



Agile Contracts

Creating and Managing Successful Projects with Scrum

Autores: Andreas Opelt, Boris Gloger, Wolfgang Pfarl, Ralf Mittermayr



El libro se centra sobre todo en empresas para desarrollo de *software* y en los contratos ágiles a precio fijo, pero éste no es el único tipo de contrato ágil.

¿Qué aporta?

Se explica cómo adaptar los contratos tradicionales de precio fijo para que funcionen en entornos de trabajo ágil.

Incluye consejos e información sobre el proceso de licitación del proyecto, el marco legal, y técnicas de negociación que tienen en cuenta el punto de vista de clientes no familiarizados con la agilidad.

Ideas clave

Los contratos ágiles de precio fijo son una evolución del contrato de precio fijo tradicional. Se diferencian por tener un alcance variable y un coste que empieza siendo aproximado y se vuelve fijo hacia la mitad del desarrollo. También se caracterizan por ajustarse a ciclos de iteración cortos.

La principal desventaja de este tipo de contratos es la desconfianza inicial de clientes no acostumbrados a las metodologías ágiles.

Libro disponible en [Amazon](#) (en inglés).

Cómo elaborar un contrato ágil de precio fijo

1. Definir el alcance

Se define el proyecto a nivel general y desde la perspectiva del usuario final. Esta visión debe contener los temas o *topics* mínimos para maximizar el valor comercial del producto, y para convertir después los más importantes en *epics*.

Para estimar el esfuerzo que requerirá el proyecto se descompone una de las *epics*, obteniendo un conjunto representativo de historias con diversos grados de complejidad.

El esfuerzo total del alcance se estima por analogía para calcular un «precio fijo indicativo».

2. Acuerdos y garantías

Se establecen acuerdos para proteger a ambas partes:

- **Riesgo compartido:** si hay imprevistos, ambas partes asumen el gasto adicional.
- **Punto de control:** se marca un punto de inflexión, normalmente al tercer o cuarto *sprint*, a partir del cual el precio indicativo se revisará y se volverá fijo, y se definirán los riesgos compartidos.
- **Puntos de salida:** se establecen condiciones dentro de las cuales cualquiera de las partes puede abandonar el proyecto. El primer punto de salida suele ser el punto de control.

3. Gobernanza del alcance

Roles que se definen de antemano para controlar el alcance:

- **El *Product Owner* y *Product Manager* son responsables del alcance.** Se reúnen para buscar soluciones que reduzcan complejidad sin afectar al valor del producto.

Cuando esto no es posible, se pide ayuda en orden a los siguientes roles:

- **Grupo de control de alcance:** formado por miembros de ambas partes.
- **Grupo ejecutivo de control:** formado por miembros ejecutivos de ambas partes.
- ***Independent instance*:** una figura experta externa.

4. Incentivos

Para aumentar la eficiencia y la velocidad se buscan formas de motivar a los equipos. Se recomiendan dos:

- **Compartir los ahorros:** si el proyecto se termina a un coste más bajo del acordado, el dinero que no se gaste puede repartirse en porcentajes. O el cliente puede asegurar un nuevo contrato que equivalga al menos al valor residual del contrato actual.
- **Eficiencia:** este incentivo surge de forma natural con el tiempo. El proveedor conoce mejor al cliente y su negocio, y viceversa, lo cual mejora el ritmo de avance y la calidad de las entregas.

Negociación de contratos de precio fijo ágil

Estrategia

Proveedor y contratista deben saber qué necesitan y esperan de la colaboración con antelación. El estilo de trabajo y tipo de negocio de cada uno afectarán al proyecto, y conviene prepararse teniéndolos en cuenta.

Tácticas de negociación

Ambas partes comparten sus agendas de forma que todo esté por escrito y al final de la negociación no queden temas abiertos o sin discutir. Se establecen también acuerdos para distribuir el riesgo entre las partes y generar valor mutuo.

Se recomienda discreción para no poner en peligro la confidencialidad del proyecto y la negociación.

El libro incluye un modelo de **equipo negociador** basado en el del FBI con varios roles concretos:

- Líder de la negociación: es la cara visible, debe ser convincente y asertivo.
- *Commander*: no interviene, está de apoyo y da consejo al líder fuera de la sala de negociación.
- *Decision maker*: está al margen, pero toma las decisiones en base a la información del líder.

Determinar el precio

Para determinar el precio hay que tener en cuenta cuatro parámetros:

- Comparar precios estimados máximos de cada proveedor.
- El *backpack*: costes añadidos y otras garantías a negociar para compensar insuficiencias técnicas, comerciales y legales del proveedor. Es un documento anexo presentado por el cliente; similar a un contrato *back-to-back*.
- El coste por punto de historia y los puntos estimados en total.
- Riesgo compartido del proyecto, calculado durante la fase de punto de control.

Conclusiones y dirección

La primera negociación se completa tras acordar la documentación legal, comercial y técnica y un rango de precio máximo. Sin embargo, habrá cambios y nuevas negociaciones debido al alcance variable del proyecto.



Ventajas y desventajas de cada tipo de contrato

Ventaja considerable: +++ Ventaja: ++ Más beneficioso: +		Más perjudicial: - Desventaja: -- Grave desventaja: ---		 Cliente  Proveedor	 Consultor  Equipo
CARACTERÍSTICAS	TRADICIONAL DE PRECIO FIJO	TIEMPO Y MATERIALES	ÁGIL DE PRECIO FIJO		
Presupuesto de seguridad	- + - -	- + +++ +	++ +++ ++ ++		
Flexibilidad de requisitos	--- - ++ ++	+++ + - ++	++ ++ ++ ++		
Requisitos detallados	-- ++ ++ -	+++ - +++ ++	+++ +++ ++ +++		
Costes de negociación	+ ++ +	+++ -- +++	++ ++ +		
Seguridad estimada	-- + + --	-- + +++ ++	++ ++ ++ +++		
Riesgo de calidad	--- - - -	- + + ++	+++ ++ +++ +++		
Tendencia de elevación de precios	- + +	- + +	+ ++ -		
Probabilidad de ganar una licitación de proyecto	+++	+	+		
Riesgo de los costes	--- + -	- + +++	++ + ++		
Seguridad para entregar un proyecto como un todo	++ +++ +++	+ - +	++ + +		
Esfuerzos de aceptación	+ ++ + -	++ + +++ +	+ ++ ++ ++		
Transparencia de los precios	++ + ++ -	- - +++ ++	+++ ++ +++ +++		
Transparencia del progreso	-- -- -- -	--- + - -	+++ ++ +++ +++		
Regulación permanente	--- -- +	- - ++	+++ ++ ++		
Asegurar la inversión	---	-	+++		