

TALLER: “INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE CONTRATOS”

Miércoles 17 de Octubre de 2018
Agesic
Montevideo, Uruguay

Pablo Cilotta
Senior Director Southern Europe, South & Central America
IACCM - International Association for Contract &
Commercial Management - pcilotta@iaccm.com



Agenda

- Presentaciones.
- El promedio de fuga o pérdida de valor.
- Introducción a la gestión contractual.
- ¿Qué es el contrato? El propósito del contrato.
- El rol del gestor de contratos. La situación del rol en Latinoamérica.
- Las contrataciones en el sector público.
- Tendencias actuales sobre “blockchain y smart contracts”.
- Cierre.

Pablo Cilotta

- Abogado Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.
- Master en Derecho Empresario Universidad Austral, Buenos Aires.
- Certificado Expert CCM, IACCM.
- Ex Director de Legales & Contratos, Sybari Software, subsidiaria de Microsoft, para Europe, Middle East & Africa, en Madrid, España.
- Hoy, Director Southern Europe, South & Central America - IACCM International Association for Contract & Commercial Management

+54911 67 51 67 67

 pcilotta@iaccm.com

 <http://www.linkedin.com/in/pcilotta>

 pcilotta@hotmail.com

 @PabloCilotta y @iaccm

Grupo IACCM en ESPAÑOL:

<https://www.linkedin.com/grp/home?gid=8342133>

www.iaccm.com

International Association for Contract & Commercial Management

Es una asociación sin fines de lucro, única a nivel global,
que engloba todos los sectores industriales, constituida en 1999

Tiene por objeto elevar la
calidad de las relaciones
contractuales de sus
miembros en todo el mundo



Con más de 17.000
organizaciones
(membresías corporativas)

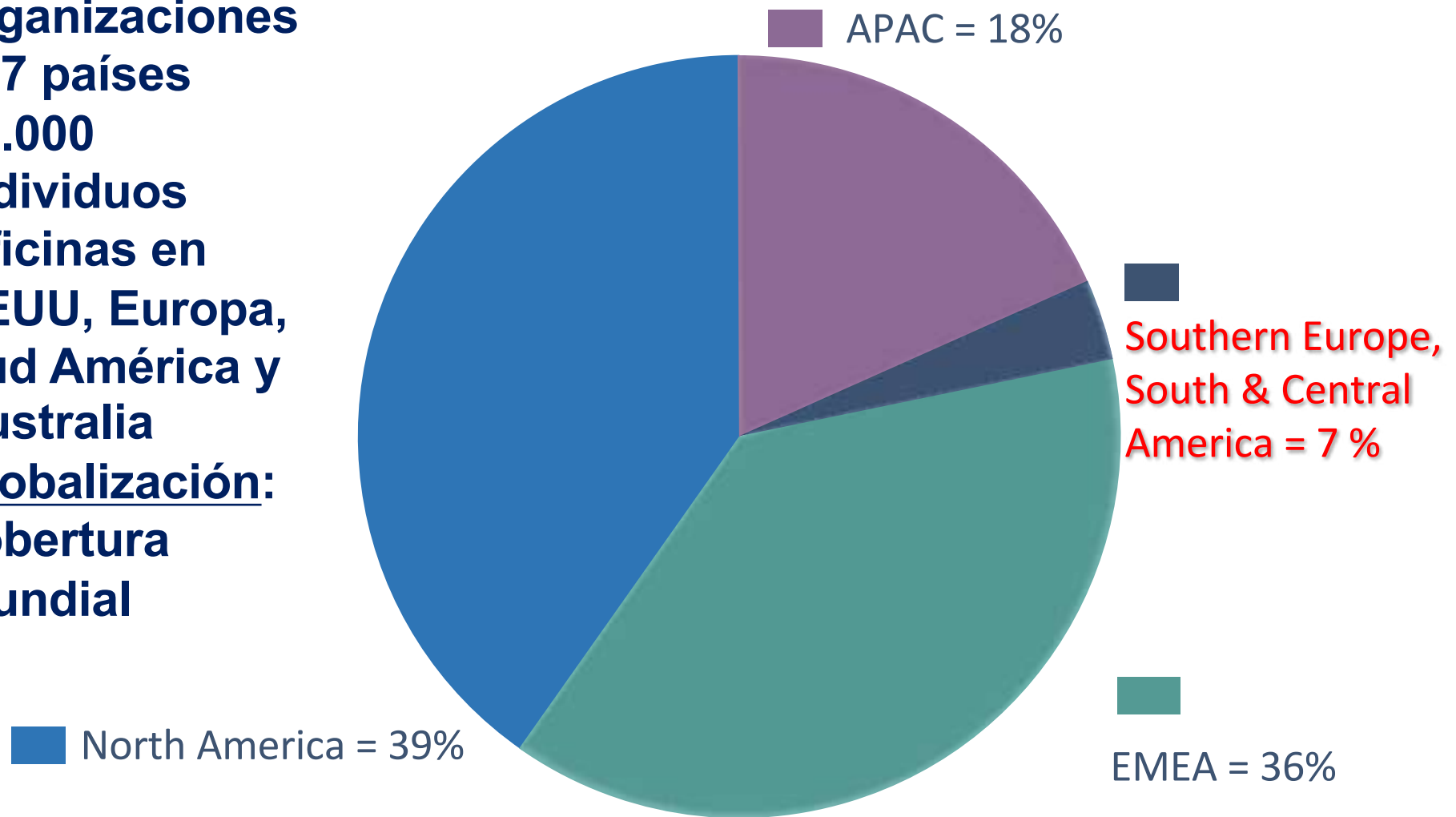


Pionera en la identificación
de estándares y buenas
prácticas (capacitaciones,
Investigación, networking,
capacidades)



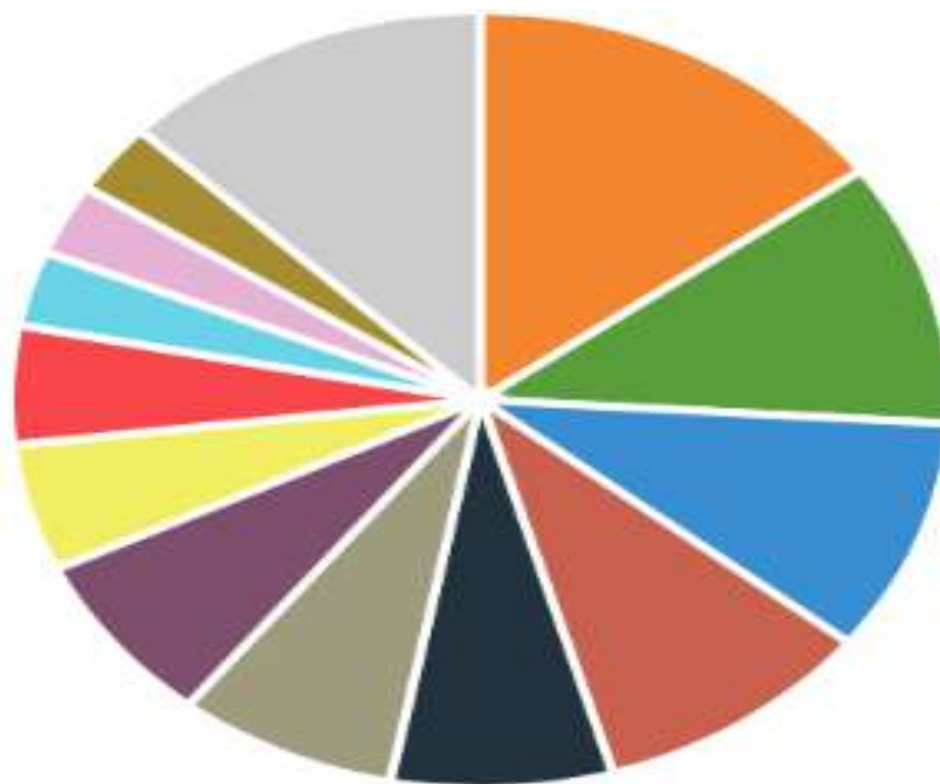
IACCM en un vistazo

- Más de 17.000 organizaciones
- 167 países
- 51.000 individuos
- Oficinas en EEUU, Europa, Sud América y Australia
- Globalización: cobertura mundial



IACCM en un vistazo

- **Diversidad: todos los perfiles industriales**



IACCM Perfil Industrial



Más del 50% de las “Global 500” ya confiaron en la IACCM!



“Contract Management” ...

¿Por qué es importante?

¿Contract Management? ¿Para qué sirve? (10/10/16)

EL PAÍS

PREMIO NOBEL DE ECONOMÍA ›

Oliver Hart y Bengt Holmström, Premio Nobel de Economía 2016

El Banco de Suecia les concede el galardón más prestigioso de las ciencias económicas por sus aportaciones a la 'Teoría de los Contratos'



¿Contract Management? ¿Para qué sirve? (10/10/16)

Los estudios de los dos académicos examinan qué se puede hacer para mejorar la eficiencia de los contratos. “Se trata de pensar en todas las partes involucradas para que un contrato sea una situación en la que ganan todos”, comentó Holström en el transcurso de la teleconferencia.

EL PAÍS

En el día a día, la economía funciona gracias a los contratos, como los que se firman para un seguro, un préstamo, o un empleo. Incluso muchas instituciones están basadas en contratos, como los derechos de propiedad, el matrimonio o la constitución de un país. Un contrato establece los riesgos y los incentivos que asumen los firmantes. Los estudios de Holstrom y Hart versan sobre cómo se deben fijar estos equilibrios.

PMI: 2/3 de los proyectos...

... fracasa!



**IACCM: ¿Cuánto pierden las empresas
(o dejan de ganar)
por no seguir un buen plan de gestión contractual?**

9,15 %

Pérdida o fuga de valor



En promedio, entre el 30 y el 35% de los contratos de una empresa fracasan o no cumplen sus objetivos

“Value leakage”

¿Qué es lo que no está funcionando?

- ¿Cuántos de nuestros contratos son exitosos?
- ¿Cuáles son las características de aquellos que producen resultados positivos?
- ¿Es posible repetir el éxito y prevenir el fracaso contractual a través de la incorporación de cambios en los contratos y negociaciones?

Pregunta:

**¿Cuáles son
las causas generadoras
de dichos fracasos? ...**

EN GRUPO:

Elegir las cinco causas más importantes generadoras de frustración contractual.

Ordenarlas por orden de importancia.

Fundamentar la elección y el orden.

¿Cuáles son las causas generadoras de dichos fracasos?

Entre ellas...

- 1) Falta de acuerdo o claridad sobre el **alcance** del contrato
 - 2) Elección de una **modalidad o tipo** de contrato inapropiado, o formatos de contratos desactualizados
 - 3) Mala **elección del proveedor** o contratista
 - 4) Diferencias de **criterio o interpretación** sobre compromisos asumidos por cada una de las partes
 - 5) Problemas con **contratistas y subcontratistas**
 - 6) **Disputas sobre precios**
- etc...

10 “Pitfalls” (los 10 errores más comunes en contratación)



1

Falta de claridad en el alcance y objetivos

Resultado: Genera conflictos y disputas



3

No comprometer a los “stakeholders”

Resultado: intereses no alineados en la organización y oposición interna en el futuro



5

Negociaciones y cláusulas contractuales focalizadas en la asignación de riesgos

Resultado: pérdida de beneficios. Se usa el contrato como arma.



7

Contratos difíciles de aplicar e interpretar

Resultado: Se ve a los contratos como algo irrelevante para los negocios



9

Uso limitado de la tecnología

Resultado: Ineficiencia y pérdida de calidad en el desempeño



Promedio de pérdida o fuga de valor del 9.15%

2

Involucrar tardíamente al equipo contractual

Resultado: Se arriban a modalidades contractuales inapropiadas y se extiende el proceso



4

Prolongación de las negociaciones

Resultado; se dilatan las ganancias, se corre riesgo de perder ante la competencia.



6

Ausencia de flexibilidad. Insuficiente foco en Gobierno

Resultado: Ausencia de herramientas para medir el desempeño, area dominada por la culpa



8

Pobre transición al equipo de implementación

Resultado: problemas de Interpretación e incumplimiento de obligaciones



10

Deficiente proceso post-firma y de gobierno

Resultado: Problemas reiterados y multiples errores que generan pérdida de valor





¿Qué es el “Contract Management”?

Introducción al Contract Management

¿Qué es el contrato?



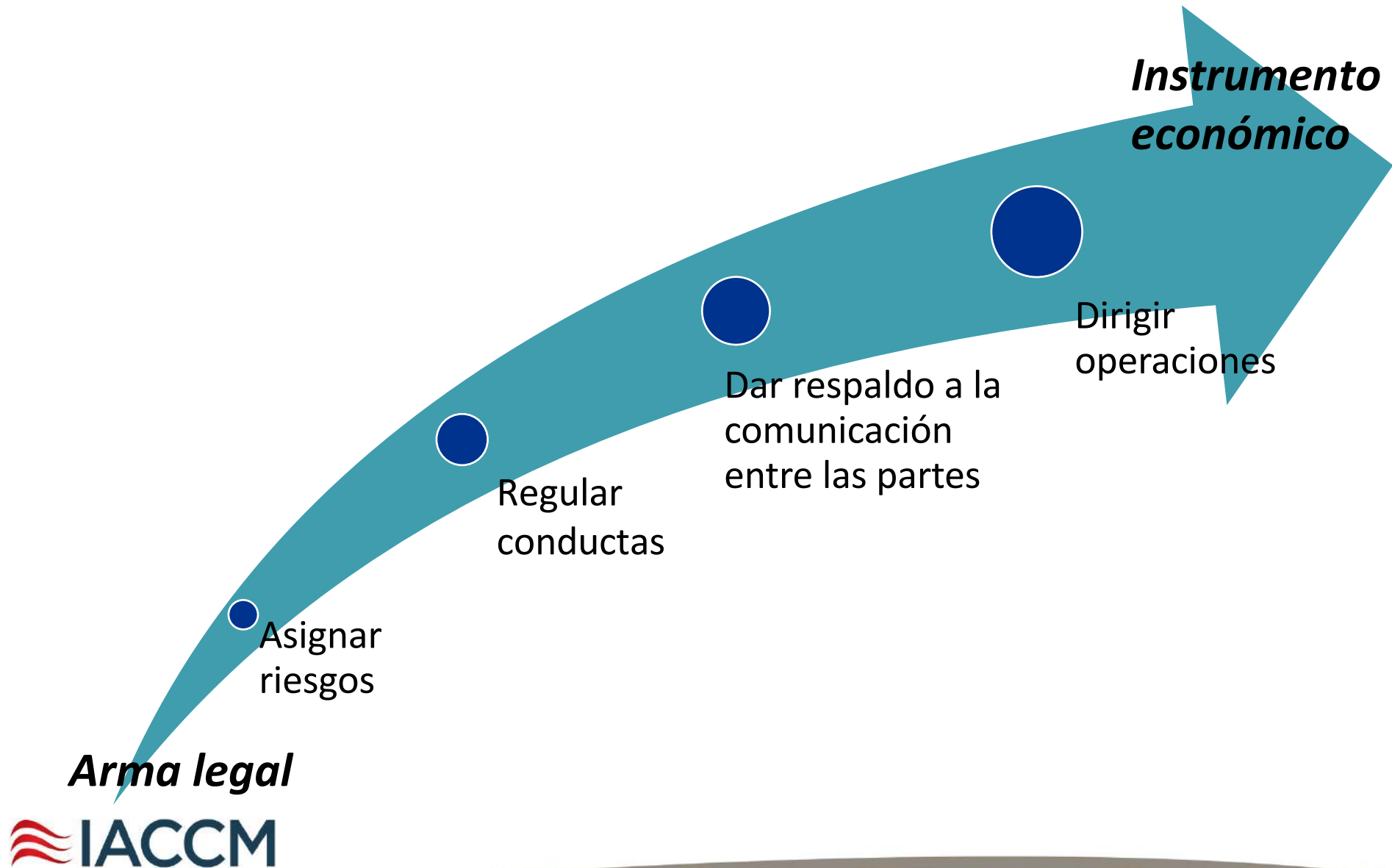
EL CONTRATO en el Código Civil Uruguayo

Artículo 1247

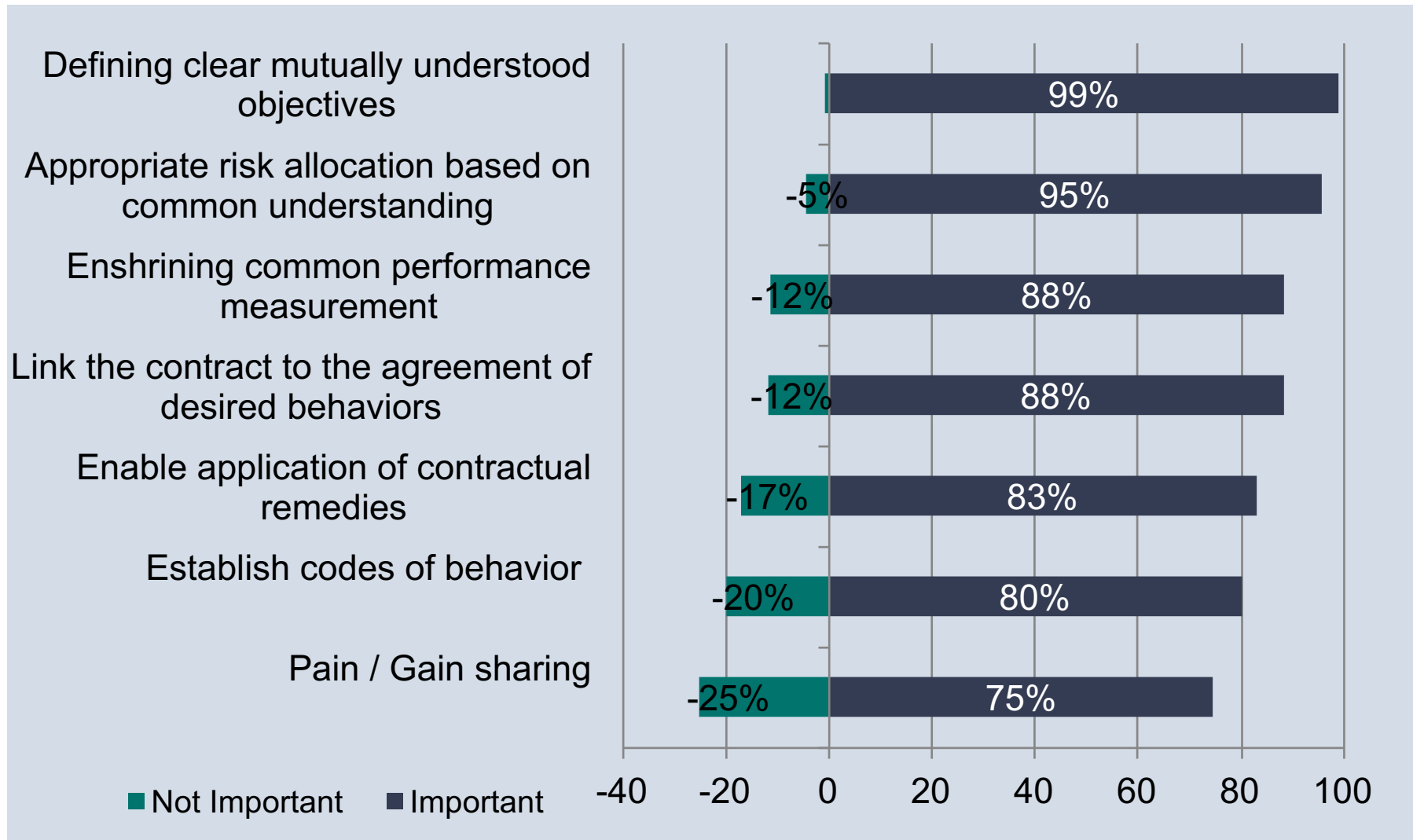


El contrato es una **convención** por la cual una parte se obliga para con la otra, o ambas partes se **obligan** recíprocamente a una **prestación** cualquiera, esto es, a dar, hacer o no hacer alguna cosa.

El propósito del contrato



El propósito del contrato



Source: IACCM Survey, The purpose of a contract 2013

¿Qué es realmente un contrato?

El contrato es una herramienta facilitadora de negocios que tiene por fin inmediato lograr relaciones contractuales exitosas (y no un arma legal!)



¿Qué es el Contract Management?

El Contract Management, como disciplina, se funda en **tres pilares**:

1. **“Administración del contrato”** – Manejo formal del proceso del contrato y las modificaciones a la documentación contractual.
2. **“Gestión de la relación”** – Inherente a la relación trabada entre las partes, tendiendo a que la misma sea abierta y constructiva, solucionando potenciales problemas e identificando posibles controversias en el tiempo oportuno.
3. **“Gestión de la prestación del servicio”** – Garantía de que el servicio será ejecutado conforme las prestaciones asumidas por las partes, en el nivel de desempeño y calidad pactadas.

El contrato como RELACIÓN que genera valor

“EL PUNTO FINAL NO ES UN CONTRATO...

EL PUNTO FINAL ES UNA RELACION...

...QUE GENERE VALOR PARA LAS DOS PARTES.



SI NOS FOCALIZAMOS SOLO EN EL CONTRATO, PERDEMOS DE VISTA EL PUNTO FINAL.”

Dalip Raheja, CEO, The MPower Group

El contrato como RELACIÓN que genera valor

“EN EL FUTURO, EL FOCO DEBERÁ ESTAR EN EL CONTRATO, NO EN EL CONTRATO LEGAL PROPIAMENTE DICHO, SINO EN EL MARCO QUE EL MISMO GENERA, COMO FACILITADOR DE NEGOCIOS”

Colin Davies, European Head of Procurement, Sony

El contrato como RELACIÓN que genera valor

“CUANDO COMIENZAS A PENSAR EN SEGMENTAR TUS CONTRATOS Y EXPERIMENTAR NUEVAS MODALIDADES CONTRACTUALES, NECESITAS MENOS GENTE ESPECIALIZADA EN CONTRATOS FORMALES Y MÁS CON UN CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LOS CONTRATOS Y LAS RELACIONES QUE ELLOS GENERAN. EL OBJETIVO YA NO ES NEGOCIAR UN CONTRATO, UN DOCUMENTO LEGAL, EL OBJETIVO ES OPTIMIZAR LA RELACION”

Tim Minahan, Chief Marketing Officer, Ariba

El rol del Contract Manager

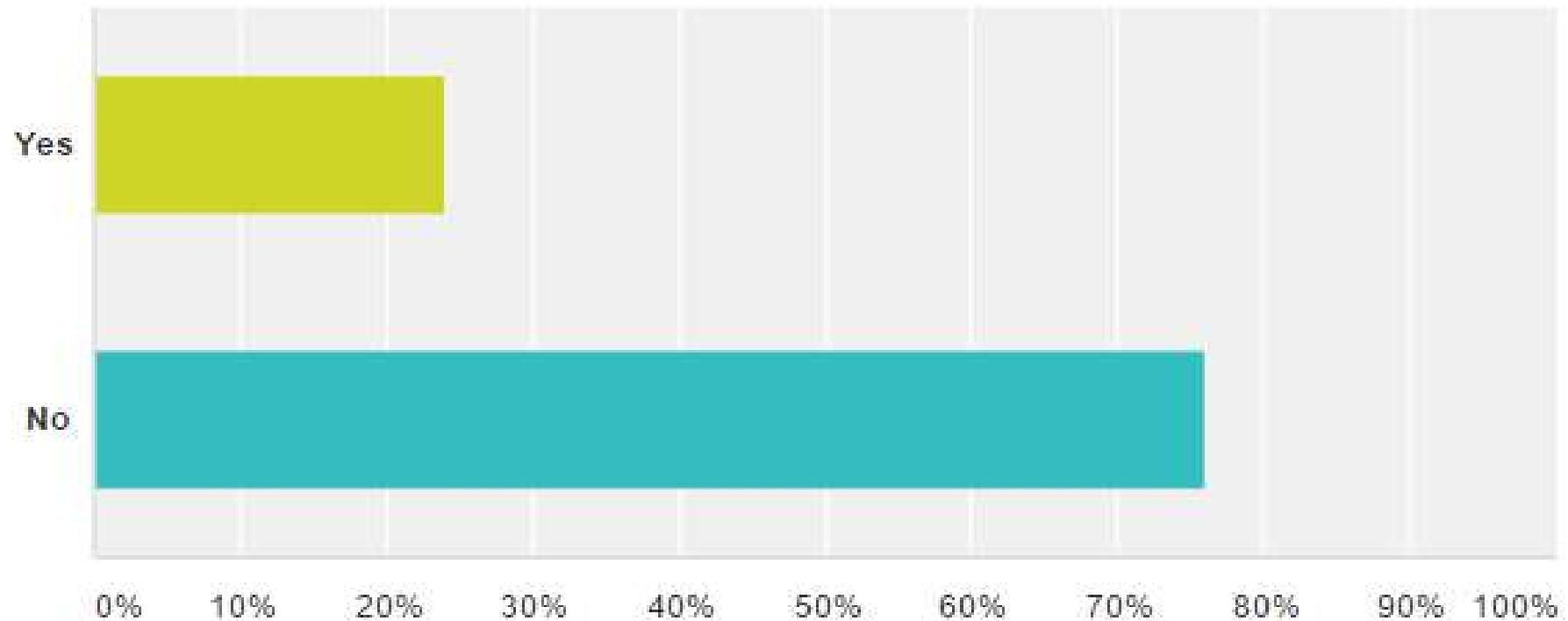


El rol del Contract Manager

**¿Qué profesión o disciplina
tiene mayor vinculación
con el mundo
de la Gestión de Contratos?**

- Finanzas y Economía
- Derecho
- Ingeniería
- Gestión de Proyectos
- Compras
- Ventas
- Marketing
- Planificación estratégica
- Gestión de calidad
- Desarrollo de nuevos negocios...

Are you a qualified lawyer?



**SOLO 24% de los CM's en LATINOAMÉRICA
son ABOGADOS / LICENCIADOS EN DERECHO**

El rol del Contract Manager

✓ Ni --- **ASIMILAR**

EL CONTRATO AL DOCUMENTO

✓ Ni --- **IDENTIFICAR**

**CONTRACT MANAGEMENT A LO
ESTRICTAMENTE LEGAL**

O JURIDICO



La Gestión Contractual no es solo “Legales” o “Derecho Contractual” ...

...sino una combinación de múltiples disciplinas!



MULTI-DISCIPLINARIEDAD

El plan de estudios de la Gestión Contractual incluye elementos esenciales de **Finanzas, Economía, Derecho y Gestión de Proyectos.**

Pero también incorpora aspectos del **Marketing, Planificación estratégica, Gestión de calidad y Desarrollo de nuevos negocios,**

condensando e integrando

todos esos campos de conocimiento para crear propuestas excepcionales de valor en búsqueda de resultados exitosos.



La Gestión Contractual no es solo “Legales” o “Derecho Contractual” ...

...sino una combinación de múltiples disciplinas!



“En razón de la **complejidad** de las cosas que hacemos, necesitamos contar con recursos humanos que provengan de **varias disciplinas** y con diferentes antecedentes académicos, para que interactúen entre sí y, en forma conjunta, intenten resolver problemas y **construir nuevas capacidades**”

(Sundar Pichai, CEO, Google)

El Contract Management en Latinoamérica

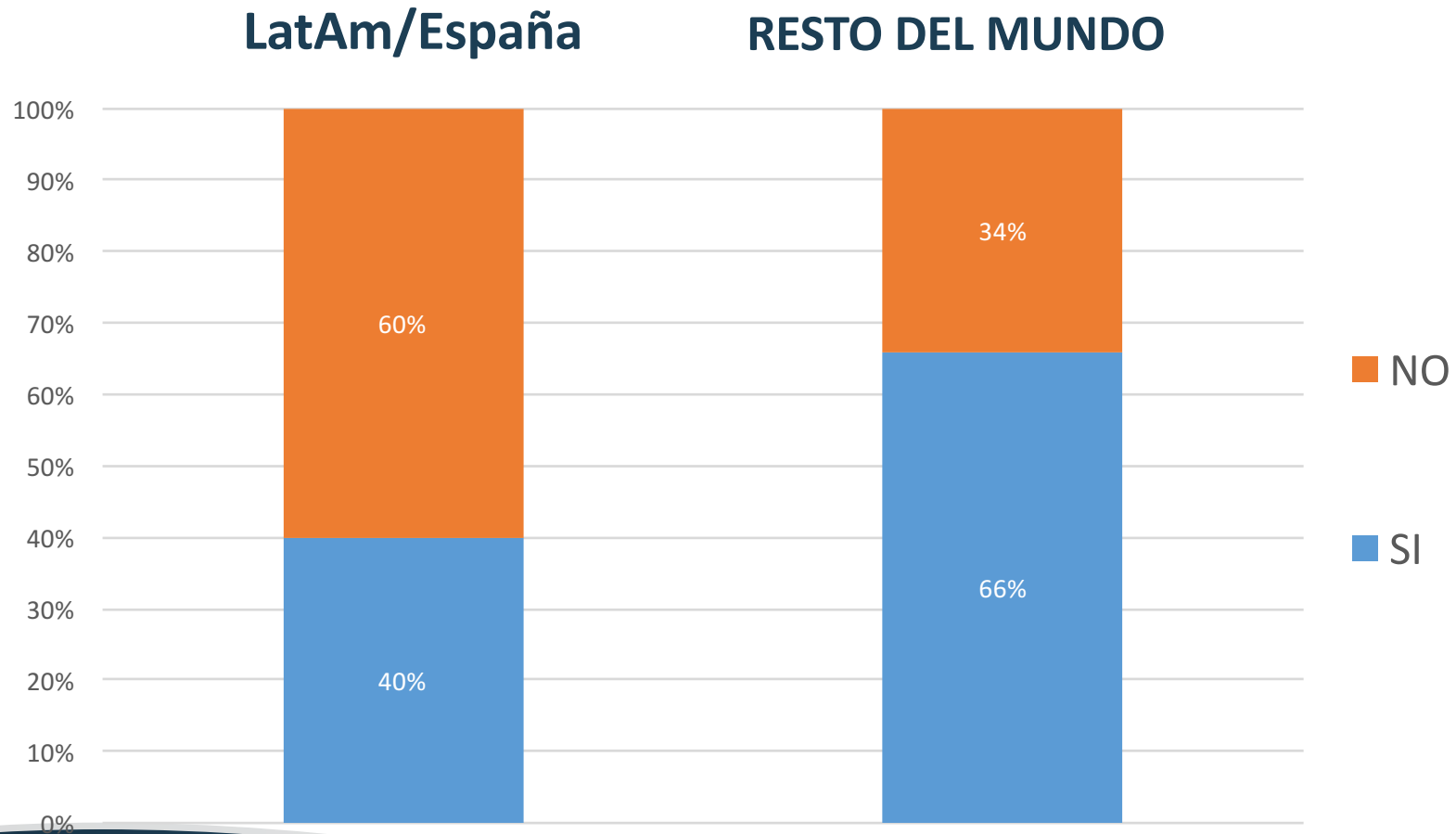


- “*Contract Management no es una disciplina sólidamente establecida en la región*”
- Transita sus primeros pasos hacia la profesionalización
- **Con excepción de multinacionales** y multilatinas, son roles de administración (pagos/clasificación y archivo de documentos contractuales)
- Salvo en organizaciones expuestas a la globalización, **el rol prácticamente no existe** en España & LatAm
- Funciones: competencia de Project Management, Compras, Ventas, Operaciones (soporte contractual: legales o Finanzas)

En tu empresa... ¿existe un rol específico



desempeñado por profesionales de Contract Management?



El Contract Management en Latinoamérica

- ¿Cual es el estado de la Gestión de Contratos en Uruguay?
- ¿Es aún una disciplina no consolidada?



- ¿Tenemos un rol estratégico?

¿Y en URUGUAY?



¿Y en URUGUAY?



BPS
Instituto de Seguridad Social



¿Y en URUGUAY?



¿Y en URUGUAY?



 *XII Congreso / Punta Cala, 25 de Octubre, 2016*
Workshop 26/28 de Octubre en el Hotel Cala di Volpe

TALLER

"Introducción al Contract Management"

A CARGO DE PABLO CILOTTA
Viernes 28 de Octubre.
HOTEL CALA DI VOLPE

Almuerzo incluido

- Introducción al Contract Management
- los errores más comunes en materia de contratación

1ra. MEMBER MEETING de la IACCM en URUGUAY

IACCM MEMBER MEETING

UNITE YA MISMO A LA PRIMERA "MEMBER MEETING" DE LA IACCM EN MONTEVIDEO, URUGUAY.

Martes 21 de agosto de 2018
Universidad de Montevideo



PABLO CIOTTA

DIRECTOR SOUTH &
CENTRAL AMERICA &
SOUTHERN EUROPE,
IACCM



DRA. MARÍA BALSA

CEO CONTRATOS DIGITALES



**M.SC. ING.
JOAQUÍN AROCENA**

PMP, PROYECTOS
INGENIERÍA



Organizado por Facultad de Derecho e Ingeniería



Interés creciente...

Region	% reporting growth of interest by top management
Africa	46
Australia	56
Asia	52
Europe	60
Middle East	74
India	58
North America	63
Southern Europe - South & Central America	55

... y mayor inversión en el área

Region	% reporting growth of capability in last 2 – 3 years
Africa	61
Australia	67
Asia	52
Europe	65
Middle East	71
India	58
North America	64
Southern Europe - South & Central America	82

Utilizando los contratos para establecer relaciones exitosas

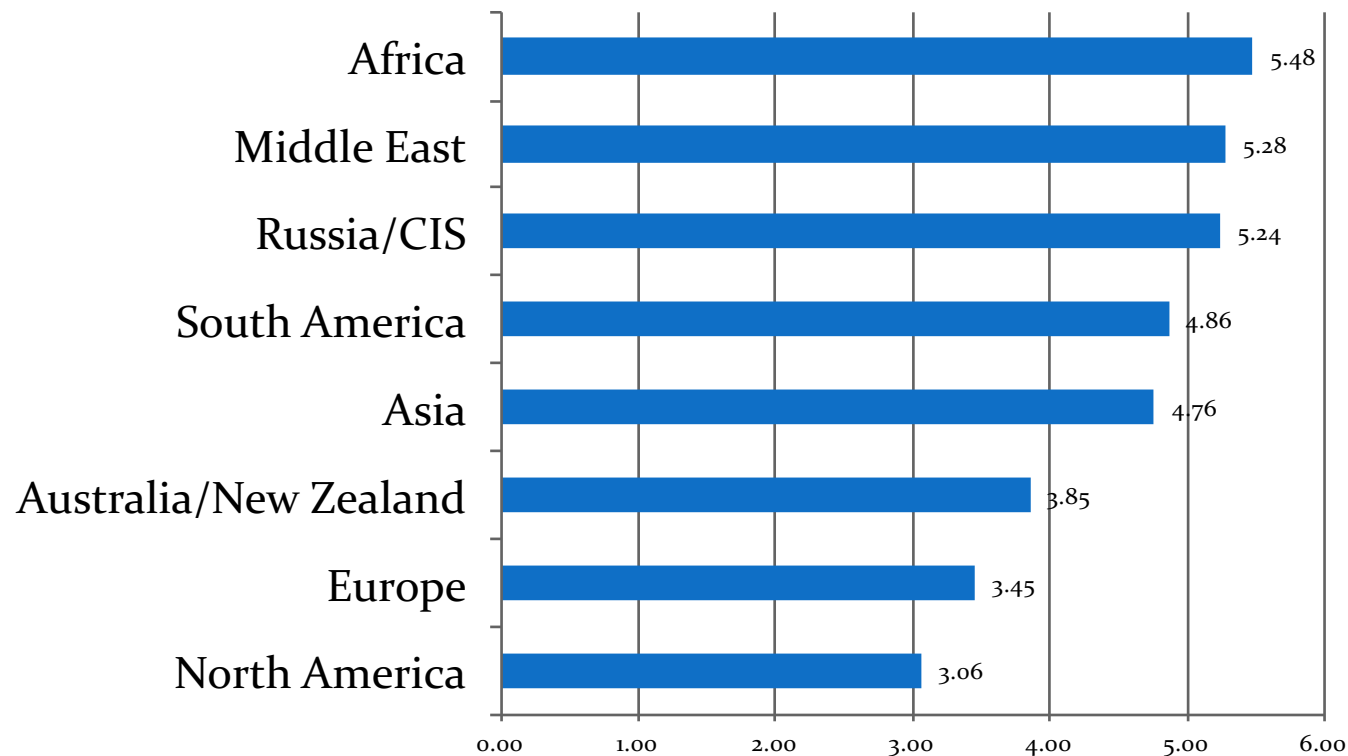


¿Cómo se logran relaciones contractuales exitosas?

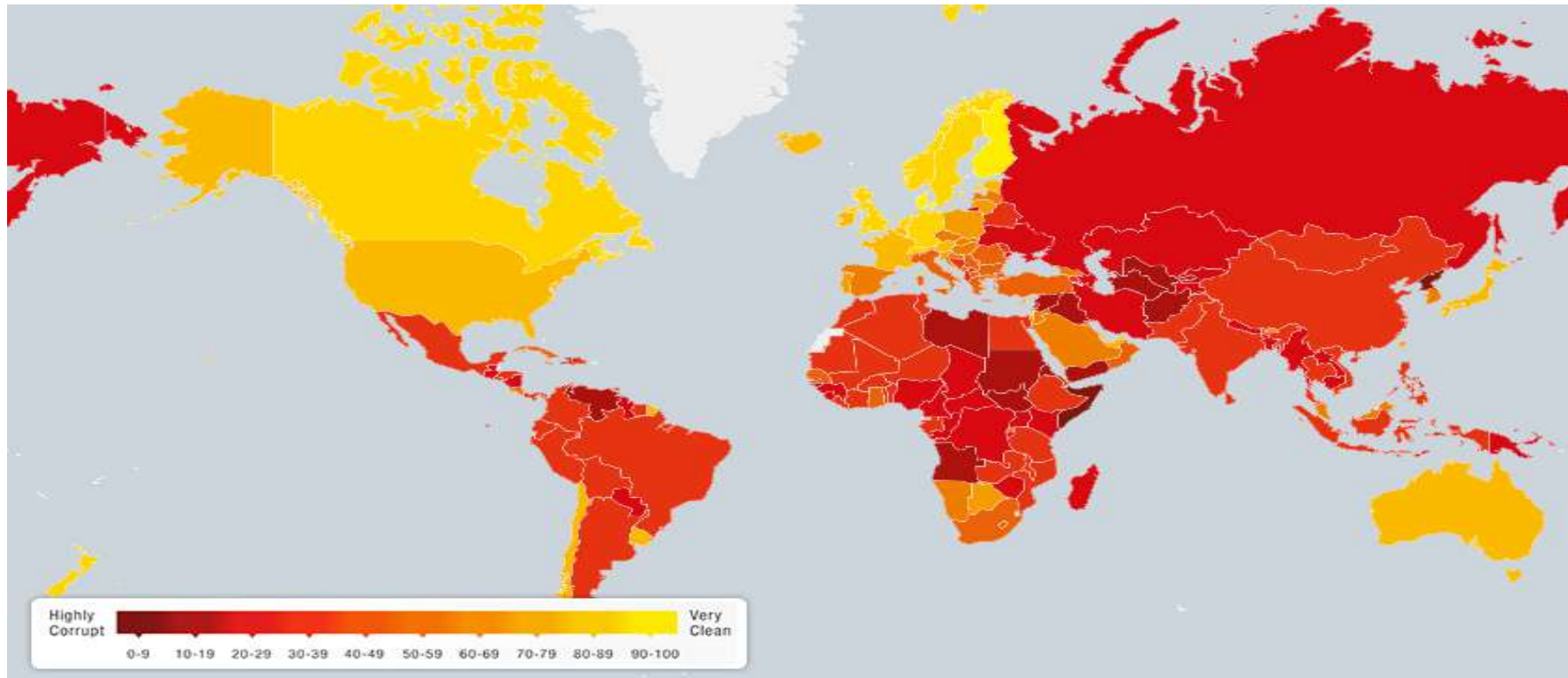
- **Capacitándonos** en materia de gestión contractual y relaciones con el proveedor
- Identificando e implementando **buenas prácticas** de contratación
- Construyendo relaciones de **confianza**
- Aplicando normas de **COMPLIANCE ANTI-CORRUPCIÓN Y ÉTICA** en nuestras relaciones con proveedores.

Encuesta de la IACCM:

PREOCUPACIÓN SOBRE POSIBLE CORRUPCIÓN al negociar EN ESTAS REGIONES (de 1 –menos- a 8 –más-)



ÍNDICE DE LA PERCEPCIÓN DE LA CORRUPCIÓN



Fuente: Transparency International

COMPRAS Y CONTRATACIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

Diversa terminología

- En Europa: COMPRAS PÚBLICAS (Public Procurement)
- En EEUU: CONTRATACIONES DEL GOBIERNO (Government Contracting)
- En Sudamérica: Compras estatales

COMPRAS Y CONTRATACIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

“

Esta gente de la IACCM realmente me ha ayudado a expandir mis horizontes como profesional en la gestión de la contratación. A través del networking con gente de la asociación he podido aprender buenas prácticas que se dan en otros puntos del planeta y aprender algo más de contratación en el sector público de los EEUU. La IACCM me puso en la esfera de la contratación internacional

”

Jose L. Arrieta, U.S. Department of Treasury

COMPRAS Y CONTRATACIONES EN EL SECTOR PÚBLICO

“

Hemos ganado valor al tener a nuestros equipos participando de los programas de CCM y SRM de la IACCM. El grupo de gestión de proveedores tuvo la oportunidad de comparar sus habilidades, tomando con referencia buenas prácticas de organismos de otros países

”

Matthew Salmon, Ministry of Justice, UK

¿Qué están haciendo otros gobiernos en materia de Contract Management?

Gobierno de EEUU

“Muy frecuentemente, desempeñamos un perfecto trabajo en materia de compras por el Gobierno y la Administración Pública de los Estados Unidos y...

...sin embargo...

solo logramos lo contrario: un resultado altamente negativo”.

(Anterior Head of Federal Procurement de los EEUU)

Referencia: *“Reforming Public Procurement in a Compliance-Oriented World”*

(2014 - Jeffrey Gutman, Brookings Institute)



UK Contract Management Transformation

- **Deficiencias en las KPI's.**
- **Falta de buenas prácticas** en gestión de riesgos.
- Falta de análisis en torno al valor del contrato.
- **No identificación** de mejoras **de desempeño.**
- Inexistencia de un programa de gestión de relaciones con proveedores.
- Distintos estándares en contratos internacionales.

Gobierno de Australia - ¿Qué es “colaboración”?

- Solución de problemas
- No culpar al otro
- Trabajo conjunto
- Comunicación
- Compartir lo bueno y lo malo
- Objetivos mutuos
- Evaluación de desempeño
- Mejora continua



Gobierno Dinamarca - ¿Están funcionando nuestros actuales contratos?

Tras el análisis se advirtieron diferencias de hasta un 490% en lo que diversos departamentos pagan por la misma cosa.

Más del 50% de los contratos carecían de los mecanismos para impulsar mejoras y de transparencia en los factores de costo.

Se alcanzó un promedio de 24% en la reducción de costos.

How to encourage growth of SMEs
through public procurement?

***Contracting practices are absolutely key
to supporting economic growth.***

How should you design contracts to make them more visible and easy to understand?

IACCM is starting work with the **Open Contracting initiative** to help develop guidance and standards.

A key area to make contracting:

- simpler
- faster
- and to operate with greater integrity.



Compras y Contrataciones en el Sector Público

What IACCM did for this benchmark

- **#1:** Examination of the **level of standardization** of:
 - current contracts
 - contractual terms and conditions
 - and related procurement practices
 - and to generate evidence-based information that provides **an assessment of the current state of government contracts.**
- **#2:** Assessment of current contracts, contractual terms and conditions, and related practices **against leading public and private sector institutions** with a view to **identifying best practices** and opportunities for improvement; and
- **#3:** Provide **recommendations on how to simplify, streamline, and create more effective contracts**, contractual terms and conditions, and related practices that **leverage technology** and incorporate **standard commercial best practices.**



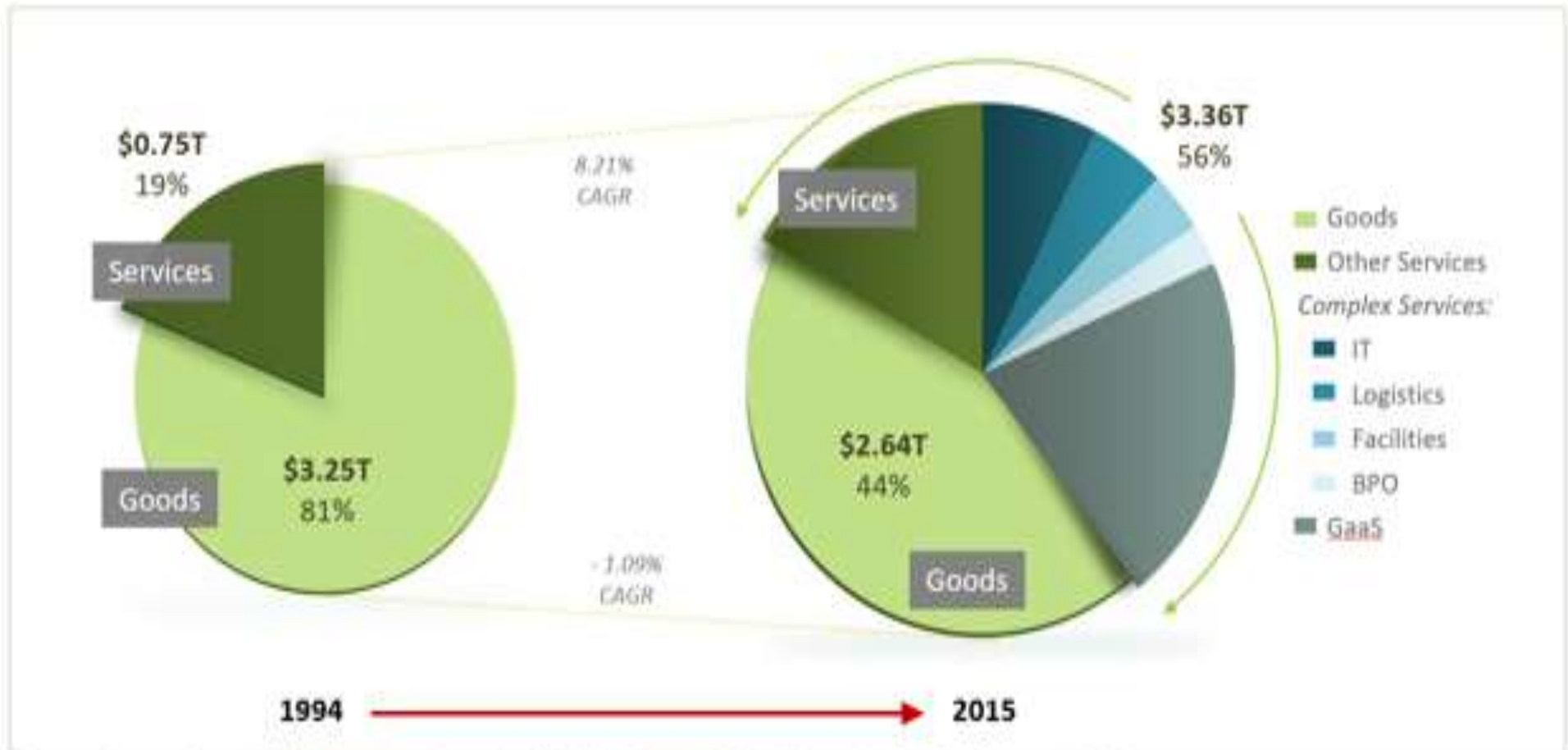
More than
200
interviews



- Australia
 - Canada
 - Denmark
 - France
 - Japan
 - Netherlands
 - New Zealand
 - South Korea
 - United Kingdom
 - United States
-
- Accenture
 - ConocoPhillips
 - Hewlett-Packard Enterprise
 - IBM
 - Microsoft
 - MUFG
 - Raytheon
 - SwissRe
 - Verizon
 - Vodafone

Plus Provinces, States, Sweden, Finland, multiple private sector companies on specific topics

Nuestro entorno ha cambiado



Sources: Gartner, Everest, TPI, ~~Evaluasesys~~, Research and Markets, Zinnov, Global Industry Analysts Inc., Transport Intelligence

What is driving the need for change?

Increasing dependency on external suppliers

Greater volume in and change in type of acquisitions (services)

More complicated procurements, greater diversity of supply

Heightened public and political visibility and expectations



What pressures does this create?

Concerns over speed

Need for transparency

Cut waste

Improve value

Readiness to innovate

Improved risk assessment

Need for new or enhanced capabilities (e.g., contract management)



How might this be resolved?

Earlier market engagement

New supplier selection criteria/validation

Development of skills, risk, evaluation and competence

Extent of delegation

Adoption of digital technologies

Use of tools and systems

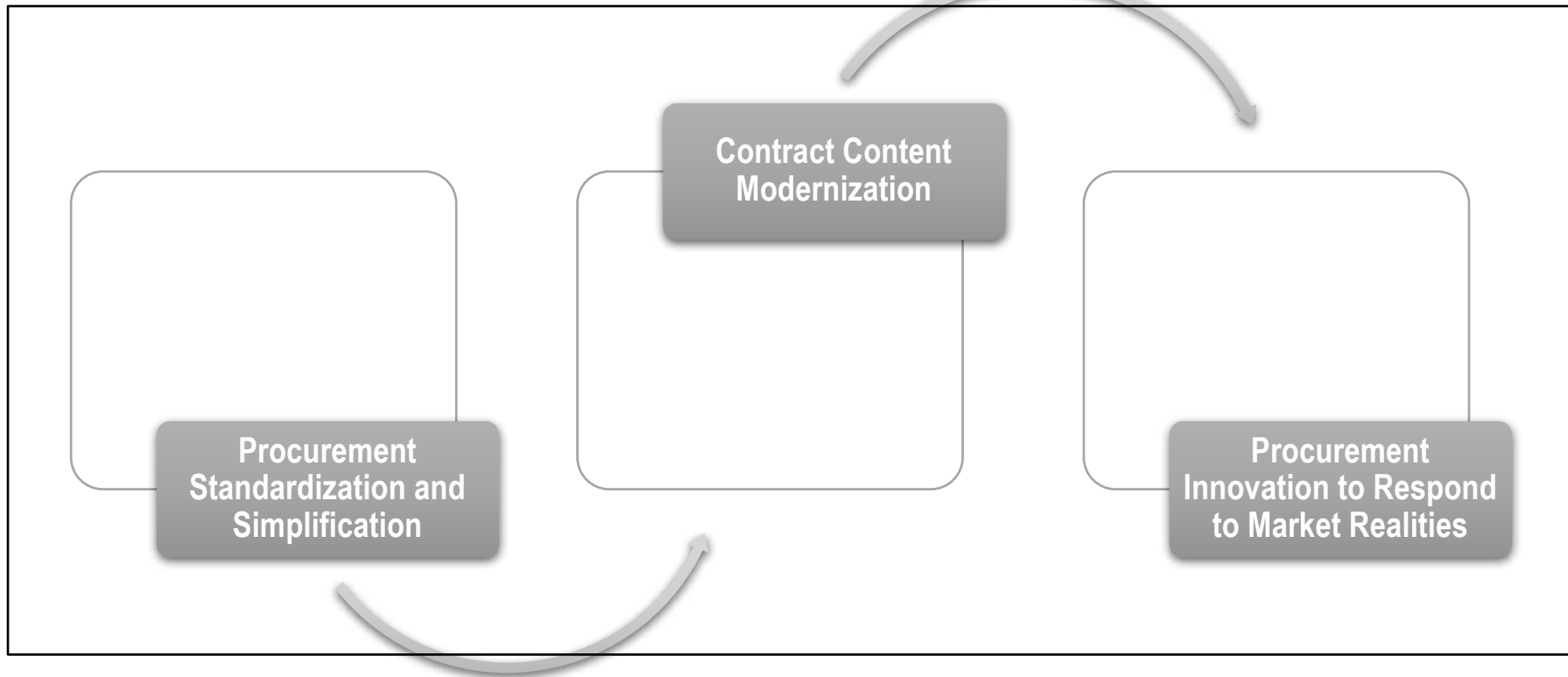
New contracting models and standards

Procurement and Contract Management Capability Maturity Model

The assessment tool builds upon the work of 22 leading academics and consultants and provides a structured approach to analyse and document a firm's performance across 8 key areas.



Procurement Standardization and Simplification: developing a plan





Gracias!

Pablo Cilotta
IACCM

+54911 67 51 67 67

www.iaccm.com

pcilotta@iaccm.com

Skype: pcilotta@hotmail.com

LinkedIn: <http://www.linkedin.com/in/pcilotta>

BLOCKCHAIN & SMART CONTRACTS