

Firma Consultora Líder Latinoamericana, en  
Ingeniería de Claims Inteligente

## Levantamiento de Claims



Desviaciones en Alcance, Cronograma y Costo



Servicios especializados a contratos en proyectos  
inversionales o de continuidad operacional

MAYO 2016

Según QDRclaims, **Brecha Contractual** es una diferencia respecto de lo que se entiende, interpreta y/o infiere por las partes, que usualmente genera discusiones, derivando en Controversias y Claims: pueden ser Oportunidades o Riesgos.

En el contexto de Oportunidades, un plan de trabajo estándar para “LEVANTAR” Claims Contractuales, es el uso de un enfoque gradual por etapas, basado en el “Modelo QDRclaims para la Gestión de Claims: OPORTUNIDADES”, y tiene para los procesos Planificación de Oportunidades, Gestión de Oportunidades, Resolución de Conflictos y Preparación para Arbitraje, su propio modelo ad-hoc.

## Modelo QDR para Gestión de Claims: OPORTUNIDADES

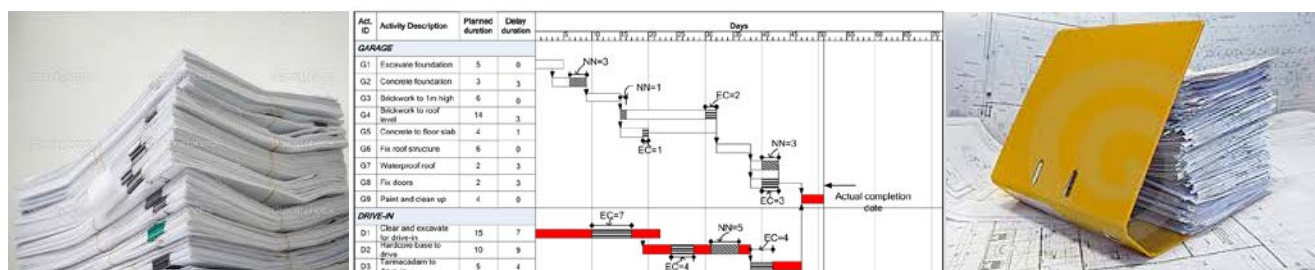


El plan de trabajo estándar de QDRclaims para brindar propuesta de valor por Levantamiento de Claims, es el uso de un enfoque gradual por etapas, y nuestras asignaciones de tareas dependen de la labor ya realizada por nuestro cliente, la disponibilidad de la documentación del contrato, los temas en controversia, y el cronograma de litigios.

### Estrategia del Claim

Muy sintéticamente, buscar el “Que, Cómo y Cuánto” para definir una Estrategia y armar un caso Claim –tanto para contratos regidos por la Common Law, como la Civil Law-, requiere previamente construir un conjunto de situaciones relevantes y secuenciales, para entender la historia de cada contrato en su mérito, lo que se traduce en tener un completo conocimiento: del alcance de los trabajos; de los términos contractuales para poder identificar cambios en el encargo; de las actividades consideradas como controversiales; y de la gestión del contrato.

- Realizar un examen preliminar de los documentos de los contratos pertinentes, preparados antes y durante la ejecución del contrato, que describen el alcance del trabajo y base para la relación contractual que se desarrolló:
  - Instrucciones a los Proponentes
  - Bases Técnicas, Administrativas y Medición y Pago
  - Preguntas, Respuestas y Aclaraciones
  - Oferta Técnica y Económica post negociaciones de adjudicación, que considere:
    - ✓ Cronogramas de Ejecución y de Trabajo Específicos con su Ruta Crítica
    - ✓ Estructura de Quiebre (WBS) de los principales trabajos
    - ✓ Organización para la ejecución del encargo
    - ✓ Metodología y Plan de Calidad
    - ✓ Plan de Manejo de Riesgos
    - ✓ Itemizado de Presupuesto con Análisis de Precios Unitarios (partidas, cantidad de planos y documentos, HH por categoría)
  - Términos y Condiciones del Contrato que aplican a la ejecución de los trabajos, especialmente los apéndices y anexos ad-hoc a cada contrato
  - Documentos que evidencien la gestión de los Contratos:
    - ✓ Reunión de Arranque
    - ✓ Correspondencia contractual, Libro de Obra, Minutas de Reunión
    - ✓ Ordenes de Cambio cursadas y en trámite
    - ✓ Comunicaciones relevantes ad-hoc,
    - ✓ Informes, Planos, Estudios, Trabajos realizados a cuenta del Contrato
    - ✓ Reportes diarios y reportes importantes de personas involucradas
    - ✓ Informes de P&C:



- programas actualizados
- cantidades de obra (cubicación documentada de los trabajos realizados)
- estados de avance mensual de los contratos, con HH ganadas por categoría
- Estados de pago cursados a la fecha
- Informes de Analistas relacionadas con los trabajos estimados como objeto de Claim
- Descripción y Cronograma del Claim
- Storyboard (Historia Neutra) del desarrollo del Contrato

- Documentos que evidencien la fundamentación del Claim
  - ✓ Correspondencia contractual, organizada por concepto controversial
  - ✓ Fotos o videos del trabajo en cuestión,
  - ✓ Planos relevantes del contrato,
  - ✓ Reportes diarios y reportes importantes de personas involucradas o relacionadas con los trabajos objetos del Claim
  - ✓ Informes de Analistas de la Claim Office (de existir)
- Identificar Trabajos afectados por la actividad objeto del Claim
- Entrevistar a personal clave del contrato y discutir con otras perspectivas los problemas y las cuestiones del contrato. Es necesario realizar, a lo menos, una visita técnica a las instalaciones, sujeto del problema.

Normalmente se tarda de tres a ocho semanas llevar a cabo esta fase que trabajo, depende de la complejidad del caso, el volumen y la disponibilidad de los documentos clave y disponibilidad de personal del cliente.

- Preparar las observaciones y recomendaciones preliminares sobre el Claim, incluyendo nuestras observaciones y opiniones sobre los temas relevantes preliminares.
- Desarrollamos el plan de trabajo para la preparación de un caso de Claim, el Cronograma y presupuestos correspondientes al ámbito de trabajo necesario para cumplir con los objetivos de nuestros clientes.
- Analizar, concordar y validar nuestras tareas propuestas, para garantizar que nuestro enfoque es coherente con las necesidades de nuestros clientes.

## Preparar un Caso de Claim

Requiere buscar la "verdad" razonable y congruente de los trabajos afectados por

MATRIZ DE CAUSALES Y FUENTES DE CONCEPTOS CONTROVERSIALES		
Fuentes de Controversias	Marco Contractual	Hechos
FACTOR DUEÑO	Derecho a realizar Cambios (Cláusula 13.1) Reglas de Responsabilidad de las Partes (Cláusula 17.7) Sub cláusula 4.6 "Cooperación" Ampliación del Plazo de Término (cláusula 8.4) Programa (cláusula 8.3)	1. Procesos de revisión lentos (procedimientos) 2. Cambio en las condiciones originales de licitación 3. Restricción a la Instalación de polvorines propios 4. Restricciones impuestas para efectuar reparaciones en los equipos 5. Restricciones al ingreso a las Instalaciones de DUEÑO 6. Restricciones al proceso de perforación y carga de explosivos 8. Restricción al desarrollo simultáneo de perforación de pernos e inyección 9. Restricción al desarrollo simultáneo de relevamiento topográfico 10. Medidas de recuperación implementadas y diluidas por el DUEÑO. 11. Cambios imprevistos por introducir nuevos requerimientos distintos
FACTOR MANO DE OBRA	No existe obligación de DUEÑO CTTA indica situación coyuntural "IMPREVISTA"	1. Escasez de mano de obra local calificada 2. Ineficiencia e improductividad de los trabajadores locales. 3. Situación de plena ocupación que atraviesa el país 4. Duplicación personal jerárquico expatriado. 5. Aumento significativo de las remuneraciones fijas. 6. Aumento en la permanencia en obra de operados externos.
APORTES DEL DUEÑO	1. Energía según cantidad programada en oferta de CTTA (Req Técnico DUEÑO 2.3 y Anexo 1 Of Técn) 2. Agua en cuanto a cantidad y Calidad.(Req DUEÑO 2.3) 3. Sistema de Bombeo de DUEÑO (Req DUEÑO 2.5) 4. Transporte de DUEÑO (Anexo 1)	1. Falta de energía en terreno
PROBLEMAS CON LA INGENIERIA	1. Errores en los Requer del DUEÑO (Cláusula 1.8) 2. Cambios y Ajustes (cláusula 13) 3. Error de Diseño (cláusula 5.8) Interferencias	1. Atraso en la entrega de información 2. Modificación Túnel
PROBLEMAS CON LAS AREAS	Entrega tardía (cláusula 2.1) Interferencias y Entrega de Áreas (cláusula 4.16 B) condiciones deficientes (Cláusula 2.1) Rutas de acceso a la Obra (cláusula 4.15)	1. Tramo A 2. Interferencias con otros contratistas (Tronaduras) 3. m2 requeridos por Oferta Técnica CTTA 4. Rutas de acceso en mal estado
EQUIPOS COMPROMETIDOS	Para Perforación y Tronadura (Anexo 1 - Cap. 2.7) Para Fortificación (Anexo 1 - Cap. 2.7) Para Sondaje (Anexo 1 - Cap. 2.7)	1. Impacto en los avances
FUERZA MAYOR	Fuerza Mayor (cláusula 19) Retrasos Causados por las Autoridades (cláusula 8.5)	1. Huelgas/paros de trabajadores de otros contratistas o del mandante 2. Retrasos causados por Autoridades 3. Daños por Eventos climáticos

el Claim, valorizándolo -vía medición de cantidades, estimaciones de costo aumento de costos/ampliación de plazos-, midiéndola en términos de compensación económica o una ampliación de los plazos de terminación, o modificación de los hitos incluidos en el contrato.

Prestamos atención rigurosa al examen exhaustivo de los registros del contrato, y ejecutamos las actividades validadas en el cronograma

del plan de trabajo, que típicamente son las siguientes:

- Desarrollar Base de datos documental
- Analizar los documentos de la Licitación, de la Oferta y del Contrato
- Revisar:
  - Ordenes de cambio aprobadas, pendientes y no aprobadas
  - Metodología de Análisis de Cronograma en los Claims presentados
- Preparar una lista preliminar de los presuntos atrasos
- Identificar, revisar y organizar:
  - información Clave de los Cronogramas
  - datos de HH, materiales y equipos
  - datos de costos
- Desarrollar:
  - resumen de comparaciones de Cronogramas
  - análisis macro de:
    - ✓ variaciones de HH
    - ✓ variación de cantidades
    - ✓ la productividad laboral
    - ✓ variación de costos
- Evaluar y seleccionar opciones de Metodologías de Análisis de Cronogramas
- Preparar una lista de problemas y preguntas respecto de los Claims y demandas reconventionales si las hubiere
- Proporcionar una evaluación general de las fortalezas y debilidades de Cuestiones
- Desarrollar relaciones causa-efecto
- Preparar:
  - consolidado de temas del Claim y sus respuestas asociadas
  - resúmenes consolidados con ilustración grafica de apoyo
  - relatos detallados, con referencias de documentos de respaldo
  - Análisis de desviaciones de cronogramas
    - ✓ preparar listado de atrasos/fin con información relacional de base de datos clave de atrasos de cronogramas
    - ✓ preparar tablas de duración de actividades de inicio y duración de cronogramas
    - ✓ identificar responsabilidad por atrasos en actividades de inicio y duración
    - ✓ preparar análisis y cálculos cronograma detallado, basados en metodologías acordadas
    - ✓ preparar análisis de cronogramas, y tabular los resultados
    - ✓ preparar Gráficos de análisis de cronogramas
  - análisis detallado de daños
    - ✓ detectar del origen de los problemas
    - ✓ calcular daños específicos para cada problema
    - ✓ preparar hojas de cálculo de apoyo para explicar los montos asociados

Generalmente es factible demostrar para cada uno de los problemas, las relaciones causa-efecto que unen los daños y sus impactos a la titularidad, a través de una Matriz de Análisis Daños para las HH y los costos. Esta matriz muestra las actividades de trabajo y tipos de costos en el eje "y", y en el eje "x", las diferencias entre los valores originales de y valores reales de los contratos, y asigna a cada problema, esas variaciones de HH y de costos.

	Monto reclamado US\$	Contraparte al Claim					Monto ajustado US\$	Plazo reclamado	Plazo ajustado
		Se paga	Reclamatorio	NO Reclamatorio	Dentro del Alcance	Emitir Orden de Cambio			
<b>TOTAL (USD)</b>	<b>97.898.657</b>						<b>36.759.004</b>	<b>207</b>	<b>107</b>
<b>1 ASPECTO GESTION DE OBRA</b>	<b>17.152.931</b>						<b>10.783.564</b>	<b>140</b>	<b>74</b>
1.1 EXIGENCIAS ADMINISTRATIVAS	7.094.688						3.534.260	55	26
1.1a Tramites Administrativos	1.143.402	si	X	X	si/no		428.776	15	6
1.1b Ingresos y salidas material y equipos	1.950.981	si		X	SI	SI	975.490		
1.1c Materiales Instalaciones electricas MT & BT	489.129	si		X	SI	SI	244.564		
1.1d Diseño	1.236.221	si		X	SI	SI	463.583	20	8
1.1e Paralización de los frentes debido al clima	2.274.955	si		X	SI	SI	1.421.847	20	13
1.2 FALTA DE PRESTACIONES	10.058.243						7.249.304	85	48
1.2a Plataformas para instalaciones de faena	1.738.937	si		X	SI	SI	652.101	50	19
1.2b Energia Electrica	3.561.390	si		X	SI	SI	2.671.042	15	11
1.2c Suministro de agua	215.657	si		X	SI	SI	161.743		
1.2d Valorización del impacto del cierre del tramo A	4.302.191	si		X	SI	SI	3.764.417	10	9
1.2e Falta de prestaciones adicionales	240.068	sin info		X	SI	SI		10	10
<b>2 ASPECTO MANO DE OBRA</b>	<b>30.417.456</b>						<b>1.049.597</b>	<b>35</b>	<b>9</b>
2.1 Escasez de mano de obra	26.219.067	no	X		NO	NO			
2.2 Contexto laboral	4.198.389	si	X		NO	NO	1.049.597	35	9
<b>3 MEDIDAS DE ACCELERACION</b>	<b>6.627.309</b>								
3.1 Evacuación de la marina	1.656.707	no	X	si/no	NO	NO			
3.2 Personal Especializado Adicional	4.970.602	no	X		NO	NO			
<b>4 ASPECTO EQUIPO</b>	<b>14.617.044</b>						<b>6.261.727</b>		
4.1 Mto, Reparación adicional y capacitación relacionado con la falta de Personal Calificado	2.093.590	no		X	si/no				
4.2 Amortización Adicional de los equipos y Arriendo Adicional	12.523.454	si		X	si/no		6.261.727		
<b>5 TRASTORNO (DISRUPTION)</b>	<b>26.128.916</b>						<b>16.979.766</b>	<b>32</b>	<b>24</b>
5.1 Prestaciones del Mandante y Trastorno	20.895.073	si	X	X	si/no	si/no	15.671.305	32	24
5.2 Indirectos Adicionales ligados al Personal add	5.233.843	si/no	X	X	si/no		1.308.461		
<b>6 FINANCIAMIENTO DEL SOBRECOSTO</b>	<b>2.955.000</b>						<b>1.684.350</b>		
6.1 Financiamiento	2.955.000	si		X	NO	NO	1.684.350		

Algunas tareas son:

- Evaluar la razonabilidad de la Oferta y verificar eventuales errores
- Evaluar:
  - responsabilidad del propietario por los costos directos
  - responsabilidad por sobrecostos
  - responsabilidad por los problemas de rendimiento del contratista
  - responsabilidad por solicitudes de órdenes de cambio sin resolver
  - daños y perjuicios reales
  - costos asociados con reconvenciones del propietario
- Asignar:
  - costos de atraso
  - responsabilidad por HH y sobrecostos asociados con retrabajos
- Analizar y asignar pérdida de productividad de HH y costos
- Preparar:
  - una detallada Matriz de Análisis de Variación de HH y costos
  - una detallada Matriz de Análisis de Variación de costos
  - tablas con los Resultados de los daños
  - gráficos de análisis de daños