

12.2 Efectuar las Adquisiciones



Ing. Sergio Antonini

antonini@frlp.utn.edu.ar

antonini_sergio@hotmail.com



12.2 Efectuar las Adquisiciones

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

El beneficio clave de este proceso es que permite alinear las expectativas de los interesados internos y externos a través de acuerdos establecidos.



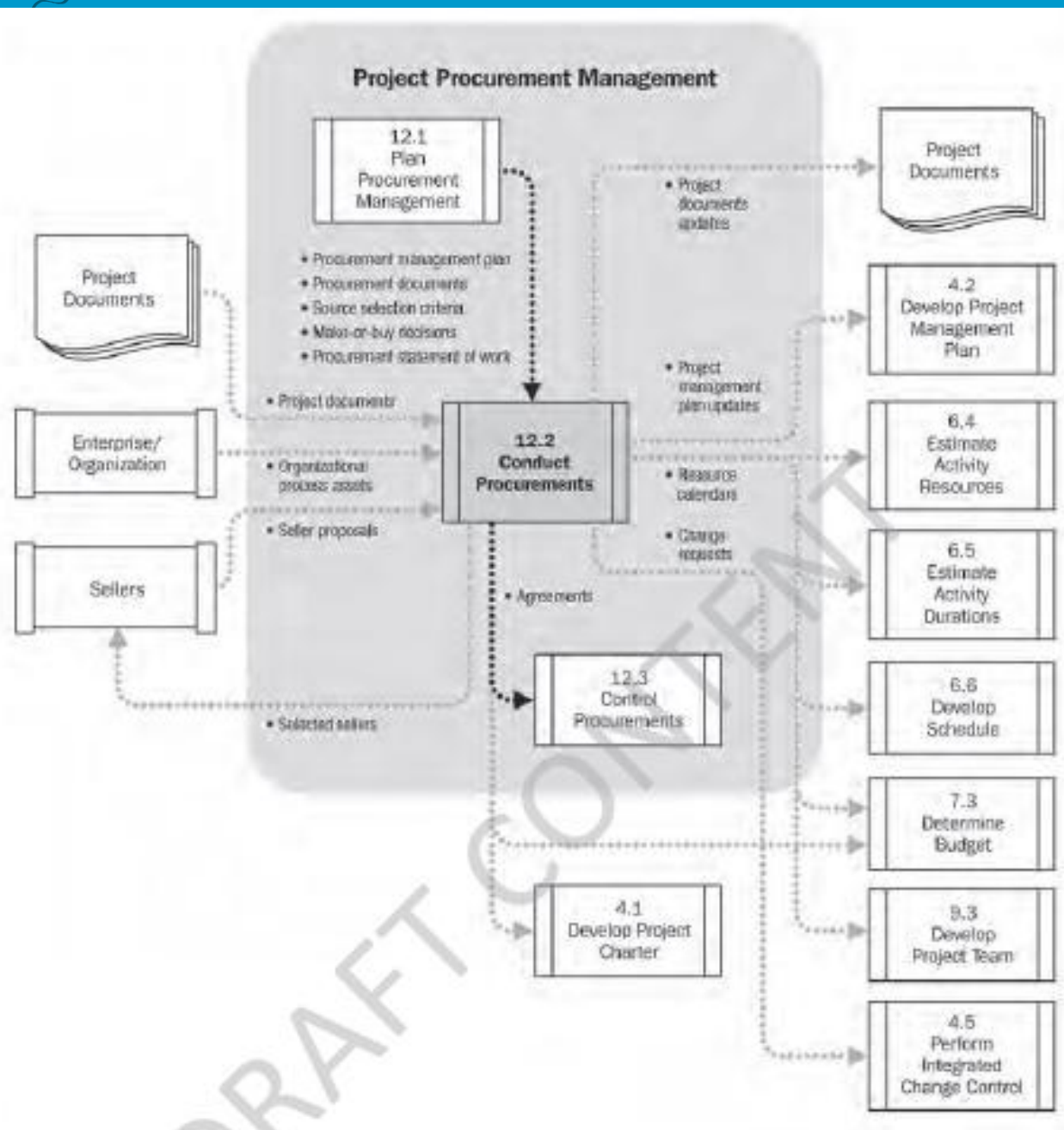
12.2 Efectuar las Adquisiciones

A lo largo del proceso Efectuar las Adquisiciones, el equipo recibirá ofertas y propuestas, y aplicará criterios de selección definidos previamente para seleccionar uno o más vendedores que estén calificados para efectuar el trabajo y que sean aceptables como tales.

12.2 Efectuar las Adquisiciones



12.2 Efectuar las Adquisiciones





12.2 Efectuar las Adquisiciones

Entradas – 1. Plan de Gestión de las Adquisiciones

Sección 4.2.

El plan de gestión de las adquisiciones describe cómo se gestionarán los procesos de adquisición, desde la elaboración de la documentación de la adquisición hasta el cierre del contrato.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Entradas – 2. Documentos de las Adquisiciones

Sección 12.1.

Los documentos de la adquisición proporcionan un registro de auditoría para contratos y otros acuerdos.



12.2 Efectuar las Adquisiciones

Entradas – 3. Criterios de Selección de Proveedores

Sección 12.1.

Los criterios de selección de proveedores pueden incluir información sobre las habilidades requeridas del proveedor, sus capacidades, las fechas de entrega, el costo del producto, el costo del ciclo de vida, la pericia técnica y el enfoque con respecto al contrato.



12.2 Efectuar las Adquisiciones

Entradas – 4. Propuestas de los Vendedores

Las propuestas de los vendedores, preparadas en respuesta a documentos de la adquisición, conforman la información básica que será utilizada por un organismo de evaluación a fin de seleccionar uno o más adjudicatarios (vendedores).



12.2 Efectuar las Adquisiciones

Entradas – 5. Documentos del Proyecto

Entre los documentos del proyecto que a menudo se tienen en cuenta, se incluyen las decisiones contractuales relativas a los riesgos, que se recogen en el registro de riesgos.

Necesidad o falta de equipamiento.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Entradas – 6. Decisiones de Hacer o Comprar

Sección 12.1. Entre los factores que influyen en las decisiones de hacer o comprar se cuentan:

- las capacidades clave de la organización,
- el valor proporcionado por los proveedores que satisfacen la necesidad,
- los riesgos asociados al cumplimiento de la necesidad de manera rentable y
- la capacidad comparada internamente con respecto a la comunidad de proveedores.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Entradas – 7. Enunciados del Trabajo relativo a Adquisiciones

Sección 12.1. Proporcionan a los proveedores un conjunto de objetivos, requisitos y resultados claramente definidos, a partir de los que pueden proporcionar una respuesta cuantificable. Los enunciados del trabajo pueden incluir, entre otros:

- especificaciones,
- cantidad deseada,
- niveles de calidad,
- datos de desempeño,
- el periodo de ejecución,
- lugar de trabajo y
- otros requisitos.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Entradas – 8. Activos de los Procesos de la Organización

Entre los elementos de los activos de los procesos de la organización que pueden influir en el proceso Efectuar las Adquisiciones, se incluyen:

- listados de vendedores posibles y previamente calificados;
- información relativa a experiencias pasadas relevantes con los vendedores, tanto positivas como negativas, y
- acuerdos previos.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Técnicas y Herramientas – 1. Conferencias de Oferentes

Las conferencias de oferentes son reuniones entre el comprador y todos los posibles vendedores que se celebran antes de la presentación de ofertas o propuestas.

Se utilizan para asegurar que todos los posibles vendedores comprendan de manera clara y uniforme los requisitos de la adquisición, y que ningún licitador reciba trato preferente.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Técnicas y Herramientas – 2. Técnicas de Evaluación de Propuestas

En el caso de adquisiciones complejas, en las que la selección del proveedor se basará en las respuestas de los vendedores a criterios de ponderación definidos previamente, se definirá un proceso formal de revisión de la evaluación, de acuerdo con las políticas de adquisición del comprador.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Técnicas y Herramientas – 2. Técnicas de Evaluación de Propuestas

Por ejemplo, con un sistema de ponderación se utiliza información cualitativa para la selección entre proveedores.

Cada criterio de evaluación puede tener un peso relativo distinto.

Criterio	Ponderación	Vendedor 1		Vendedor 2	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Garantías	50%	7	3,5	9	4,5
Post-venta	30%	7	2,1	6	1,8
Precio	20%	7	1,4	5	1
TOTAL	100%	21	7	20	7,3

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Técnicas y Herramientas – 3. Estimaciones Independientes

La organización compradora puede elegir entre preparar su propia estimación independiente o contratar los servicios de un perito profesional externo para realizar una estimación de costos, que servirá como base de comparación de las respuestas propuestas.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Técnicas y Herramientas – 4. Juicio de Expertos

El juicio de expertos puede ser utilizado para evaluar las propuestas de los vendedores.

La evaluación de las propuestas puede ser realizada por un equipo multidisciplinario de revisión con experiencia en cada una de las áreas cubiertas por los documentos de la adquisición y el contrato propuesto. Esto puede incluir conocimientos especializados en disciplinas funcionales tales como la contratación, servicios legales, servicios financieros, contabilidad, ingeniería, diseño, investigación, desarrollo, ventas y fabricación.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Técnicas y Herramientas – 5. Publicidad

La lista de vendedores potenciales a menudo se puede ampliar mediante la colocación de anuncios en publicaciones de amplia difusión, tales como:

periódicos

publicaciones profesionales especializadas

recursos en línea

publicación en medios gubernamentales.

Dependiendo del tipo de contrato, estas publicaciones pueden ser obligatorias.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Técnicas y Herramientas – 6. Técnicas Analíticas

Para asegurar que la necesidad pueda ser satisfecha, las técnicas analíticas pueden ayudar a investigar sobre las capacidades de los proveedores para la provisión de los bienes y servicios en tiempo y forma, y sin sobre costos futuros.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Técnicas y Herramientas – 7. Negociación de Adquisiciones

Debe perseguir el objetivo de conseguir un precio justo y razonable para desarrollar una buena relación con el vendedor.

La negociación debería terminar en un contrato ganar-ganar.

Si se firma un contrato ganar-perder, el vendedor estará más preocupado en recuperar lo que perdió que en finalizar el trabajo, mientras que el comprador deberá fiscalizar riesgos de costos extras, calidad y plazos.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Técnicas y Herramientas – 7. Negociación de Adquisiciones

Técnicas de Negociación

Posición Inflexible	Cuando es realmente necesaria para el éxito del Proyecto Cuando es consecuencia de algo no modificable
Autoridad Limitada	Cuando la otra parte tiene urgencia en cerrar un acuerdo
Limitaciones de Tiempo	Cuando la otra parte tiene urgencia en cerrar un acuerdo
Lugar de la negociación	El "local" tiene ventajas al poder manejar los tiempos y los recursos
El Malo y el Bueno	Para plantear posiciones fuertes dejando abiertas alternativas
Demandas Exageradas	Para acordar finalmente algo más razonable
Descalificación de la otra parte	Cuando realmente no está calificada

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Salidas – 1. Vendedores Seleccionados

Los vendedores seleccionados son aquellos para los que, en función del resultado de la evaluación de la propuesta u oferta, se ha establecido que se encuentran en un rango competitivo, y quienes han negociado un contrato preliminar que se convertirá en el contrato real cuando se formalice la adjudicación.

La aprobación final de todas las adquisiciones complejas, de alto valor y alto riesgo, requiere por lo general la aprobación de los directivos de la organización antes de la adjudicación.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Salidas – 2. Acuerdos

Incluye los términos y condiciones de lo que debe entregar cada una de las partes (comprador y vendedor).

Podría ser un memorándum de entendimiento, un contrato, subcontrato, orden de compra, etc.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Salidas – 2. Acuerdos

Los principales componentes del documento de un acuerdo varían, pero en general incluyen, entre otros:

- el enunciado del trabajo o los entregables,
- la línea base del cronograma,
- los informes de desempeño,
- el periodo de ejecución,
- los roles y las responsabilidades,
- el lugar de desempeño del vendedor,
- los precios,
- las condiciones de pago,
- el lugar de entrega,

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Salidas – 2. Acuerdos

- los criterios de inspección y aceptación,
- las garantías,
- el soporte del producto,
- los límites de responsabilidad,
- los honorarios y los anticipos,
- las sanciones,
- los incentivos,
- el seguro y las fianzas de cumplimiento,
- la aprobación de los subcontratistas subordinados,
- Etc.



12.2 Efectuar las Adquisiciones

Salidas – 3. Calendarios de Recursos

Se documentan la cantidad y disponibilidad de los recursos contratados, así como las fechas en las que cada recurso específico o grupo de recursos puede estar activo o inactivo.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Salidas – 4. Solicitudes de Cambio

Las solicitudes de cambio al plan para la dirección del proyecto, sus planes subsidiarios y otros componentes son procesadas para su análisis y resolución mediante el proceso Realizar el Control Integrado de Cambios (Sección 4.5).

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Salidas – 5. Actualizaciones al Plan para la Dirección del Proyecto

Entre los elementos del plan para la dirección del proyecto susceptibles de actualización, se cuentan:

- la línea base de costos,
- la línea base del alcance,
- la línea base del cronograma,
- el plan de gestión de las comunicaciones y
- el plan de gestión de las adquisiciones.

12.2 Efectuar las Adquisiciones

Salidas – 6. Actualizaciones a los Documentos del Proyecto

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

- la documentación de requisitos,
- la documentación relativa a la trazabilidad de requisitos,
- el registro de riesgos y
- el registro de interesados.

