

Gestión de las Adquisiciones - Compras y Contratos¹

por Sergio Salimbeni

Abstract

Todas las organizaciones, en alguna medida, tercerizan alguna de sus actividades, tanto en sus operaciones diarias como en proyectos específicos.

Esto sucede básicamente debido a dos cuestiones: por falta de tiempo, o por carencia de conocimientos y/o experiencia en cierta materia.

Debido a ello, es importante conocer los diferentes tipos y modalidades de contratos existentes para los casos antes citados, de modo de poder aplicar el más adecuado para cada caso. Se describen distintas modalidades, desde contratos de precios fijos, hasta Contratos por tiempo y materiales.

En todas las empresas se da en alguna oportunidad, el tener que contratar servicios externos para desarrollar ciertas tareas, normalmente temporales.

En períodos más críticos desde el punto de vista económico, estas tercerizaciones se acentúan, ya que frente a la falta de recursos, se prefiere la contratación de servicios temporales más que el incremento de la plantilla permanente de empleados.

El otro motivo, tal como se comentara en la introducción, es que la necesidad puntual de una actividad muy específica no justifique la

capacitación interna, ni la incorporación de un especialista a la planta permanente.



La Gestión de Compras y Contratos, incluye los procesos necesarios para comprar o adquirir productos, servicios o resultados que sean preciso obtener fuera de la organización².

Dicha gestión, se debe ocupar tanto de la planificación, como de la ejecución, control y cierre de dichos contratos.

El hecho de conocer las diferentes modalidades de contratación, nos dará la posibilidad de aplicar la más adecuada conforme al tipo de servicio contratado, considerando también los riesgos implícitos de la actividad a desarrollar.



1. Contratos de Precio Fijo

¹ Fuente: www.pmi.org

² PMBOK Guide 5th edition, Project Management Institute, 2013

Entre los más habituales se encuentran los contratos de precio fijo. En estos, se pacta un precio entre el contratista y el cliente, y el mismo es inamovible hasta la finalización del contrato. No obstante, los mismos pueden incluir algunos incentivos económico-financieros, considerando por ejemplo la mejora de plazos, calidad y / o costos de ejecución.

Entre ellos se encuentran:

FFP – Firm Fixed Price Contracts - Contratos de Precio Fijo Cerrado

Este es en general el tipo de contrato preferido por los compradores, ya que una vez definido perfectamente el alcance, el precio pactado no es modificado ni admite ningún tipo de ajuste. En caso de cambios en el alcance del servicio, se puede renegociar el precio antes estipulado.

Este tipo de contrato es el más riesgoso para la parte proveedora, ya que cualquier baja en su desempeño le impactará directamente en la disminución de su rentabilidad.

Desde el otro punto de vista, y tal como se mencionara en un principio, este tipo de contrato es el más seguro para la parte compradora.

FPIF – Fixed Price Incentive Fee Contracts - Contratos de Precio Fijo más Honorarios con Incentivos

En este tipo de contrato, se permite cierta flexibilidad por desvíos en el desempeño, lo cual adapta el valor final en base al mismo. Se tiene una parte fija y una variable, y se establece un valor máximo (Ceiling Price) el cual no será superado en ningún caso, y asegura al comprador un precio máximo en la contratación.

Esta modalidad hace que en casos de bajo desempeño, el comprador pagará algo más, pero el vendedor obtendrá una ganancia menor. En caso de un alto desempeño, por ejemplo ejecuciones en plazos menores, el “ahorro” incurrido por dicho logro, se distribuye en partes (shares) prefijadas a la firma del contrato, por ejemplo, el comprador se queda con el 70% de dicho ahorro, y la parte vendedora con el 30% restante. Todo esto hace que el contratista, se vea “incentivado” para desarrollar sus tareas de la mejor manera posible, ya que en dicho caso logrará ingresos y márgenes superiores.

FP-EPA – Fixed Price with Economic Price Adjustment - Contratos de Precio Fijo con Ajuste Económico de Precio

En casos de prestación de servicios de largo plazo, o en períodos cortos pero con alta inflación, este tipo de contrato permite el ajuste por variaciones de precios de materiales y / o servicios.

La cláusula de ajuste económico de precios – EPA – debe considerar índices confiables, ya que se los tomarán para el ajuste del precio final.

2. Contratos de costos reembolsables

En esta segunda categoría de contratos, además de los honorarios que representan los ingresos del proveedor, se efectúa un reembolso a la mismo por todos los costos legítimos y reales en que pudiera incurrir para completar el trabajo.

Los tipos de contratos de costos reembolsables más usuales son:

CPFF – Cost Plus Fixed Fee – Costo Más Honorarios Fijos.

En esta modalidad, se le reembolsa al proveedor todos los costos autorizados, más el pago de sus honorarios ya pactados como un porcentaje de los costos del trabajo acordado.

CPIF – Cost Plus Incentive Fee – Costo Más Honorarios con Incentivos.

En la modalidad CPIF, se le reembolsan al proveedor, al igual que en el caso anterior, todos los costos autorizados para realizar el trabajo, recibiendo también honorarios con incentivos predeterminados, basados en la consecución de objetivos preestablecidos en el contrato. En estos contratos, si los costos finales son inferiores o superiores a los pactados originalmente, el comprador y el proveedor dividen las variaciones de costos según una fórmula previamente negociada; por ejemplo, un reparto de 70/30 por encima o por debajo de los costos objetivo.

CPAF – Cost Plus Award Fee - Costo Más Honorarios por Cumplimiento de Objetivos.

Al igual que en los casos anteriores de Contratos de Costos reembolsables, el comprador reembolsa todos los costos autorizados y legítimos al vendedor, y paga además gran parte de los honorarios en base al cumplimiento de objetivos de desempeño preestablecidos. Esta modalidad posee cierta subjetividad, ya que la evaluación del cumplimiento es hecha sólo por el comprador, y en general no es apelable.

3. T&M – Time & Material Contracts - Contrato por Tiempo y Materiales

Existen algunos casos, donde no es posible establecer con precisión el alcance del trabajo a ser realizado. En estas ocasiones, es cuando se sugiere utilizar esta modalidad de contratos por tiempo y materiales, el cual es en gran parte un “mix” de algunos de los anteriores. Estos son abiertos y pueden estar sujetos a un aumento de costos para el comprador.

El precio final del trabajo y sus correspondientes entregables, pueden no estar perfectamente definidos por el comprador al momento de la adjudicación del contrato.

En muchas ocasiones, y con el fin de evitar un aumento desmedido de costos, se establecen valores máximos y plazos límite para este tipo de contratos.

Los valores unitarios de materiales y mano de obra se establecen en general por anticipado.

Conclusión:

El conocer los diferentes tipos de contratación de proveedores nos brinda la posibilidad de llegar a un acuerdo beneficioso para las partes involucradas, y de ese modo asegurar el éxito del trabajo en cuestión.

Se ilustra a continuación un resumen de lo antes desarrollado.

MENOR RIESGO
PARA EL
COMPRADOR



MAYOR RIESGO
PARA EL
COMPRADOR

MAYOR RIESGO
PARA EL
PROVEEDOR



MENOR RIESGO
PARA EL
PROVEEDOR

- Precio Fijo Cerrado
- Precio Fijo más Honorarios con Incentivos
- Precio Fijo con Ajuste Económico de Precio
- Costo Más Honorarios Fijos
- Costo Más Honorarios con Incentivos
- Costo Más Honorarios por Cumplimiento de Objetivos
- Tiempo y Materiales

Para mayor información y consultas:

<mailto:info@activusla.com?subject=Gestión de las Adquisiciones>