

# ADMINISTRACIÓN DE LOS ABASTECIMIENTOS DEL PROYECTO

## Introducción

---

La administración de los abastecimientos comprende los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios y/o resultados fuera del equipo del proyecto. Sirve para asegurar que los entregables del proyecto que son ejecutados por proveedores externos, estén alineados a los objetivos estratégicos del proyecto.

Existen 4 procesos en esta área (Ver Mapa PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS ABASTECIMIENTOS - 08 Abastecimientos) durante los cuales el Project Manager podría estar a cargo de:

- Preparar la estrategia
- Hacer la división del alcance con una lógica de abastecimientos
- Evaluar y seleccionar proveedores
- Preparar los procesos de selección de proveedores
- Negociar
- Asegurar la alineación de Costo y tiempo de los contratos con el programa general del proyecto
- Llevar a cabo la administración de los contratos y reportes de desempeño
- Cerrar los contratos

El rol varía en cada organización dependiendo del nivel de centralización.

Generalmente se utilizan términos distintos para la adquisición de productos o servicios, vale la pena hacer esta distinción para manejar los términos más adecuados. Decimos que contratamos servicios y compramos productos.

Antes de empezar a definir qué se tiene que contratar y comprar, es importante cuestionar qué conviene al proyecto, si hacerlo con el equipo o comprar o contratarlo con externos.

Es importante considerar que un modelo completo de abastecimientos para el proyecto deberá considerar algunos elementos como los objetivos estratégicos, la estrategia global de contratación, buenos proveedores, procesos de administración de abastecimientos para el proyecto alineados a las políticas y procedimientos de abastecimientos corporativos y estar cimentado en la ética de negocio.

## Estrategia Global de Contratación

---

La Estrategia Global de Contratación es un sistema diseñado para alcanzar satisfactoriamente la terminación de los entregables del proyecto, alineado a los objetivos estratégicos. Se plantea desde el punto de vista del Sponsor o dueño del

proyecto y tiene un impacto en otras áreas del proyecto (Ver Mapa IMPACTO DE LA ESTRATEGIA DE CONTRATACIÓN - 08 Abastecimientos)

Existen tres niveles en la estrategia global de contratación:

1. Negocio = Estrategia global de contratación.
2. Métodos de contratación y compensación = Alternativas de contratación.
3. Cómo se calcula el pago = Métodos de cálculo.

Nivel 1.

La selección de estrategia de contratación de un proyecto, se parece a un ecualizador, hay que calibrar algunas variables para obtener el resultado deseado. (Ver Herramienta ECUALIZADOR DE LA ESTRATEGIA GLOBAL DE CONTRATACIÓN - 08 Abastecimientos)

Los sistemas básicos de contratación o Delivery Methods son:

1. DISEÑO+CONCURSO+IMPLEMENTACIÓN: Hay un responsable del diseño del producto, éste se concursa y el ganador implementa el diseño.
2. DISEÑO+IMPLEMENTACIÓN: Se lleva a cabo un proceso de selección del proveedor más adecuado para llevar a cabo tanto el diseño como la implementación del producto.
3. CONSULTOR EN RIESGO: El consultor asesora en las etapas de diseño y posteriormente toma la responsabilidad de la implementación.
4. INTEGRADO: Es una nueva tendencia que propone compartir el riesgo con todos los involucrados a través de esquemas de asociación.

(Ver Lectura Previa Delivery Methods - 08 Abastecimientos)

Algunas de las variaciones de los sistemas básicos son:

- MÚLTIPLES CONTRATOS: En países menos desarrollados donde no hay un estándar regulatorio y existe una alta orientación al precio, se dividen los entregables de trabajo en diferentes contratos con diferentes responsables.
- APP (Asociación Público Privada): Normalmente utilizados por los gobiernos, el desarrollo y financiamiento corre por cuenta del proveedor y el gobierno paga un renta hasta que se termina de pagar el inmueble.
- DBOT (Design-Build-Operate-Transfer): Utilizado en infraestructura o industrial.

Es importante analizar el entorno de la estrategia de contratación (Ver Mapa ENTORNO DE LA ESTRATEGIA DE CONTRATACIÓN - 08 Abastecimientos) para seleccionar lo más adecuado para el proyecto o para definir la estrategia global de contratación que se requiera y adaptar el entorno.

Para definir la estrategia global de contratación hay dos preguntas clave que se necesitan contestar:

1. ¿Dónde está el management?
2. ¿Quién tiene el riesgo?

Con base en esto y considerando los 4 atributos del ejercicio 8.5 se puede diseñar la estrategia completa, ayudará utilizar los cuadrantes de estrategia de contratación (Ver Herramienta CUADRANTES DE ESTRATEGIA DE CONTRATACIÓN - 08 Abastecimientos) para ubicar el impacto de la estrategia seleccionada y los posibles

riesgos asociados. También ayudará a definir el número de paquetes o contratos por administrar (Ver Mapa PIRÁMIDE DE NÚMERO DE CONTRATOS - 08 Abastecimientos) en función a los indirectos y al riesgo que se consideren para el proyecto.

Nivel 2.

Las alternativas de contratación son métodos de contratación y compensación para servicios y no son específicos para ninguna estrategia de contratación. Cada una tienen un cierto riesgo asociado para el cliente y/o proveedor (Ver Mapa ALTERNATIVAS DE CONTRATACIÓN - 08 Abastecimientos)

Dichas alternativas son:

- **PRECIO FIJO (Precio Alzado):** Se contrata un alcance específico a un precio determinado acordado previo a la ejecución.
- **PRECIO MÁXIMO GARANTIZADO:** Contrato de un alcance específico a un precio que es garantizado por el proveedor a no exceder cierto monto. Hay allowances y contingencias propias del nivel de información que serán utilizadas o no, y quedan a favor del Dueño o son compartidas con el proveedor.
- **COSTOS REEMBOLSABLES:** Contrato de un alcance específico a cambio de un pago acordado con base a un método de cálculo.
- **POR ADMINISTRACIÓN (TIEMPOS Y MATERIALES):** Se paga el tiempo y los materiales necesarios para llevar a cabo el alcance, el precio se conoce al terminar los trabajos.

Nivel 3.

Este nivel tiene que ver con la forma de cómo se le pagará a los proveedores, los más utilizados son:

- a. **Precio Unitario:** Pago con base en las cantidades ejercidas a un precio unitario específico.
- b. **Costo más un pago fijo:** Pago con base en el costo actual más un monto fijo.
- c. **Costo más un bono:** Pago con base en el costo actual más un bono por desempeño.
- d. **Por Entregable:** Se paga una vez terminado el entregable contratado o en parcialidades por sub entregables.

## **Planeación de Abastecimientos**

---

Una vez definidos los tres niveles de la estrategia global de contratación, se puede diseñar el plan de abastecimientos, (Ver Herramienta DISEÑANDO EL PLAN DE ABASTECIMIENTOS - 08 Abastecimientos)

## **Selección de Proveedores y Contratación**

---

ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Para implementar el plan de abastecimientos, es indispensable asegurar que los proveedores que se seleccionen sean los adecuados para lograr los objetivos estratégicos y desarrollar la relación con ellos como parte del equipo del proyecto.

Para esto existe el Supplier Relationship Management (SRM), o administración de la relación con los proveedores; que es la disciplina de planear y administrar de manera estratégica las interacciones con organizaciones externas a la propia empresa o proyecto que suministran productos o servicios con el objetivo de maximizar el valor de dichas interacciones.

En la práctica SRM nos permite crear relaciones de negocio más cercanas y colaborativas para incrementar el valor y disminuir los riesgos. En los proyectos, necesitamos definir la estrategia para el desarrollo de las relaciones con los proveedores, dependiendo de la complejidad de los entregables y el valor que le aportan. (Ver Mapa ESTRATEGIA DE PROVEEDORES - 08 Abastecimientos)

## PROCESOS DE ABASTECIMIENTOS

Además de la estrategia para administrar la relación con los proveedores, es necesario definir el proceso de abastecimientos óptimo para la selección de los proveedores de los paquetes del PBS. (Ver Mapa ALTERNATIVA DE PROCESOS DE ABASTECIMIENTOS - 08 Abastecimientos)

Otras alternativas para seleccionar a los proveedores utilizada en algunas industrias son las subastas y subastas inversas, a continuación se describe cómo funciona cada una de ellas:

- SUBASTA (Forward auction), el vendedor ofrece un artículo en una venta tipo subasta, donde varios compradores ofrecen montos por el artículo y el que ofrece el valor más alto gana la subasta y compra el artículo.
- SUBASTA INVERSA (Reverse auction) “el comprador” expresa o presenta el artículo que necesita con detalles y especificaciones, “los vendedores” u oferentes ofrecen, valga la redundancia, su o sus productos y precios. En este tipo de subasta el vendedor que ofrece el precio más bajo “gana” la subasta.

## SELECCIÓN DE PROVEEDORES

Una mejor práctica de los procesos de abastecimiento es preseleccionar a los proveedores con los cuales se va a cotizar un paquete de trabajo para evaluar a las diferentes alternativas y asegurar que tengan capacidad de respuesta, experiencia y condiciones similares para prestar el servicio que el proyecto requiere. Para esto se recomienda evaluar a los proveedores con criterios cualitativos y cuantitativos, (Ver Herramienta CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES - 08 Abastecimientos) y asegurar que para cada paquete del PBS, se tenga al menos una terna que cubran todos los criterios que se requieren. (Ver Herramienta PRESELECCIONANDO PROVEEDORES - 08 Abastecimientos)

Existen algunos organismos que pueden apoyar la evaluación de proveedores y que se enfocan en medir de cada proveedor los siguientes puntos:

- Factor de Riesgo
- Situación Financiera
- Situación Legal
- Condiciones de Mercado

Entre los más conocidos están: Dun & Bradstreet ([www.dnbmex.com.mx](http://www.dnbmex.com.mx))

## TÉCNICAS PARA EL PROCESO DE ABASTECIMIENTOS

Dentro de las técnicas del proceso de abastecimientos están las que apoyan a la comunicación y documentación a lo largo del proceso, entre ellas están:

### ALCANCE DE TRABAJO (STATEMENT OF WORK - SOW )

1. Alcance del trabajo: Describir el trabajo a ser realizado a detalle. Incluir entregables parciales y sus criterios de aceptación.
2. Ubicación del trabajo: Describir dónde se llevará a cabo el trabajo.
3. Período de Desempeño: Especificar cuándo se espera que inicie y termine el trabajo. Especificar fechas de entrega parciales.
4. Calendario de Entregables: Listar entregables específicos, describirlos a detalle, y especificar sus fechas de entrega.
5. Estándares Aplicables: Especificar estándares de la industria o específicos a alguna compañía que sean relevantes para la realización de labores.
6. Criterio de Aceptación: Describir qué criterio utilizará para determinar si el trabajo es aceptable.
7. Requisitos Especiales: Especificar requisitos especiales.

### JUNTA DE ACLARATORIAS (BIDDER CONFERENCE):

Es una técnica del proceso de contratación y nos ayuda a estandarizar las propuestas de los diferentes postores y asegurar que todos tomen en cuenta la misma información para desarrollar sus propuestas.

#### AGENDA SUGERIDA

- PM explica el RFP
- Se explican los criterios de selección que tomarán en cuenta para tomar la decisión del proveedor
- Aclaratorias por parte de los proveedores participantes
- Respuestas del PM y de su equipo de proyecto

Se envía una minuta a todos los participantes que funciona como un anexo del alcance.

### MEMORÁNDUM DE ACLARACIÓN / ACLARATORIAS / RFI'S:

Son documentos utilizados por el Project Manager y/o los proveedores y consultores durante el procesos de abastecimiento para solicitar información adicional a la proporcionada en el Alcance del trabajo.

- El PM o el proveedor solicitan información.
- En el documento se debe especificar el tiempo esperado de respuesta.
- La parte responsable responde con la información solicitada, o el supuesto que aplicará para efectos del proceso.
- El PM es responsable de distribuir la respuesta a todos los participantes para que se incluya y forme parte integral del alcance del trabajo.
- Debe llevarse un registro de todas las aclaratorias generadas durante el proceso, ya

que tienen la misma validez a las ordenes de cambio.

## ANÁLISIS DE COMPARATIVAS

Para hacer una evaluación asertiva de las propuestas, existen una serie de recomendaciones:

1. Comparar las opciones bajo las mismas condiciones de alcance.
2. Diseñar las variables sobre las que se van a comparar, priorizando los criterios de selección.
3. Usar criterios Cuantitativos y Cualitativos.
4. No poner los nombres de los participantes para no sesgar el análisis.
5. Siempre poner las bases del plan de proyecto para comparar las propuestas. La mejor propuesta de comparativa, puede estar por arriba de los parámetros de costo y tiempo planeados.

## NEGOCIACIÓN

Una vez que seleccionamos al proveedor hay que negociar la propuesta. La negociación es el proceso mediante el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos.

Hay una serie de recomendaciones de autores que hablan sobre este tema, algunas recomendaciones son:

Obtenga el Sí

<http://www.williamury.com>

Negociando como un Fenicio

<http://www.keynegotiations.com.mx>

Para soportar la negociación, así como para contratar y administrar a los proveedores, se necesita una plataforma de valores que evite conflictos de interés y promueva la relación de largo plazo y negociaciones ganar-ganar. El Project Management Institute propone cuatro valores básicos (Ver Mapa ÉTICA DE UN PROJECT MANAGER - 08 Abastecimientos) que deben estar presentes en todo proyecto.

## CONTRATOS

Un contrato es un documento que incluye las responsabilidades, autoridad, leyes y términos aplicables, alcances técnicos y administrativos, términos de financiamientos, precios y pagos.

Las negociaciones de un contrato, concluyen con un documento que debe ser firmado por la parte que compra el bien y/o servicio y quien lo vende.

Es importante que el contrato tenga todos los criterios (Ver Mapa CRITERIOS PARA

CONTRATO - 08 Abastecimientos) para minimizar riesgos para el proyecto y promover la relación ganar-ganar con los proveedores.

Algunos contratos por su magnitud, por estrategia de administración de riesgos o por procesos de negocio, requieren instrumentos adicionales que acompañan a los contratos, algunos son los seguros, las fianzas y las garantías (Ver Lectura previa Abastecimientos - Vocabulario - 08 Abastecimientos)

## **Administración de contratación**

---

Es el proceso de administrar a los proveedores de servicios y/o productos hasta la obtención de los entregables finales descritos en su contrato.

Inicia al tener un contrato, e incluye :

- Administración de cambios (aditivas, deductivas, escalatorias)
- Apego a las especificaciones de calidad (criterios de aceptación)
- Supervisión de la productividad
- Soluciones a disputas e incumplimientos
- Multas y premios
- Administración de pagos y cancelaciones
- Implementación de garantías, fianzas y seguros
- Cierre Técnico y administrativo

Adicional a los puntos anteriores, la administración de pagos y cancelaciones incluye otros elementos que son clave para el control contractual (Ver Mapa CONTROL CONTRACTUAL - 08 Abastecimientos):

- Monto del contrato a administrar
- Anticipo
- Retenciones
- Amortizaciones
- Cambios (Deductivas, Aditivas, Escalatorias)
- Pagos efectuados
- Pagos por efectuar

Al consolidar dicha información (Ver Mapa CONTROL CONTRACTUAL - 08 Abastecimientos) en un resumen de contratos se pueda cuadrar el control presupuestal de costo. (Ver Mapa CONTROL PRESUPUESTAL- 03 Costo)

## **Cierre contractual**

---

Llega un momento en el proyecto en donde es necesario hacer un plan de cierre (Ver Mapa PLAN DE CIERRE- 08 Abastecimientos) y definir el proceso que se seguirá con cada contrato para recibir los entregables al proveedor y cerrar la relación contractual.