

# XII CONGRESO INTERNACIONAL DE DIRECCIÓN DE PROYECTOS. MONTEVIDEO

## Workshop: “Introducción al Contract Management”

### Los errores más comunes en materia de contratación

Pablo Cilotta - IACCM

2016



*“La Excelencia: una meta alcanzable.”*

# AGENDA

## Primer bloque

Presentaciones.

Introducción a la gestión de contratos.

Pérdida o fuga de valor.

Project Manager y Contract Manager.

Análisis caso de estudio DHS, EEUU.

Las cláusulas más negociadas versus las más importantes.

El rol del gestor contratos.

La situación en Latinoamérica.

Almuerzo

## Segundo bloque

Análisis del caso de estudio Apple – GT Advanced Technologies.

Conclusiones de ambos casos de estudio.

Los “10 pitfalls” – los diez errores más comunes en materia de contratación.

Atributos para el éxito en la contratación.

Buenas prácticas de contratación y benchmarking.

Preguntas.

Networking.

# PRESENTACIÓN

## Pablo Cilotta

Director Southern Europe, South & Central America

IACCM International Association for Contract & Commercial Management

Teléfono: +54911 67 51 67 67

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

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

Skype: [pcilotta@hotmail.com](https://www.hotmail.com)

Twitter: @PabloCilotta y @iaccm

Grupo IACCM en ESPAÑOL – Unite!

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

# PRESENTACIÓN

## IACCM

### International Association for Contract & Commercial Management

*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 practicas



# ¿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)

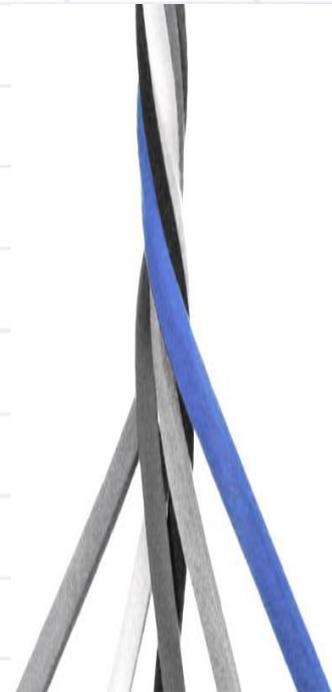
Los estudios de los dos académicos examinan qué se puede hacer para mejorar la eficiencia de los contratos. “Se trata de pensar en todas las partes involucradas para que un contrato sea una situación en la que ganan todos”, comentó Holström en el transcurso de la teleconferencia.

**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?



## INTRODUCCIÓN AL CONTRACT MANAGEMENT

- **¿Cómo definirías al contrato?**
- **¿Para qué un contrato? ¿De qué sirve?**
- **¿Cuál es el criterio a tener en cuenta para obtener éxito con los contratos?**

(es decir, cómo nos daremos cuenta de que están funcionando bien?)



## ALGUNAS RESPUESTAS...

- Es un **acuerdo de voluntades** entre dos o mas partes  
-con una oferta válida  
-y una aceptación, también válida.
- Es también una **toma de decisión** sobre lo que uno quiere comprar o vender, como se definirá la aceptación y cuánto uno estará dispuesto a vender o pagar por algo.
- Es un **acuerdo legal**.
- Las partes del contrato deben tener **capacidad legal** para ejercer derechos y contraer obligaciones.



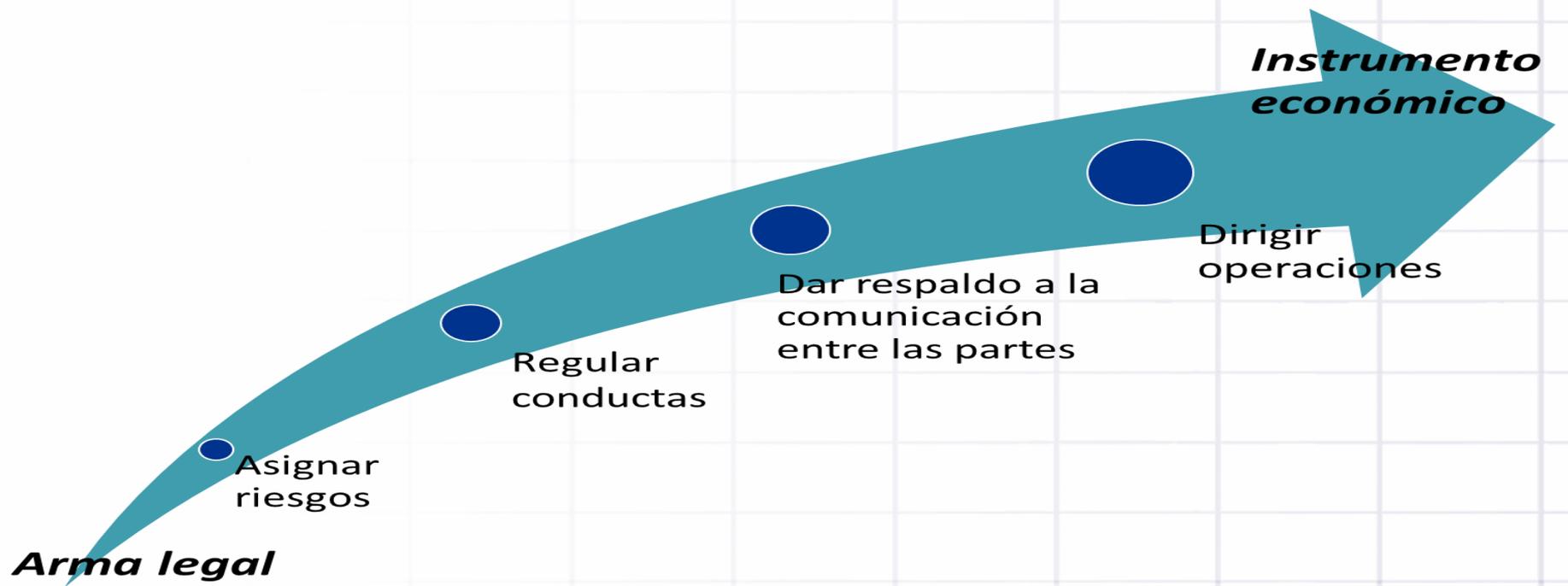
# EL CONTRATO EN EL CÓDIGO CIVIL URUGUAYO

## Artículo 1247

El contrato es una **convención** por la cual una parte se obliga para con la otra, o ambas partes se **obligan** recíprocamente a una **prestación** cualquiera, esto es, a dar, hacer o no hacer alguna cosa.

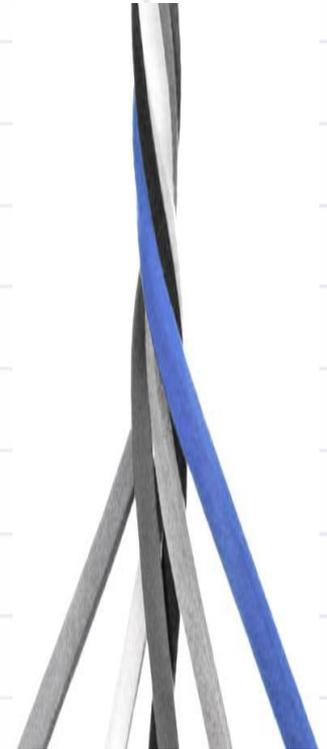


# EL PROPÓSITO DEL CONTRATO



# ¿QUÉ ES EL CONTRATO, ENTONCES?

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



# ¿Contract Management?

Apenas he escuchado hablar de eso...

- *Contract Manager*
  - *Contract Administrator*
- *Contract Analyst*
- *Contract Engineer*
- *Head of Contract Management*
- *Gestor de Contratos*
  - *Administrador o Analista de contratos*
  - *Ingeniero de contratos*
  - *Gerente Contractual*

## ¿Qué es el CONTRACT MANAGEMENT?

El Contract Management se funda en **tres pilares**:

1. “**Administración del contrato**” – Manejo formal del proceso del contrato y las modificaciones a la documentación contractual.
2. “**Gestión de la relación**” – Inherente a la relación trabada entre las partes, tendiendo a que la misma sea abierta y constructiva, solucionando potenciales problemas e identificando posibles controversias en el tiempo oportuno.
3. “**Gestión de la prestación del servicio**” – Garantía de que el servicio será ejecutado conforme las prestaciones asumidas por las partes, en el nivel de desempeño y calidad pactadas.

El ciclo de vida del Contract Management:  
un enfoque estructurado:

## Ciclo de vida de la Gestión de Contratos



Initiate



Bid



Develop



Negotiate



Manage

***“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

***“CUANDO COMIENZAS A PENSAR EN SEGMENTAR TUS CONTRATOS Y EXPERIMENTAR NUEVAS MODALIDADES CONTRACTUALES, NECESITAS MENOS GENTE ESPECIALIZADA EN CONTRATOS FORMALES Y MÁS CON UN CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LOS CONTRATOS Y LAS RELACIONES QUE ELLOS GENERAN. EL OBJETIVO YA NO ES NEGOCIAR UN CONTRATO, UN DOCUMENTO LEGAL, EL OBJETIVO ES OPTIMIZAR LA RELACION”***

Tim Minahan, Chief Marketing Officer, Ariba

***“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

# ¿Qué es la “Contratación Relacional”?

“**La Contratación Relacional** es un método para alcanzar resultados exitosos mutuos, a través de una alineación de intereses y procedimientos, teniendo como referencia las razones más frecuentes de frustración contractual.”

## PREGUNTA:

**¿Cuál es el porcentaje de PÉRDIDA O FUGA DE VALOR en tu organización, como consecuencia de deficiencias en los planes de gestión contractual?**



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

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

Tim Cummins, CEO IACCM.



## PÉRDIDA O FUGA DE VALOR

2/3 de los proyectos y contratos...

... fracasa!



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



9,15%

## PÉRDIDA O FUGA DE VALOR

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

**“Value leakage”**

## PÉRDIDA O FUGA DE VALOR

# ¿Qué es lo que no está funcionando?

- ¿Cuántos de nuestros contratos son exitosos?
- ¿Cuáles son las características de aquellos que producen resultados positivos?
- ¿Es posible repetir el éxito y prevenir el fracaso contractual a través de la incorporación de cambios en los contratos y negociaciones?

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

## DEBATE EN GRUPO:

Elegir las cinco causas más importantes generadoras de frustración contractual.

Ordenarlas por orden de importancia.

Fundamentar la elección y el orden.

## PÉRDIDA O FUGA DE VALOR

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

Entre ellas siempre se destacan...

- 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 **criterio o interpretación** sobre compromisos asumidos por cada una de las partes
- 5) Problemas con **contratistas y subcontratistas**
- 6) **Disputas sobre precios**, etc...

# Pregunta Número 1

¿Realmente sabemos lo que queremos?

La falta de acuerdo sobre el alcance y la falta de claridad en los objetivos es la causa número 1 de conflictos y controversias.



(c) 2016 IACCM All Rights Reserved.

# Pregunta Número 2

¿Realmente hemos elegido al proveedor adecuado?

Más del 20% del fracaso de los proyectos se debe a una pobre elección del proveedor o contratista

CUSTOMER SERVICE:  
Excellent   
Average   
Poor  

(c) 2016 IACCM All Rights Reserved.

# Pregunta Número 3

¿Hemos realmente intentado un consenso?

Involucrar tempranamente a nuestros equipos contractuales reduce hasta un 25% el nivel de conflictos y controversias



(c) 2016 IACCM All Rights Reserved.

## Pregunta Número 4

¿Hemos seleccionado adecuadamente nuestro tipo o modalidad de contrato?

*El uso de una modalidad contractual inapropiada ocurre en más del 15% de los proyectos*



(c) 2016 IACCM All Rights Reserved.

# Pregunta Número 5

¿Realmente tenemos las cualidades necesarias para gestionar contratos?

*Casi el 40% de los contratos tienen un bajo rendimiento*



(c) 2016 IACCM All Rights Reserved.

**“Un proyecto es un emprendimiento temporal para crear un producto, servicio o resultado único”**

**Guía PMBOK®**



## Project Manager

Es el profesional responsable de dirigir de manera exitosa la planificación, implementación y ejecución de un sistema, servicio o producto, asegurando:

- que se **satisfagan las necesidades particulares de un proyecto**,
- y que se garantice el **equilibrio entre los requerimientos** de calidad, costo, plazos y desempeño.

## Contract Manager

Es el profesional responsable de dirigir de manera exitosa la planificación y ejecución de un contrato de bienes o servicios, asegurando:

- se **satisfagan las necesidades y prestaciones de las partes del contrato**,
- garantizando “**compliance**” en cuanto al presupuesto,
- y **monitoreando el cumplimiento** adecuado de las prestaciones contractuales.

# PROJECT MANAGER Y CONTRACT MANAGER

## Project Manager

- ❑ Tiene el control absoluto y conocimiento detallado de **CADA PARTE** del PROYECTO.
- ❑ Tiene autoridad suficiente para dirigir y **liderar a varios “stakeholders”** (partes involucradas en el proyecto).

## Contract Manager

- ❑ Tiene un área de competencia específica en los aspectos CONTRACTUALES.
- ❑ No se ocupa del “day-to-day”, pero sí es convocado para tratar, conflictos o disputas resultantes de la aplicación o interpretación de cláusulas contractuales.

# 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.

**¿Y que tal si es  
el Project Manager  
quien se sumerge  
en el mundo  
del CONTRACT MANAGEMENT?**

# CASO DE ESTUDIO DHS - IBM

## (Departamento de Seguridad Interior, Gobierno de los Estados Unidos)

- 2,6 billones de dólares  
por encima del presupuesto
- 7 años de demora en la entrega



## CASO DE ESTUDIO “DHS” (Dep. Seguridad Interior, EEUU) - IBM



2008 – Reemplazar gestión inmigración con registros digitalizados

Aplicación online, 100 formularios electrónicos

Presupuesto total 500 millones de dólares

Fecha estimada de finalización 2013

Iniciativa mal manejada

IBM no completó los planes básicos hasta 3 años después de la adjudicación!

El plan tecnológico quedó obsoleto - Software defectuoso. Muchos bugs!

Actualmente: solo 3 secciones digitalizadas, dos removidas, único formulario para renovar green cards perdidas

Inmigrantes siguieron esperando un año (o nunca la recibieron!)

2012: revisión del desarrollo (presión por el gobierno que buscaba la reelección)

**Presupuesto de 3.1 billones de dolares (2,6 billones de dólares por encima del original)...**

**... y 7 años de demora en la entrega**

# CASO DE ESTUDIO DHS - IBM

- 2,6 billones de dólares  
por encima del presupuesto
- 7 años de demora en la entrega



- ¿Qué es lo que no funcionó?
- ¿Qué conclusión sacamos como “lección aprendida” de ésto?

**Si DHS hubiese estudiado las “10 pitfalls” de la IACCM  
antes de embarcarse en este proyecto...!**

# Trabajo grupal



## Armar grupos.

Imaginar un contrato de compra de un producto simple determinado (alguno que tenga que ver con su función específica – por ende, unirse según funciones y roles).

Una vez definido el contrato, definir:

**¿Qué 20 cláusulas contractuales esperan encontrar en ese contrato?**

**Listar el nombre de cada cláusula y, al lado, el principal propósito de cada una.**

**RECORDAR QUE ES UN CONTRATO DE COMPRA DE UN BIEN**

**Limitación de responsabilidad**  
**Forma de pago, condiciones pago**  
**Precio, moneda, impuestos, otros costos**  
**Descripción del producto, especificaciones técnicas**  
**Entrega y aceptación, plazos, criterios**  
**Garantías, y su ejecución**  
**Reclamos**  
**Responsabilidad de las partes**  
**Sanciones e incumplimientos**  
**Rescisión**  
**Ley aplicable**

**Confidencialidad**  
**Seguros**  
**Mora**  
**Indemnización por fallas**  
**Garantía del producto**  
**Procedimiento de facturación**  
**Definiciones**  
**Cesión de contrato**  
**Integridad del contrato**  
**Objeto**  
**Alcance**  
**Partes**  
**Cláusulas penales**

**¿Cómo cambiaría la lista  
si el contrato fuese, además,  
para regular  
una relación de provisión de SERVICIOS?  
(software)**

## En los Contratos de servicios...

- Compraventa o licencia de productos **INTANGIBLES**
- La naturaleza de los servicios define la **COMPLEJIDAD** del contrato

### ELEMENTOS ESENCIALES

- **Alcance**
- **Plazo** (entrega) – redactarlo claramente!
- **Pago y penalidades** (por entrega fuera de término): ojo porque a veces el pago está supeditado a la evaluación de desempeño de proveedores!
- **Responsabilidades**
- **Propiedad intelectual**
- **Extinción del Contrato** (renovación automática? Notificación con preaviso para no prorrogar?)

**Limitación de responsabilidad**  
**Forma y condiciones de pago**  
**Precios testigos (nivel oferta)**  
**Precio, moneda, impuestos, otros costos**  
**Descripción del producto, especific técnicas**  
**Entrega y aceptación, plazos, renovación**  
**Garantías, y su ejecución**  
**Reclamos**  
**Resp solidaria**  
**Sanciones e incumplimientos**  
**Rescisión**  
**Ley aplicable**  
**Cotización, paramétricas**

**Seguros**  
**Mora**  
**Indemnización por fallas**  
**Garantía del producto**  
**Procedimiento de facturación**  
**Definiciones**  
**Cesión de contrato**  
**Integridad del contrato**  
**Objeto**  
**Alcance**  
**Confidencialidad**  
**Partes**  
**Propiedad Intelectual**

- Identificar EN GRUPO,  
en este listado,  
las **10 CLÁUSULAS  
MÁS IMPORTANTES**



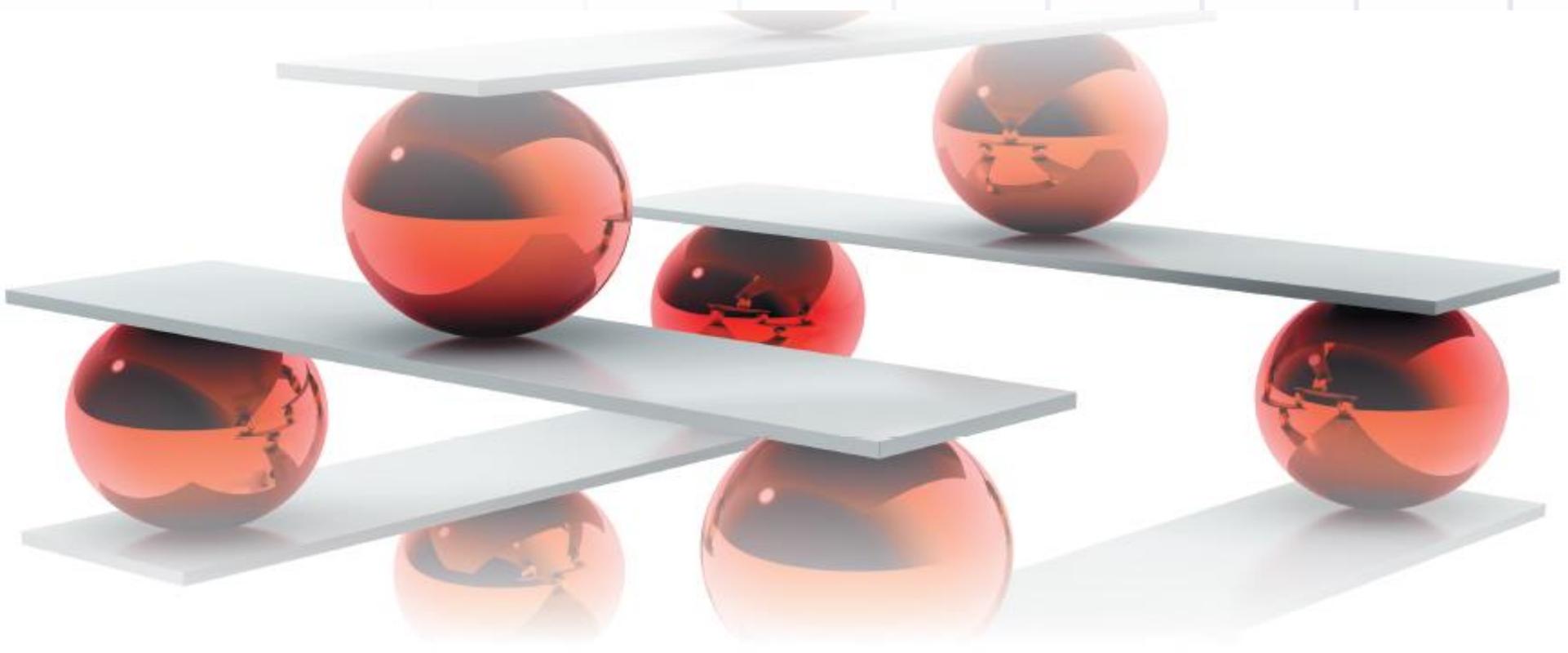
para conseguir resultados exitosos.

## Las 8 más importantes de otros grupos (para resultados exitosos)...

- 1) Alcance y descripción
- 2) Precio y forma de pago
- 3) Entrega y aceptación
- 4) Indemnización de daños y perjuicios
- 5) Limitación de responsabilidad
- 6) Confidencialidad
- 7) Plazo
- 8) Garantías

- **COMPARAR** esas cláusulas  
con las  
**TOP NEGOTIATED TERMS**  
de la IACCM

# 2015 / 2016 TOP TERMS



# ¿Qué negociamos más y qué deberíamos negociar más?

## CLÁUSULAS CONTRACTUALES NEGOCIADAS

### CON MAYOR FRECUENCIA

## CLÁUSULAS MÁS IMPORTANTES

### (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

“Muchas negociaciones entre empresas están dominadas por discusiones sobre temas financieros (precio y pago) y asignación de riesgos (indemnizaciones, cláusulas penales)....

...No contribuyen en absoluto, ni apuntan a un abordaje de beneficio mutuo (“win-win”) que todo negociador pregonara preferir...

*Fuente: Informe IACCM 2015 Top Terms*

...En lugar de focalizar tu revisión en los términos más negociados (como la limitación de responsabilidad, indemnización, pago), deberías destinarle más tiempo a las **cláusulas más importantes (alcance, objetivos, responsabilidades de las partes, gestión del cambio contractual)**”.

*Fuente: Informe IACCM 2015 Top Terms*

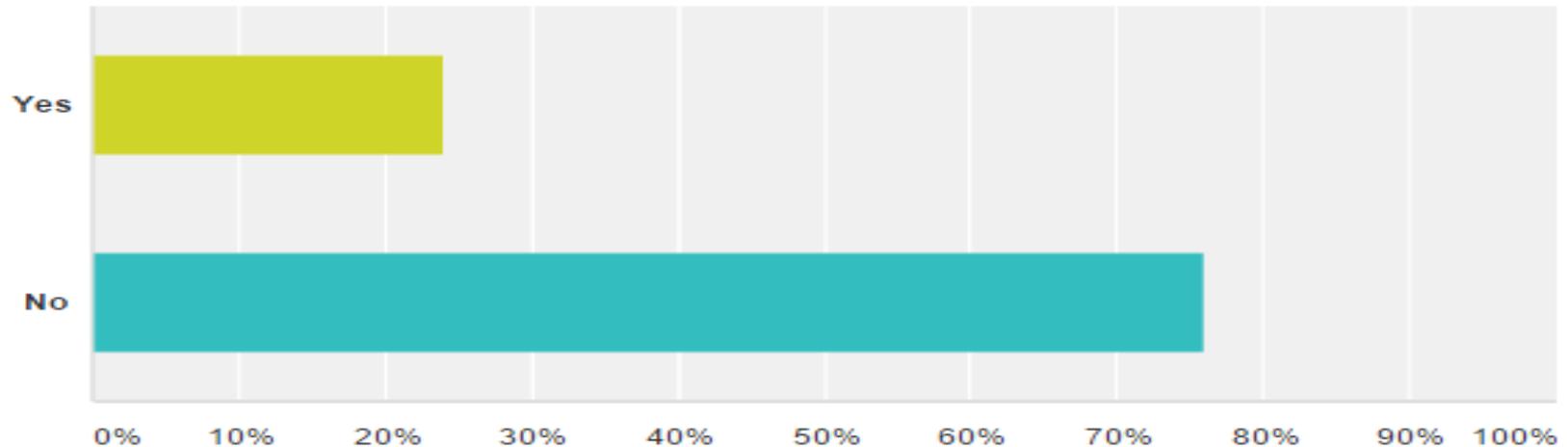
## **PREGUNTA: ¿Qué profesión o disciplina tiene mayor vinculación con el mundo de la Gestión de Contratos?**

- Finanzas y Economía
- Derecho
- Gestión de Proyectos
- Marketing
- Planificación estratégica
- Gestión de calidad
- Desarrollo de nuevos negocios

# ENCUESTA EN LATINOAMERICA

Are you a qualified lawyer?

ed: 0



**SOLO 24% de los CM's en LATINOAMERICA son ABOGADOS**



## Lo que no debemos es...

✓ Ni --- **ASIMILAR**

el CONTRATO al mero 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!



# El rol del Contract Manager



**¿Podemos llamar “profesionales”  
a aquellos que dirigen  
el área contractual  
de nuestras organizaciones?**



Para garantizar un buen empoderamiento, el personal debe ser **PREVIAMENTE CAPACITADO Y DE MANERA ADECUADA ...**

**FORMAR LA PRÓXIMA  
GENERACION DE  
“CONTRACT MANAGERS”**



(y al mismo tiempo dar posibilidades de promociones a roles de mayor jerarquía).

## El propósito del Gestor de Contratos

- El valor de los contratos está en los resultados que produce.
- Hoy en día, los contratos se han tornado muy **complejos** y los **riesgos de fracaso** contractual, como vimos, más severos.
- Muy a menudo, **las empresas evidencian que no cuentan con alguien específicamente dedicado** a la supervisión y auditoría de los resultados de los contratos, con orientación exclusiva al control del riesgo.
- Aquí es donde surge la **necesidad del rol** del Contract Manager en nuestras organizaciones.

# El rol de Gestor de Contratos se torna complejo y cada vez más importante!

## Globalización

- Nuevas fuentes de suministro, nuevos competidores, nuevas culturas
- Relaciones complejas

## Networking

- A mayor cantidad de información, cambios, más involucrados
- Coordinación de relaciones de cadena de suministro



## Organización

- A mayor volumen de outsourcing, más conflictos
- Mayor confrontación

## Y sus necesidades actuales son...

- La gestión del día a día
- Demostrar el valor añadido del rol contractual
- Equilibrio entre riesgos y oportunidades
- Desarrollo de habilidades y actualización de contenidos y conocimientos (capacitaciones)
- Ser involucrado tempranamente en las discusiones

(sobre la base de una encuesta entre miembros de la IACCM)

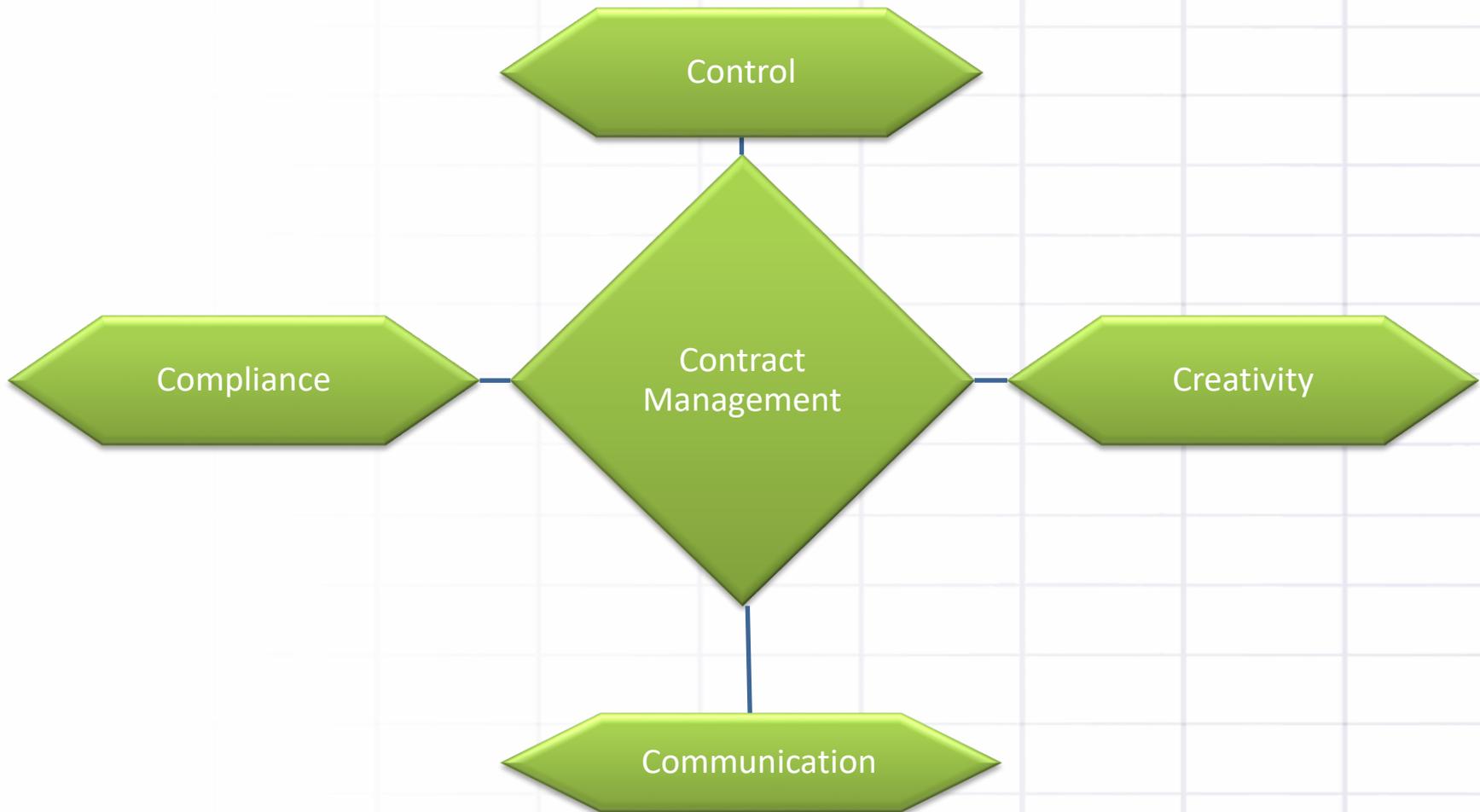


**Los LIDERES (ejecutivos y gerentes)  
deben considerar a la gestión de contratos  
como un ELEMENTO ESENCIAL.**

# El clásico problema...

“Los gerentes y ejecutivos no han tomado a la gestión contractual seriamente...”

*(Informe de la UK National Audit Office sobre “Contract Management” de Setiembre 2014)*



## El rol del Contract Manager

# ¿Qué temas debe dominar el profesional de la Gestión Contractual?



## En la faz inicial del proceso:

- Alineación con la estrategia corporativa
- Probabilidades de éxito individual y grupal
- Naturaleza de la relación contractual
- Interés real en negociar con la otra parte (reputación, ética, riesgos)
- Antecedentes con la otra parte

## Durante el desarrollo:

- Problemas regulatorios
- Claridad del alcance y objetivos
- Experiencia en materia de negociación
- Control de recursos, conocimiento de riesgos
- Proceso de aprobación
- Alineación interna (con otras divisiones, subsidiarias de distintos países)

## Ejecución:

- Claridad en cuanto a los sujetos responsables de la implementación
- Interpretación de contratos
- Procedimiento de modificación de cláusulas contractuales
- Procedimiento de evaluación de desempeño
- Comunicaciones y notificaciones

## Cierre:

- Prórroga y renovación automáticas con previo consentimiento
- Conocimiento de obligaciones pendientes en curso de ejecución
- Análisis de experiencias adquiridas para su aplicación a mejores prácticas contractuales
- Requisitos en materia de “compliance”
- Plan de extinción del contrato

# ¿A qué se dedica en concreto el Contract Manager?

- 1.- **Redacción, negociación e interpretación de todo tipo de contratos**, en sus diversas modalidades.
- 2.- **Revisión** de propuestas generadas por el proveedor o cliente de sus términos y condiciones.
- 3.- **Actuación: ante proveedores, contratistas y clientes finales**, como referente **con los empleados de la organización, ante asesores legales del contratista, proveedor o cliente** (negociando directamente – OJO, SEGÚN LA POLITICA DE LA DIVISION) y con **su propia organización de compras / Abastecimiento Estratégico** (formulando recomendaciones).
- 4.- **Documentación y registro del historial de todos los contratos**, recepción y control de correspondencia post-contractual, cambios contractuales y todo tipo de documentación.
- 5.- **Capacitación y entrenamiento en prácticas y procedimientos contractuales a gerentes de proyectos y/o personal de operaciones.**

## 6.- Monitoreo:

.De cláusulas competitivas, asegurando que los productos y servicios de la compañía sean ofrecidos a través de instrumentos contractuales competitivos y apropiados.

.De la satisfacción del cliente respecto de los términos y condiciones propuestos. Recomendar cambios.

.Del cumplimiento de la transacción.

## 7.- Actuación post-firma del contrato:

. Asegurando que los contratos firmados sean notificados a todas las partes interesadas a fin de mantenerlas informadas sobre la existencia, interpretación y aplicación del contrato.

. Interviniendo en el proceso de modificación de cláusulas contractuales.

. Conclusión, cierre, extensión o renovación del contrato.

## ✓ MULTI-DISCIPLINARIEDAD

El plan de estudios de la Gestión Contractual incluye elementos esenciales de **Finanzas, Economía, Derecho y Gestión de Proyectos**. Pero también incorpora aspectos del **Marketing, Planificación estratégica, Gestión de calidad y Desarrollo de nuevos negocios**, condensando e integrando todos esos campos de conocimiento para crear propuestas excepcionales de valor en búsqueda de resultados exitosos.



# ✓ EQUILIBRIO ENTRE “COMPLIANCE” E “INNOVACION”

**La gestión de contratos se encarga de algo más que el mero cumplimiento (COMPLIANCE)...**

**...para ingresar en temas de INNOVACION, tales como Ética, integridad, gestión del riesgo, regulación y garantía de competitividad.**

## Ahí surge el rol del Contract Manager



# La Gestión Contractual... ¿es un acto de malabarismo?



# El rol tradicional (en España y LatAm)

- Es el **descripto anteriormente** de manera detallada en ese listado de responsabilidades.
- Es el rol desempeñado por **la mayor parte de estos profesionales.**
- También es el **típico rol** del profesional contractual **en los países iberoamericanos** (España y Portugal, Centro y Sud América).

## El rol estratégico

- Es aquel que se emparenta más con la **generación de negocios** y con la **implementación de los objetivos organizacionales**.
- Garantiza que los contratos y los procedimientos de contratación sean utilizados para **ejecutar estrategias**.
- Le **informa** a la **alta dirección** sobre las **tendencias** del mercado actual, **riesgos concretos**, situación ante la **regulación**, etc.

# 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)

# Ultimamente hemos visto al Contract Management...

- **Emergiendo** como una profesión reconocida en Latinoamérica.
- El rol **comienza a ser considerado esencial** y estratégico para el negocio.

## Sin embargo...

- El cambio es muy leve y la profesión aún se encuentra en la **etapa inicial** de desarrollo.
- La profesionalización de nuestra disciplina, sin duda, transita recién por su fase de “start-up”

# 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>South &amp; Central America</b>	<b>55</b>

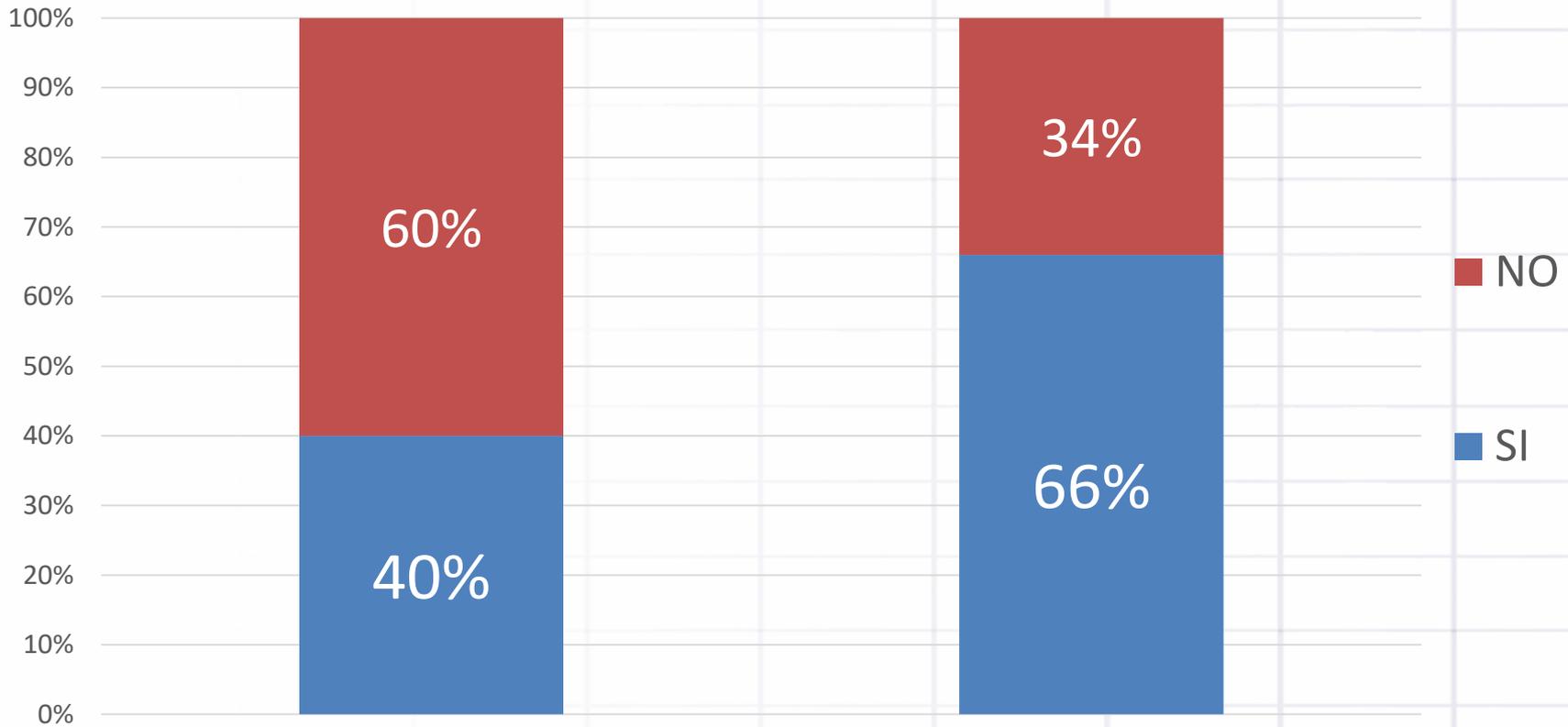
# ... y mayor inversión en el área

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>South &amp; Central America</b>	<b>82</b>

# En tu empresa ¿existe un rol específico desempeñado por profesionales de Contract Management?

## LatAm/ESPAÑA

## RESTO DEL MUNDO



# CASO DE ESTUDIO APPLE – GT ADVANCED

- iPhone6 y iPad sin pantalla de zafiro
- Quiebra de GTAT y millones en honorarios judiciales



## CASO DE ESTUDIO “GT Advanced Technologies – APPLE”

2013 – Contrato: Apple le concedió la exclusividad a GT Advanced Technologies como proveedor de vidrio de zafiro especial  
578 millones de dólares

Transferencia absoluta de todos los riesgos

Términos contractuales onerosos (daños por incidentes de violación IP 50 millones USD, o el derecho de retener pagos en caso de incumplimiento criterio aceptación

En lugar de tratarlo como proveedor estratégico, Apple lo consideró como proveedor común de “commodities”, sin atender riesgos y complejidades específicas.



Objetivos incumplidos

Frecuentes cambios en las especificaciones

Apple comenzó a retener pagos. No efectivo en GTAdvanced...

...disminución de operaciones

**iPhone6 y iPad sin pantalla de zafiro + Quiebra de GTAT y millones en honorarios judiciales**

# CASO DE ESTUDIO APPLE – GT ADVANCED

- iPhone6 y iPad sin pantalla de zafiro
- Quiebra de GTAT y millones en honorarios judiciales



- **¿Qué es lo que no funcionó?**
- **¿Qué conclusión sacamos como “lección aprendida” de ésto?**

**Si APPLE hubiese estudiado las “10 pitfalls” de la IACCM  
antes de embarcarse en este proyecto...!**

## CASOS DE ESTUDIO

- ¿Qué es lo que no funcionó?
- ¿Qué conclusión sacamos como “lección aprendida”?



**Si DHS y APPLE hubiesen estudiado  
las “10 pitfalls” de la IACCM  
antes de embarcarse en estos proyectos...!**

# Ten Pitfalls to avoid in Contracting

## LOS 10 ERRORES MÁS COMUNES QUE PERTURBAN LA CONTRATACIÓN



Commercial Excellence:  
Ten Pitfalls To  
Avoid In Contracting



# 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



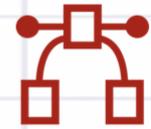
## 5 Negociaciones y cláusulas contractuales focalizadas en la asignación de riesgos

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

## 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, area 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 multiples errores que generan pérdida de valor



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

# Pitfall 1: Falta de claridad en el alcance y objetivos

Nuestras estadísticas nos enseñan que es la fuente más importante de reclamos, conflictos e interrupción de relaciones contractuales, impactando a alrededor de 40% de los proyectos



# Pitfall 1: Falta de claridad en el alcance y objetivos

Todo esto deviene en problemas de comunicación y responsabilidades poco claras.



## Pitfall 1: Falta de claridad en el alcance y objetivos

IACCM no es la única asociación que reconoció este problema. La ausencia de claridad en la determinación de requerimientos y especificaciones es citada congruentemente como la principal causa de proyectos con problemas



## Pitfall 2: Involucrar tardíamente al equipo contractual

Involucrar al área de “Legales” / “Contratos”  
a tiempo (tempranamente)  
acorta el ciclo de la firma un 20%.





## Pitfall 2: Involucrar tardíamente al equipo contractual

No involucrarlos trae como consecuencia relaciones pobremente definidas, con cláusulas contractuales inapropiadas



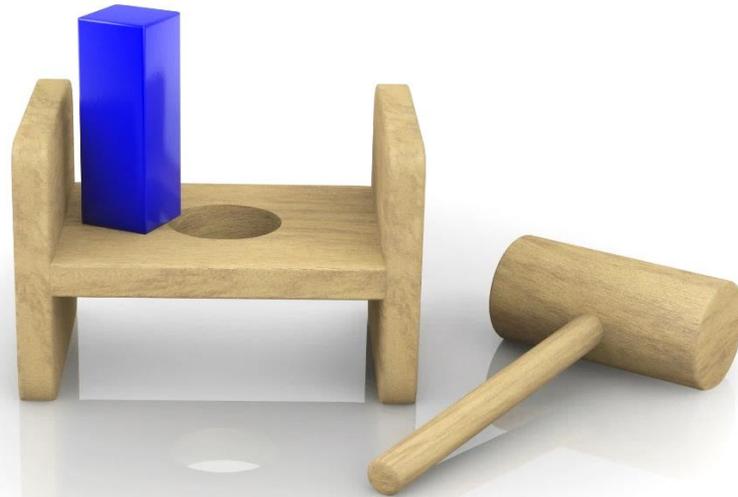
## Pitfall 3: No comprometer a los “stakeholders”

Implica tener en nuestra organización intereses no alineados



## Pitfall 3: No comprometer a los “stakeholders”

En entornos más complejos,  
es ésta la causa número 1 que impide obtener resultados exitosos



## Pitfall 3: No comprometer a los “stakeholders”

Esto generará conflictos y controversias internas...  
Y una posible oposición en el futuro



## Pitfall 4: Prolongación de las negociaciones

El no involucrar a los stakeholders de manera eficiente y a tiempo, también traerá aparejada una extensión del ciclo



## Pitfall 4: Prolongación de las negociaciones

Las empresas con buenas prácticas de contratación  
llegan a acuerdos en un cuarto del tiempo  
que necesita el resto de las organizaciones

$\frac{1}{4}$



## Pitfall 4: Prolongación de las negociaciones

A veces se dilata el proceso con inexplicables revisiones del contrato y prolongación de las negociaciones



## Pitfall 4: Prolongación de las negociaciones

Se dilatan también las ganancias en el tiempo  
y nos exponemos a que la competencia nos gane



## Pitfall 5: Focalización en la asignación de riesgos

Las cláusulas contractuales más frecuentemente negociadas son las relativas a las responsabilidades de las partes e indemnizaciones de daños



## Pitfall 5: Focalización en la asignación de riesgos

Pérdida de beneficios económicos...  
El contrato es utilizado como un arma  
para aplicar sanciones a la otra parte



## Pitfall 5: Focalización en la asignación de riesgos

Batallas sobre asignación de riesgos minan y obstaculizan la creatividad necesaria para la generación de valor e innovación



## Pitfall 5: Focalización en la asignación de riesgos

Se suele plantear un enfoque negativo, de adversidad, en la negociación, o se proponen templates de contratos rígidos no susceptibles de ser revisados por la otra parte



## Pitfall 6: Ausencia de flexibilidad. No foco en Gobierno

A pesar de la volatilidad del mercado, muchas empresas se mantienen firmes en sus términos contractuales



## Pitfall 6: Ausencia de flexibilidad. No foco en Gobierno

Más del 80% de las relaciones comerciales son rígidas en la estructura de los términos y condiciones contractuales que tradicionalmente aplican



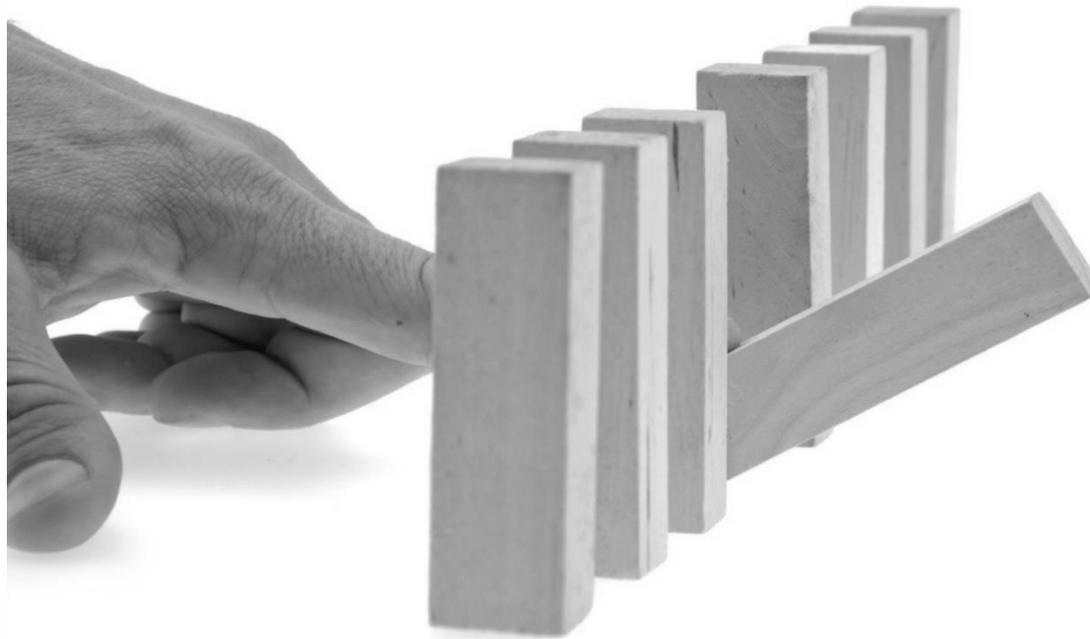
## Pitfall 6: Ausencia de flexibilidad. No foco en Gobierno

Los negocios demandan mayor colaboración,  
relaciones orientadas al desempeño



## Pitfall 6: Ausencia de flexibilidad. No foco en Gobierno

Las organizaciones no son efectivas anticipándose a este cambio. Pobre gestión del cambio, ausencia de herramientas para medir el desempeño



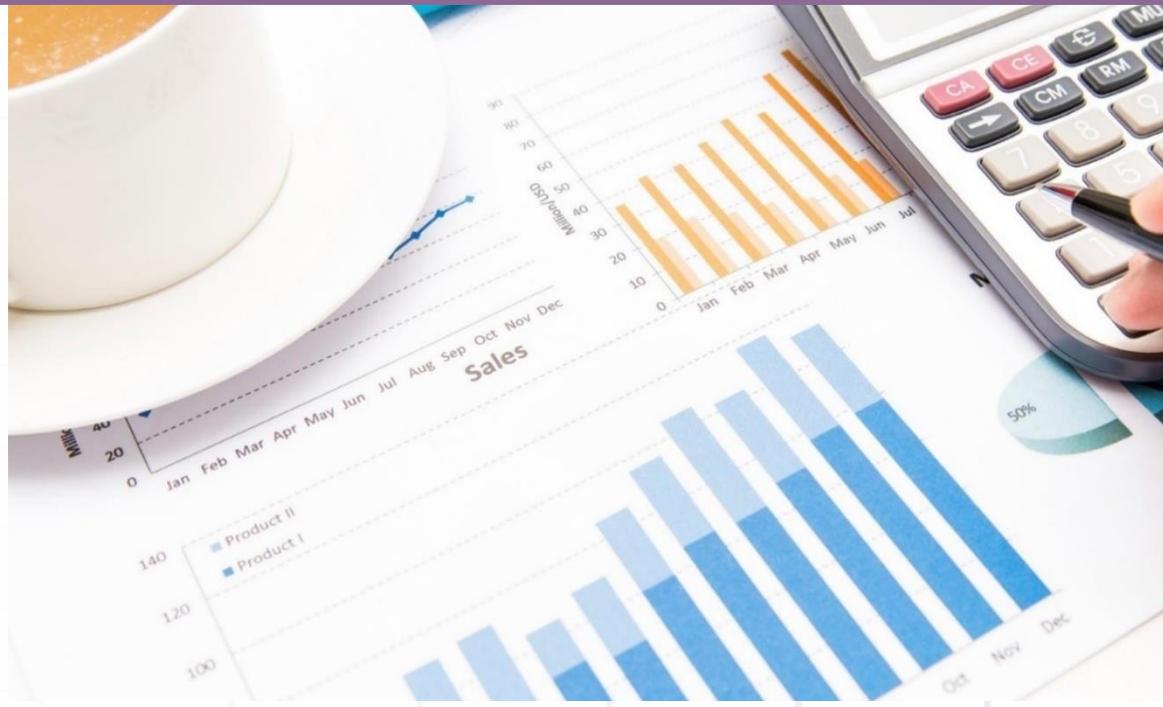
## Pitfall 7: Contratos difíciles de aplicar o interpretar

Muchos recién advierten la relevancia del contrato cuando surgen problemas



## Pitfall 7: Contratos difíciles de aplicar o interpretar

En un mundo de servicios prestados de manera continua y a largo plazo, los contratos deben ser vistos como instrumentos que consagran derechos y obligaciones de las partes y criterios para el desempeño



## Pitfall 7: Contratos difíciles de aplicar o interpretar

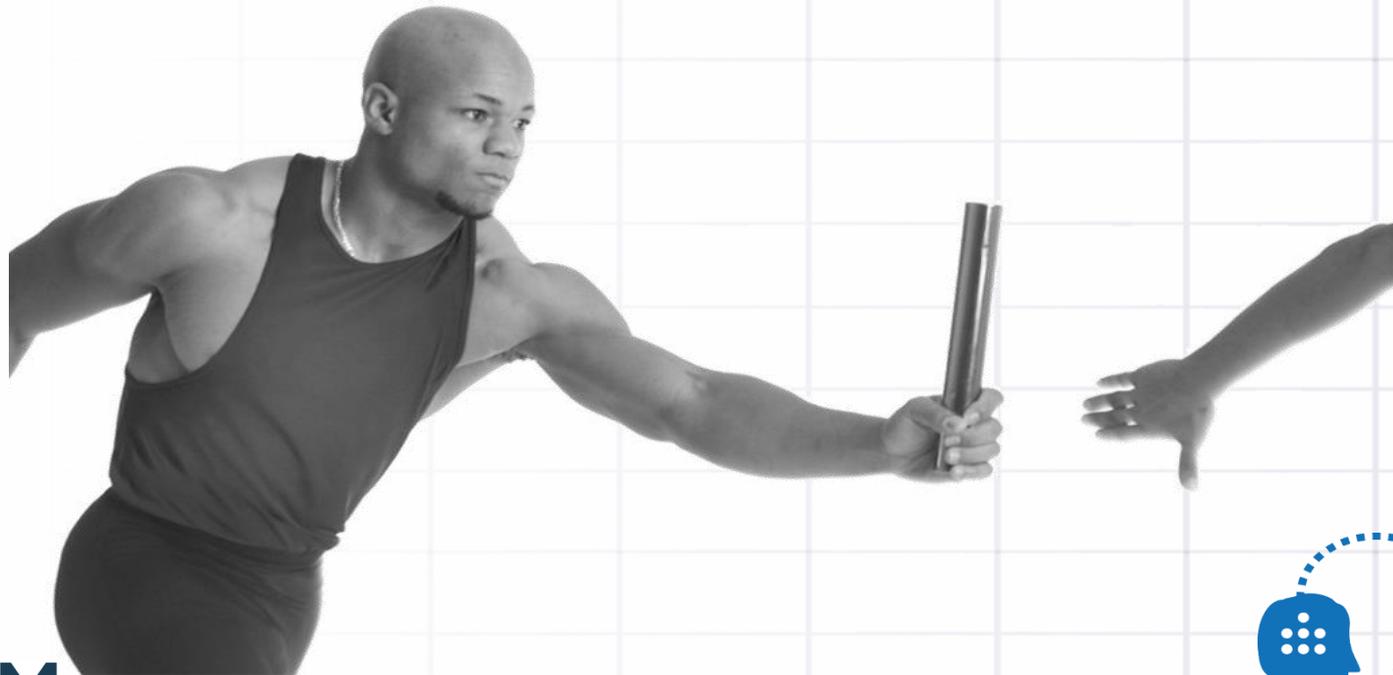
El lenguaje complejo y difícil que a veces se utiliza no solo es innecesario, sino que constituye una fuente importante de riesgo

*Clause: 1.2.18.a: If clause 1.5.2 conflicts with clause 2.3 then see section 2.5.6 in the terms and conditions.*



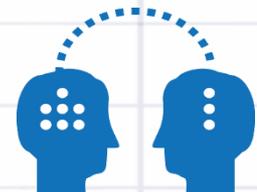
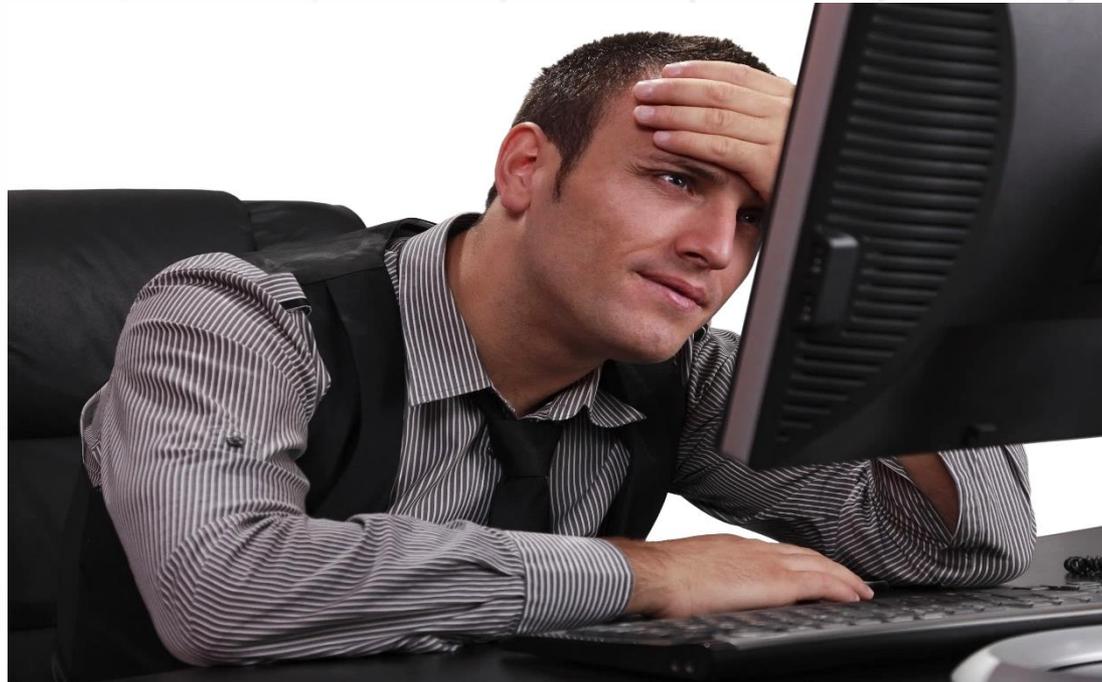
## Pitfall 8: Pobre transición al equipo de implementación

Más del 60% de los project managers y equipos de implementación se quejan sobre los problemas causados por la transición entre la fase de oferta o licitación y la post-firma



## Pitfall 8: Pobre transición al equipo de implementación

Falta de compromiso, problemas de comunicación y ausencia de herramientas informáticas adecuadas son, con frecuencia, los disparadores de este error



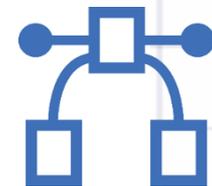
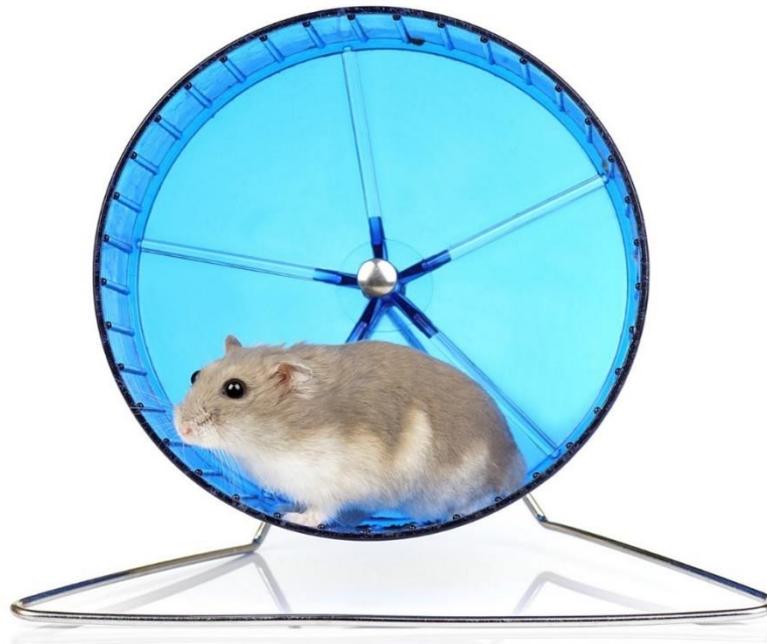
## Pitfall 8: Pobre transición al equipo de implementación

Con frecuencia, no hay plan de transición que involucre a personal de ambos, proveedor y cliente, para garantizar la correcta comprensión de lo pactado por las partes



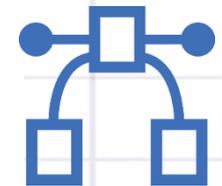
## Pitfall 9: Uso limitado de la tecnología

El Contract Management  
es uno de los procesos menos automatizados



## Pitfall 9: Uso limitado de la tecnología

Más del 60% de las organizaciones carecen de una aplicación coherente o, teniéndola, no es el software adecuado



## Pitfall 9: Uso limitado de la tecnología

Ello deviene en ineficiencia en el desempeño  
y en la disminución de la calidad de los informes y reportes



## Pitfall 10: Deficiente proceso post-firma de contrato

Las grandes empresas que han invertido en este punto han logrado bajar a 4% la tasa de fuga de valor



# Pitfall 10: Deficiente proceso post-firma de contrato

El común denominador en todas estas organizaciones es la inversión que han hecho en sus capacidades de gestión “post-firma” de sus contratos



## Pitfall 10: Deficiente proceso post-firma de contrato

A través de una comunicación de procesos rigurosos, roles claramente definidos, desarrollo de habilidades y herramientas de soporte adecuadas...



## Pitfall 10: Deficiente proceso post-firma de contrato

... se eliminan errores y problemas reiterados, convirtiéndose estas organizaciones más atractivas y confiables para sus proveedores y/o clientes



# 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



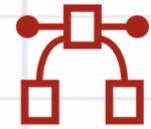
## 5 Negociaciones y cláusulas contractuales focalizadas en la asignación de riesgos

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

## 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, area dominada por la culpa



## 8 Pobre transición al equipo de implementación

Resultado: problemas de Interpretación e incumplimiento de obligaciones



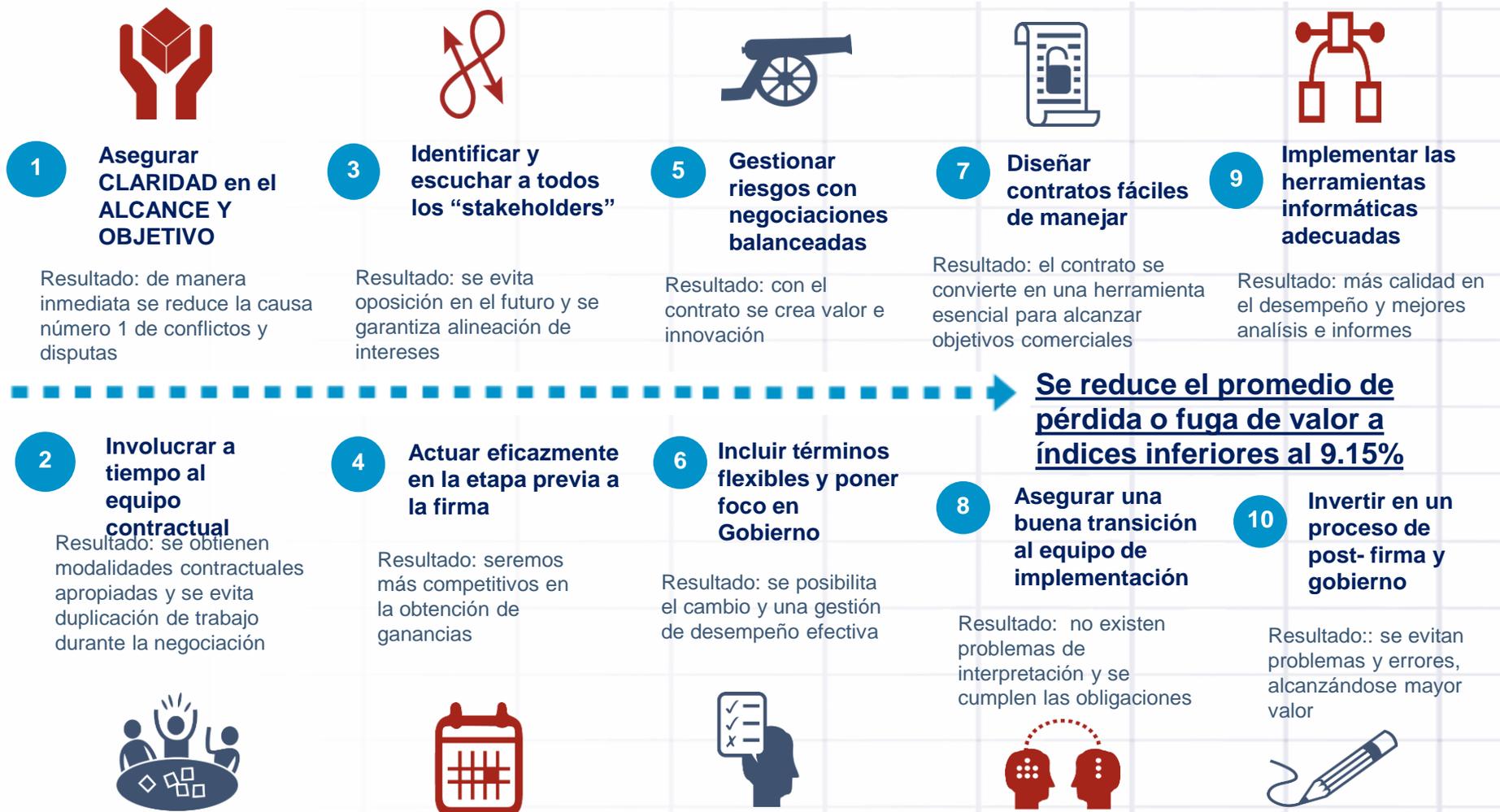
## 10 Deficiente proceso post-firma y de gobierno

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



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

# Los 10 “atributos” para tener éxito en la contratación



# IACCM

## International Association for Contract & Commercial Management

*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 practicas**



# ¿Qué entendemos por buenas prácticas?



# Estamos interesados en implementar buenas prácticas, pero...

## ¿Qué son las buenas prácticas?

Una buena práctica es una técnica o método probado que muestra resultados superiores a aquellos obtenidos por otros medios, por lo que es utilizado como un "punto de referencia" o "benchmark".



*"we do not make time available to write down our lessons learned and agree on best practices in the structured way this module teaches us."*

# Benchmarking

- Against the past – own improvement
- Against peers – competitors, similar size
- Against potential

• *A common vision ..... 'measurable standards'*



# ESTANDARIZACIÓN / CONGRUENCIA / MENOS COSTOS / SIMPLIFICACIÓN PROCESOS

- Meetings for sharing best practices
- Department newsletter
- Lunch and Learn Sessions
- Operational Excellence sharing session



# Buenas prácticas

“Best practice” también tiene que ver con el compromiso por el desarrollo, la capacitación y la mejora continuos.



Ideas



Enthusiasm



Change

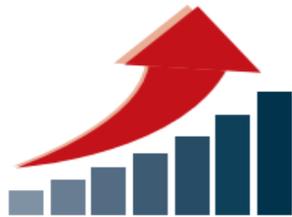


Success

# Las 10 buenas prácticas más importantes de la IACCM

1. Empoderamiento - “Ownership” del proceso contractual
2. Auditoría y actualización de términos contractuales
3. Integración con Product Management
4. Gestión del riesgo a nivel integral
5. Foco en la cadena de suministro
6. Una estrategia en contratación electrónica
7. Auto-evaluación de cualidades
8. Alineación estratégica de métricas y reportes
9. Gestión proactiva del cambio
10. Ser conscientes del valor del equipo de contratación

# Entre ellas, destaquemos las siguientes...



**IACCM**  
**Capability Maturity Assessment**

*The first step towards contracting excellence*

## LOS LIDERES

**Los líderes deben asegurar una REVISIÓN y ANÁLISIS frecuentes y regulares de las MÉTRICAS de la Gestión de Contratos.**

Seguimiento de las métricas e indicadores sobre la estabilidad y progreso del desempeño del proceso contractual y de los proveedores.



## EL PROVEEDOR

- El proveedor debe **APRECIAR Y VALORAR** nuestra apuesta por la **Gestión Contractual**.
- Las partes deben **NEGOCIAR LIBREMENTE** sus intereses y resultados esperados a través de toda la vida del contrato.
- Cada parte debe **CONOCER claramente las EXPECTATIVAS** de la otra - consecución conjunta de los **OBJETIVOS**.

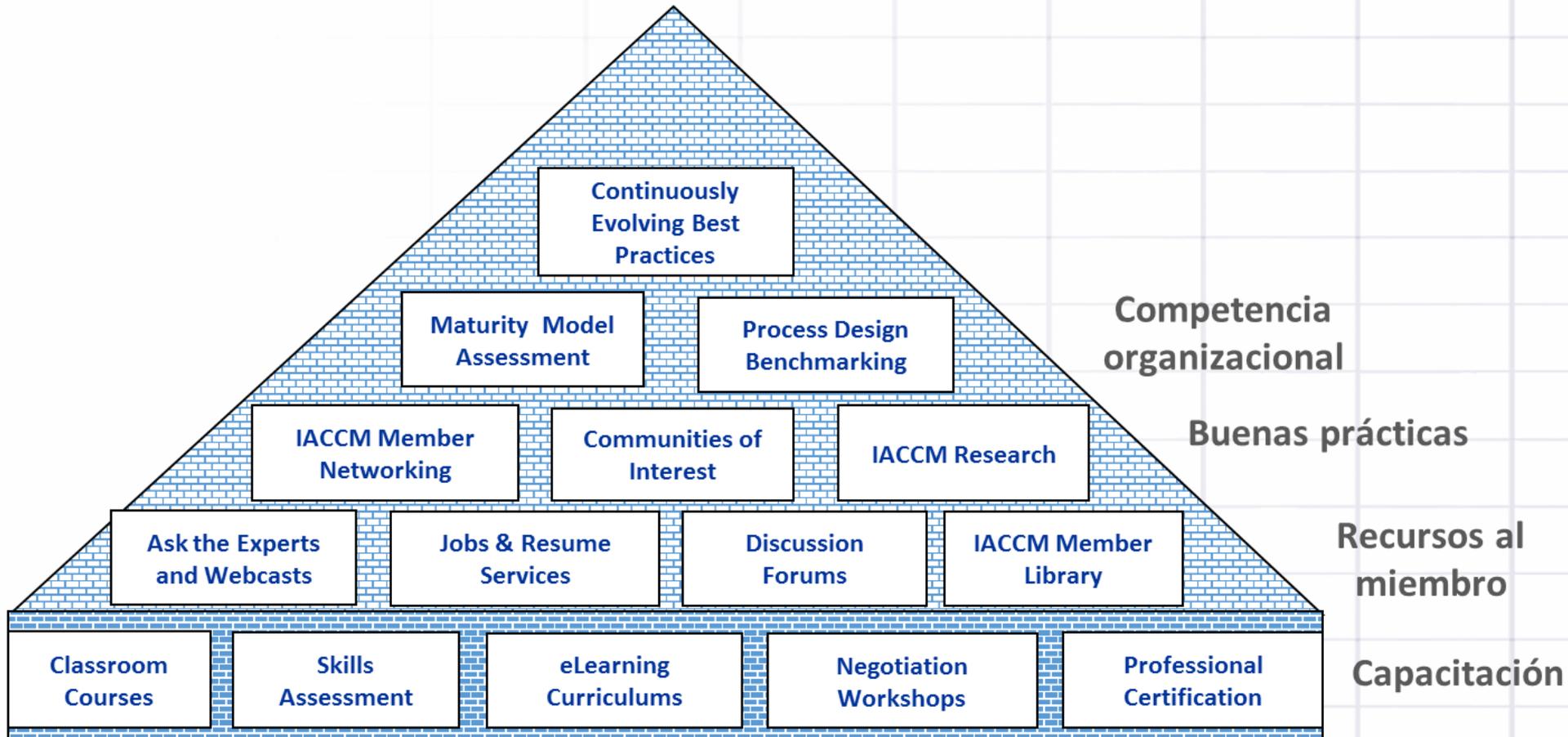
**El Proceso de Gestión de Contratos  
(y sus políticas, procedimientos y prácticas)  
constituyen y deben ser vistos como  
“el modo de hacer negocios”.**



# BENCHMARKING REPORT

- Los CMs **más eficientes** manejan alrededor de **70% más de contratos** que los menos eficientes.
- El personal encargado de los contratos de venta, puede **mejorar el beneficio** esperado en un promedio de **1,9%** desde la formulación de la oferta hasta la firma del contrato.
- El personal encargado de los contratos de compra, **reduce** la proporción de contratos de **bajo desempeño en casi 50%**.
- Las organizaciones con **CM software** operan a mayor **velocidad** y pueden **encargarse de una mayor cantidad de contratos por cabeza**  Reducción tiempos de ciclo

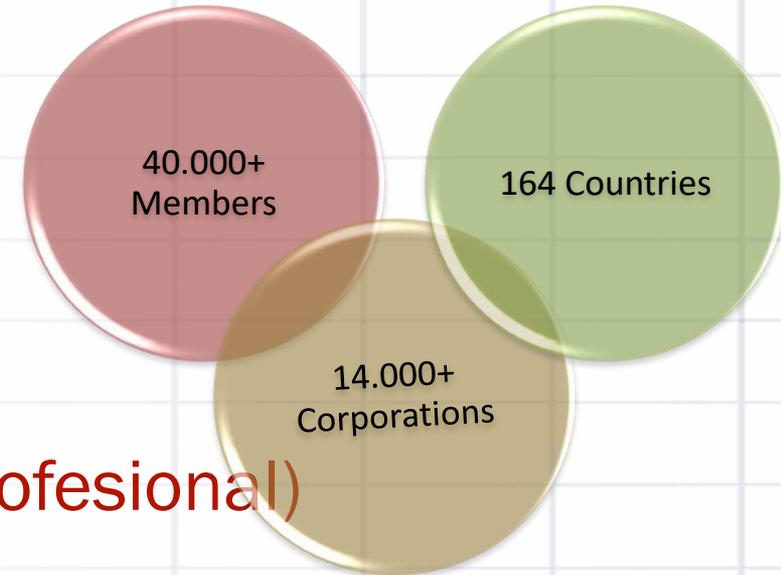
# Membresía de la IACCM



# Leaders in Value-Driven Trading Relationships

- ✓ NETWORKING
- ✓ RESEARCH
- ✓ PROGRAMAS de

(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



# ¿Y en URUGUAY?





 XII Congreso / Punta Cala, 25 de Octubre, 2016  
Workshop 26/28 de Octubre en el Hotel Cala di Volpe

**TALLER**

**"Introducción al Contract Management"**

A CARGO DE PABLO CILOTTA  
Viernes 28 de Octubre.  
HOTEL CALA DI VOLPE

Almuerzo incluido

- Introducción al Contract Management
- los errores más comunes en materia de contratación



# BPS

*Instituto de Seguridad Social*



# El Contract Management necesita “garra” en Latinoamérica...

## ...Garra charrúa !



# Preguntas y Respuestas



## Pablo Cilotta

Director Southern Europe, South & Central America  
IACCM

Whatsapp: +54911 67 51 67 67

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

LinkedIn: [www.linkedin.com/in/pcilotta](http://www.linkedin.com/in/pcilotta)

Skype: [pcilotta@hotmail.com](https://www.hotmail.com)

Twitter: @PabloCilotta y @iaccm

Grupo IACCM en ESPAÑOL – Unite!

[www.linkedin.com/grp/home?gid=8342133](http://www.linkedin.com/grp/home?gid=8342133)



# Back up Slides

# Pitfall 1: Falta de claridad en el alcance y objetivos

Nuestras estadísticas nos enseñan que es la fuente más importante de reclamos, conflictos e interrupción de relaciones contractuales, impactando a alrededor de 40% de los proyectos



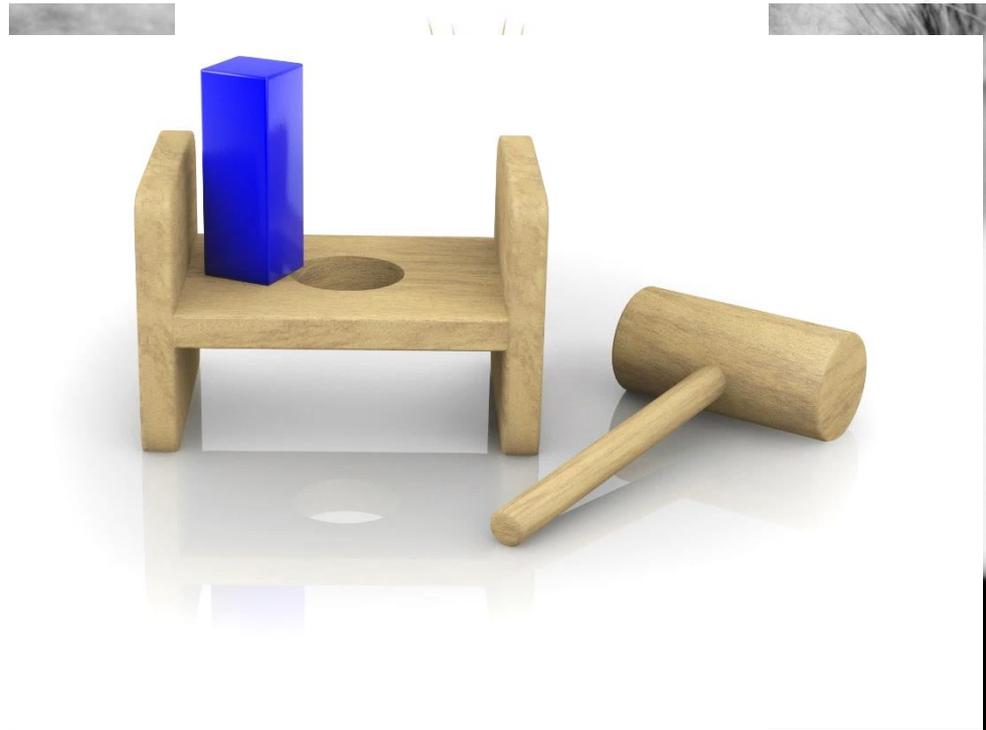
# Pitfall 2: Involucrar tardíamente al equipo contractual

Involucrar al área de “Legales” / “Contratos”  
a tiempo (tempranamente)  
acorta el ciclo de la firma un 20%.



# Pitfall 3: No comprometer a los “stakeholders”

Esto generará conflictos y controversias internas...  
Y una posible oposición en el futuro



# Pitfall 4: Prolongación de las negociaciones

A veces se dilata el proceso con inexplicables revisiones del contrato y prolongación de las negociaciones



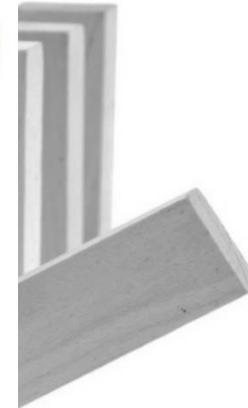
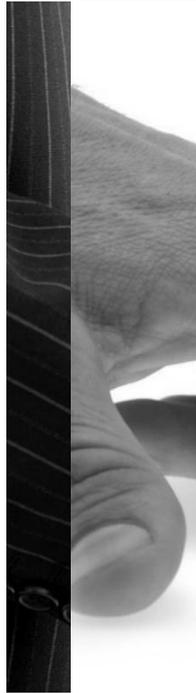
# Pitfall 5: Focalización en la asignación de riesgos

Batallas sobre asignación de riesgos minan y obstaculizan la creatividad necesaria para la generación de valor e innovación



# Pitfall 6: Ausencia de flexibilidad. No foco en Gobierno

A pesar de la volatilidad del mercado, muchas empresas se mantienen firmes en sus términos contractuales



## Pitfall 7: Contratos difíciles de aplicar o interpretar

En un mundo de servicios prestados de manera continua y a largo plazo, los contratos deben ser vistos como instrumentos que consagran derechos y obligaciones de las partes y criterios para el desempeño

*Clause: 1.2.18.a: If clause 1.5.2 conflicts with clause 2.3 then see section 2.5.6 in the terms and conditions.*



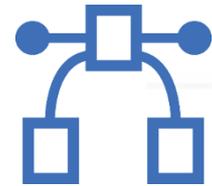
# Pitfall 8: Pobre transición al equipo de implementación

Falta de compromiso, problemas de comunicación y ausencia de herramientas informáticas adecuadas son, con frecuencia, los disparadores de este error



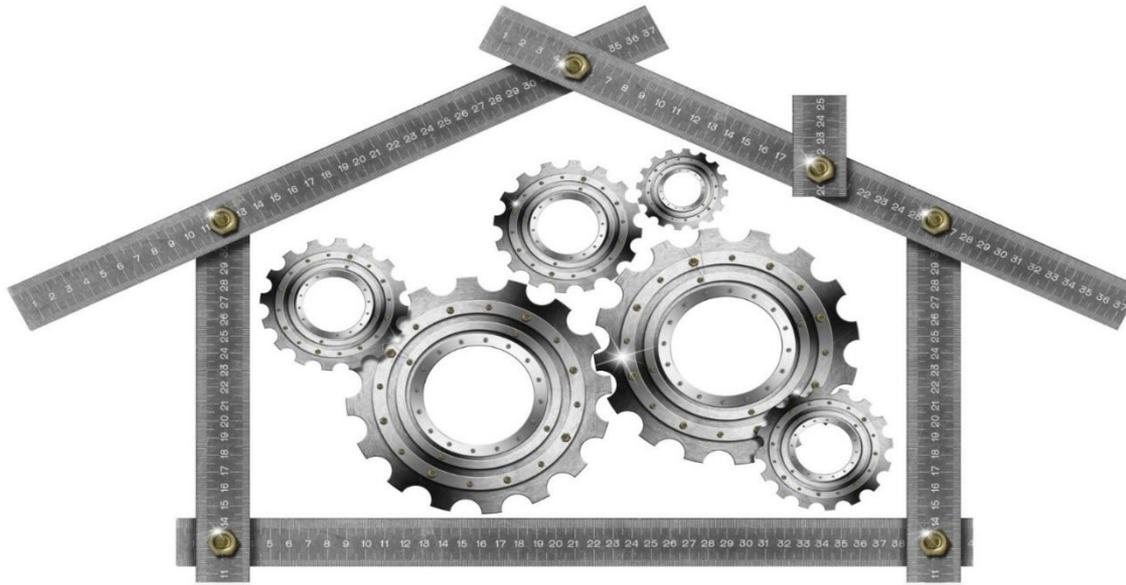
# Pitfall 9: Uso limitado de la tecnología

El Contract Management es uno de los procesos menos automatizados



# Pitfall 10: Deficiente proceso post-firma de contrato

Las grandes empresas que han invertido en este punto han logrado bajar a 4% la tasa de fuga de valor



# Pitfall 1: Falta de claridad en el alcance y objetivos

Nuestras estadísticas nos enseñan que es la fuente más importante de reclamos, conflictos e interrupción de relaciones contractuales, impactando a alrededor de 40% de los proyectos



# Pitfall 2: Involucrar tardíamente al equipo contractual

Involucrar al área de “Legales” o “Contratos” a tiempo (tempranamente) acorta el ciclo de la firma un 20%

**CONFIDENTIAL INFORMATION**

**TOP SECRET**

LEVEL 1 SECURITY CLEARANCE REQUIRED

DATE: \_\_\_\_\_ ORIGINATOR: \_\_\_\_\_

SUBJECT: \_\_\_\_\_

DATE	ACTION	INITIAL
<b>ORIGINAL DOCUMENTS</b>		

**CLASSIFIED**

DO NOT PHOTOCOPY

FOR YOUR EYES ONLY



# Pitfall 3: No comprometer a los “stakeholders”

Implica tener en nuestra organización intereses no alineados



# Pitfall 4: Prolongación de las negociaciones

A veces se dilata el proceso con inexplicables revisiones del contrato y prolongación de las negociaciones



# Pitfall 5: Focalización en la asignación de riesgos

Se suele plantear un enfoque negativo, de adversidad, en la negociación, o se proponen “templates” de contratos rígidos, no susceptibles de ser revisados por la otra parte



# Pitfall 6: Ausencia de flexibilidad. No foco en Gobierno

A pesar de la volatilidad del mercado, muchas empresas se mantienen firmes en sus términos contractuales



## Pitfall 7: Contratos difíciles de aplicar o interpretar

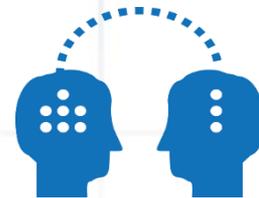
El lenguaje complejo y difícil no solo es innecesario, sino que constituye una fuente importante de riesgo.

*Clause: 1.2.18.a: If clause 1.5.2 conflicts with clause 2.3 then see section 2.5.6 in the terms and conditions.*



# Pitfall 8: Pobre transición al equipo de implementación

Más del 60% de los project managers y equipos de implementación se quejan sobre los problemas causados por la transición entre la fase de oferta y la post-firma



# Pitfall 9: Uso limitado de la tecnología

Más del 60% de las organizaciones carecen de una aplicación coherente o, teniéndola, no es el software adecuado



# Pitfall 10: Deficiente proceso post-firma de contrato

Con un proceso riguroso, roles claramente definidos, y el desarrollo de habilidades y herramientas adecuadas, se eliminan errores y problemas reiterados

