



Antonio Iribarren CIC®-CEIC® y Christian Sepulveda
Consultores Senior de QDR

Copyright © 2015 Asesorías, Consultorías y Servicios QDR

EL EXPERTO, EL MAESTRO Y EL APRENDIZ

18 MAYO 2018



Minería



Infraestructura



Energía



Oil & Gas

En el mundo de los Claims de los contratos de proyectos de inversión:

- Según prácticas actuales (orden de magnitud), los Claims se abordan un 95% post firma contrato, 5% anticipadamente, y se compensa entre el 35-50% del monto del Claim solicitado.
- En el ámbito 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.

Entonces, ¿cómo el Dueño enfrenta y paga estos costos? En artículos anteriores, se postula que con la Reserva del Dueño (*Management Reserve*, provisión para proteger el Negocio y no para proteger al proyecto), y con esa forma "desconocida" para minimizar impactos por costos, la elección y redacción del modelo de contrato a utilizar.

En esta oportunidad, quisiéramos aportar -transparentando- otra forma de casi Perogrullo: **la elección de una firma consultora probadamente experta en Claims.**

Sin pretender ser reiterativos:

- **Claims es un NO commodity**, no se enseña en la academia, ni existe un recetario de cómo resolverlos: la confiabilidad y precisión en el mundo de los Claims, es sinónimo de experticia como una forma de hacer Negocios, resumida en el concepto Seniority.
- **Todos los Claims son diferentes:** la posibilidad que un Claim sea igual a otro, es casi imposible. Algunos -dentro de los que nos incluimos- han definido que la probabilidad que un Claim sea igual a otro, es diecinueve factorial (basado probablemente en los 19 derechos

que tiene el contratista de recuperar con éxito daños plazo/costos y como es efectivo que cada Claim es el producto de un mix de alguna de dichos derechos)

- Algunas personas/empresas ingresan a la consultoría experta, ofreciendo soluciones Claims basadas en la teoría, lectura y casi nada de práctica, en vez de hacerlo basado en las buenas prácticas con homologación internacional, que probados especialistas y expertos realizan en la gestión de Claims.

Comencemos con algo de "filosofía": como todo en nuestras vidas, para emprender cualquier tarea, debiéramos tener claro cuales aptitudes, capacidades, conocimiento, experiencia y en qué estado de aprendizaje nos encontramos.

Nada nos detiene en intentar ampliar nuestros horizontes y probarnos en nuevas áreas de desempeño, traspasar las barreras o fronteras que existen y que nuestro espíritu y voluntad, nos impulsan para ir más allá.

Merodeando estas tentaciones, están los costos que esta aventura tiene, además de desprenderse o alejarse de aquello en lo que nos reconocemos (idealmente, nos reconocen) como eficientes y eficaces, habiendo generado una estabilidad -tanto en lo laboral como económico- justamente en lo que "hacemos bien"... iremos en un camino donde no existe seguridad del resultado, ya que es base en este ejercicio que estos siempre serán uno de tres:

1. **Éxito**, como sea que lo vivamos, hacer lo que nos apasione, relacionarnos con gente entretenida, conocer nuevos lugares, generar más ingresos, etc.
Resultado: Felicidad, satisfacción, etc.
2. **Quedar igual**, que solo sea un

cambio por el cambio, otro escenario, pero mismas variables que antes.

Resultado: Insatisfacción, conformidad, "al menos lo intenté".

3. Perder, un cambio para peor, más complicaciones, inversión con resultado negativo, tanto en tiempo como en dinero.

Resultado: Insatisfacción, desengaño, depresión en algún nivel, sensación de "para que lo hicimos?"

En el universo profesional/laboral donde nos desenvolvemos -ya sea nosotros mismos como nuestros colegas, amigos y conocidos-, también están pasando o pensando en estas posibles transiciones, hay empresas que acometen estas aventuras y crean nuevas áreas de negocio, donde formalizan estas intenciones o deseos de los directorios y/o dueños y contratan personal, invierten tiempo y dinero y se lanzan a ver qué ocurre.

Dado que son solo tres los posibles resultados, en dos de ellos no valió la pena esta inversión, y la empresa sencillamente se deshará de los profesionales que contrató para apoyarla en este intento.

Ahora, ¿qué pasa con el mercado? Aquel que fue cautivado por esta nueva "Área de Negocios" y que compró estas propuestas, que más bien son promesas o deseos de entregar algo diferente a lo que tradicionalmente esas empresas han hecho.

El proceso debiera ser el mismo señalado para cada uno de nosotros, analizarnos, revisar las falencias, corregir el desconocimiento y agregarlo (traerlo)... lamentablemente esto ocurre poco, **y lo que si vemos, es una potente promoción, marketing a granel, donde estas empresas -por ejemplo de RRHH-, ingresan al mundo de la consultoría experta con su gran nombre como escu-**

do y un slogan subyacente "Como soy bueno en selección de personal lo soy también en Claims y Resolución de Controversias", y puedo reclutar los "mejores talentos" Claims.

Suena muy atractivo, verdad?, sin embargo es imprescindible considerar -entre otras- que la supuesta habilidad para obtener información y transformarla en un conocimiento, será rápida y fácilmente incorporable al Negocio de la organización, no es aplicable a NO Commodities.

Claramente no es suficiente el acervo del conocimiento en una persona, sino más bien, la suma de los conocimientos de un equipo multidisciplinario ágil, innovador con amplia experiencia en gestión de Claims y Resolución de Controversias/Conflictos.

En definitiva, **nuestra reflexión tiene que ver con nuestro sentido crítico, la discriminación que debe existir para elegir tanto que hacer como con quién hacerlo.** Volviendo a lo humano, no es lo que hacemos cuando elegimos nuestros amigos?, Pareja?, Socios?: no es lo que debiéramos hacer cuando elegimos quién nos aconsejará en nuestras inversiones, planificación de nuestra jubilación, etc?

Entonces cuando tenemos que elegir quien nos apoye en áreas donde carecemos de conocimiento ¿con quién debiéramos ir?:

- Con el Aprendiz, que puede tener grandes capacidades, habilidades y ganas de hacerlo bien, pero -temporalmente hasta que pase a un mayor nivel de aprendizaje-, seríamos un eslabón en su creciente experiencia?
- Con el Maestro, que tiene todo el conocimiento, la experiencia y está dispuesto a enseñarnos a cómo hacer nosotros el trabajo?

- Con el Experto, que sabe perfectamente cómo hacer lo justo, no nos apartará de nuestro objetivo y resuelve con nuestro mismo apoyo, lo que corresponda para seguir con tú negocio?

Corolario: **El conocimiento experto de QDR, es la suma de los conocimientos de sus consultores y radica en los procesos y la habilidad de modelar vez por vez los requerimientos de sus clientes.**