

CONTROLAR A LOS PROVEEDORES

Controlar a los proveedores: el contrato no sustituye a la gestión

Uno de los errores más costosos en la dirección de proyectos es asumir que un proveedor controlado contractualmente ya está controlado operativamente. Esta confusión aparece con frecuencia cuando existe un contrato a precio alzado, costo fijo o llave en mano. La lógica parece sencilla: si el proveedor se comprometió a entregar cierto alcance por un precio definido, entonces el riesgo principal queda transferido. Pero esa interpretación es peligrosa.

Un contrato puede fijar obligaciones, precios, penalizaciones, entregables y fechas. Lo que no puede hacer por sí solo es garantizar desempeño, calidad, integración técnica, coordinación, oportunidad, comunicación ni capacidad real de ejecución. El contrato protege jurídicamente; la gestión protege el resultado del proyecto.

Y el Project Manager no puede delegar esa responsabilidad.

El problema no se limita a proveedores externos. También ocurre con los llamados “proveedores internos”: áreas funcionales, especialistas, equipos técnicos, recursos compartidos o unidades de la propia organización que entregan componentes críticos al proyecto. Aunque no medie un contrato comercial, sí existe un compromiso de alcance, tiempo, costo, calidad y coordinación. Cuando esos compromisos no se controlan, el riesgo también nace dentro de casa.

Por eso, controlar proveedores no es desconfianza. Es dirección profesional del proyecto.

Precio fijo no significa riesgo fijo. Un contrato a precio fijo puede dar tranquilidad financiera, pero no debe generar ceguera de gestión. Que el proveedor absorba parte del riesgo económico no significa que el proyecto quede protegido contra retrasos, baja calidad, fallas de integración o incumplimiento funcional.

Si un proveedor externo entrega tarde, el proyecto se atrasa. Si entrega mal, el proyecto retrabaja. Si entrega algo técnicamente incompleto, el proyecto no puede cerrar. Si sus pruebas no son suficientes, el problema se descubre después, normalmente en el peor momento. Y aunque contractualmente existan penalizaciones, el daño al proyecto puede ser mucho mayor que cualquier descuento, garantía o reclamación.

En términos simples: el contrato puede compensar una parte del incumplimiento, pero difícilmente recupera la oportunidad perdida, la confianza del cliente, la continuidad operativa o la reputación del equipo.

El Project Manager y el área de Adquisiciones deben entender que el precio fijo no elimina la necesidad de seguimiento. Al contrario, la hace más importante. En contratos de este tipo, el proveedor puede tener incentivos para proteger su margen reduciendo esfuerzo, asignando personal menos experimentado, retrasando alertas, minimizando problemas o defendiendo interpretaciones estrechas del alcance.

No siempre ocurre, por supuesto. Hay proveedores profesionales y sólidos. Pero un buen PM no administra con base en la esperanza. Administra con base en evidencias.

El proveedor experto también debe demostrar desempeño. Una de las trampas más comunes es confiar excesivamente en el prestigio del proveedor. “Es el más experimentado”, “ya lo ha hecho en otros países”, “es líder en el mercado”, “trae metodología propia”, “ellos saben cómo hacerlo”. Todo eso puede ser cierto y aun así no ser suficiente.

Un proveedor experto puede fallar si subestima el contexto local, si asigna un equipo distinto al que vendió, si no entiende las interfaces del proyecto, si depende de terceros, si no comunica desviaciones oportunamente o si su solución no se adapta a las condiciones reales de operación.

He escuchado en clase casos de alto impacto donde se contrató a un proveedor internacional, reconocido como experto, para diseñar, instalar y probar un sistema crítico en un aeropuerto. La expectativa era que, por su experiencia, el proyecto

avanzaría con menor riesgo. Sin embargo, después de meses de atraso, el cliente no veía ni la supuesta superioridad técnica ni una fecha confiable de entrega funcional. El resultado era frustración, incertidumbre y pérdida de control.

El aprendizaje es claro: la experiencia del proveedor es un criterio de selección, no una garantía de desempeño. Una vez contratado, el proveedor debe demostrar avance, calidad, coordinación, capacidad de respuesta y cumplimiento de hitos. Su experiencia previa puede abrir la puerta, pero su ejecución actual es lo que debe sostener la confianza.

Controlar no es perseguir. Controlar proveedores no significa hostigarlos, duplicar su trabajo o intervenir innecesariamente en su operación interna. Significa establecer mecanismos razonables para verificar que el desempeño real corresponde con lo comprometido.

El control debe enfocarse en elementos concretos: alcance entregable, fechas críticas, calidad técnica, cumplimiento documental, recursos asignados, riesgos abiertos, dependencias, cambios, pruebas, aceptación y acciones correctivas.

Un proveedor bien controlado no debería sorprender al proyecto. Puede tener problemas, pero esos problemas deben conocerse a tiempo. Puede requerir ajustes, pero deben gestionarse formalmente. Puede enfrentar obstáculos, pero no debe ocultarlos hasta que el retraso sea irreversible.

El PM no debe limitarse a preguntar “¿cómo vamos?”. Esa pregunta suele producir respuestas generales: “bien”, “en proceso”, “avanzando”, “con algunos detalles”. Lo que se necesita es evidencia: entregables revisables, fechas verificables, pruebas documentadas, observaciones cerradas, recursos confirmados y riesgos actualizados.

El avance declarado no vale lo mismo que el avance demostrado.

Inspeccionar antes de que sea tarde. Muchos proyectos descubren demasiado tarde que el proveedor no estaba avanzando como decía. Esto ocurre porque el seguimiento se concentró en reportes, reuniones o porcentajes declarados, pero no en inspecciones reales.

Inspeccionar no significa esperar al entregable final. Significa revisar productos intermedios, criterios de calidad, avances físicos, configuraciones, diseños, documentos, prototipos, pruebas parciales e interfaces. En proyectos complejos, los puntos de inspección deben planearse desde el inicio.

Cuando el proyecto espera hasta la entrega final para validar, ya no está controlando; está reaccionando.

Los contratos deberían incluir hitos claros, criterios de aceptación, entregables intermedios, ventanas de revisión, pruebas obligatorias, derecho de inspección, reportes de avance, gestión de no conformidades y mecanismos de escalamiento. Pero, además, el equipo del proyecto debe usarlos. Un contrato con buenas cláusulas y mala administración sigue siendo un riesgo.

La inspección temprana permite detectar desviaciones cuando todavía son corregibles. También protege al proveedor, porque reduce ambigüedad y evita que trabaje durante semanas o meses bajo criterios equivocados.

Los proveedores internos también se controlan. El mismo principio aplica hacia dentro de la organización. Muchas veces los recursos internos generan riesgos tan severos como los proveedores externos.

Un área de Tecnología promete liberar ambientes en cierta fecha. Operaciones se compromete a validar procesos. Legal debe revisar contratos. Finanzas debe autorizar pagos. Calidad debe emitir criterios. Un especialista interno debe entregar definiciones técnicas. Y todos forman parte del sistema de cumplimiento del proyecto.

El problema es que, al ser internos, con frecuencia se les controla menos. Se asume que “son de casa”, que “ya saben”, que “están comprometidos” o que “no hace falta formalizar tanto”. Pero los proyectos se atrasan igual por un proveedor externo que incumple que por un área interna que no entrega. Los proveedores internos también deben tener alcance

claro, fechas, responsables, criterios de aceptación y mecanismos de seguimiento. No necesariamente mediante un contrato, pero sí mediante acuerdos formales de trabajo.

Un compromiso interno ambiguo es una fuente segura de conflicto.

Frases como “te apoyo con eso”, “lo revisamos en la semana”, “lo vemos con mi equipo” o “no debe tardar” no son compromisos gestionables. El PM necesita convertir esas expresiones en acuerdos verificables: qué se entrega, quién lo entrega, cuándo, bajo qué criterio y qué pasa si no se cumple.

Conclusión: controlar es proteger la entrega de valor. Controlar proveedores, externos o internos, no es un acto de desconfianza. Es una responsabilidad esencial del Project Manager.

El contrato a precio fijo puede ayudar a ordenar responsabilidades, pero no sustituye la inspección, el seguimiento, la gestión de riesgos, la validación de entregables ni la integración con el resto del proyecto. El prestigio del proveedor puede ser útil al contratar, pero no debe reemplazar la evidencia de desempeño. Y la confianza en áreas internas no debe eliminar la necesidad de acuerdos claros y verificables.

Un proveedor no está controlado porque firmó un contrato. Está controlado cuando sus compromisos son claros, sus avances son demostrables, sus riesgos son visibles, sus entregables son inspeccionados y sus desviaciones se atienden a tiempo. El PM debe recordar que el proyecto no se salva con una cláusula contractual ni con una promesa interna. Se salva con gestión.

Porque al final, los proveedores también forman parte del sistema de entrega. Y si no se controlan, el proyecto puede fallar aunque el contrato parezca perfecto y aunque todos digan estar comprometidos.