



# ¿Por qué los Project Managers deben prestar atención a los Contratos?

**Pablo Cilotta – IACCM** (International Association Contract &  
Commercial Management)

Montevideo, 7 de Noviembre de 2017

# Agenda

- Proyecto y contrato. Project Manager y Contract Manager.
- ¿Cuánto pierden nuestras empresas por no contar con un buen plan de gestión contractual?
- Introducción a la gestión contractual. El contrato como documento y el contrato como relación.
- Los 10 errores más comunes en contratación de la IACCM
- Las cláusulas más negociadas versus las más importantes.
- El rol del Gestor de Contratos y su evolución en LatAm.

# Proyecto y Contrato



**¿Quién de ustedes trabaja en proyectos?**

**¿Quién realiza contrataciones en sus proyectos? O tiene proyectos por los cuales ha sido contratado?**

**¿Tuvieron algún problema en los contratos?  
¿Qué tipo de problema?**



# Project Manager y Contract Manager

## EL PROJECT MANAGER

debería tener el conocimiento  
y dominio de las cláusulas contractuales  
para afrontar los temas cotidianos y controversias  
que puedan surgir entre la empresa y sus contratistas.

# ¿Qué es lo que está pasando?

**“PROJECTS  
DEPEND ON CONTRACT &  
COMMERCIAL SKILLS”**

**“Why do so many continue  
to fail or under-perform?”**

Tim Cummins, CEO IACCM.



# PMI: 2/3 de los proyectos...

... fracasa!



**¿Cuánto pierden las empresas (o dejan de ganar)  
por no seguir un buen plan de gestión contractual?**



 **IACCM**

**9,15 %**

# Pérdida o fuga de valor



En promedio, entre el 30 y el 35% de los contratos de una empresa fracasa o no cumple sus objetivos

**“Value leakage”**

**¿Cuáles son las causas generadoras de dichos fracasos?**

# ¿Cuáles son las causas generadoras de dichos fracasos?

Entre ellas...

- 1) Falta de acuerdo o claridad sobre el **alcance** del contrato
  - 2) Elección de una **modalidad o tipo** de contrato inapropiado, o formatos de contratos desactualizados
  - 3) Mala **elección del proveedor** o contratista
  - 4) Diferencias de **interpretación** sobre compromisos asumidos por cada una de las partes
  - 5) Problemas con **contratistas y subcontratistas**
  - 6) **Disputas sobre precios**
- etc...

# ¿Contract Management? ¿Para qué sirve? (10/10/16)

EL PAÍS

PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA >

## Oliver Hart y Bengt Holmström, Premio Nobel de Economía 2016

El Banco de Suecia les concede el galardón más prestigioso de las ciencias económicas por sus aportaciones a la 'Teoría de los Contratos'



# ¿Contract Management? ¿Para qué sirve? (10/10/16)

Los estudios de los dos académicos examinan qué se puede hacer para mejorar la eficiencia de los contratos. “Se trata de pensar en todas las partes involucradas para que un contrato sea una situación en la que ganan todos”, comentó Holström en el transcurso de la teleconferencia.

EL PAÍS

En el día a día, la economía funciona gracias a los contratos, como los que se firman para un seguro, un préstamo, o un empleo. Incluso muchas instituciones están basadas en contratos, como los derechos de propiedad, el matrimonio o la constitución de un país. Un contrato establece los riesgos y los incentivos que asumen los firmantes. Los estudios de Holstrom y Hart versan sobre cómo se deben fijar estos equilibrios.



# Introducción al Contract Management

## ¿Qué es el contrato?



# El propósito del contrato



# ¿Qué es realmente un contrato?

El contrato es una  
herramienta facilitadora de negocios  
que tiene por fin inmediato  
lograr relaciones contractuales exitosas  
(y no un arma legal!)



# El contrato como RELACIÓN que genera valor

*“EL PUNTO FINAL NO ES UN CONTRATO...”*

*EL PUNTO FINAL ES UNA RELACION...  
...QUE **GENERE VALOR** PARA LAS DOS PARTES.*



*SI NOS FOCALIZAMOS SOLO EN EL CONTRATO, PERDEMOS DE VISTA EL PUNTO FINAL.”*

Dalip Raheja, CEO, The MPower Group

## El contrato como RELACIÓN que genera valor

---

***“EN EL FUTURO, EL FOCO DEBERÁ ESTAR EN EL CONTRATO, NO EN EL CONTRATO LEGAL PROPIAMENTE DICHO, SINO EN EL MARCO QUE EL MISMO GENERA, COMO FACILITADOR DE NEGOCIOS”***

Colin Davies, European Head of Procurement, Sony

# 10 “Pitfalls” (los 10 errores más comunes en contratación)



## 1 Falta de claridad en el alcance y objetivos

Resultado: Genera conflictos y disputas



## 3 No comprometer a los “stakeholders”

Resultado: intereses no alineados en la organización y oposición interna en el futuro



## 5 Negociaciones y cláusulas contractuales focalizadas en la asignación de riesgos

Resultado: pérdida de beneficios. Se usa el contrato como arma.



## 7 Contratos difíciles de aplicar e interpretar

Resultado: Se ve a los contratos como algo irrelevante para los negocios



## 9 Uso limitado de la tecnología

Resultado: Ineficiencia y pérdida de calidad en el desempeño

**Promedio de pérdida o fuga de valor del 9.15%**

## 2 Involucrar tardíamente al equipo contractual

Resultado: Se arriban a modalidades contractuales inapropiadas y se extiende el proceso



## 4 Prolongación de las negociaciones

Resultado: se dilatan las ganancias, se corre riesgo de perder ante la competencia.



## 6 Ausencia de flexibilidad. Insuficiente foco en Gobierno

Resultado: Ausencia de herramientas para medir el desempeño, área dominada por la culpa



## 8 Pobre transición al equipo de implementación

Resultado: problemas de Interpretación e incumplimiento de obligaciones



## 10 Deficiente proceso post-firma y de gobierno

Resultado: Problemas reiterados y múltiples errores que generan pérdida de valor



# ¿Qué negociamos más y qué deberíamos negociar más?

**¿Qué es lo que más  
negociamos  
a la hora de cerrar un  
contrato?**

# ¿Qué negociamos más y qué deberíamos negociar más?

| CLÁUSULAS CONTRACTUALES NEGOCIADAS<br>CON MAYOR FRECUENCIA |                                      | CLÁUSULAS MÁS IMPORTANTES<br>(QUE DEBERÍAMOS NEGOCIAR CON MAYOR FRECUENCIA) |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                          | <b>Limitación de responsabilidad</b> | <b>Alcance y objetivos</b>                                                  |
| 2                                                          | <b>Indemnizaciones</b>               | <b>Responsabilidades de las partes</b>                                      |
| 3                                                          | <b>Precio y ajustes en el precio</b> | <b>Acuerdos de servicios y garantías</b>                                    |
| 4                                                          | Acuerdos de servicios y garantías    | <b>Desempeño</b>                                                            |
| 5                                                          | <b>Pago</b>                          | Precio y ajustes en el precio                                               |
| 6                                                          | Propiedad Intelectual                | Entrega y aceptación                                                        |
| 7                                                          | Garantías                            | Garantías                                                                   |
| 8                                                          | Cumplimiento de las prestaciones     | Gestión del cambio                                                          |
| 9                                                          | Extinción del contrato               | Especificación del producto                                                 |
| 10                                                         | Entrega y aceptación                 | Limitación de responsabilidad                                               |

# Las Top 10 Negotiated Terms de la IACCM

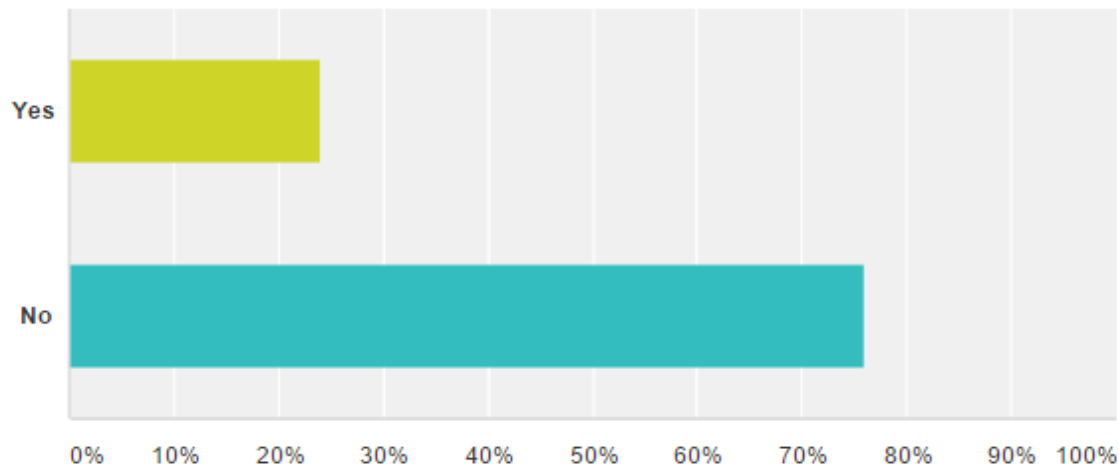
Se pierde mucho tiempo en la negociación de asignación de **riesgos**, en las cláusulas relativas a la “**culpa**”, de índole **financiera** y **sancionatorias** (foco en la construcción de un contrato *que nos proteja en caso que las cosas salgan mal*)...

|    | Most negotiated term                | Most important term                 |
|----|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1  | Limitation of Liability             | Scope and Goals                     |
| 2  | Price / Charge / Price Changes      | Responsibilities of the parties     |
| 3  | Indemnification                     | Change Management                   |
| 4  | Service Levels and Warranties       | Delivery / Acceptance               |
| 5  | Payment                             | Communications & Reporting          |
| 6  | Service Withdrawal / Termination    | Price / Charge / Price Changes      |
| 7  | Warranty                            | Service Levels and Warranties       |
| 8  | Intellectual Property               | Performance/Guarantees/Undertakings |
| 9  | Performance/Guarantees/Undertakings | Payment                             |
| 10 | Delivery / Acceptance               | Limitation of Liability             |

...en lugar de poner el énfasis en la construcción de un contrato *que garantice que las cosas salgan bien*, que agregue **valor** para las dos partes, de manera **permanente**, en el marco de una **relación**, no de un contrato puntual.

**Este es el WIN-WIN de nuestros días.**

Are you a qualified lawyer?



**SOLO 24% de los CM's en ESPAÑA Y LATINOAMERICA  
son ABOGADOS / LICENCIADOS EN DERECHO**

# Lo que no debemos es...

✓ Ni --- **ASIMILAR**

*EL CONTRATO AL INSTRUMENTO*

✓ Ni --- **IDENTIFICAR**

*CONTRACT MANAGEMENT A LO  
ESTRICTAMENTE LEGAL  
O JURIDICO*



# La Gestión Contractual no es solo “Legales” o “Derecho Contractual”...

...sino una combinación de múltiples disciplinas!

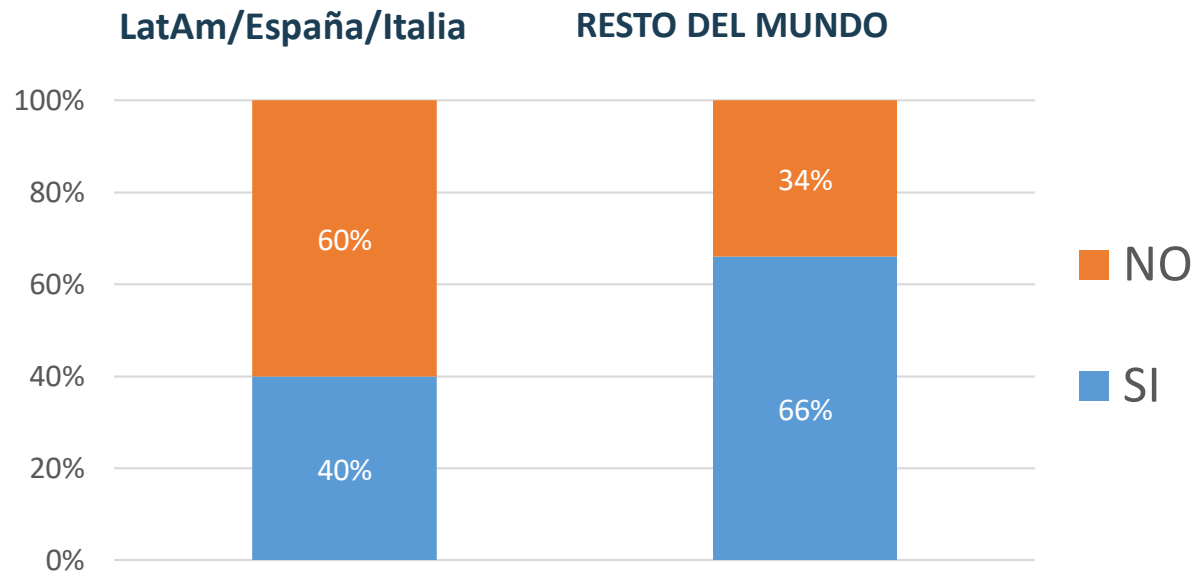


“En razón de la **complejidad** de las cosas que hacemos, necesitamos contar con recursos humanos que provengan de **varias disciplinas** y con diferentes antecedentes académicos, para que interactúen entre sí y, en forma conjunta, intenten resolver problemas y **construir nuevas capacidades**”

(Sundar Pichai, CEO, Google)

# En tu empresa... ¿existe un rol específico

## desempeñado por profesionales de Contract Management?



# La Gestión de Contratos en Latinoamérica y España



- “*Contract Management* **no es una disciplina sólidamente establecida en la región**”
- Transita sus primeros pasos hacia la profesionalización
- **Con excepción de multinacionales** y multilatinas, son roles de administración (pagos/clasificación y archivo de documentos contractuales)
- Salvo en organizaciones expuestas a la globalización, **el rol prácticamente no existe** en España & LatAm
- Funciones: competencia de Project Management, Compras, Ventas, Operaciones (soporte contractual: legales o Finanzas)

# Interés creciente...

| Region                                              | % reporting growth of interest by top management |
|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Africa                                              | 46                                               |
| Australia                                           | 56                                               |
| Asia                                                | 52                                               |
| Europe                                              | 60                                               |
| Middle East                                         | 74                                               |
| India                                               | 58                                               |
| North America                                       | 63                                               |
| <b>Southern Europe, South &amp; Central America</b> | <b>55</b>                                        |

# ... y mayor inversión en el área

| Region                                              | % reporting growth of capability in last 2 – 3 years |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Africa                                              | 61                                                   |
| Australia                                           | 67                                                   |
| Asia                                                | 52                                                   |
| Europe                                              | 65                                                   |
| Middle East                                         | 71                                                   |
| India                                               | 58                                                   |
| North America                                       | 64                                                   |
| <b>Southern Europe, South &amp; Central America</b> | <b>82</b>                                            |

## International Association for Contract & Commercial Management

es una asociación sin fines de lucro, única a nivel global,  
que engloba todos los sectores industriales, constituida en 1999.

Tiene por objeto elevar  
la calidad de las  
relaciones contractuales  
de sus miembros en  
todo el mundo



Con más de 15.000  
organizaciones  
(membresías  
corporativas)



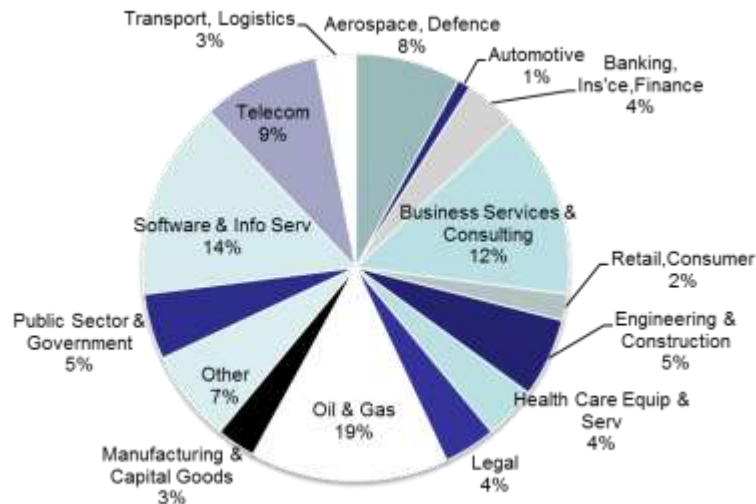
Pionera en la  
identificación de  
estándares y buenas  
prácticas  
(capacitaciones,  
Investigación,  
networking).



# IACCM en un vistazo

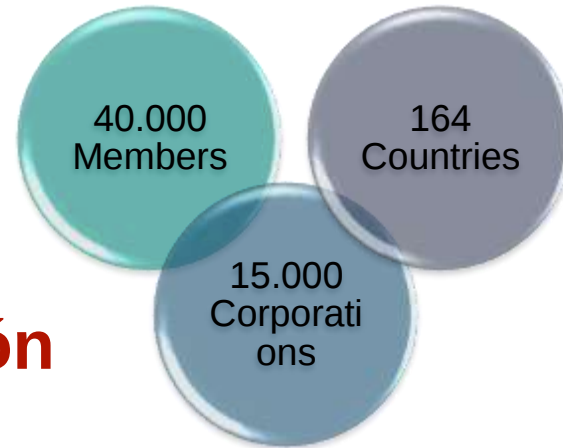
- Más de 15.000 organizaciones
- 164 países
- 40.000 individuos
- Oficinas en Europa, EEUU, Sud América, Australia y Nueva Zelanda
- Cobertura mundial

IACCM Perfil Industrial



## Leaders in Value-Driven Trading Relationships

- ✓ **NETWORKING**
- ✓ **RESEARCH**
- ✓ **PROGRAMAS** de  
capacitación y certificación  
profesional



[Pablo Cilotta](#)  
[www.iaccm.com](http://www.iaccm.com)  
[pcilotta@iaccm.com](mailto:pcilotta@iaccm.com)  
+54911 67 51 67 67

# ¿Preguntas?

**Pablo Cilotta**

IACCM

+54911 67 51 67 67

[www.iaccm.com](http://www.iaccm.com)

[pcilotta@iaccm.com](mailto:pcilotta@iaccm.com)

Skype: [pcilotta@hotmail.com](mailto:pcilotta@hotmail.com)

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/pcilotta>

Grupo IACCM en ESPAÑOL – Unete!

<https://www.linkedin.com/grp/home?gid=8342133>

## Gracias PMI Montevideo!