

# Introducción a la gestión contractual

## **Diapositiva 1: Introducción a la gestión contractual**

Le damos la bienvenida al presente módulo sobre introducción a la gestión contractual.

## **Diapositiva 2: La importancia de la gestión comercial y contractual**

Los titulares de todo el mundo nos dicen cada vez más que la gestión comercial y contractual son importantes. Cuando existe un buen plan de gestión contractual, existirá garantía de una integridad empresarial que marcará la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Las investigaciones de la IACCM han allanado el camino para revelar los costos asociados con las deficiencias en la gestión comercial y contractual. Dicha gestión repercute en los beneficios finales con efectos acumulativos que en promedio superan el 9% del ingreso anual de una organización. Además, también afecta las percepciones de mercado, la imagen y el valor porque influye en los cumplimientos normativos, la reputación y la confianza.

Este programa le brindará las herramientas para que Usted sea más eficiente en su desempeño de tareas de gestión comercial y contractual y aumentará su capacidad para añadir valor y captar la atención del personal directivo superior.

## **Diapositiva 3: ¿A qué nos referimos con buenas prácticas?**

El objetivo de este programa es ayudar a aquellos que llevan a cabo tareas de gestión comercial y contractual a realizar mejor su trabajo y brindarles herramientas para asumir responsabilidades adicionales. Le proporcionaremos una herramienta de aprendizaje y de referencia futura.

Los cargos y responsabilidades de quienes usan este programa varían. Usted puede ser gestor contractual, gestor comercial, gestor de adquisiciones o de subcontratación, gestor de proyectos o abogado. Es probable que maneje vínculos y compromisos de empresa a empresa. Comentaremos algunas de estas variaciones de roles más adelante en este módulo, pero a fin de simplificar, el término unificado que utilizaremos es “gestión comercial y contractual” (“Contract Management” en inglés). Bajo este término amplio incluiremos todos los aspectos de la compra o licitación, negociación, gestión contractual y de vinculación con el cliente.

Debajo de este conjunto de recursos de aprendizaje subyace un simple objetivo: las buenas prácticas. ¿Pero qué significa? En su forma más sencilla, si adoptamos las buenas prácticas significa que estamos haciendo nuestro trabajo mejor que los demás. En el contexto de gestión contractual y comercial eso se puede traducir en cerrar acuerdos con mayor rapidez, lograr buenos resultados de forma consistente, establecer condiciones y modificar procesos que respaldan vínculos de alto rendimiento o alcanzar resultados de forma periódica que superan las expectativas. En consecuencia, queremos ser mejores, más rápidos, aportar más valor y cometer menos errores.

Detrás de las buenas prácticas hay un concepto simple: normas cuantificables. Esto significa que se necesita algún tipo de punto de referencia. Esta referencia puede ser una comparación con el pasado respecto a personas o empresas en situación de analogía o en relación con el potencial que se podría alcanzar. Las normas y puntos de referencia repercuten en la forma en que hacemos las cosas y lo que hacemos. Como profesional, significa que debe comprometerse a nivel personal para identificar, prestar apoyo o implementar mejoras en su trabajo o en los resultados.

También tiene que pensar sobre el uso de puntos de referencia y normas cuantificables en el proceso de contratación, por ejemplo, al definir requisitos, redactar un pliego de condiciones u objetivos de nivel de servicio, en los precios y asignación de recursos. Piense no solo en el uso de los puntos de referencia sino también en el tipo de punto de referencia. Por ejemplo, al establecer un nivel de servicio, ¿quiere mostrar mejoras continuas del pasado o ser sistemáticamente mejor que los competidores, o alcanzar rendimientos transformadores?

Volveremos al tema de las buenas prácticas y de los puntos de referencia con frecuencia a lo largo de los módulos de aprendizaje. No podemos enseñar buenas prácticas, pero podemos explicar, ejemplificar, inspirar y orientarlo hacia áreas en las que se puede lograr un mejor efecto.

#### **Diapositiva 4: Puntos de referencia**

Comencemos por hacer una breve reseña sobre los tipos de puntos de referencia que podemos emplear y ejemplificar en qué parte los responsables de gestión comercial y contractual pueden utilizarlos.

La estrategia más simple es el punto de referencia con respecto al pasado. Esto implica cuantificar la experiencia interna y el rendimiento actual respecto a esa experiencia. Por lo general, hay cierto nivel de información disponible, incluso si en ocasiones es anecdótico en vez de tener sustento en registros formales. Es este tipo de punto de referencia que condujo a que BASF alcanzara niveles de cumplimiento contractual del 86% y a Deutsche Bank a un espectacular 96%. No obstante, lo que es posible que no sepan es si eso es bueno o malo. Se trató de una mejora sustancial, pero ¿dónde los ubica en comparación con sus competidores u otras sociedades de gran porte? Asimismo, en sí, ¿constituye un parámetro de rendimiento primordial? ¿Qué sucede con el cumplimiento de normas o políticas que están desactualizadas en este momento o que dificultan la práctica de negocios o la tornan más costosa?

Así, los puntos de referencia con respecto a homólogos tienen mayor valor intrínseco y por lo menos garantizan que evaluemos asuntos de relativa importancia para el mercado. Por ejemplo, Hewlett-Packard generó ahorros superiores al 13% en costos de adquisición indirectos en comparación con el promedio de la industria de solo el 9%. Sin embargo, dichos puntos de referencia pueden ser engañosos, sobre todo si se los limita a un período determinado, y tienden a impulsar una mejora lenta y progresiva que solo puede redituar una ventaja temporal.

Las verdaderas "buenas prácticas" tratan sobre el potencial de la evaluación comparativa, que consiste en medir con respecto a todo lo que sea posible. ¿Cuál puede ser tal visión para la gestión contractual? ¿Qué visión podría crear que unifique recursos, represente liderazgo e inspire compromiso en equipo? ¿Sus competidores ya tienen tal visión? ¿Fue esto lo que resultó en que IBM generara más de \$150 millones en ahorros y reducciones de costos mediante la reestructuración de sus procesos de gestión contractual? ¿Qué inspiró a un proveedor de servicios de gas y petróleo a afrontar sus procesos de reclamos y disputas y obtener como resultado más de \$200 millones en mejoras de ingresos durante el primer año solamente?, ¿o qué inspiró a un productor de gas y petróleo a generar \$86 millones en ahorros mediante la flexibilización progresiva de negociación de indemnizaciones?

Visto de este modo, las buenas prácticas se convierten en una fuerza que fomenta el cambio y se extiende tanto a los objetivos en torno a un acuerdo o vínculo en particular como al desempeño general de su proceso de compromiso. Y por supuesto, esta visión no puede acabar con los recursos internos únicamente, sino que es necesario incluir a otros durante la cadena de suministro para que se capte una visión común, se registre y actúe como la base de "normas cuantificables".

#### **Diapositiva 5: El cambio**

Consideremos un par de preguntas. En primer lugar, se dice quienes tienen muy buena productividad están abiertos a nuevas ideas, cuestionan sus premisas y analizan su desempeño, práctica por práctica. ¿Podemos ejemplificar de qué forma y en qué parte hemos hecho esto en nuestra estrategia de gestión comercial y contractual?

En segundo lugar, las organizaciones y los líderes deben ser adeptos al aprendizaje, al cambio y a siempre estar esforzándose por rendir al máximo. ¿De qué forma y en qué parte esto se aplica a la gestión contractual y comercial? Podría ser en reducir nuestra atención en los problemas y duplicar nuestro compromiso para buscar y proponer soluciones.

En IBM, esto se ejemplificó mediante iniciativas que tomaron el control de la propiedad intelectual que se encontraba en manos de la función jurídica y contractual y lo depositaron en los directivos de las unidades de negocios correspondientes como un activo que se convertía en su obligación explotar y proteger.

En Shell, fue mediante la pregunta del Oficial Jefe de Adquisiciones "¿Cuáles son las mejores empresas del mundo en gestión contractual? Y quiero hablar con ellas".

Para el gobierno de Reino Unido fue comprender que, a pesar de las grandes inversiones en el proceso de adquisición, la calidad de la selección de proveedores y de la gestión posterior a la adjudicación de contratos a menudo daba resultados equivocados.

En consecuencia, llevaron a cabo un reajuste fundamental de los recursos a fin de generar nuevas capacidades en la gestión de mercado y en la prestación de servicios gubernamentales.

Dentro de estos módulos de aprendizaje, introduciremos conceptos de buenas prácticas y le plantearemos desafíos tanto a nivel individual como a nivel organizacional para demostrar esa comprensión y ese compromiso con el cambio y el liderazgo.

### **Diapositiva 6: Profesionales comprometidos**

Pasemos de los aspectos organizacionales, normativos y de procedimientos de las buenas prácticas y consideremos lo que significa para nosotros como personas. Comenzaremos por repasar algunas de las características esenciales que distinguen a los profesionales comprometidos. Según Rosabeth Moss Kanter, Profesora de Administración de Empresas en la Escuela de Negocios de Harvard, estas son las características que nos distinguen de los aficionados:

**Niveles elevados de desempeño.** ¿Cuáles son los suyos? ¿Cómo sabe si se comparan favorablemente con otros? En este programa, ofreceremos oportunidades para evaluar y validar sus conocimientos y capacidades actuales. Ya ha comenzado este proceso mediante la evaluación de habilidades y de puntos de referencia que realizó al comienzo de este programa.

**Domino de formas comunes de hacer las cosas que alcanzan estos niveles.** Los resultados predecibles se logran mediante la adopción y utilización de métodos y procedimientos comunes. ¿Cuáles son los suyos? ¿Esto es algo que elabora en forma grupal? ¿De dónde proviene su información y de qué manera difunde sus ideas? ¿Qué métodos o procedimientos sigue y estos son únicos para usted o son de práctica común? Este programa representa un comienzo de ese recorrido ya que usted es uno de los miles que han estudiado este corpus de conocimientos.

**La creencia en una misión aparte del éxito financiero.** En el caso de la comunidad de gestión comercial y contractual, ¿qué podría ser eso? Tal vez temas como la integridad empresarial o el mantenimiento de políticas y cláusulas de negocios éticas y productivas que ofrezcan un marco de vínculos sostenidos. En esta época en que la buena gestión empresarial es un tema de tanta importancia, parece evidente que haya un rol primordial a desempeñar para garantizar que se pueda confiar en los compromisos y que estos se cumplan. Cada vez más, debemos trabajar en forma conjunta con nuestros socios comerciales para lograr el éxito de ambos.

**Desarrollo profesional mediante un incremento de las habilidades y el respeto de los homólogos.** Actualmente, en el caso de la mayoría de los profesionales en nuestro campo, seguimos un camino que se basa en el compromiso personal para adquirir información y conocimiento. Sin lugar a dudas, más del 75% de los profesionales que se dedican a la gestión se basa en sus colegas inmediatos para perfeccionar sus habilidades y conocimientos. Hasta hace poco, había pocas fuentes de información documentada, una ausencia virtual de programas de capacitación coherentes, pocos foros en los que mostrar o recibir halagos por esas habilidades. Eso está cambiando, en parte a través de inversiones como estos recursos de aprendizaje, pero también mediante el crecimiento de foros externos que se dedican a la contratación y al perfeccionamiento de la trayectoria profesional en este campo y también a través del creciente aumento de investigaciones que apuntan al valor de nuestras habilidades.

**Un lenguaje y una base de conocimiento compartidos.** El desarrollo de un "cuerpo de conocimiento en contratación" ("CBoK") definido y de un glosario global de términos es una tarea de nunca acabar. Esto se refleja en el proceso de evaluación y en los materiales de aprendizaje que conforman este programa.

En este momento, con la creciente participación de instituciones académicas a nivel mundial, observamos un rápido desarrollo en esta área, pero eso significa que debemos hacer dos cosas: en primer lugar, asegurar la conformación de un lenguaje y conocimientos compartidos a nivel interno y, en segundo lugar, participar de forma más activa en el mundo exterior al aprender de otros o enseñarles acerca de nosotros mismos.

Imagínense, por ejemplo, de qué forma la ciencia y la medicina se verían inhibidas si existieran pocos términos compartidos o escaso, o simplemente ningún, intercambio de conocimientos. La investigación se vería inhibida enormemente y los resultados se limitarían de forma drástica. Debemos abandonar las actitudes proteccionistas, a pesar de su buena motivación, y aprovechar las oportunidades para difundir la comprensión y emancipación, en áreas donde otros pueden recibir las herramientas y conocimientos para tomar sus propias decisiones.

**Participación en redes y eventos para intercambiar información y profundizar conocimientos.**

Profundizar conocimientos mediante el intercambio de información, en el mundo actual dominado por la tecnología, significa que las redes y los eventos serán tanto físicos como virtuales. Debemos comprender cómo utilizar estos medios para perfeccionar nuestras capacidades y corpus de conocimientos tanto a nivel personal como a nivel de la profesión. Debemos comprometernos a continuar con el perfeccionamiento profesional como una manera de mantenernos actualizados sobre nuevos métodos y enfoques. La IACCM ofrece estas oportunidades.

**Autogestión y decisiones autónomas en el trabajo.** Aquí las preguntas fundamentales se relacionan con las herramientas que utilizaremos y los métodos con los que registraremos y posteriormente daremos seguimiento a nuestras decisiones para garantizar la mejora y el aprendizaje continuos. ¿Cuáles son esas fuentes de información, apoyo y comunicación?

**Examen por parte de homólogos respecto al desempeño.** Esta característica final es una que hoy en día básicamente no está presente en la comunidad de gestión comercial y contractual, tanto a nivel interno como externo. Las herramientas y métodos existen, nuestro desafío consiste en fortalecer nuestro deseo y nuestra voluntad propia para llevar a cabo dicho examen.

**Diapositiva 7: Profesionales comprometidos**

Por favor, tómese un momento para completar la tarea en pantalla.

**Diapositiva 8: Profesionales comprometidos – Respuesta**

Observemos la respuesta.

**Diapositiva 9: Comunidades de práctica**

Los profesionales comprometidos son aquellos que pueden señalar "comunidades de práctica" entrelazadas por normas profesionales. Se trata de redes que intercambian conocimientos y crean una infraestructura para enseñar y aprender que las convierte en redes de alta productividad y adeptas al cambio. Lo importante no es que las personas tengan imágenes de excelencia en sus cabezas, sino que se comuniquen con otras y así crear un cimiento para la acción colectiva.

La era digital genera la necesidad y la posibilidad de que las organizaciones formen comunidades conectadas entre sí donde las ideas se difunden con rapidez y todas las partes aúnan esfuerzos en beneficio de todos. Las plataformas de comunicación, las herramientas y las disciplinas compartidas proporcionan la estructura para guiar decisiones autónomas. Sin la estructura, la emancipación no es posible o genera caos. Las normas de prácticas compartidas ofrecen enfoques en común y el vocabulario que ayuda a las personas a trabajar sin contratiempos hacia metas en común.

Esto también se extiende más allá de nuestro propio departamento o empresa, por ejemplo, participar en asociaciones como la IACCM y sus comunidades de interés, en campos como la negociación, la gestión de riesgos y herramientas de gestión contractual.

**Diapositiva 10: Aprendizaje continuo**

Este programa de aprendizaje de forma aislada no puede poner en marcha las buenas prácticas. No obstante, puede indicar un camino y actuar como catalizador de las mejoras que alcanzará la comunidad de gestión comercial y contractual mediante la acción y voluntad colectiva. Su rol es inspirar ideas, entusiasmo y debates que sustentarán un programa de cambio y éxito profesional para usted a nivel personal, para la comunidad y sus procesos institucionales conexos.

Esperamos inspirarlos a que envíen comentarios, ideas sobre mejoras y materiales adicionales tales como estudios de casos prácticos o artículos que progresivamente enriquecerán los recursos disponibles para aquellos que busquen mejorar sus capacidades en este campo importante y fascinante.

### **Diapositiva 11: Solución de problemas**

Por lo tanto, al reunir todo esto, este programa habrá tenido éxito si ayuda a la comunidad de gestores comerciales y contractuales a solucionar mejor los problemas. La mayoría de nosotros tenemos habilidades de análisis básicas. Tenemos una facilidad natural para identificar problemas y temas. La lista de elementos que identificamos generalmente es extensa e impactante. No obstante, en una encuesta reciente de directores ejecutivos en sociedades de gran porte, la habilidad primordial que identificaron para las sociedades actuales fue la solución de problemas.

Según Christopher Hoenig, autor de “The Problem Solving Journey” y antiguo director del Departamento de Informática en la Oficina de Contaduría General, “la mayor capacidad para solucionar problemas es la ventaja competitiva más importante”. Para lograrlo, debemos complementar nuestras habilidades de análisis y convertirnos en integrantes creativos que trabajan en equipo con el respaldo de información, conocimientos y tecnologías excepcionales.

Mediante estas características también generamos confianza, y otro estudio reciente a nivel mundial de opiniones de directores ejecutivos (esta vez de PwC) indicó que la confianza encabeza la lista de valores que estos quieren que se asocie con su organización.

### **Diapositiva 12: Rol del gestor comercial y contractual**

¿Por qué la confianza y la solución de problemas son tan importantes? Bueno, como este programa comentará y como usted probablemente ya sabe, el mundo de los negocios se vuelve cada vez más complejo. Los cambios suceden rápido. La competencia y las decisiones empresariales son a nivel mundial. Nuestra tecnología está en red, lo cual conduce a una saturación de datos e información. Nuestras ofertas de negocios están cada vez más integradas. Amplias áreas de muchas sociedades se tercerizan.

Todo esto significa que existe una necesidad apremiante de creatividad y de un aglutinante que una la organización. Los responsables de la gestión comercial y contractual tienen un papel importante para desempeñar en ambas. El proceso de contratación ofrece una disciplina de seguro empresarial que puede evaluar y armonizar las capacidades de las partes o diagnosticar las posibles fisuras que existen. Los gestores excepcionales son aquellos que reconocen su capacidad única de brindar el aglutinante que une funciones interdisciplinarias para sustentar decisiones empresariales importantes conjuntamente con su ejecución.

Como se menciona en la introducción de este programa, los cargos y responsabilidades de quienes completen este programa y emprendan la gestión comercial y contractual en sus empresas varían. Mientras que algunos de nosotros somos genéricos, con una amplia gama de actividades para prestar apoyo a la empresa, otros se especializan en manejar áreas relativamente restringidas de conocimientos especializados sobre la materia.

Al participar en este programa, puede en gran medida estar comprando o adquiriendo productos y servicios o estar vendiéndolos en su mayor parte. Su rol puede encontrarse en cualquiera o en todas las actividades de licitación, selección, negociación, redacción de contratos, gestión contractual, gestión de vínculos o asistencia comercial. Puede estar realizando este trabajo a tiempo completo o como parte de otro trabajo, por ejemplo, como gestor de proyectos, gestor financiero o en el Departamento de Ventas.

### **Diapositiva 13: El gestor comercial o contractual profesional**

Detengámonos un momento a considerar algunas preguntas básicas sobre nuestro rol y sobre lo que significa verdaderamente ser profesional. Para comenzar, tomaremos la medicina a modo de ejemplo.

En la actualidad, se espera que los médicos hayan recibido un nivel de formación y educación mínimo en función de un cuerpo de conocimientos en común que posteriormente se somete a prueba a nivel académico y profesional. A partir de allí el médico optará ya sea por medicina general o una especialización.

El sustento de su trabajo en manejar pacientes es un conjunto de investigación médica constante que permite obtener resultados y avances en tratamientos de forma regular. Ahora preguntemos sobre gestión comercial y contractual. Como ya lo comentamos, nos encontramos apenas en nuestros primeros pasos en términos de un corpus de capacitación y evaluación que sea sólido y de común acuerdo.

A excepción de empresas específicas, la definición de los roles ya sea a nivel general o especializado solo ha emergido a nivel mundial en los últimos años (hay algunos adjuntos que señalan la gama típica de roles y responsabilidades).

Hasta hace poco, la omisión más evidente era la ausencia de investigación y la reticencia de los profesionales a asumir responsabilidad por los resultados de su trabajo. Esto significaba que al rol claramente le faltaba un área de responsabilidad y carecía de un compromiso real para incentivar la mejora continua. Con demasiada frecuencia en el pasado, señalábamos a otros cuando se nos cuestionaba acerca de la calidad de nuestros resultados. ¿Mala redacción? Ese es el abogado. ¿El plazo no es competitivo? Eso se debe a la división del producto. ¿El pliego de condiciones no está bien definido? El gestor de proyectos se lleva la culpa.

La visión que tiene IACCM, y que es fundamental para el estatus profesional, es que haya áreas de responsabilidad claras e inequívocas, respaldadas por datos e investigación que demuestran la mejora continua. Esto es tanto a nivel transaccional como a nivel de política empresarial general. Somos los médicos responsables de la salud del acuerdo. Necesitamos evaluar y mejorar el proceso mediante el cual los contratos y acuerdos se formalizan y asegurar que las cláusulas que contienen sean lo mejor que pueden ser.

Necesitamos ayudar a entablar y mantener vínculos saludables. “Buenas prácticas” en este contexto es un equilibrio entre eficiencia, competitividad, protección y exigibilidad. Aquí en IACCM hemos acuñado la expresión “Las tres C”: control, cumplimiento y creatividad. No basta con solo luchar por normas o revisar caso por caso. Debemos realizar un diagnóstico al igual que los médicos, necesitamos operar a muchos niveles: prevención, control de rutina, diagnóstico y tratamiento. Hoy en día, ¡pasamos demasiado tiempo en la sala de emergencia!

#### **Diapositiva 14: Buenas prácticas**

Para comenzar este proceso, la IACCM publicó las diez buenas prácticas. Estas reflejan amplias investigaciones y deliberaciones y representan una lista de áreas que, según la opinión de profesionales líderes, conduce a la excelencia. Hace poco publicamos otra lista, pero en esta oportunidad de los diez primeros errores que en la mayoría de las ocasiones conllevan malos resultados o consecuencias negativas. Al tomarlos en conjunto, estos actúan como una guía para el profesional, tanto en términos de aquello a lo que se aspira como de aquello que se debe evitar.

Muchas de estas buenas prácticas se encuentran a un nivel organizacional más que individual. Estas reflejan métodos, procedimientos o sistemas que sustentan buenas prácticas de trabajo. No obstante, eso se constata en todas las profesiones y estos luego se transmiten verticalmente a la persona donde las buenas prácticas provienen de la comprensión y el empleo de los métodos y las herramientas que tenemos a nuestra disposición. El compromiso personal es entonces principalmente sobre el compromiso para toda la vida con las normas y el aprendizaje.

#### **Diapositiva 15: Programa de aprendizaje**

Para concluir esta introducción, hagamos un breve repaso de cómo funciona este programa. Usted comenzó por realizar una evaluación de conocimientos y habilidades. Esto está diseñado para ayudarlo a estimar el nivel actual de su desempeño en el rol. Dicha evaluación indicó los puntos fuertes y débiles que le dan una mejor idea de las prioridades de aprendizaje o mejora. No obstante, los módulos siguientes por sí solos no le proporcionarán experiencia.

Le recomendamos que considere los resultados de la evaluación de habilidades como parte de un plan de perfeccionamiento que incluye módulos de aprendizaje pertinentes conjuntamente con la experiencia laboral y otros recursos, como libros, artículos, videos, estudios de caso, que encontrará como referencia en cada módulo o mediante la búsqueda en el sitio web de IACCM.

A medida que avanza en cada módulo se lo dirigirá a recursos o herramientas que complementarán su aprendizaje. Asimismo, no olvide que los recursos a su disposición como miembro de IACCM se continúan actualizando e incrementando, a saber, nuestros seminarios web semanales, informes de investigación y libros blancos, la revista electrónica “Contracting Excellence”, conferencias y reuniones de socios, foros virtuales para socios y la revista académica “Journal of Strategic Contracting and Negotiation”. Cuenta con una rica fuente de recursos a su disposición, asegúrese de utilizarlos de forma eficiente para sustentar su trayectoria profesional.

**Diapositiva 16: Próximos pasos**

Esto concluye nuestro módulo. Por favor, tómese un momento para completar la sección de **comentarios sobre el módulo**.

Una vez que la haya completado, le recomendamos que visite la sección de **archivos adjuntos** para consultar la información adicional.

Tiene a disposición una **prueba del módulo** a fin de corroborar su comprensión del material o practicar para el examen de certificación. El porcentaje de aprobación exigido para todas las pruebas de los módulos es del **80%**. Puede realizar la prueba tantas veces como desee, solo procure dejar un intervalo de 24 horas entre cada una.

Una vez que apruebe todas las pruebas de los módulos con un porcentaje de al menos el 80% se le invitará a realizar el **examen de certificación**.