



Pablo Cilotta

- Abogado. Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Máster en Derecho Empresario, Universidad Austral, Buenos Aires.
- Certificado MCCM expert, Contract Management, IACCM, USA.
- Profesor de “Gestión de Contratos” en cátedras de “Derecho Comercial” en UNMdP.
- Ex Director de Legales & Contratos, Sybari Software EMEA (Europe, Middle East & Africa), subsidiaria de Microsoft, Madrid.
- Hoy Director Southern Europe, South & Central America IACCM,

“Colaboración entre el Project Management y el Contract Management.

Los 10 errores más comunes en contratación”

Proyecto y contrato. Introducción a la Gestión de Contratos. ¿Cuánto pierden las empresas por no contar con un buen plan de gestión contractual? Los errores más comunes en contratación. Casos de estudio. Las cláusulas contractuales más negociadas versus las cláusulas más importantes. La IACCM y sus objetivos en la disciplina. Últimos estudios y tendencias.

PMI Madrid Chapter & IACCM

International Association for Contract & Commercial Management

Jueves 26 de enero de 2017

"La influencia de las contrataciones en el proyecto.

Los 10 errores más comunes en contratación"

Pablo Cilotta – IACCM - pcilotta@iaccm.com

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, capacidades)



IACCM y sus orígenes

1999: Fundada por Tim Cummins con el respaldo de British Telecom, Hewlett-Packard, IBM, Lucent Technologies, Marconi y Siemens

2000: Lanzamiento de la primera certificación profesional del mundo en gestión contractual y commercial

2003: Desarrollo del primer programa de capacitación on-line y del “CBoK” (cuerpo de conocimiento en contratación)

2005: Primer foro académico en Contract & Commercial Management

2011: Lanzamiento del primer programa reconocido internacionalmente en “Supplier Relationship Management”

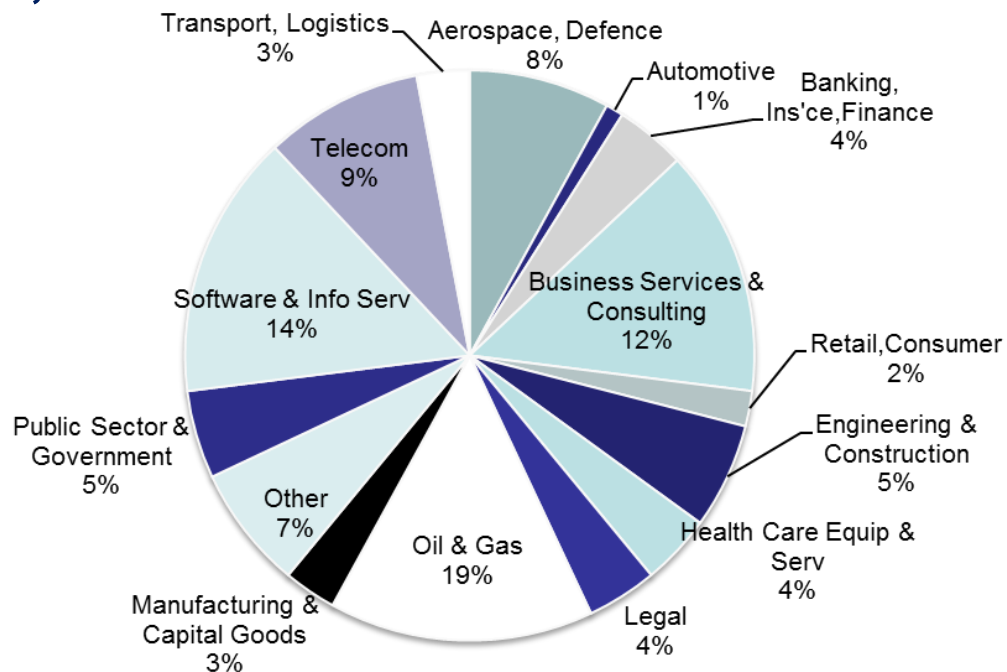
2012: Publicación del aclamado libro “Contract and Commercial Management: The Operational Guide”

2013: Lanzamiento de “Fundamentals of Contract and Commercial Management” programa de entrenamiento para no profesionales.

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



Agenda

- Proyecto y contrato.
- ¿Cuánto pierden nuestras empresas por no contar con un buen plan de gestión contractual?
- Introducción a la gestión contractual.
- Análisis de casos de estudio:
 - a) Departamento de Seguridad Interior del Gob. EEUU con IBM.
 - b) Apple con GT Advanced Technologies.
- Los 10 errores más comunes en contratación.
- Las cláusulas contractuales más negociadas versus las más importantes.
- La IACCM y las últimas tendencias y estadísticas.

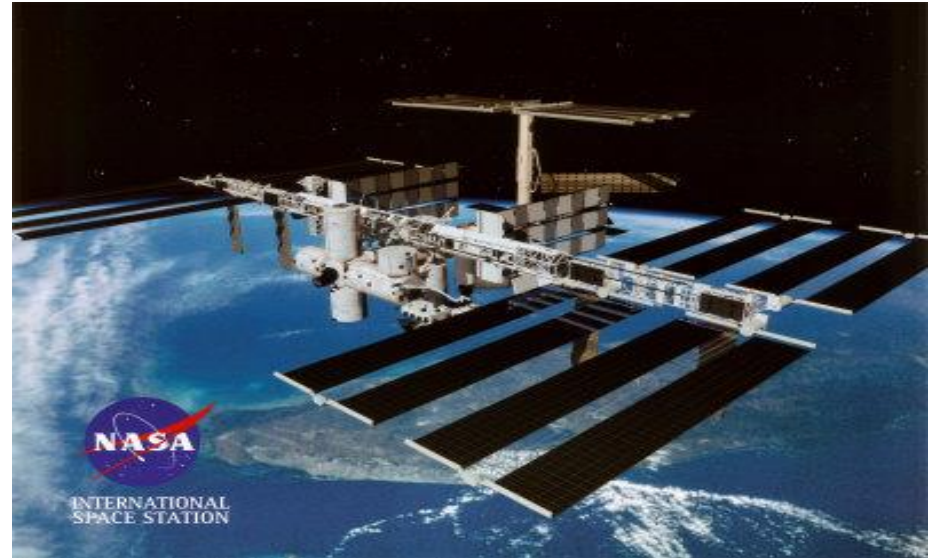
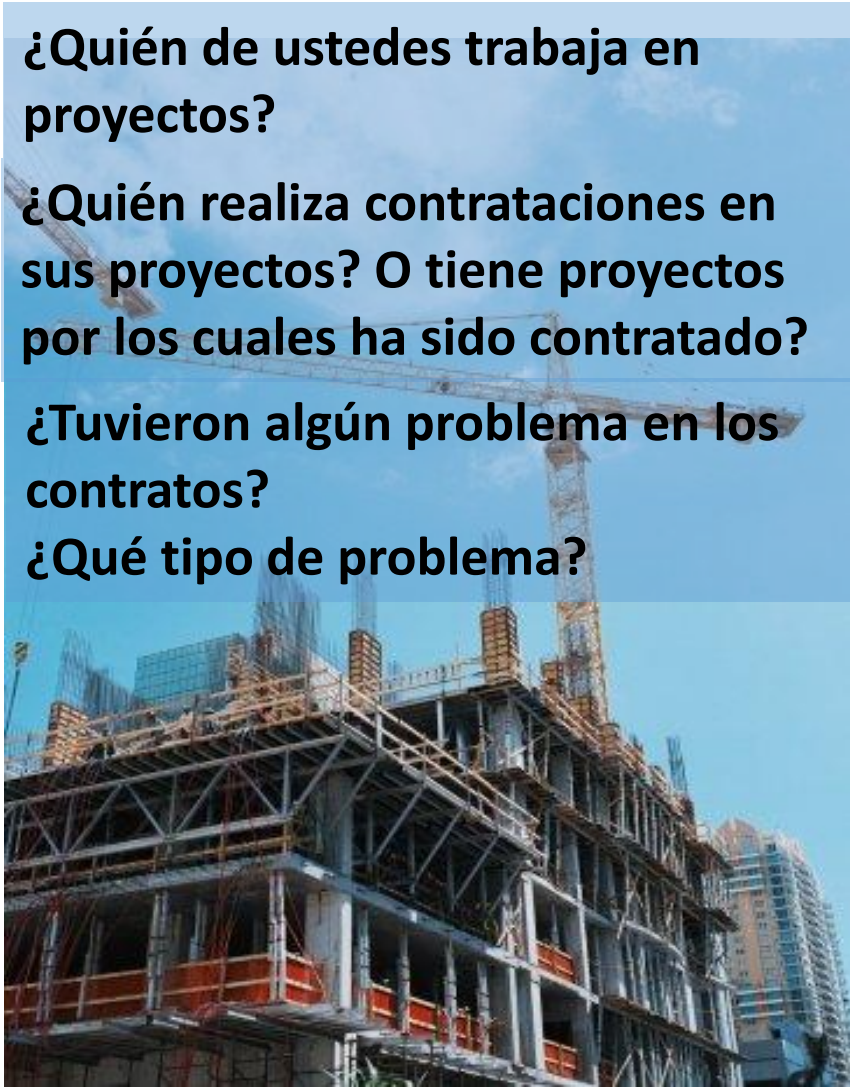
Proyecto y Contrato

¿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?



EI 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.

Continuemos pensando...

**¿Cómo impacta en los proyectos
la falta de un
plan de gestión contractual?**

¿Qué es lo que está pasando?

“PROJECTS DEPEND ON CONTRACT & COMMERCIAL SKILLS”

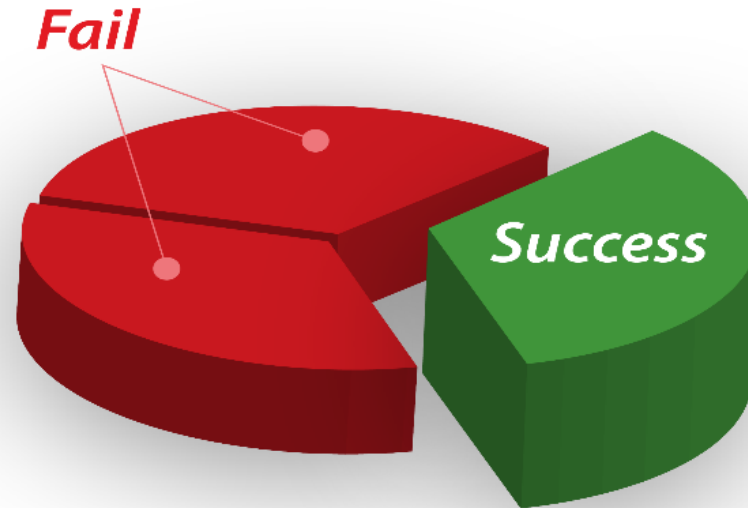
**“Why do so many continue
to fail or under-perform?”**

Tim Cummins, CEO IACCM.



PMI: 2/3 de los proyectos 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”

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



¿Qué es el “Contract Management”?

¿Por qué es importante?

¿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.

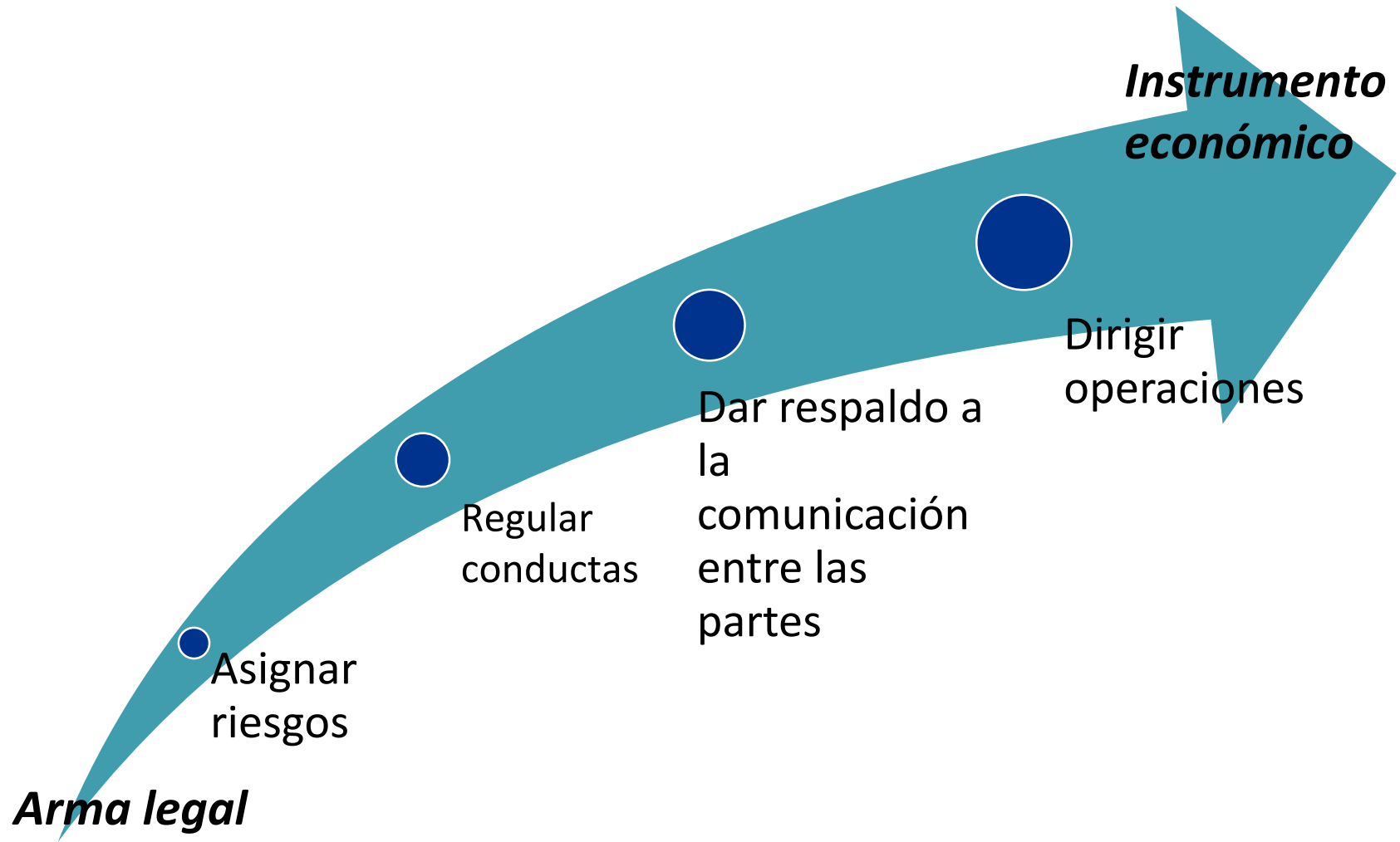
EL PAÍS

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.

¿Qué es el contrato?



El propósito del contrato



¿Qué es el Contract Management?

El Contract Management, como disciplina, 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 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

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

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

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, 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 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



Mal definidos los requerimientos.
Mal definido el alcance.



Cambios permanentes en las especificaciones solicitadas por Apple.

Mala definición y gestión del alcance:
Apple no trató a GTAdvanced como proveedor estratégico.



**Al involucrarlos tempranamente,
se genera un 25% menos de demandas y disputas**



Pitfall 3: No comprometer a los “stakeholders”

Implica tener en nuestra organización intereses no alineados



Pitfall 3: No comprometer a los “stakeholders”



Falta de análisis del tipo de usuario (stakeholder externo) – inmigrante



La gerencia de GTAdvanced aceptó ingenuamente los términos gravosos (falencia de comunicación entre las áreas a cargo de la operatoria)



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

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 5: Focalización en la asignación de riesgos



Cláusulas contractuales inapropiadas

50 millones de USD por violación IP

Cláusulas penalizadoras severas

Transferencia de riesgos



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



Falta de tratamiento estratégico como “Proveedor Clave”.
Apple aplicó estructuras típicas de proveedores comunes.



Pitfall 7: Contratos difíciles de aplicar o interpretar

Muchos advierten la relevancia del contrato recién cuando surgen problemas



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 7: Contratos difíciles de aplicar o interpretar



Según DHS, IBM firmó el contrato sin contar con el completo entendimiento de los requerimientos.



Un contrato con constantes modificaciones en sus especificaciones es sumamente difícil de aplicar.



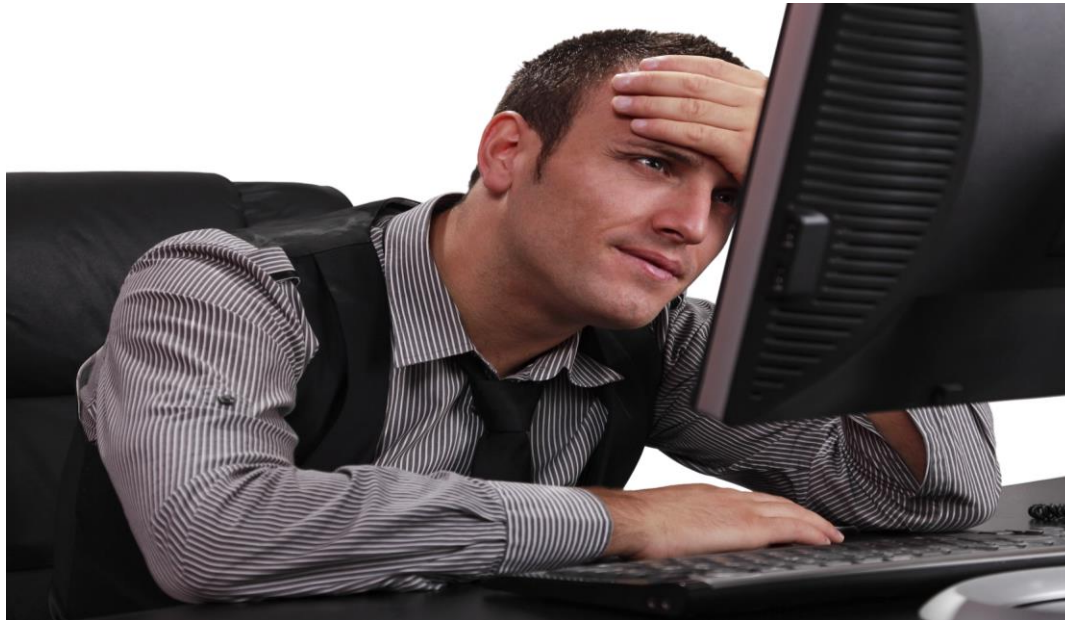
Pitfall 8: Pobre transición al equipo de implementación

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



Falta de supervisión.
IBM no completó los planes básicos
hasta
3 años después de adjudicado el
contrato.



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



Falta de estructura y organización de la supervisión.

Mal planeamiento de calendario y presupuesto.

Pésimo relacionamiento entre proveedor y cliente.



Falta de gestión de desempeño.

Falta de monitoreo del proveedor.

No involucramiento de stakeholders y deficiente proceso de gobierno.



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, 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 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



1

Asegurar CLARIDAD en el ALCANCE Y OBJETIVO

Resultado: de manera inmediata se reduce la causa número 1 de conflictos y disputas



3

Identificar y escuchar a todos los “stakeholders”

Resultado: se evita oposición en el futuro y se garantiza alineación de intereses



5

Gestionar riesgos con negociaciones balanceadas

Resultado: con el contrato se crea valor e innovación



7

Diseñar contratos fáciles de manejar

Resultado: el contrato se convierte en una herramienta esencial para alcanzar objetivos



9

Implementar las herramientas informáticas adecuadas al contrato

Resultado: más calidad en el desempeño y mejores análisis e informes

2

Involucrar a tiempo al equipo contractual

Resultado: se obtienen modalidades contractuales apropiadas y se evita duplicación de trabajo durante la negociación



4

Actuar eficazmente en la etapa previa a la firma

Resultado: seremos más competitivos en la obtención de ganancias



6

Incluir términos flexibles y poner foco en Gobierno

Resultado: posibilitar el cambio y una gestión de desempeño efectiva



8

Asegurar una buena transición al equipo de implementación

Resultado: no existen problemas de interpretación y se cumplen las obligaciones



10

Invertir en un proceso de post- firma y gobierno

Resultado: se evitan problemas y errores, alcanzándose mayor valor



Se reduce el promedio de pérdida o fuga de valor a índices inferiores al 9.15%

¿Qué negociamos más y qué deberíamos negociar más?

CLÁUSULAS CONTRACTUALES NEGOCIADAS CON MAYOR FRECUENCIA		CLÁUSULAS MÁS IMPORTANTES (QUE DEBERÍAMOS NEGOCIAR CON MAYOR FRECUENCIA)
1	Limitación de responsabilidad	Alcance y objetivos
2	Indemnizaciones	Responsabilidades de las partes
3	Precio y ajustes en el precio	Acuerdos de servicios y garantías
4	Acuerdos de servicios y garantías	Desempeño
5	Pago	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

“Deberíamos focalizarnos más en CONTRATACION PARA EL ÉXITO, en lugar que en la CONTRATACION EN CONTRA DEL FRACASO”

“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 a un enfoque de beneficio mutuo (“win-win”)...

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.

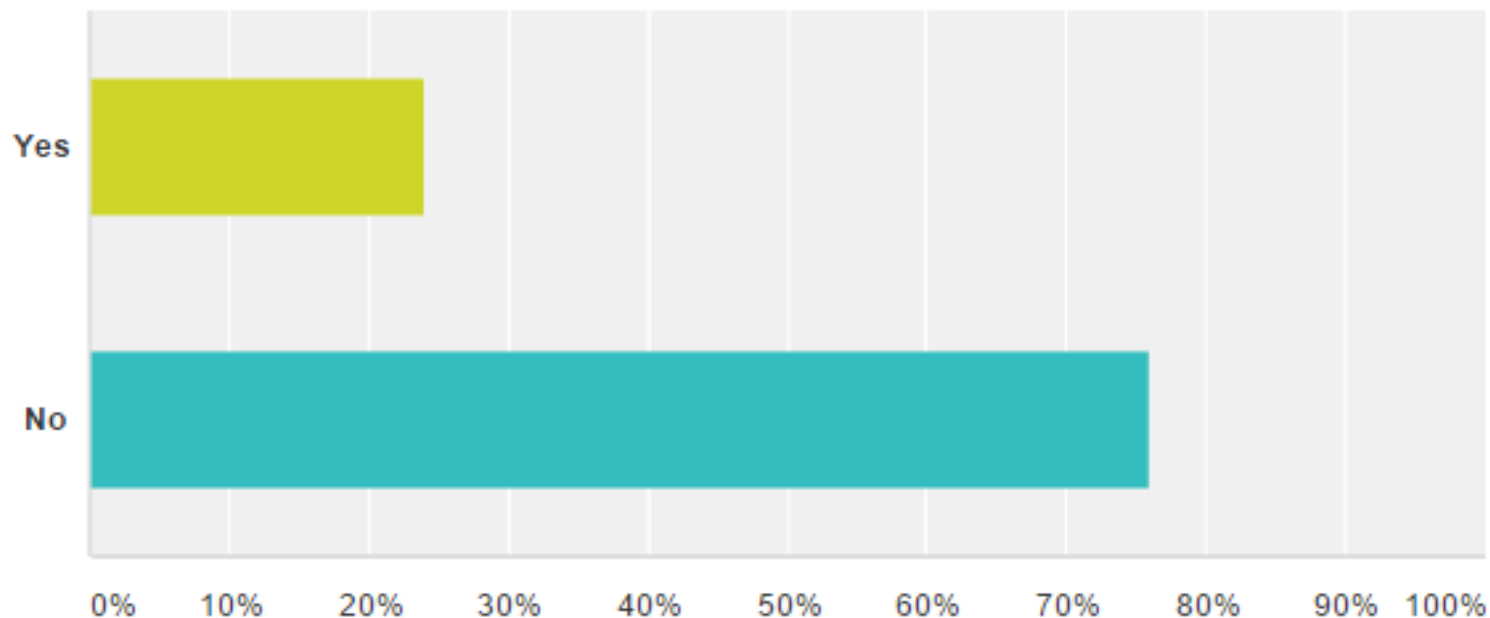
¿Qué sucede en España e Iberoamérica?

Top 5 Terms

1	LIMITACION DE RESPONSABILIDAD
2	GARANTIAS
3	EXTINCION DE CONTRATO
4	DESEMPEÑO
5	DAÑOS Y PERJUICIOS

IACCM, ÚLTIMOS ESTUDIOS

Are you a qualified lawyer?



**SOLO 24% de los CM's en ESPAÑA E IBEROAMERICA
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*

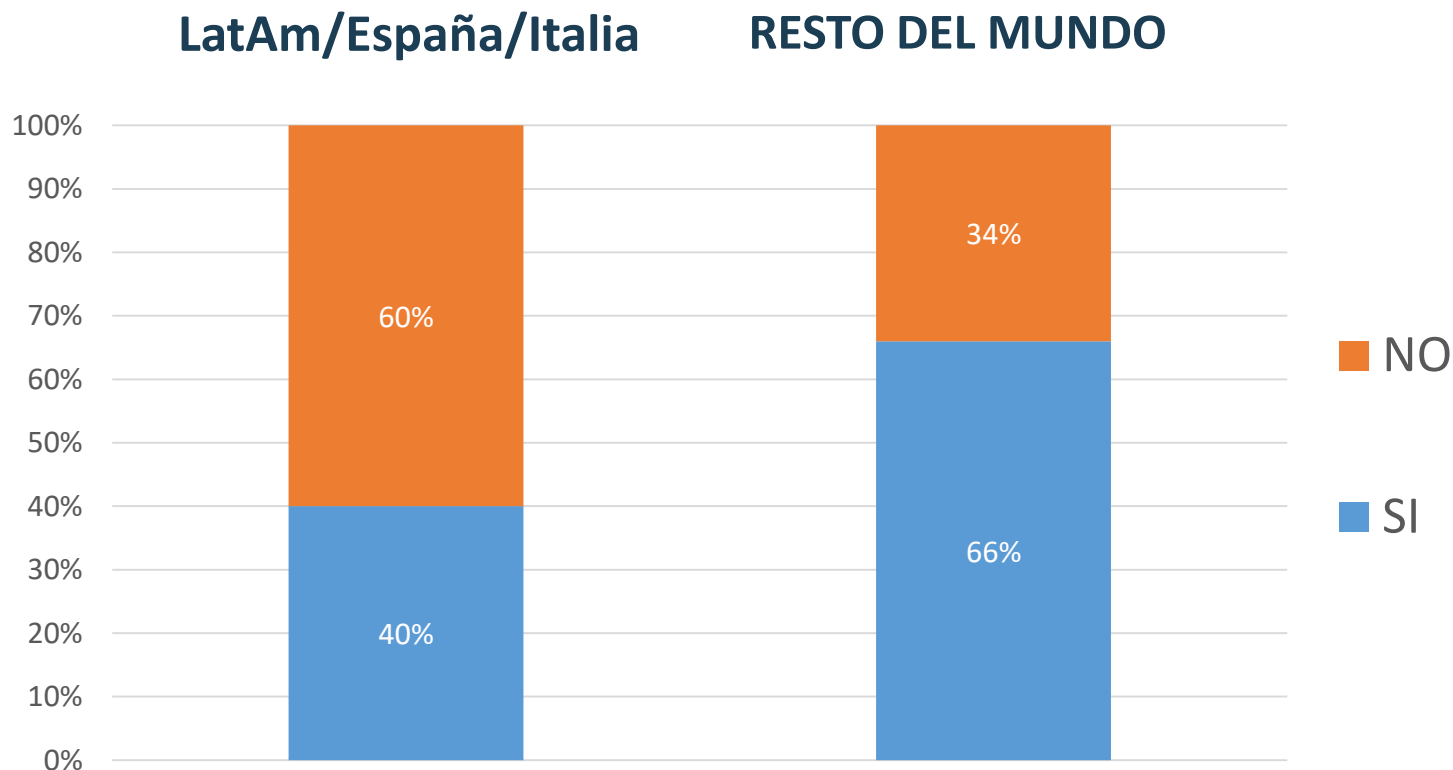


La Gestión Contractual no es solo “Legales” o “Derecho Contractual”...

...sino una combinación de múltiples disciplinas!



En 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...

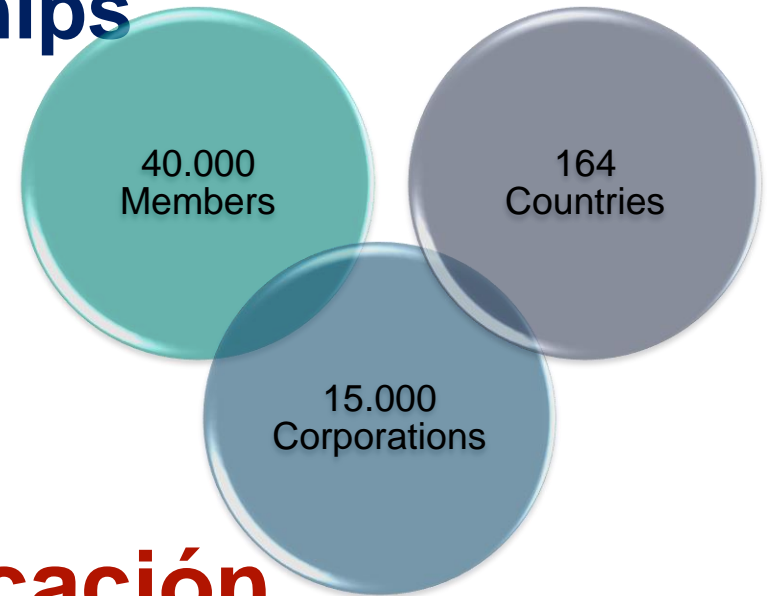
Region	% reporting growth of interest by top management
Africa	46
Australia	56
Asia	52
Europe	60
Middle East	74
India	58
North America	63
Southern Europe, South & Central America	55

... 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
Southern Europe, South & Central America	82

Leaders in Value-Driven Trading Relationships

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



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

¿Preguntas?

Pablo Cilotta

IACCM

+54911 67 51 67 67

www.iaccm.com

pcilotta@iaccm.com

Skype: 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 MADRID!