



ANTONIO IRIBARREN CIC®-CEIC®
Socio fundador de QDR

Copyright © 2015 Asesorías, Consultorías y Servicios QDR

ESTIMACIÓN DE COSTO PARA LA PRE- VENCIÓN DE RIESGOS CLAIMS

1 FEBRERO 2017



Minería



Infraestructura



Energía



Oil & Gas

La creciente preocupación de los Owners/Dueños/Propietarios -tanto mandantes como contratistas- y de las entidades que financian obras de construcción, por tener certeza de que el Contrato suscrito contenga cláusulas que permitan resolver cualquier inconveniente o desviación en el cumplimiento de las obligaciones asumidas, obliga a realizar una acción preventiva con miras a minimizar los riesgos que involucren mayores costos o ampliaciones de plazo.

En el ámbito de 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% de la inversión significa sobrecostos por CLAIMS**, lo que claramente amaga el Negocio.

Si analizamos las etapas previas al inicio de las labores constructivas, se asignan tiempos "considerables" para el diseño, evaluación de la constructibilidad, estimación de riesgos, condiciones de seguridad para trabajadores y equipos, definición de estándares de calidad de materiales y procesos constructivos que, en ocasiones obligan a replantear las actividades y volver a la etapa de diseño, de manera de que al presupuestar, se obtenga un costo constructivo rentable en un plazo que permita lograr dicha condición.

Se pasa finalmente a la elaboración del documento que establezca de forma escrita el alcance y las obligaciones contractuales, a modo de cubrir las expectativas tanto del mandante como del contratista y que considere además, la normatividad del país donde se construye, las buenas prácticas ingenieriles bajo el principio de buena fe y probidad de las partes que intervinen.

Lamentablemente cuando se arriba a esta última etapa, es común encontrarse con inconvenientes tales como el tiempo que ya es muy ajustado,

los plazos para licitar están al límite, las condicionantes y necesidades del mandante obligan a acelerar el proceso de selección de un contratista y entonces, recurrimos a los contratos "modelo", soslayamos la prevención de "Claims" y procedemos a suscribir un Contrato, con la premisa de que en el transcurrir de la etapa constructiva, se corregirán los errores que puedan aparecer.

Los Mandantes y Contratistas están muy conscientes de los importantes recursos monetarios, de mano de obra y equipos que deben comprometerse a un contrato, y del efecto adverso que cualquier aumento de estos compromisos de recursos tendría en sus resultados finales: **debieran ser educados acerca de Claims y Controversias, para proteger la inversión significativa de recursos** (Claims no se enseña en la academia, ni existe un recetario de cómo resolverlos: es sinónimo de experiencia), vía -v.g.- una labor de prevención ante posibles Claims. Pero ello involucra costo y tiempo para realizarla.

El problema es que en la determinación de costos del "proyecto", el rubro prevención de Claims no existe, por tanto resulta complicado solicitar mayor presupuesto cuando el problema no se ha hecho evidente. Cómo sustentarlo entonces? Esa es la interrogante para los Directores de Proyectos.

Por cierto, **¿cómo el Mandante enfrenta y paga estos costos?** En opinión del columnista, con la Contingencia:

- Por Estimación de Incertezas (para cubrir desviaciones reconocidas por la calidad y precisión de la información usada para estimar)
- Por eventos (para cubrir los planes de acción de mitigación de los riesgos evaluados del proyecto, que se considere gestionar, según su pro-

babilidad de ocurrencia)

- Del proyecto (para cubrir la incertidumbre por riesgos del proyecto no detectados, no evaluados, no considerados para gestionar)

Dentro del conocimiento del columnista: a) las Contingencias del proyecto (en total) no sobrepasan el 10% de la Inversión del proyecto, b) salir a "conseguir" las contingencias del proyecto que no están en el nivel facultado del gerente del proyecto, es todo "un parto" y c) el Owner/Dueño/Propietario NO es el gerente del proyecto (mandante), ni el gerente general, ni el CEO de la organización que está implementando el proyecto, sino que el **Directorio/Accionistas, quienes finalmente financian el proyecto y estos sobrecostos.**

Y por otra parte, ¿cómo el Owner enfrenta y paga estos costos?: la tendencia mundial, es con la **Management Reserve**, provisión del Dueño para cubrir incertidumbres y riesgos del negocio que pueden afectar al proyecto. No son parte del presupuesto ni de la evaluación económica, pero sí de la evaluación de cartera de proyectos del Owner (muy baja probabilidad y muy alto impacto), **creado para proteger el Negocio y no para proteger al proyecto.** Entonces, le "pedimos" al

Owner nos gire contra la management reserve? Claramente –por definición– el Owner rechazará la petición.

Estimar un monto para prevenir Claims, no es sencillo: proponemos estimarlo como un porcentaje del costo del Contrato, tal como lo son las Contingencias, razonablemente entendido entre un 2-4% del costo inicial del Contrato, evitando los costos propios de engorrosos trámites arbitrales o judiciales y el tiempo que demanda resolverlos.

Nuestro propósito es influir de manera contundente, en la forma como los Owners (tanto del Mandante como del Contratista), abordan los procesos Claims. Generalmente son reactivos, es decir resuelven conflictos cuando el Claim ya está en "la mesa"- por ello, 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".