



Gestión de las Adquisiciones del Proyecto



Efectuar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones es el proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato.



Efectuar las Adquisiciones

Entradas

- .1 Plan para la dirección del proyecto
 - Plan para la gestión del alcance
 - Plan de gestión de los requisitos
 - Plan de gestión de las comunicaciones
 - Plan de gestión de los riesgos
 - Plan de gestión de las adquisiciones
 - Plan de gestión de la configuración
 - Línea base de costos
- .2 Documentos del proyecto
 - Registro de lecciones aprendidas
 - Cronograma del proyecto
 - Documentación de requisitos
 - Registro de riesgos
 - Registro de interesados
- .3 Documentación de las adquisiciones
- .4 Propuestas de los vendedores
- .5 Factores ambientales de la empresa
- .6 Activos de los procesos de la organización

Herramientas y Técnicas

- .1 Juicio de expertos
- .2 Publicidad
- .3 Conferencia de oferentes
- .4 Análisis de datos
 - Evaluación de propuestas
- .5 Habilidades interpersonales y de equipo
 - Negociación

Salidas

- .1 Vendedores seleccionados
- .2 Acuerdos
- .3 Solicitudes de cambio
- .4 Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
 - Plan de gestión de los requisitos
 - Plan de gestión de la calidad
 - Plan de gestión de las comunicaciones
 - Plan de gestión de los riesgos
 - Plan de gestión de las adquisiciones
 - Línea base del alcance
 - Línea base del cronograma
 - Línea base de costos
- .5 Actualizaciones a los documentos del proyecto
 - Registro de lecciones aprendidas
 - Documentación de requisitos
 - Matriz de trazabilidad de requisitos
 - Calendarios de recursos
 - Registro de riesgos
 - Registro de interesados
- .6 Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Gráfico 12-4. Efectuar las Adquisiciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas



Efectuar las Adquisiciones

Para poder seleccionar a los proveedores, **tema que trataremos en mas adelante**, hay que localizarlos antes



Efectuar las Adquisiciones

- ✓ Herramientas para localizar Fuentes de Suministro:
 - Registro de Proveedores
 - Catálogos
 - Publicaciones o anuncios
 - Agentes de ventas



Efectuar las Adquisiciones

✓ Registro de Proveedores:

Consiste en abrir un archivo por orden alfabético que servirá para guardar los resúmenes de cotizaciones, lista de precios, catálogos, circulares y en sí toda la información que pueda obtenerse sobre las mercancías que se compran o que puedan sustituir a las mismas.



Efectuar las Adquisiciones

✓ Catálogos:

Los catálogos son, naturalmente, fuentes corrientes para reunir información acerca de los artículos hechos por las compañías que lo editan. Son particularmente de fiar en cuanto a los artículos “estándar”, aunque no resultan suficientes para las compras especiales



Efectuar las Adquisiciones

✓ Publicaciones o anuncios:

Consiste en publicar en los periódicos de mayor circulación o La Gaceta, que la empresa o proyecto necesita la adquisición de ciertos materiales



Efectuar las Adquisiciones

✓ Agentes de Ventas:

El Agente de Ventas suele estar familiarizado con las condiciones del mercado y las tendencias de los precios de las mercancías de su ramo. Estos vendedores adquieren a menudo una relación de carácter casi asesor.



Efectuar las Adquisiciones

✓ Relaciones sobre comprador y vendedor:

Tanto para el comprador como para el vendedor, su sociedad o relación significa comprar y vender para beneficiarse



Efectuar las Adquisiciones

✓ Relaciones sobre comprador y vendedor:

Tres de los servicios que desea todo comprador:

Rebaja en los costos,

Ideas para productos nuevos y

Consideraciones especiales en los casos imprevisto



Efectuar las Adquisiciones

✓ Herramientas para las Relaciones comprador - vendedor:

Lo mínimo que esperamos de los agentes vendedores:

- ✓ El mismo servicio e igual precio que los que se den a los clientes más favorecidos
- ✓ Información acerca de productos y procesos nuevos
- ✓ Pronta y amable enmienda de los errores de cualquier clase



Efectuar las Adquisiciones

✓ Herramientas para las Relaciones comprador - vendedor:

Lo mínimo que esperan de los compradores:

- ✓ Escuchar sin prejuicio
- ✓ No alentar a realizarle otra visita cuando sabe que no hay posibilidad de un pedido
- ✓ Que no solicite pedidos especiales o con prisas, a menos que sean absolutamente esencial
- ✓ Ser correcto y franco en todo momento



Efectuar las Adquisiciones

✓ Herramientas para las Relaciones comprador - vendedor:

Lo mínimo que esperan de los compradores:

- ✓ No emplear trucos contrarios a la ética para conseguir precios más favorables



Efectuar las Adquisiciones

✓ Herramientas para las Relaciones comprador - vendedor:

Entrevista

Toda entrevista efectiva tiene que comenzar con un plan y nunca se ha de dejar que avance sin ninguna orientación.

El comprador debe conocer la calidad, entregas, servicio y precio requeridos y no dejarlo esperando



Efectuar las Adquisiciones

✓ Herramientas para las Relaciones comprador - vendedor:

Visitas a las Fábricas

Cada uno tiene ocasión de ver y escuchar los problemas del otro, lo que es una forma segura de establecer un respeto mutuo y hasta que punto puede el proveedor mejorar sus servicios



Efectuar las Adquisiciones

✓ Herramientas para las Relaciones comprador - vendedor:

Prácticas contrarias a la ética

El mal de la “Letra Menuda”

Robo de Ideas

Regalos de Navidad



Efectuar las Adquisiciones

Comprende la obtención de respuestas (propuestas, información técnica, etc..) de los posibles proveedores e Involucra la recepción de las propuestas y/o cotizaciones y su evaluación a través de los criterios previamente establecidos



Efectuar las Adquisiciones

Entradas

- .1 Plan para la dirección del proyecto
 - Plan para la gestión del alcance
 - Plan de gestión de los requisitos
 - Plan de gestión de las comunicaciones
 - Plan de gestión de los riesgos
 - Plan de gestión de las adquisiciones
 - Plan de gestión de la configuración
 - Línea base de costos
- .2 Documentos del proyecto
 - Registro de lecciones aprendidas
 - Cronograma del proyecto
 - Documentación de requisitos
 - Registro de riesgos
 - Registro de interesados
- .3 Documentación de las adquisiciones
- .4 Propuestas de los vendedores
- .5 Factores ambientales de la empresa
- .6 Activos de los procesos de la organización

Herramientas y Técnicas

- .1 Juicio de expertos
- .2 Publicidad
- .3 Conferencia de oferentes
- .4 Análisis de datos
 - Evaluación de propuestas
- .5 Habilidades interpersonales y de equipo
 - Negociación

Salidas

- .1 Vendedores seleccionados
- .2 Acuerdos
- .3 Solicitudes de cambio
- .4 Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
 - Plan de gestión de los requisitos
 - Plan de gestión de la calidad
 - Plan de gestión de las comunicaciones
 - Plan de gestión de los riesgos
 - Plan de gestión de las adquisiciones
 - Línea base del alcance
 - Línea base del cronograma
 - Línea base de costos
- .5 Actualizaciones a los documentos del proyecto
 - Registro de lecciones aprendidas
 - Documentación de requisitos
 - Matriz de trazabilidad de requisitos
 - Calendarios de recursos
 - Registro de riesgos
 - Registro de interesados
- .6 Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Gráfico 12-4. Efectuar las Adquisiciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas



Efectuar las Adquisiciones

✓ Importancia:

Si existe habilidad para seleccionar y mantener buenos proveedores, podemos decir, y hasta asegurar, que la acción de comprar es eficiente



Efectuar las Adquisiciones

✓ Importancia:

A medida que todo va volviéndose más complejo, se crea la necesidad de eliminar las decisiones tomadas erróneamente con graves consecuencias para la economía del proyecto o empresa



Efectuar las Adquisiciones

✓ Importancia:

Pero no siempre es fácil identificar a los buenos proveedores, para lo cual el medio más adecuado es una apreciación objetiva, principalmente si se establece un método que matemáticamente nos elimine las conjeturas subjetivas en las decisiones



Efectuar las Adquisiciones

Empresa privada-proyecto

No está obligada, a menos que los procedimientos internos lo dispongan de seleccionar a los proveedores por medio de un método matemático



Efectuar las Adquisiciones

Empresa pública

Está obligada, sobre todo si es por medio de una licitación, y normalmente por disposiciones internas, debe justificar la decisión aunque sea una compra directa, por lo que es más común la utilización de un método matemático o comparativo



Efectuar las Adquisiciones

Un sistema de evaluación es una herramienta que permite seleccionar al contratista idóneo, ponderando sus condiciones personales, las de su oferta y el precio.

El sistema de evaluación es una obligación legal, contenida en el artículo 42, inciso b) de la ley de Contratación Administrativa que forma parte de la estructura mínima de la Licitación.



Efectuar las Adquisiciones

El sistema de evaluación pretende objetivizar, es decir reglar la decisión administrativa: el acto de adjudicación.

De esta manera, el ejercicio de las potestades discrecionales de la Administración queda trasladado a una fase anterior, durante la preparación del pliego de condiciones, que es cuando la Administración debe seleccionar los parámetros de evaluación (o criterios) más apropiados en función del objeto, conferirles un peso específico o porcentaje y, finalmente, seleccionar el método de evaluación más objetivo para ponderar cada factor.



Efectuar las Adquisiciones

Un sistema de valoración de proveedores utilizado con gran éxito por una empresa, no necesariamente es apropiado para otra; por este motivo, se presenta algunos modelos , que pueden adaptarse perfectamente a cualquier compañía, empresa o proyecto



Efectuar las Adquisiciones

Entradas

- .1 Plan para la dirección del proyecto
 - Plan para la gestión del alcance
 - Plan de gestión de los requisitos
 - Plan de gestión de las comunicaciones
 - Plan de gestión de los riesgos
 - Plan de gestión de las adquisiciones
 - Plan de gestión de la configuración
 - Línea base de costos
- .2 Documentos del proyecto
 - Registro de lecciones aprendidas
 - Cronograma del proyecto
 - Documentación de requisitos
 - Registro de riesgos
 - Registro de interesados
- .3 Documentación de las adquisiciones
- .4 Propuestas de los vendedores
- .5 Factores ambientales de la empresa
- .6 Activos de los procesos de la organización

Herramientas y Técnicas

- .1 Juicio de expertos
- .2 Publicidad
- .3 Conferencia de oferentes
- .4 Análisis de datos
 - Evaluación de propuestas
- .5 Habilidades interpersonales y de equipo
 - Negociación

Salidas

- .1 Vendedores seleccionados
- .2 Acuerdos
- .3 Solicitudes de cambio
- .4 Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
 - Plan de gestión de los requisitos
 - Plan de gestión de la calidad
 - Plan de gestión de las comunicaciones
 - Plan de gestión de los riesgos
 - Plan de gestión de las adquisiciones
 - Línea base del alcance
 - Línea base del cronograma
 - Línea base de costos
- .5 Actualizaciones a los documentos del proyecto
 - Registro de lecciones aprendidas
 - Documentación de requisitos
 - Matriz de trazabilidad de requisitos
 - Calendarios de recursos
 - Registro de riesgos
 - Registro de interesados
- .6 Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

Gráfico 12-4. Efectuar las Adquisiciones: Entradas, Herramientas y Técnicas, y Salidas



Efectuar las Adquisiciones

- **Sistema de Ponderación**

Un sistema de ponderación es un método para cuantificar información cualitativa con el fin de minimizar el efecto de los prejuicios personales en la selección de vendedores. Muchos de estos sistemas implican asignar un valor numérico a cada uno de los criterios de evaluación, calificar a los potenciales vendedores respecto a cada criterio, multiplicar el valor numérico por la calificación y sumar los productos resultantes para calcular una puntuación global.



Efectuar las Adquisiciones

- **Estimaciones Independientes**

Para muchos artículos a adquirir, la organización que compra puede preparar sus propias estimaciones independientes de los costes, o solicitar la preparación de una estimación independiente, como forma de verificar los precios propuestos. Esta estimación independiente a veces se denomina estimación de lo que “debería costar”. La existencia de diferencias significativas con respecto a estas estimaciones de costes puede indicar que el enunciado del trabajo del contrato no ha sido el adecuado, que el vendedor potencial no ha comprendido o no ha podido responder totalmente al enunciado del trabajo del contrato, o que el mercado ha cambiado.



Efectuar las Adquisiciones

- **Sistema de Selección**

Un sistema de selección establece los requisitos mínimos de rendimiento para uno o más criterios de evaluación, y puede emplear un sistema de ponderación y estimaciones independientes. Por ejemplo, a un vendedor potencial se le podría requerir que proponga un director del proyecto con calificaciones específicas antes de que sea considerada el resto de la propuesta. Estos sistemas de selección se usan para proporcionar una clasificación ponderada, de mejor a peor, de todos los vendedores que han presentado una propuesta.



Efectuar las Adquisiciones

Modelo I

Toma cuatro elementos básicos del proceso de compras:

- ✓ El precio
- ✓ El Tiempo
- ✓ La calidad y
- ✓ La cantidad



Efectuar las Adquisiciones

Modelo II

Se elabora un cuadro en donde la suma para conocer la calificación debe realizarse en forma horizontal

Tipo de Proveedor	Plazo de Entrega	Experiencia	Plazo de Cancelación	Total



20-00-7-AO

TIPO DE PROVEEDOR	PLAZO DE ENTREGA	EXPERIENCIA	PLAZO DE CANCELACIÓN
Productor <input type="radio"/> 25 PUNTOS	Entrega inmediata hasta 7 días <input type="radio"/> 25 PUNTOS	Más de 10 años <input type="radio"/> 25 PUNTOS	Más de 120 días <input type="radio"/> 25 PUNTOS
Representante <input type="radio"/> 20 PUNTOS	De 8 a 30 días <input type="radio"/> 20 PUNTOS	De 5 a 10 años <input type="radio"/> 20 PUNTOS	De 90 a 120 días <input type="radio"/> 20 PUNTOS
Importador <input type="radio"/> 15 PUNTOS	De 31 a 60 días <input type="radio"/> 15 PUNTOS	De 2 a 5 años <input type="radio"/> 15 PUNTOS	De 30 a 89 días <input type="radio"/> 15 PUNTOS
Distribuidor <input type="radio"/> 10 PUNTOS	Más de 61 días <input type="radio"/> 10 PUNTOS	Menos de 2 años <input type="radio"/> 10 PUNTOS	Menos de 30 días <input type="radio"/> 10 PUNTOS



Modelo III

El precio (60%).

Se asignará 60 % a la oferta de menor precio. Para las restantes ofertas se calcularán los porcentajes mediante la aplicación de la siguiente fórmula:

$$P = \frac{P_1}{P_2} * 0.6$$

En dónde	P	=	Porcentaje a asignar.
	P1	=	precio de la oferta menor precio.
	P2	=	precio de la oferta a evaluar.
	0.6	=	porcentaje máximo a obtener.



Efectuar las Adquisiciones

Plazo de entrega (15%)

Se asignará un 15 % a la oferta con menor plazo de entrega. Para las restantes ofertas, se aplicará la siguiente fórmula para determinar el porcentaje a asignar:

$$PE = \frac{PM}{PO} * 0.15$$

En donde PE = Porcentaje a asignar.
PM = Plazo de entrega menor de los oferentes (en días).
PO = Plazo de entrega de la oferta a evaluar.
0.15 = Porcentaje máximo.



Efectuar las Adquisiciones

Plazo de la garantía.

Se otorgará 10% a la oferta que ofrezca una mayor garantía, la cual deber ser superior a los 36 meses, el resto se calificará proporcionalmente.

Certificado de calidad

Se otorgará 5 % a las ofertas que incluyan alguna Norma de Aseguramiento de Calidad Internacionalmente aceptada, por ejemplo: Normas ISO.

Certificado ISO 14000, “Sistema de Gestión Ambiental”.

Se otorgará 5 puntos a las ofertas que incluyan certificado ISO 14000 (Sistema de Gestión Ambiental).

Certificado de Desempeño

Si el producto ofrecido cuenta con certificación UL 414, se le otorgará 5%.



Efectuar las Adquisiciones

Nota.

No existe un mínimo o máximo de factores por considerar, siempre dependerá del objeto de la contratación, inclusive, si se dispone de un cartel que permite comparar productos de similar calidad, de acuerdo con las características de cumplimiento obligatorio, válidamente, el sistema de evaluación podría centrarse únicamente en el precio.

ESPECIFICACIONES TECNICAS

Debe indicarse la totalidad de los requisitos esenciales del bien por contratar, éstas son las cláusulas invariables del cartel, su cumplimiento es obligatorio, por lo que constituyen un requisito de elegibilidad.



Cualquiera de los modelos utilizados nos lleva a asignar determinado número de puntos a cada proveedor, por lo que se recomienda establecer la siguiente tabla de calificación

CATEGORÍA POR PROVEEDOR	INTERVALO DE PUNTOS
Proveedor A	100 a 80
Proveedor B	79 a 66
Proveedor C	65 a 55
Proveedor D	54 a 40
Menos de 40 puntos son suficientes para excluir a un candidato a proveedor	



Efectuar las Adquisiciones

Consideraciones:

Se debe insistir que éstas son guías relativas, jamás absolutas, y en que son los responsables de compras los que han de establecer los rangos y las variables donde se ubicará el comportamiento de los proveedores



Efectuar las Adquisiciones

Consideraciones:

A pesar que los ejemplos son funcionales, no es posible copiar los modelos descritos y aplicarlos inmediatamente a cualquier empresa, ya que requieren ajustes por el comportamiento individual de las empresas



Efectuar las Adquisiciones

Consideraciones:

No debemos atribuir demasiado valor a la evaluación de los proveedores. Cada proyecto o empresa (si puede) debe buscar el sistema que sea más idóneo con relación a su idiosincrasia