

Material Imprimible

Curso Project Management

Módulo Gestión de adquisiciones

Contenidos:

- Gestión de compras y proveedores
- Gestión de adquisiciones del proyecto

Cadena de abastecimiento

La **cadena de abastecimiento** es la relación mancomunada de esfuerzos para producir y distribuir un producto terminado, comenzando desde el proveedor de los proveedores hasta el cliente de los clientes.

Entonces, debemos resumir a la logística con cuatro acciones:

- Planificar
- Comprar
- Hacer
- Distribuir

Estas acciones incluyen la gestión de los suministros y la demanda, la compra de materias primas y componentes, su fabricación y ensamble, almacenamiento y administración de los inventarios, ingresos y gestión de órdenes, distribución a través de todos los canales, y distribución final a los clientes.

Todas estas tareas pertenecen a una gestión de la cadena logística integral o cadena de abastecimiento, por eso es necesario saber de los problemas que implican intentar incluir en la cadena logística a actores que no están dentro de la empresa, es decir, los proveedores.

Es fundamental que estos sean socios en los canales de abastecimiento, mayoristas, distribuidores, minoristas y sus consumidores, como así también de los proveedores de sistemas informáticos y desarrolladores de programas. Por ello es clave integrarlos al proceso general. Por lo tanto, analizaremos de qué manera se puede realizar en forma eficiente y que sea beneficioso para todas las partes.

Como aprendimos anteriormente, la planificación debe ser fundamental para la implementación de un sistema logístico, es decir, es el primer escalón para poder anticiparse a problemas en el proceso.

Por su lado, la **gestión de compras** tiene como objetivo que el flujo de materias primas y materiales sean los necesarios para que el proceso de fabricación esté continuamente abastecido.

La adquisición de materias primas, insumos y servicios integran la cadena de suministro de una empresa, influyendo en forma importante en los costos y, por ende, en los beneficios.

Si tenemos en cuenta que las grandes empresas emplean entre el 50% y el 80% de sus ingresos en la compra de materias primas, insumos y servicios, podemos ver la importancia de estas tareas en los procesos internos por la incidencia que tiene en las organizaciones. Por lo tanto, la gestión de compras es una de las tareas más importantes en la cadena de suministros.

Una empresa puede mejorar sus márgenes de beneficio siguiendo una política de aprovisionamiento adecuada. Cuando se desarrolla la planificación, de acuerdo a las pautas que vimos anteriormente, se debe analizar cuáles son las materias primas, insumos o servicios que son necesarios para abastecer a la producción, teniendo en cuenta los factores que serán fundamentales para satisfacer a los clientes.

Los tres elementos básicos que generalmente son requeridos por los clientes, son, por lo tanto, los que la empresa debe solicitar a sus proveedores.

Estos por lo general son:

- La calidad del producto/servicio
- El plazo de entrega
- El precio

¿Y qué ocurre con el ciclo de compras?

El **ciclo de compra** es el *proceso* por el que pasa la empresa desde que detecta una necesidad hasta que encuentra y compra algo que lo soluciona o satisface.

Este proceso consta de cuatro fases y el tiempo de respuesta depende de la eficiencia en actuar de acuerdo a normas establecidas. Detengámonos juntos en las cuatro fases en detalle.

La fase 1 es la identificación de necesidades de compra. Esta debe ser planificada, y es el primer paso para empezar la búsqueda de los encargados de provisión. Además, estas necesidades pueden tratarse de materias primas, materiales, insumos o servicios.

La fase 2 es la de planeación y definición de estrategia de compra, puesto que una vez que tenemos identificado el sector de compras, debe comenzar la búsqueda y selección de los proveedores. Para ello, se deben haber planificado los procesos y normas, bien

definidos y documentados, para poder actuar eficientemente y poder analizarlos periódicamente con el objetivo de detectar posibles oportunidades de mejora.

La siguiente fase es la de la implementación de la gestión de compras, que sirve para elegir las fuentes de información para lograr ubicar proveedores de suministros. En esto se basa la búsqueda de proveedores, que una vez encontrados pasan a la etapa de registro, negociación y contratación, cuyas variables son las expuestas a continuación.

- El poder de negociación, puesto que el poder del proveedor y el comprador determinarán la consecución de un acuerdo más o menos favorable
- El tiempo o periodo temporal de que dispone cada una de las partes para llegar a un acuerdo. Un periodo temporal mayor significa, lógicamente, un margen de maniobra mayor en la negociación
- Finalmente, la información, ya que es imprescindible saber hasta dónde pueden llegar en sus pretensiones económicas o de servicio

En esta fase también encontramos la recepción y seguimiento de los pedidos. El proceso comienza con la creación del pedido y finaliza cuando el proveedor lo acepta.

La recepción y revisión de pedidos conlleva las siguientes actividades:

- Aprobación de la mercancía que se recibe
- Descarga de la mercancía
- Colocación en ubicación o preparación para enviarlo a otro destino
- Revisión de cantidades y condiciones de la mercancía con documento
- Introducción de los datos en un sistema electrónico

Asimismo encontramos la aprobación y pago de facturas de proveedores. Acá, el encargado del pago debe recibir el albarán o la factura con los datos suficientes para gestionar el mismo.

Bien. La fase 4 es la de monitoreo de resultados y evaluación, en la que se debe valorar la actuación del proveedor con la empresa cubriendo los siguientes puntos:

- Todas las incidencias y reclamaciones a proveedores deben quedar registradas en los sistemas de información de la empresa en el momento en que sucedan para poder analizar dichos datos a posteriori.
- Estas incidencias deben tener una clasificación por tipos

- Análisis del servicio prestado por los proveedores contrastándolo con las incidencias
- Las incidencias deben ser notificadas a los proveedores

Este proceso también puede ser conocido como ciclo AIDA, es decir, atención, investigación, decisión y acción.

Además, también puede ser utilizado como base de conocimiento para nuestro proceso de ventas, dado que, si conocemos el proceso que nuestros clientes emplean, vamos a poder idear acciones de marketing para poder lograr nuevos clientes y fidelizar los que ya tenemos.

La identificación de necesidades de compra debe ser planificada. Asimismo, estas pueden ser materias primas, materiales, insumos o servicios, y es el primer paso para empezar la búsqueda de los encargados de la provisión.

El proceso de compras

Este proceso puede dividirse en etapas que incluyen, en primer lugar, la solicitud de necesidad de bien o servicio que recibe el sector de compras, por el que procede a la búsqueda y selección del proveedor. Para ello se debe realizar un estudio del mercado del bien o servicio e identificar potenciales vendedores, y una vez identificados, se procede a solicitar cotización.

Luego vienen las etapas de negociación, y cuando las partes se ponen de acuerdo, se instrumenta un contrato o una orden de compra, por el que el proveedor se compromete a la entrega del bien o servicio dentro de un plazo establecido, a cambio de un pago equivalente al monto acordado en el contrato.

Asimismo podemos decir que se entiende por administración de las compras a la evaluación, auditorías, sistemas y controles que llevan a la eficiencia del proceso.

Entonces podemos identificar los objetivos que se deben lograr a través de la gestión de compras:

- Flujo de materias primas, materiales, insumos o servicios de acuerdo a la demanda de producción
- Obtener precios convenientes para la organización
- Asegurar que la calidad y la cantidad sean las adecuadas
- Asegurar que el nivel de stock sea el conveniente a la empresa
- Analizar la posibilidad de productos sustitutos o mejores

- Mantener los niveles de adquisición y stock en niveles adecuados
- Adaptarse a las políticas ambientales, analizando productos de acuerdo a la legislación

Con estos objetivos, para diagramar una estrategia de compras debemos implementar una serie de tareas que ayuden al logro de resultados, de acuerdo a los siguientes ítems:

- La negociación es un proceso fundamental, y definir cómo se hará es indispensable para lograr acuerdos a largo plazo
- La selección de los proveedores es otro punto que debe detallarse, basándose principalmente en la necesidad de nuestros clientes
- La evaluación de los proveedores, para aplicar una política de mejora continua y para poder descartar a los que no pueden cumplir con los requerimientos necesarios
- También la gestión de compras, que debe iniciarse por el profundo conocimiento de los productos que se necesitan comprar, para poder saber el abanico de posibilidades que habilitan una mejor negociación y, en definitiva, provee el producto justo a producción
- Saber cuál es la demanda nos permite tener anticipadamente qué vamos a vender a futuro y esto nos posibilita saber qué materias primas, materiales, insumos o servicios vamos a necesitar a futuro. Esto amplía nuestras oportunidades de negociación y de implementar estrategias de compra.

¿Y qué ocurre con la negociación efectiva? Esta es la que da resultados a la empresa, pero también debe dejar conforme a la otra parte, porque una negociación que no conforme a las dos fracciones, no será, en definitiva, un buen negocio, debido a que la parte que no esté contenta con el resultado no podrá ofrecer un buen servicio o producto por mucho tiempo.

Este tipo de negociación, denominada ganar-ganar, o negociación colaborativa, permite resultados para las dos partes y asegura, en principio, un buen inicio en el proceso de compra.

Negociar implica 4 etapas:

- Preparar la negociación
- Apertura de la negociación
- Negociar y proponer

- Cerrar la negociación

Asimismo, una buena negociación debe basarse en los siguientes parámetros:

- Preparar la negociación implica informarse adecuadamente de todo el entorno que permita tener herramientas para mantener las expectativas y objetivos altos. Conocer con quién se negociará y qué productos necesitamos, como así también saber claramente cuál es nuestra mejor alternativa posible y cuál es nuestro punto de ruptura o salida.
- Ser flexible en una negociación puede dar resultados óptimos, siempre y cuando esté dentro de nuestro segmento de negociación. Para ello, debemos contar con otras opciones o alternativas que beneficien a ambas partes, en el caso de que la primera propuesta no sea aceptada. La existencia de alternativas siempre facilita el encuentro del acuerdo. Además, también es conveniente tener una escucha activa, ya que entender la posición de la otra fracción facilita la negociación.
- Centrarse en la negociación y no en las personas es un factor fundamental para no desviarse del objeto a negociar. La gestión de la información que se intercambia en el proceso de negociación debe manejarse en todo momento, teniendo en cuenta además el tiempo que se dispone

Pasemos ahora a la selección de proveedores. Podemos decir que esta juega un papel importante en la gestión de compras, porque aquí es el comienzo de la cadena logística, por lo que es de suma importancia que esta búsqueda sea un procedimiento eficiente.

Las etapas del proceso de selección implican:

- Determinación del producto y la búsqueda
- Selección del proveedor
- Registro y compra
- Recepción y verificación del producto
- Evaluación del proveedor

La selección de los proveedores adecuados es un proceso complejo y se deben tener en cuenta una cantidad de criterios que, en definitiva, perfeccionarán el resultado del producto terminado para satisfacer al cliente.

Si bien es claro que la calidad, precio y fechas de entrega son los principales, a la hora de negociar con un nuevo proveedor un vínculo a largo plazo se exigen otros requerimientos que ofrecen un manto de confianza en el abastecimiento a largo plazo.

Por supuesto, esto depende de varios factores, pero si generalizamos los puntos a tomar en cuenta en adición al precio, calidad y plazos de entrega, podemos mencionar:

- Los productos y servicios ofrecidos por el proveedor
- Cómo está organizado
- Cuál es el nivel de servicio técnico que ofrecen
- Cuál es la responsabilidad que tiene el proveedor en el proceso
- Qué recursos disponen
- Qué referencias tiene la empresa
- Cómo es el servicio de atención al cliente
- Cómo son los procesos de aceptación de reclamos
- Cómo es el manejo de sus entregas
- Cuáles son las frecuencias de las entregas
- Cómo es posible saber el estado de los pedidos
- Cuál es la fiabilidad y facilidad de las entregas
- Cuáles son los costos

Por su parte, la búsqueda y selección de proveedores es un proceso que debe hacerse con la premisa de lograr abastecer en tiempo y forma a la cadena de suministro. Para ello es sumamente importante tener en cuenta qué tipo de producto necesito, sea materia prima, materiales, insumos o servicios.

Sabido esto, se debe comenzar la búsqueda por los medios que se dispongan a fin de lograr contactar a los más adecuados de acuerdo a los criterios planificados oportunamente y tratando de tener una base de proveedores que permitan abrir el panorama para no quedarse sin abastecimiento en caso de que alguno falle.

Para ello, podemos armar un procedimiento de búsqueda y selección, de acuerdo a los siguientes ítems:

- En el proceso 1 podemos mencionar la búsqueda de candidatos en Internet, Prensa, radio y televisión, publicaciones especializadas, ferias y exposiciones, asociaciones empresariales y profesionales, bases de datos públicas y privadas, anuarios económicos, y otras fuentes.

- En el proceso 2, una vez identificados los posibles candidatos a ser proveedores de nuestra empresa, se le solicita, según el caso, información sobre condiciones económicas, técnicas, el servicio de posventa y antecedentes comerciales. Este proceso, en algunas empresas se cumple mediante el registro de proveedores, con el que deben presentar la información requerida por la empresa.

Para formalizar el procedimiento de selección, se pueden realizar las siguientes gestiones, siempre de acuerdo a las políticas internas de la empresa:

- En primer lugar encontramos la licitación, que es un procedimiento legal y técnico de invitación a los proveedores para que, conforme a las bases preparadas al efecto, llamadas “pliego de condiciones”, formulen propuestas de entre las que se elige y acepta la más ventajosa mediante la adjudicación, que perfecciona el contrato. En otros términos, es un procedimiento de selección del proveedor de la administración pública o privada que, sobre la base de una previa justificación de idoneidad moral, técnica y financiera, tiende a establecer qué persona es la que ofrece el precio más conveniente o la mejor oferta
- La siguiente gestión es la invitación, que es un procedimiento administrativo, de excepción a la licitación pública, que permite a las dependencias, unidades administrativas, órganos desconcentrados y entidades, en forma discrecional, realizar un procedimiento para adquirir, arrendar o contratar, invitando a por lo menos tres oferentes a presentar propuestas. Estos actos tienen, en esencia, las mismas formalidades de una licitación, a excepción de que no son procedimientos públicos en los que pudiera participar cualquier interesado, cuya asistencia está sujeta a la invitación que las áreas convocantes realicen. Además, no está sujeto a términos, y para estar en posibilidad de continuar con el procedimiento, resulta necesario que una vez que han sido abiertos los sobres que contienen la documentación legal-administrativa y técnica, se tengan por lo menos tres propuestas que cuantitativamente cumplan con la totalidad de los requisitos
- También podemos mencionar la contratación directa, que es el proceso mediante el cual se solicita cotización a un solo proveedor, de acuerdo a las normas de contratación de abastecedores internos de la empresa.
- Y finalmente mencionaremos la promoción del proveedor, que son ofertas especiales que son convenientes a la empresa y permiten obtener en mejores condiciones el bien o servicio necesario.

Para finalizar la etapa de búsqueda y selección, detallaremos a continuación los principios sobre los que se debe basar la selección del proveedor:

- El primer principio es el de la calidad, puesto que el control de aptitudes del producto debe ser una responsabilidad compartida entre la empresa y el proveedor. Es decir, que el abastecedor debe respetar las condiciones de calidad que necesita el cliente y hacerle el control necesario, y lo mismo sucede en la empresa.
- El principio número 2 es el de la independencia. Por más que exista entre la empresa y el proveedor una colaboración entre procesos y sistemas para el abastecimiento, estos deben ser independientes el uno del otro y respetar esa autonomía recíprocamente.
- El principio 3 es el de la información, y podemos decir que la responsabilidad de la empresa es suministrar al proveedor todos los datos necesarios, en forma clara y correcta, sobre el bien o servicio que se requiere, proporcionándole las pautas precisas para lograr el producto final
- El cuarto principio es el del contrato, puesto que con el cierre de la negociación y el acuerdo de partes y antes de entrar en procesos de fabricación, compras, etc., se debe celebrar un contrato de conformidad a los puntos acordados entre la empresa y el proveedor donde además deben constar cantidades, calidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago.
- El quinto principio es el de los derechos y obligaciones, ya que el proveedor tiene la responsabilidad de suministrar una calidad que sea satisfactoria para la empresa, y también tiene la responsabilidad de entregar datos necesarios y actualizados a su solicitud. La empresa, a su vez, debe realizar el pago correspondiente de acuerdo a lo acordado en el contrato.
- El principio 6 es el de la evaluación, dado que la empresa y el proveedor deben acordar previamente un método de examen de los artículos, que sea aceptable y satisfactorio para ambas partes.
- El siguiente es el de los métodos de solución de disputas, puesto que la empresa y el proveedor deben incluir en su contrato sistemas y procedimientos que les permitan solucionar en forma rápida y pacífica las posibles discrepancias cuando surja cualquier problema.
- El principio número 8 es el del intercambio de información, dado que la empresa y el proveedor deben incluir en sus procesos el canje de información para lograr un mejor control de la calidad del producto.

- El noveno principio es el de la administración. ¿Por qué decimos esto? Porque la empresa y el proveedor deben estar al día en el control de las actividades comerciales, pedidos, planeación de la producción y de los inventarios, trabajos de oficina, y sistemas, de manera que no haya problemas en la fluidez que se debe lograr entre las partes para lograr una relación cordial y efectiva.
- Finalmente, el principio 10 es el de satisfacción al cliente. Este punto es vital para lograr el éxito conjunto de las partes, dado que, si el objetivo es común, es decir, si tiene una firme mirada a los deseos del consumidor, es muy probable que la gestión sea beneficiosa para ambos

Ahora nos preguntamos... ¿qué ocurre con la evaluación de proveedores? Para que un proveedor sea parte de la cadena de suministro no alcanza con el proceso de selección, solo es el inicio, porque una vez seleccionado un proveedor, debe satisfacer una serie de criterios de calificación del producto, acordado previamente entre las partes.

La definición de estos criterios debe ser pactada claramente en el contrato; por lo tanto, tendremos la certeza de una correcta selección cuando se refleje en los resultados del proceso de evaluación que debe estructurarse y realizarse a cada proveedor seleccionado.

Los métodos y criterios que se utilizarán para evaluar a cada proveedor, por supuesto dependen de una serie de elementos que deben ser adaptados para que el examen sea eficaz.

La utilización de métodos cuantitativos, es decir, con puntaje asignado a cada criterio, son los más recomendados, así como los sistemas de ponderación de tareas empleados para establecer un orden de prioridad con relación a los principios establecidos.

Acá se determina el puntaje para cada proveedor de acuerdo a las respuestas obtenidas y a la ponderación realizada, obteniéndose así el número que permite medir el rendimiento y plantear mejoras.

Entonces, si queremos desarrollar una evaluación de acuerdo a los criterios aceptados por las partes, como por ejemplo:

- Garantía de servicio
- Tiempo de entrega
- Mantenimiento
- Precio
- Representación del proveedor

A cada criterio, le asigno un porcentaje ponderado, de acuerdo a lo pactado oportunamente.

- Garantía de servicio 20%
- Tiempo de entrega 20%
- Mantenimiento 20%
- Precio 15%
- Representación del proveedor 25%

Luego, a cada criterio le asigno una nota de desempeño para cada proveedor que va de 1 a 5. Tengan en cuenta que esto es indistinto y depende de cada evaluación.

El paso siguiente consiste en multiplicar los porcentuales por la puntuación asignada por cada criterio.

Por último, realizo la sumatoria para cada proveedor y obtengo el resultado final. Los resultados del proveedor A es 2,75 y el del proveedor B es 3,00, y esto nos da la información necesaria para tomar acciones. Sabiendo que el número a lograr es 5, tenemos que trabajar junto a los proveedores para lograr mejorar la *performance* mediante informes, puntualizando en qué se debe mejorar y dando plazos para una próxima evaluación.

Las auditorías son una herramienta útil para la evaluación de los proveedores con el objetivo de verificar cómo se interpretan los criterios en común a ambas partes. Este se convierte en un requisito en el caso de sub-contratación por parte del proveedor a terceras empresas, y cuyos procesos afecten la calidad del producto o servicio.

La misión del departamento de compras es catalogar a los proveedores de acuerdo a los resultados y agruparlos en categorías que se utilizan como tableros de información, y sirven como base para la adjudicación de contratos o para la realización de compras.

Estas catalogaciones permiten tener claridad sobre la *performance* de los mejores proveedores y se deben mantener actualizadas a través de la evaluación continua, es decir, se mantiene con la reevaluación del grado de cumplimiento del proveedor con los criterios que tienen la mayor ponderación. A partir de este proceso continuo, se determina si algún abastecedor debe cambiar de categoría o si deben llevarse a cabo cambios de proveedor.

Por ello es importante que este cuente con un flujo de información oportuna, por lo que todas las evaluaciones deberán ser transmitidas de manera clara y coherente de acuerdo a los estándares de calidad, precio, plazos y todos los demás puntos indicados en el contrato u orden de compra, para que el conocimiento de su desempeño sea un factor que tienda a fomentar la búsqueda de un mejor funcionamiento en el proceso de compras, que a su vez influya positivamente en la cadena de suministro.

Además, esta información detallada puede ser muy útil para resolver problemas recurrentes, vigilar el desempeño de un proveedor a largo plazo e investigar problemas de rendimiento de los problemas en el campo.

Los sistemas de gestión de compras facilitan los procesos de adquisiciones y permiten lograr eficacia en el conjunto de tareas que involucran su gestión.

Para ello, los sistemas de planificación de recursos empresariales, también conocidos como ERP, por sus siglas del inglés *enterprise resource planning*, son sistemas de información que integran y manejan negocios asociados con las operaciones de compra, de producción y de distribución de una compañía en la ejecución de bienes o servicios.

En la gestión de compras define tareas como:

- Gestión de pedidos, ya que de acuerdo al movimiento interno de una empresa, los diferentes departamentos formulan solicitudes de compra conforme a las necesidades en forma habitual. Un ERP online permite llevar una gestión ordenada, facilitando la comunicación entre el departamento de compras y todas las áreas involucradas.
- También gestión de albaranes. Se entiende por albarán a todo documento mercantil que acredita la entrega de un pedido. Una vez que se ha realizado el mismo, y si la compra implica entrega de material, con los albaranes se puede efectuar el control y llevar una gestión correcta de almacén.
- Además, gestión de facturas de compra. El sistema ERP también es útil para el control de la recepción de facturas y albaranes y todo tipo de documentación relacionada con las compras, remitos, certificados de calidad, sanitarios, etc. Unificándolo todo en el entorno online, se logra una mayor eficiencia en la gestión de las facturas recibidas. El sistema también permite la obtención de estadísticas de compras online, para la toma de decisiones gerenciales.
- Asimismo, gestión de la contabilidad, puesto que toda la documentación ingresada al sistema puede ser vista a la vez por todos los departamentos involucrados en la cadena de suministro; por lo tanto, cuando los procesos

logísticos se han efectuado, el proceso contable se simplifica y automatiza que tiene una relación muy importante con el departamento comercial.

Por último cabe destacar que el ERP puede ayudar también en el área financiera o de tesorería, con el que además el departamento comercial debe mantener una comunicación directa y constante en el entorno online.

La utilización de sistemas de gestión permite la obtención de indicadores en el departamento de compras, que son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso.

En el diseño de indicadores es importante tener en cuenta los conceptos de:

- Actualidad, que es un valor fluctuante, basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes.
- Capacidad, que es un valor fijo, y significa lo máximo que se podría hacer con los recursos existentes y bajo las restricciones presentes. Es importante hacer explícitos los bienes y limitaciones que se relacionan con la capacidad máxima
- Por último, potencialidad, que es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad.

Los anteriores conceptos son básicos para obtener indicadores, ya que ayudan a observar el comportamiento en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo visualizar qué sucede en el tiempo bajo ciertas circunstancias si se mejora el comportamiento actual sujeto a restricciones particulares.

El control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de formación clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones. Por lo anterior, es vital contar con información administrable, que permita su análisis ágil; este tipo particular de datos está contenido y representado en los indicadores de gestión.

Estos indicadores pueden catalogarse en dos versiones diferentes según las visiones que persiguen:

- Los indicadores que miden la efectividad y la eficiencia de la función de compras desde el punto de vista de sus clientes, es decir, que se arman respecto al cumplimiento con la demanda de clientes y su efectividad. Esta es la métrica más importante si pretendemos un negocio sustentable y que proporcione beneficios.
- Y los indicadores que miden la efectividad y la eficiencia de la función de compras desde el punto de vista interno del departamento.

De acuerdo a los procesos y tareas del departamento de compras, se tienen cinco grandes grupos de indicadores que miden su correcto funcionamiento:

- Los indicadores de innovación, que miden los nuevos materiales o servicios utilizados y los recientes proveedores.
- Los indicadores de servicios, que miden las cantidades entregadas y el tiempo de entrega.
- Los indicadores de costos, que miden el valor de los productos y servicios comprados, así como las evoluciones históricas de los costes y las causas que provocan alteraciones.
- Los indicadores de calidad, que miden el atributo del producto o servicio comprado.
- Y los indicadores de flexibilidad, que miden la efectividad con la que los productos o servicios comprados se integran en el flujo de materiales propios de la empresa, como tiempos de las entregas, velocidad de repuesta a los cambios de planes, etc.

Estos indicadores son refuerzos de los anteriores y, en definitiva, integran los elementos a medir en el armado de una métrica que permita ver el rendimiento de la cadena de suministro en función del cumplimiento al cliente.

Los indicadores deben ser herramientas que permitan no solo saber el rendimiento del sector, sino también resolver errores, problemas y para la toma de decisiones estratégicas, que dejen posicionar mejor a mi empresa con respecto a la competencia.

Adquisiciones del proyecto

Primeramente diremos que la gestión de adquisiciones en el proyecto incluye los procesos de compra u obtención de los productos, servicios o resultados que son

necesarios obtener fuera del equipo del plan. La organización puede ser la compradora o vendedora de los productos, servicios o resultados de un proyecto.

La gestión de las adquisiciones del proyecto incluye los procesos de:

- Planificar las adquisiciones
- Efectuar las adquisiciones
- Administrar las adquisiciones
- Cerrar las adquisiciones

Estos procesos interactúan entre sí y con los de las otras áreas de conocimiento. Además, dependiendo de los requisitos del proyecto, cada proceso puede implicar el esfuerzo de un grupo o persona. Si bien estos se presentan aquí como componentes diferenciados con interfaces definidas, en la práctica se superponen e interactúan de formas que no se detallan en la Guía del PMBOK.

Los procesos de gestión de las adquisiciones del proyecto implican **contratos**. Este representa un acuerdo vinculante para las partes en virtud de que el vendedor se obliga a proveer los productos, servicios o resultados especificados, y el comprador se somete a proporcionar dinero o cualquier otra contraprestación válida.

Un contrato de adquisición incluye términos y condiciones, y puede incorporar otros aspectos especificados por el comprador para establecer lo que el vendedor debe realizar o proporcionar.

Es responsabilidad del equipo de dirección del proyecto asegurar que todas las adquisiciones satisfagan las necesidades específicas del proyecto, a la vez que se respeten las políticas de la organización en materia de adquisiciones. Según el área de aplicación, los contratos también pueden denominarse acuerdos, convenios, subcontratos u órdenes de compra.

Aunque todos los documentos del proyecto están sujetos a algún tipo de revisión y aprobación, el carácter jurídicamente vinculante de un contrato, por lo general, significa que estará sujeto a un proceso de aprobación más exhaustivo.

Asimismo, el equipo de dirección del proyecto puede buscar el respaldo temprano de especialistas en contratación, adquisiciones, derecho y asuntos técnicos. Dicha participación puede ser mandataria según la política de cada organización.

Celebrar un contrato por productos o servicios es un método de asignar la responsabilidad de gestionar o compartir posibles riesgos. Un proyecto complejo puede

implicar la coordinación simultánea o secuencial de múltiples contratos o subcontratos. En tales casos, el ciclo de vida de cada uno de ellos puede finalizar durante cualquier fase del ciclo de vida del plan.

Ahora bien. **Planificar las adquisiciones del proyecto** consiste en documentar las decisiones de compra para el mismo, especificar la forma de hacerlo e identificar posibles vendedores.

Identifica qué necesidades del proyecto pueden satisfacerse de mejor manera, o deben satisfacerse, mediante la adquisición de productos, servicios o resultados fuera de la organización del proyecto, y qué necesidades pueden ser resueltas por el equipo.

El proceso planificar las adquisiciones también incluye la consideración de posibles vendedores, en particular si el comprador desea ejercer algún tipo de influencia o control sobre las decisiones de compra. También se deberá considerar quién es el responsable de obtener o ser titular de permisos y licencias profesionales relevantes que puedan ser exigidos por la legislación, alguna regulación o política de la organización para ejecutar el proyecto.

Asimismo, el proceso planificar las adquisiciones incluye la consideración de los riesgos derivados de cada decisión de hacer o comprar, e incorpora también la revisión del tipo de contrato que se planea utilizar para la mitigación de riesgos, y a veces transferir los mismos al vendedor.

Las entradas correspondientes al proceso de planificar las adquisiciones del proyecto son las siguientes:

- Línea base del alcance
- Documentación de requisitos
- Acuerdos para trabajar en equipo
- Registro de riesgos
- Acuerdos contractuales relacionados con los riesgos
- Requisitos de recursos de la actividad
- Cronograma del proyecto
- Estimaciones de costos de las actividades
- Línea base del desempeño de costos
- Factores ambientales de la empresa
- Activos de los procesos de la organización
- Activos de los procesos de la organización

Las herramientas y técnicas son:

- Análisis de hacer o comprar
- Juicio de expertos
- Tipos de contrato

Las salidas son:

- Plan de gestión de las adquisiciones
- Enunciado del trabajo relativo a la adquisición
- Decisiones de hacer o comprar
- Documentos de la adquisición
- Criterios de selección de proveedores
- Solicitudes de cambio

Efectuar las adquisiciones es el proceso que consiste en conseguir respuestas de los vendedores, seleccionar uno y adjudicar un contrato.

En este proceso, el equipo recibirá ofertas y propuestas, y aplicará criterios de selección definidos previamente a fin de escoger uno o más vendedores que estén calificados para efectuar el trabajo y que sean aceptables como tales. En el caso de adquisiciones importantes, es posible reiterar el proceso general de solicitar respuestas de vendedores y evaluarlas.

Puede realizarse entonces un examen más detallado, fundado en un documento de requisitos más específico e integral, solicitado a los vendedores que integran la lista restringida. Además, las herramientas y técnicas aquí descritas pueden utilizarse solas o combinadas para seleccionar vendedores.

Por ejemplo, se puede utilizar un sistema de ponderación para:

- seleccionar un único vendedor al que se solicitará la firma de un contrato estándar
- establecer una secuencia de negociación mediante la clasificación de todas las propuestas según puntajes de evaluación asignados a cada una

Las entradas correspondientes a este proceso son:

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentos de la adquisición
- Criterios de selección de proveedores
- Lista de vendedores calificados

- Propuestas de los vendedores
- Documentos del proyecto
- Decisiones de hacer o comprar
- Acuerdos para trabajar en equipo
- Activo de los procesos de la organización

Las herramientas y técnicas son las siguientes:

- Conferencias de oferentes
- Técnicas de evaluación de propuestas
- Estimaciones independientes
- Juicio de expertos
- Publicidad
- Búsqueda en internet
- Negociación de adquisiciones

Las salidas son:

- Vendedores seleccionados
- Adjudicación del contrato de adquisición
- Calendarios de recursos
- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto
- Actualizaciones a los documentos del proyecto

Por su lado, **administrar las adquisiciones** es el proceso que consiste en gestionar las relaciones de obtenciones, supervisar el desempeño del contrato y efectuar cambios y correcciones según sea necesario.

Tanto el comprador como el vendedor administran el contrato de adquisición con finalidades similares. Cada uno debe asegurar que ambas partes cumplan con sus respectivas obligaciones contractuales y que sus propios derechos legales se encuentren protegidos.

Debido a la naturaleza legal de la relación contractual, resulta fundamental que el equipo de dirección del proyecto esté atento a las implicaciones legales de las medidas tomadas al administrar una adquisición. En proyectos mayores, con múltiples proveedores, un aspecto clave del manejo del contrato es la gestión de las interfaces entre los distintos proveedores.

Si bien un administrador de adquisiciones puede formar parte del equipo del proyecto, por lo general, esta persona rinde cuentas a un supervisor de un departamento diferente. Normalmente, esto sucede cuando la organización ejecutante es también el vendedor del proyecto a un cliente externo.

Administrar las adquisiciones también tiene un componente de gestión financiera que implica el monitoreo de los pagos efectuados al vendedor. Una de las consideraciones principales a tener en cuenta en esta ejecución es que exista una estrecha relación entre los pagos efectuados y el trabajo realizado.

Además, administrar las adquisiciones incluye gestionar la finalización anticipada del trabajo contratado por causa, conveniencia o incumplimiento de conformidad con la cláusula de rescisión del contrato.

Es esencial tener en cuenta que los contratos pueden ser modificados por mutuo consentimiento en cualquier momento con anterioridad al cierre del mismo, de acuerdo con los términos del contrato relativos al control de cambios. Es posible que dichas modificaciones no siempre beneficien por igual al vendedor y al comprador.

Ahora sí, veamos las entradas correspondientes a este proceso:

- Documentos de la adquisición
- Plan para la dirección del proyecto
- Contrato
- Informes de desempeño
- Solicitudes de cambio aprobadas
- Información sobre el desempeño del trabajo

Las herramientas y técnicas son:

- Sistema de control de cambios del contrato
- Revisiones del desempeño de las adquisiciones
- Inspecciones y auditorías
- Informes de desempeño
- Sistemas de pago administración de reclamaciones
- Sistema de gestión de registros

Las salidas son las siguientes:

- Documentación de la adquisición
- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización

- Solicitudes de cambio
- Actualizaciones al plan para la dirección del proyecto

Finalmente, **cerrar las adquisiciones** es el proceso de finalizar cada una para el proyecto. Dicho proceso también implica actividades administrativas, tales como culminar reclamaciones abiertas, actualizar registros a fin de reflejar los resultados finales y archivar dicha información para su uso en el futuro.

Las reclamaciones no resueltas pueden estar sujetas a litigio luego del cierre. Además, los términos y condiciones del contrato pueden prescribir procedimientos específicos para el cierre de este.

Según los términos y condiciones de la adquisición, el comprador puede tener derecho a dar por finalizada la totalidad del contrato o una parte del proyecto, en cualquier momento, por justa causa o por conveniencia. Sin embargo, de acuerdo con dichos términos y condiciones, es posible que el comprador tenga que compensar al vendedor por los preparativos de este último, y por los trabajos completados y aceptados relacionados con la parte del contrato rescindida.

Las entradas correspondientes a este proceso son las siguientes:

- Plan para la dirección del proyecto
- Documentación de la adquisición

Las herramientas y técnicas son las siguientes:

- Auditorías de la adquisición
- Acuerdos negociados
- Sistema de gestión de registros

Por último, las salidas son:

- Adquisiciones cerradas
- Actualizaciones a los activos de los procesos de la organización