

- Convocatoria: documento principal del procedimiento.
- Bases y anexos: contienen los requisitos administrativos, técnicos y económicos.
- Junta de aclaraciones: actas con respuestas oficiales de la entidad convocante y que pueden modificar o precisar lo establecido en las bases.
- Formatos obligatorios: documentos que deben diligenciarse sin alteraciones.

Las actas de la junta de aclaraciones forman parte integral del procedimiento y deben incorporarse al análisis.

Perú

En [SEACE](#), la información del proceso se localiza en:

- Bases del procedimiento: reglas del proceso y requisitos.
- Anexos técnicos y administrativos.
- Consultas y observaciones: etapa previa de aclaraciones.
- Integración de bases: versión final que incorpora las respuestas y ajustes.

Para el análisis, la referencia válida es siempre la versión integrada de las bases.

Identificados los documentos oficiales y la versión vigente del proceso, el siguiente paso consiste en analizarlos de manera estructurada. Para ello, la guía propone descomponer la licitación en distintas capas de análisis, que permiten revisar de forma ordenada el objeto del contrato, los requisitos obligatorios, los criterios de evaluación, las condiciones de ejecución y el cronograma del proceso, reduciendo el riesgo de omisiones o interpretaciones erróneas.

Etapas de análisis de la licitación

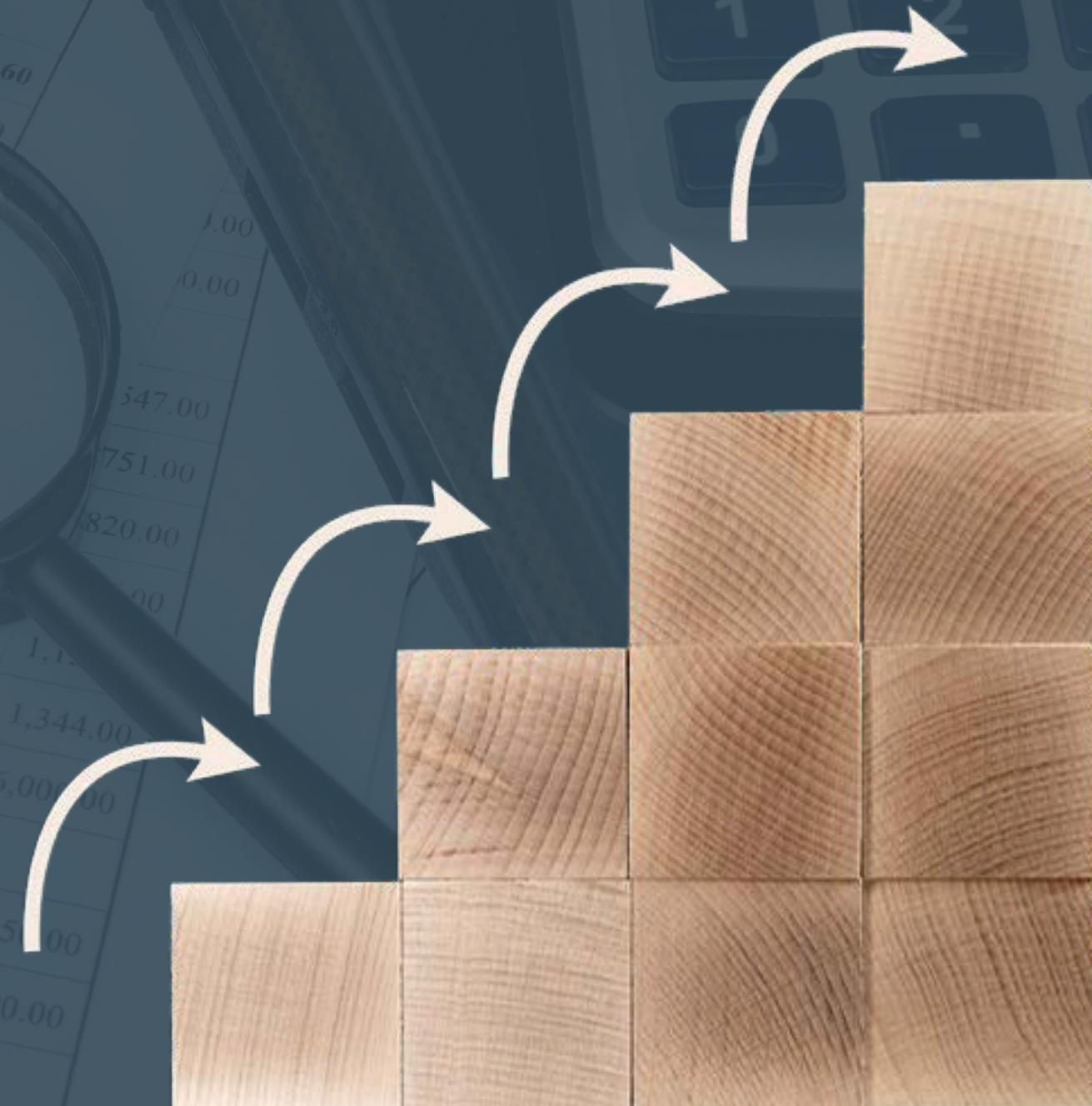
El análisis debe realizarse siguiendo una secuencia lógica, revisando cada una de las siguientes etapas.

Etapas 1. Objeto y alcance del contrato

El primer paso para analizar una licitación es entender con precisión qué se va a contratar y qué implica realmente cumplir el contrato. Muchas empresas pierden tiempo (o presentan ofertas inviables) por leer el objeto de forma superficial y descubrir tarde que el alcance incluye obligaciones no evidentes: instalación, capacitación, soporte, logística, repuestos, mantenimiento, tiempos de respuesta, garantías ampliadas, entre otras.

El objetivo de esta etapa es convertir el objeto del proceso en una lista clara de obligaciones verificables, y responder:

¿puedo ejecutar esto con mis capacidades actuales y bajo los plazos y condiciones exigidas?



1. Identificar el “objeto oficial” y traducirlo a obligaciones

Qué revisar

- El título y el “objeto” en la convocatoria.
- La descripción del requerimiento en bases/pliego/anexos.
- Alcance funcional y técnico: qué resultados espera la entidad.

Qué producir

- Un resumen interno de 5–10 líneas que responda:
- ¿Qué compra la entidad?
- ¿Para qué lo compra?
- ¿Dónde se entrega/ejecuta?
- ¿En qué plazo?
- ¿Qué incluye y qué no incluye?

Nota: el “objeto” suele estar en la ficha del proceso, pero el alcance real casi siempre está en bases técnicas / anexos / términos de referencia.

2. Descomponer el alcance en entregables y actividades

Construir un desglose por componentes:

Entregables principales

- **Bienes:** especificaciones, cantidades, modelos, compatibilidad, certificaciones.
- **Servicios:** actividades, alcance, perfiles, metodología, resultados.
- **Obras:** metrados, planos, cronograma de obra, recursos y permisos.

Entregables accesorios (frecuentemente ocultos)

- Instalación, puesta en marcha, configuración.
- Capacitación a usuarios.
- Transferencia de conocimiento.
- Manuales, documentación, licencias, actualizaciones.
- Mantenimiento preventivo/correctivo.
- Soporte y mesa de ayuda (horarios, canales, SLAs).
- Suministro de repuestos o consumibles.

Qué producir

- Una tabla interna con: entregable → estándar → evidencia → responsable → costo.



3. Revisar alcance territorial, logística y condiciones de entrega

Qué revisar

- **Lugar exacto:** dirección, ciudad/región, múltiples sedes.
- **Modalidad de entrega:** “puesto en destino”, “incluye transporte/seguro”, “incoterms” (si aplica).
- **Restricciones:** horarios, protocolos de seguridad, permisos.
- **Condiciones de recepción:** actas, pruebas de aceptación, inspecciones.

Preguntas clave

- ¿La entidad exige entrega en múltiples ubicaciones?
- ¿La logística es parte del contrato o la asume la entidad?
- ¿Se exige instalación y pruebas antes de aceptar?



4. Analizar el cronograma técnico del contrato (no solo el cronograma del proceso)

Aquí se evalúa la viabilidad de ejecución, no la viabilidad de participación.

Qué revisar

- Plazo total del contrato.
- Hitos intermedios y entregas parciales.
- Tiempos máximos de respuesta (SLA).
- Condiciones de prórroga, ampliación o reducción.
- Alertas típicas
- Plazos demasiado cortos para importación o producción.
- Entregas parciales con penalidades fuertes.
- SLAs incompatibles con operación desde el exterior.



5. Revisar estándares técnicos, compatibilidades y “equivalencias”

Qué revisar

- Si se exige una marca/modelo específico o si admite equivalentes.
- Requisitos de compatibilidad con sistemas existentes.
- Normas técnicas, certificaciones, ensayos o pruebas.
- Requisitos de seguridad, calidad y continuidad operativa.

Qué producir

- Lista de requisitos técnicos mínimos (cumplimiento obligatorio).
- Lista de requisitos que dan puntaje (mejoras/valor agregado).
- Riesgos de “especificación cerrada” y cómo abordarlos (p. ej., preguntas en etapa de aclaraciones).

6. Identificar claramente lo que el contrato excluye

Qué revisar

- Secciones de exclusiones o “no incluye”.
- Responsabilidades de la entidad versus del proveedor.
- Supuestos técnicos del cliente (infraestructura, conectividad, personal).

Por qué es crítico

- Si algo está excluido por el contrato, pero es necesario para funcionar (p. ej., infraestructura), el proveedor debe:
 - clarificarlo en preguntas, o
 - incluirlo como supuesto y riesgo en su propuesta.

7. Validar capacidades internas y dependencias externas

Capacidades internas

- Técnica: experiencia y equipo.
- Operativa: logística, soporte, instalación.
- Comercial/administrativa: gestión documental y contractual.
- Financiera: capacidad de asumir garantías, plazos de pago.

Dependencias externas

- Proveedores de insumos.
- Subcontratistas (si se permite).
- Representación local.
- Certificadores, laboratorios, traductores, notarios.

Qué producir

- Lista de “brechas” (lo que falta) y plan de cierre:
 - subcontratar,
 - asociarse,
 - ajustar alcance,
 - descartar la licitación.

Producto final de la Etapa 1

Al terminar esta capa, la empresa debe tener:

- Resumen del objeto y alcance real (en lenguaje claro).
- Lista de entregables (principales + accesorios).
- Mapa de ejecución: dónde, cuándo, cómo, con qué evidencia de aceptación.
- Identificación de brechas y si son corregibles (con apoyo local, subcontrato o asociación).

Etapa 2. Requisitos habilitantes (pasa / no pasa)

La segunda etapa del análisis se concentra en identificar y verificar todos aquellos requisitos cuyo incumplimiento implica la exclusión automática de la oferta, sin pasar a la evaluación técnica o económica. En los talleres realizados en el marco del Proyecto de Acompañamiento Técnico (PAT), este punto fue reiterado como una de las principales causas de descalificación, incluso para empresas con buenas propuestas técnicas o precios competitivos.

El objetivo de esta etapa es responder una sola pregunta crítica:

¿Mi empresa puede cumplir, de manera completa y oportuna, todos los requisitos obligatorios del proceso?



1. Identificar todos los requisitos habilitantes

Qué revisar

- Secciones de requisitos del proponente en bases/pliego/convocatoria.
- Listados de documentos obligatorios.
- Anexos administrativos y formatos.
- Proyecto de contrato (exigencias previas a la firma).

Tipos de requisitos habilitantes más comunes

- Legales: existencia y representación, poderes, identificación del firmante.
- Administrativos: formularios firmados, declaraciones juradas, no inhabilidades.
- Técnicos mínimos: cumplimiento de especificaciones base, experiencia mínima.
- Financieros: capacidad financiera, estados financieros, índices mínimos.
- Garantías: seriedad de la oferta u otras exigencias previas.

Qué producir

- Una lista exhaustiva de requisitos habilitantes, sin interpretaciones ni supuestos.

2. Distinguir entre requisitos subsanables y no subsanables

No todos los errores tienen el mismo efecto. La empresa debe identificar:

Requisitos no subsanables

Su incumplimiento implica rechazo inmediato de la oferta.

Ejemplos habituales:

- no presentar un documento obligatorio;
- no firmar la oferta;
- no constituir la garantía exigida;
- no cumplir una especificación técnica mínima.

Requisitos subsanables

Pueden corregirse dentro de un plazo otorgado por la entidad.

Ejemplos habituales:

- errores formales en documentos;
- información incompleta susceptible de aclaración;
- inconsistencias menores en formatos.

Sin embargo, **la subsanabilidad no se presume**: está expresamente prevista en la normatividad y en las bases del proceso.

3. Verificar vigencia, forma y coherencia de los documentos

Un requisito se incumple no solo por ausencia, sino también por defectos formales.

Qué revisar

- Vigencia de certificados y poderes.
- Firma correcta (persona facultada).
- Idioma exigido y traducciones oficiales.
- Apostilla o legalización, cuando aplique.
- Uso de formatos oficiales sin modificaciones.
- Coherencia entre documentos (nombres, fechas, cargos).

Qué producir

- Un checklist documental con fecha de emisión, vigencia y responsable.

4. Evaluar requisitos de experiencia mínima

Qué revisar

- Tipo de experiencia exigida (objeto similar, monto, plazo).
- Número mínimo de contratos.
- Periodo de tiempo aceptado.
- Forma de acreditación (certificados, actas, contratos).

Alertas frecuentes

- Confundir experiencia evaluable con experiencia habilitante.
- No cumplir exactamente con el objeto exigido.
- Aportar experiencia fuera del periodo permitido.

5. Analizar requisitos financieros y garantías

Requisitos financieros

- Estados financieros auditados o certificados.
- Indicadores mínimos (liquidez, endeudamiento, patrimonio).
- Periodo financiero exigido.

Garantías

- Tipo (seriedad de la oferta, cumplimiento).
- Monto y forma.
- Vigencia mínima.
- Emisor aceptado.

Qué revisar

- Que la empresa puede emitir la garantía en los términos exigidos.
- Que el costo financiero sea asumible y esté presupuestado.



6. Confirmar requisitos de presentación de la oferta

Errores de forma pueden ser fatales.

Qué revisar

- Plataforma y módulo correctos.
- Número de archivos y formatos permitidos.
- Tamaño máximo de archivos.
- Uso obligatorio de formularios.
- Fecha y hora límite (zona horaria).

Qué producir

- Plan interno de carga y verificación de la oferta.

7. Consolidar la matriz de requisitos habilitantes

Integrar todo en una matriz de cumplimiento, con columnas como:

- Requisito habilitante.
- Documento exigido.
- Carácter (subsancable / no subsancable).
- Evidencia preparada.
- Responsable interno.
- Estado (cumple / no cumple / riesgo).
- Acción correctiva (si aplica).

Esta matriz es el insumo central para la decisión Go / No-Go.

Producto final de la Etapa 2

Al concluir esta capa, la empresa debe contar con:

- Lista completa de requisitos habilitantes.
- Identificación clara de requisitos subsanables y no subsanables.
- Checklist documental validado.
- Matriz de cumplimiento con estado real.
- Diagnóstico claro sobre si la oferta pasa o no pasa.

Aspectos puntuales por país:

- **Chile:** muchos errores administrativos no son subsanables; las garantías y firmas son críticas.
- **Colombia:** verificar expresamente qué requisitos admite subsanación según el pliego.
- **México:** atención estricta a formatos y firmas; errores formales suelen ser excluyentes.
- **Perú:** los requisitos de admisión están claramente definidos; la versión integrada de bases manda.



Etapa 3. Criterios de evaluación y estrategia de puntaje

Superados los requisitos habilitantes, la licitación se define por cómo se asigna el puntaje y por la capacidad de la empresa para alinear su oferta con los factores que realmente deciden la adjudicación. En los talleres se insistió en que muchas ofertas técnicamente correctas fracasan no por precio, sino por no entender dónde se gana y dónde no.

El objetivo de esta etapa es responder:

¿Cómo se obtienen los puntos y qué estrategia maximiza mis probabilidades de adjudicación?

1. Identificar todos los factores de evaluación

Qué revisar

- Sección de evaluación en bases/pliego/convocatoria.
- Anexos con fórmulas de puntaje.
- Tablas de ponderación y criterios de desempate.

Factores más comunes

- Precio o propuesta económica.
- Calidad técnica (especificaciones, metodología, desempeño).
- Experiencia adicional (más allá del mínimo habilitante).
- Plazos de entrega o ejecución.
- Sostenibilidad, innovación o valor agregado.
- Cumplimiento de requisitos sociales o ambientales, cuando aplique.

Qué producir

- Lista completa de factores evaluables con su ponderación.

2. Distinguir entre factores automáticos y discrecionales

Factores automáticos

- Se evalúan mediante fórmulas matemáticas.
- Ejemplo: precio más bajo, plazo más corto, mayor descuento.
- El puntaje es previsible si se conoce la fórmula.

Factores discrecionales

- Requieren evaluación cualitativa por parte del comité.
- Ejemplo: metodología, calidad técnica, plan de trabajo.
- El puntaje depende de la claridad, coherencia y evidencia presentada.

Implicación estratégica

- En factores automáticos, la clave es optimizar números.
- En factores discrecionales, la clave es comunicar valor con evidencia.

3. Analizar la ponderación real de cada factor

No todos los factores pesan igual, aunque parezcan importantes.

Qué revisar

- Porcentaje de cada factor sobre el total.
- Umbrales mínimos de puntaje técnico.
- Reglas de eliminación por puntaje bajo.

Errores frecuentes

- Sobreinvertir en factores de bajo peso.
- Ignorar factores con umbrales mínimos.
- Competir en precio cuando la técnica pesa más.

Qué producir

- Un “mapa de pesos” que muestre dónde se decide la adjudicación.



4. Revisar fórmulas de puntaje y simulaciones

Qué hacer

- Reproducir las fórmulas de puntaje en una hoja de cálculo.
- Simular distintos escenarios:
 - precio agresivo vs conservador;
 - mejoras técnicas vs costo adicional;
 - reducción de plazos.

Objetivo

- Entender el impacto real de cada decisión en el puntaje total.
- Evitar estrategias que “parecen buenas” pero puntúan poco.



5. Definir la estrategia de competencia

Con base en el análisis anterior, definir explícitamente:

Estrategia precio

- ¿Puedo competir por precio sin comprometer ejecución?
- ¿Hasta dónde puedo bajar sin afectar rentabilidad o riesgos?

Estrategia técnica

- ¿Qué mejoras generan puntaje real?
- ¿Qué evidencias técnicas diferencian mi oferta?

Estrategia combinada

- Ajustar precio y técnica para maximizar el puntaje total.

Importante: No todas las licitaciones se ganan con la misma estrategia; repetir enfoques sin análisis suele fallar.



6. Identificar factores de desempate y reglas especiales

Qué revisar

- Criterios de desempate.
- Preferencias o márgenes (cuando existan).
- Penalizaciones por incumplimientos previos.
- Condiciones de empate técnico.

Por qué importa

- En procesos competitivos, el desempate puede definir la adjudicación incluso con diferencias mínimas.

7. Traducir la estrategia en instrucciones internas

Qué producir

- Lineamientos claros para el equipo:
 - qué mejorar y qué no;
 - qué explicar con más detalle;
 - dónde simplificar;
 - dónde ser conservador.
- Checklist de coherencia:
 - técnica vs precio;
 - promesas vs capacidad real;
 - evidencia vs discurso.



Producto final de la Etapa 3

Al finalizar esta capa, la empresa debe contar con:

- Lista de factores evaluables y ponderaciones.
- Simulación de puntaje en escenarios clave.
- Estrategia de competencia definida (precio, técnica o combinada).
- Instrucciones claras para la preparación de la oferta.

Aspectos puntuales por país:

- **Chile:** ponderaciones y fórmulas suelen estar claramente definidas en las bases.
- **Colombia:** revisar umbrales técnicos mínimos y reglas de subsanación del puntaje.
- **México:** atención a criterios automáticos y a la consistencia entre anexos.
- **Perú:** revisar factores de evaluación y la versión integrada de bases.



Etapa 4. Condiciones contractuales y riesgos

La cuarta etapa del análisis se centra en evaluar si el contrato es ejecutable y aceptable para la empresa, más allá de que la oferta sea competitiva. En los talleres se insistió en que muchas adjudicaciones se convierten en problemas operativos o financieros por no haber analizado el contrato antes de ofertar.

El objetivo de esta etapa es responder:

¿Puedo ejecutar este contrato bajo las condiciones exigidas sin asumir riesgos desproporcionados para mi empresa?

1. Identificar el proyecto de contrato aplicable

Qué revisar

- Proyecto de contrato incluido en bases/pliego/convocatoria.
- Condiciones generales y particulares.
- Referencias cruzadas a anexos, SLA, matrices de penalidades, matrices de riesgos.

Advertencia: El contrato que se firma suele ser idéntico o muy similar al proyecto publicado; asumir que “se negocia después” es un error frecuente.

2. Analizar las obligaciones del proveedor

Obligaciones principales

- Entrega del bien o prestación del servicio conforme a especificaciones.
- Cumplimiento de plazos y cronogramas.
- Alcance de la responsabilidad técnica.

Obligaciones accesorias

- Reportes periódicos.
- Coordinación con supervisores o interventores.
- Capacitación y soporte.
- Atención de incidencias y reclamos.

Qué producir

- Lista completa de obligaciones con responsables internos.

3. Revisar penalidades, multas y sanciones

Qué revisar

- Tipos de penalidades (por atraso, incumplimiento parcial, fallas de calidad).
- Fórmulas de cálculo y topes.
- Acumulación de multas.
- Causales de aplicación automática.

Alertas frecuentes

- Penalidades diarias altas sin tope claro.
- Multas por causas fuera del control del proveedor.
- Penalidades desproporcionadas frente al valor del contrato.

4. Evaluar garantías y seguros exigidos

Garantías más comunes

- Fiel cumplimiento del contrato.
- Correcta inversión del anticipo (si aplica).
- Calidad y funcionamiento.
- Responsabilidad civil.

Aspectos críticos

- Monto y vigencia.
- Momento de constitución.
- Entidades emisoras aceptadas.
- Costos financieros y operativos.

Qué producir

- Estimación del costo real de las garantías y su impacto en caja.

5. Analizar condiciones de pago y flujo de caja

Qué revisar

- Moneda de pago.
- Forma de pago (por hitos, mensual, contra entrega).
- Plazo de pago desde la aceptación.
- Retenciones, impuestos y descuentos.

Alertas

- Plazos largos de pago sin anticipo.
- Pagos condicionados a aprobaciones múltiples.
- Riesgo cambiario no mitigado.

6. Revisar causales de terminación y modificación contractual

Qué revisar

- Terminación por incumplimiento.
- Terminación unilateral.
- Suspensión del contrato.
- Modificaciones al alcance o plazo.

Riesgos típicos

- Amplias facultades de terminación sin compensación.
- Cambios unilaterales que afectan costos o plazos.



7. Mecanismos de solución de controversias

Qué revisar

- Instancia administrativa previa.
- Jurisdicción aplicable.
- Arbitraje o tribunales.
- Idioma y sede.

Implicación:

Para conocer en mayor detalle los procedimientos de impugnación disponibles en los países de la Alianza del Pacífico, las empresas pueden consultar la [Guía de Contrataciones Públicas de la Alianza del Pacífico](#), elaborada por el Comité de Contratación Pública. En particular, la sección titulada “**¿Cuáles son los procedimientos de impugnación que puede utilizar un proveedor durante los procesos de contratación en cada uno de los países de la Alianza del Pacífico?**”, ubicada entre las páginas 70 y 74, describe los mecanismos que tiene un proveedor para presentar observaciones, interponer recursos administrativos y recurrir a vías judiciales o mecanismos alternativos de solución de controversias, según la normativa de cada país.



Se explica, por ejemplo, que en Colombia el proveedor puede presentar recursos como la reposición en sede administrativa o acudir a la jurisdicción contencioso-administrativa; en Chile, puede recurrirse a tribunales administrativos o judiciales según el caso; en México, se permite presentar inconformidades ante órganos internos de control o instancias jurisdiccionales; y en Perú, existen recursos como la apelación y la acción contencioso – administrativa, así como la posibilidad de otros mecanismos de solución si el contrato ya se encuentra suscrito, tales como la conciliación y el arbitraje.. Esta sección ofrece un panorama claro y comparativo sobre los recursos disponibles para impugnar decisiones o resolver controversias en los procesos de contratación pública bajo el marco del acuerdo.

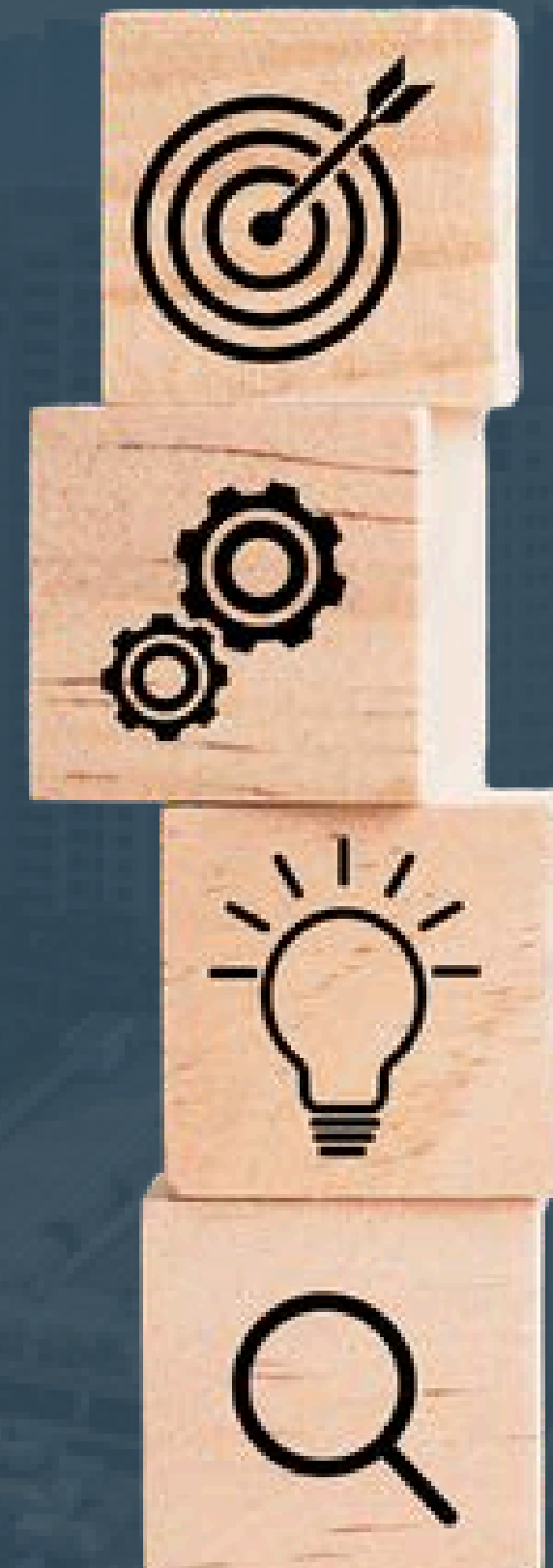
8. Identificar riesgos no transferibles y mitigables

Clasificar riesgos

- No transferibles: regulatorios, cambios normativos, fuerza mayor no cubierta.
- Mitigables: logística, plazos, soporte, coordinación.

Qué producir

- Mapa de riesgos con:
 - probabilidad,
 - impacto,
 - medidas de mitigación,
 - responsable.



Producto final de la etapa 4

Al finalizar esta capa, la empresa debe contar con:

- Análisis del contrato y obligaciones clave.
- Identificación de penalidades, garantías y riesgos críticos.
- Evaluación de impacto financiero y operativo.
- Decisión informada sobre aceptabilidad del contrato.

Aspectos puntuales por país:

- **Chile:** atención a multas y garantías definidas en bases administrativas.
- **Colombia:** revisar la matriz de riesgos, y las cláusulas de multas, sanciones y facultades unilaterales.
- **México:** atención a condiciones de pago y penalidades contractuales.
- **Perú:** revisar cuidadosamente garantías y causales de resolución.

Etapa 5. Cronograma y ventanas de acción

La quinta etapa del análisis se enfoca en el tiempo: cuándo ocurre cada hito del proceso y qué acciones puede (y debe) realizar la empresa en cada momento. En los talleres se enfatizó que muchas oportunidades se pierden no por falta de capacidad técnica, sino por errores de calendario o por no aprovechar las ventanas formales de interacción con la entidad.

El objetivo de esta etapa es responder:

¿Tengo el tiempo suficiente para preparar una oferta sólida y utilizar estratégicamente las instancias del proceso?

1. Identificar el cronograma oficial del proceso

Qué revisar

- Calendario publicado en la convocatoria/bases/pliego.
- Fechas de:
 - publicación del proceso,
 - consultas u observaciones,
 - respuestas y aclaraciones,
 - presentación de ofertas,
 - evaluación y adjudicación.

Importante: El cronograma oficial manda sobre cualquier planificación interna; su incumplimiento implica exclusión automática.

2. Distinguir entre hitos informativos e hitos vinculantes

Hitos informativos

- Publicación de respuestas.
- Comunicaciones generales.
- Avisos de estado del proceso.

Hitos vinculantes

- Cierre de consultas/observaciones.
- Fecha y hora límite de presentación de ofertas.
- Entrega de garantías.
- Subsanciones con plazo definido.

Qué producir

- Lista de hitos vinculantes con fechas y responsables internos asignados.

3. Analizar las ventanas de consultas, observaciones o aclaraciones

Estas ventanas permiten:

- aclarar ambigüedades;
- confirmar interpretaciones técnicas o contractuales;
- advertir inconsistencias o requisitos imposibles;
- solicitar ajustes o precisiones.

Buenas prácticas

- Formular preguntas claras, concretas y sustentadas.
- Priorizar temas críticos (alcance, requisitos habilitantes, contrato).
- No esperar al último día para presentar consultas.

Error frecuente

- Renunciar a esta ventana y asumir interpretaciones propias que luego son rechazadas.

4. Incorporar adendas, respuestas y modificaciones

Qué revisar

- Respuestas oficiales a consultas.
- Modificaciones o adendas al proceso.
- Cambios en requisitos, cronograma o contrato.

Advertencia: Las respuestas y adendas modifican las reglas del proceso y deben incorporarse obligatoriamente al análisis y a la oferta.

Qué producir

- Control de versiones del expediente.
- Registro de cambios y su impacto en la oferta.

5. Evaluar tiempos reales de preparación de la oferta

Qué revisar

- Tiempo para recopilar documentación.
- Legalizaciones, apostillas o traducciones.
- Preparación técnica y económica.
- Obtención de garantías.
- Carga y validación en la plataforma.

Pregunta clave

- ¿El tiempo disponible permite preparar una oferta completa, correcta y competitiva?

6. Analizar dependencias externas y cuellos de botella

Dependencias comunes

- Bancos o aseguradoras (garantías).
- Subcontratistas o socios.
- Traductores, notarios o certificadores.
- Representantes locales.

Qué producir

- Identificación de cuellos de botella.
- Plan de mitigación (adelantar trámites, alternativas).

7. Construir el cronograma interno de la oferta

Transformar el cronograma oficial en un cronograma interno, que incluya:

- tareas internas por etapa (1 a 4),
- responsables,
- fechas límite internas (anteriores a las oficiales),
- revisiones y controles de calidad.

Objetivo

- Evitar cargas de último momento y errores formales.



8. Evaluar impacto del cronograma en la decisión Go / No-Go

El tiempo es un factor decisivo.

Señales de alerta

- Ventanas muy cortas para consultas.
- Cambios frecuentes en el cronograma.
- Plazos incompatibles con trámites internacionales.
- Dependencia crítica de terceros sin margen.

Resultado

- Confirmar si el cronograma hace viable o no la participación.

Producto final de la Etapa 5

Al finalizar esta capa, la empresa debe contar con:

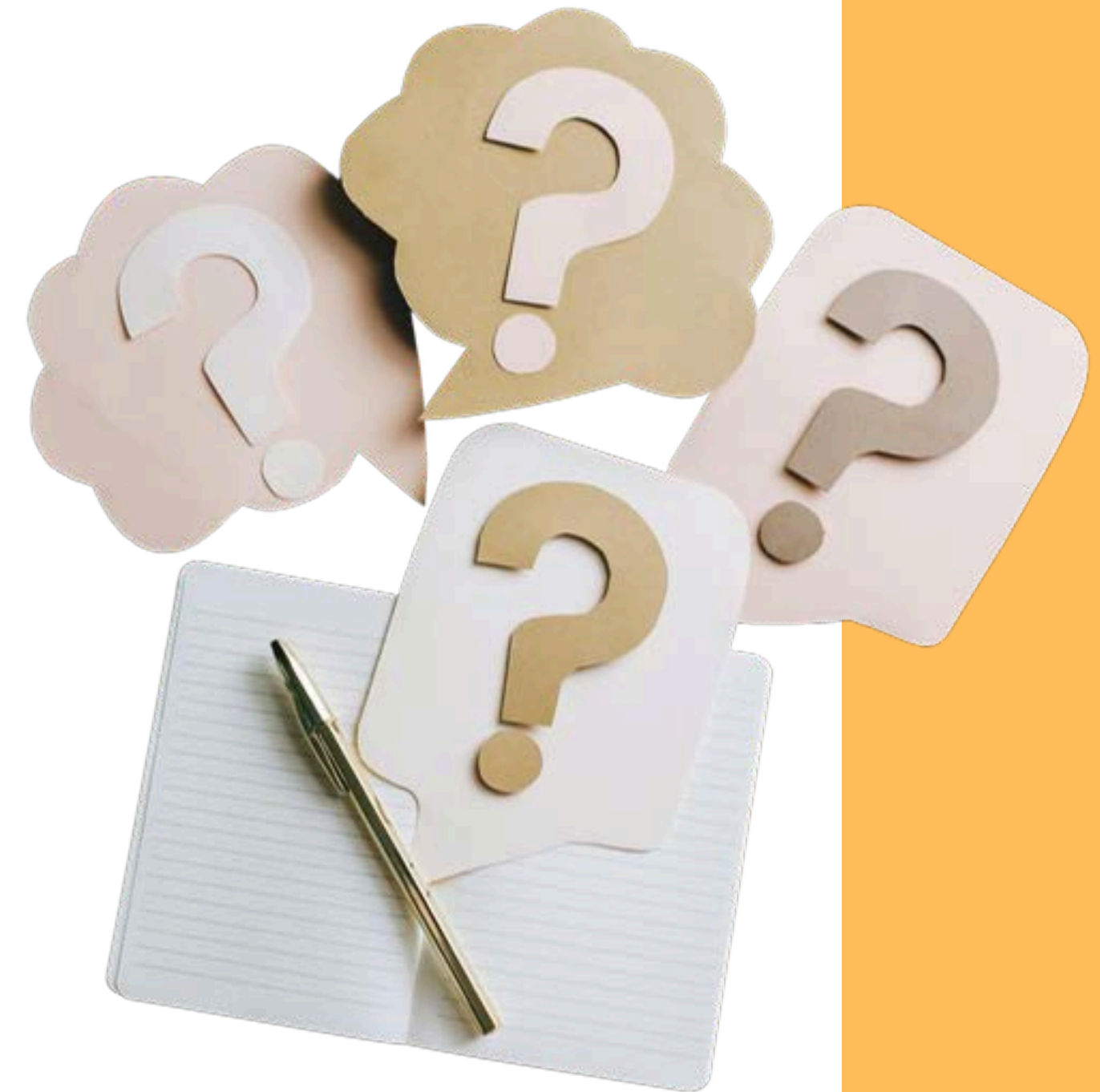
- Cronograma oficial del proceso claramente entendido.
- Lista de hitos vinculantes y ventanas de acción.
- Control de adendas y versiones.
- Cronograma interno de preparación de la oferta.
- Diagnóstico sobre viabilidad temporal.

Preguntas guía

- ¿Puedo cumplir el objeto y el alcance del contrato sin desviaciones críticas?
- ¿Cumpro todos los requisitos habilitantes obligatorios?
- ¿Dónde tengo posibilidades reales de obtener puntaje competitivo?
- ¿Las condiciones contractuales son aceptables para mi empresa?
- ¿Los plazos permiten preparar una oferta sólida?
- ¿Esta licitación justifica avanzar a la decisión Go / No-Go?

Actividades a realizar

1. Descargar y organizar todo el expediente del proceso.
2. Desglosar los documentos según las cinco capas de análisis.
3. Elaborar una matriz de cumplimiento (requisito – evidencia – responsable – riesgo).
4. Identificar y preparar consultas u observaciones.
5. Estimar costos totales y riesgos de ejecución.
6. Elaborar un diagnóstico de viabilidad (semáforo interno).



Resultados esperados

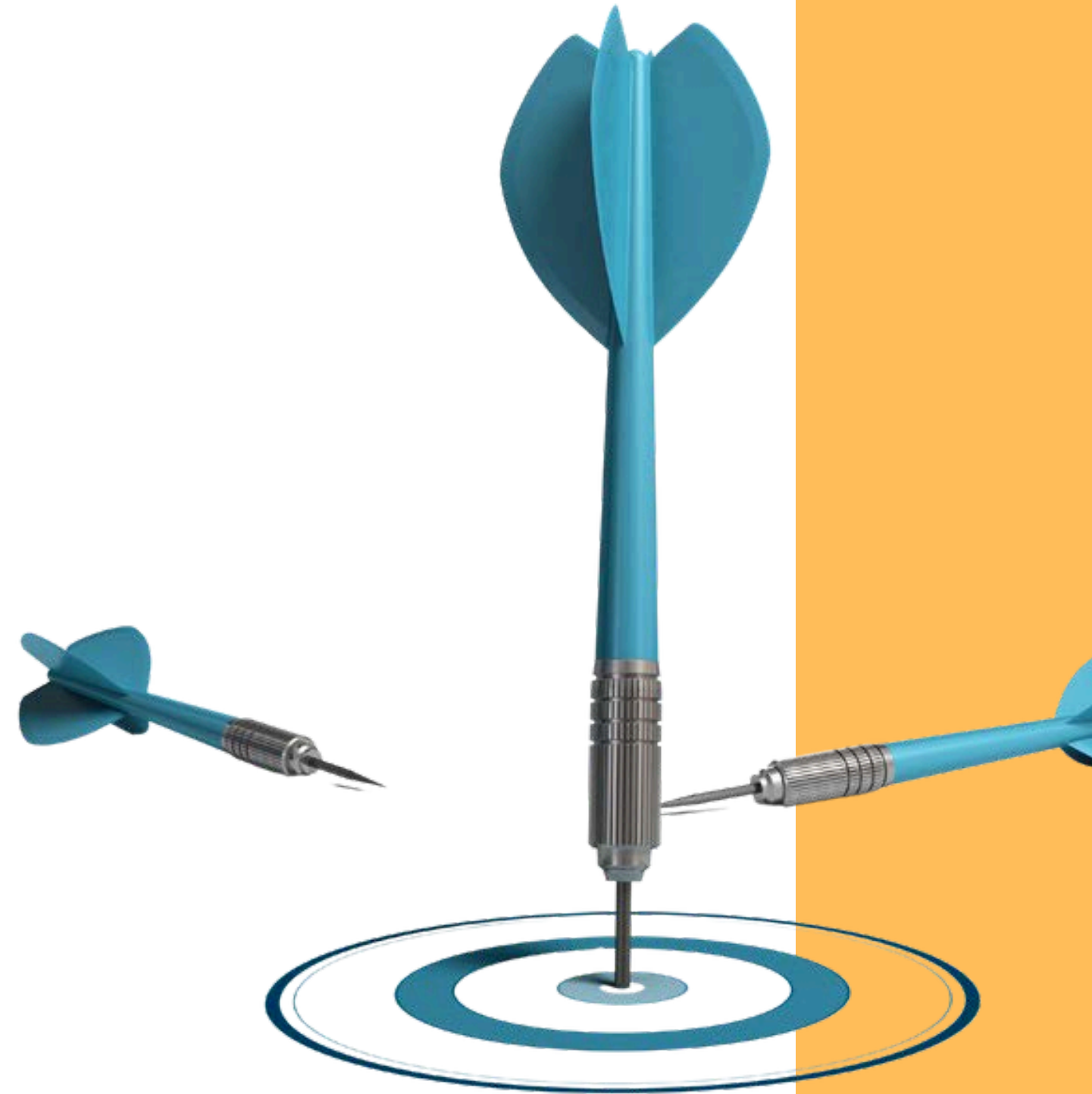
Al finalizar este paso, la empresa debe contar con:

- comprensión completa de la licitación específica;
- matriz de cumplimiento validada;
- estrategia de puntaje definida;
- identificación clara de riesgos críticos;
- insumos suficientes para decidir si participa o no.

Errores frecuentes a evitar

- Leer solo el anuncio y no los anexos o versiones finales.
- Confundir requisitos obligatorios con criterios evaluables.
- Ignorar el proyecto de contrato y las penalidades.
- No utilizar las ventanas de consultas u observaciones.
- Preparar la oferta desde supuestos internos y no desde el texto exacto del proceso.

Una vez analizada la licitación específica en todas sus dimensiones —objeto, requisitos obligatorios, criterios de evaluación, condiciones contractuales y cronograma—, la empresa cuenta con la información necesaria para tomar una decisión estratégica.



Paso 8. Decidir si participar (Go / No-Go)

Para qué sirve este paso

Este paso permite a la empresa tomar una decisión informada, consciente y documentada sobre si presenta o no una oferta en una licitación específica. Su objetivo es evitar decisiones impulsivas, basadas solo en el interés comercial, y asegurar que la participación sea coherente con la estrategia, las capacidades y el perfil de riesgo de la empresa.

El PASO 8 consolida todos los análisis realizados previamente y traduce esa información en una decisión clara: avanzar (Go) o no participar (No-Go).

Qué debe entender la empresa

- Decidir no participar también es una decisión estratégica válida y, en muchos casos, la más acertada.
- Una oferta presentada sin viabilidad técnica, financiera o temporal puede:
 - generar costos hundidos,
 - afectar la reputación de la empresa,
 - producir incumplimientos contractuales posteriores.
- La decisión Go / No-Go debe basarse en criterios objetivos, no solo en percepciones comerciales.
- Documentar esta decisión permite:
 - aprender del proceso,
 - mejorar decisiones futuras,
 - y fortalecer la disciplina interna de participación.



Insumos clave para la decisión

La decisión Go / No-Go debe apoyarse, como mínimo, en los resultados de las cinco capas del PASO 7:

- **Objeto y alcance:** capacidad real de ejecución.
- **Requisitos habilitantes:** cumplimiento total sin riesgos críticos.
- **Criterios de evaluación:** posibilidad real de competir y ganar.
- **Condiciones contractuales:** riesgos aceptables para la empresa.
- **Cronograma:** tiempos suficientes para preparar y ejecutar la oferta.

Actividades a realizar

1. Consolidar los análisis previos

- Reunir las salidas de las cinco capas del PASO 7.
- Revisar la matriz de cumplimiento y el mapa de riesgos.

2. Aplicar un semáforo de decisión

Evaluar cada dimensión clave (técnica, habilitante, competitiva, contractual y temporal) usando un esquema simple:

- Verde: condición cumplida sin riesgos relevantes.
- Amarillo: condición cumplida con riesgos mitigables.
- Rojo: condición no cumplida o riesgo crítico no mitigable.

3. Definir la decisión

- Go: cuando no existan rojos y los amarillos tengan plan de mitigación claro.
- No-Go: cuando exista al menos un rojo crítico o la suma de riesgos sea desproporcionada.

4. Documentar la decisión

- Registrar la decisión y sus fundamentos.
- Identificar aprendizajes y alertas para futuros procesos.



Preguntas guía

- ¿Puedo cumplir íntegramente el objeto y alcance del contrato con mis capacidades actuales?
- ¿Cumpló todos los requisitos habilitantes sin riesgos de exclusión?
- ¿Tengo una estrategia clara para obtener un puntaje competitivo?
- ¿Las condiciones contractuales y los riesgos son aceptables?
- ¿El cronograma permite preparar una oferta de calidad sin improvisaciones?
- ¿Esta licitación contribuye a mis objetivos estratégicos en el país destino?



Resultados esperados

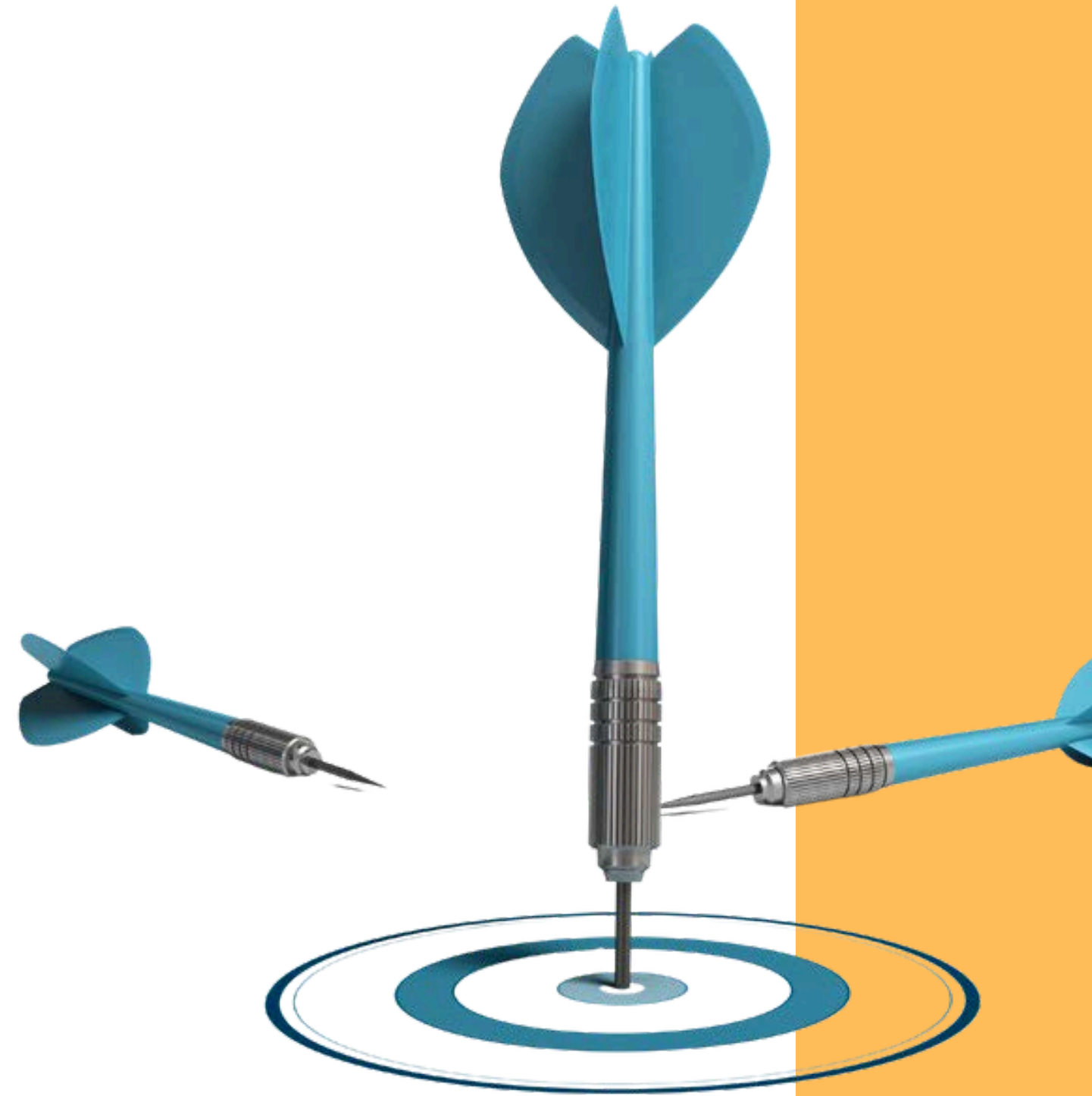
Al finalizar este paso, la empresa debe contar con:

- una decisión clara y justificada (Go o No-Go);
- registro interno de los factores que sustentan la decisión;
- alineación del equipo sobre si se avanza o no;
- claridad sobre los siguientes pasos:
 - PASO 9 si la decisión es Go,
 - cierre ordenado del análisis si la decisión es No-Go.

Errores frecuentes a evitar

- Decidir participar solo por “no perder la oportunidad”.
- Ignorar riesgos contractuales porque el puntaje potencial es alto.
- Asumir que los problemas se resolverán “después de adjudicar”.
- No documentar decisiones No-Go y repetir errores en el futuro.
- Avanzar a la preparación de la oferta sin una decisión explícita.

Una vez tomada y documentada la decisión de participar (Go), la empresa entra en una fase operativa crítica: la preparación de la oferta. En este punto, el análisis deja de ser exploratorio y se traduce en compromisos concretos frente a la entidad contratante. Todo lo evaluado en los pasos anteriores debe reflejarse de manera coherente en la oferta administrativa, técnica y económica.



Paso 9. Preparar la oferta técnica, económica y administrativa

Para qué sirve este paso

Este paso permite a la empresa convertir la decisión Go en una oferta concreta, completa y conforme a las reglas del proceso. Su objetivo es asegurar que la propuesta presentada:

- cumpla todos los requisitos obligatorios,
- maximice el puntaje según los criterios de evaluación,
- y sea consistente técnica, económica y jurídicamente.

La preparación de la oferta es una etapa crítica, en la que errores formales, incoherencias internas o falta de evidencia pueden neutralizar un buen análisis previo.

Qué debe entender la empresa

- La oferta no es un documento único, sino un conjunto estructurado de componentes: administrativos, técnicos y económicos.
- Cada componente cumple una función distinta:
 - el **administrativo** habilita la participación,
 - el **técnico** demuestra capacidad y genera puntaje,
 - el **económico** define la competitividad.
- La oferta debe responder literalmente a lo exigido en los documentos del proceso; no se evalúan supuestos no solicitados.
- **La coherencia entre los tres componentes es esencial:** lo que se promete técnicamente debe reflejarse en el precio y en las condiciones administrativas.



Componentes de la oferta

1. Oferta administrativa

La oferta administrativa tiene como función principal habilitar la participación de la empresa en el proceso. No busca demostrar calidad técnica ni competitividad económica, sino acreditar que el oferente cumple todas las exigencias formales, legales y documentales establecidas en la convocatoria.

En la práctica, la oferta administrativa es el filtro más estricto del proceso: un error en esta sección suele implicar la exclusión automática de la oferta, sin posibilidad de evaluación posterior.

1. Objetivo de la oferta administrativa

La oferta administrativa debe demostrar que:

- la empresa existe legalmente y está debidamente representada;
- quien firma la oferta tiene facultades suficientes;
- la empresa no se encuentra incurso en inhabilidades o prohibiciones;
- se cumplen las condiciones formales exigidas por el proceso;
- se constituyen las garantías requeridas, cuando aplican.

El cumplimiento debe ser exacto y verificable, sin interpretaciones extensivas ni documentos sustitutos no autorizados.

2. Componentes habituales de la oferta administrativa

Aunque los nombres y formatos varían por país y proceso, la oferta administrativa suele incluir:

a. Formularios obligatorios

- Formularios oficiales del proceso, debidamente diligenciados.
- Declaraciones juradas o manifestaciones exigidas por la entidad.
- Compromisos de cumplimiento de condiciones del contrato.
- Buenas prácticas.
- Usar exclusivamente los formatos oficiales.
- No modificar su estructura.
- Revisar que todos los campos estén completos.

b. Documentos de existencia y representación

- Certificado de constitución o existencia legal de la empresa.
- Documento que acredita la representación legal vigente.
- Poderes otorgados al firmante, cuando no sea el representante principal.

Aspectos críticos

- Vigencia del documento.
- Coherencia de nombres, fechas y cargos.
- Apostilla o legalización, cuando el documento sea extranjero.
- Traducción, en caso de que el documento venga en idioma diferente al español.

c. Identificación del firmante

- Documento de identidad del representante o apoderado.
- Acreditación de facultades para firmar ofertas y contratos.

Error frecuente: Firmar con una persona que tiene facultades generales, pero no específicas para contratar con el Estado.

d. Garantías exigidas

Cuando el proceso lo exige, la oferta administrativa incluye:

- garantía de seriedad de la oferta;
- pólizas o boletas bancarias;
- otros instrumentos exigidos por las bases.

Revisar cuidadosamente

- monto exacto;
- vigencia mínima;
- beneficiario;
- entidad emisora aceptada;
- forma y momento de presentación.

e. Certificados y declaraciones adicionales

Según el proceso, pueden exigirse:

- certificados de no inhabilidad;
- cumplimiento tributario o fiscal;
- antecedentes comerciales;
- declaraciones de integridad, conflicto de intereses o anticorrupción.

3. Reglas clave de presentación

La oferta administrativa debe cumplir estrictamente con:

- formato y orden exigidos;
- idioma requerido;
- firma manuscrita o electrónica, según el sistema;
- forma de carga o presentación (archivo único, carpetas, anexos separados).

Advertencia: La presentación incompleta o en un formato distinto al exigido puede ser causal de rechazo.

4. Subsanabilidad: qué se puede y qué no se puede corregir

No todos los errores administrativos son subsanables.

Generalmente no subsanables

- ausencia de documentos obligatorios;
- falta de firma;
- no constitución de la garantía exigida;
- presentación fuera de plazo.

Potencialmente subsanables

- errores formales menores;
- documentos cargados incorrectamente pero existentes;
- aclaraciones sobre información presentada.

La empresa debe verificar expresamente qué admite subsanación en el proceso específico.

5. Control de calidad de la oferta administrativa

Antes de presentar la oferta, es indispensable realizar una revisión final:

- checklist de documentos obligatorios;
- verificación de vigencias y firmas;
- validación cruzada entre formularios y anexos;
- confirmación de que los archivos se abren correctamente.

Una buena práctica es que esta revisión la realice alguien distinto al responsable de preparación.

6. Errores frecuentes en la oferta administrativa

- Omitir un formulario obligatorio.
- Usar un formato distinto al oficial.
- Firmar con un representante sin poder suficiente.
- Presentar documentos vencidos o sin apostilla.
- No revisar la coherencia entre los documentos cargados.

Resultado esperado

Al finalizar la preparación de la oferta administrativa, la empresa debe contar con:

- expediente administrativo completo y ordenado;
- documentos vigentes, firmados y coherentes;
- garantías correctamente constituidas, cuando apliquen;
- alta probabilidad de superar el filtro administrativo del proceso.



2. Oferta técnica

La oferta técnica es el componente de la propuesta mediante el cual la empresa demuestra cómo cumplirá el objeto del contrato y por qué su solución es superior o más conveniente frente a otras alternativas. A diferencia de la oferta administrativa, aquí no basta con cumplir: el objetivo es obtener el mayor puntaje posible dentro de las reglas del proceso.

1. Objetivo de la oferta técnica

La oferta técnica debe:

- demostrar cumplimiento de todos los requisitos técnicos mínimos;
- evidenciar la capacidad real de ejecución de la empresa;
- destacar atributos que generen puntaje adicional, cuando aplique;
- reducir la percepción de riesgo por parte de la entidad evaluadora.

El enfoque debe ser preciso y orientado al evaluador, no descriptivo ni comercial.

2. Estructura recomendada de la oferta técnica

Aunque cada proceso tiene formatos propios, una estructura técnica clara suele incluir:

a. Resumen técnico de la propuesta

Síntesis del alcance, enfoque y principales ventajas.

- Identificación clara del objeto del contrato y cómo se cumple.
- Alineación explícita con los objetivos de la entidad.
- Este resumen facilita la lectura inicial del evaluador.

b. Cumplimiento de requisitos técnicos mínimos

- Respuesta punto por punto a cada especificación técnica.
- Uso del mismo orden, numeración y lenguaje de las bases.
- Confirmación explícita de cumplimiento (sí cumple / cómo cumple).

Error frecuente: Responder de forma general y no evidenciar el cumplimiento específico exigido.

c. Metodología de ejecución

- Descripción clara de las actividades a realizar.
- Secuencia lógica de trabajo.
- Roles y responsabilidades.
- Herramientas, procesos o tecnologías utilizadas.

La metodología debe ser realista y verificable, no aspiracional.



d. Cronograma técnico

- Fases, hitos y entregables.
- Plazos coherentes con lo exigido en el contrato.
- Relación entre actividades y resultados.

Un cronograma poco realista afecta la credibilidad de la oferta.

e. Equipo de trabajo (cuando aplique)

- Identificación de perfiles clave.
- Experiencia relevante y funciones asignadas.
- Disponibilidad y dedicación.

Clave: El equipo debe ser coherente con la complejidad del contrato y con la metodología propuesta.

f. Experiencia adicional y referencias

- Contratos similares ejecutados con éxito.
- Evidencia verificable (certificados, actas, cartas de conformidad).
- Correspondencia con los criterios de evaluación.

No confundir experiencia habilitante con experiencia evaluable.

g. Valor agregado y mejoras

Cuando el proceso lo permite:

- propuestas de mejora;
- innovaciones técnicas;
- optimización de plazos o procesos;
- medidas de sostenibilidad o eficiencia.

Advertencia: Solo incluir mejoras que generen puntaje y que puedan cumplirse.

3. Uso estratégico de los criterios de evaluación

La oferta técnica debe construirse a partir de la matriz de evaluación, no al revés.

Buenas prácticas

- Identificar qué criterios puntúan y cuánto.
- Destinar mayor esfuerzo a los factores con mayor peso.
- Incorporar evidencias específicas para cada criterio.

4. Evidencia y verificabilidad

Toda afirmación técnica relevante debe estar respaldada por:

- documentos verificables;
- referencias concretas;
- anexos técnicos claros;
- coherencia con la oferta económica.

La ausencia de evidencia reduce el puntaje o genera desconfianza.

5. Coherencia interna de la oferta técnica

Antes de presentar la oferta, verificar:

- consistencia entre metodología, cronograma y equipo;
- alineación con las condiciones contractuales;
- correspondencia con el precio ofertado.

Error crítico: Prometer capacidades técnicas que no están reflejadas en el costo.

6. Subsanabilidad en la oferta técnica

En general:

- el incumplimiento de un requisito técnico mínimo no es subsanable;
- errores formales menores podrían ser subsanables si el proceso lo permite;
- la falta de evidencia suele considerarse incumplimiento.

Por ello, la revisión previa es esencial.

7. Control de calidad de la oferta técnica

Antes del envío final:

- revisar cumplimiento de todos los requisitos técnicos;
- validar referencias y documentos de respaldo;
- asegurar claridad, orden y facilidad de evaluación.

Una oferta técnica clara reduce el riesgo de interpretación negativa.

8. Errores frecuentes en la oferta técnica

- Responder de forma genérica a requisitos específicos.
- Incluir información irrelevante que no puntúa.
- Prometer mejoras no solicitadas o no evaluables.
- Presentar metodologías poco realistas.
- Desalinear la técnica con el precio ofertado.

Resultado esperado

Al finalizar la preparación de la oferta técnica, la empresa debe contar con:

- una propuesta técnicamente sólida y clara;
- cumplimiento total de requisitos técnicos mínimos;
- estrategia explícita para maximizar puntaje;
- evidencia suficiente y verificable;
- alta credibilidad frente al evaluador.



3. Oferta económica

La oferta económica traduce la propuesta técnica en valores monetarios claros, coherentes y sostenibles. No se trata únicamente de “poner un precio”, sino de presentar una estructura de costos que:

- cumpla estrictamente con lo exigido en el proceso,
- sea competitiva según los criterios de evaluación,
- y permita ejecutar el contrato sin poner en riesgo la viabilidad financiera de la empresa.

En muchos procesos, la oferta económica es determinante; en otros, es un factor relevante pero no exclusivo. En ambos casos, errores en esta sección pueden conducir a la exclusión, a un bajo puntaje o a problemas graves durante la ejecución contractual.

1. Objetivo de la oferta económica

La oferta económica debe:

- reflejar fielmente el alcance técnico propuesto;
- cumplir con los formatos y reglas del proceso;
- maximizar el puntaje económico, cuando aplique;
- asegurar que el contrato sea rentable o, al menos, financieramente sostenible;
- evitar riesgos de incumplimiento por subestimación de costos.

2. Identificar la estructura económica exigida

Antes de calcular precios, la empresa debe identificar:

- si se exige precio global o precios unitarios;
- si se requiere desagregación de costos;
- si existen formatos obligatorios;
- si hay precios máximos, mínimos o de referencia;
- la moneda exigida.

Advertencia: Usar un formato distinto o alterar su estructura suele ser causal de rechazo.

3. Construir el precio a partir del alcance real

El cálculo debe basarse en el análisis de las capas previas:

Costos directos

- bienes o insumos;
- personal y honorarios;
- logística, transporte y seguros;
- instalación, soporte y mantenimiento;
- subcontratos o asociaciones.

Costos indirectos

- administración del contrato;
- representación local;
- costos financieros;
- garantías y seguros;
- impuestos aplicables;
- riesgos identificados.

Clave: Todo lo prometido técnicamente debe estar cubierto económicamente.

4. Considerar impuestos, moneda y riesgos financieros

Revisar

- impuestos aplicables (IVA, retenciones, otros tributos);
- quién asume cada impuesto según el contrato;
- moneda de pago y riesgos cambiarios;
- mecanismos de reajuste o actualización de precios, si existen.

Error frecuente: Asumir que impuestos o variaciones cambiarias no afectan el margen real.

5. Analizar la fórmula de evaluación económica

Cuando el precio otorga puntaje:

- revisar la fórmula exacta (precio más bajo, promedio, ponderado);
- simular escenarios de competencia;
- identificar umbrales de competitividad.

Buena práctica: Simular el impacto de pequeños ajustes de precio en el puntaje total antes de cerrar la oferta.

6. Evaluar sostenibilidad del precio ofertado

Una oferta económicamente competitiva pero insostenible puede generar:

- incumplimientos contractuales;
- multas y penalidades;
- pérdidas financieras;
- afectación reputacional.

Preguntas clave:

- ¿Puedo ejecutar el contrato con este precio durante toda su vigencia?
- ¿Puedo absorber contingencias razonables?
- ¿El flujo de pagos es compatible con mis necesidades de caja?

7. Coherencia con la oferta técnica y administrativa

Antes de presentar la oferta económica, validar:

- coherencia entre precio, metodología y cronograma;
- consistencia entre precios unitarios y totales;
- correspondencia con garantías exigidas;
- alineación con la estrategia de puntaje definida.

Error crítico: Prometer valor técnico que no se refleja en el precio.

8. Control de calidad de la oferta económica

Realizar una revisión final enfocada en:

- exactitud de cálculos;
- sumatorias y fórmulas;
- cumplimiento de formatos;
- firmas y validaciones requeridas;
- correcta carga en la plataforma.

Una segunda revisión independiente reduce significativamente errores.

9. Errores frecuentes en la oferta económica

- Subestimar costos reales de ejecución.
- Omitir costos asociados a garantías, logística o soporte.
- No considerar impuestos o riesgos cambiarios.
- Alterar formatos oficiales.
- Presentar precios incoherentes con la oferta técnica.

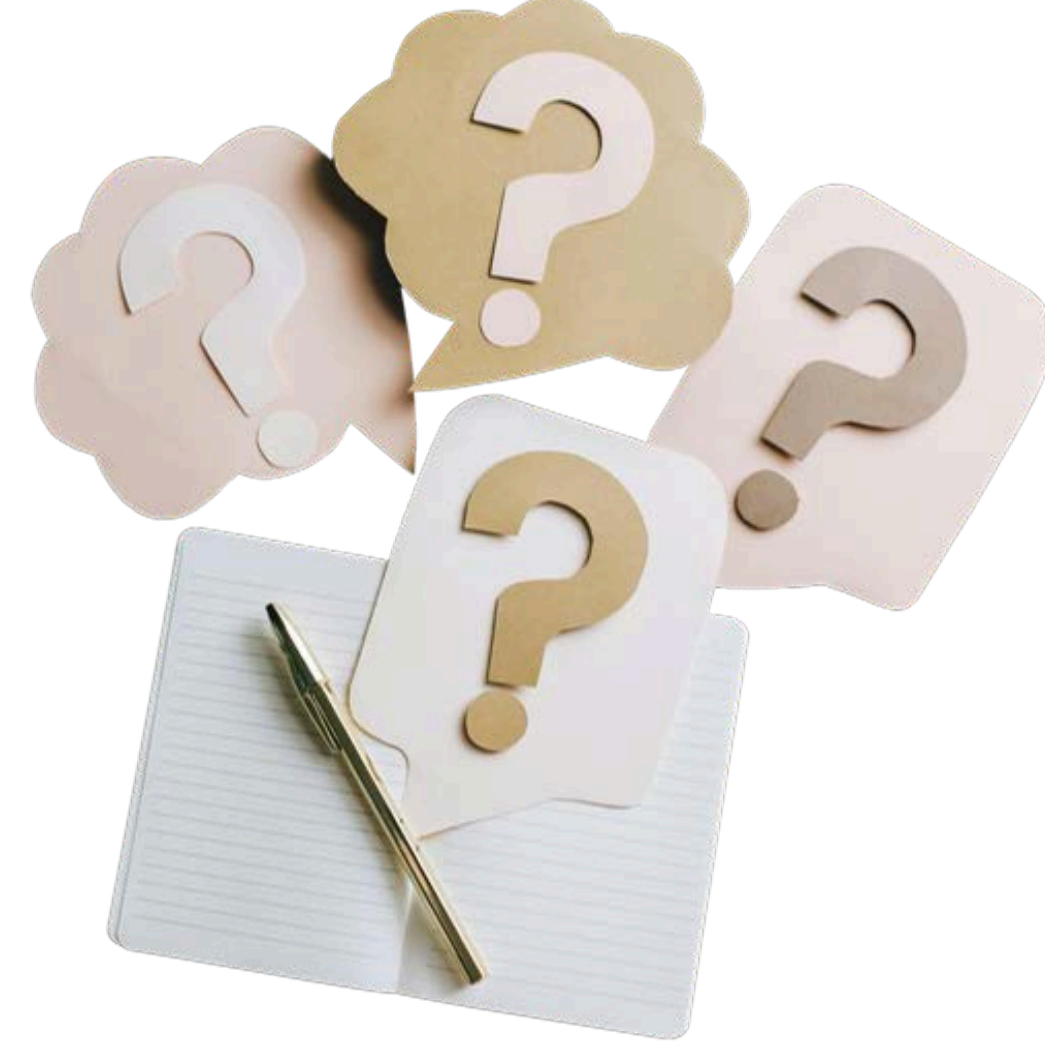
Resultado esperado

Al finalizar la preparación de la oferta económica, la empresa debe contar con:

- una propuesta de precios clara, completa y conforme al proceso;
- coherencia total con la oferta técnica y administrativa;
- simulación del impacto del precio en el puntaje;
- seguridad razonable sobre la sostenibilidad financiera del contrato.

Preguntas guía

- ¿La oferta administrativa cumple todos los requisitos obligatorios sin riesgos?
- ¿La oferta técnica responde exactamente a lo solicitado y maximiza el puntaje?
- ¿La oferta económica es coherente con la propuesta técnica y el contrato?
- ¿Toda la documentación está firmada por quien tiene facultades?
- ¿La oferta final es clara, ordenada y fácil de evaluar?



Actividades a realizar

1. Armar la estructura de la oferta

- Separar claramente los componentes administrativo, técnico y económico.
- Usar índices y nomenclaturas coherentes con las bases.

2. Preparar la oferta administrativa

- Diligenciar formularios oficiales.
- Reunir y verificar documentos obligatorios.
- Constituir garantías, cuando aplique.

3. Preparar la oferta técnica

- Redactar respuestas alineadas con los criterios de evaluación.
- Incorporar evidencia y referencias verificables.
- Ajustar el contenido a la estrategia de puntaje definida.

4. Preparar la oferta económica

- Calcular precios con base en costos reales y riesgos identificados.
- Verificar coherencia interna y con la oferta técnica.

5. Revisar integralmente la oferta

- Validar cumplimiento de requisitos.
- Verificar firmas, formatos y anexos.
- Realizar control de calidad final.

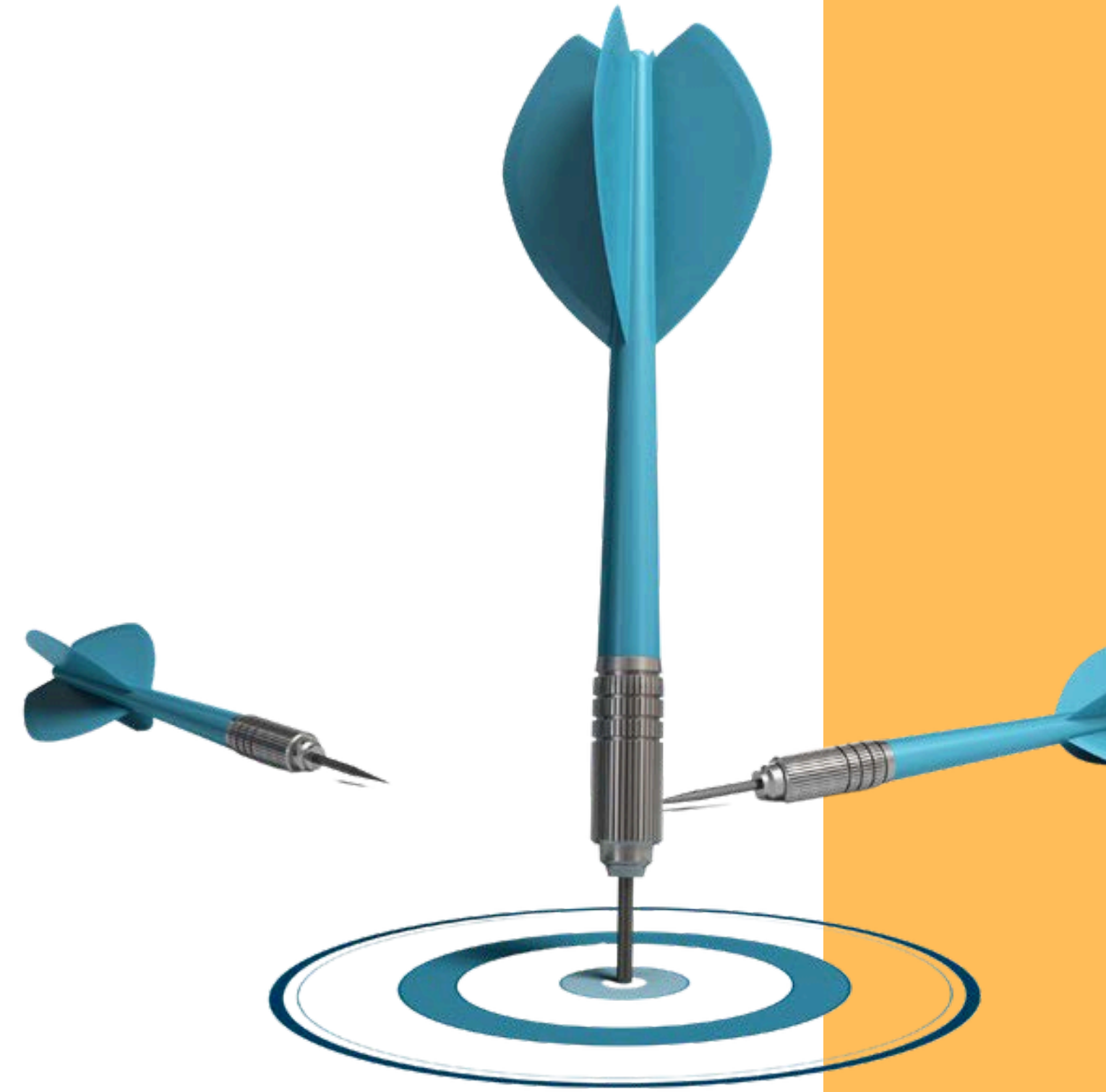
Resultados esperados

Al finalizar este paso, la empresa debe contar con:

- una oferta completa y estructurada;
- cumplimiento total de requisitos administrativos;
- propuesta técnica competitiva y bien fundamentada;
- oferta económica consistente y sostenible;
- archivos listos para ser cargados en la plataforma correspondiente.

Errores frecuentes a evitar

- Reutilizar ofertas de otros procesos sin ajustarlas.
- No respetar formatos o instrucciones específicas.
- Prometer en lo técnico lo que no está incluido en el precio.
- Subestimar tiempos para revisión y carga de documentos.
- Presentar la oferta sin una revisión final independiente.



Clave del PASO 9

Una buena oferta no es la más extensa ni la más creativa, sino la que cumple exactamente lo solicitado, comunica valor donde puntúa y reduce al mínimo los riesgos de exclusión.

Con la oferta administrativa, técnica y económica ya estructurada, revisada y validada, el siguiente desafío es su correcta presentación en la plataforma del país destino. En esta etapa, la calidad del contenido debe ir acompañada de un cumplimiento riguroso de las reglas operativas del sistema de compras públicas, ya que errores en la carga, el formato, la firma o los plazos pueden dejar sin efecto una propuesta técnicamente sólida.



Paso 10. Presentar la oferta en la plataforma del país destino

Para qué sirve este paso

Este paso sirve para transformar una oferta correctamente preparada (**PASO 9**) en una oferta válidamente presentada ante la entidad contratante, dentro del plazo y conforme a las reglas operativas de la plataforma del país destino.

Qué debe entender la empresa

Antes de avanzar, la empresa debe tener claro que:

- **Presentar una oferta no es solo subir archivos:** es completar un proceso digital secuencial que termina únicamente cuando la plataforma confirma el envío.
- **Las plataformas de contratación pública no perdonan errores operativos:** archivos dañados, información incompleta, envío fuera de plazo o firma incorrecta suelen implicar inadmisibilidad automática.
- **Guardar un borrador no equivale a presentar la oferta.**
- La responsabilidad por errores de carga, formato, peso de archivos o legibilidad recae exclusivamente en el oferente, incluso si la oferta fue correcta en su contenido.
- Cada país utiliza plataformas distintas, pero los puntos críticos de falla se repiten.



Desarrollo metodológico

Dado que este es un paso operativo con múltiples puntos de riesgo, el análisis se organiza en cuatro etapas secuenciales. Omitir una de ellas aumenta significativamente la probabilidad de error.

Etapla 1. Control de tiempo y acceso

Antes de cargar cualquier documento, la empresa debe verificar:

- Que el usuario y perfil con el que se ingresará a la plataforma están activos y habilitados.
- Que la persona que realizará la carga tiene permisos suficientes (representación, firma, rol técnico).
- El cronograma exacto del proceso, incluyendo:
 - fecha y hora límite de presentación,
 - huso horario de la plataforma,
 - posibles ventanas de mantenimiento.
- Que se cuenta con margen de tiempo para corregir fallas técnicas (no cargar a último momento).

Etapla 2. Preparación técnica para la carga

Antes de entrar a la plataforma, la empresa debe preparar los archivos de forma compatible con el sistema:

- Verificar:
 - formatos permitidos,
 - tamaño máximo por archivo,
 - número máximo de archivos.
- Nombrar los archivos de forma clara y consistente con las bases.
- Separar la documentación conforme a la lógica del proceso:
 - administrativa,
 - técnica,
 - económica.
- Confirmar que:
 - todos los archivos abren correctamente,
 - son legibles,
 - están completos,
 - incluyen firmas cuando corresponde.

Etapa 3. Carga y registro en la plataforma

En esta etapa se ejecuta el proceso digital propiamente dicho. En la mayoría de las plataformas, la secuencia es similar:

- Ingresar al proceso específico.
- Registrar la participación u oferta.
- Cargar los documentos en los espacios correspondientes.
- Guardar borradores cuando la plataforma lo permita.
- Enviar formalmente la oferta.

Es fundamental entender que:

- Mientras la oferta esté en estado “borrador”, no ha sido presentada.
- El envío final suele requerir:
 - una acción explícita,
 - validaciones automáticas,
 - en algunos casos, firma electrónica.

Etapa 4. Evidencia y verificación inmediata

Una vez enviada la oferta, la empresa debe:

- Verificar que la plataforma:
 - confirme el envío,
 - muestre el estado correcto de la oferta.
- Descargar o guardar:
 - acuses,
 - comprobantes,
 - pantallas de confirmación.
- Revisar nuevamente los documentos cargados para confirmar:
 - integridad,
 - legibilidad,
 - correspondencia con lo solicitado.

Procedimiento por país

Chile

En Chile, la presentación de la oferta se realiza en el portal **Mercado Público** y está directamente vinculada al Registro de Proveedores administrado por ChileCompra.

Las principales particularidades operativas que la empresa debe considerar son:

Registro de Proveedores:

La plataforma reutiliza la información del proveedor registrada previamente. Los documentos legales y financieros vigentes no deben volver a cargarse al presentar la oferta. La empresa debe asegurarse de que esta información esté actualizada antes de iniciar la carga.

Separación estricta de la oferta:

El portal exige la carga diferenciada de:

- oferta administrativa,
- oferta técnica,
- oferta económica,
- anexos y formularios.

La carga en una sección incorrecta o la alteración de formatos oficiales es una causal recurrente de inadmisibilidad.

Garantía de seriedad de la oferta:

En muchos procesos chilenos, la presentación de la oferta está condicionada a la entrega correcta de la garantía de seriedad, con monto, vigencia y forma definidos en las bases. La no presentación o presentación incorrecta impide la admisión de la oferta.

Firma y representación:

Las bases pueden exigir que la oferta sea presentada por:

- un representante con poder suficiente, o
- un representante domiciliado en Chile.

La plataforma no valida automáticamente estas facultades; su revisión se realiza con posterioridad y puede afectar la validez de la oferta o la adjudicación.

Calendario vinculante:

El calendario del proceso, visible en el portal, es estricto. Una vez alcanzada la hora de cierre, el sistema bloquea automáticamente la presentación de ofertas, sin excepciones.



Colombia

En Colombia, la presentación de la oferta se realiza a través del **SECOP II**, plataforma transaccional administrada por Colombia Compra Eficiente, y está directamente conectada con otros registros y sistemas oficiales.

Las principales particularidades operativas que la empresa debe considerar son:

Plataforma única y transaccional (SECOP II)

La presentación, evaluación, adjudicación y ejecución contractual se gestionan dentro de SECOP II. La empresa debe ingresar con su usuario habilitado y con el rol adecuado para presentar ofertas; no todos los perfiles permiten cargar o enviar propuestas.

Estructura guiada de carga

SECOP II organiza la presentación mediante formularios y espacios específicos para:

- documentos habilitantes (jurídicos),
- oferta técnica,
- oferta económica.

La plataforma no permite avanzar si faltan documentos marcados como obligatorios.

Uso de pliegos tipo

En muchos procesos (especialmente infraestructura y sectores regulados), los pliegos tipo determinan de manera estandarizada:

- qué documentos se cargan,
- en qué sección,
- y bajo qué formato.

Firma electrónica en SECOP II

La presentación de la oferta exige firma electrónica dentro de la plataforma por parte del usuario habilitado. La firma se realiza en el momento final del envío y está asociada al perfil del usuario, no solo al documento cargado.

Integración con registros del proveedor

Parte de la información del proveedor se toma de registros asociados (por ejemplo, experiencia, capacidad, datos generales). La empresa debe verificar que esta información esté completa y actualizada, ya que no siempre se carga como archivo adjunto.

Calendario y cierre automático

El cronograma del proceso, visible en SECOP II, es vinculante. Al llegar la hora de cierre, el sistema bloquea automáticamente la presentación, sin posibilidad de envío tardío.



México

En México, la presentación de ofertas se realiza a través de la **Plataforma Digital de Contrataciones Públicas Compras MX**, que sustituyó a CompraNet y concentra de forma integral los procedimientos de contratación federal.

Las principales particularidades operativas que la empresa debe considerar son:

Plataforma oficial: Compras MX

Toda la presentación de proposiciones se realiza en Compras MX, incluyendo:

- registro del proveedor,
- manifestación de interés,
- carga de documentos,
- firma y formalización posterior.

El acceso se hace con usuario habilitado del proveedor.

Secuencia obligatoria de presentación

El proceso incluye los siguientes pasos específicos dentro del sistema:

- ingreso a Compras MX,
- manifestación de interés en el procedimiento,
- diligenciamiento de formularios,
- adjuntar documentos,
- verificación y firma,
- presentación dentro del horario establecido.

Omitir alguno de estos pasos impide completar la presentación.



Carga estructurada por tipo de documento

La plataforma exige cargar la información en secciones claramente diferenciadas:

- documentación legal-administrativa,
- propuesta técnica,
- propuesta económica.

Cada sección responde a lo establecido en la convocatoria y sus anexos.

Firma electrónica en la plataforma

La presentación de la proposición requiere firma electrónica dentro de Compras MX, asociada al usuario del proveedor.

La firma se realiza en el momento final del proceso y es un requisito indispensable para que la proposición quede presentada.

Documentación y formatos definidos

Las convocatorias suelen exigir:

- escritos bajo protesta de decir verdad,
- formatos específicos identificados por claves (L, T, E),
- anexos obligatorios.

La ausencia de cualquiera de estos documentos impide la presentación válida.

Calendario y cierre automático

La presentación debe realizarse estrictamente dentro del horario señalado en la convocatoria. Al vencerse el plazo, Compras MX bloquea automáticamente el envío de proposiciones.

Perú



En Perú, la presentación de ofertas se realiza a través del **Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE)**, plataforma oficial y obligatoria para los procedimientos de selección.

Las principales particularidades operativas que la empresa debe considerar son:

Plataforma oficial: SEACE (v3.0)

Toda la interacción del proveedor con el proceso se realiza en SEACE, desde el registro de participación hasta la presentación de la oferta y el seguimiento posterior. El acceso se realiza con credenciales del Certificado SEACE.

Registro previo obligatorio (RNP)

Para poder presentar una oferta, la empresa debe estar inscrita y habilitada en el Registro Nacional de Proveedores (RNP). Sin RNP activo, no es posible registrar participación ni presentar oferta en el sistema.

Registro de participación como paso previo

Antes de cargar la oferta, el proveedor debe registrar su participación en el procedimiento dentro de SEACE.

Este paso es obligatorio para:

- presentar consultas u observaciones,
- y posteriormente registrar la oferta.



Estructura formal de documentos en SEACE

La plataforma distingue claramente entre:

- documentos para admisión,
 - documentos para calificación,
 - documentos para evaluación,
- conforme a las bases estándar del procedimiento.

Cada tipo de documento se carga en el espacio correspondiente.

Presentación electrónica de la oferta

La oferta se registra siguiendo una secuencia definida en el sistema:

- ingreso a la ficha del procedimiento,
- selección de la actividad "Presentación de Ofertas (Electrónica)",
- registro de datos del participante y representante,
- adjunto de documentos,
- envío final de la oferta.

Firma y documentos del extranjero

Los documentos presentados deben:

- estar firmados por quien tenga facultades suficientes,
- cumplir con requisitos de legalización o apostilla cuando provienen del extranjero,
- estar traducidos al español cuando corresponda.

SEACE no valida automáticamente estos requisitos; su incumplimiento se detecta en la revisión posterior.

Límites técnicos de carga

El sistema permite adjuntar:

- un número limitado de archivos,
- con extensiones y tamaños máximos definidos.

Al menos un documento debe adjuntarse para que la oferta pueda enviarse.

Calendario y cierre automático

El cronograma del procedimiento es vinculante. Al llegar la hora de cierre, SEACE bloquea automáticamente la presentación de ofertas, sin posibilidad de envío posterior.



Estructura formal de documentos en SEACE

La plataforma distingue claramente entre:

- documentos para admisión,
- documentos para calificación,
- documentos para evaluación,

conforme a las bases estándar del procedimiento.

Cada tipo de documento se carga en el espacio correspondiente.

Presentación electrónica de la oferta

La oferta se registra siguiendo una secuencia definida en el sistema:

- ingreso a la ficha del procedimiento,
- selección de la actividad “Presentación de Ofertas (Electrónica)”,
- registro de datos del participante y representante,
- adjunto de documentos,
- envío final de la oferta.

Firma y documentos del extranjero

Los documentos presentados deben:

- estar firmados por quien tenga facultades suficientes,
- cumplir con requisitos de legalización o apostilla cuando provienen del extranjero,
- estar traducidos al español cuando corresponda.

SEACE no valida automáticamente estos requisitos; su incumplimiento se detecta en la revisión posterior.

Límites técnicos de carga

El sistema permite adjuntar:

- un número limitado de archivos,
- con extensiones y tamaños máximos definidos.

Al menos un documento debe adjuntarse para que la oferta pueda enviarse.

Calendario y cierre automático

El cronograma del procedimiento es vinculante. Al llegar la hora de cierre, SEACE bloquea automáticamente la presentación de ofertas, sin posibilidad de envío posterior.

Preguntas guía

- ¿Quién es responsable de la presentación de la oferta y quién valida el envío?
- ¿Tenemos acceso y permisos confirmados antes de iniciar la carga?
- ¿La plataforma distingue entre “guardar” y “enviar”?
- ¿Estamos cargando con suficiente margen de tiempo?
- ¿Tenemos evidencia descargada del envío exitoso?

Actividades a realizar

1. Confirmar usuario, permisos y firma electrónica (si aplica).
2. Revisar el cronograma y definir una hora interna límite anterior al cierre oficial.
3. Preparar y validar los archivos según formatos y límites de la plataforma.
4. Cargar la oferta siguiendo el orden y los espacios definidos.
5. Enviar formalmente la oferta.
6. Guardar evidencia del envío y verificar el estado final.
7. Asignar responsable de seguimiento posterior al envío.



Resultados esperados

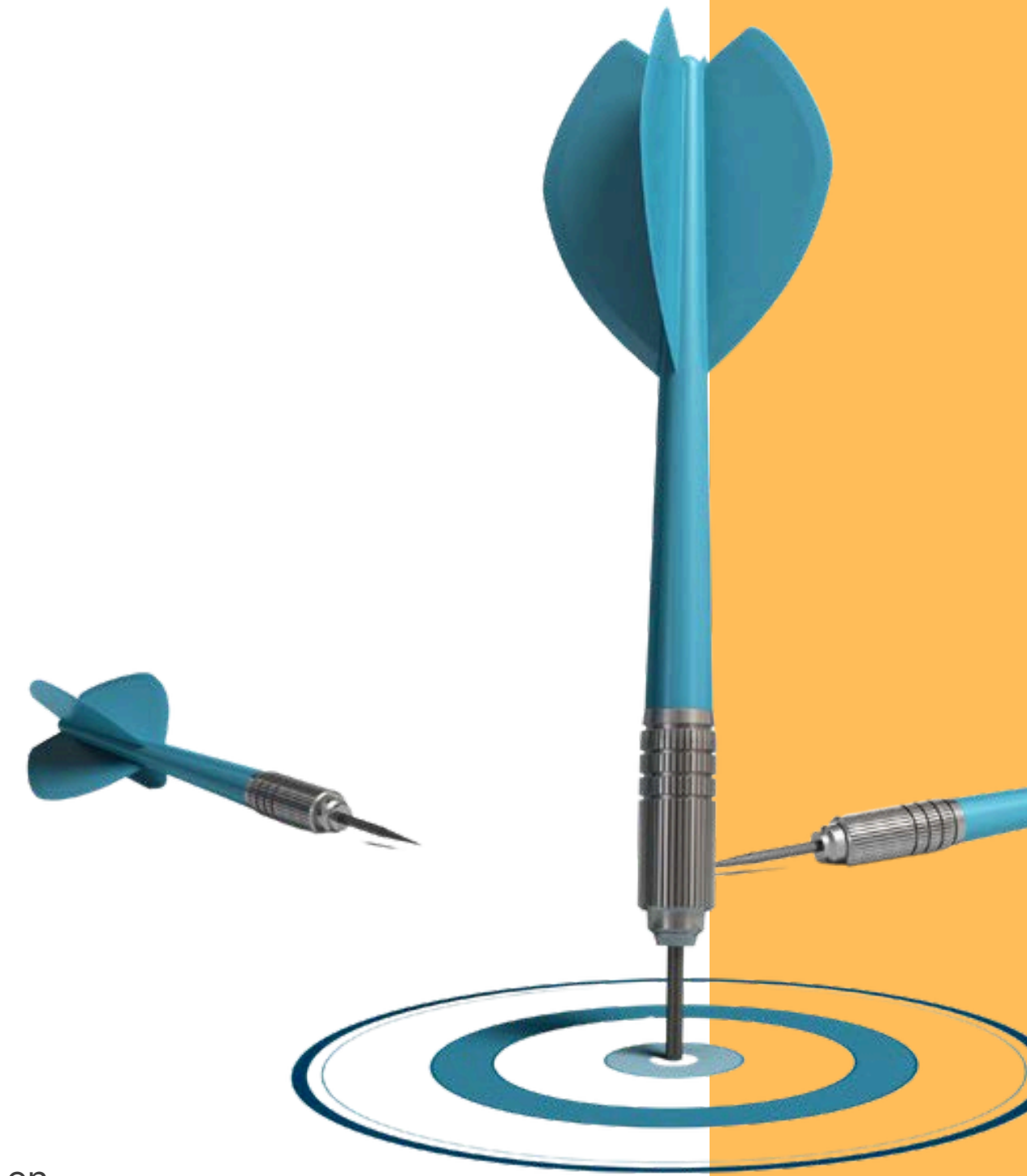
Al finalizar este paso, la empresa debe contar con:

- Una oferta presentada válidamente en la plataforma del país destino.
- Evidencia clara y verificable del envío.
- Confirmación de que la oferta quedó en estado “presentada”.
- Un responsable asignado para el seguimiento del proceso.

Errores frecuentes a evitar

- Cargar la oferta minutos antes del cierre del sistema.
- Confundir “guardar borrador” con “enviar”.
- Subir archivos corruptos, incompletos o ilegibles.
- Exceder el tamaño máximo de archivos.
- Cargar documentos en el espacio equivocado.
- No conservar evidencia del envío.
- Asumir que la plataforma notificará automáticamente cualquier error.

Una vez presentada correctamente la oferta en la plataforma del país destino, el proceso entra en una fase en la que la empresa deja de actuar sobre el contenido de su propuesta y pasa a gestionar activamente el seguimiento del procedimiento.



Paso 11. Seguimiento, evaluación y adjudicación

Para qué sirve este paso

Este paso sirve para que la empresa controle lo que ocurre después de haber presentado la oferta, responda oportunamente a los hitos del proceso y proteja su posición hasta la adjudicación (o la no adjudicación).

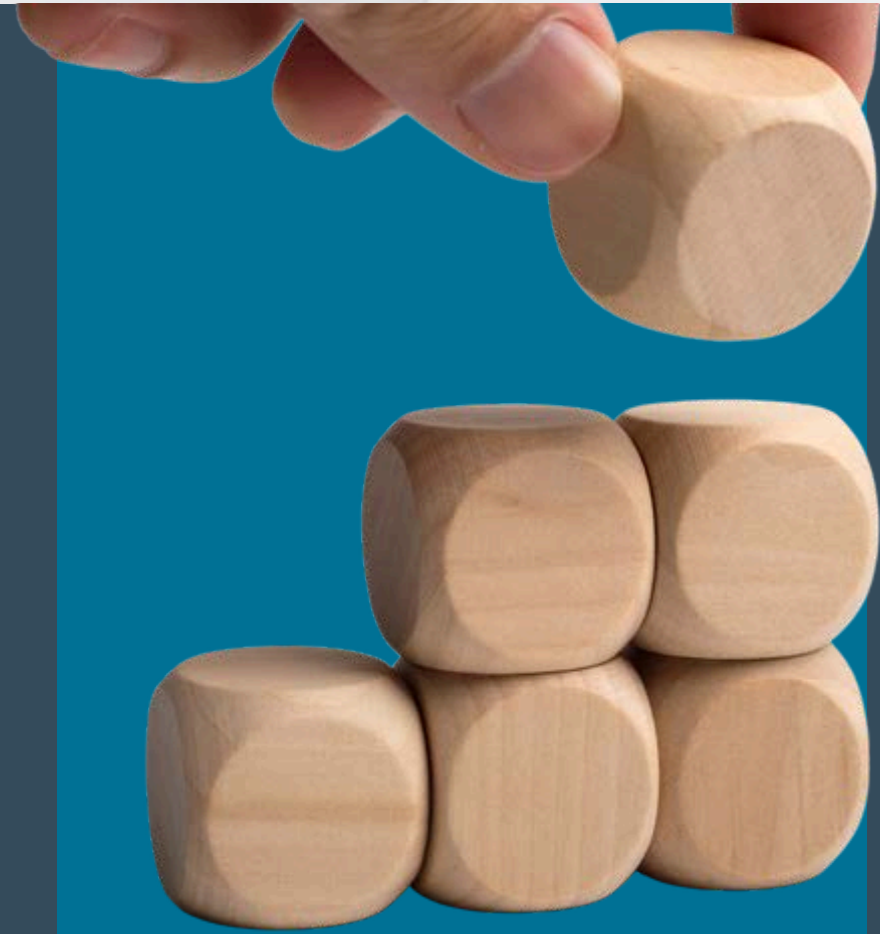
Aquí la empresa no puede mejorar su oferta, pero sí puede:

- evitar exclusiones por inacción,
- responder solicitudes formales,
- decidir si impugna,
- y prepararse para la firma del contrato si resulta adjudicada.

Qué debe entender la empresa

Antes de avanzar, la empresa debe tener claro que:

- Una vez presentada la oferta, el proceso sigue activo y requiere atención constante.
- La entidad puede:
 - solicitar aclaraciones o subsanaciones (cuando la normativa lo permite),
 - publicar informes de evaluación,
 - emitir actos de adjudicación o declarar desierto el proceso.
- La plataforma electrónica es el canal oficial de comunicación:
 - si la empresa no revisa el sistema, se considera notificada.
- Los plazos en esta etapa suelen ser cortos y perentorios.
- No responder, responder fuera de plazo o responder incorrectamente puede dejar sin efecto la oferta, incluso si fue competitiva.



Desarrollo metodológico

Dado que el riesgo en esta etapa está en la inacción, el paso se organiza en tres etapas operativas.

Etapa 1. Seguimiento activo del proceso

La empresa debe realizar un monitoreo sistemático de:

- publicaciones en la plataforma,
- mensajes o notificaciones del proceso,
- cambios en el estado de la oferta,
- documentos nuevos emitidos por la entidad.

Para esto, se debe tener una persona responsable de revisar la plataforma todos los días hábiles del proceso.

Etapa 2. Respuesta a solicitudes formales

Durante la evaluación, la entidad puede solicitar:

- aclaraciones,
- subsanaciones,
- documentos adicionales (cuando esté permitido).

La empresa debe:

- verificar si la solicitud es subsanable o no,
- responder solo lo solicitado,
- hacerlo dentro del plazo y por el canal indicado.

Etapa 3. Análisis del resultado y decisión posterior

Una vez publicada la evaluación o la adjudicación, la empresa debe:

- revisar el resultado completo,
- entender por qué ganó o perdió,
- decidir si:
 - continúa al PASO 12,
 - presenta una impugnación,
 - cierra el proceso y documenta aprendizajes.

Particularidades por país

Chile

En Chile, el seguimiento del proceso y la adjudicación se gestionan a través del portal [Mercado Público](#), y presentan las siguientes particularidades operativas que la empresa debe considerar:

Publicación progresiva de hitos en Mercado Público

Durante la evaluación, la entidad publica en el portal:

- actas,
- informes técnicos,
- resultados parciales o finales.

La empresa debe revisar directamente el proceso en el portal, ya que estas publicaciones constituyen notificación oficial.

Evaluación técnica con umbral mínimo

En muchos procesos, la evaluación técnica contempla un puntaje mínimo habilitante.

Si la oferta no alcanza este mínimo:

- queda fuera del proceso,
 - no pasa a evaluación económica,
- independientemente del precio ofertado.



Subsanaciones limitadas

En Chile no todos los errores son subsanables. Las posibilidades de aclaración o corrección están estrictamente definidas en las bases. La empresa debe revisar cuidadosamente si una solicitud de la entidad permite o no subsanar, antes de responder.

Comunicación centralizada en el portal

Toda comunicación relevante del proceso ocurre dentro de Mercado Público:

- solicitudes de aclaración,
- publicaciones de resultados,
- notificación de adjudicación o deserción.

No revisar el portal equivale a no atender una notificación.

Adjudicación y notificación

La adjudicación se publica en el portal mediante el acto administrativo correspondiente.

A partir de esta publicación:

- se activan los plazos para aceptar la adjudicación,
- y para avanzar a la firma del contrato.

Colombia

En Colombia, el seguimiento del proceso y la adjudicación se gestionan a través de [SECOP II](#) y presentan hitos formales específicos en los que el proveedor puede —y debe— participar activamente.

Las principales particularidades son las siguientes:

Publicación del informe de evaluación en SECOP II

Una vez evaluadas las ofertas, la entidad pública en SECOP II el informe de evaluación, que detalla:

- verificación de requisitos habilitantes,
- evaluación técnica y económica,
- puntajes obtenidos o habilitación/deshabilitación.

Esta publicación constituye notificación oficial y abre plazos formales de actuación.

Traslado del informe y observaciones de los oferentes

En Colombia, los oferentes cuentan con un plazo específico para presentar observaciones al informe de evaluación.

Durante este periodo, la empresa puede:

- señalar errores de la evaluación,
- solicitar aclaraciones,
- sustentar por qué su oferta cumple con lo exigido.

No presentar observaciones dentro del plazo implica aceptar tácitamente el informe.



Audiencia de adjudicación

Una particularidad central del sistema colombiano es la audiencia de adjudicación, que:

- puede realizarse de forma virtual o presencial,
- permite a los oferentes conocer la decisión final,
- y, en ciertos casos, intervenir conforme a las reglas del proceso.

La no asistencia no impide la adjudicación, pero sí limita la reacción inmediata del proveedor.

Decisión de adjudicación o declaratoria desierta

Tras la audiencia (cuando aplica), la entidad publica en SECOP II:

- el acto de adjudicación, o
- la declaratoria de proceso desierto.

Desde esta publicación se activan los plazos para:

- avanzar a la firma del contrato, o
- interponer recursos cuando proceda.

Canal único de comunicación

Todas las actuaciones del proceso se realizan y notifican a través de SECOP II.

Revisar solo el correo electrónico es insuficiente: la notificación válida es la publicada en la plataforma.

México

En México, el seguimiento del proceso y la adjudicación se realizan a través de la [Plataforma Digital de Contrataciones Públicas Compras MX](#), y presentan hitos formales claramente definidos que la empresa debe monitorear activamente.

Las principales particularidades son las siguientes:

Acto de presentación y apertura de proposiciones

Tras el cierre del plazo de presentación, se realiza el acto de presentación y apertura de proposiciones, cuyo resultado queda publicado en Compras MX.

En este acto:

- se deja constancia de las ofertas recibidas,
- se verifica la documentación presentada, incluida la acreditación de personalidad jurídica conforme al artículo 93 del Reglamento de la LAASSP o sus equivalentes del país de origen,
- y se inicia formalmente la etapa de evaluación.

Evaluación conforme a puntos y porcentajes o criterios binarios

La evaluación se realiza estrictamente conforme a:

- los criterios definidos en la convocatoria,
- el esquema de puntos y porcentajes (cuando aplica), o
- el cumplimiento/no cumplimiento en ciertos requisitos.

Mediante la Oferta Subsecuente de Descuento (OSD), se permite realizar electrónicamente uno o más ofrecimientos posteriores de mejora de precio, una vez concluido el acto de apertura (art. 5, fracción X LAASSP).



Publicación del fallo en la plataforma

La decisión final del procedimiento se formaliza mediante el fallo, que se publica en Compras MX.

Esta publicación:

- constituye la notificación oficial del resultado,
- indica al proveedor si resultó adjudicado o no,
- y detalla las razones de la decisión.

Plazos posteriores al fallo

A partir de la publicación del fallo, se activan los plazos para:

- preparar la documentación para la firma del contrato,
- cumplir requisitos previos de formalización,
- y, cuando proceda, interponer los medios de inconformidad previstos en la normativa.

Canal único de notificación

Todas las actuaciones relevantes del proceso (actos, evaluaciones, fallo) se notifican a través de Compras MX.

La revisión constante de la plataforma es indispensable, ya que la notificación se entiende realizada con la publicación.

Perú

En Perú, el seguimiento del proceso y la adjudicación se realizan a través del [Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado \(SEACE\)](#) y siguen una secuencia formal de etapas claramente definidas que el proveedor debe monitorear activamente.

Las principales particularidades son las siguientes:

Etapas formales del procedimiento de selección

El proceso en Perú se desarrolla por etapas sucesivas publicadas en SEACE, entre ellas:

- registro de participantes,
- presentación de ofertas,
- evaluación de ofertas,
- otorgamiento de la buena pro.

Cada cambio de etapa se publica en la plataforma y constituye notificación oficial.

Otorgamiento de la buena pro

La adjudicación se formaliza mediante el otorgamiento de la buena pro, acto que:

- identifica al proveedor ganador,
- se publica en SEACE,
- activa inmediatamente los plazos para la formalización del contrato.

La empresa debe revisar directamente la ficha del procedimiento para conocer este resultado.



Subsanaciones y aclaraciones

Durante la evaluación, la entidad puede solicitar:

- subsanación de documentos,
- aclaraciones puntuales,
- conforme a lo permitido por las bases y la normativa.

Estas solicitudes se gestionan exclusivamente a través de SEACE y dentro de plazos estrictos.

Seguimiento posterior al otorgamiento

Tras la buena pro, el proveedor debe:

- mantenerse atento a SEACE para requerimientos adicionales,
- preparar la documentación exigida para la suscripción del contrato,
- cumplir con los requisitos previos establecidos en las bases.

Canal único de notificación

Toda comunicación relevante del proceso (evaluaciones, subsanaciones, buena pro) se realiza mediante publicaciones en SEACE.

La falta de revisión oportuna de la plataforma puede generar pérdida de plazos clave.

Preguntas guía

- ¿Quién es responsable del seguimiento diario del proceso?
- ¿Estamos revisando la plataforma y no solo el correo?
- ¿Entendemos qué solicitudes son subsanables y cuáles no?
- ¿Tenemos capacidad de responder dentro de los plazos?
- ¿El resultado final justifica avanzar, impugnar o cerrar?

Actividades a realizar

1. Designar un responsable (y suplente) para el seguimiento del proceso.
2. Revisar la plataforma con frecuencia definida (idealmente diaria).
3. Registrar fechas clave y plazos de respuesta.
4. Analizar cualquier solicitud antes de responder.
5. Responder formalmente dentro del plazo y por el canal indicado.
6. Descargar y archivar los documentos de evaluación y adjudicación.
7. Tomar una decisión documentada tras el resultado.



Resultados esperados

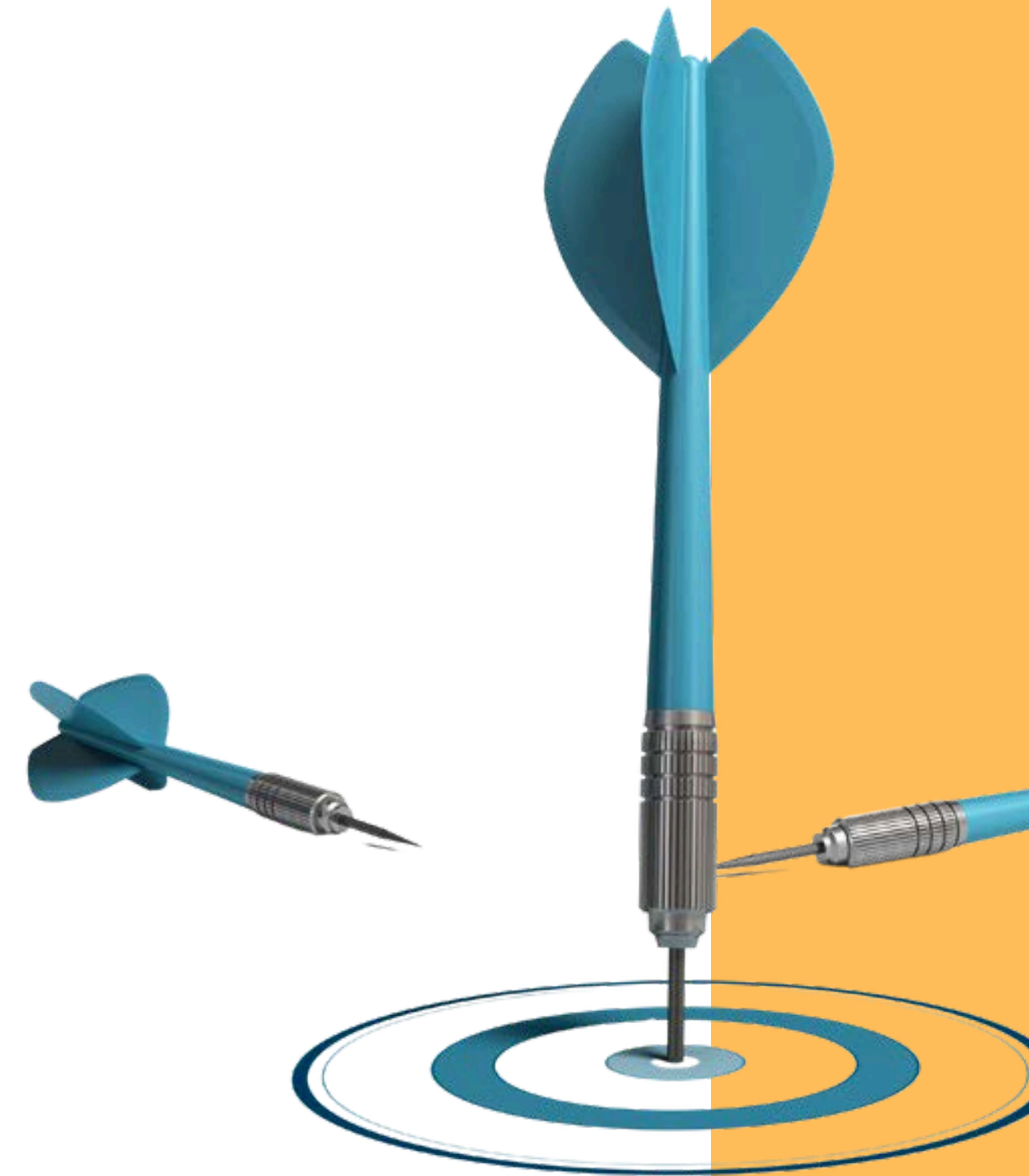
Al finalizar este paso, la empresa debe contar con:

- Seguimiento activo y documentado del proceso.
- Respuestas oportunas a solicitudes de la entidad (si las hubo).
- Comprensión clara del resultado del proceso.
- Decisión tomada: avanzar a firma, impugnar o cerrar.

Errores frecuentes a evitar

- Asumir que “si no hay noticias, todo va bien”.
- Revisar solo el correo y no la plataforma.
- Responder fuera de plazo.
- Subsanan aspectos no permitidos.
- Enviar información distinta a la solicitada.
- No analizar las razones de la no adjudicación.
- Llegar al PASO 12 sin preparación previa.

Con la adjudicación definida, el proceso pasa de la evaluación a la formalización del contrato, una etapa en la que la empresa deja de competir y asume compromisos jurídicos y financieros concretos.



Paso 12. Firma del contrato y formalización

Para qué sirve este paso

Este paso sirve para que la empresa transforme la adjudicación en un contrato válido y ejecutable, cumpliendo todos los requisitos formales exigidos por la entidad contratante dentro de los plazos establecidos.

Aquí la empresa ya ganó, pero aún puede:

- perder la adjudicación,
- enfrentar sanciones,
- retrasar el inicio del contrato

si no cumple correctamente con los requisitos de formalización.



Qué debe entender la empresa

- La adjudicación no equivale a un contrato firmado.
- La formalización del contrato está sujeta a:
 - si la empresa no revisa el sistema, se considera notificada.
 - plazos estrictos,
 - presentación de documentos específicos,
 - constitución de garantías,
 - validación de poderes y representación.
- Muchos de los requisitos de este paso no se pueden improvisar (garantías, poderes, cuentas bancarias, apostillas).
- La falta de cumplimiento oportuno puede dar lugar a:
 - pérdida de la adjudicación,
 - ejecución de garantías,
 - sanciones administrativas,
 - afectación de la reputación del proveedor.

Desarrollo metodológico

Dado el nivel de riesgo y las consecuencias de error, el PASO 12 se organiza en cuatro etapas secuenciales.

Etapas 1. Confirmación de la adjudicación y plazos

La empresa debe:

- identificar el acto formal de adjudicación,
- confirmar la fecha exacta de notificación,
- identificar:
 - el plazo para suscribir el contrato,
 - el plazo para presentar garantías y documentos.

Etapas 2. Preparación de garantías

Antes de firmar, la empresa debe:

- identificar las garantías exigidas (por ejemplo:
 - fiel cumplimiento,
 - adelantos,
 - otras específicas del contrato),
- verificar:
 - montos,
 - vigencias,
 - forma de constitución,
 - entidad emisora aceptada.

Estas garantías suelen ser condición previa para la firma.

Etapa 3. Verificación de representación y documentos

La empresa debe preparar y validar:

- poderes del representante legal o apoderado,
- documentos de constitución de la empresa,
- identificación del firmante,
- cuentas bancarias para pagos,
- documentos exigidos por la entidad para la firma.

En procesos internacionales, algunos documentos pueden requerir:

- legalización,
- apostilla,
- traducción.

Etapa 4. Firma y registro del contrato

Finalmente, la empresa debe:

- firmar el contrato electrónicamente o de forma presencial, según el país,
- verificar que el contrato:
 - refleje lo adjudicado,
 - coincida con la oferta presentada,
- confirmar que el contrato quede:
 - registrado,
 - publicado,
 - vigente.

Procedimiento por país

Chile

En Chile, la firma y formalización del contrato se gestionan principalmente a través del sistema **Mercado Público**, y presentan las siguientes particularidades operativas destacadas en los talleres:

Aceptación de la adjudicación en la plataforma

Tras la adjudicación, el proveedor debe aceptar formalmente la adjudicación en Mercado Público dentro del plazo indicado. La falta de aceptación oportuna puede derivar en la pérdida de la adjudicación.

Constitución de la garantía de fiel cumplimiento

Antes de la firma del contrato, el proveedor debe presentar la garantía de fiel cumplimiento, cuyo:

- monto,
- vigencia,
- forma de emisión

están definidos en las bases.

Sin esta garantía, no se formaliza el contrato.



Firma del contrato en el sistema

La firma del contrato puede realizarse:

- electrónicamente a través de Mercado Público, o
- de acuerdo con el mecanismo definido por la entidad contratante.

El proveedor debe contar con facultades de representación válidas al momento de la firma.

Revisión de condiciones contractuales

El contrato formalizado debe corresponder exactamente a:

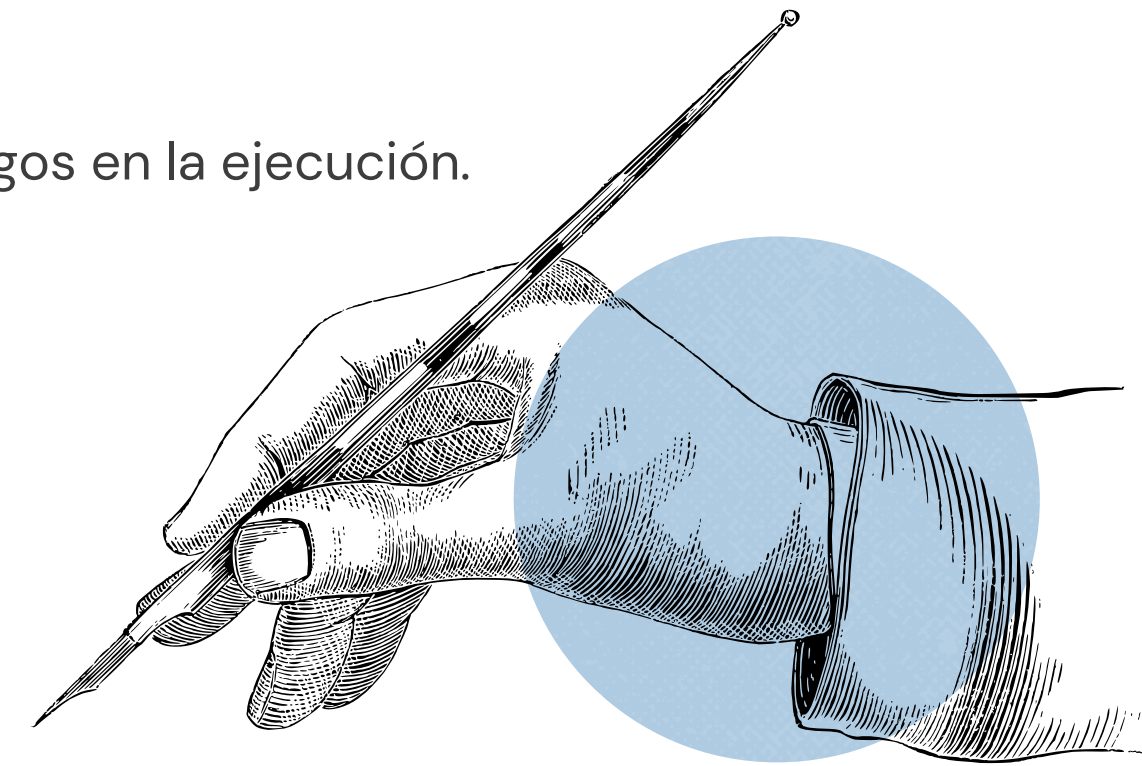
- lo adjudicado,
- lo ofertado,
- y lo establecido en las bases.

Es importante revisar el texto final antes de firmar, ya que ajustes no previstos pueden generar riesgos en la ejecución.

Publicación del contrato

Una vez firmado, el contrato queda publicado en Mercado Público, lo que marca:

- el inicio de su vigencia,
- y el paso formal a la etapa de ejecución.



Colombia

En Colombia, la firma y formalización del contrato se gestionan a través de SECOP II y están sujetas a requisitos previos estrictos que el proveedor debe cumplir para no perder la adjudicación.

Las principales particularidades operativas son las siguientes:

Perfeccionamiento del contrato

En Colombia, el contrato se considera perfeccionado cuando:

- es firmado por las partes, y
- se cumple con los requisitos previos definidos en el proceso.

Firma electrónica en SECOP II

La firma del contrato se realiza dentro de SECOP II, utilizando la firma electrónica asociada al usuario habilitado del proveedor. La persona que firma debe tener facultades suficientes, las cuales se validan con los documentos cargados en el sistema.

Garantías exigidas antes de la firma

Antes de la firma, el proveedor debe constituir las garantías exigidas en el proceso (por ejemplo, cumplimiento, calidad, pagos, anticipos).

Sin la aprobación de las garantías, no se formaliza el contrato.

Publicación del contrato en la plataforma

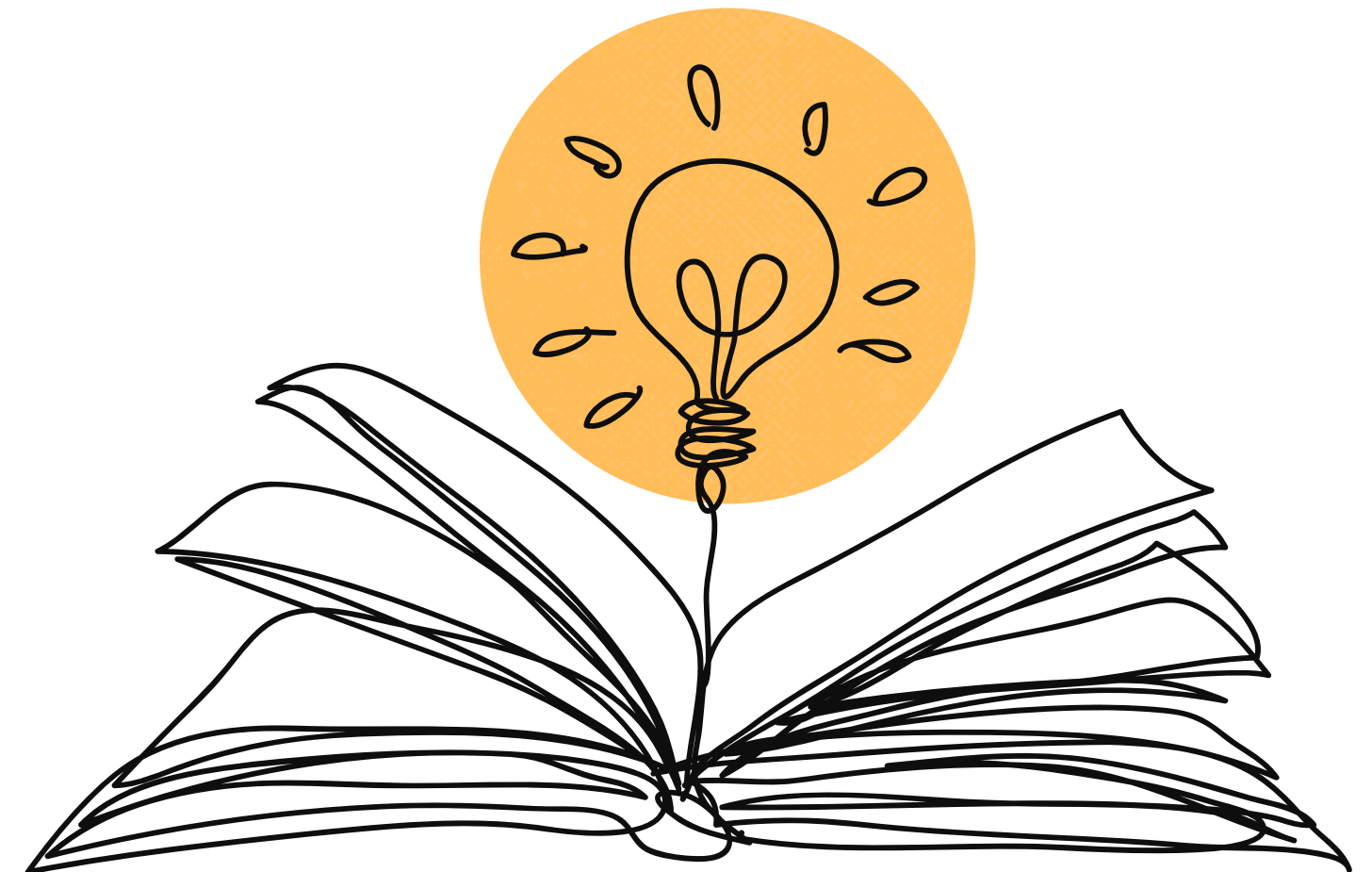
Una vez firmado, el contrato queda publicado en SECOP II, lo que:

- habilita el inicio de la ejecución,
- activa obligaciones contractuales,
- y sirve como medio oficial de consulta del contrato.

Plazos estrictos para la formalización

El incumplimiento de los plazos para firmar o presentar garantías puede dar lugar a:

- la pérdida de la adjudicación,
- la imposición de sanciones,
- y la afectación del historial del proveedor.



México

En México, la formalización del contrato se gestiona a través de la **Plataforma Digital de Contrataciones Públicas Compras MX** y está precedida por una serie de requisitos formales obligatorios que el proveedor adjudicado debe cumplir para no perder el contrato.

Las principales particularidades operativas son las siguientes:

Formalización posterior al fallo

La adjudicación se materializa mediante el fallo, publicado en Compras MX.

A partir de este acto se activan los plazos para:

- presentar la documentación requerida,
- cumplir requisitos previos,
- y proceder a la firma del contrato.

Firma del contrato en Compras MX

La firma del contrato se realiza dentro de la plataforma Compras MX, utilizando el módulo correspondiente. El firmante debe:

- estar habilitado como usuario del proveedor,
- contar con facultades suficientes para comprometer a la empresa.



Forma jurídica del contrato

Con base en la verificación de capacidad jurídica realizada en el Paso 11, el contrato se formaliza directamente con la persona extranjera o con la persona jurídica o sucursal constituida en México, según lo determinado en la convocatoria y la normativa aplicable.

Presentación de garantías

Antes de la firma, el proveedor debe constituir las garantías exigidas en el contrato (por ejemplo, cumplimiento o anticipos), en los términos, montos y vigencias definidos en la convocatoria.

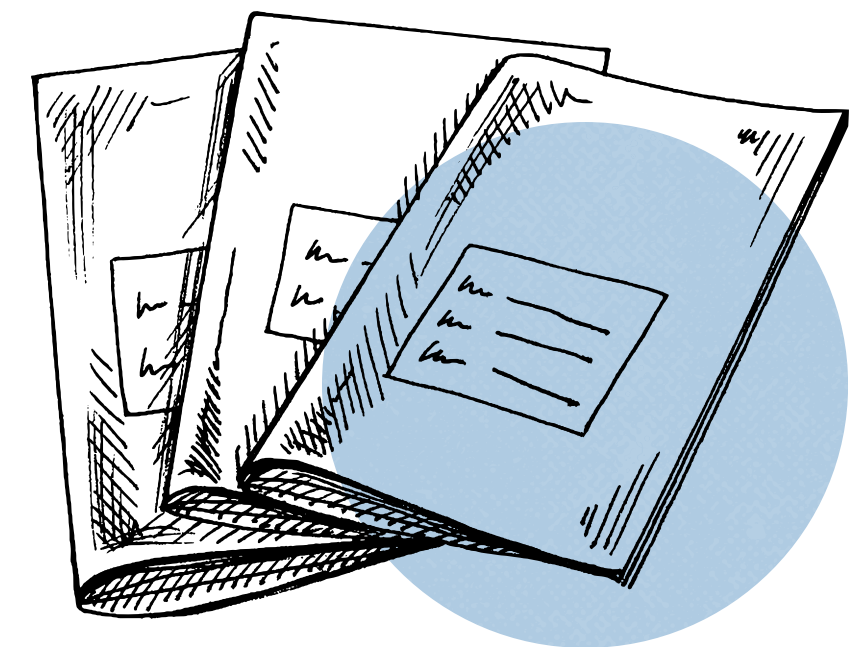
Sin estas garantías, no se formaliza el contrato.

Plazos estrictos de formalización

El incumplimiento de los plazos para:

- presentar documentos,
- constituir garantías,
- firmar el contrato,

puede derivar en la pérdida de la adjudicación y en consecuencias administrativas para el proveedor.



Perú

En Perú, la formalización del contrato se realiza conforme a los procedimientos establecidos en el **Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE)** y presenta requisitos formales específicos que el proveedor adjudicado debe cumplir para iniciar la ejecución.

Las principales particularidades operativas son las siguientes:

Formalización posterior a la buena pro

La adjudicación se materializa mediante el otorgamiento de la buena pro, publicado en SEACE.

A partir de este acto se activan los plazos para:

- presentar la documentación requerida,
- constituir garantías,
- y suscribir el contrato.

Presentación previa de requisitos para la firma

Antes de la suscripción del contrato, el proveedor debe presentar, entre otros:

- garantías exigidas (por ejemplo, fiel cumplimiento y adelantos),
 - documentos que acrediten representación,
 - información bancaria para pagos,
- conforme a lo establecido en las bases.



Firma del contrato conforme al mecanismo definido

La firma del contrato se realiza:

- según el mecanismo indicado por la entidad contratante,
- una vez verificado el cumplimiento de los requisitos previos.

El proveedor debe asegurarse de que el firmante tenga facultades suficientes.

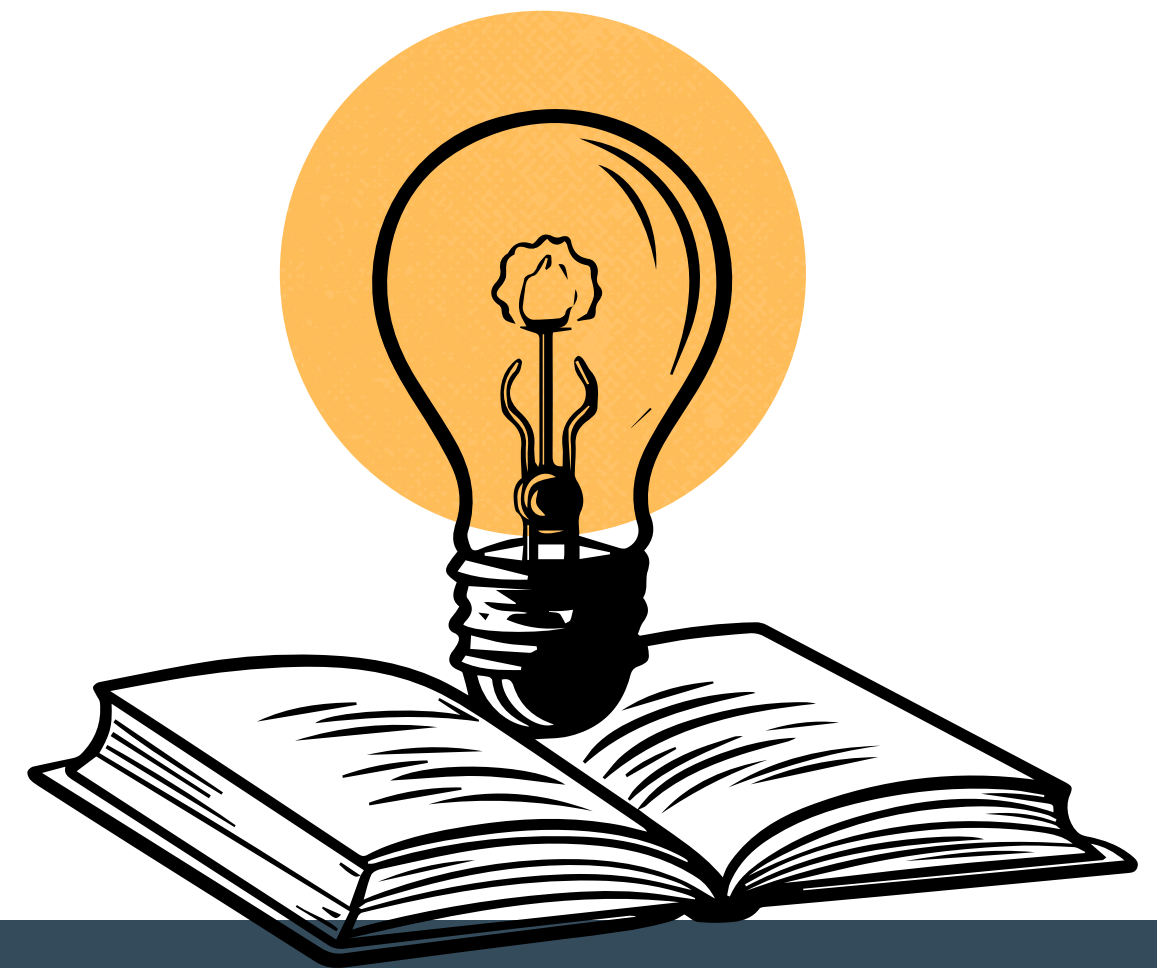
Revisión de documentos del extranjero

Los talleres enfatizan que los documentos provenientes del extranjero deben:

- estar legalizados o apostillados,
- estar traducidos al español cuando corresponda.

Publicación del contrato

Una vez firmado, el contrato queda registrado y publicado en SEACE, lo que: habilita el inicio de la ejecución contractual, y marca el paso al PASO 13.



Preguntas guía

- ¿Sabemos exactamente cuándo empieza el plazo para firmar?
- ¿Qué garantías debemos presentar y en qué plazo?
- ¿Quién firmará el contrato y con qué facultades?
- ¿Necesitamos documentos legalizados o apostillados?
- ¿El contrato final coincide con lo adjudicado?

Actividades a realizar

1. Descargar y revisar el acto de adjudicación.
2. Identificar plazos y requisitos de formalización.
3. Preparar y emitir las garantías exigidas.
4. Validar poderes, documentos legales y bancarios.
5. Coordinar la firma del contrato.
6. Verificar registro y publicación del contrato.
7. Archivar el contrato y documentos asociados.



Resultados esperados

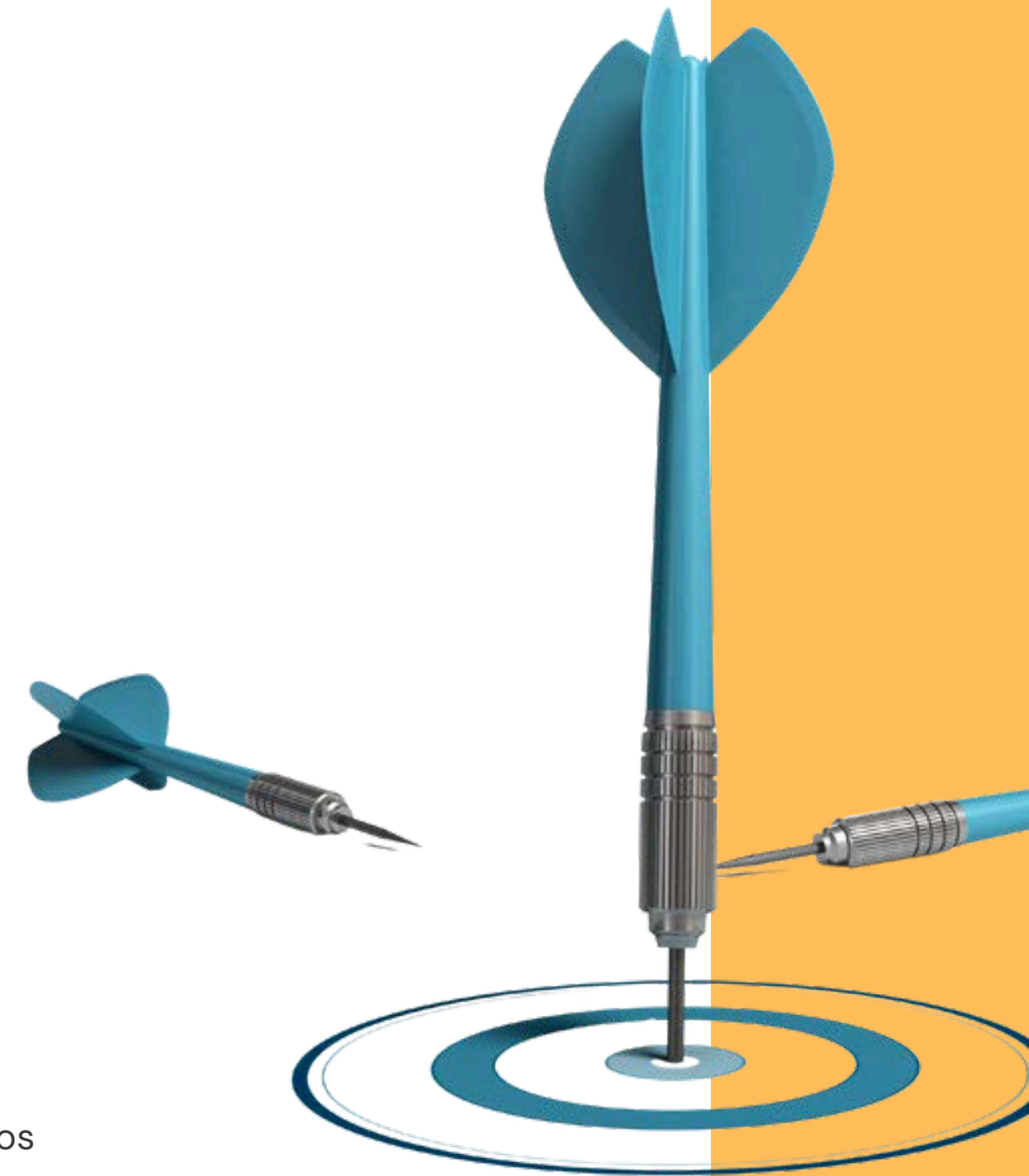
Al finalizar este paso, la empresa debe contar con:

- Contrato válidamente firmado.
- Garantías correctamente constituidas.
- Documentación completa y validada.
- Contrato registrado y vigente.
- Condiciones claras para iniciar la ejecución.

Errores frecuentes a evitar

- Asumir que la adjudicación garantiza la firma automática.
- No preparar las garantías con antelación.
- Presentar poderes o documentos vencidos o inválidos.
- Exceder los plazos de formalización.
- Firmar un contrato sin revisar condiciones finales.
- No verificar el registro y publicación del contrato.

Con el contrato ya firmado y formalizado, la empresa entra en la etapa de ejecución, donde los compromisos asumidos se traducen en entregables, plazos y responsabilidades concretas frente a la entidad contratante.



Paso 13. Ejecutar el contrato y retroalimentación

Para qué sirve este paso

Este paso sirve para que la empresa cumpla correctamente el contrato adjudicado, gestione la relación con la entidad contratante y convierta la experiencia de ejecución en aprendizaje útil para futuras participaciones en contratación pública internacional.

Aquí la empresa ya no compite, pero su desempeño:

- afecta directamente los pagos,
- condiciona eventuales sanciones o controversias,
- y determina su reputación como proveedor del Estado.

Qué debe entender la empresa

Antes de iniciar la ejecución, la empresa debe tener claro que:

- La firma del contrato no garantiza pagos automáticos: estos dependen del cumplimiento oportuno y conforme de las obligaciones.
- La ejecución contractual está sujeta a:
 - plazos,
 - entregables,
 - hitos de aprobación,
 - mecanismos de supervisión o interventoría.
- Cualquier incumplimiento puede generar:
 - multas,
 - penalidades,
 - ejecución de garantías,
 - resolución del contrato.
- La ejecución es también una fuente clave de información para mejorar:
 - decisiones Go / No-Go futuras,
 - preparación de ofertas,
 - estimación de costos y riesgos.



Desarrollo metodológico

Dado que la ejecución combina cumplimiento y aprendizaje, el paso se organiza en cuatro etapas complementarias.

Etapa 1. Inicio ordenado de la ejecución

- revisar nuevamente el contrato firmado,
- identificar:
 - obligaciones principales,
 - entregables,
 - plazos,
 - responsables,
 - causales de penalidad.
- confirmar los canales formales de comunicación con la entidad.

Etapa 2. Gestión del cumplimiento contractual

Durante la ejecución, la empresa debe:

- cumplir los plazos y especificaciones técnicas acordadas,
- documentar entregas y aprobaciones,
- atender requerimientos de supervisión o interventoría,
- registrar cualquier cambio o contingencia de forma formal.



Etapa 3. Gestión de pagos, garantías y riesgos

La empresa debe:

- identificar:
 - hitos de pago,
 - documentación requerida para facturar o cobrar,
 - plazos de pago.
- monitorear:
 - vigencia de garantías,
 - posibles penalidades,
 - riesgos de incumplimiento.
- activar mecanismos contractuales cuando existan:
 - retrasos imputables a la entidad,
 - cambios de alcance,
 - controversias.

Etapa 4. Cierre del contrato y retroalimentación

Al finalizar la ejecución, la empresa debe:

- confirmar:
 - cumplimiento total de las obligaciones,
 - aceptación final de entregables,
 - liberación de garantías (cuando aplique).
- documentar:
 - qué funcionó bien,
 - qué no funcionó,
 - qué se subestimó o sobreestimó.
- evaluar:
 - la rentabilidad real del contrato,
 - la carga administrativa,
 - la relación con la entidad.



Preguntas guía

- ¿Tenemos un plan claro de ejecución desde el primer día?
- ¿Quién es responsable del seguimiento contractual y de la relación con la entidad?
- ¿Estamos documentando correctamente entregas y aprobaciones?
- ¿Los pagos se están gestionando conforme a lo pactado?
- ¿Qué aprendizajes deja este contrato para futuras decisiones?

Actividades a realizar

- 1.Revisar el contrato y elaborar un plan interno de ejecución.
- 2.Asignar responsables de cumplimiento técnico, administrativo y financiero.
- 3.Documentar todas las entregas y comunicaciones relevantes.
- 4.Gestionar oportunamente facturación y cobros.
- 5.Monitorear garantías, penalidades y riesgos.
- 6.Cerrar formalmente el contrato.
- 7.Elaborar un registro de lecciones aprendidas.



Resultados esperados

Al finalizar este paso, la empresa debe contar con:

- Contrato ejecutado conforme a lo pactado.
- Pagos gestionados y recibidos.
- Garantías liberadas o en proceso de liberación.
- Relación contractual cerrada sin contingencias pendientes.
- Aprendizajes documentados para futuras participaciones.

Errores frecuentes a evitar

- Iniciar la ejecución sin revisar en detalle el contrato.
- No documentar entregas o aprobaciones.
- Descuidar la gestión de pagos.
- Ignorar señales tempranas de incumplimiento.
- No registrar cambios o contingencias.
- Cerrar el contrato sin extraer aprendizajes.

La ejecución del contrato cierra el ciclo de participación en la contratación pública internacional y, al mismo tiempo, abre el punto de partida para futuras decisiones. Más allá del cumplimiento de las obligaciones contractuales, este paso permite a la empresa evaluar su desempeño, consolidar aprendizajes y fortalecer su estrategia para nuevas participaciones. Utilizar la experiencia de ejecución como insumo para mejorar el análisis, la toma de decisiones y la preparación de ofertas es lo que transforma una participación puntual en una estrategia sostenible de largo plazo.



6.

Apoyos disponibles para empresas interesadas en participar en compras públicas internacionales en la Alianza del Pacífico

Uno de los principales desafíos para las empresas que buscan internacionalizarse a través de la contratación pública es acceder a la información, cumplir requisitos técnicos y competir en igualdad de condiciones en mercados externos. En la Alianza del Pacífico (AP), las empresas cuentan con un ecosistema institucional activo que ofrece apoyo técnico, legal, financiero y estratégico para facilitar su participación en licitaciones públicas en los países miembros del bloque.

Este apoyo se estructura en dos niveles complementarios:

6.1. Acompañamiento estratégico a través del Comité de Contratación Pública de la AP

El Comité de Contratación Pública es el espacio en el que los gobiernos de Chile, Colombia, México y Perú, garantizan que las reglas del juego sean claras, estables y aplicables de forma equitativa a los proveedores de la región. Cada país está representado por su entidad encargada de administrar los acuerdos comerciales:

- **Chile:** Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales (SUBREI)
- **Colombia:** Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT)
- **México:** Secretaría de Economía
- **Perú:** Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)

Estas entidades cumplen un rol crucial para las empresas, ya que:

- Interlocutan con sus pares para resolver problemas específicos que puedan afectar a proveedores (por ejemplo, requisitos discriminatorios en una licitación o dificultades técnicas de acceso).
- Supervisan el cumplimiento de los compromisos del capítulo de compras públicas, asegurando que las empresas del bloque sean tratadas como proveedores nacionales en los concursos cubiertos por el acuerdo.
- Promueven herramientas conjuntas como el Observatorio de Contratación Pública, que permite a las empresas consultar información comparada sobre normativas, estadísticas y oportunidades en los cuatro países.
- Impulsan espacios de capacitación conjunta y difusión de buenas prácticas, con foco en mipymes y sectores estratégicos.

Para las empresas, esto significa que no están solas al enfrentar un proceso en otro país miembro: cuentan con puntos de contacto nacionales que pueden acompañarlas en la interpretación del marco normativo y actuar ante barreras o dificultades que limiten su participación.

6.2. Servicios concretos para fortalecer capacidades empresariales

Cada país de la AP cuenta con agencias de promoción de exportaciones o entidades equivalentes que brindan apoyos directos a empresas interesadas en acceder a mercados públicos internacionales. Estos apoyos han sido fortalecidos y sistematizados en programas específicos que incluyen asesoría técnica, formación especializada, herramientas de inteligencia comercial y cofinanciamiento.

Chile – ProChile

Empresas chilenas que identifiquen oportunidades de contratación pública en otros países AP pueden acceder a:

- [Programa de Estrategia de Internacionalización vía Licitaciones Públicas \(2024\)](#), con asesoría estratégica avanzada para empresas con experiencia en licitaciones.
- **Apoyo** en identificación de oportunidades, preparación de ofertas y reuniones con organismos financiadores.
- [Fondos concursables](#) para cofinanciar participación en ferias, estudios, asesorías legales y más.
- [Inteligencia de mercados](#), plataformas digitales como “ProChile a tu Medida” y el Mapa de Potencial Exportador.
- Difusión de **guías** para aprovechar acuerdos comerciales con capítulos de compras públicas.



Colombia – ProColombia

- [Seminarios, talleres y asesoría técnica en compras públicas internacionales](#).
- Programa "Fábricas de Internacionalización" en alianza con MinCIT.
- Portal de [Oportunidades de Negocios – Licitaciones](#): motor de búsqueda de concursos internacionales.
- Publicación de **guías país-sector** para licitar en el exterior.
- Apoyo de agregados comerciales y orientación sobre certificaciones, trámites y beneficios de tratados.



México – Secretaría de Economía y Bancomext

- Secretaría de Economía ofrece programas como [IMMEX y Drawback](#) que mejoran competitividad exportadora.
- Publicación de guías del exportador y coordinación de capacitaciones con cámaras empresariales.
- [Bancomext](#) otorga garantías financieras (bid bonds, cumplimiento) y [créditos](#) a empresas licitantes.
- Apoyo en estructuración financiera de proyectos, acceso a seguros y tasas preferenciales.
- La red diplomática mexicana actúa como puente con gobiernos extranjeros ante grandes licitaciones.



Perú – PROMPERÚ

- **Ruta Exportadora**: asesoría continua en todas las fases de internacionalización.
- **Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI)**: cofinancia los proyectos de empresas peruana, orientadas a fortalecer, promover y acelerar su proceso de internacionalización.
- **Programa de Licitaciones**: asistencia técnica para registro, elaboración de ofertas y cumplimiento normativo.
- Plataformas como **Exportemos.pe** y **PeruXpert** para identificar oportunidades con gobiernos extranjeros.
- Actividades como “Miércoles del Exportador”, ferias, ruedas de negocios y formación especializada.



6.3. Servicios concretos para fortalecer capacidades empresariales

Cualquiera sea su país de origen dentro de la AP, si su empresa desea expandirse a través de contratos públicos en el exterior, puede contar con:

- Acompañamiento institucional para interpretar el marco normativo y solucionar dificultades.
- Acceso preferencial a mercados públicos gracias al trato nacional pactado en el acuerdo.
- Apoyo técnico y financiero para preparar y presentar ofertas competitivas.
- Espacios de formación, información y networking con potenciales compradores públicos.

Este ecosistema de apoyo permite que incluso empresas pequeñas o con poca experiencia internacional puedan competir en igualdad de condiciones y explorar el mercado de compras públicas como una vía real de internacionalización.

Para comenzar, se recomienda que cada empresa contacte a su agencia nacional de promoción o al ministerio responsable del comercio exterior, donde podrá recibir orientación personalizada y acceder a los servicios disponibles.

7. Recomendaciones finales para una participación sostenible

La participación en la contratación pública internacional no debe entenderse como una suma de procesos aislados, sino como una estrategia empresarial de mediano y largo plazo. Las empresas que logran resultados sostenidos son aquellas que utilizan cada proceso —ganado o no— como una fuente de aprendizaje y mejora continua.

Las siguientes recomendaciones sintetizan los principales aprendizajes de la ruta desarrollada en esta guía.



7.1. Construir una estrategia de largo plazo

Participar en contratación pública internacional exige consistencia, disciplina y visión estratégica. Tratar cada licitación como un evento independiente suele llevar a decisiones reactivas, altos costos y frustración.

Para construir una estrategia sostenible, la empresa debe:

- Definir países y sectores prioritarios, en lugar de intentar participar en todos los mercados disponibles.
- Utilizar el PASO 8 (Go / No-Go) como una herramienta permanente, no excepcional.
- Reconocer que la primera participación en un país no siempre se traduce en una adjudicación, pero sí en aprendizaje clave del mercado.
- Entender que la reputación como proveedor del Estado se construye con:
 - cumplimiento,
 - calidad,
 - y desempeño contractual consistente.

Una estrategia de largo plazo reduce errores, optimiza recursos y mejora progresivamente la competitividad de la empresa.



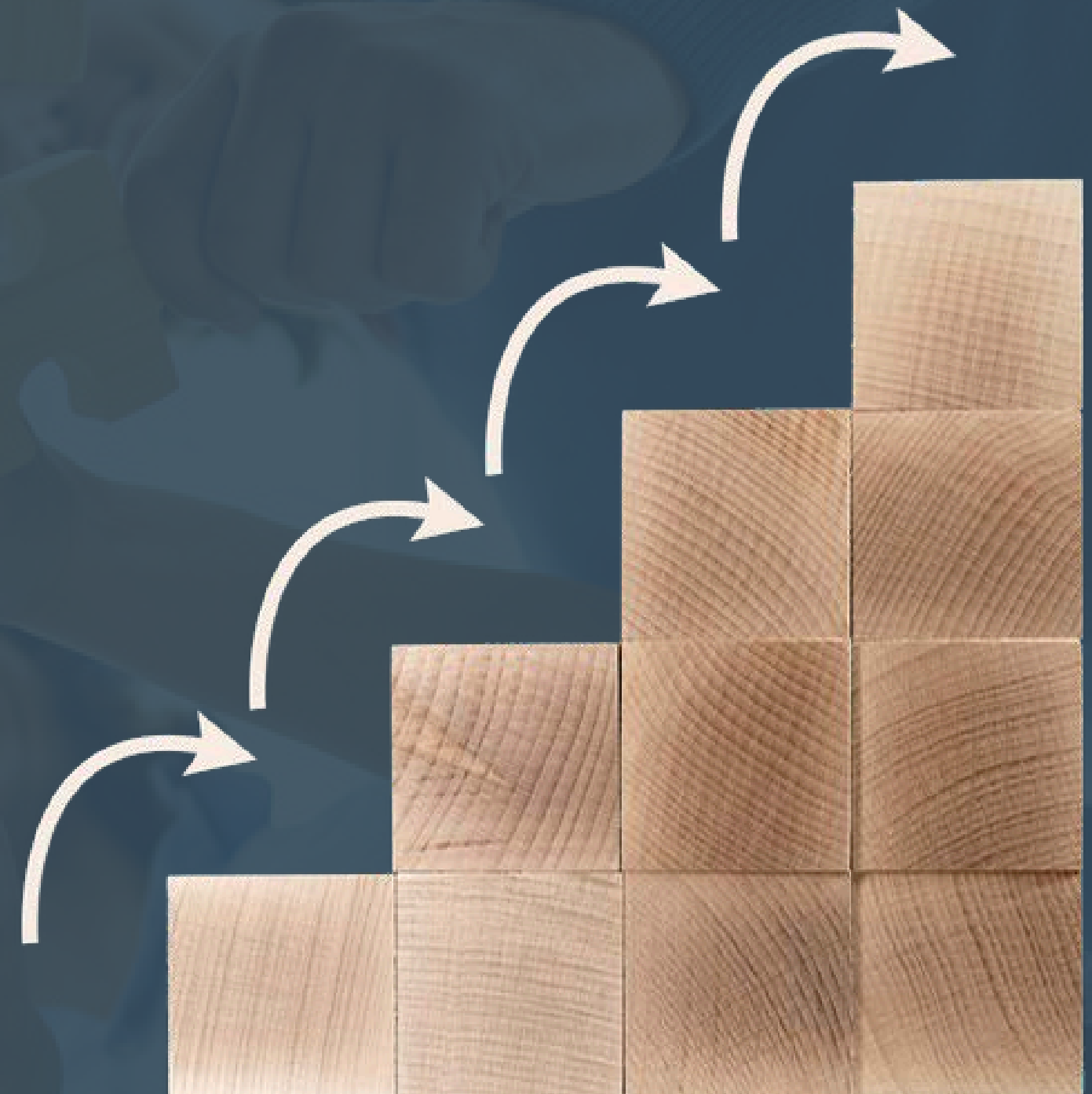
7.2. Gestión del aprendizaje y mejora continua

Cada proceso de contratación pública genera información valiosa, independientemente de su resultado. La diferencia entre empresas que avanzan y las que se estancan está en cómo gestionan ese aprendizaje.

Para fortalecer la mejora continua, la empresa debería:

- Documentar sistemáticamente:
 - decisiones Go / No-Go,
 - resultados de evaluación,
 - observaciones recibidas,
 - dificultades operativas.
- Actualizar sus:
 - plantillas de ofertas,
 - checklists,
 - cronogramas internos,
 - matrices de costos y riesgos.
- Incorporar los aprendizajes del PASO 13 como insumo directo para:
 - mejorar el análisis de licitaciones (PASO 7),
 - refinar decisiones futuras (PASO 8),
 - y preparar ofertas más competitivas (PASO 9).

La contratación pública internacional premia a las empresas que aprenden rápido y ajustan sus procesos.



7.3. Cuándo buscar apoyo especializado

Aunque esta guía permite a la empresa avanzar de manera autónoma, existen situaciones en las que buscar apoyo especializado es una decisión estratégica, no una señal de debilidad.

Conviene considerar apoyo legal, técnico o local cuando:

- El proceso involucra:
 - contratos de alta cuantía,
 - riesgos financieros relevantes,
 - cláusulas contractuales complejas.
- La empresa enfrenta por primera vez:
 - un país,
 - un sector altamente regulado,
 - una modalidad contractual específica.
- Existen dudas sobre:
 - interpretación normativa,
 - constitución de garantías,
 - mecanismos de resolución de controversias.
- La ejecución del contrato (PASO 13) presenta riesgos que pueden afectar la continuidad del negocio.



Es importante recordar que la guía no sustituye asesoría especializada, pero sí permite a la empresa:

- saber qué preguntar,
- identificar dónde están los riesgos,
- y tomar decisiones informadas sobre cuándo y cómo buscar apoyo.

En resumen:

Una participación sostenible en la contratación pública internacional no se construye con una sola licitación, sino con procesos bien ejecutados, decisiones conscientes y aprendizaje continuo. Utilizada de forma disciplinada, esta guía permite a las empresas de la Alianza del Pacífico avanzar con mayor seguridad, reducir errores y fortalecer su estrategia de internacionalización en los mercados de compras públicas.

Glosario de siglas y abreviaturas

Alianza del Pacífico

- AP: Alianza del Pacífico
- PAT: Proyecto de Acompañamiento Técnico

Colombia

- SECOP: Sistema Electrónico para la Contratación Pública
- SECOP I: Módulo/sistema informativo para procesos históricos
- SECOP II: Plataforma transaccional vigente
- TVEC: Tienda Virtual del Estado Colombiano
- RUP: Registro Único de Proponentes

Chile

- ChileCompra: Dirección de Compras y Contratación Pública / administrador del sistema
- Mercado Público: Portal/plataforma de compras públicas de Chile

México

- Compras MX: Plataforma Digital de Contrataciones Públicas (sustituye a CompraNet)
- CUCoP: Clasificación Única de las Compras Públicas

Estándares y clasificaciones

- OCDS: Open Contracting Data Standard
- UNSPSC: United Nations Standard Products and Services Code

Formatos de datos

- CSV: Formato de archivo de datos (comma-separated values)

GRACIAS



Economía
Secretaría de Economía



PERÚ Ministerio de Comercio Exterior y Turismo



ARAÚJOIBARRA
Consultores en Negocios Internacionales

