

Administración de contratos

Diapositiva 1: Administración de contratos

Le damos la bienvenida al presente módulo sobre la gestión de contratos y en particular relativo a la administración de los mismos.

Diapositiva 2: En este módulo

En este módulo analizaremos los principios de contratación y de la gestión de contratos. Investigaremos las causas de fuga o pérdida de valor de los contratos y por qué las organizaciones observan un rendimiento deficiente importante en el orden del 30 al 35% de los contratos que se celebran.

Investigaremos los roles del gestor de contratos y las tres áreas en las que es preciso centrar la atención.

Al finalizar este módulo estará en condiciones de:

Describir las tareas de gestión de contratos previas a la firma del contrato.

Describir las tareas de gestión de contratos posteriores a la adjudicación a un proveedor.

Reconocer que la gestión efectiva de contratos no termina allí, sino que es un proceso continuo que requiere conocimiento y manejo de estrategias de contratación.

Diapositiva 3: ¿Qué es la administración de contratos?

En su forma más simple, la administración de contratos es el conjunto de tareas que desempeñamos a diario para mantener nuestros contratos en curso y asegurar que estos se cumplan de forma eficiente y efectiva conforme a las condiciones impuestas por el tiempo, costo y calidad inherentes a un proyecto normal. A fin de cuentas, es el cumplimiento de los contratos lo que le da significado y valor a la organización en la que trabajamos. Sin ningún contrato vigente es probable que nuestra empresa tenga un valor mínimo. No tendríamos trabajo y, en consecuencia, poco valor para aportar a los socios.

Por lo tanto, la administración de contratos se trata de la mejora continua de nuestras habilidades contractuales y capacidades de gestión comercial dado que nuestro objetivo final es generar un aumento del valor económico de nuestros vínculos comerciales. Es ese valor económico el que nos impulsa y el que sostiene a la organización. Es lo que paga nuestros salarios, las oficinas en las que trabajamos y las oportunidades futuras en las que deseamos invertir y contribuir. Es lo que satisface nuestra cartera de clientes y conserva su lealtad para asegurar nuevas oportunidades de negocios.

Estudios de la IACCM demuestran que, en promedio, entre el 30 y el 35% de los contratos tienen un rendimiento deficiente. Es decir que no aportan el valor que la empresa espera que produzcan y, lo que es más importante, es poco probable que los proveedores estén alcanzando los márgenes de rentabilidad que esperaban. Para nuestras organizaciones, el costo del bajo rendimiento equivale al 9,15% de los ingresos anuales para la mayoría de las empresas. Esto representa una suma de dinero considerable. Cerca del 10% de nuestro ingreso anual se desperdicia o no se reconoce debido a la ineficiencia de nuestros vínculos contractuales.

Por lo tanto, administrar contratos y entender lo que se supone que debemos producir es un requisito primordial para nosotros. Cuanto mejor sepamos lo que debemos hacer, mejor podremos satisfacer los objetivos económicos de nuestra empresa.

Diapositiva 4: Las causas del bajo rendimiento

Detengámonos un momento a pensar cuáles son algunas de las causas de bajo rendimiento en la contratación. ¿De dónde surge esa pérdida del 9,15% de ingreso anual de la organización?

En primer lugar, y probablemente lo más importante, es el planteo del alcance del contrato o proyecto. La mayoría de las veces suele haber una infravaloración significativa tanto de la complejidad como de la envergadura del proyecto. No podemos identificar todas las complejidades pero en raras ocasiones tenemos en cuenta las particularidades que desconocemos. Estas complejidades pueden sin duda representar la dificultad, ¿cuáles son las interrelaciones e interdependencias de los resultados finales?, ¿qué más se necesita lograr a fin de crear el objetivo final? La infravaloración del alcance de un proyecto por lo general se maneja mediante solicitudes de modificación de contratos, pero estas requieren un proceso de aprobación y posiblemente autorización presupuestal. Mediante una mejor evaluación del alcance desde el inicio es posible eliminar algunas de las modificaciones posteriores del proyecto y, en consecuencia, el costo.

Las modificaciones contractuales conducen a la segunda causa de bajo rendimiento: la falta de mantenimiento de registros sobre decisiones esenciales. ¿Documentamos el resultado de las negociaciones? ¿La otra parte tiene la misma opinión que nosotros acerca del resultado? Cuando se efectuó una solicitud de modificación del proyecto, ¿se siguió el proceso correspondiente o se solicitó fuera de las metodologías autorizadas? Cuando la documentación es insuficiente, estos factores, entre otros, son los que pueden conducir a malentendidos entre las partes contratantes. Y a menudo los problemas de comunicación culminan en una disputa y en la presentación de un reclamo. ¿Cómo defiende su postura si los registros de toma de decisiones son insuficientes? Tiene pocas pruebas en las que respaldarse.

Un tercer factor es el exceso de gastos. Nuestras estimaciones iniciales de presupuesto y de plazo se sustentan en un conjunto de requisitos y supuestos. No obstante, a menudo, o nuestros supuestos y prácticas de gestión de riesgos son imprecisos, o bien los requisitos no están definidos claramente. En ambos casos, el resultado probable es un retraso del proyecto. No sometemos a prueba la hipótesis, no somos lo suficientemente claros en nuestro requisito, nuestro resultado deseado, y en consecuencia, hemos caído en la necesidad de una modificación. Y por lo general, una modificación genera un retraso en el plazo de un proyecto o aumenta el costo, o ambos. El retraso en sí puede no representar un costo para el contratista pero puede impedirnos hacer uso del producto del proyecto para obtener ingresos a tiempo. Por ejemplo, un retraso de un mes en la perforación de un pozo petrolero significa que no se puede extraer petróleo durante un mes.

Diapositiva 5: Las causas del bajo rendimiento (cont.)

Otro factor que nosotros como gestores de contratos debemos tener en cuenta es la importancia de la comunicación y quiénes son las partes interesadas. Estudios demuestran que el factor principal que conlleva riesgo en un contrato satisfactorio es la cantidad de personas involucradas. ¿Y esto por qué?

Diapositiva 6: Las causas del bajo rendimiento (cont.)

Tómese un momento para completar la tarea en pantalla.

Diapositiva 7: Las causas del bajo rendimiento (cont.)

En pocas palabras los siguientes puntos y comentarios de las partes interesadas se tornan exacerbados y factibles con un número creciente de personas:

Nunca lo vi.
No entendí.
Pensé que debía haber un error.
Eso no es lo que dice.
No tuve tiempo de leerlo.

Por lo tanto, como gestores de contratos debemos asegurarnos de que se comprenda claramente quiénes son las partes interesadas y se informe a éstas sobre el contrato, sus responsabilidades, obligaciones y requisitos de gestión empresarial, y luego confirmar que dichas partes comprendieron cabalmente nuestras intenciones.

Diapositiva 8: La deficiencia de los estudios de viabilidad

Entonces, ¿qué otro factor puede contribuir al 9,15% de pérdida de ingreso anual? Anteriormente mencionamos el exceso de gastos. Vinculado al exceso de gastos se encuentra la calidad de los estudios de viabilidad para financiar un proyecto o contrato. A menudo, el estudio de viabilidad tiene carencias o no ha analizado la totalidad de las oportunidades perdidas que podrían haberse obtenido si la financiación se asignara a este proyecto. Existen muchos formatos de elaboración de estudios de viabilidad, pero como gestor de contratos debemos identificar por lo menos las siguientes partes y comprender cabalmente el propósito de cada una:

El resumen de gestión: señala la opción recomendada y el enfoque adoptado para llegar a esta.

El estudio estratégico: señala los factores imperiosos a largo plazo que inducen el cambio, la contribución a los objetivos y estrategias empresariales, la reducción de costos y los beneficios netos, los resultados clave esperados y resúmenes de escenarios opcionales.

El estudio financiero: señala distintos escenarios de beneficios (por ejemplo, opciones de rendimiento bajo, medio y alto para permitir márgenes de error optimistas) y las etapas a lo largo del tiempo de cuando estos beneficios se deben percibir u obtener.

Áreas de beneficio principal: a menudo incluye la renegociación y renovación del contrato, técnicas innovadoras, actualización de procesos y equipos existentes en consonancia con los avances tecnológicos, mejoras de responsabilidad social empresarial, cumplimiento de requisitos reglamentarios.

Limitaciones y dependencias: áreas de obstrucción a la oportunidad que deben superarse para tener éxito.

El estudio económico: análisis de opciones que abarcan desde un enfoque de no hacer nada hasta la opción recomendada.

El estudio comercial: beneficios comerciales posteriores que surgen de la implementación, por ejemplo, la capacidad de comercializar y sacar provecho de la implementación.

El estudio de la gestión: requisitos de gestión del proyecto, plan de alto nivel con logros de relevancia, gestión y mitigación de problemas y riesgos, responsabilidad del proceso de obtención de beneficios, análisis de oportunidad, plazos y planes de contingencia.

Si el estudio de viabilidad no es claro, es probable que no garanticemos la totalidad de la financiación necesaria y tengamos que volver a realizar solicitudes de financiación durante el ciclo de vida del proyecto, lo que resultará en una mayor dedicación y posiblemente en una sobrecarga de las tareas administrativas del proyecto. También puede conducir a disputas y presentación de reclamos.

Diapositiva 9: Otros efectos que conducen al bajo rendimiento

La primera de estas dos últimas causas de bajo rendimiento son los problemas en el proceso de selección de los proveedores y la forma en que este se controla. ¿Con qué eficacia se han desarrollado nuestros criterios de evaluación? ¿Con qué rigurosidad se han aplicado estos y las ponderaciones se asignaron correctamente? Las personas que participaron en la puntuación ¿comprendieron sus roles y responsabilidades?, ¿tienen planes ocultos o favoritos implícitos hacia quienes han parcializado su puntuación? Esto sucede.

Otros factores son si hemos identificado correctamente los requisitos absolutamente necesarios y si nos hemos centrado demasiado en las categorías básicas y con las que sería bueno contar. ¿Investigamos lo suficiente acerca de los licitadores y obtuvimos el nivel adecuado de información sobre la empresa?, ¿verificamos referencias? Hay ejemplos de empresas que proporcionan referencias y cuando éstas han sido identificadas y se las ha contactado, se ha descubierto que el proveedor nunca hizo realmente ningún trabajo para dichas referencias.

Por lo tanto, a menudo si carecemos de normas de control interno al seleccionar a los proveedores, también inhibimos la capacidad de asegurar la mejor oportunidad de cumplimiento del contrato. Pero el control interno no termina aquí. Con frecuencia existe una falta de disciplina a lo largo de todo el ciclo de vida del contrato, se solicita trabajo adicional sin obtener la debida autorización, o no se lleva a cabo un seguimiento de la falta de cumplimiento de acuerdos de nivel de servicio y de indicadores clave de rendimiento, o bien no se revisan en caso de un rendimiento superior que resulte contraproducente para ellos. ¿Los parámetros que utilizamos son los adecuados para el propósito o es necesario ajustarlos de forma anual o trimestral para asegurarnos de que se mantengan vigentes? ¿Identificamos estos factores como lecciones aprendidas para emplear en futuros contratos?

Todos estos factores, administrarlos y mitigarlos o suprimirlos forman parte del rol del gestor de contratos. Por lo tanto, analicemos estas tres fases en mayor profundidad: la etapa previa a la firma del contrato, la etapa posterior a la adjudicación y la etapa de estrategia y viabilidad.

Diapositiva 10: Administración de contratos previa a la adjudicación

Hasta el momento en este módulo hemos analizado las causas del bajo rendimiento en los contratos así como los elementos que el administrador de contratos debe conocer y lo que debe administrar. ¿Pero de qué forma se logra hacer esto realmente? En la etapa previa a la adjudicación, sus tareas principales son:

Revisar, realizar aportes y ofrecer orientación sobre las licitaciones y propuestas, sobre todo con respecto al alcance, los requisitos y los términos comerciales. En este aspecto, usted debería actuar como un coordinador, asegurándose de que se haya consultado a las personas adecuadas y de que se hayan documentado las necesidades e intereses de estas, independientemente de que estas lleguen a la propuesta final o de otro tipo. Esto forma parte del sistema de registro que necesita llevar a cabo y que puede ser fundamental en caso de que surjan problemas en instancias posteriores del proyecto.

Actuar como punto de contacto en materia contractual. Identificar y evaluar problemas y riesgos en los términos, actuar como “facilitador” entre los empleados de la empresa, a fin de garantizar la oportuna revisión y aprobación o reconciliación de variaciones a normativas o a acuerdos negociados. El éxito del acuerdo dependerá en parte de su nivel de desempeño para llevar a cabo esta facilitación y para mantener un equilibrio, dado que surgirán numerosas motivaciones conflictivas que necesitará armonizar con el plan y la estrategia de negocios.

Ofrecer recomendaciones delimitadas y negociar directamente con el personal de la otra parte hasta llegar a un acuerdo. Asegurarse asimismo de que toda la documentación y los temas tratados se registren y mantengan actualizados. Reiteramos que esto puede ser una fuente necesaria de pruebas en caso de que surjan problemas o se soliciten modificaciones posteriores en el ciclo de vida del contrato.

Iniciar y participar en reajustes progresivos, según sea necesario. Es posible que deba tener un conocimiento detallado de la totalidad del contrato, o saber a quién recurrir para respaldar una postura o dónde encontrar pruebas para rebatir un argumento de la otra parte.

Diapositiva 11: Administración de contratos previa a la adjudicación

Además de lo mencionado anteriormente en la etapa previa a la adjudicación, también debe tener en cuenta lo siguiente:

Asegurarse de que los contratos suscritos se comuniquen a todas las partes correspondientes a fin de ofrecer visibilidad y conocimiento del contrato e interpretación para apoyar la implementación. Esto ayuda a reducir los riesgos comentados anteriormente en este módulo acerca del número de personas participantes en el acuerdo que pueden conducir a un mayor riesgo y posibilidad de incumplimiento.

Identificar y negociar con los subcontratistas. Es posible que no siempre pueda designar el contratista principal, pero también puede proponer a un subcontratista con quien un contratista principal deba trabajar. Esto es común en la industria de la construcción. Por ejemplo, puede ya haber diseñado un pozo de ascensor y el ascensor utilizando las especificaciones de un fabricante de ascensores específico y proponerlo. El contratista principal deberá entonces trabajar con ese.

Brindar orientación a gestores de proyectos u otro tipo de personal operativo, incluida la capacitación a nuevos gestores de proyectos y otros empleados sobre prácticas y procedimientos de contratación. Esto garantiza que se haya difundido el nivel adecuado de gestión empresarial al equipo de la empresa y que este se pueda administrar de conformidad con dicha dirección.

Elaborar e implementar procedimientos para la administración y gestión de contratos conforme a las políticas de la empresa y posteriormente controlar el cumplimiento por parte de los empleados de la empresa de dichos procedimientos establecidos.

Diapositiva 12: Administración de contratos posterior a la adjudicación

Cuando consideramos la etapa posterior a la adjudicación del contrato, también hay una serie de tareas que conforman la base del rol. Estas incluyen:

Mantener la documentación y los registros contractuales, tales como la recepción y el control de toda la correspondencia del contrato, la información de contacto, modificaciones contractuales, informes de estado, etc. Como se mencionó en la etapa previa a la adjudicación, todos estos registros se tornan pruebas ya sea en caso de que se produzca un incumplimiento del contrato o para refutar reclamos y disputas. Todo esto se incluye en las lecciones aprendidas para futuros contratos.

Gestionar subcontratistas, prestación de servicios o equipos. Esto pertenece a la gestión durante la vida de un contratista y al suministro por parte de este de los servicios contratados para usted. Utilizará logros de relevancia y parámetros de desempeño para asegurarse de que se mantenga la dirección del objetivo respetando el contrato.

Manejar la gestión de modificaciones y temas en curso, controlar el cumplimiento de transacciones (logros de relevancia, resultados concretos, facturación, etc.) y supervisar el cumplimiento del acuerdo de nivel de servicio. Luego empleará estos para controlar e informar sobre reclamos; brindar apoyo al departamento jurídico en caso de una disputa.

Diapositiva 13: Administración de contratos posterior a la adjudicación

Además de la diapositiva anterior, hay otras tareas que conforman la base del rol de administración de contratos posterior a la adjudicación. Estas incluyen:

Brindar orientación a gestores de proyectos u otro tipo de personal operativo, incluida la capacitación a nuevos gestores de proyectos y otros empleados sobre prácticas y procedimientos de contratación. Esto garantizará que haya una mayor eficiencia y fluidez en el desarrollo de la etapa posterior a la adjudicación del contrato. En un formulario coherente se puede captar el establecimiento de requisitos de gestión empresarial, la comprensión de las responsabilidades y obligaciones así como la oportunidad de trabajos a futuro.

Elaborar e implementar procedimientos para la administración y gestión de contratos conforme a la política de la empresa y posteriormente controlar el cumplimiento por parte de los empleados de la empresa de dichos procedimientos establecidos. De este modo se pueden difundir los requisitos de gestión empresarial e introducir la oportunidad de pérdida de valor, y de este modo minimizar la pérdida del 9,15% de ingreso.

Trabajar con funciones internas (por ejemplo, gestión de riesgos, finanzas, control de exportaciones, etc.) para coordinar requisitos contractuales sobre seguros, envíos, pagos, garantías y aceptación de políticas de reconocimientos de ingresos así como de precios y descuentos, etc.

Asegurar la culminación, prórroga o renovación de contrato. Esta es una de las fases más importantes de todas. ¿Cómo sabe que ha obtenido lo que solicita? ¿De qué forma completará el pago, la entrega o el cierre? ¿Cuál es la notificación de rescisión en caso de rescisión anticipada ya sea por incumplimiento o conveniencia? ¿Quién se encargará de las actividades a fin de deslindar de forma adecuada ambas partes?

Por último está la gestión de las obligaciones continuas como garantías, licencias, seguros, regalías, mantenimiento y propiedad intelectual por nombrar algunas. Por lo tanto, podemos observar que la etapa previa a adjudicación de un contrato y la posterior implican un volumen de trabajo considerable. No obstante, debemos recordar que parte de la administración de contratos se trata de la estrategia y de permitir que estas dos funciones existan y operen sin dificultades. Aquí es donde la estrategia y la viabilidad entran en juego.

Diapositiva 14: Administración de contratos posterior a la adjudicación

El rol en las etapas previas y posteriores a la adjudicación de contratos será muy similar al de aquellos que tienen unos cuantos años de experiencia en la función de contratación. Pero observemos con mayor detenimiento qué se incluye en el rol de un gestor de contratos durante la etapa de estrategia y viabilidad.

Establecer, administrar y modificar las políticas, prácticas y procedimientos que determinan los términos del contrato. Esto garantiza que nosotros como empresa nos mantengamos competitivos y que nuestros términos no impidan que los proveedores quieran trabajar con nosotros. ¿Estamos haciendo frente a costos adicionales debido a especificaciones en nuestros términos que no son necesarias o perdieron vigencia?

Asegurarse de que los compromisos que se buscan o se asumen sean éticos, posibles de lograr y cumplan con las políticas de la organización. De este modo, podemos convertirnos en un cliente de preferencia con quien las empresas deseen trabajar porque estas reconocen que trabajamos con un espíritu de honestidad, integridad y confianza.

Llevar a cabo una investigación de mercado y competitividad sobre términos, políticas y prácticas comerciales; realizar una auditoría de los términos y las estructuras contractuales para brindar ventaja competitiva. Esto se incorporará a cualquier auditoría de términos que podamos llevar a cabo a fin de mantener nuestra competitividad en el mercado.

La armonización de la gestión del ciclo de vida del producto o servicio para garantizar estrategias de ingreso al mercado incluye términos y condiciones competitivos.

Diapositiva 15: Establecimiento de la estrategia de contratación

Además de la diapositiva anterior, hay otras tareas que conforman la base del rol de un gestor de contratos en la etapa de estrategia y viabilidad.

Llevar a cabo evaluaciones financieras sobre términos de riesgo y modelos financieros de ofertas de contrato. Esto nos permitirá comenzar a comprender los beneficios de costo de los proyectos que elegimos y también el costo de oportunidades que perdemos porque nuestras inversiones se encuentran en otra parte.

Con cada proyecto y trabajo que contratamos, hay una cierta cantidad de otros proyectos y oportunidades que se pierden. De modo que, ¿cómo podemos cuantificar el valor de esa oportunidad perdida?

Identificar e implementar herramientas y sistemas de tecnología que mejoran la eficiencia y la eficacia del proceso de contratación.

Las herramientas pueden incluir la implementación de programas de contratación electrónicos que conllevan su propio conjunto de riesgos. Tanto los proveedores como los clientes pueden ver esto como un cambio a largo plazo y en consecuencia quieren renegociar los términos y condiciones. Los equipos de ventas pueden sentir que el cambio cultural es demasiado drástico y afecta nuestro lugar en el mercado. Por lo tanto, necesitamos manejar la comunicación de la estrategia, respaldar la estrategia con pruebas de mejoras en la eficiencia que podemos lograr.

Proponer oportunidades de innovación y mejora en la contratación a la gerencia ejecutiva y, en algunos casos, tener un papel importante en la gestión o acceso al mercado, en el desarrollo de nuevos negocios así como en la gestión y estrategia de canales.

Por lo tanto, ser un gestor de contratos, ¿no se trata únicamente de adjudicar un contrato o gestionar las modificaciones, sino que se trata de la forma en que la estrategia de contratación se ajusta al plan comercial de la organización? Si podemos brindar apoyo a la organización y ayudar a que sea más eficiente, entonces mostramos el valor del departamento de gestión de contratos.

Diapositiva 16: Ejercicio

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

Diapositiva 17: Resumen

La contratación es un acto de equilibrio, dado que nos esforzamos para conciliar los distintos factores e intereses que compiten entre sí y recaen en nosotros. Existe oportunidad para hacer que nuestras partes interesadas ganen dinero y generar valor sostenible a largo plazo. Pero también existen riesgos conexos, ¿cómo podemos asegurarnos de que no destruimos valor al encontrarnos en una transacción deficitaria?

Intentamos mantenernos actualizados con los cambios en las reglamentaciones y normativas, en las condiciones económicas difíciles y en los cambios y variaciones que surgen. Y conjuntamente con todo esto se nos pide que seamos creativos, innovadores, flexibles y dinámicos.

¡Felicitaciones! Eligió una profesión que exige una mezcla increíble de cualidades en un solo ser humano. Necesitará profundos conocimientos de base sobre el aspecto técnico de la gestión comercial y contractual, las disciplinas básicas que permiten llevar a cabo una actividad comercial eficaz.

No obstante, necesitará más que eso. Necesitará poder demostrar inteligencia empresarial, adoptar una perspectiva amplia frente a una situación comercial y ser el árbitro de lo que parece recomendable desde el punto de vista comercial. Por ejemplo, el acuerdo ideal, si toma tres años concretarlo probablemente no se trate del acuerdo ideal. La oportunidad de ganar dinero pasó hace mucho. En consecuencia, necesita ejercitar el buen criterio para los negocios: ¿cuál es el momento adecuado para cerrar un acuerdo?, ¿con qué imperfecciones puede convivir su empresa?, ¿cuáles riesgos son reales y cuáles son “riesgos fantasmas” (parecen atemorizantes pero existe muy poca probabilidad o tienen muy bajo impacto)?

Necesitará confianza personal para ejercer influencia y persuadir a las partes interesadas, la capacidad de llevar gente con usted e inspirar confianza en los demás de que usted comprende cabalmente la transacción y conoce la mejor forma de avanzar. Necesitará desarrollar la capacidad de crear nuevas soluciones en las que nadie pensó antes o que creyó que fueran posibles. Llevará a cabo esto mediante el análisis de riesgos diligente y la creación de nuevas soluciones de gestión y mitigación de riesgos.

Asimismo, necesitará convertirse en un asesor de confianza para sus clientes internos al intermediar en instancias necesarias de tirantez comercial y luego decidir la mejor forma de continuar para su organización.

Diapositiva 18: 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 revisar 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 el 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.