

# ADMINISTRACIÓN GERENCIAL Y ECONOMÍA

## Unidad 6 Gestión de adquisiciones



UNCUYO  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD  
DE INGENIERÍA



# Juan Francisco Esquembre



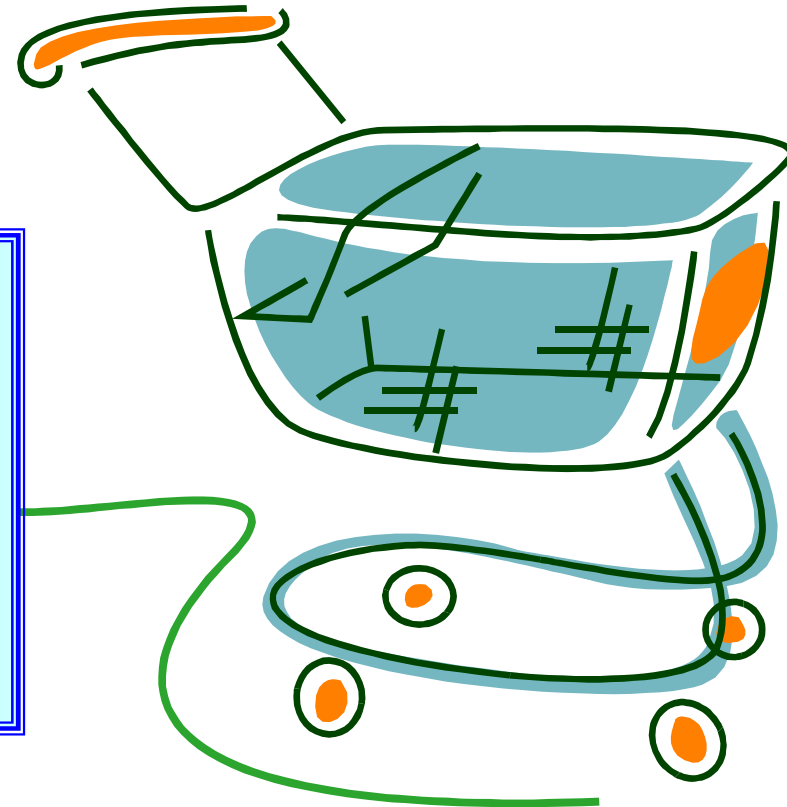
- Speaker internacional. Facilitador. Mentor y coach.
- Consultor en Dirección de proyectos.
- Socio fundador de JFEsquembre.com® ([www.JFEsquembre.com](http://www.JFEsquembre.com)).
- Socio fundador de “Intelligence PMO®” ([www.intelligecePMO.com](http://www.intelligecePMO.com)).
- Ha sido consultor del BID, BIRF, Banco Mundial y FAO.
  
- En el Grupo educativo ADEN es director y profesor de las siguientes carreras:
  - “Executive MBA” y “Global MBA” de ADEN University Campus Miami EEUU.
  - “Master en Dirección de Proyectos” en ADEN IBS.
- En la Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina, es profesor titular de “Administración gerencial y economía” en la Carrera de Arquitectura de la Facultad de Ingeniería.
- En ESEADE - Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (Buenos Aires, Argentina) es director de la Maestría en Dirección de Proyectos
  
- Su actividad de consultoría y su investigación se centran en la valoración de empresas y de proyectos de inversión, así como en la implementación de procesos de gestión profesional de proyectos.
- Ha desarrollado su actividad gerencial en los sectores vitivinícola, agroindustrial y financiero de la provincia de Mendoza, Argentina.
- Tiene diversas publicaciones sobre Project Management en editoriales como Pearson, Cengage Learning y UAD.
  
- DBA Summa cum laude (UAD - Panamá).
- MBA (Universidad Francisco de Victoria, España)
- Magister en Dirección de Empresas (Universidad Católica de Córdoba, Argentina).
- Project Management Professional - PMP® (Project Management Institute - PMI®)
- Certified Green Project Management (GPM-b)
- Licenciado en Economía (Universidad Nacional de Cuyo, Argentina).



- Cel: + 54 9 261 5637093
- LinkedIn: JFEsquembre
- Instagram: @JFEsquembre
- X (ex Twitter): @JFEsquembre

# Gestión de adquisiciones

La Gestión de las adquisiciones incluye los **procesos para comprar o adquirir** los productos, servicios o resultados necesarios **fuera del equipo de proyectos** para realizar el trabajo.



# Gestión de adquisiciones



**¿Centralizadas en  
la organización?**

**¿Descentralizadas  
en la organización?**

## Ventajas y Desventajas

# Adquisiciones centralizadas ... ... en la organización

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Expertise en compras.	Una sola persona puede trabajar en más de un proyecto.
Lesson Learned.	Puede ser más difícil obtener una respuesta cuando se requiere ayuda.
Prácticas estándar.	Los tiempos pueden ser dilatados.
Los profesionales del Departamento de Adquisiciones tienen una obligación (tarea) clara y posibilidades de crecimiento en el área (motivación).	Se requerirá un acercamiento constante del Project Manager, pues el Departamento de Adquisiciones puede desconocer el proyecto.

# Adquisiciones descentralizadas ... ... en la organización

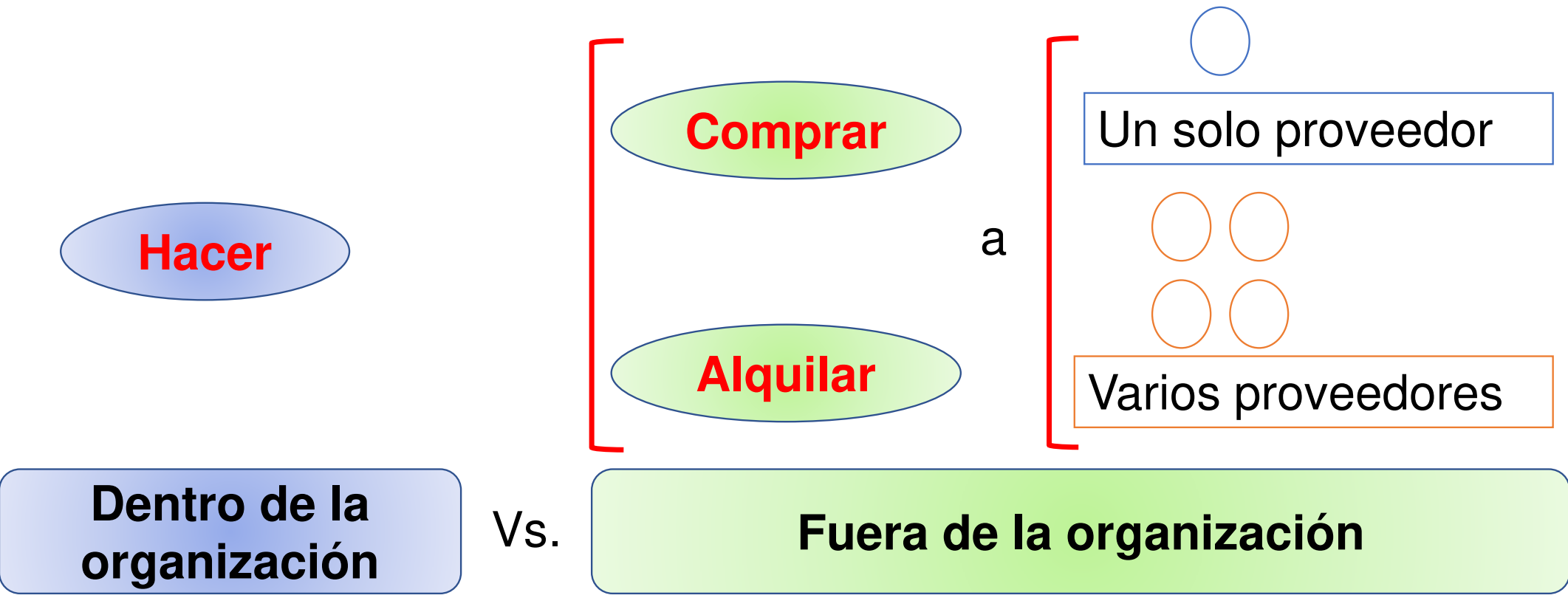
VENTAJAS	DESVENTAJAS
La ayuda es directa porque el Departamento de Adquisiciones es parte del Equipo de Proyecto.	Dificultad para obtener respuestas calificadas.
Mayor fidelidad hacia el proyecto.	Puede darse un uso ineficiente de los recursos.
Se conoce más del aspecto técnico del proyecto.	Poca estandarización.
Contacto directo con el proveedor.	Falta de carrera profesional.
Pueden realizarse en menor tiempo.	

# Comprador o vendedor

La administración de las adquisiciones siempre es discutida desde el **punto de vista del comprador.**



# Análisis de hacer o comprar



**Decisiones de hacer o comprar**

# Análisis de hacer o comprar

Razones para HACER o COMPRAR		
Factor	Razones para HACER	Razones para COMPRAR
Costo	Menor costo	Menor costo
Disponibilidad de habilidades	Existen habilidades en la compañía	En la compañía, la habilidades no existen o no están disponibles
Adquisición de habilidades	Aprender nuevas habilidades que serán usadas luego del proyecto	Las habilidades no son importantes para la organización
Riesgos	Administrar el riesgo en la compañía	Transferencia del riesgo
Trabajo	Pertenece al corazón del negocio	No pertenece al corazón del negocio
Disponibilidad de recursos humanos	Staff disponible	Staff disponible en el vendedor

# Diferentes contratos

¿CUÁL ES EL OBJETIVO EN LA SELECCIÓN DEL CONTRATO?

Obtener una **distribución razonable del riesgo** entre el comprador y el vendedor y generar el estímulo más grande posible para **lograr la eficiencia en la gestión del vendedor.**



# Contratos de precio fijo o suma global



El cliente y el contratista acuerdan un precio que no cambiará → Contrato = \$ 1.000

- **Contrato de precio fijo cerrado.**
- **Contrato de precio fijo más honorarios con incentivo**  
Contrato = \$ 1.000. Por cada mes que el proyecto adelanta su fecha de finalización se pagarán \$ 100 al vendedor.
- **Contrato de precio fijo con ajuste económico de precio**  
Contrato = \$ 1.000. Se permitirá un incremento en el costo en el segundo año, en función de la evolución del índice general de precios.

# Contratos de precio fijo o suma global



## VENTAJAS

## DESVENTAJAS

Menos trabajo para el comprador.	El proveedor/vendedor puede estimar un precio bajo para el trabajo por lo que intentará firmar solicitudes de cambio.
El proveedor/vendedor tiene mayor incentivo de controlar los costos.	El proveedor/vendedor puede no completar parte del trabajo si comienza a perder dinero.
Las compañías tienen mayor experiencia en este tipo de contratos.	Mayor trabajo de los compradores para redactar el Enunciado del contrato del trabajo (SOW).
El comprador conoce el precio final.	

# Contrato de costos reembolsables



Es aquel en el que el cliente acepta pagar a un contratista todos los costos reales incurridos durante el proyecto, más una utilidad acordada.

- **Contrato de costo más honorarios fijos**

Costos más \$ 500 de honorarios.

- **Costo más porcentaje del costo**

Costos más un 10 % sobre costos de honorarios.

- **Contrato de costo más honorarios con incentivos**

Costos más honorarios acordados más un bono por el cumplimiento de ciertos objetivos.

- **Contrato de costo más honorarios por cumplimiento de objetivos**

Costos más honorarios acordados más un bono de premio prorrateado en el tiempo en función del cumplimiento de ciertos objetivos.

# Contrato de costos reembolsables

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Enunciado del contrato de trabajo (SOW) simple.	Requiere auditar las facturas del proveedor.
Normalmente requiere menos trabajo redactar el alcance que en un Precio Fijo.	Requiere mayor trabajo de administración por parte del comprador.
Puede llevar a obtener un menor costo que un Precio Fijo porque el vendedor no carga su riesgo.	El proveedor no tiene motivación en cuidar los costos.
	El precio final es desconocido.

# Contrato de tiempo y materiales



- Combinación de los anteriores.
  - Tienen una componente variable ya que son contratos abiertos donde el precio final de los bienes no se define en el momento que se solicita el pedido.
  - Tienen un componente fijo, porque se puede definir el precio de alguna variable.

Contrato = 5 \$/metro lineal de madera

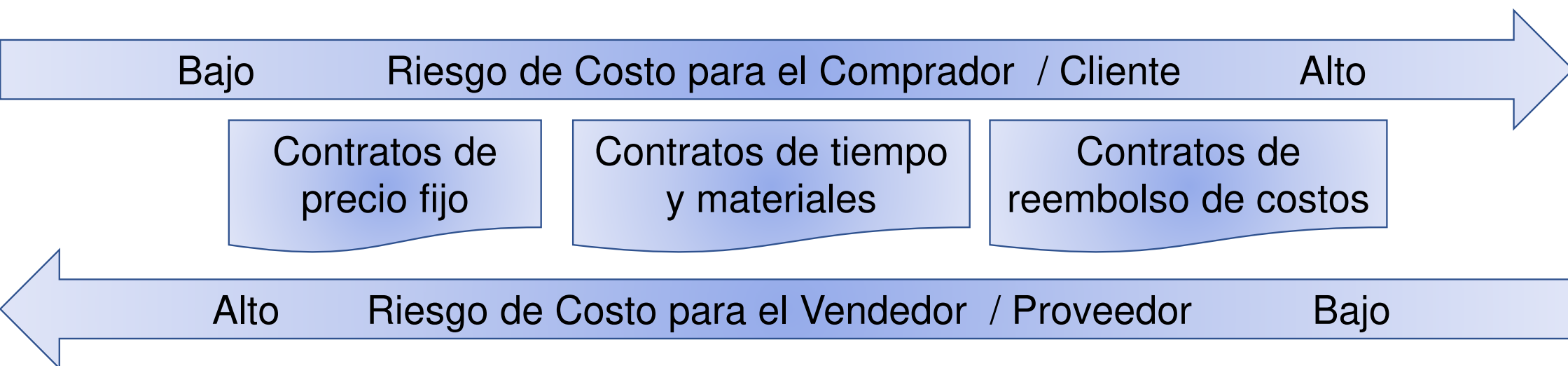
# Contrato de tiempo y materiales

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Rápido de crear.	Pérdida en cada hora facturada de más.
La duración es corta.	El proveedor no tiene incentivo de controlar los costos.
Es una buena opción cuando se contrata recursos o personas para aumentar el staff.	Apropiado sólo para proyectos cortos. Requiere el mayor control diario sobre los trabajos.

# Diferentes contratos

¿CUÁL ES EL OBJETIVO EN LA SELECCIÓN DEL CONTRATO?

Obtener una **distribución razonable del riesgo** entre el comprador y el vendedor y generar el estímulo más grande posible para **lograr la eficiencia en la gestión del vendedor**.



# Criterios de selección de proveedores

**Objetivos:** El director del proyecto debe ser PMP®.

**Subjetivos:** El director del proyecto debe tener experiencia previa documentada en proyectos similares.

Algunos criterios:

- Comprensión de la necesidad.
- Costo total o del ciclo de vida.
- Capacidad técnica.
- Riesgo.
- Enfoque de gestión.
- Enfoque técnico.
- Garantía.
- Capacidad financiera.
- Capacidad de producción e interés.
- Tamaño y tipo de negocio.
- Desempeño pasado de los vendedores.
- Referencias.
- Derechos de propiedad intelectual.
- Derechos de propiedad exclusiva.



# Técnicas de evaluación de las propuestas

Criterio de evaluación	Vendedor			Ponderación	Vendedor		
	A	B	C		A	B	C
Agenda	5	3	4	20,00%	1,00	0,60	0,80
Precio	4	5	4	10,00%	0,40	0,50	0,40
Desempeño técnico	4	4	4	25,00%	1,00	1,00	1,00
Habilidades de los recursos	5	4	4	30,00%	1,50	1,20	1,20
Historia pasada en proyectos	5	3	4	15,00%	0,75	0,45	0,60
				<b>Total</b>	<b>4,65</b>	<b>3,75</b>	<b>4,00</b>

## Matriz multicriterio

Es un método para cuantificar información cualitativa con el fin de minimizar el efecto de los prejuicios personales en la selección de vendedores.



# Negociación de adquisiciones

Clarificar y llegar, de mutuo acuerdo, a un contrato que satisfaga a ambas partes (comprador y vendedor) en la estructura y requisitos del mismo.

## Dos objetivos en negociación

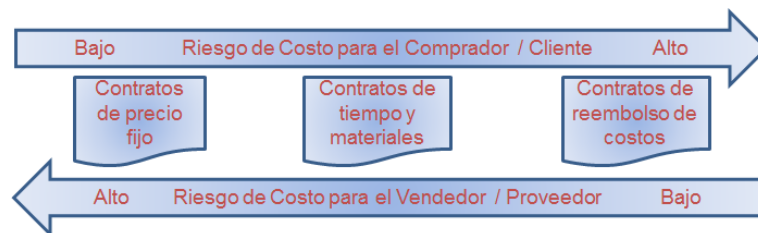
Obtener un precio justo y razonable.  
Desarrollar una relación buena con el vendedor.

## Criterio en negociación (WIN-WIN)

Salvaguardar la entrega de valor.

## Win-Lose a favor del comprador.

El vendedor estará más preocupado por recuperar lo perdido que por ser eficiente.  
Esto incrementará el riesgo del comprador.



# Papel que cumple el Project Manager

- Conocer el proceso de adquisiciones.
- Entender los términos del acuerdo y condiciones.
- Cerciorarse que el acuerdo **contenga todos los requerimientos** de la administración de proyecto tal como la asistencia a reuniones, los informes, las acciones y comunicaciones creídas como necesarias.
- Identificar los riesgos e **incorporar alternativas de mitigación** y asignaciones del riesgo en el acuerdo.
- **Ayudar a confeccionar el acuerdo** para cubrir todas las necesidades del proyecto.
- Incorporar la agenda para la terminación del proceso de adquisición dentro de la agenda del proyecto.
- **Implicarse durante la negociación del acuerdo** para proteger la relación con el vendedor.
- **Proteger la integridad del proyecto** y la habilidad de obtener el trabajo hecho.
- **Trabajar con el director del acuerdo** para manejar los cambios al acuerdo.

Los conocimientos y habilidades básicas de un director de proyecto deben incluir poder **ayudar a crear** y luego a **leer** y **manejar** los acuerdos / contratos.

# ADMINISTRACIÓN GERENCIAL Y ECONOMÍA

## Unidad 6 Gestión de adquisiciones



UNCUYO  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD  
DE INGENIERÍA

