

# 12.0 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)

# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

Antes de empezar.....

El término adquisiciones significa comprar y no es una correcta traducción al español del término en inglés “procurement”, donde se planifican no sólo las compras, sino también el aprovisionamiento de insumos internos del proyecto.

En su lugar, un término más apropiado podría ser “abastecimiento” o “aprovisionamiento”, pero mantendremos el término “adquisiciones” por ser el que se utiliza en el PMBOK®



# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

El PM no debe ser un experto en contrataciones y adquisiciones, pero si no maneja los conceptos básicos en esta materia, pondrá en riesgo el éxito del proyecto.

Firmar un buen contrato con los proveedores que abastecerán al proyecto es una excelente acción proactiva para disminuir los riesgos antes que comience la ejecución del proyecto.

# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que es preciso obtener fuera del equipo del proyecto. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.



# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto incluye los procesos de gestión del contrato y de control de cambios requeridos para desarrollar y administrar contratos u órdenes de compra emitidos por miembros autorizados del equipo del proyecto.



# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

La Gestión de las Adquisiciones del Proyecto también incluye el control de cualquier contrato emitido por una organización externa (el comprador) que esté adquiriendo entregables del proyecto a la organización ejecutante (el vendedor), así como la administración de las obligaciones contractuales contraídas por el equipo del proyecto en virtud del contrato.



# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto involucran acuerdos, incluidos los contratos, que son documentos legales que se establecen entre un comprador y un vendedor. Un contrato representa un acuerdo vinculante para las partes en virtud del cual el vendedor se obliga a proporcionar algún valor (p.ej., productos, servicios o resultados especificados) y el comprador se obliga a proporcionar dinero o cualquier otra compensación de valor.



# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

Un acuerdo puede ser simple o complejo, y puede reflejar la simplicidad o complejidad de los entregables o del esfuerzo requerido.

Según el área de aplicación, los contratos también pueden denominarse acuerdos, convenios, subcontratos u órdenes de compra.

La mayoría de las organizaciones cuentan con políticas y procedimientos documentados que definen específicamente las reglas de adquisición, así como quién está autorizado a firmar y administrar dichos acuerdos en nombre de la organización.



# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

Dependiendo del área de aplicación, el vendedor puede identificarse como contratista, subcontratista, proveedor, proveedor de servicios o distribuidor. Dependiendo de la posición del comprador en el ciclo de adquisición del proyecto, éste puede denominarse cliente, contratista principal, contratista, organización compradora, solicitante de servicios o simplemente comprador. Durante el ciclo de vida del contrato, el vendedor puede ser considerado en primer lugar como licitador, luego como la fuente seleccionada y finalmente como el proveedor o vendedor contratado.

# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

Podemos decir que los principales roles del DP en la gestión de las adquisiciones son los siguientes:

- ✓ Colaborar en la adecuación del contrato a las necesidades del proyecto
- ✓ Asegurar que el contrato incluya todos los requisitos del proyecto
- ✓ Incluir el plazo de contratación en el cronograma del proyecto
- ✓ Incorporar acciones de mitigación de riesgos en el contrato
- ✓ Comprender todos los términos del contrato
- ✓ Participar en la negociación del contrato para cuidar la relación con el vendedor
- ✓ Administrar el contrato y sus cambios

# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

**Tipos de contratos:** los tres contratos más utilizados son:

- **Precio fijo o suma global** (FP: fix price)
  - ✓ Precio fijo cerrado
  - ✓ Precio fijo + Incentivo
  - ✓ Precio fijo + Ajuste económico de precio
- **Costos reembolsables** (CR: cost reimbursable)
  - ✓ Costo + Honorarios fijos
  - ✓ Costo + Honorarios con incentivos
  - ✓ Costo + Honorarios por cumplimiento de objetivos
- **Por Tiempo y Materiales** (T&M: time and materials)  
Tienen un componente variable (ej. Cantidad de horas) + un componente fijo (ej. Precio de la hora)

# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

- **Contratos de precio fijo.** implica establecer un precio total fijo para un producto, servicio o resultado definido que se va a suministrar. Los contratos de precio fijo también pueden incluir incentivos financieros para quienes alcancen o superen determinados objetivos del proyecto, tales como las fechas de entrega programadas, el desempeño de costos y técnico, o cualquier concepto que pueda ser cuantificado y posteriormente medido.

En estos contratos de precio fijo, los vendedores se encuentran obligados por ley a cumplirlos, bajo el riesgo de afrontar eventuales daños y perjuicios financieros si no lo hicieran.

# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

**Contratos de precio fijo.** *Contratos de Precio Fijo Cerrado (FFP).*

El tipo de contrato de uso más común es el de precio fijo cerrado. Es el preferido por la mayoría de las organizaciones compradoras dado que el precio de los bienes se fija al comienzo y no está sujeto a cambios, salvo que se modifique el alcance del trabajo. Cualquier aumento de costos por causa de un desempeño adverso es responsabilidad del vendedor, quien está obligado a completar el esfuerzo.

# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

**Contratos de precio fijo.** *Contratos de Precio Fijo más Honorarios con Incentivos (FPIF).*

Este acuerdo de precio fijo confiere cierta flexibilidad al comprador y al vendedor, ya que permite desviaciones en el desempeño, con incentivos financieros ligados por lo general, con los costos, el cronograma o el desempeño técnico del vendedor. Los objetivos de desempeño se establecen al principio, y el precio final del contrato se determina tras completar todo el trabajo sobre la base del desempeño del vendedor.

En los contratos FPIF se fija un precio tope y todos los costos que superen dicho precio tope son asumidos por el vendedor, quien está obligado a completar el trabajo.



# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

**Contratos de precio fijo.** *Contratos de Precio Fijo con Ajuste Económico de Precio (FP-EPA).*

Este tipo de contrato se utiliza cuando el periodo de desempeño del vendedor abarca un periodo considerable de tiempo (varios meses o años). Se trata de un contrato de precio fijo, pero con una disposición especial que permite ajustes finales predefinidos sobre el precio del contrato debido a cambios en las condiciones, tales como cambios inflacionarios o aumentos (o disminuciones) del costo de productos específicos.

La cláusula sobre ajuste económico de precio (EPA) ha de tomar como referencia algún índice financiero fiable, que se utilizará para ajustar con precisión el precio final.



# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

- **Contratos de costos reembolsables.** Esta categoría de contrato implica efectuar pagos (reembolsos de costos) al vendedor por todos los costos legítimos y reales en que pudiera incurrir para completar el trabajo, más los honorarios que representan la ganancia del vendedor.

Los contratos de costos reembolsables también pueden incluir cláusulas de incentivos financieros para los casos en que el vendedor supere o no cumpla determinados objetivos definidos, tales como los relativos a los costos, al cronograma o a los objetivos de desempeño técnico.



# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

**Contratos de costos reembolsables.** *Contrato de Costo Más Honorarios Fijos (CPFF).*

Al vendedor se le reembolsan todos los costos autorizados para realizar el trabajo del contrato, a la vez que recibe el pago de sus honorarios fijos calculados como un porcentaje de los costos del proyecto estimados al inicio.

Los honorarios se pagan exclusivamente por el trabajo completado y no varían en función del desempeño del vendedor.

# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

## Contratos de costos reembolsables. *Contrato de Costo Más Honorarios Fijos (CPFF)*.

### Ejemplo

- ◆ Se estima un costo de \$ 10.000.- y se establece un porcentaje del 10% (\$1.000.-) en concepto de honorarios
- ◆ El precio total estimado es de \$ 11.000.-  
(Costo estimado + 10% del costo estimado)
- ◆ Si los costos reales resultaran ser \$ 11.000.-, entonces el precio total resultaría ser  
\$ 11.000 + 10 % de los costos estimados originalmente  
$$\text{\$ 11.000} + \text{\$ 1.000} = \text{\$12.000.-}$$

# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

**Contratos de costos reembolsables.** *Contrato de Costo Más Honorarios con Incentivos (CPIF).*

Al vendedor se le reembolsan todos los costos autorizados para realizar el trabajo del contrato, y recibe honorarios con incentivos predeterminados, basados en el logro de objetivos específicos de desempeño establecidos en el contrato. En los contratos CPIF, si los costos finales son inferiores o superiores a los costos originales estimados, el comprador y el vendedor comparten las desviaciones de costos según una fórmula previamente negociada; por ejemplo, un reparto de 80/20 por encima o por debajo de los costos objetivo sobre la base del desempeño real del vendedor.

# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

## Contratos de costos reembolsables. *Contrato de Costo Más Honorarios con Incentivos (CPIF)*.

### Ejemplo

- Se estima un costo objetivo de \$ 10.000.- y se establece un rango de retribución de \$500 a \$1.500.- con \$1.000.- como retribución objetivo
- Si hay un desvío en +/- del 20 % en costos se está en los límites del rango del incentivo de retribución
- Los costos reales resultan finalmente de \$ 8.000
- El vendedor obtiene  $\$ 8.000 + \$1.500 = \$ 9.500.-$  ( Costos reales + retribución)
- El comprador ahorra \$ 1.500

**Recuerde:** proporciona al vendedor incentivos para reducir costos incrementando el potencial de ganancia

# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

**Contratos de costos reembolsables.** *Contrato de Costo Más Honorarios por Cumplimiento de Objetivos (CPAF).*

Al vendedor se le reembolsan todos los costos legítimos, pero la mayor parte de los honorarios es obtenida basándose sólo en la satisfacción de cierto criterio subjetivo general de desempeño definido e incorporado dentro del contrato.

Los honorarios se establecen exclusivamente sobre la base de la determinación subjetiva del desempeño del vendedor por parte del comprador y, por lo general, no es sujeto de apelación.





# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

- **Contrato por Tiempo y Materiales (T&M).** Los contratos por tiempo y materiales son un tipo híbrido de acuerdo contractual que recoge aspectos tanto de los contratos de costos reembolsables como de los contratos de precio fijo. A menudo, se utilizan para el aumento de personal, la adquisición de expertos y cualquier tipo de apoyo externo cuando no es posible establecer con rapidez un enunciado preciso del trabajo.



# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

Tipo de Contrato	Ventajas	Desventajas	Comentarios
<b>Precio Fijo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El comprador conoce con precisión el costo</li> <li>Más simple para administrar el contrato</li> <li>Proveedor motivado para reducir costos</li> <li>Forma habitual y aceptada de contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proveedor puede tratar de compensar mayores costos con adicionales</li> <li>El proveedor está motivado para reducir costos, pudiendo impactar la calidad</li> <li>El Comprador tiene que especificar con todo detalle sus requerimientos</li> <li>Más caro porque el proveedor pone su riesgo en el precio</li> </ul>	Apropiado para transferir al Proveedor el Riesgo de Costos
<b>Costos Reembolsables</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costos menores</li> <li>Requiere menos precisión en la documentación del Alcance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requiere auditorias</li> <li>Requiere un manejo cercano</li> <li>El precio final es incierto</li> </ul>	Apropiado para Proyectos de Investigación
<b>Tiempo y Materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratos simples de desarrollar y negociar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El proveedor está motivado por "tiempos y costos" mayores</li> </ul>	Apropiado para Body Shopping



# 12.0 Gestión de las Adquisiciones

11.0 Gestión de los Riesgos		11.1 Planificar la Gestión de Riesgos		11.6 Controlar los Riesgos	
		11.2 Identificar los Riesgos			
		11.3 Realizar el Análisis Cualitativo de Riesgos			
		11.4 Realizar el Análisis Cuantitativo de Riesgos			
		11.5 Planificar la Respuesta a los Riesgos			
12.0 Gestión de las Adquisiciones		12.1 Planificar la Gestión de Adquisiciones del Proyecto	12.2 Efectuar las Adquisiciones	12.3 Controlar las Adquisiciones	12.4 Cerrar las Adquisiciones
13.0 Gestión de los Interesados	13.1 Identificar a los Interesados	13.2 Planificar la Gestión de los Interesados	13.3 Gestionar la Participación de los Interesados	13.4 Controlar la Participación de los Interesados	

