

Diseño de un proceso para Gestión de Claims en proyectos de inversión en empresas mineras

Design of a process for the Management of Claims in investment projects in mining company

Orlando Meneses Santis ¹

Rene Iturra Molina ²

Cesar Luza Lemus ³

Solange Soto Muñoz ⁴

¹ Universidad Católica del Norte. Antofagasta. Chile.

² Universidad Católica del Norte. Antofagasta. Chile.

³ Universidad Católica del Norte. Antofagasta. Chile.

⁴ Universidad Católica del Norte. Antofagasta. Chile.

Resumen

El presente artículo plantea la aplicación del método del caso, en el estudio empírico que determinará el rol de la gestión de los claims en una empresa del rubro de la minería, buscando generar una metodología que permita gestionar los reclamos de los contratos. Esta metodología permitirá llevar de una manera ordenada los reclamos entre mandante y contratista y viceversa, estableciendo una forma ágil y expedita de llevarlos y cerrarlos. Junto con lo anterior se plantearán algunas recomendaciones las cuales apoyarán no solo la forma de gestionar los reclamos, sino que también la forma de gestionar los cambios dentro de los contratos.

Palabras clave: Gestión de Claims, Reclamos, Prevención de Reclamos, Solicitud de Cambio, Impacto, Estimación.



Abstract

This paper presents the application of the case method in the empirical study that will determine the role of managing the claims-in the category of mining, seeking to create a methodology to manage the demands of the contracts. This methodology allowed to bring in an orderly manner complaints between client and contractor and vice versa, establishing a flexible and expeditious way to bring them shut.

Along with this, some recommendations which support not only how to manage complaints were raised, but also how to manage change within the contracts.

Keywords: *Claims Management, Claims, Claims Prevention, Change Request, Impact, Estimation*

Introducción

Claims, significa reclamos, son el resultado de una acción o directriz, en la construcción se traduce en la mayoría de los casos en compensación económica adicional, por trabajos que se consideran no incluidos en el contrato o ampliación de plazos de ejecución para la finalización de los trabajos o ambos.

Lo que distingue un reclamo, de un cambio es el elemento de desacuerdo entre las partes acerca de lo que se ha hecho o de lo que falta o no por hacer. Los Claims se presentan desde los contratistas a los mandantes y también puede darse el caso de los mandantes a los contratistas.

El marco teórico en el que se basa este trabajo, es la gestión de los Claims del apartado de construcción del PMBOK. A su vez la empresa objeto de estudio es del rubro minero y con una organización funcional, posee una Gerencia dedicada a la gestión de proyectos, cuenta con un sistema de gestión alineado con el PMI y a la fecha se ha detectado un problema constante con la identificación y cuantificación de reclamos en la mayoría de los proyectos, que esta unidad lleva a cabo.

La investigación tiene como objetivo el diseño un proceso de gestión de Claims orientado a los contratistas para proyectos de inversión de una empresa.

Objetivos

Diseñar un proceso para la gestión de Claims en una empresa minera para proyectos de inversión, orientado a la relación que existe entre los contratistas con la empresa mandante. Como objetivos específicos de la investigación se plantean los siguientes:

- Identificar qué tipo de contratos y contratistas tienen mayor probabilidad de generar un Claims en un proyecto de inversión de una empresa minera.
- Cuantificar los posibles Claims que afectan en los proyectos de inversión.
- Idear una forma de prevención y una metodología para la resolución de estos Claims.



Metodología

La metodología del caso es la empleada en el desarrollo de la investigación, bajo un aspecto exploratorio y descriptivo en su forma inductiva, utilizando el método del caso explicativo, ya que se someterán a un trabajo de campo las hipótesis generales y las proposiciones generadas a partir de diversas teorías emanadas principalmente del PMI y sus extensiones, entre otros.

El caso será del tipo acoplado con dos unidades de análisis. Una de ellas será la empresa minera Lomas Bayas y la otra será las empresas contratistas que presentan servicio para el área de proyecto de la minera.

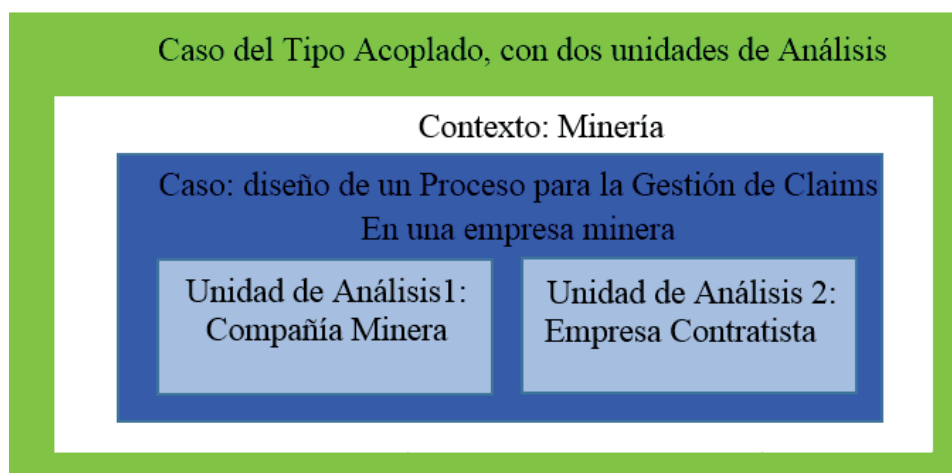


Figura 1. Diseño Caso Acoplado con dos Unidades de Análisis, [Adaptado (Yin, 2002)]

Las empresas contratistas serán escogidas por su aporte en monto de contratos de acuerdo al capital del año 2014 para el desarrollo de proyecto de la minera. Aquí se considera solo el porcentaje de capital presupuestado para los contratos de servicios.

La gráfica muestra la incidencia de las empresas de acuerdo a los contratos adjudicados a la fecha de la investigación.

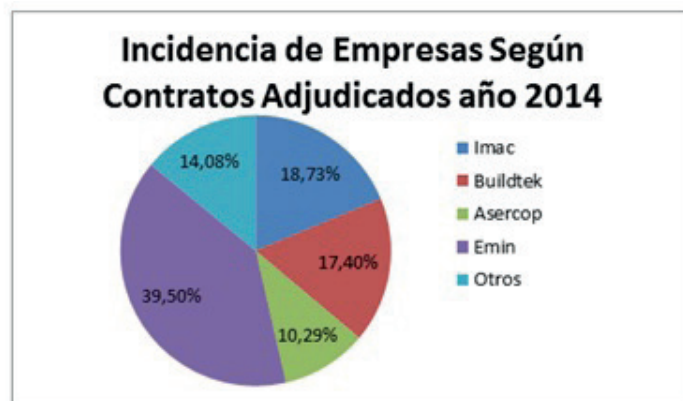


Figura 2. Gráfica de incidencia en empresa, según contratos adjudicados año 2014, empresa minera (Meneses, 2014)

Con respecto a los factores de análisis, se consideran para la investigación los siguientes:

Grado de Madurez, Generación y Estudio del Contrato, Comunicaciones y Control de Contratos.



Figura 3. Metodología de la Investigación, [Adaptada (Yin 2002)]

Marco referencial

La base del marco teórico para esta investigación está contenida en los lineamientos dictados por el PMI (Project Management Institute), la cual describe dentro de las mejores prácticas de la industria de la construcción un área específica de Claims, la cual está constituida por cuatro procesos que se describen brevemente a continuación:

- **Identificación del reclamo:** El objetivo es prevenir totalmente un reclamo, o resolverlo lo antes posible por el mínimo costo y con la mínima alteración del proyecto. Para ello, se debe poseer primero la capacidad de reconocer potenciales situaciones de Claims, sean contractuales o basadas en el desempeño. Así, la identificación de Claims comienza por conocer bien el alcance y los requerimientos contractuales, los cuales conducen a tomar conciencia que algunas actividades podrían implicar un cambio de alcance o del contrato.
- **Cuantificación del reclamo:** Una vez revisados e identificados los ítems o asuntos de potenciales Claims, se debiera hacer una evaluación de las consecuencias positivas y/o negativas sobre las partes, cuando un Claim es presentado. El paso siguiente es cuantificar el potencial Claims en términos de compensaciones adicionales, extensiones de plazo, o ambas. Este proceso básicamente emplea un enfoque de causa y efecto para determinar el resultado total del trabajo extra o del retraso de la actividad, y su efecto total sobre el trabajo causado por el ítem del Claim. A veces el ítem reclamado tiene efectos directos e indirectos sobre otros aspectos del proyecto, encareciéndolos o retrasándolos. En la medida que dichos efectos indirectos puedan ser justificados y cuantificados podrán formar parte del costo total del Claim.

- **Prevención del reclamo:** La mejor manera de prevenir Claims es eliminarlos. Pero como las condiciones y control perfectos son virtualmente imposibles, el mandante y el contratista deben esforzarse en pos de ello, mediante un bien diseñado plan de gestión, una implementación flexible y una muy buena comunicación entre las partes. La falta de seguimiento, cambios de rendimientos, condiciones desconocidas, problemas de recursos y una toma de decisiones lenta son factores que pueden afectar negativamente al proyecto. Muchos interesados están conscientes que el proyecto sufrirá por estos temas, por lo que la diferencia la ocasionará la forma en que se lidere o ayude a prevenir el Claim. El reconocimiento temprano de los potenciales problemas, y comunicaciones abiertas respecto a las alternativas o cambios al plan, crean un ambiente colaborativo en el cual es menos probable que ocurran los reclamos.
- **Resolución del reclamo:** Aun cuando se haga todo para evitarlo, un Claim igual podría ocurrir. En dicho caso el reclamo debe resolverse lo más rápidamente y al nivel más bajo de la organización que sea posible. El proceso comienza con la negociación, eventualmente en más de un nivel, antes de pasar a la mediación, arbitraje o litigio, dependiendo de los recursos previstos en el contrato.

Métodos alternativos de resolución se están usando cada vez más debido a la proliferación de los Claims y a lo oneroso de los litigios. Estos métodos, llamados Solución Alternativa de Controversias (ADR, por su sigla en inglés), pueden incluir mediaciones, arbitrajes y mini juicios.

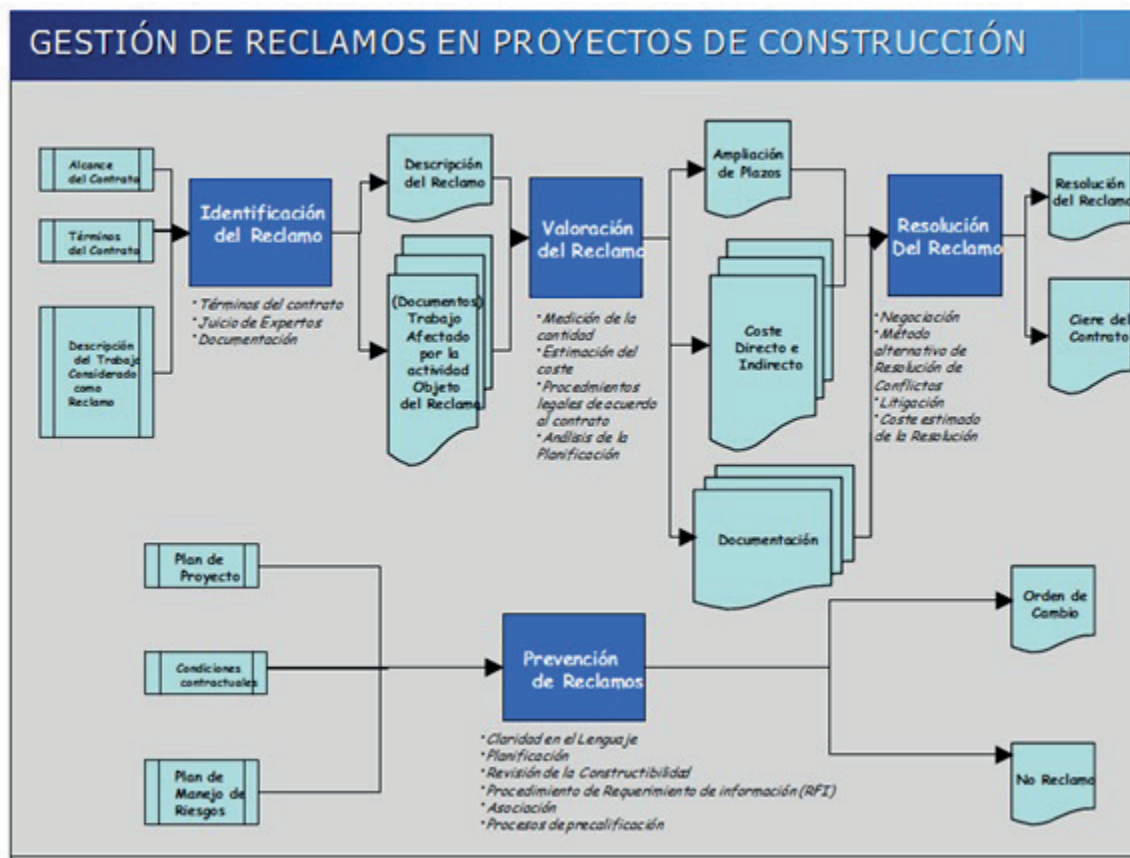


Figura 4. Interacción entre procesos del área de la gestión de Claims (PMBOK extensión construcción, 2012)

Resultados

Los siguientes resultados son en base a encuestas y entrevistas realizadas tanto a personal de la minera como a sus empresas contratistas en la unidad de proyecto.

Madurez de la organización (Modelo Kezner)

El resultado de la aplicación del cuestionario dio como resultado un promedio bajo los 600 puntos requeridos para superar el Nivel 1 – Lenguaje Común 5 de los entrevistados, solo superado por una de las empresas contratistas.

	Lomas 1	Lomas 2	Imac	Bulldtek	Asercop	Emin	
Área del Conocimiento	Encuesta 1	Encuesta 2	Encuesta 3	Encuesta 4	Encuesta 5	Encuesta 6	Promedio
Alcance	70	70	90	60	40	60	65,00
Tiempo	50	50	100	50	20	70	56,67
Costo	70	20	90	70	20	60	55,00
RRHH	60	30	80	30	30	40	45,00
Adquisiciones	70	50	80	40	10	100	58,33
Calidad	60	30	100	30	20	70	51,67
Riesgos	80	50	70	20	30	80	55,00
Comunicación	60	40	80	10	30	60	46,67
Total	520	340	690	310	200	540	433,33

Tabla 1. Promedio puntaje aplicación encuesta de madurez, nivel 1, Kezner (2005), (Meneses, 2014)

Con las mismas encuestas se revisa cuales empresas obtienen por área del conocimiento un puntaje mayor de 60 puntos, dando como resultado que dos empresas contratistas y la empresa minera califican para estar en el nivel 1 de madurez de lenguaje común.

Madurez de la organización (Entrevistas)

Dentro de la entrevista se generaron varias preguntas referentes al tópico, el cual se resumen en las siguientes figuras.

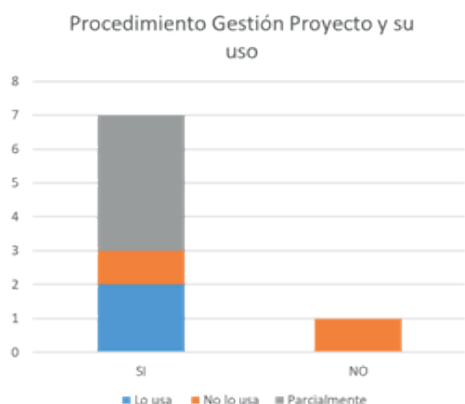


Figura 5. Procedimiento Gestión de Proyecto y su Uso (Meneses, 2014)

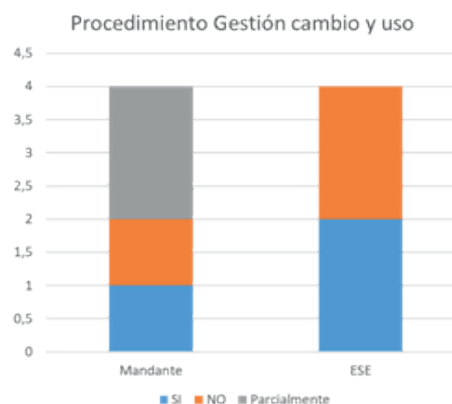


Figura 6. Procedimiento Gestión de Cambio y su Uso (Meneses, 2014)

Con estas gráficas se puede evidenciar que existe una preocupante falta de disciplina organizacional, en la cual no se siguen los procedimientos normados para la gestión de proyecto.

Estructura organizacional

En las figuras que se muestran a continuación se puede evidenciar el cambio organizacional que tuvo la unidad dentro del presente año. Con ello se ha optado por una organización del tipo funcional que dificulta la gestión de proyecto.

Con ello también se evidencia la necesidad de generar metodologías de trabajo claras con la finalidad de capitalización de la experiencia dentro de la organización, incluyendo las buenas prácticas generadas en la gestión de proyecto y minimizando así la partida de este conocimiento ante los cambios de la organización y del dinamismo de los proyectos.

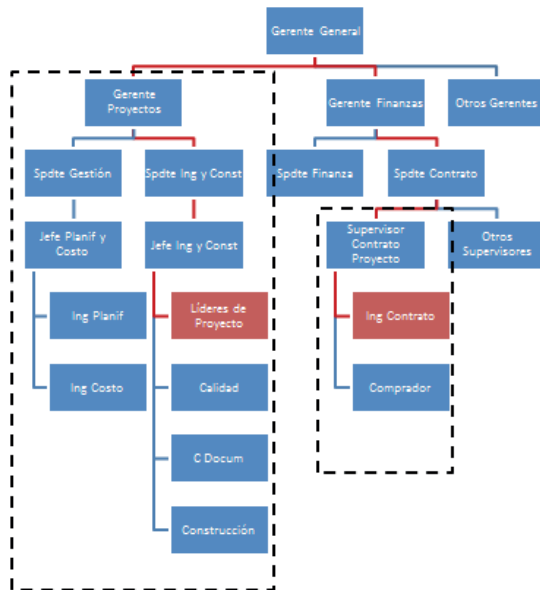


Figura 7. Estructura Organizacional Minera 2013 (Meneses, 2014)

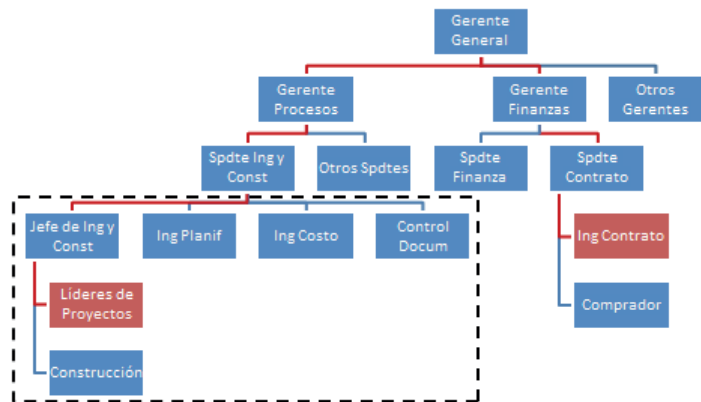


Figura 8. Estructura Organizacional Minera 2013 (Meneses, 2014)

Activos de los procesos de la organización

La empresa minera cuenta con varios activos para la gestión de proyectos tal como el Manual del Ciclo de Vida de Proyectos. Este documento está basado con los alineamientos del PMI, sin embargo, fue confeccionado para llevar a cabo el mega proyecto de extensión de vida de la mina. Este documento solo está siendo parcialmente utilizado actualmente debido al tipo de proyecto que actualmente se desarrollad en la minera.



Figura 9. Activos de los Procesos de la Organización (Meneses, 2014)

Generación y estudio de contrato

Dentro de esta unidad de análisis se realizan consultas a la empresa minera referente a las buenas prácticas de los contratos. Estas tienen relación con evaluación del riesgo del contrato y quien puede llevarlo de mejor manera, así como el control del alcance con respecto al proceso de licitación.

Consultados tanto a la empresa minera como a las contratistas con respecto a las aclaraciones del alcance, contrato previo y posterior al inicio del contrato, no existe un criterio único de respuesta. La figura muestra que lo anterior se debe a que cada contrato es administrado de forma distinta, tanto por parte del personal de la minera como por parte de las empresas contratista. Se debe generar una mejora en la forma de administrar los contratos generando instancias claras y definidas para aclarar tanto el contrato como la oferta de las empresas. Lo anterior está fuera del alcance del entregable definido dentro del presente estudio, sin embargo esta condición influye fuertemente en la posterior generación de Claims por parte de las empresas contratistas.



Figura 10. Control de Alcance y Evaluación de Riesgos en Proceso de Licitación. (Meneses, 2014)

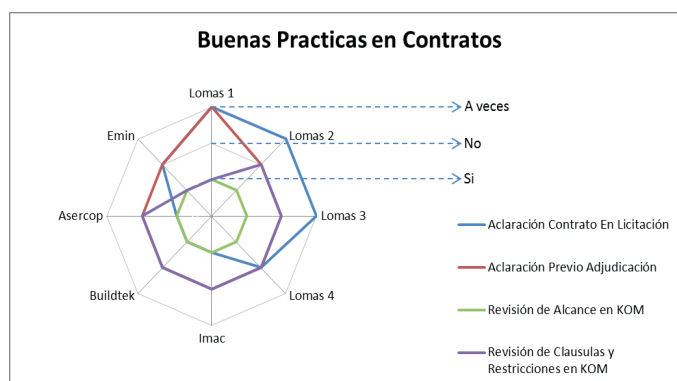


Figura 11. Buenas Prácticas en Contratos. (Meneses, 2014)

Comunicaciones

Dentro de las comunicaciones se puede identificar que no existe claridad en las organizaciones en cuanto a las herramientas o mecanismos contractuales para afrontar este tipo de situación. Ambas partes terminan procediendo más por intuición o buenas prácticas que de acuerdo a los documentos del contrato. La figura muestra algunas de las respuestas entregadas por los entrevistados.

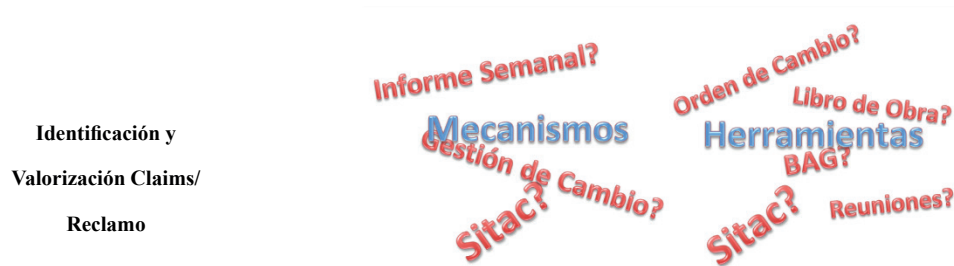


Figura 12. Formas de Reportar un Cambio. (Meneses, 2014)

Consultados si los cambios son llevados a cabo con la autorización del mandante, tanto en contratistas como en los miembros de la empresa minera concordaron de que los cambios son efectuados con la venia de la minera, sin embargo, la mayoría de ellos también concordó que los cambios son efectuados sin un acuerdo en costo y sin identificar el impacto del cambio dentro del cronograma del contrato. Esto es una de las principales causales para la posterior generación de Claims.

De la misma forma fueron consultados sobre los cierres de contrato y la mitad de ellos enfocaron sus respuestas en cierres técnicos de contrato, dejando de lado el cierre administrativo, dilatando esta actividad por meses a futuro. Sin herramientas claras de control y definición del cambio, estos deben ser acordados a posterior al cierre constructivo de los contratos generando entropía con los nuevos proyectos, generando merma en la productividad del personal ligado al cierre desfasado y tratando de recordar cómo fueron los hechos para su posterior reconstrucción y documentación.

Control de contratos

Cada una de las organizaciones cuenta con personal encargado de la gestión del plazo y costo, este personal tiene la función de advertir los cambios dentro del contrato con el apoyo del equipo de sus respectivas organizaciones y deben ser los encargados de gestionar el impacto que este genera en ambas áreas del conocimiento. Dentro de las entrevistas se detectan problemas para detectar documentos dentro del contrato que pueden servir para la detección de cambios.

Para poder definir un esquema permita prevenir de cierta manera la ocurrencia de un Claims es que se consulta sobre las principales razones de cambio dentro del contrato con la finalidad de centrar los esfuerzos en el control de aquellas actividades que tenga mayor variabilidad de forma cualitativa.

La figura que se muestra a continuación indica cuales son los principales cambios son debido a la deficiente definición del alcance de trabajo y proyectos fast track (planos no aptos para construcción).

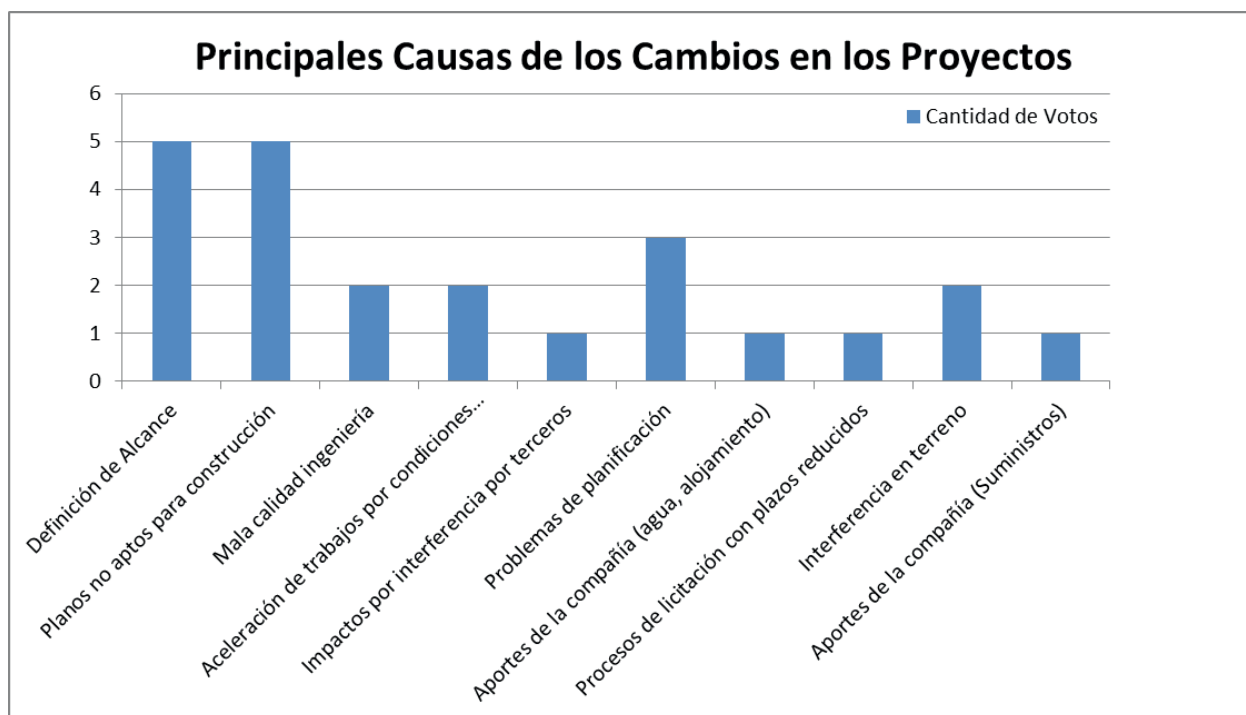


Figura 13. Principales Causas de Cambio en los Proyectos. (Meneses, 2014)

Entregable

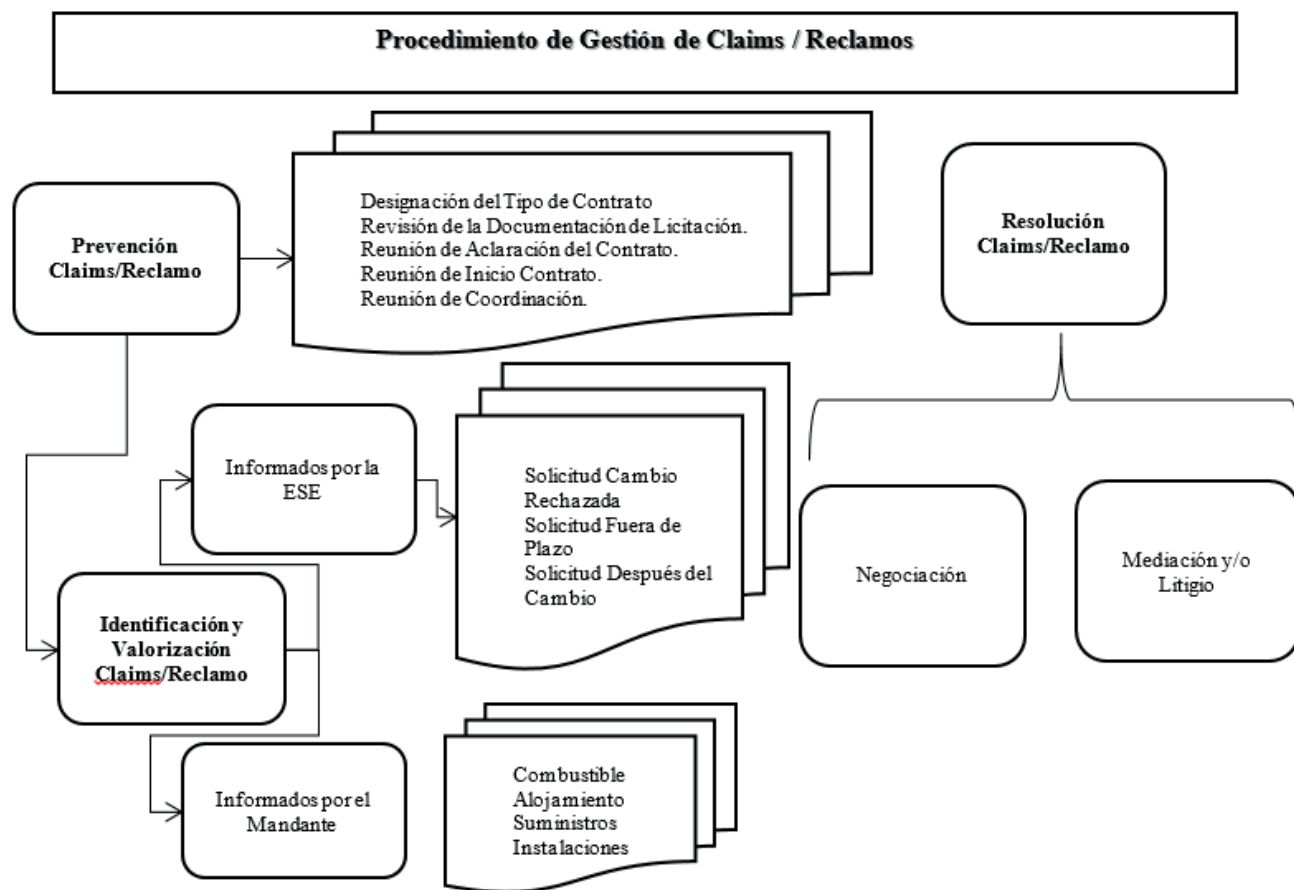


Figura 14. Procedimiento de Gestión de Claims/ Reclamos

Conclusiones

En el escenario actual donde se busca optimizar los recursos capitales, es de vital importancia la gestión de los Claims. Esto se refleja en la buena acogida por parte de la jefatura para generar el estudio. Se logró determinar que los costos asociados a la ejecución de contratos durante al año es muy incidentes en los costos de capitales en la compañía, es por eso que cualquier impacto sobre ellos repercutirá en los costos finales del proyecto generando así una menor rentabilidad a los accionistas de la compañía.

Debido a esta problemática se logró establecer un mecanismo que permita no solo la gestión de reclamos/Claims, sino que también lograr una mejora al momento de la revisión de los cambios.

Como mejora para la compañía, se considera un punto para el control de los costos. Con esto la empresa minera podrá gestionar los costos, generando descuentos en los contratos en los cuales sus indicadores de desempeño sean deficientes debido a la responsabilidad de la empresa contratista. En el caso del mal

desempeño sea producto de una interferencia con la minera, podrá generar un análisis para el mejoramiento como parte de las lecciones aprendidas, para una mejora continua.

Dentro del estudio se han realizado un par de recomendaciones, que no solo permitirán minimizar el riesgo de la presentación de reclamos dentro de la organización, sino que también se podrá prevenir la ocurrencia de algunos cambios, que podrán ser resueltos en etapas más preliminares dando paso a una gestión de proyecto más fluida.

Referencias

- Campero, M. 1992. Prevención y manejo de reclamos en contratos de obras civiles. Revista: Ingeniería de Construcción RIC Volumen 13 Julio – Diciembre 1992.
- Campero, M. 2013. Rol de los principios de administración de proyectos en el manejo de contratos de obras civiles.
- Revista: Ingeniería de Construcción RIC, Volumen 28 N° 1 2013. Página 81.
- Gerencia Proyecto. 2013. Manual del sistema de gestión del ciclo de vida de proyectos Compañía Minera Lomas Bayas.
- Meneses Santis, O. (2014). Diseño de un proceso para la gestión de Claims en proyectos de inversión en una empresa minera. Tesis Magister en gestión integral de proyecto. Universidad Católica del Norte. Antofagasta, Chile
- Project Management Institute. (2007). Construction extension to the PMBOK Guide. 3a Edition. Project Management Institute. Pennsylvania – EE.UU.
- (PMI), P. M. I. (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) Sixth Edition / Project Management Institute. Project Management Institute, Inc. Newtown Square, Pennsylvania 19073-3299 USA.
- Pacelli, L. (2004). The Project Management Advisor: 18 major project screw-ups, and how to cut them off at the pass. Pearson Education.
- Stellingwerf, R., & Zandhuis, A. (2013). ISO 21500 Guidance On Project Management: A Pocket Guide (Best Practice). Van Haren.
- Project Management Institute (2013). Project Management Body of Knowledge- PMBOK Guide. 5a Edition. Project Management Institute. Pennsylvania – EE.UU.
- Project Management Institute. PMI CHILE. 2014. <http://www.pmi.cl/>
- Alba, J. 2009. Claims- Reclamo 090512. Gestión de Reclamos en Proyectos de Construcción. <http://es.scribd.com/doc/20429257/Claims-Reclamos-090512>