

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones



Ing. Sergio Antonini

[antonini@frlp.utn.edu.ar](mailto:antonini@frlp.utn.edu.ar)

[antonini\\_sergio@hotmail.com](mailto:antonini_sergio@hotmail.com)

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales.

El beneficio clave de este proceso es que determina si es preciso obtener apoyo externo y, si fuera el caso, qué adquirir, de qué manera, en qué cantidad y cuándo hacerlo.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

El proceso Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto identifica aquellas necesidades del proyecto que se pueden satisfacer mejor o que deben satisfacerse mediante la adquisición de productos, servicios o resultados fuera de la organización del proyecto, frente a las necesidades del proyecto que pueden ser resueltas por el propio equipo del proyecto.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

Los requisitos del cronograma del proyecto pueden influir considerablemente en la estrategia durante el proceso Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto.

Las decisiones tomadas durante el desarrollo del plan de gestión de las adquisiciones también pueden influir en el cronograma del proyecto y están integradas con los procesos Desarrollar el Cronograma, Estimar los Recursos de las Actividades y con los análisis de hacer o comprar.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

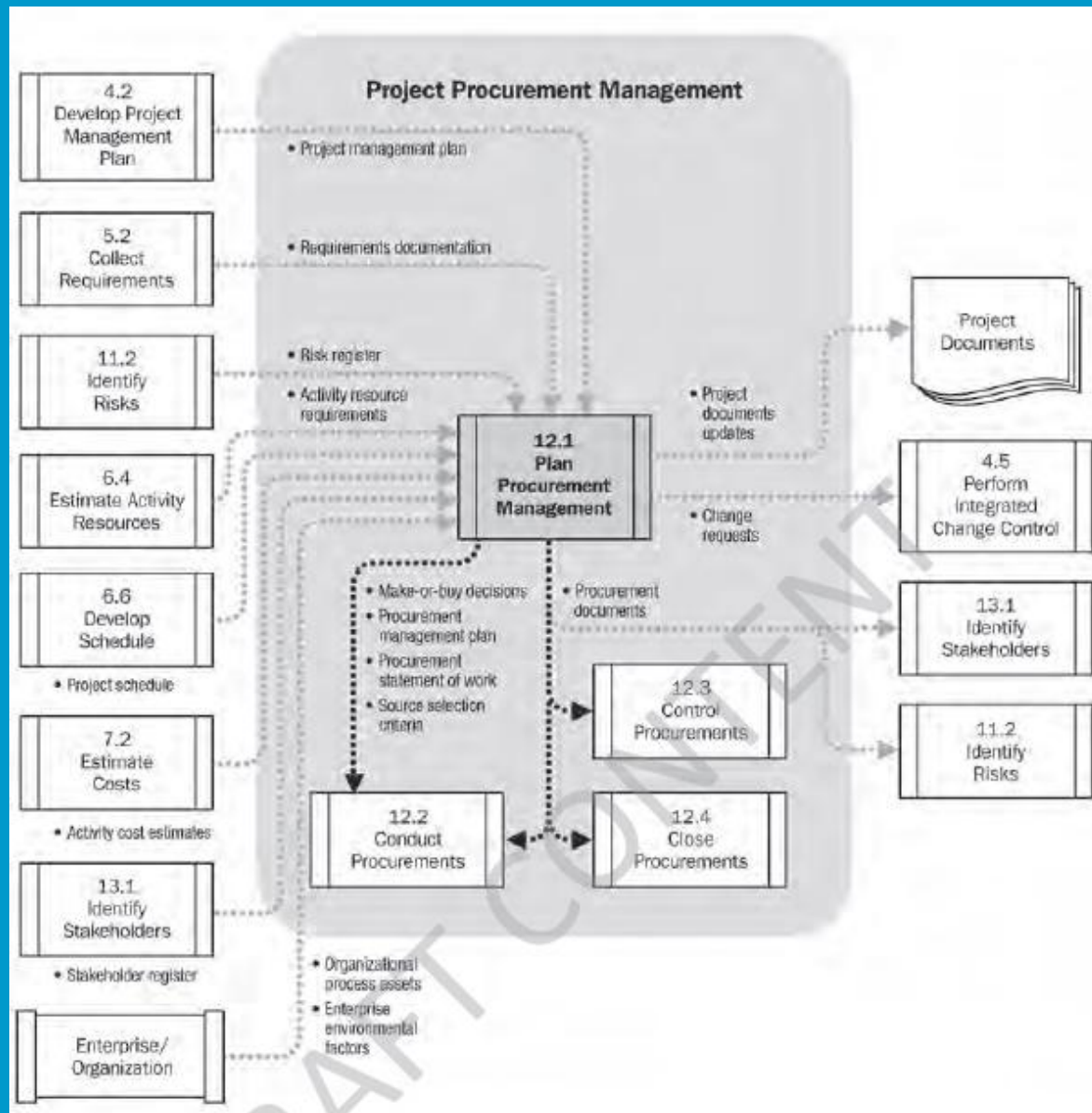
El proceso Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto incluye la evaluación de los riesgos derivados de cada análisis de hacer o comprar. También incluye la revisión del tipo de contrato que se prevé utilizar para evitar o mitigar los riesgos, que en ocasiones consiste en transferir el riesgo al vendedor.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones





# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones



# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Entradas – 1. Plan para la Dirección del Proyecto

### Sección 4.2.

El plan para la dirección del proyecto describe la necesidad, la justificación, los requisitos y los límites actuales del proyecto. Incluye, entre otros, el contenido de la línea base del alcance:

- Enunciado del alcance del proyecto
- EDT/WBS
- Diccionario de la EDT/WBS



# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Entradas – 2. Documentación de Requisitos

Sección 5.2. La documentación de requisitos puede incluir:

- información importante sobre los requisitos del proyecto, que se considerará durante la planificación de las adquisiciones, y
- requisitos con implicaciones contractuales y legales, que se tienen en cuenta al planificar las adquisiciones y que pueden incluir aspectos relacionados con la salud, la seguridad, el desempeño, el medio ambiente, los seguros, los derechos de propiedad intelectual, la igualdad de oportunidad en el empleo, las licencias y los permisos.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Entradas – 3. Registro de Riesgos

Sección 11.2. El registro de riesgos proporciona la lista de riesgos, junto con los resultados del análisis de riesgos y de la planificación de la respuesta a los riesgos.

Las actualizaciones al registro de riesgos se cuentan entre las actualizaciones a los documentos del proyecto que se describen en la Sección 11.5, del proceso Planificar la Respuesta a los Riesgos.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Entradas – 4. Recursos Requeridos para la Actividad

Sección 6.4.

Los recursos requeridos para la actividad contienen información sobre necesidades específicas relacionadas, por ejemplo, con personas, equipos o ubicación.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Entradas – 5. Cronograma del Proyecto

### Sección 6.6.

El cronograma del proyecto contiene información sobre duraciones requeridas o fechas exigidas relativas a los entregables.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Entradas – 6. Estimación de Costos de la Actividad

### Sección 7.2.

Las estimaciones de costos desarrolladas durante la actividad de adquisición se utilizan para evaluar cuán razonables son las ofertas y propuestas recibidas de los vendedores potenciales.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Entradas – 7. Registro de Interesados

### Sección 13.1.

El registro de interesados proporciona detalles sobre los participantes en el proyecto y sus intereses en el mismo.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Entradas – 8. Factores Ambientales de la Empresa

Entre los factores ambientales de la empresa que pueden influir en el proceso Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto se cuentan:

- las condiciones del mercado;
- los productos, servicios y resultados disponibles en el mercado;
- los proveedores, incluyendo el desempeño pasado o su reputación;
- los términos y condiciones típicos para los productos, servicios y resultados, o para la industria específica, y
- los requisitos locales específicos.



# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Entradas – 9. Activos de los Procesos de la Organización

Se cuentan, entre otros:

- Los distintos tipos de acuerdos contractuales utilizados por la organización
- Las políticas, procedimientos y pautas formales de adquisición.
- Los sistemas de gestión que posee.
- Datos sobre vendedores precalificados en función de la experiencia previa.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Técnicas y Herramientas – 1. Análisis de Hacer o Comprar

El análisis de hacer o comprar es una técnica general de gestión utilizada para determinar si un trabajo particular puede ser realizado de manera satisfactoria por el equipo del proyecto o debe ser adquirido de fuentes externas. Es posible que la organización del proyecto cuente con la capacidad necesaria, pero que la misma se encuentre comprometida con otros proyectos, en cuyo caso el proyecto en cuestión podría requerir que los esfuerzos sean suministrados por una organización externa a fin de cumplir con los compromisos establecidos en el cronograma.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Técnicas y Herramientas – 2. Juicio de Expertos

Dicho juicio, incluidas la experiencia comercial y técnica, puede aplicarse tanto a los detalles técnicos de los productos, servicios o resultados adquiridos como a los diferentes aspectos de los procesos de gestión de las adquisiciones.

El juicio de expertos legales puede requerir los servicios de un abogado para colaborar con los aspectos, términos y condiciones específicos de las adquisiciones.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Técnicas y Herramientas – 3. Investigación de Mercado

La investigación de mercado incluye el estudio de las capacidades de la industria y de los vendedores específicos.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Técnicas y Herramientas – 4. Reuniones

La investigación por sí sola puede no proporcionar la información específica para formular una estrategia de adquisición sin recurrir a reuniones de intercambio de información con oferentes potenciales.

Al colaborar con oferentes potenciales, la organización que compra el material o servicio se puede beneficiar, a la vez que el proveedor puede ejercer su influencia para lograr un enfoque o producto beneficioso para ambas partes.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Salidas – 1. Plan de Gestión de las Adquisiciones

El plan de gestión de las adquisiciones es un componente del plan para la dirección del proyecto que describe cómo un equipo de proyecto adquirirá bienes y servicios desde fuera de la organización ejecutante.

Describe cómo se gestionarán los procesos de adquisición, desde la elaboración de los documentos de la adquisición hasta el cierre del contrato.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Salidas – 1. Plan de Gestión de las Adquisiciones

En ese plan se debe dar respuesta, entre otros, a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué se produce dentro del proyecto y qué se comprará?
- ¿Qué tipos de contratos se utilizarán?
- ¿Quién elaborará los criterios de evaluación de proveedores?
- ¿Cómo será la gestión y seguimiento de los proveedores?
- ¿Qué restricciones y supuestos afectarán las adquisiciones?
- ¿Cuál es el cronograma de cada entregable del contrato?
- ¿Qué garantías existen si no se cumple el contrato?
- ¿Cuáles son los proveedores precalificados?
- ¿Cuáles son las métricas para evaluar a los proveedores?



# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Salidas – 2. Enunciado del Trabajo

El enunciado del trabajo (SOW) para cada adquisición se elabora a partir de la línea base del alcance y sólo define la parte del alcance del proyecto que se incluirá dentro del contrato en cuestión.

Este tipo de enunciado describe el artículo que se planea adquirir con suficiente detalle como para permitir que los posibles vendedores determinen si están en condiciones de proporcionar los productos, servicios o resultados requeridos.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Salidas – 3. Documentos de la Adquisición

Los documentos de la adquisición se utilizan para solicitar propuestas a posibles vendedores.

Entre los términos de uso común para los diferentes tipos de documentos de la adquisición, se incluyen: solicitud de información, invitación a licitación, solicitud de propuesta, solicitud de cotización, aviso de oferta, invitación a la negociación y respuesta inicial del vendedor.

La terminología específica a las adquisiciones puede variar según la industria y la ubicación de la adquisición.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Salidas – 4. Criterios de Selección de Proveedores

Los criterios de selección de proveedores se incluyen a menudo como parte de los documentos de la adquisición. Dichos criterios se desarrollan y utilizan para evaluar o calificar las propuestas de los vendedores, y pueden ser objetivos o subjetivos.

Algunos criterios pueden ser:

precio, costos de operación y mantenimiento, capacidad técnica, capacidad de gestión, respaldo financiero, referencias de proyectos similares, riesgos, derechos de propiedad, referencias, garantías, etc.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Salidas – 5. Decisiones de Hacer o Comprar

El análisis de hacer o comprar conduce a una decisión sobre si un determinado trabajo puede ser realizado de manera satisfactoria por el equipo del proyecto o debe ser adquirido de fuentes externas.

Si se decide hacer el elemento en cuestión, el plan de adquisiciones puede definir procesos y acuerdos internos a la organización.

Una decisión de compra conduce a un proceso similar de alcanzar un acuerdo con un proveedor del producto o servicios.

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Salidas – 6. Solicitudes de Cambio

Una decisión que implica adquirir bienes, servicios o recursos normalmente requiere una solicitud de cambio.

Otras decisiones a lo largo de la planificación de adquisiciones también pueden requerir solicitudes de cambio adicionales.

Las solicitudes de cambio se procesan para su revisión y tratamiento por medio del proceso Realizar el Control Integrado de Cambios (Sección 4.5).

# 12.1 Planificar la Gestión de las Adquisiciones

## Salidas – 7. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

Los documentos del proyecto susceptibles de actualización son, entre otros:

- la documentación de requisitos,
- la matriz de trazabilidad de requisitos y
- el registro de riesgos.

