

# Agile Contracts

*Creating and Managing Successful Projects with Scrum*

Autores: 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.

### Temas

Scrum, Contratos ágiles, Agilidad

### Comprar libro

En inglés: [Amazon](#)

En español: no disponible

### Formación

[Scrum Master](#)

## Libros relacionados



# 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.

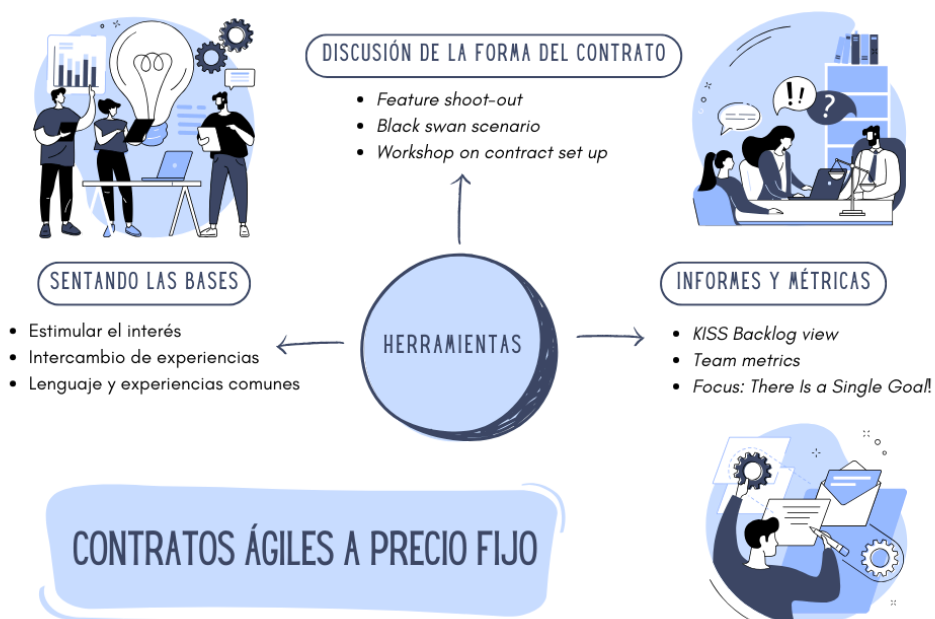
## Determinar el precio

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

CARACTERÍSTICAS	TRADICIONAL DE PRECIO FIJO		TIEMPO Y MATERIALES		ÁGIL DE PRECIO FIJO	
	Cliente	Proveedor	Cliente	Proveedor	Cliente	Proveedor
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	---		-		+++	