

Firma Consultora Líder Latinoamericana, en Ingeniería de Claims Inteligente

Prevención de Claims



Desviaciones en Alcance, Cronograma y Costo



Servicios especializados a contratos en proyectos
inversionales o de continuidad operacional

MAYO 2016

Hemos tomado muy en serio la dura realidad que en los contratos de los proyectos a nivel mundial, en promedio, cerca del 25% de la inversión significa sobrecostos por cambios en el encargo, y 10% adicional SIGNIFICA SOBRECOSTOS POR CLAIMS, lo que claramente amaga el negocio: deseamos influir de manera contundente, en la forma como los Owners (tanto del Mandante como del Contratista), abordan los procesos Claims, casi siempre reactivos: resuelven conflictos cuando el Claim ya está en “la mesa”.

Desde QDRclaims venimos trabajando bajo un enfoque eminentemente PROACTIVO, en lo que denominamos “Ingeniería de Claims Inteligente”, que permite innovar en la gestión de Claims contractuales, al darle mayor peso y énfasis a la alerta o detección temprana de Claims, abordando de manera anticipada la identificación, cuantificación, control y gestión de riesgos Claims, evolucionando desde una visión tradicional de “resolver un Claim” hacia una visión innovadora e inteligente de “prevenir una Claim”. De hecho, **la Prevención, es nuestro principal sello**: buscamos que los Clientes estén preparados para enfrentar y mitigar Riesgos Claims, desde la etapa previa a la licitación, con la finalidad de eliminar sesgos y minimizar impactos por mala asignación de riesgos, según sea el “Delivery Model”.

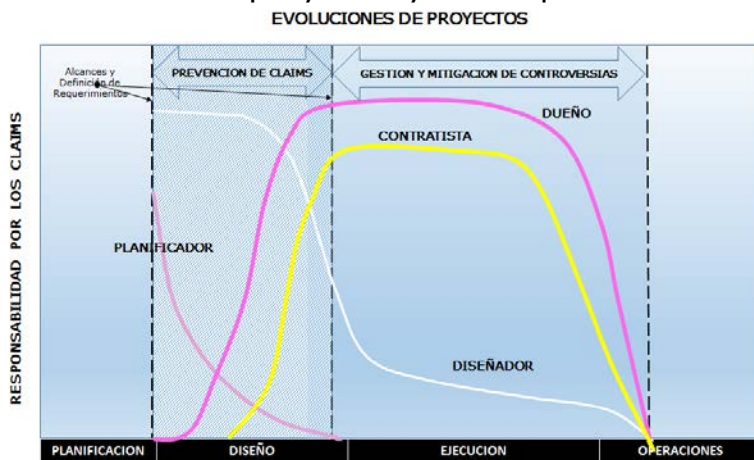
Porque Fracasan los Proyectos

- Escasa participación de los usuarios finales (12,8%)
- Requerimientos y especificaciones incompletas (12,3%)
- Cambios frecuentes en los requerimientos y especificaciones (11,8%)
- Falta de apoyo ejecutivo (7,5%)
- Incompetencia técnica (7,0%)
- Falta o recorte de recursos (6,4%)
- Expectativas no realistas (5,9%)
- Objetivos poco claro (5,3%)
- Cronogramas irreales (4,3%)
- Nuevas tecnologías (3,7%)
- Falta de Claridad del ALCANCE y del PRODUCTO
- No considerar condiciones externas del contrato
- Falta Comunicación entre los involucrados
- Fallas de Planificación
- Control de Avance asistémico. No transformar datos en Información
- No dar participación en la elaboración del plan a las personas responsables de implementar esas tareas.
- Responsable del Proyecto pierde la visión de Conjunto.
- No planificar la gestión de los riesgos potenciales

Curiosamente todos son motivos o conceptos potenciales para levantar CLAIMS

Resumen

La Prevención de Claims se puede lograr con mayor eficacia durante la fase de diseño de un proyecto y la responsabilidad por los Claims, se va transfiriendo desde el planificador/diseñador a los administradores de contrato del Contratista y del Dueño. La mejor manera de reducir la probabilidad de Claims, es Prevenirlos en las etapas tempranas, de modo de preparar los antecedentes de licitación de los servicios requeridos, con Visión de Prevención. Una vez adjudicados los contratos y a partir de su ejecución, aparecen las Controversias. Las controversias no se evitan, se gestionan. Lo que se puede mitigar, es el impacto de una controversia.



Las Controversias. Las controversias no se evitan, se gestionan. Lo que se puede mitigar, es el impacto de una controversia.

Los Claims son controversias oficializadas y registradas por escrito -por cualquiera de las partes-, que no han podido ser resueltas entre los Administradores de Contrato del Dueño/Contratista y tienen un flujo de gestión determinado y formal.

Prevención de Claims

QDRclaims responde la pregunta ¿cómo prevenir o evitar que surjan Claims?, con un modelo que contempla la ejecución de los siguientes procesos, productos, metodologías y herramientas, que al aplicarlos, pueden eliminar -o por lo menos minimizar su ocurrencia- los elementos que originan los Claims en contratos de proyectos inversionales o de continuidad operacional.

1. Prevención de Claims en la Etapa de Planificación de Proyectos

Identificar causas raíz en la etapa de Planificación del Proyecto –particularmente en el Plan de Asignación de Contratos-, para asegurar que los antecedentes de licitación de los servicios requeridos, incluyen visión de prevención de Claims

2. Propuesta de Modelo de Contrato

3. Revisión temprana de Contratos en la etapa de Licitación

4. FODA a las Bases de Licitación

Diagnóstico de la situación actual del entorno interno y externo de las BL, para diseñar y evaluar las estrategias a seguir, desarrollar y ejecutar el plan de acción asociado

5. Formación del Equipo del Contrato

Proceso en el que los integrantes del equipo desarrollan e integran gradualmente elementos técnico/profesionales que determinarán el estilo y forma de colaboración conjunta en el logro del objetivo común, para asegurar una gestión

exitosa de los temas críticos durante todo el ciclo de vida de los proyectos, siempre alineados con su visión de negocio

6. Soporte legal en la Negociación de términos contractuales

7. Liderar el proceso de Aclaraciones, Preguntas y Respuestas

8. Identificar y Evaluar Riesgos en el Proceso de Homologación Final

Informe Técnico/Económico, que da coherencia a los precios y metodología ofertados.

9. Análisis Temprano de Brechas Claims

Nuestra solución "Análisis Temprano de Brechas Claims" (con su Plan de Gestion de Controversias/Oportunidades asociado) apunta a: a) Identificar Riesgos críticos potenciales de Claim y entregar planes de acción para su gestión y control, y/o b) Identificar Oportunidades, proponer Líneas de Acción y recomendar a nuestro Cliente, respecto levantar controversias críticas potenciales de Claims durante el proceso de ejecución del mismo.

10. Plan de Gestión de Controversias

11. Taller Hazop LICITABILIDAD

Identificar, Analizar y Evaluar riesgos de Reclamos no previstos en la etapa de Licitación de los Servicios, basada en la premisa de que los riesgos se producen como consecuencia de una desviación de las variables del proceso Licitación, con respecto a los parámetros normales de operación en la Ejecución de los Contratos, para asegurar que esas desviaciones sean corregidas.

LICITABILIDAD - La medida en que algo es objeto de la licitación			
Ingeniería, Antecedentes Preliminares Definición del Encargo Preparación de Bases de Licitación Selección de Oferentes Criterios para la Asignación Preparar Bases de Evaluación TE	Invitación a Licitación Entrega de las Bases de Licitación Visita a Terreno Aclaraciones/Preguntas/Respuestas Preparación de las Ofertas Recepción de las Ofertas Téc-Econ Apertura Técnica Homologación Técnica Evaluación Técnica: Selección de las 2-3 mejores Identificar Riesgos Técnicos Evaluación Económica Coherencia de la Oferta Económica: Reuniones con oferentes técnicamente seleccionados Homologación Final (Incluye Evaluación de Riesgos) Informe Técnico Económico	Negociación de las 2 - 3 mejores Ofertas Económicas Adjudicación	Pronto Inicio Contrato. Entrega de Terreno Ejecución Le Los Trabajos
ANTES DE INVITAR A LICITAR	PROCESO DE PREPARACION, HOMOLOGACION Y EVALUACION DE LAS OFERTAS	ADJUDICACION	CONSTRUCCION

Listado de acciones clave típicas de Prevención de Claims Antes de la Invitación a Licitación

- Tener una exacta y precisa definición del encargo y su documentación de respaldo, al nivel de precisión que el Dueño determine, en lo principal el Alcance
- Preparar Bases de Licitación claras, con lenguaje simple y directo

- Revisión Independiente de todos los documentos para licitar en especial, Constructibilidad y Licitabilidad
- Asegurar el Correcto Equipo de Diseño, incluyendo Cost Estimators Seniors y Expertise Constructor en la preparación de las Bases Técnicas
- Investigación exhaustiva del Terreno
- Redacción precisa, pero con cláusulas que le den flexibilidad al Dueño para hacer ajustes equitativos dentro de reglas
- Elección de un tipo de contrato ad-hoc a los antecedentes disponibles
- Selección de los Proponentes
 - Seriedad de los Proponentes
 - Resultados del Contratista en otros encargos
 - Capacidad económica acorde con el nivel de la licitación
 - Comportamiento con subcontratistas y proveedores
 - Comportamiento comercial, prestigio instituciones de crédito
 - Experiencia específica demostrada (presentación de certificados de ejecución de trabajos, obras o contratos)

Listado de acciones clave típicas de Prevención de Claims durante el proceso de Licitación

- Control de calidad y Estandarización de documentos
- Aceptar las debilidades de las Bases Técnicas durante el proceso de Aclaración de la propuesta
- Neutralizar potenciales Controversias por la Ingeniería Insuficiente (difundir “debilidades” de las Bases Técnicas en el proceso de Preguntas y Respuestas)
- Ser preciso en las respuestas a las consultas
- Equilibrar el Riesgo
- Reiterar las presentaciones del contrato hasta que quede claridad, respecto al deseo del Dueño, antes de aceptar las ofertas Técnico-Económicas
- No adjudicar ofertas temerarias
- Lectura y análisis exhaustivo de todos los antecedentes de las ofertas
- Homologar y Evaluar las Ofertas Técnicas, incluyendo los factores de Riesgo del Contrato inherentes a cada licitación
- Dar Coherencia y Evaluar ofertas Económicas
- Revisión de los alcances y análisis de la oferta Técnica con el Proponente recomendado (en forma previa, zanjando diferencias antes de la firma del contrato)

Algunas Técnicas y Herramientas

- Checklists (por ejemplo) para Análisis de Riesgos del Contratista, Investigación del Terreno, Selección de Contratistas, Calidad en las Bases, etc., ad-hoc a cada Proyecto
- Plan para la Administración del Contrato.
- Juicio Experto
- Lecciones aprendidas de otros proyectos/contratos

CHECKLIST DE ANÁLISIS DE RIESGOS DEL CONTRATISTA

PRECONTRATO: CUMPLIMIENTO Y DESEMPEÑO		
REQUISITO / ACTIVIDAD / RIESGO	SI	NO
Requisitos de Precalificación		
Documentos presentados / Informes Anuales		
Ventas / Obligaciones Tributarias		
Requisitos de Seguros		
Evaluación Ambiental		
Capacidad financiera de las Partes		
Historia de desempeño		
GRAVAMENES		
Fecha límite para la presentación de Gravamen		
Definición "Última obra o materiales"		
Alcance de la Cobertura del Gravamen		
Fecha límite de la Ejecución del Gravamen		
Cláusulas de exención de gravamen		
Los bienes exentos de Embargos		
El pago final de las Exenciones de los gravámenes		
GARANTÍAS Y CAUCIONES		
Garantía de Seriedad de la Oferta Obligatorio		
Garantía de Fiel Cumplimiento Obligatorio		
Requisitos de notificación de Garantías		
Tiempo límite contractual para el depósito de la Garantía		
Estatutos que Afectan Reclamos de las Garantías		
Alcance de la protección de Garantías		
Arbitraje con el mandante y / o Garante		
CLAUSULAS CONTRACTUALES CRITICAS		
Daños y perjuicios por demora / improductividades / ineficiencias		
Obligaciones de Investigación del Sitio		
No Reclamos por condiciones diferentes del Sitio		

CHECKLIST DEL PROYECTO DEL CONTRATISTA

Problema / Asunto	SI	NO	NO SE
COSTOS / FINANZAS			
¿Estamos facturando a nuestro Contratante en el momento oportuno?			
¿Están nuestros subcontratistas facturandonos en tiempo y forma?			
¿Son las cuentas de costos suficientemente detalladas para evaluar la productividad?			
¿Conocemos nuestros costos diarios de gastos generales (personal, equipo, materiales)?			
¿Estan nuestros costos significativamente por encima o por debajo del presupuesto?			
¿Estamos haciendo seguimiento de nuestros costos de arriendo de equipos en terreno?			
¿Estamos haciendo seguimiento de costos de nuestros propios equipos en terreno?			
¿Son nuestros costos de equipo de terreno dentro del presupuesto?			
¿Estamos costeando los equipos instalados por partida presupuestaria?			
¿Estan nuestros costos de equipos dentro del presupuesto?			
Si estamos por encima en los costos de equipos instalados, ¿sabemos por qué?			
¿Hemos tomado medidas para recuperar los costos de equipos presupuestados adicionales?			
¿Estamos costeando los materias por partida presupuestaria?			
¿Estan los costos de nuestros materiales instalados dentro del presupuesto?			
Si estamos por encima en los costos de materiales instalados, ¿sabemos por qué?			
¿Hemos tomado las medidas para recuperar costos adicionales de materiales instalados?			
Nuestras cuentas con la que costeamos MdeO, ¿están correlacionadas con el programa?			
¿Es esta correlación al nivel apropiado de detalle?			
Si una correlación razonable y suficientemente detallada no existe, ¿podemos crear una?			
Son nuestras facturaciones consistentes con nuestros informes internos para el % avance?			
¿Tenemos una proyección de flujo de caja actual?			
¿Han sido las proyecciones de flujos de caja significativo de las proyecciones anteriores?			
¿Hemos tomado medidas para reducir las retenciones?			
¿Estamos recibiendo nuestros pagos puntualmente?			
¿Hemos tomado medidas para agilizar el pago?			
¿Estamos pagando nuestros subcontratistas y proveedores en los términos contratados?			
¿Existe una copia de la oferta en los archivos del proyecto?			