

HERRAMIENTA · CONTROL CONTRACTUAL

Checklist de negociación B2B para contratos de ingeniería

Herramienta práctica para revisar alcance, precio, riesgo, pagos y cierre antes de firmar.

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Dirigido a: Responsables técnico-comerciales antes de formalizar contratos. El material explica métodos y decisiones; no establece fechas, tarifas comerciales, certificaciones ni resultados garantizados.

Ruta de contenido

- 01 Preparación y alternativas
- 02 Alcance y aceptación
- 03 Riesgos contractuales
- 04 Condiciones comerciales
- 05 Cierre y ejecución

Fundamentos y método de trabajo

Aplique las prácticas a un proyecto específico y contraste supuestos con evidencia. Las cifras de casos se usan únicamente para explicar procedimientos; no representan resultados históricos ni condiciones de una oferta.

Preparación y alternativas

Identifica quién decide, qué intereses motivan la compra y qué alternativa real tienes si no se logra un acuerdo. Define una línea de reserva sustentada en costos y riesgo, no en intuición.

Alcance y aceptación

La documentación debe especificar entregables, criterios de prueba, responsabilidades del cliente, entregas parciales, exclusiones y procedimiento para gestionar cambios. Una ambigüedad puede convertirse en costo no recuperable.

Riesgos contractuales

Revisa garantías, límites de responsabilidad, seguros, seguridad, propiedad intelectual, confidencialidad, penalidades, fuerza mayor, gestión de disputas y causales de terminación. Busca asesoría legal para cláusulas de impacto significativo.

Condiciones comerciales

Verifica estructura de precio, moneda, impuestos, anticipos, valorizaciones, retenciones, fechas de cobro y ajustes por cambios. Evalúa el efecto de una demora de pago sobre capital de trabajo.

Cierre y ejecución

Documenta acuerdos, versiones, autorizaciones, anexos, responsables, fechas de entrega y reglas de comunicación. No dependas de compromisos exclusivamente verbales para temas críticos.

Análisis avanzado y decisiones de implementación

Preparación documentada

Completar la lista con evidencia concreta, no con casillas de opinión. Toda respuesta negativa debe tener responsable y fecha; cualquier aspecto contractual de alto impacto se escala a revisión legal.

Control técnico y comercial

Verificar que entregables, estándares técnicos, cambios, hitos, aceptación y pagos figuran en versiones coherentes. Confirmar responsables y autorizaciones en actas y anexos.

Cierre sin contradicciones

Comparar propuesta, anexos, oferta económica y versión final de contrato. No firmar si un documento declara un plazo o alcance incompatible con otro sin una regla expresa de precedencia.

Caso aplicado y razonamiento

PARA LLEVAR A LA PRÁCTICA

Situación ilustrativa: la orden de compra exige entrega a 30 días, pero la propuesta aprobada condiciona el plazo a la entrega de planos por el cliente. Antes de aceptar, solicitar aclaración escrita y alinear el punto de inicio del cronograma.

Matriz operativa de referencia

Control	Evidencia mínima	Resultado
Alcance	Lista de entregables y exclusiones	Sí / No / N.A.
Aceptación	Pruebas y firmas por hito	Sí / No / N.A.
Cambios	Solicitud y aprobación previa	Sí / No / N.A.
Pagos	Hitos, retenciones y moneda	Sí / No / N.A.
Riesgo	Garantías y responsabilidades	Legal / Técnico
Versiones	Anexos y orden de precedencia	Validado / Pendiente

Cómo usar la matriz

Reemplace las celdas ilustrativas por datos aprobados: fuente, fecha de corte, persona responsable y criterio de aceptación. Si no hay evidencia, marque el punto como pendiente y no lo convierta en compromiso o supuesto confirmado.

Laboratorio guiado de decisiones

Actividad 1: Revisión cruzada

Comparar cada cláusula de alcance con propuesta técnica, cronograma y anexos económicos. Registrar contradicciones sin decidir unilateralmente qué texto prevalece.

Actividad 2: Mapa de riesgo

Separar riesgos aceptables, negociables y no aceptables; identificar cláusula, posible efecto, asesor requerido y propuesta de tratamiento.

Actividad 3: Control final de firma

Confirmar versión, anexos y poderes de firmantes. Guardar evidencia de negociación y entregar los compromisos al responsable de proyecto para evitar un contrato que operaciones desconozca.

Indicadores para evaluar el resultado

1. Controles críticos pendientes de cierre. Defina fórmula, alcance de medición, fuente, frecuencia y responsable antes de comparar periodos.
2. Porcentaje de anexos consistentes. Defina fórmula, alcance de medición, fuente, frecuencia y responsable antes de comparar periodos.
3. Cambios no autorizados durante ejecución. Defina fórmula, alcance de medición, fuente, frecuencia y responsable antes de comparar periodos.
4. Desviación del plazo de cobro. Defina fórmula, alcance de medición, fuente, frecuencia y responsable antes de comparar periodos.

Secuencia recomendada de aplicación

1 • Diagnosticar

Elegir un caso real, delimitar su alcance y recopilar los documentos autorizados. Distinguir hechos de estimaciones.

2 • Diseñar

Completar la matriz anterior y establecer límites de decisión, responsables y puntos de control.

3 • Contrastar

Pedir revisión técnica o financiera según el riesgo; comprobar cálculos, supuestos y versiones.

4 • Ejecutar

Aplicar la opción aprobada en alcance controlado, dejando registro de decisiones y cambios.

5 • Aprender

Medir los indicadores, revisar desviaciones y actualizar la práctica si la evidencia lo justifica.

Preguntas de revisión para el equipo

- ¿Quién tiene autoridad para firmar y cambiar el acuerdo?
- ¿Cómo se medirá la aceptación sin discusión?
- ¿Hay un mecanismo escrito para cambiar el alcance?

Lista de comprobación

- ☐ Contraparte, autoridad y firmantes verificados.
- ☐ MAPAN y margen mínimo definidos.

- Alcance y exclusiones aprobados.
- Criterios de aceptación comprobables.
- Cambios de alcance con autorización formal.
- Cronograma y dependencias del cliente explícitos.
- Pagos, anticipo, retención y moneda claros.
- Penalidades y responsabilidades proporcionales.
- Seguros, seguridad y garantías revisados.
- Anexos y versiones contractuales controlados.
- Riesgos críticos revisados con legal/técnico.
- Acta de cierre y plan de transición a operaciones.

Glosario operativo del tema

Anexo contractual: Documento vinculado a un acuerdo que concreta condiciones o especificaciones.

Aceptación: Confirmación verificable de que un entregable cumple criterios acordados.

Precedencia documental: Regla contractual para resolver contradicciones entre documentos.

Retención: Parte del importe cuyo pago se difiere según condiciones pactadas.

Riesgo residual: Exposición que permanece después de medidas de control.

Fuentes y criterios de uso

Lecturas institucionales relacionadas con el método. Se citan como fuentes para profundizar, no como aval comercial de los ejemplos. Verifique la edición o la norma aplicable a su contrato y jurisdicción.

Harvard Program on Negotiation, negociación y BATNA

<https://www.pon.harvard.edu/category/batna/>

PMI, Scope Management y control de la línea base

<https://www.pmi.org/learning/library/scope-management-9099>

Nota de alcance: material didáctico elaborado a partir de principios de gestión. Los ejercicios no son asesoría financiera, legal ni profesional vinculante; adaptar decisiones con datos propios y revisión competente.