



**Antonio Iribarren - CIC, CEIC®**  
Socio fundador de QDR

Copyright © 2015 Asesorías, Consultorías y Servicios QDR

## **PROBLEMAS TÍPICOS QUE PROVOCAN DAÑOS COSTOS/PLAZO (2 de 5)**

Análisis y recomendaciones para mitigar los impactos de algunas fuentes típicas que provocan daños costos/plazo en los contratos de construcción.



Minería



Infraestructura



Energía



Oil & Gas

## 1.2 Estimaciones de costos inexactas

Producto de bases de licitar deficientes, es esperable que se redefina el alcance y que resulten sobrecostos. En un esfuerzo por iniciar el contrato lo más rápido posible, los Mandantes pueden salir a licitar con "ingeniería insuficiente". Desafortunadamente, las consecuencias de tales decisiones pueden ser una o más de las siguientes:

- Los Contratistas calificados, se negarán a licitar, dejando al Mandante sin la confianza de que su contrato puede con éxito, o en su defecto, presentarán ofertas, pero incluirán grandes contingencias, que pueden hacer que el contrato sea antieconómico.
- Los grandes y experimentados Contratistas recomendarán que el Mandante convierta la base de su contrato de una Suma Alzada a Precios Unitarios o incluso Reembolsables, **en un esfuerzo por reducir el riesgo del Contratista**, pero entregan al Mandante baja confianza en cuanto al verdadero costo del contrato.
- Los Contratistas de nivel inferior que estén ansiosos por ingresar a un nuevo mercado, presentarán ofertas a Suma Alzada: si tienen éxito, casi con toda seguridad se identificarán problemas con los documentos de licitar y se producirán grandes órdenes de cambio, sobrecostos y atrasos durante la ejecución del contrato. Si el Mandante se niega a aceptar las órdenes de cambio solicitadas, el Contratista puede incumplir, en lugar -por supuesto- de arriesgarse a la ruina financiera.

**Recomendación:** El Mandante tiene pocas buenas opciones, hasta que prepara unas buenas bases de licitar, completas y con suficiente definición, que permita al Contratista comprender el alcance completo del contrato. Los contratistas con experiencia, entienden -en el caso de un EPC por ejemplo- que cierto nivel de desarrollo del diseño ocurre cuando la Ingeniería de Detalles, se plasma en planos y es-

pecificaciones "Emitidos para la Construcción". El diseño es parte del alcance del trabajo del contratista EPC y el costo de esta ingeniería debe incluirse en el precio de la oferta. Si bien algunos cambios en el nivel de Alcance generalmente ocurrirán incluso con una Ingeniería suficientemente detallada, basta que una de las actividades del alcance se desvíe o si la cantidad de cambios excede del 5-10%, entonces el Mandante quedará expuesto a un Claim acumulativo al final del contrato.

## 1.3 Cronogramas de ejecución irreales

Los objetivos que se van a programar, deben de ser concretos, reales y asequibles. Al enfrentar lo que percibe como un plazo poco realista, el Mandante debe verificar si hay factores de negocio que están definiendo la fecha límite: a veces los niveles facultados superiores (sponsors), fijan fechas de término arbitrarias, sólo para proporcionar lo que ellos consideran que son objetivos incrementales.

Si no es posible determinar una mejor comprensión de la razón de la fecha prometida, no se puede facilitar la motivación del equipo propio para lograrlo e invariablemente surgirán problemas que afectarán el cronograma y los Contratistas -hayan o no presentado su excepción por los plazos "patológicos" en el proceso de ofertas-, culparán al Mandante por esos problemas y presentarán solicitudes de compensación por daños plazo.

**Recomendación:** El Mandante puede:

- **Aumentar los recursos:** hablar con su sponsor para solicitar mayores recursos disponibles para el contrato. Aumentar los recursos, implica elevar el costo, pero puede lograr cumplir la promesa de fecha. Si el plazo es lo más importante, ésta puede ser una opción viable.
- **Reducir el Alcance:** hablar con su sponsor acerca de reducir el alcance del proyecto, verificar si hay características y funcionalidades que

pueden eliminarse por ahora, para cumplir con la promesa en el plazo previsto.

- **Identificar y gestionar los plazos como un riesgo del contrato desde el inicio:** ayudará a manejar mejor las expectativas y también a reunir información e ideas para identificar oportunidades que permitan cumplir con la fecha prometida.
- **Gestionar el alcance con "cero tolerancia":** empezar con una fecha de término agresiva, pero teniendo muy en consideración que la situación empeorará si es que no se gestiona efectivamente el Alcance. Es absolutamente crítico gestionar efectivamente el Alcance sin un incremento correspondiente en el presupuesto y el plazo.
- **Gestionar el cronograma de forma agresiva:** al principio pueden haber pequeños retrasos, que "podrían" recuperarse más tarde. Sin embargo, cuando se inicia el contrato con la fecha prometida amagada, es imprescindible gestionar el cronograma exhaustivamente: no existe margen de error.
- **Buscar oportunidades de mejora de procesos:** hablar con tu equipo y sponsor (y, ¿por qué no con el Contratista?), respecto cualquier idea que puedan tener para ejecutar el proyecto más rápido. Esto hará que todo el mundo piense en ser parte de la solución.

#### 1.4 Requerimientos y especificaciones incompletas

Para apoyar posiciones y resolver problemas que se presentan durante la ejecución del contrato, debe existir documentación suficiente y clara. Los Contratistas, generalmente envían información mínima durante la eje-

cución de una obra, con la que dificultan al Mandante, evaluar el avance del cronograma de sus contratistas, la utilización de la mano de obra y su productividad: invariablemente surgen problemas que afectan el costo y el cronograma y los Contratistas culpan al Mandante por esos problemas.

Sin embargo, sin un registro histórico completo y la documentación de los archivos del Contratista, es posible que el Mandante no tenga todos los hechos. Los informes diarios preparados por el Contratista y los informes de Inspección, cuentan una historia diferente respecto la causa real de los problemas: por ende, impactarán el rendimiento del contrato. Además, esta documentación podría revelar atrasos concurrentes de las que es responsable el Contratista y que podrían mitigar la responsabilidad del Mandante, por el costo de ciertos eventos.

**Recomendación:** El Mandante debe establecer un requisito claro en el contrato con su Contratista, respecto la documentación contemporánea que debe presentarle durante la ejecución del contrato, o incluirla en la base de datos del contrato, a la que el Mandante tendrá acceso sin filtrar. Es mucho más fácil obtener documentación del Contratista, si se especifica en el contrato, que solicitar esta información, después de que surjan los problemas. Por lo tanto, los Mandantes deben anticipar la necesidad de la documentación del Contratista en los requisitos del contrato y establecer un procedimiento para obtener dicha información en el curso normal de la administración del contrato y por ningún motivo, después de que surjan los problemas.