

3. *Tipos de Contratos*

Un contrato es un acuerdo mutuo que obliga a una parte llamada el vendedor a proveer un producto, servicio o resultado específicos, y a la otra parte, llamada el comprador, a pagar por ellos. A sí mismo un contrato son convenios entre un contratista, que acepta proporcionar un producto o servicio y un cliente que acepta pagar una cierta cantidad de dinero a cambio.

A través del contrato se crea un vínculo de comunicación entre las partes, a los fines de evitar cualquier conflicto de interpretación y llegar a una comprensión mutua con claras expectativas que aseguren el éxito del proyecto.

Esta definición es muy fácil de comprender si las cosas van bien. Si las cosas van mal, alguna de las condiciones descritas arriba no se cumplen.

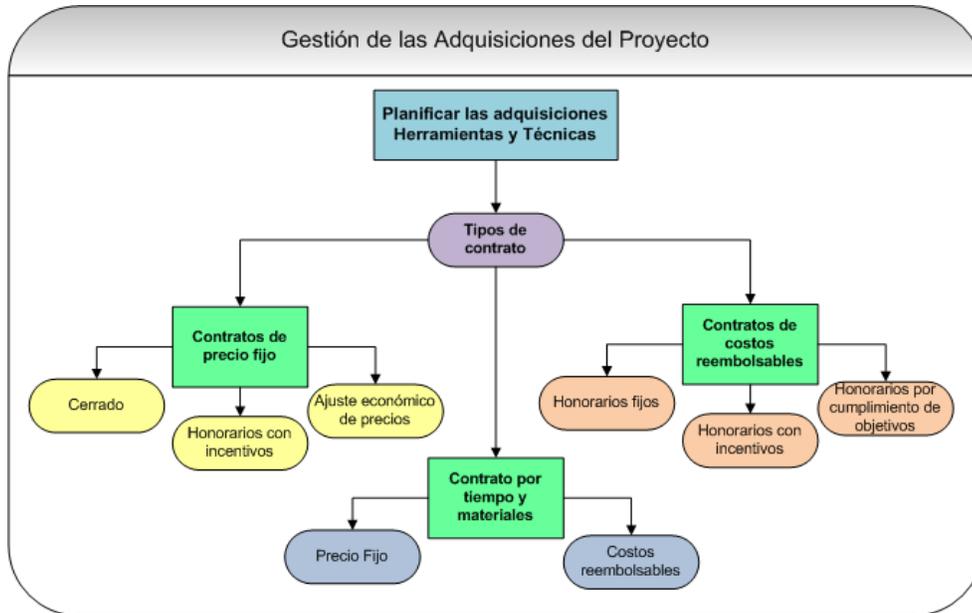
Un contrato puede finalizar por 3 razones principales:

1. Porque se completó: En este caso el vendedor y el comprador cumplieron con sus obligaciones.
2. Por común acuerdo, a pesar de que no se completó: El vendedor no terminó de entregar su producto, servicio o resultado, o el comprador no pagó lo que se había acordado. Ambos están de acuerdo con esta situación.

Por no cumplimiento: Alguna de las dos partes no cumplió con sus obligaciones.

En la Administración de Proyectos el tema de la Gestión de las Adquisiciones en el proyecto es muy importante por los diferentes tipos de contratos que se pueden establecer dependiendo del negocio o proyecto que se emprenda.

Un resumen conceptual de los diferentes tipos de contrato que existen en la Gestión de las Adquisiciones es el siguiente:



A continuación se desarrolla cada uno de los tipos de contratos citados en el diagrama anterior.

Contrato de precio fijo

Los contratos de precio fijo cuentan con las siguientes características generales:

- Establecer un precio total fijo para bienes y servicios: Esto es muy importante para el comprador, ya que se hace los cálculos con términos reales para un mejor control.
- Pueden incluir incentivos financieros: Se pueden manejar incentivos que llamen la atención en cuanto a mantener un único precio desde el comienzo.
- Deben superar los objetivos seleccionados: Estos incentivos pueden darse siempre y cuando se alcancen las metas trazadas en cuanto a lo que se quiere con el proyecto.
- Los vendedores deben cumplir por ley: Estos contratos así como muchos otros no pueden evadirse de responsabilidad por ley, tanto vendedor como comprador deben cumplir.

- Eventuales daños y perjuicios financieros: El incumplimiento de lo pactado por ley en el contrato puede traer daños y perjuicios en contra de la parte demandada.
- Los compradores deben definir lo que quieren: Es un beneficio tanto para el vendedor como para el comprador que se defina lo que se quiere con exactitud para evitar cambios.
- Los cambios del alcance aumentan el precio del contrato: Se podrían realizar cambios aunque no es lo recomendable, lo cual aumenta el precio y éste será asumido por el comprador al variar el término del alcance inicial de la contratación.

Contratos de precio fijo cerrado

Estos contratos se conocen por las siguientes características:

- Contrato común y preferido por las organizaciones: Se pueden utilizar tanto en el sector público como privado a nivel nacional o internacional.
- El precio de los bienes y servicios se fija al inicio: Esto es mejor para formalizar un contrato con alguna entidad o compra de un bien o servicio.
- El precio no se modifica solo si cambia el alcance: No se recomienda pero si fuese necesario vendría a implicar el aumento del costo por la variación del alcance.
- El aumento de costos es responsabilidad del vendedor: El vendedor deberá asumir estos aumentos por lo que el comprador deberá ser consciente de los requerimientos iniciales.
- El comprador debe especificar el producto o servicio: Esto por satisfacción del cliente y estar seguro de lo que va a adquirir o contratar.
- Los cambios aumentan el costo para el comprador: Si se llegan a realizar cambios solicitados por el comprador estos deberán asumirse por el mismo.
- Se conocen como “llave en mano”: Es una ventaja para el cliente, ya que el producto o servicio lo recibirá por completo a satisfacción del comprador.

Las ventajas y desventajas respectivamente son las siguientes:

- Tienen la misma base.
- Costos reales del proyecto.
- Riesgos son del vendedor.
- Mediciones y valoraciones.
- Precio seguro de la oferta.
- Varias ofertas para comparar el costo final del proyecto.
- No se puede variar nada en cuanto al precio.
- Pudo estar seguro antes de ofertar el precio fijado.
- El proyecto no puede tener errores.
- Definición clara del alcance.
- Pierde competencia posible.

Los contratos de precio fijo cerrado deben utilizarse en proyectos con estas condiciones:

- Proyectos de poco valor económico.
- Proyectos con definición clara y precisa.
- Proyectos con bajo grado de incertidumbre.
- Proyectos de corto tiempo de ejecución.
- Proyectos con bajos riesgos identificados.
- Proyectos con baja variación de precios.
- Ejemplos: Contratos de construcción de una casa estándar, diseño y producción de un folleto previa aprobación del cliente.

Contratos de precios fijos más honorarios con incentivos.

Se confiere cierta flexibilidad al comprador y al vendedor ya que permite desviaciones en el desempeño, con incentivos financieros relacionados con el cumplimiento de las métricas establecidas.

Por lo general estos incentivos financieros se relacionan con los costos, el cronograma o el desempeño técnico del vendedor. Los objetivos de desempeño se

establecen al principio, y el precio final del contrato se determina luego de completar todo el trabajo sobre la base del desempeño del vendedor.

En los contratos de precio fijo más honorarios con incentivos, se fija un precio tope y todos los costos que superen dicho precio tope son asumidos por el vendedor, quien está obligado a completar el trabajo (proyecto).

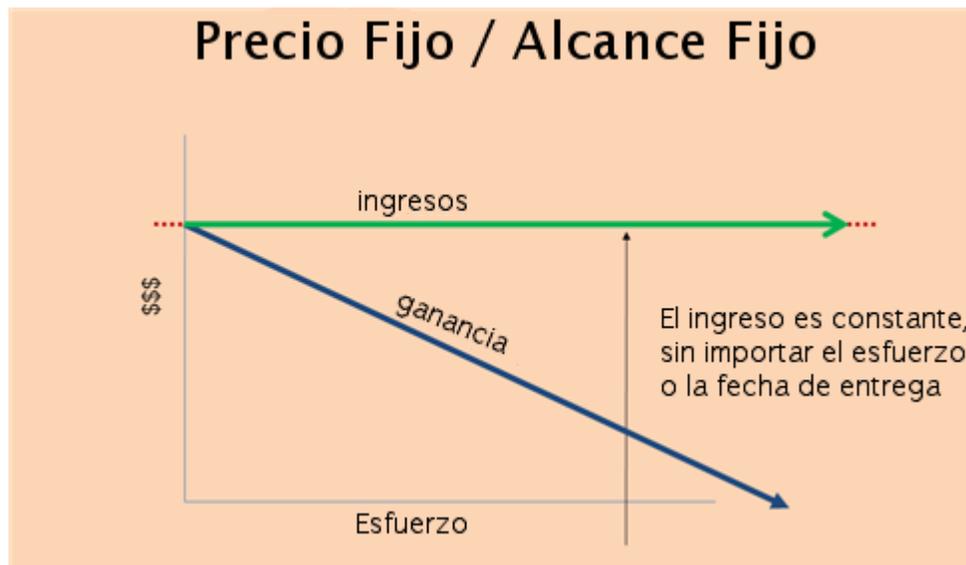
Contrato de precio fijo con ajuste económico de precio.

Básicamente este tipo de contrato se utiliza cuando el periodo de desempeño del vendedor (proveedor) abarca un periodo considerable de años. Tal como se desea en muchas de las relaciones a largo plazo.

Se trata de un contrato de precio fijo pero con una disposición especial que permite ajustes finales predeterminados al precio del contrato debido a cambios en las condiciones, tales como inflaciones, o aumentos o disminución del costo de materias primas específicas. La cláusula sobre el ajuste de precio debe tomar como referencia algún índice financiero confiable, que se utilizara para ajustar con precisión el precio final.

Este tipo de contrato procura proteger tanto al comprador como al vendedor de factores externos que estén fuera de control.

Precio Fijo / Alcance Fijo



Estructura: se acuerdan los entregables, se entregan. Se envía la factura. A los clientes les gustan los proyectos de precio fijo porque les da sensación de seguridad.

Cambios de alcance: Está pensado para limitar el alcance de los cambios. Este proceso es costoso, y los cambios en general no se pueden prevenir. Como el cliente casi por definición quiere más alcance, puede resultar difícil terminar el proyecto.

Riesgo: Todo el riesgo es para el proveedor. Si la estimación es incorrecta, el proyecto pierde dinero. Otros riesgos menos obvios surgen del juego de petición de cambios, en el cual el proveedor negocia ingresos adicionales por cambios en el alcance. Si el proveedor subestima muy mal el esfuerzo adicional, o da un precio irreal muy bajo, las pérdidas pueden llegar a afectar la propia existencia del proveedor, lo cual también es un problema para el cliente.

Relación: competitiva a indiferente. Los clientes generalmente quieren tener más, y los proveedores hacer menos. El proveedor quiere que el cliente esté contento, por lo cual el proveedor suele ceder.

Consejo: especificar los requerimientos funcionales con historias de usuario.

Contratos de costos reembolsables.

(GR)= Gastos Reembolsables.

Es cuando el cliente acepta pagar todos los costos reales (trabajo, materiales, etc.) sin importar la cantidad, más alguna utilidad acordada.

Este tipo de contrato implica poco riesgo para el consultor y alto riesgo para el contratista porque el precio podría aumentar el presupuesto del cliente. Para evitar esto, se requiere que el cliente, pueda monitorear los costos a lo largo del proyecto para poder tomar medidas y controlar así su presupuesto.

Los proyectos que tiene un alto riesgo, utilizan este tipo de contrato incorporándole cláusulas que convengan mejor a ambas partes. Como por ejemplo: Exageración en los costos, aviso de excesos en los costos o retrasos en el programa,

aprobación del subcontratista, equipo o información proporcionada por el cliente, patentes, revelación de información confidencial, consideraciones internacionales, terminación, condiciones de pago, pago por bonificación/penalización, cambios.

El contrato según costos tiene varias modalidades: **costos más honorarios fijos y costos más incentivos**. Estos suelen ser utilizados en proyectos de investigación y desarrollo.

Contrato de costo más honorarios fijos.

Se pagan los costos reales de prestación de sus servicios: es decir, se paga el tiempo además de los gastos relacionados (costo de reproducir los informes). Siempre y cuando que se le dedique el tiempo pactado al proyecto, se pagaran los servicios.

Con el contrato de costos más honorarios fijos, al consultor se le paga el costo total, además de un monto fijo acordado por las dos partes antes de la ejecución del proyecto

Este tipo de contrato implica poco riesgo para el consultor. Sin embargo, algunos clientes no aceptan los contratos según costos; prefieren asegurarse del que el proyecto se complete dentro de un presupuesto determinado. Es posible que tenga que escoger entre un contrato a precio fijo o ningún contrato.

Una solución podría ser dividir la tarea global en sub-tareas. Las sub-tareas cuyos costos puede calcular un riesgo mínimo se pueden realizar con un contrato a precio fijo, y además con un contrato según costo o por desempeño. Otra solución podría ser incluir una cláusula de monto máximo en el contrato, de modo que le paguen por el trabajo que efectivamente realiza, pero al mismo tiempo se le garantice al cliente que sus honorarios no serán superiores a un monto previamente acordado.

Contrato de costo más honorarios con incentivos.

Es una forma de contrato en el cual al vendedor o consultor se le reembolsan todos los costos autorizados para realizar el trabajo del contrato, y recibe honorarios con incentivos predeterminados, basados en el logro de objetivos específicos de desempeño establecidos en el contrato.

En este tipo de contratos, si los costos finales son inferiores o superiores a los costos originales estimados, entonces el comprador y el vendedor comparten las desviaciones de costos de acuerdo con una fórmula prenegociada. Por ejemplo, un porcentaje de 80/20 por encima o por debajo de los costos objetivo basándose en el desempeño real del vendedor.

Algunos contratos tienen una cláusula de primas, por la cual el cliente le pagará al contratista una prima si termina el proyecto antes de lo programado o si exceden otros requisitos de desempeño del cliente. Por otra parte, algunos contratos incluyen una cláusula de penalidad, por la cual el cliente puede reducir el pago final al contratista si el proyecto no se termina de acuerdo al programa o si no se cumplen los requisitos de desempeño.

Algunas de estas penalidades pueden ser importantes, por ejemplo el 1% del precio total del contrato por cada semana que el proyecto se extienda más allá de la fecha de terminación requerida, hasta un máximo del 10%. El excederse diez semanas del programa puede eliminar las utilidades del contratista y ocasionar una pérdida.

Ejemplo: Construcción de un pozo séptico, bajo la modalidad de un contrato de costo más honorarios con incentivos.

Trabajo a Contratar	Tipo de Contrato	Periodo del Contrato	Condiciones del Contrato	
			Contratista	Contratante
Construcción de un pozo séptico	Contrato de costo más honorarios con incentivos	3 semanas	Compra los materiales	Paga el costo por compra de materiales
			Costos por la construcción	Paga el costo por la construcción
			Desarrolla el trabajo	Pago del costo por el incentivo
			Recibe incentivos del 10% del costo total si termina el trabajo antes	Supervisa la construcción de la obra

Contrato de costo más honorarios por cumplimiento de objetivos.

Al vendedor se le reembolsan todos los costos legítimos, pero la mayor parte de los honorarios es obtenida basándose sólo en la satisfacción de cierto criterio subjetivo general de desempeño definido e incorporado dentro del contrato.

Los honorarios se establecen basándose únicamente en la determinación subjetiva del desempeño del vendedor por parte del comprador y, por lo general, no es sujeto de apelación.

Trabajo a Contratar	Tipo de Contrato	Periodo del Contrato	Condiciones del Contrato	
			Contratista	Contratante
Construcción de un pozo séptico	Contrato de costo más honorarios por cumplimiento de objetivos	1 Mes	Tiene un salario base, mínimo	Paga el salario base
			Complementa su salario de acuerdo con el logro de las metas (nivel de ventas)	Paga el complemento al salario de acuerdo con el logro de los objetivos (nivel de ventas)
			Desarrolla el trabajo	Supervisa el trabajo

Contrato por tiempo y materiales

Estructura: Se pactan períodos de trabajo y luego se envía al cliente la factura. A los proveedores les gusta, porque el cliente corre el riesgo de cambiar sus ideas.

Alcance: no se fija con prioridad. Tarde o temprano, el cliente no va a querer pagar más, y el proyecto llega a su fin.

Riesgos: los tiene 100% el cliente. Los proveedores tienen poca iniciativa para mantener costos bajos. Puede haber un esfuerzo importante para asegurarse que sólo se facturen esfuerzos y gastos legítimos.

Relación: indiferente. El proveedor está feliz cuando hay más trabajo, porque más trabajo significa más dinero.

Consejo: recomendado para proyectos en donde el cliente puede manejar los riesgos mejor que el proveedor. Este contrato se suele combinar con un techo de costos. Qué tan bien funcione depende en cómo se gestione el alcance.

Características generales

- Contrato híbrido.
- Contrato abierto donde el precio final de los bienes o servicios no se define en el momento que se solicita.
- Se utiliza para aumentar personal, la adquisición de expertos y cualquier tipo de apoyo externo cuando se necesita un tiempo de respuesta rápido.
- Se asemejan a los contratos de costos reembolsables en que son abiertos y pueden estar sujetos a un aumento de costos para el comprador.
- El valor total del acuerdo y la cantidad exacta de elementos por entregar pueden no estar definidos por el comprador en el momento de la adjudicación del contrato.
- Pueden aumentar en cuanto a su valor contractual como si fueran contratos de costos reembolsables.
- Requiere que se establezcan valores máximos y plazos límites para evitar el aumento desmedido de costos.
- Las tarifas por unidad de mano de obra o de materiales pueden establecerse por anticipado por el comprador y el vendedor, incluyendo las ganancias del vendedor.
- Ambas partes acuerdan los valores para categorías específicas de recursos, tales como tarifas por hora específicas para mano de obra o, en el caso de categorías de materiales, tarifas específicas por unidad.

Salidas

1. Documentos de Adquisición

Como parte de la planificación de la contratación, deben revisarse resultados que pueden haber sido modificados desde cuando fueron considerados como parte de

la planificación de las compras. En particular, **planificar la contratación** debe estar estrechamente coordinado con el programa del proyecto.

A documentación de la adquisición puede incluir contratos estándar, descripciones estándar de ítems de abastecimiento, o versiones estandarizadas de todos o parte de los documentos necesarios de licitación. Las organizaciones que realizan cantidades sustanciales de adquisiciones deberían disponer de muchos documentos estandarizados.

Es recomendable que el Director de Proyecto dentro de su metodología de administración de proyectos contemple todas las plantillas estandarizadas posibles para realizar una gestión expedita y trazable de las compras.

Los documentos de Adquisición se usan para solicitar las propuestas de los distintos proveedores. Los términos “bid” (oferta) y “quotation” (cotización) se usan cuando la decisión de selección del proveedor se hará sobre la base del precio (como cuando se compran ítems comerciales o estándares, lapiceros, papel de impresora, etc), mientras que el término “proposal” (propuesta) se usa generalmente cuando se establecen otras consideraciones como las más relevantes, como por ejemplo, habilidades o estrategias técnicas.

Los documentos de la adquisición deberían estar estructurados para asegurar una respuesta exacta y completa de los potenciales proveedores. Estos deben incluir siempre la declaración del trabajo relevante, una descripción de la forma en que se desea la respuesta, y cualquier requerimiento de condiciones contractuales (por ejemplo, una copia de un modelo de contrato, condiciones de confidencialidad, etc.)

Los documentos de la adquisición deben ser además lo bastante rigurosos como para asegurar respuestas consistentes y comparables, pero también lo suficientemente flexibles como para permitir el considerar las sugerencias de los proveedores, que conduzcan a mejores vías de satisfacción de los requerimientos

2. *Criterios de Evaluación*

Se usan para calificar o puntuar las ofertas. Pueden ser objetivos (p. ej. “el Jefe de Proyecto propuesto debe poseer certificación PMP”) o subjetivos (p.ej. “el Jefe

de Proyecto propuesto debe tener experiencia documentada en proyectos similares”). Los criterios de evaluación se incluyen con frecuencia como parte de los documentos de la adquisición.

Los criterios de evaluación se pueden **limitar** al precio de compra, si se sabe que el ítem a abastecer está fácilmente disponible de un número aceptable de proveedores (el “precio de compra” en este contexto incluye tanto el costo del ítem como otros gastos tales como la entrega). Cuando no es este el caso, se deben **identificar** otros criterios, documentándolos para constituirse en la base de una evaluación.

Algunos criterios por ejemplo son:

- **Comprensión de la necesidad** - evidenciado en la oferta del vendedor, entiende el proveedor lo que se le está pidiendo
- **Costo global o costo del ciclo de vida** - producirá el proveedor seleccionado el menor costo total (costo de compra más costo de operación) o tendrá pérdidas al ofertarnos
- **Capacidad técnica** - tiene el proveedor, o puede esperarse razonablemente que adquiera, las habilidades técnicas y conocimientos requeridos para entregar lo que se le solicita
- **Aspecto gerencial** - tiene el proveedor, o se espera razonablemente que desarrolle, procesos de gestión y procedimientos que aseguren un proyecto exitoso
- **Capacidad financiera** – tiene el proveedor o se espera razonablemente que tenga los recursos financieros requeridos para lograr lo que se le solicita

Los invito a leer el documento - **Las relaciones con los Proveedores...ahora estamos en el otro lado** – es una breve motivación sobre cómo debemos apreciar y buscar la relación entre nuestro proveedor y nosotros como cliente. Un interesante ángulo sobre las relaciones a largo plazo.

3. *Enunciado del trabajo del contrato (actualizaciones)*

Algunas modificaciones realizadas a una o más de las descripciones de trabajo pueden ser identificadas durante la etapa de Planificar las Compras, por tanto es importante que las mismas sean documentadas actualizando los enunciados del trabajo que se utilizarán para los contratos.



Bibliografía

- PMI, **PMBOK-Project Management Body of Knowledge**, 4ta Edición, 2008
- Jack Gido, James P. Clements. **Administración Exitosa de Proyectos**. México D.F.: Editorial Thomson. 3ra Edición, 2007.
- Cohen, Wiliam A. **Como ser un consultor exitoso**. Bogotá: Editorial Norma, 2003.
- Ángel Díaz Martín. **El arte de Dirigir Proyectos**. Editorial RA-MA. 2º Edición Madrid España, 2007.
- Pablo Lledó, Gustavo Rivarola, **Gestión de Proyectos**. Buenos Aires: Editorial Prentice Hall-Pearson Education, 2007