


# Los PROVEEDORES de los PROYECTOS: VERDADEROS MATRIMONIOS

Por Marcelo Álvarez Cavia<sup>1</sup>

(27.05.2020)

Comentar en 



## Parte 1

Configurando el mercado

## Parte 2

Configurando el rol de los usuarios

## Parte 3

El equilibrio entre dos fuerzas

## Parte 4

Configurando el departamento de adquisiciones

Cuando en un proyecto se firma un contrato con un consultor individual, una empresa contratista de obra o firmas consultoras, sostengo como gerente de proyectos, que estamos iniciando una unión difícil de disolver (sin consecuencias), algo parecido a un casamiento: en un principio es hasta que la muerte nos separe (o finalice el proyecto).

Los contratos tienen barreras altas de salida, compuestas por:

- Costos de retrasos en el cronograma por búsqueda y contratación de un nuevo contratista.
- Costos de no transferencia de conocimiento implícito.
- Costo de transferencia de conocimiento explícito (formalizado o no) y posible, readecuación de productos o fases avanzadas, para reestablecer responsabilidades (y la mayoría de las veces el cambiar de proveedor, es un gran interrogante sobre las responsabilidades finales en cuanto a la calidad el producto).
- Costos posibles por indemnizaciones.

---

<sup>1</sup> Contador Público, Magister en Dirección de Empresas y Administrador Profesional de Proyectos -(PMP) certificado por el Project Management Institute (PMI) y Prince 2 Practitioner certificado por Axelos Global Best Practice -, especializado en modernización del Estado y desarrollo institucional. He sido responsable del diseño y/o ejecución y/o evaluación de programas y proyectos enfocados en reformas técnicas e institucionales en el sector público (Jurisdicción Nacional, Subnacional y Municipal) acumulando una vasta experiencia dentro del sector en países de Latino-américa (Argentina, Brasil, Costa Rica, Honduras, México, Panamá, Paraguay y República Dominicana).

Evidentemente estos costos se incrementan cuanto mayor haya sido el avance de las fases intermedias realizadas por el contratista.

Por lo tanto, siempre pregono la necesidad de gestionar inteligentemente a los proveedores, pero ¿por dónde comenzar?

## **Parte 1**

### **Configurando el mercado**

Si la estructura organizacional que sostiene al proyecto es débil (fuerte autoridad de los gerentes funcionales) y el Departamento de Adquisiciones tiene pobres interacciones directas con el equipo de proyecto, podemos tener la sorpresa de conocer a la novia o al novio en la noche de bodas, (¡¡¡ni siquiera en la ceremonia civil!!!). Por lo tanto, tenemos que hacer todos los esfuerzos para participar desde el inicio del proceso de adquisiciones.

Creo que lo mejor que puede hacer un gerente de proyecto es configurar el mercado del servicio que demandará, y esto se hace brindando información veraz, clara y oportuna sobre nuestros requerimientos a fin de que los jugadores que oferten sean la mayor cantidad posible. De hecho, esto lleva tiempo, con lo cual está claro que cuando más urgente es nuestra necesidad del “entregables”, más débil es nuestra posición negociadora, y es muy probable que debamos pagar un costo por este imprevisto.

Muchas veces podemos abrir registros a los posibles oferentes, con especificaciones de alto vuelo, a fin de tener información sobre el mercado antes de iniciar los procesos de adquisiciones y compras. Es importante en este caso, que la planificación de la comunicación del proyecto tome como “input” los planes de compras y adquisiciones.

También es necesario establecer canales “formales” con el mercado, así los paquetes que remitamos de información llegarán en forma simultánea a todos los posibles oferentes, evitándose distorsiones en el mercado por disponibilidad “privilegiada” de información.

La formalidad nos dará orden y control de la información que “sale”, cuidando la imagen de seriedad del proyecto frente al mercado. Este canal debe ser además de ida y vuelta; escuchar a los posibles oferentes es muy importante para clarificar el alcance y ayudar a “desechar” posibles costos ocultos por imprevistos en la configuración final del producto requerido por el proyecto.

## **Parte 2**

### **Configurando el rol de usuarios**

Una tarea esencial, es darles amplia participación a los jugadores claves (usuarios, gerentes funcionales) sobre las especificaciones y alcance del producto a contratar. Es esencial que las expectativas queden claras, y en este aspecto el gerente del proyecto debe hacer un fuerte esfuerzo de comunicación (lo cual incluye, el escuchar).

Muchas veces como consultor externo de una organización, he cumplido el rol de gerente de proyecto, y he tenido la experiencia que mi sponsor y gerentes funcionales internos no podían expresar las especificaciones de producto.

Sabían que tenían un problema, pero no podían expresar en términos técnicos la solución. En este caso, el gerente de proyecto, debe acompañar a clarificar esta solución, a través de

“demos”, visitas a otras organizaciones, reuniones con diferentes proveedores, ayuda de expertos, etc.

Muchas personas tienen inconvenientes para expresar especificaciones de intangibles: es importante guiarlos y no hablarles siempre en términos técnicos, (a veces los lenguajes técnicos confunden a gente inexperta en la materia que se trate). Es necesario convertir los intangibles en tangibles (las “demos” o las visitas son una buena manera de “ver” lo que queremos o no queremos).

Es necesario que se identifique claramente el producto con las necesidades de la institución (sector público) o del negocio (si es del sector privado).

Asegurarse, de ser posible, que haya fases con entregables intermedios, a fin de poder corregir inconvenientes o desvíos o atender solicitudes de cambios. Y, por último, nunca iniciar un proceso de contrataciones sin una claridad o acuerdo por parte de los usuarios, gerentes funcionales y sponsors sobre cuál será el producto o servicio requerido, su impacto en el proyecto y organización beneficiaria.

## **Parte 3**

### **El equilibrio entre dos fuerzas**

Es también función del gerente de proyecto, cuidar la ecuación económica-financiera del proveedor, si queremos llegar a buen término, Esto es, ningún consultor o empresa de servicios trabajará a pérdida, y esto incluye la puntualidad de los pagos en los tiempos previstos (esta experiencia la he sufrido mucho más en el sector público) o contrapartes que deben suministrar “inputs” a la empresa consultora y estos no están en los tiempos previstos, alargando el cronograma.

La otra cara de la afirmación anterior: mostrar la firmeza necesaria para requerir lo que se ha contratado, en los tiempos previstos y con la calidad especificada. Las posiciones “¿qué le doy de menos?” o “¿qué le saco de más?”, terminan corrompiendo las relaciones y la confianza; elemento éste imprescindible para llegar a buen término un contrato. Ambas partes deben cumplir con lo comprometido, el gerente de proyecto debe cuidar siempre que las partes tengan posiciones ganadoras.

## **Parte 4**

### **Por último: Configurando al departamento de adquisiciones**

Este jugador es clave, porque posee una fuerte influencia sobre el proceso de selección del proveedor (licitación, concurso, lista corta, etc.), y sobre las interpretaciones en la ejecución del contrato.

Sugerencia: ganar tiempo y explicar claramente la justificación de la contratación, validar que las interpretaciones legales de los modelos de contrato utilizados por el proyecto sean las necesarias para generar el valor esperado.

Muchas veces para gestionar un contrato debemos tener flexibilidad, y la percepción de los usuarios finales del producto o servicio, quienes están en el frente diario de batalla, junto con los ciudadanos que requieren un servicio público o un cliente, puede ser distinta que la de aquellas

unidades que son de apoyo. Es responsabilidad del gerente de proyecto facilitar estas comunicaciones. Los responsables del área de adquisición deben comprender bien los requerimientos de los usuarios.

En síntesis, estamos diariamente escuchando noticias de compras mal elaboradas, sin que ellos signifiquen que hubo mala fe, pero sin duda, no hubo una planificación de las comunicaciones, gestión de riesgos y definiciones técnicas adecuadas. El matrimonio se realizó, a veces con consumación forzada y el divorcio fue demasiado caro para todos los involucrados.