

# RELACIÓN ENTRE MANDANTES Y CONTRATISTAS

UNA PREOCUPACIÓN PERMANENTE  
DE LA CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN

---

RELATIONSHIP BETWEEN OWNERS AND CONTRACTORS  
A PERMANENT CONCERN OF THE  
CHILEAN CHAMBER OF CONSTRUCTION

**GERENTE DE ESTUDIOS :** Javier Hurtado C.  
**ECONOMISTA JEFE - SUBGERENTE DE ESTUDIOS :** Marcela Ruiz-Tagle O.



# RELACIÓN ENTRE MANDANTES Y CONTRATISTAS

UNA PREOCUPACIÓN PERMANENTE  
DE LA CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN

---

RELATIONSHIP BETWEEN OWNERS AND CONTRACTORS  
A PERMANENT CONCERN OF THE  
CHILEAN CHAMBER OF CONSTRUCTION



## ► Introducción *Introduction*

Desde hace años la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) ha estado preocupada por monitorear, evaluar y contribuir sistemáticamente al perfeccionamiento de la relación contractual entre quienes contratan servicios de Ingeniería, Suministros o Construcción (Mandantes) y las empresas que proveen estos servicios (Contratistas), muchas de las cuales forman parte de nuestra asociación gremial.

Como parte de las múltiples iniciativas que se han llevado a cabo para abordar este tema, la CChC decidió hace dos años hacerle seguimiento a través de la realización de encuestas, para lo cual contó con los servicios de la empresa Gemines. La primera de estas encuestas se realizó el año 2013 y la segunda encuesta, cuyos resultados se comentan en el presente documento, se realizó entre julio y septiembre de 2015.

Esperamos que este trabajo y la información que entrega sean de utilidad tanto para los socios de la CChC como para sus Mandantes, de modo de avanzar en la consolidación de relaciones contractuales cada vez más equilibradas, base para un trabajo de largo plazo y de beneficio mutuo.

---

*For a long time, the Chilean Chamber of Construction ('The Chamber') has been concerned to monitor, evaluate and contribute systematically to the improvement the quality of the relationship existing between the companies who hire Engineering, Supply or Construction services – the Owners – and the companies that provide those services – the Contractors – many of which are associated to the Chamber.*

*As part of the many initiatives that have been implemented to accomplish this task, the Chamber has been conducting, for a couple of years, a survey to monitor the outcome of these contractual relationships. The specialized firm "Gemines S.A.", has conducted the surveys. The first one took place in 2013 and the one discussed in this document was carried out between July and September of 2015.*

*We truly hope the information contained in this document help to develop a better balanced and long lasting relationship, benefiting both the companies associated to the Chamber as well as to the Owners firms.*

## **Objetivos** *Objectives*

Los principales objetivos de este trabajo fueron los siguientes :

- Conocer en qué sectores de la economía trabajan las empresas que se enfrentan a conflictos.
- Cuantificar el número de contratos con conflicto y peso de estos en el total.
- Encontrar el perfil de las divergencias.
- Cuantificar la resolución de dichas divergencias.
- Identificar los mecanismos usados para resolverlas.
- Reconocer las causas y efectos de las divergencias.
- Analizar potenciales métodos para evitarlas.

---

*The main objectives of this work were the following:*

- *Understand in what sectors of the economy the companies that face conflicts work.*
- *Quantify the number of contracts with conflicts and the relevance of these on the total.*
- *Determine the disagreements profile.*
- *Quantify the solution to such disagreement.*
- *Identify the mechanisms used to solve them.*
- *Recognize the disagreement cause and effects.*
- *Analyze possible methods to avoid them.*

## ► Quienes participaron *Who participated*

Las entrevistas se hicieron a 51 empresas en forma presencial con los Gerentes Generales y/o Gerentes de Operaciones, en las oficinas de cada empresa.

La actividad de los encuestados fue mayoritariamente la construcción:

- Construcción, 65%
- Otros servicios (Mov. Tierras, Perforaciones Obras subterráneas), 35%

El tamaño de las empresas encuestadas se visualiza a través de su facturación anual:

Porcentaje de empresas	Facturación en millones de US\$
45%	Fact. >70
37%	20 < Fact. <70
18%	Fact. < 20

---

*The interviews were made to 51 companies in face to face conversations with the General Managers and / or Operations Managers, in the offices of each of the companies.*

*Most of the people surveyed were related to construction:*

- *Construction, 65%*
- *Other services (Excavations, Drilling, Underground works), 35%*

*The size of the surveyed companies can be inferred through their annual invoicing:*

Percentage of companies	Invoicing in millions of US\$
45%	Inv. >70
37%	20 < Inv. <70
18%	Inv. < 20

► **Sector al que pertenecen los mandantes de las empresas encuestadas**  
*Sector to which the owners of the surveyed companies belong*

	E 2015	E 2013
Ministerios del Gobierno	37%	33%
Minería	35%	42%
Vivienda (10), Comercio (6), Energía(4), otros (8)	28%	25%

Los resultados son muy similares en ambas encuestas, en las cuales se indica también que en la mayoría de los casos, el representante del Mandante y contraparte de los Contratistas fue el Jefe del Proyecto, con la excepción del Comercio en que lo fue el Gerente General.

---

	S - 2015	S - 2013
Government & Ministries	37%	33%
Mining	35%	42%
Housing (10), Commerce (6), Energy (4), Others (8)	28%	25%

*The results are very similar in both surveys, in which it is also stated that, in most cases, the representative of the Owner and counterpart of the Contractors was the Project Manager, with the exception of Commerce, in which it was the General Manager.*



## ► Contratos celebrados en el periodo 2012-2014 *Contracts signed in the period 2012-2014*

El Cuadro muestra el número de Contratos celebrados por sector en este período, entre los Mandantes y los Contratistas de la Cámara Chilena de la Construcción. Se puede observar que el 65% corresponden a Minería y Ministerios.

NÚMERO DE CONTRATOS SUSCRITOS POR LAS EMPRESAS ENCUESTADAS EN EL PERIODO 2012 al 2014						
	2012	2013	2014	Total	Total (%)	
Minería	191	200	193	584	36.9	65%
Ministerios	163	142	141	446	28.2	
Industria	44	38	42	124	7.8	21%
Comercio	36	37	37	110	6.9	
Energía	28	28	35	91	5.7	
Metro	6	7	9	22	1.4	
Concesionarios	6	5	4	15	0.9	
Otros	71	68	53	192	12.1	
Total	545	525	514	1,584	100	

De este total de contratos, el 37%, en promedio, fue suscrito por los Contratistas con empresas del Sector Público y el 63% con las del Sector Privado. En el Sector Público destacan los contratos con los Ministerios, con Codelco (17% de los contratos en Minería) y las Concesiones. En el Sector Privado, el 83% de los contratos son en Minería, aquellos con la Industria, los con el Comercio y la mayoría de los contratos en energía.

The chart shows the number of contracts signed by sector in this period, between the Owners and the Contractors members of the Chamber. It can be observed that 65% corresponds to Mining and Ministries.

NUMBER OF CONTRACTS SIGNED BY THE SURVEYED COMPANIES DURING THE PERIOD 2012-2014						
	2012	2013	2014	Total	Total (%)	
Mining	191	200	193	584	36.9	65%
Ministries	163	142	141	446	28.2	
Industry	44	38	42	124	7.8	21%
Commerce	36	37	37	110	6.9	
Energy	28	28	35	91	5.7	
Subway	6	7	9	22	1.4	
Licensees	6	5	4	15	0.9	
Other	71	68	53	192	12.1	
Total	545	525	514	1,584	100	

From this total of contracts, an average of 37% was signed by the Contractors with companies in the public sector and 63% with companies in the private sector. In the public sector, the contracts which outstand are the ones with the Ministries, with CODELCO (17% of the contracts in Mining) and concessions. In the private sector, 80% of the contracts were with mining, industry, commerce and energy companies.

## ► Tipos de contratos *Types of contracts*

Con el objeto de identificar los contratos donde se producen mayores conflictos, fue necesario identificar los tipos de contratos utilizados en la muestra.

Suma Alzada (un precio fijo a firme por toda la obra)	34,8%
Precios Unitarios (valor para cada ítem de la obra)	40,2%
Mixtos (SA+PU) y de otro tipo	25,0%

*With the purpose of identifying the contracts where most conflicts are produced, it was necessary to identify the types of contracts used in the sample.*

<i>Lump Sum (a fixed price for the whole work)</i>	<i>34,8%</i>
<i>Unit Prices (value per each item of the work)</i>	<i>40,2%</i>
<i>Mixed (LS+UP) and of other kind</i>	<i>25,0%</i>

## ► Problemas contractuales

### *Contractual issues*

Del total de la muestra se seleccionaron 1.072 contratos que correspondían a clientes habituales en el período 2012-2014 y en ellos se identificaron aquellos en los cuales se presentó algún tipo de problema durante la ejecución del contrato.

Los problemas fueron calificados de acuerdo al siguiente criterio :

- Desavenencias: Diferencias contractuales que fueron resueltas entre las partes.
- Controversias: Diferencias que fueron resueltas por un tercero ajeno al contrato, sin llegar a instancias judiciales.
- Conflictos: Diferencias que debieron ser resueltas por instancias judiciales.

En los 1.072 contratos se detectaron 355 casos en que hubo algún tipo de problema:

Desavenencias	63%
Controversias	16%
Conflictos	21%

En suma, en uno de cada tres contratos hubo algún tipo de problema que no se pudo resolver entre las partes y entre ellos el 43% se resolvió con la intervención de terceros y el 57% fue a instancias judiciales. Los contratos donde existieron mayores divergencias fueron los de Suma Alzada (40-45%) seguidos por los de Precios Unitarios (30%)

Si bien es cierto en 224 contratos las partes resolvieron en forma amigable sus problemas, no es menor que en 131 casos ello no fue posible. Esta cifra aunque es solo el 12% de los contratos analizados no representa el necesario buen entendimiento que es necesario entre Mandantes y Contratistas para la materialización de obras que contribuyen en forma significativa al desarrollo del país.

Solo un 10% de los encuestados declara no haber tenidos problemas en el contrato firmado con el mandante. Esta cifra es menor que la obtenida en la encuesta anterior que fue de 14%.

Los problemas se produjeron en los siguientes sectores:

Sector	Casos	Porcentaje %
Minería	134	38
Ministerios	133	37
Comercio	20	6
Energía	6	2
Otros	62	17

De acuerdo a los encuestados las divergencias se resolvieron totalmente en el 58% de los casos (este valor es superior al de la encuesta anterior que era del 48%), se resolvieron parcialmente en el 23% de los casos y en un 18% de los casos definitivamente no se resolvieron.

En aquellos casos en que las partes no resolvieron sus diferencias mediante la conversación directa y fue necesario hacer participar a un tercero, el 69% de los contratistas opinó que la participación de este no fue gravitante en la resolución de las divergencias y un 31% estimó que ella si había sido de alta incidencia.

En la mayoría de los contratos en que hubo divergencias, estos aumentaron de valor y en promedio este aumento llegó al 24%. Así también se indica que en un 92% de ellos hubo aumentos de plazo, los que en promedio fueron de 6 meses. Esto para el normal de las obras con duración de 1 a 1.5 años representa entre un 30 y un 50% de aumento de plazo.

---

*From the total of the sample, 1.072 contracts were selected; they corresponded to regular clients during the period 2012-2014 and within them, those that presented some kind of problems during the contract period were identified.*

*The problems were classified as:*

- *Disputes: Contractual differences that were settled by the parties.*
- *Controversies: Differences that were settled by a third party, foreign to the contract, without having to recourse to law.*
- *Conflicts: Differences that had to be solved in court.*

*In the 1.072 contracts, 355 cases were detected in which there was some kind of problem:*

<i>Disputes</i>	63%
<i>Controversies</i>	16%
<i>Conflicts</i>	21%

*In summary, one in three contracts had some kind of problem that could not be solved by the parties and among them, 43% was settled with the help of a third party and 57% was settled by a court. The contracts with a higher level of divergence were the Lump Sum (40-45%) followed by the Unit Prices contracts (30%).*

*224 contracts were settled by the parties in a friendly way, however in 131 cases it was not possible. Despite the fact that this represents only 12% of the analyzed contracts, this fact does not represent the necessary good understanding between Owners and Contractors which is necessary for the execution of works that significantly contribute to the development of the country.*

*Only 10 % of the people surveyed declared they haven't had any problems with the constituents in the contract. This figure is lower than the 14% obtained in the previous survey.*

*The distribution of the problems by sector is as it follows:*

Sector	Cases	Percentage %
Mining	134	38
Ministries	133	37
Commerce	20	6
Energy	6	2
Others	62	17

*According to the people surveyed, the disagreement were solved completely in 58% of the cases (this value is higher than the 48% of the previous survey), 23% of the cases were partially solved, and 18% of the cases were definitely not solved.*

*Out of the cases were the parties did not solve their differences through direct conversation and was necessary to engage the participation of a third party, 69% of the contractors stated that the participation of the third party was not relevant in the solution of differences. 31% estimated that involving a third party had been relevant in solving the issue.*

*Most contracts that had disagreement increased their value by an average of 24% and 92% of them increased the schedule by an average of 6 months. These delays represent an increase of 30 to 50% of the original schedule.*

## ► Variación de los contratos *Variation in the contracts*

La variación en los contratos tiene diversos orígenes dentro de los cuales los más comunes son :

- Cambios en el proyecto
- Cambio en las condiciones del contrato
- Aumentos de obra
- Factores externos e imprevistos

---

*The most common reasons for contracts changes are:*

- *Changes in the project*
- *Changes in the conditions of the contract*
- *Additional*
- *Changes of external conditions*

## ► Origen de los problemas *Origin of the problems*

Un importante número de problemas se genera incluso antes de la firma de los contratos. Es corriente que el mandante tenga un Contrato Tipo el cual debe ser aceptado por el contratista sin tener derecho a cambiar ninguna cláusula. Es el contrato llamado por adhesión, que al no aceptarlo el contratista tiene una alta probabilidad de perder su posición de ganador en la propuesta. En el 85% de los casos donde hubo divergencias los contratos fueron por adhesión.

De las 46 empresas que manifestaron haber tenido algún problema antes de firmar el contrato se señalan como causas:

- Identificación y asignación de los riesgos.
- La ingeniería de diseño.
- Los plazos para ejecutar la obra.
- La no existencia de algún mecanismo para resolver diferencias.

Posterior a la firma del contrato aparecen las siguientes causas como las más comunes de los problemas, las cuales se manifiestan al comienzo de la obra o en el primer tercio del plazo de ejecución:

- Modificaciones al proyecto originalmente pactado.
- Estudio de mecánica de suelos incompleto o defectuoso.
- Entrega oportuna del terreno. Interferencias.
- Pago oportuno de los Estados de Pago.
- Riesgos no asignados en el contrato.

A pesar de los problemas contractuales, solo un 25% de las empresas encuestadas que tuvieron problemas durante el desarrollo de las obras considera que ellos fueron altamente críticos para su empresa, sin embargo un 87% considera que estos problemas si han tenido efectos negativos en la empresa, mayoritariamente desde el punto de vista económico y también de prestigio, desgaste gerencial, pérdida de tiempo y desconfianza con los mandantes.



*An important number of problems are generated even before signing the contracts. It is usual that the Owner impose their corporate standard contracts in which the Contractor does not have any chances of modifying any clause. Even more, the Contractors have high chances of losing the contract if they don't fully agree with the Owner's standard terms and conditions. 85% of the contracts with disagreement were Owner's standard contracts.*

*The 46 companies that stated they had issues before signing the contracts mentioned the following reasons:*

- *Identification and risk allocation.*
- *Engineering.*
- *Schedule and milestones.*
- *Lack of a dispute resolution mechanism.*

*After signing of contracts, the following causes arise as the most common problems; they usually appear at the beginning of the project or during the first third its execution:*

- *Modifications to the project originally agreed.*
- *Incomplete or faulty geotechnical studies.*
- *Different site conditions and late site release.*
- *Timely invoice payment.*
- *Unallocated risks in the contract.*

*Despite of the contractual issues, only 25% of the surveyed companies that had problems during their projects considered these problems highly critical to their company; however, 87% consider that these problems had negative impacts to the company, mainly economical but also reputation, management exhausting, waste of time and loss of trust to the Owners.*

## **Conclusiones** *Conclusions*

El valor de este trabajo es que cuantifica los problemas que surgen de la firma de contratos entre los Mandantes y los Contratistas, de tal forma que es posible identificar en forma clara las causas de las diferencias entre las partes durante la ejecución de las obras.

En términos generales y a modo de resumen pueden señalarse las siguientes:

### **1. DE LA NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO**

- 1.1 Las partes deben tener cabal conocimiento del contrato y el alcance de los trabajos incluidos en el.
- 1.2 Debe haber una clara identificación de los riesgos y a quien se asignan para que sean debidamente valorizados. Debe existir una definición precisa de cómo se tratarán los riesgos ocultos.
- 1.3 Deben considerarse los comentarios del Contratista respecto a las diferentes cláusulas del Contrato Tipo utilizado por el Mandante.
- 1.4 Debe establecerse en forma clara la forma de tratar cambios en el proyecto que afecten las cantidades de obra y los plazos de ejecución.
- 1.5 Debe establecerse en forma precisa la forma de pago y los plazos para hacerlo.
- 1.6 Debe quedar estipulado en forma precisa el límite máximo de responsabilidad del Contratista.
- 1.7 Deben quedar claramente establecidas las multas aplicables a ambas partes por incumplimiento de sus obligaciones. Los valores deben tener relación con el monto del contrato.
- 1.8 Debe existir una instancia a la cual recurrir en el caso de que las diferencias se transformen en controversias o conflictos. Mecanismo de resolución temprana, mediación, arbitraje, etc.

### **2. DE LA EJECUCIÓN DEL CONTRATO**

- 2.1 Se hará un seguimiento muy cercano de la obra desde sus inicios de tal manera de anticipar problemas.
- 2.2 Se harán reuniones periódicas con los ejecutivos de la obra y ampliadas con el Mandante para mantener un trato directo y resolver potenciales problemas.

- 2.3 Todo cambio en los documentos originales del contrato (planos y especificaciones, equipos) debe ser informado oportunamente y valorizarse su impacto en el costo y plazos de la obra. Igual tratamiento deberán tener las obras extraordinarias, las cuales deberán ser pagadas de acuerdo al esquema original establecido en el contrato. Se llevará un registro detallado de los cambios y nuevas obras.
- 2.4 El atraso en los pagos deberá considerar el pago de los intereses correspondientes.
- 2.5 La aplicación de multas deberá tener un sólido respaldo debiendo identificarse lo correspondiente a cada una de las partes.
- 2.6 El Mandante deberá velar por evitar las interferencias con su personal de operaciones o terceros presentes en el sitio. Cuando estas produzcan detención de las obras, se deberá considerar la forma de compensar los impactos en costo y plazo correspondientes.
- 2.7 Ante divergencias en la interpretación y/o alcance del Contrato las partes deberán privilegiar las reuniones entre sus ejecutivos, en forma directa, antes de recurrir a terceros para resolver.
- 2.8 Si se llega a la instancia de recurrir a terceros, la forma de hacerlo será de acuerdo a lo estipulado en el contrato.
- 2.9 En el caso de que por desconocimiento del Contratista al momento de hacer su oferta – circunstancias ajenas a su responsabilidad– el precio y/o el plazo pactado sea insuficiente para ejecutar las obras, el contrato deberá considerar la forma de realizar los ajustes correspondientes.

---

*The value of this work lies in the quantification of problems that arise from the signing of contracts between the Owners and the Contractors in such way that it is possible to clearly identify the causes of the differences between the parties during the execution of the projects.*

*In general terms and summarizing, the following causes can be mentioned:*

## **1. CONTRACT NEGOTIATION**

- 1.1 *The parties must fully know the terms of the contract and the scope included in it.*
- 1.2 *There must be a clear identification of risks determining who is responsible in assigning a proper value to them. There must be a precise definition of how the unknown risks will be dealt with.*
- 1.3 *The contractor comments about the different clauses of the standard contracts used by the Owner must be taken into account.*
- 1.4 *The ways in which changes in the project that affect the quantities and schedule must be clearly established.*
- 1.5 *Payment and payment deadlines must be set precisely.*
- 1.6 *The contractor's limit of liability must be precisely stated.*
- 1.7 *Penalties applicable to both parties in case of contract breaches must be clearly established and must be proportional to the amounts of the contract.*

- 1.8 *The contract must have dispute resolution mechanisms to solve differences that turn into controversies or conflicts, a mechanism of early resolution of conflicts, mediation, dispute arbitration, etc.*

## **2. DURING CONTRACT EXECUTION**

- 2.1 *There will be close monitoring of the project from the beginning in order to anticipate problems.*
- 2.2 *There will be periodic meetings with the project executives from both parties in order to have direct interaction and solve potential problems.*
- 2.3 *All modifications to the documents of the original contract (drawings, specifications, equipment) must be informed on time and its impact on the cost and schedule evaluated. The same procedure must be followed for the additional scope which will have to be paid according to the original structure established in the contract. A detailed record of the changes and additional will be kept.*
- 2.4 *Delay in payments will have to consider payment of the corresponding interests.*
- 2.5 *The application of penalties must have thorough backups, identifying what corresponds to each of the parties.*
- 2.6 *The Owner must make sure interferences with its operations staff or third parties at site are avoided. When these interferences produce detention of work, a form of compensation must be considered for the corresponding impacts on cost and schedule.*
- 2.7 *Should differences arise in the interpretation of the Contract, the parties should favor meetings among their executives, directly, before asking third parties to resolve.*
- 2.8 *If third parties are necessary, this will be done according to the mechanism stated in the contract.*
- 2.9 *If, because of lack of knowledge of the Contractor at the time of the offer – and due to circumstances outside his or her range of responsibility – the price and/or schedule agreed is insufficient to execute the project, the contract should consider a way to make the corresponding adjustments.*

▶ **Principales Resultados**  
*Main Results*

**Encuesta 2015 Relación contractual  
Mandantes/Contratistas**  
*2015 Owners/Contractors relationship Survey*

# Metodología

## Methodology

### GRUPO OBJETIVO

- Empresas pertenecientes a la CCHC.
- Se entrevistó al Gerente General u otro cargo responsable de los contratos de la empresa.

### TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- Encuestas presenciales, realizadas en las oficinas de los entrevistados.
- Se utilizó una pauta semi-estructurada con preguntas abiertas y cerradas.

### FECHA DE APLICACIÓN

- Las encuestas fueron realizadas durante los meses de julio a septiembre de 2015.

### MUESTRA

- Se entrevistaron a 51 empresas socias de la CCHC.
- Considerando el total de 66 registros válidos de las empresas socias de la CCHC, la muestra tiene un error muestral de  $\pm 3,2\%$ , considerando varianza máxima y un 95% de nivel de confianza.

---

### OBJECTIVE GROUP

- *Companies belonging to the CCHC.*
- *Were interviewed the General Manager or any other responsible post for the company contracts.*

### DATA COLLECTION

- *Face to face surveys, attended in the offices of the interviewees.*
- *A semi-structured guide with open and closed questions was used.*

### DATE OF APPLICATION

- *The surveys were conducted during the months of July to September, 2015.*

### SAMPLE

- *Were interviewed 51 companies belonging to the CCHC.*
- *Considering the total of 66 companies that are valid members according to the records of the CCHC, the sample has a sampling error of  $\pm 3.2\%$ , considering maximum variance and 95% of confidence level.*

PRINCIPALES RESULTADOS - MÓDULO 1

## Identificación de sectores productivos

Para comenzar, ¿dígame los sectores productivos a los que pertenecen los principales mandantes que contratan los servicios de su empresa?

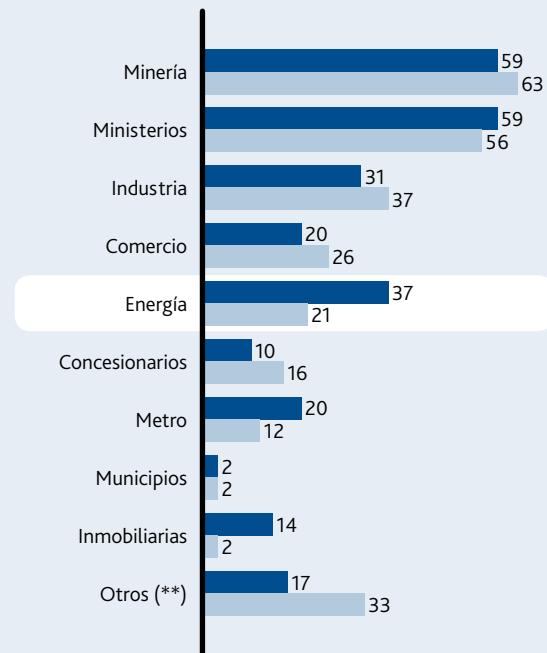
Base: total muestra (51)

PRINCIPAL SECTOR



(\*) Otros:  
 Municipios, 2  
 Infraestructura privada (educación, clínicas, mall), 2  
 Sanitarios, 2

OTROS SECTORES



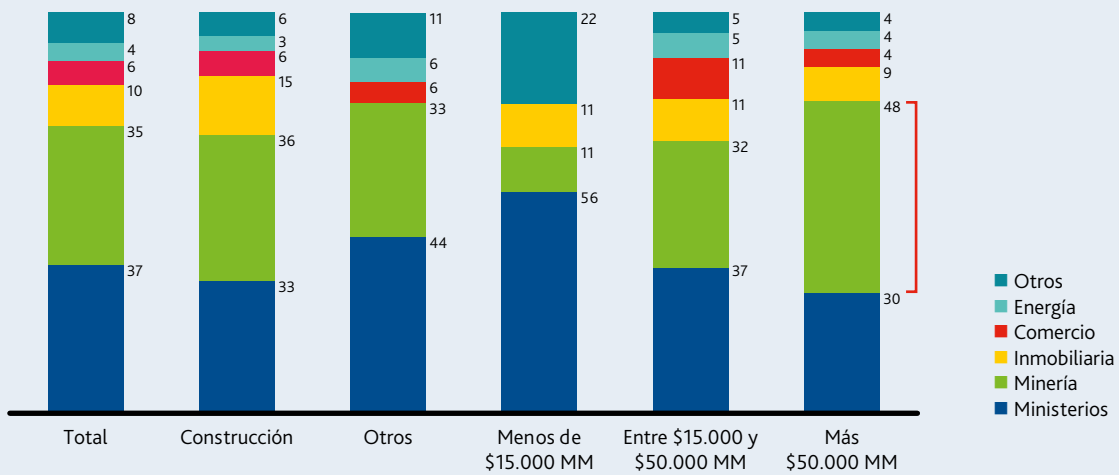
(\*\*) Otros:  
 Edificios corporativos (educación, salud, etc), 4 / Sanitarios, 5 / Privados, 2 / Construcción, 2 / Infraestructura privada (educación, clínicas, mall), 2 / Universidades y colegios, 2

► Los dos principales sectores productivos al que pertenecen los mandantes son Ministerios y Minería. Este resultado es similar al obtenido en 2013.

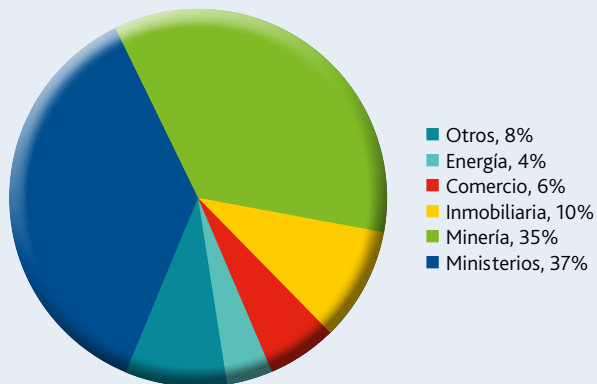
Para comenzar, ¿dígame los sectores productivos a los que pertenecen los principales mandantes que contratan los servicios de su empresa?

Base: total muestra (51)

PRINCIPAL SECTOR (porcentaje)



Rubro			Ventas			BASE
Total	Construcción	Otros	Menos de \$15.000 MM	Entre \$15.000 y \$50.000 MM	Más \$50.000 MM	
51	33	18	9	19	23	

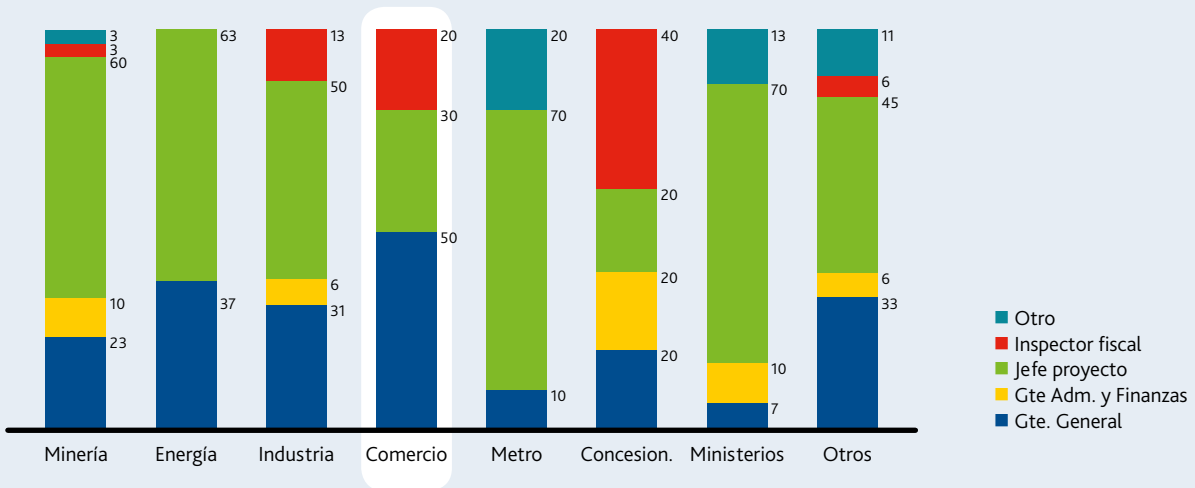




¿Cuál es el cargo usual de la contraparte contractual en cada uno de los sectores productivos que me acaba de mencionar?

Base: total muestra (51)

SECTOR PRODUCTIVO (porcentaje)



Sector productivo							
30	19	16	10	10	5	30	18

BASE

► Independiente del tipo de mandante, la principal contraparte contractual es el Jefe de Proyecto. Se exceptúa de esta norma el caso del Comercio, en el cual la contraparte es el Gerente General.

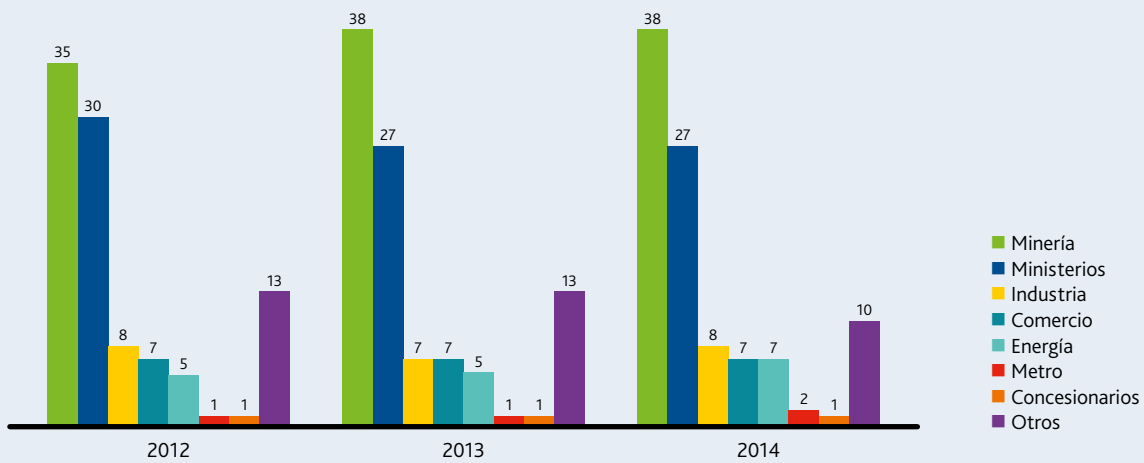
PRINCIPALES RESULTADOS - MÓDULO 2

## Número de contratos y divergencias

Número y porcentaje de contratos celebrados durante los años 2012, 2013 y 2014, cruzados por sectores productivos.

Base: total muestra (51 empresas / 1.584 contratos)

COLUMNA (porcentaje)



NÚMERO DE CONTRATOS SUSCRITOS POR LAS EMPRESAS ENCUESTADAS EN EL PERIODO 2012 al 2014

	2012	2013	2014	Total	Total (%)
Minería	191	200	193	584	36,9
Ministerios	163	142	141	446	28,2
Industria	44	38	42	124	7,8
Comercio	36	37	37	110	6,9
Energía	28	28	35	91	5,7
Metro	6	7	9	22	1,4
Concesionarios	6	5	4	15	0,9
Otros	71	68	53	192	12,1
<b>Total</b>	<b>545</b>	<b>525</b>	<b>514</b>	<b>1.584</b>	<b>100</b>

65%

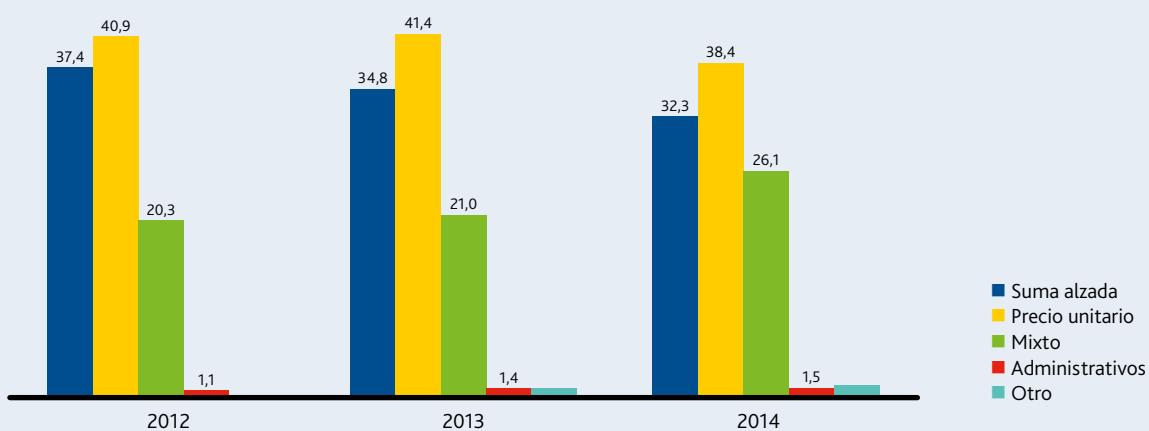
21%

**CONSIDERANDO AL MANDANTE MÁS HABITUAL**

**Número y porcentaje de contratos celebrados durante los años 2012, 2013 y 2014, cruzado por tipo de contrato.**

*Base: total muestra (51 empresas / 1.072 contratos)*

**FILA (porcentaje)**

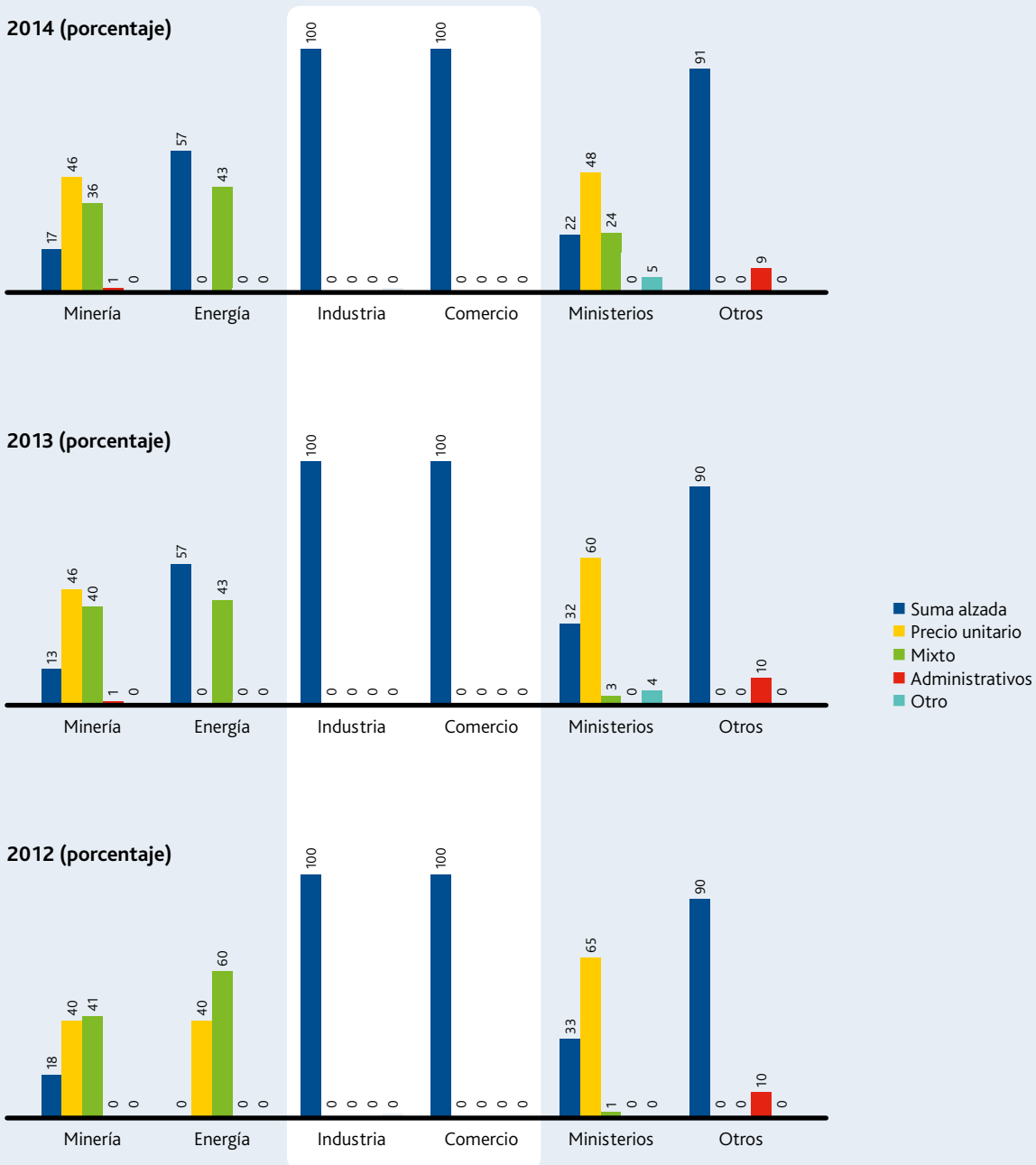


	2012						2013						2014					
	S.Alz.	P.Unit	Mixto	Adm	Otro	Total	S.Alz.	P.Unit	Mixto	Adm	Otro	Total	S.Alz.	P.Unit	Mixto	Adm	Otro	Total
Minería	30	66	68	0	0	164	23	80	69	1	0	173	28	77	59	2	0	166
Energía	0	4	6	0	0	10	4	0	3	0	0	7	4	0	3	0	0	7
Industria	14	0	0	0	0	14	10	0	0	0	0	10	15	0	0	0	0	15
Comercio	17	0	0	0	0	17	17	0	0	0	0	17	6	0	0	0	0	6
Metro	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Concesionarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ministerios	41	81	1	0	1	124	37	70	4	0	5	116	25	54	27	0	6	112
Otros	36	0	0	4	0	40	35	0	0	4	0	39	32	0	0	3	0	35
<b>Total</b>	<b>138</b>	<b>151</b>	<b>75</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>369</b>	<b>126</b>	<b>150</b>	<b>76</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>362</b>	<b>110</b>	<b>131</b>	<b>89</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>341</b>
<b>% Fila</b>	<b>37,4</b>	<b>40,9</b>	<b>20,3</b>	<b>1,1</b>	<b>0,3</b>	<b>100</b>	<b>34,8</b>	<b>41,4</b>	<b>21,0</b>	<b>1,4</b>	<b>1,4</b>	<b>100</b>	<b>32,3</b>	<b>38,4</b>	<b>26,1</b>	<b>1,5</b>	<b>1,8</b>	<b>100</b>

**CONSIDERANDO AL MANDANTE MÁS HABITUAL**

**Número y porcentaje de contratos celebrados durante los años 2012, 2013 y 2014, cruzado por tipo de contrato.**

*Base: total muestra (51 empresas / 1.072 contratos)*

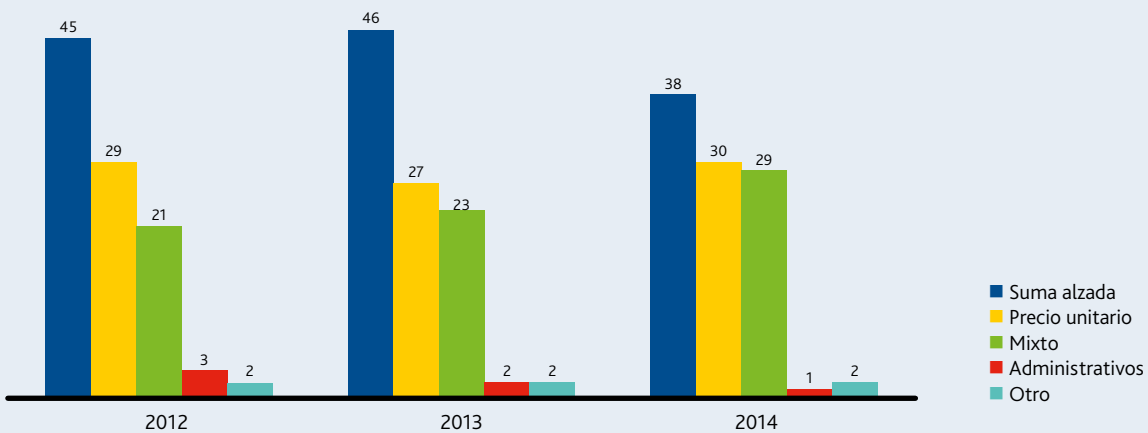


### CONSIDERANDO AL MANDANTE MÁS HABITUAL

Número y porcentaje de contratos celebrados donde se generó algún tipo de divergencia.

Base: total muestra 51 empresas; 355 contratos

Porcentaje

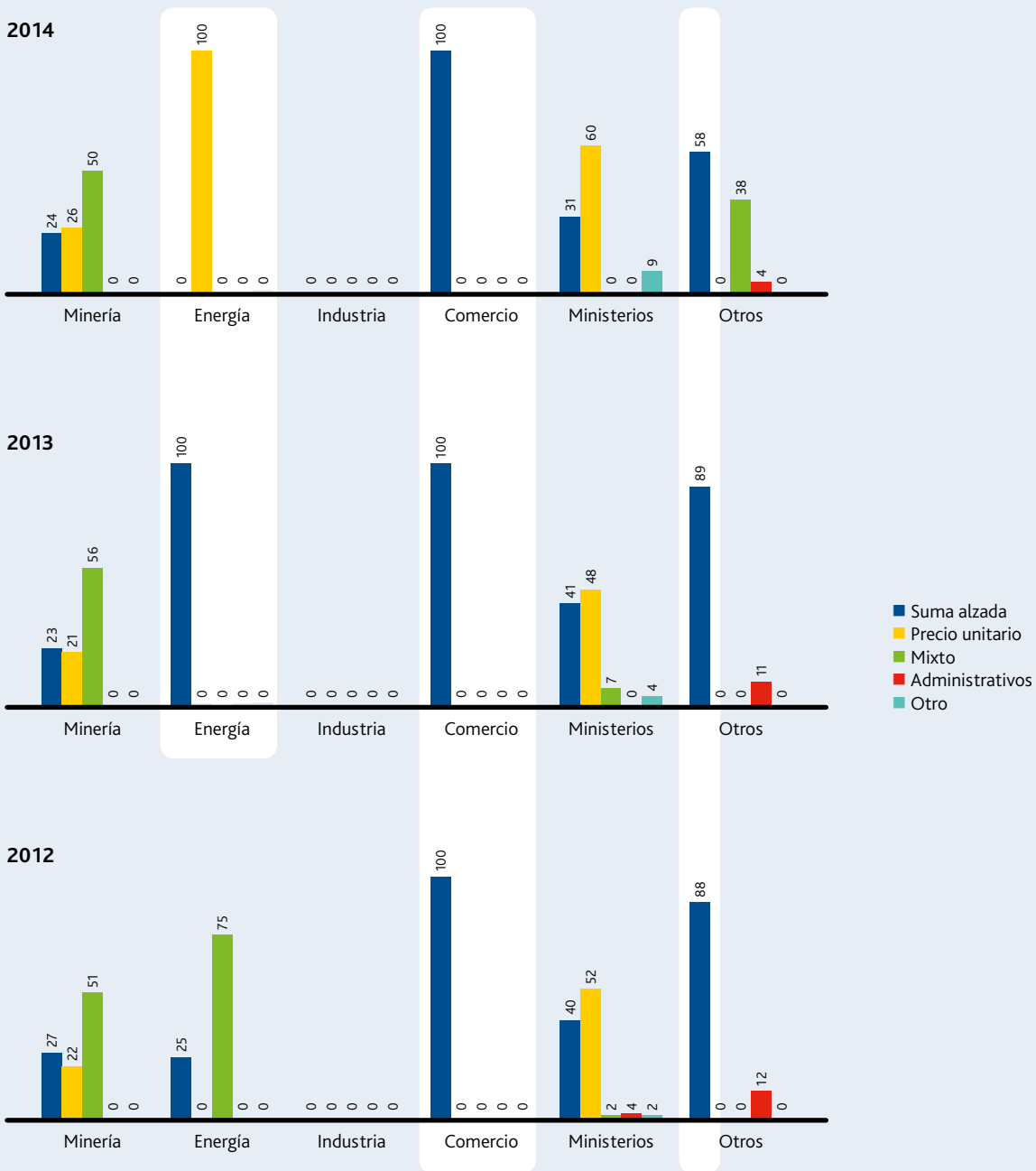


- ▶ 33% de los contratos celebrados entre 2012 a 2014 presentó alguna divergencia, esto es: cualquier tipo de desacuerdo con la contraparte (desavenencia, controversia o conflicto) que dificulta la ejecución o cumplimiento de los contratos. Las divergencias se concentran en los contratos de Suma Alzada (cerca del 40%-45% en los tres años), seguido de los de Precio Unitario (cerca del 30%). En el caso de los contratos Mixtos se aprecia un incremento en la presencia de divergencias en el tiempo.

### CONSIDERANDO AL MANDANTE MÁS HABITUAL

Porcentaje de contratos celebrados donde se generó algún tipo de divergencia / Por Sector.

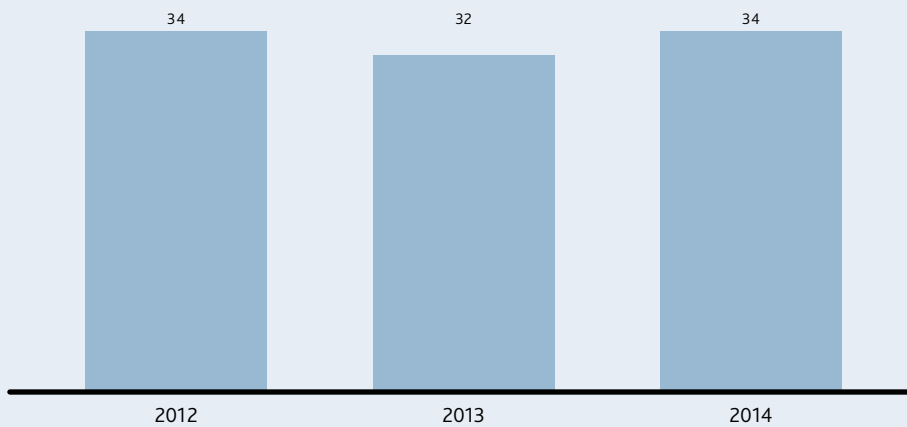
Base: total muestra (51 empresas / 355 contratos)



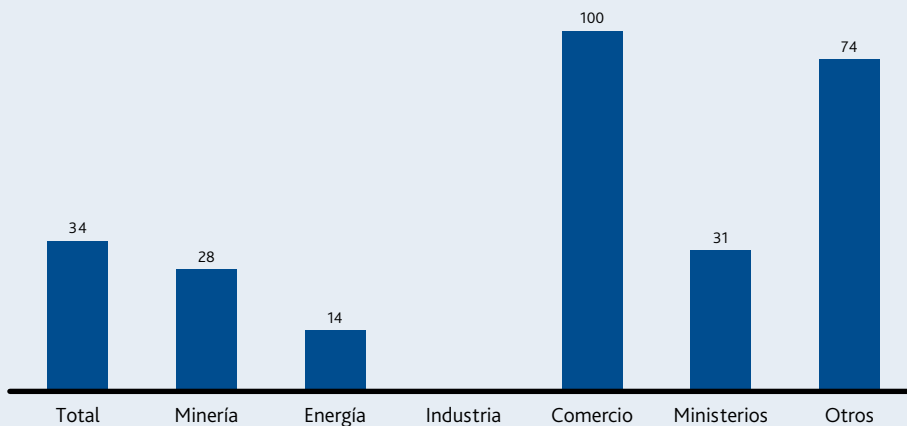
### SÍNTESIS DE CONTRATOS CON DIVERGENCIAS / MANDANTE PRINCIPAL

Base: total muestra (51 empresas / 1.072 contratos en total; 355 contratos con divergencias)

#### Divergencias (porcentaje)



#### Divergencias 2014 (porcentaje)

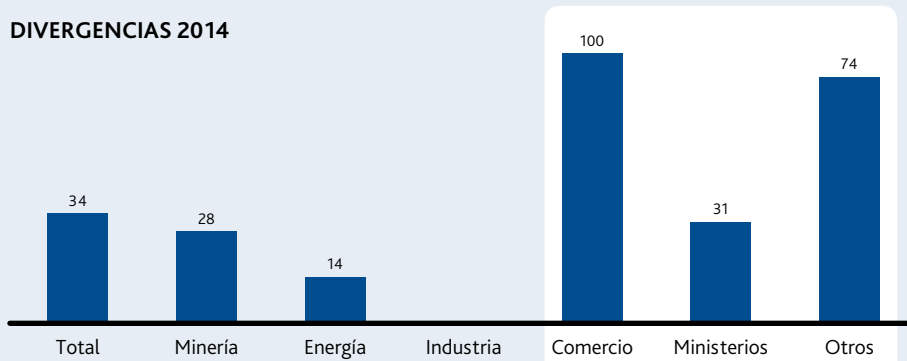


- ▶ De acuerdo a la línea de tiempo anual se observa una tendencia a la estabilización del porcentaje de contratos con divergencias, a nivel total, en el borde de 34% de contratos con divergencias. Considerando los tres años evaluados en el 33% de los contratos hubo algún tipo de divergencia (355 contratos de un total 1.072).

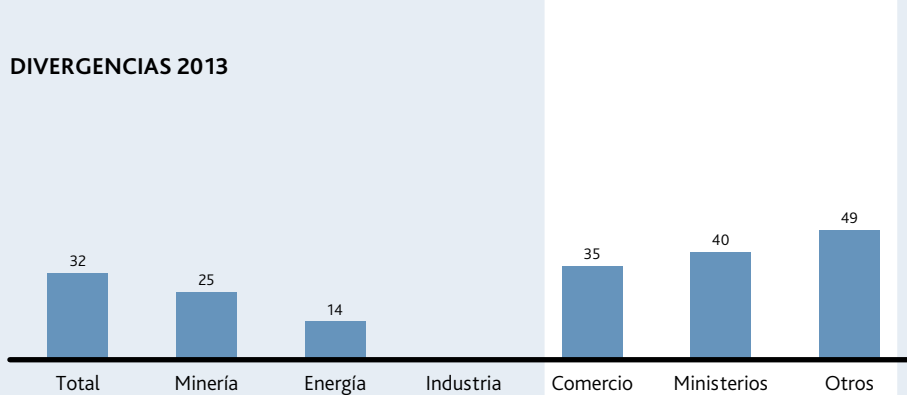
## PORCENTAJE (%) DE CONTRATOS CON DIVERGENCIAS

Base: total muestra (51 empresas / 355 contratos)

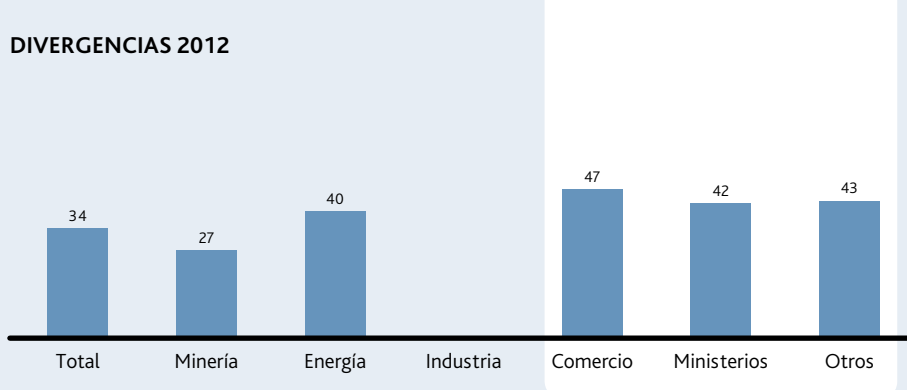
### DIVERGENCIAS 2014



### DIVERGENCIAS 2013



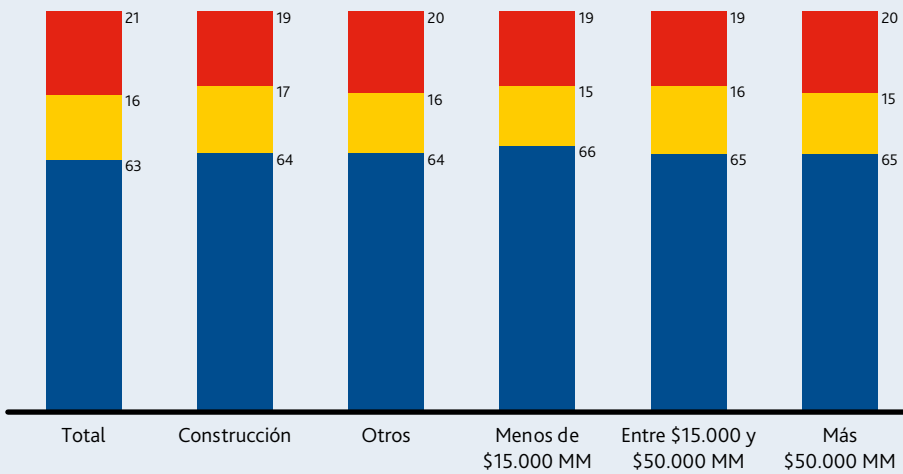
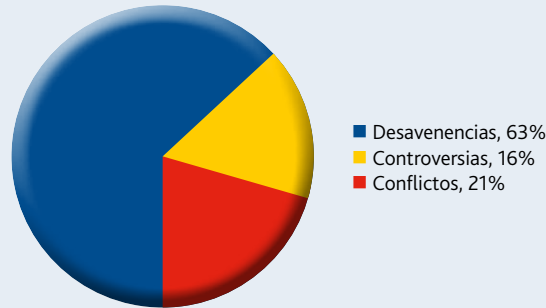
### DIVERGENCIAS 2012





De ese TOTAL DE CONTRATOS donde hubo algún tipo de divergencias, ¿qué porcentaje fueron desavenencias, controversias y conflictos?

Base: empresas que han tenido divergencias (46)

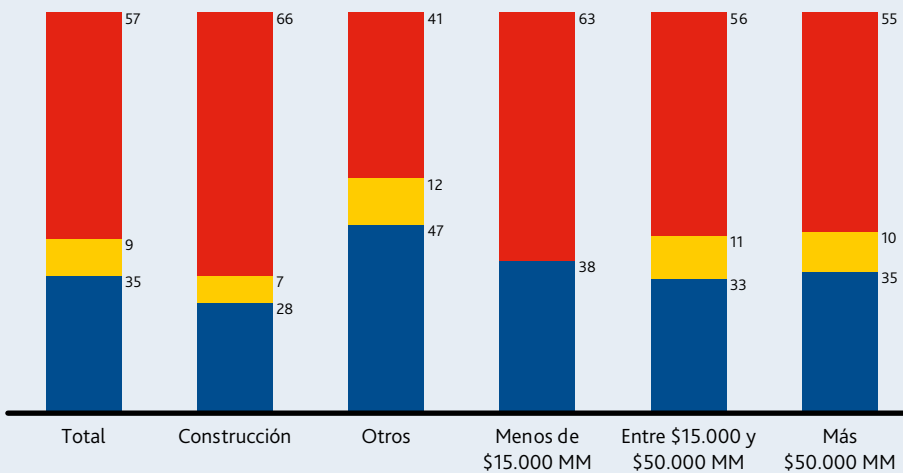
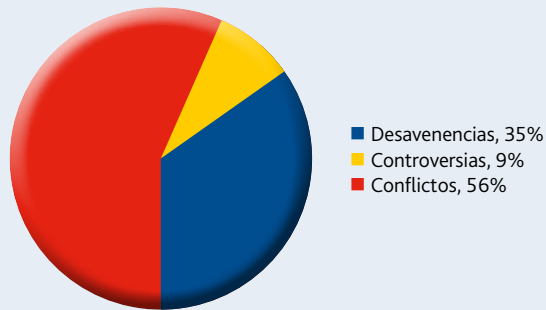


Rubro			Ventas			BASE
46	29	17	8	18	20	

- ▶ Desavenencias: Diferencias resueltas por las partes.
- ▶ Controversias : Diferencias resueltas por un tercero pero sin llegar a instancias judiciales.
- ▶ Conflictos: Diferencias entre las partes y que deben ser resueltas por instancias jurisdiccionales.

### ¿Cuál diría que es el tipo de divergencia más crítico para su empresa?

Base: empresas que han tenido divergencias (46)



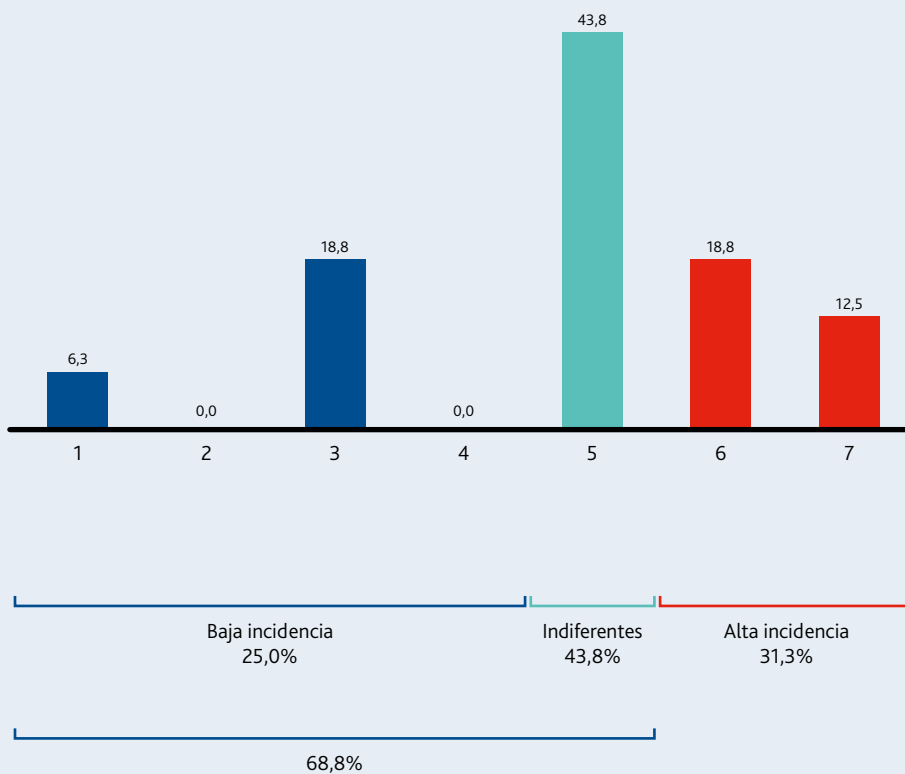
Rubro			Ventas			BASE
46	29	17	8	18	20	

► En general las empresas consideran que los "Conflictos" son el tipo de divergencias más crítico para sus instituciones. En el caso de las empresas de rubro "Otro" los valores son similares entre "Conflictos" y "Desavenencias".

Considerando aquellos contratos donde hubo CONTROVERSIAS, en qué grado Ud. considera que los terceros que participaron incidieron en un buen resultado de esta divergencia. Utilice una escala de 1 a 7 donde, donde 1 es "no incidió en nada o muy poco" y 7 es "fue gravitante e incidió mucho".

Base: empresas que evalúan (16)

NOTA ASIGNADA (porcentaje)

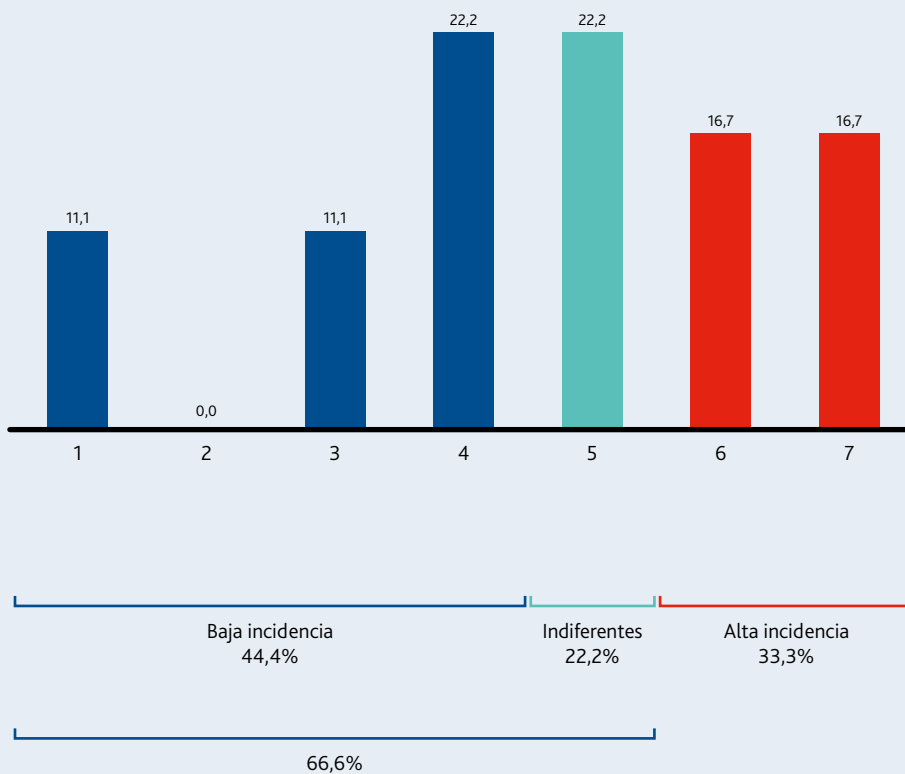


▶ No consideran incidente la participación de terceros en el logro de un buen resultado de las Controversias.

Considerando aquellos contratos donde hubo CONFLICTOS, en qué grado Ud. considera que los terceros que participaron incidieron en un buen resultado de esta divergencia. Utilice una escala de 1 a 7 donde, donde 1 es "no incidió en nada o muy poco" y 7 es "fue gravitante e incidió mucho".

Base: empresas que evalúan (16)

NOTA ASIGNADA (porcentaje)

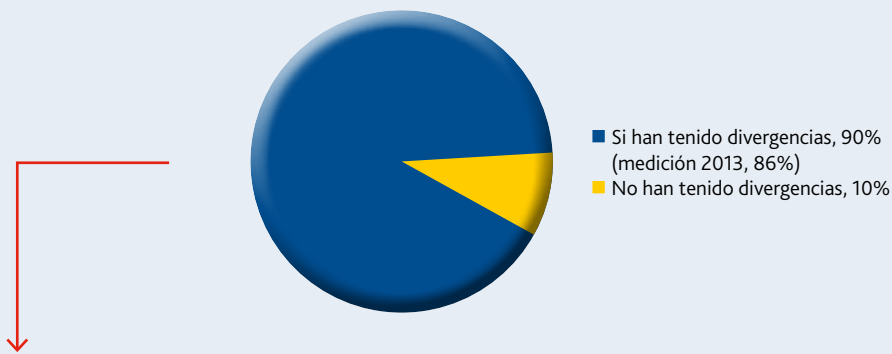


► No es relevante la incidencia de terceros en un buen resultado de los Conflictos.

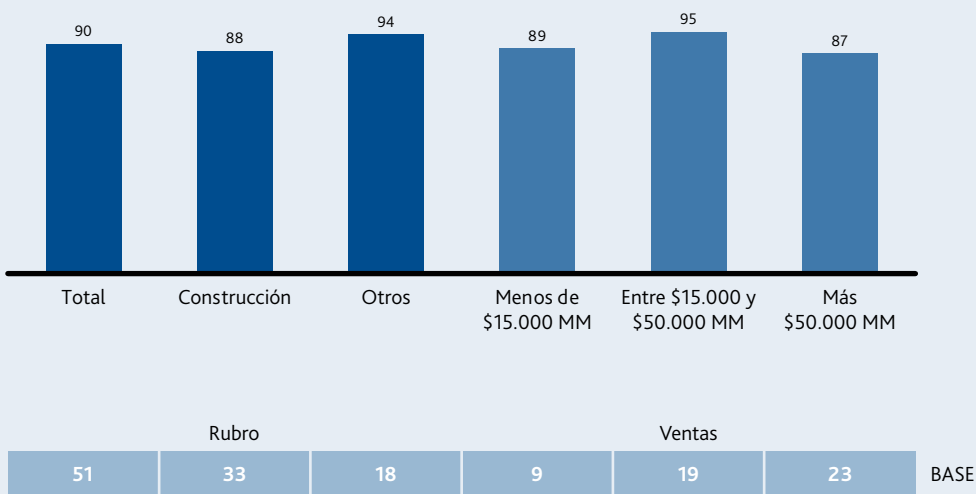
PRINCIPALES RESULTADOS - MÓDULO 3  
**Perfilamiento de divergencias**

**PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE HAN TENIDO DIVERGENCIAS**

Base: total muestra (51)



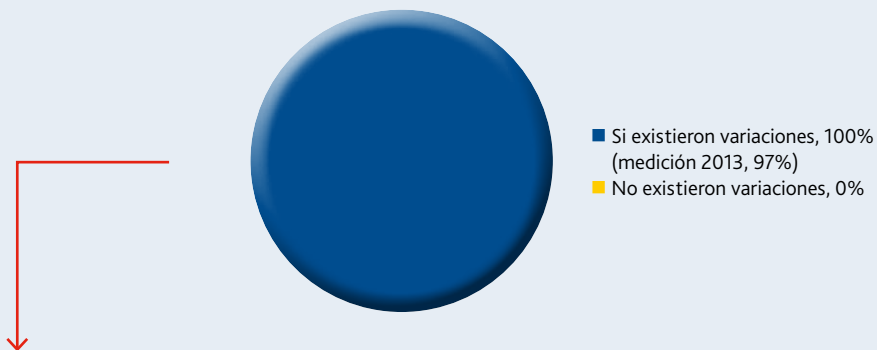
**SI HAN TENIDO DIVERGENCIAS (porcentaje)**



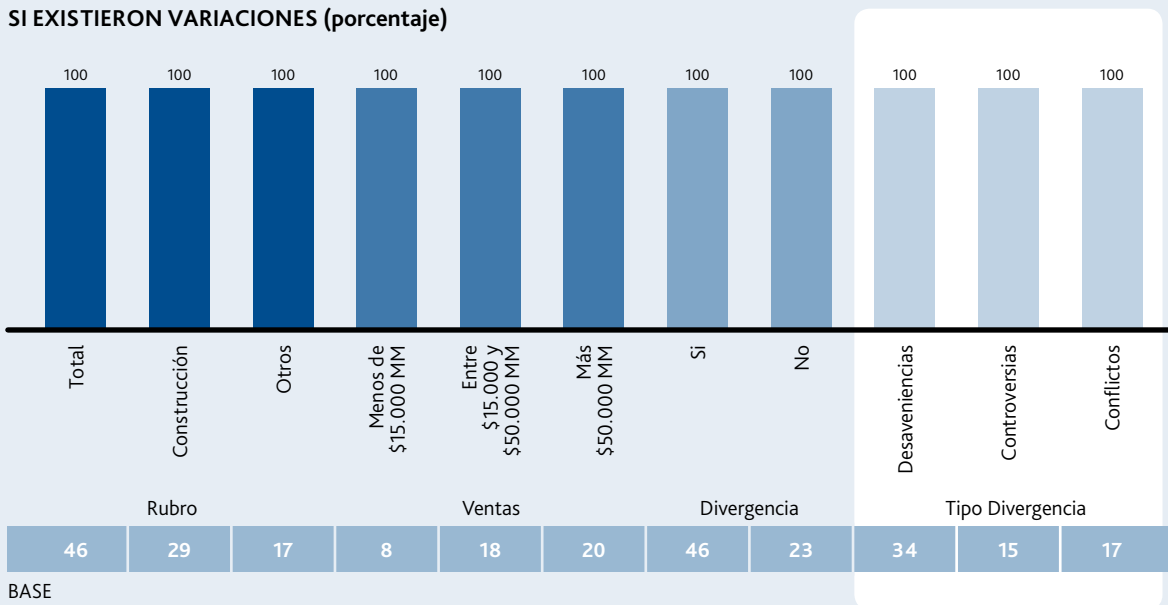
▶ En número de contratos.  
 Del total de contratos celebrados (1.072), durante los años 2012, 2013 y 2014, en 355 hubo algún tipo de divergencia (en el sector más habitual), es decir en el 33%.

**Considerando a su mandante más habitual, y en aquellos contratos donde se generó algún tipo de divergencia, en general ¿existieron variaciones del contrato original?**

Base: empresas que han tenido divergencias (46)



**SI EXISTIERON VARIACIONES (porcentaje)**



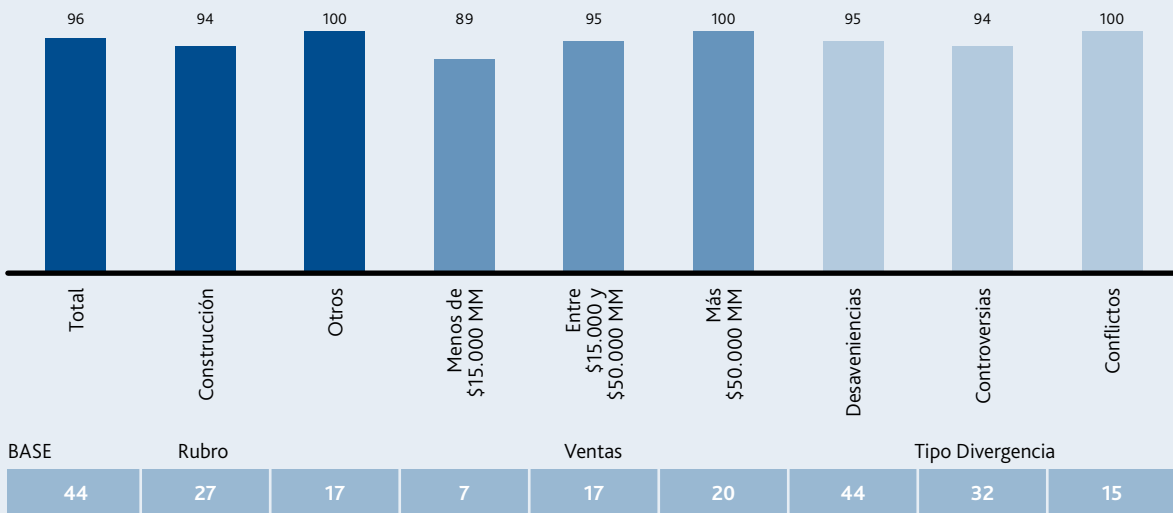
► Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, en el 100% existieron variaciones del contrato original. Este resultado es transversal para todos los segmentos de estudio.

**¿Existieron variaciones de VALOR?**

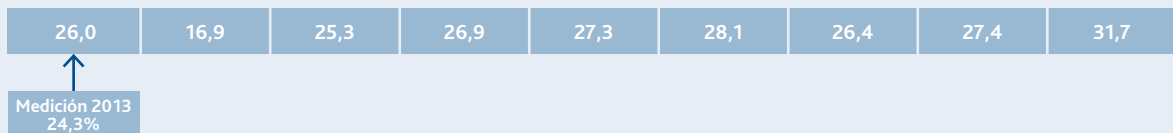
Base: empresas que han tenido divergencias y declaran haber tenido variaciones del contrato original (44)



**SI EXISTIERON VARIACIONES (porcentaje)**



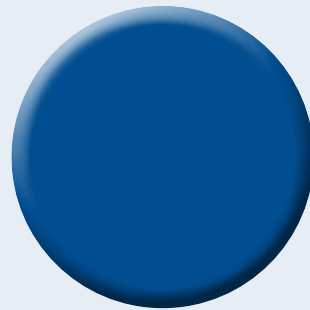
**¿EN QUÉ PORCENTAJE EXISTIERON VARIACIONES DE PLAZO? (promedio meses)**



Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, y que tuvieron variaciones en sus contratos, en el 100% de ellas existieron variaciones de costos. Las variaciones fueron cercanas al 30% de los costos originales.

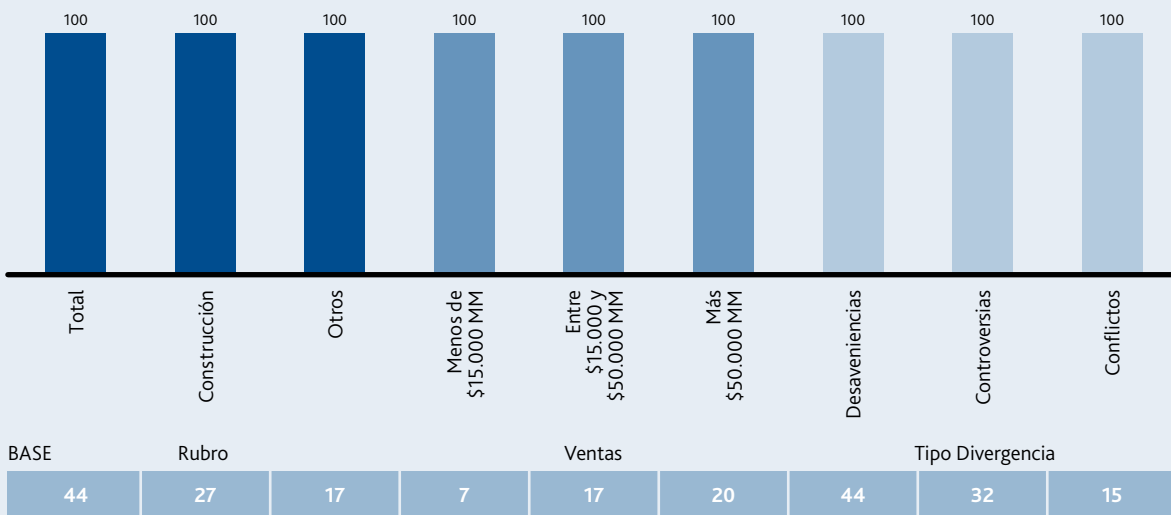
### ¿Existieron variaciones de COSTOS?

Base: empresas que han tenido divergencias y declaran haber tenido variaciones del contrato original (44)

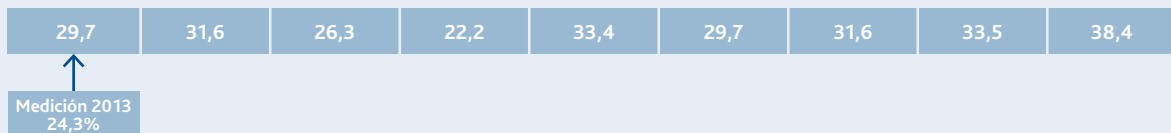


■ Si existieron variaciones, 100%  
(medición 2013, 97%)  
■ No existieron variaciones, 0%

### SI EXISTIERON VARIACIONES (porcentaje)



### ¿EN QUÉ PORCENTAJE EXISTIERON VARIACIONES DE COSTOS? (promedio porcentaje)



▶ Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, y que tuvieron variaciones en sus contratos, en el 100% de ellas existieron variaciones de costos. Las variaciones fueron cercanas al 30% de los costos originales.

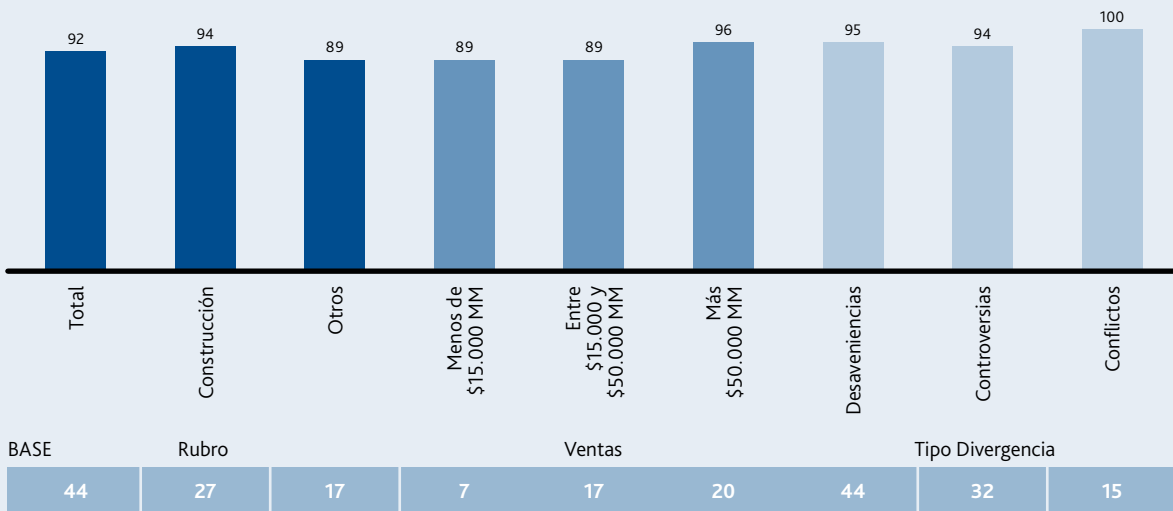


**¿Existieron variaciones de PLAZOS?**

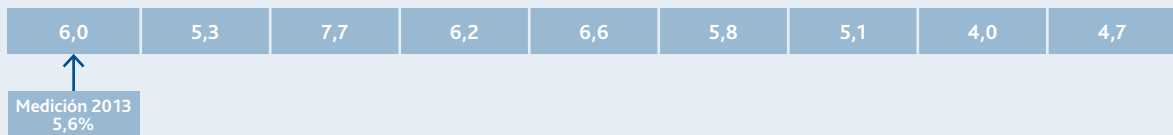
Base: empresas que han tenido divergencias y declaran haber tenido variaciones del contrato original (44)



**SÍ EXISTIERON VARIACIONES (porcentaje)**



**¿EN CUÁNTOS MESES EXISTIERON VARIACIONES DE PLAZO? (promedio meses)**



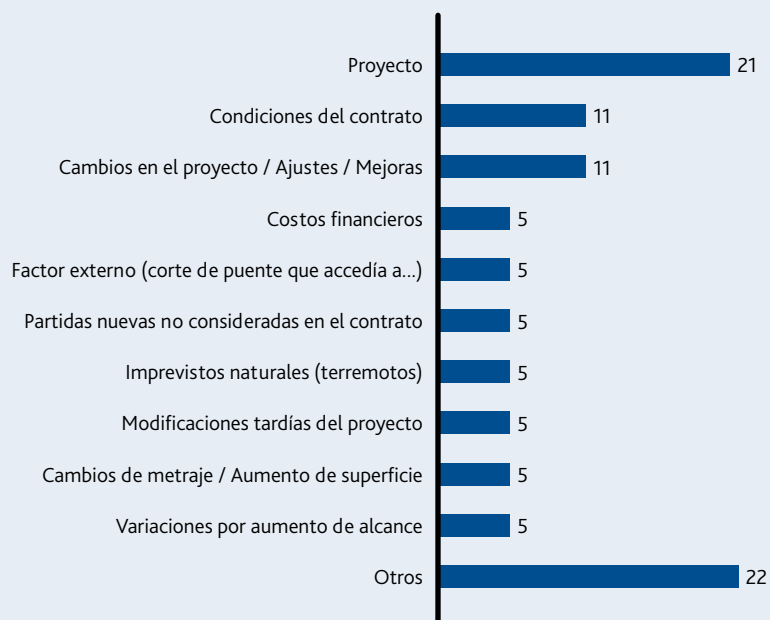
Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, y que tuvieron variaciones en sus contratos, en el 92% de ellas existieron variaciones de plazos. Las variaciones fueron cercanas a 6 meses en promedio.

### ¿Existió algún otro tipo de variación en los contratos que no hayamos mencionado?

Base: empresas que han tenido divergencias y declaran haber tenido variaciones del contrato original (44)



### ¿DE QUÉ TIPO? (porcentaje)



- ▶ 39% de las empresas que declaran divergencias con variaciones en sus contratos, declara la existencia de variaciones distintas a plazos, costos y valores. Destacan a cambios relacionados a los proyectos (32%) y a las condiciones del contrato (11%).

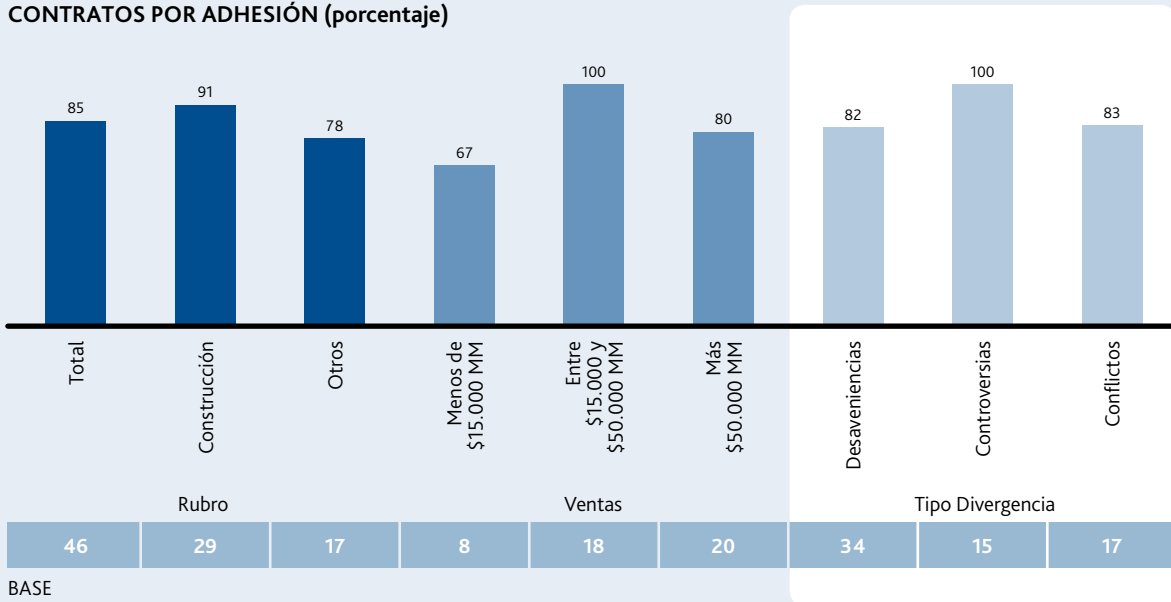
Los contratos en los que hubo algún tipo de divergencia, ¿eran por adhesión o no?

Base: empresas que han tenido divergencias (46)



■ Por adhesión (en su mayoría o todos), 85%  
 (medición 2013, 97%)  
 ■ No por adhesión (en su mayoría o todos), 15%

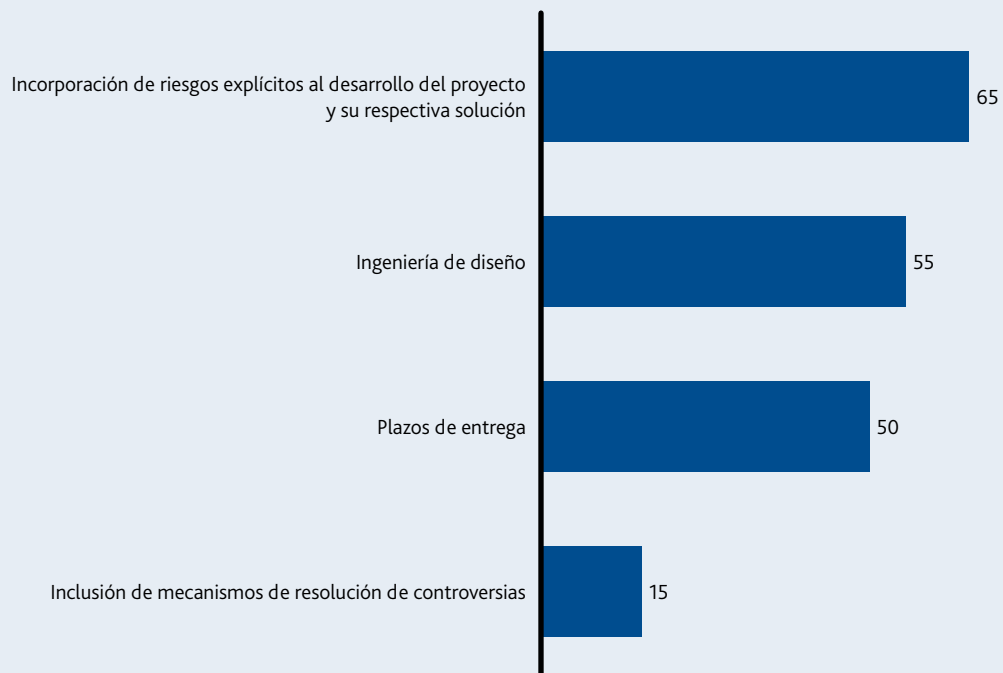
CONTRATOS POR ADHESIÓN (porcentaje)



- Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, en el 85% de los casos los contratos eran "por adhesión". Es más frecuente este tipo de contrato en las empresas de menor facturación y entre las empresas que declaran "Controversias".

**En cuanto a las divergencias previo a la firma del contrato, dígame cuáles de éstas ha tenido:**  
*Base: empresas que han tenido divergencias (46)*

**SÍ HA TENIDO (porcentaje)**



► El principal tipo de divergencia previo a la firma del contrato se relaciona a la incorporación de riesgos explícitos al desarrollo del proyecto y su respectiva solución (65%). Un 55% menciona la "ingeniería de diseño".

**En cuanto a las divergencias posteriores a la firma del contrato, dígame cuáles de éstas ha tenido:**  
*Base: empresas que han tenido divergencias (46)*

**SÍ HA TENIDO (porcentaje)**

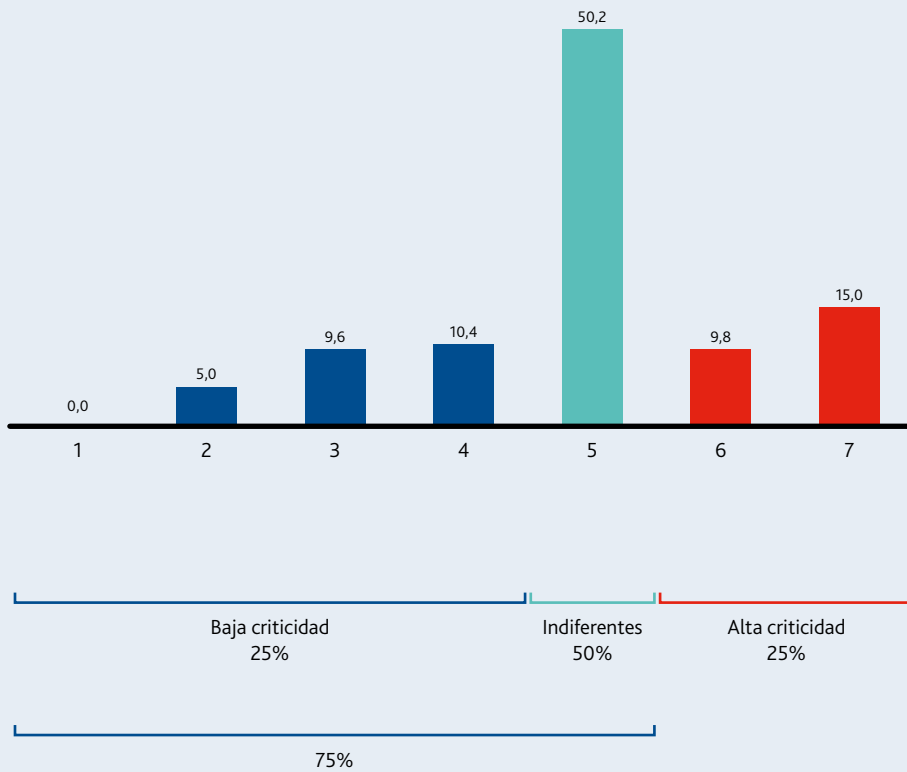


- ▶ El principal tipo de divergencia posterior a la firma del contrato se relaciona a las modificaciones al proyecto originalmente pactado (95%). Un 80% menciona la inspección de avance de obras y con el mismo porcentaje el plazo de desarrollo del proyecto.

¿En qué grado cree Ud. que las divergencias que ha tenido han sido "críticas" para su empresa?  
 Utilice una escala de 1 a 7, donde 1 es "nada de crítico" y 7 es "muy crítico?"

Base: empresas que han tenido divergencias (46)

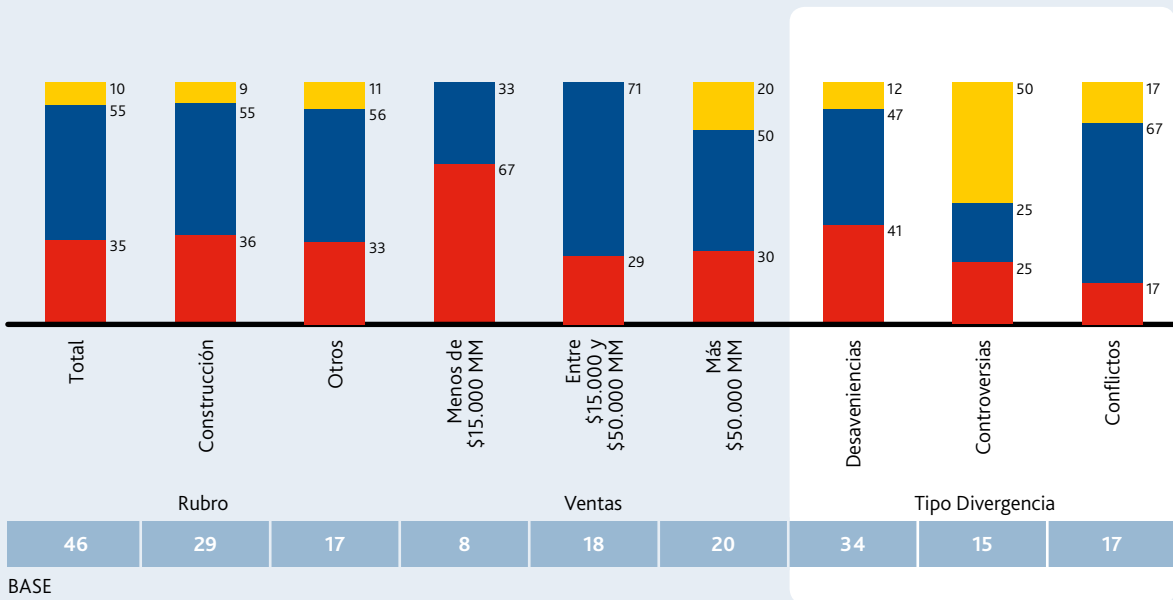
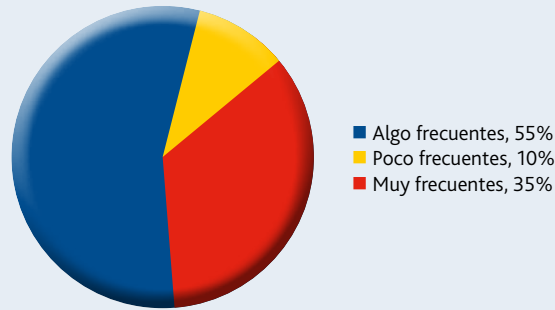
NOTA ASIGNADA (porcentaje)



► Divergencias no son consideradas críticas para la empresa.

¿Qué tan frecuentes diría Ud. que han sido las divergencias en su empresa?

Base: empresas que han tenido divergencias (46)

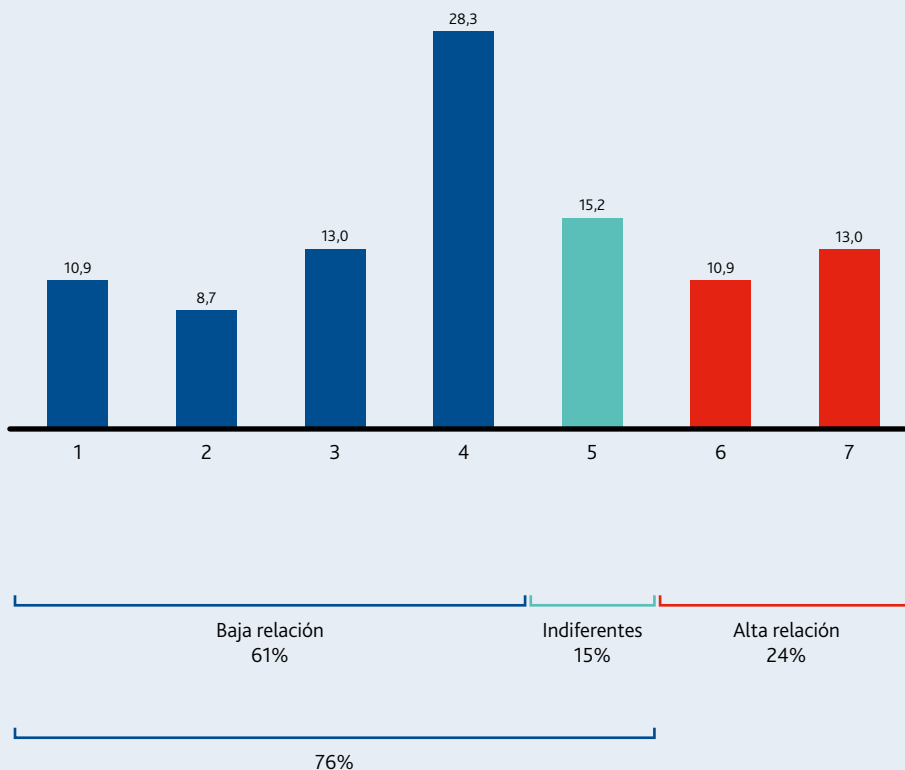


► La mayoría de las empresas declara que las divergencias han sido "algo frecuentes" en sus organizaciones; un importante 35% creen que han sido "muy frecuentes". La frecuencia es mayor en las empresas de menor facturación (67%).

Entendiendo que todas las diferencias entre partes generan cierto grado de conflictividad, ¿en qué grado cree Ud. que el nivel de conflictividad derivado del contrato está ligado al monto del mismo, es decir, "a mayor monto mayor conflictividad"? Utilice una escala de 1 a 7, donde 1 es "nada de relacionado" y 7 es "muy relacionado?"

Base: empresas que han tenido divergencias (46)

NOTA ASIGNADA (porcentaje)

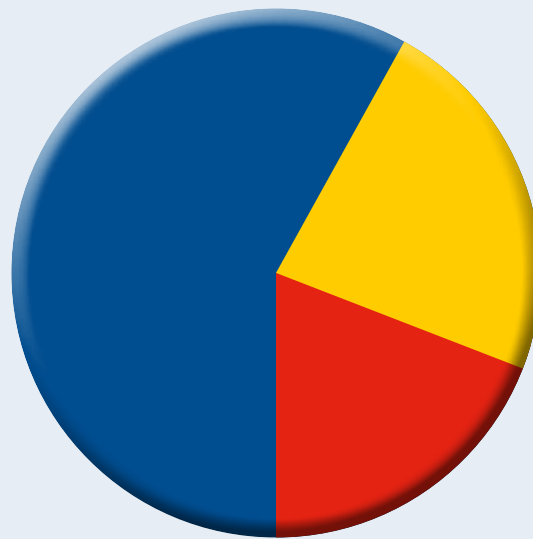


► No existe una relación directa entre el monto del contrato y el nivel de conflictividad contractual del mismo.



Considerando a su mandante más habitual, y en aquellos contratos donde se generó algún tipo de divergencia, dígame en qué porcentaje estos contratos o "no se resolvieron", "se resolvieron parcialmente" o "se resolvieron íntegramente".

*Base: empresas que han tenido divergencias (46 empresas / 355 contratos)*

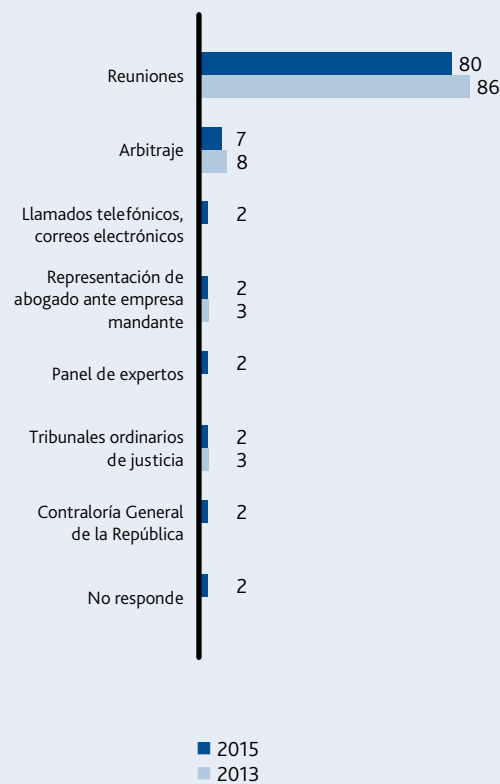


- Se resolvieron íntegramente, 58%  
(medición 2013, 48%)
- Se resolvieron parcialmente, 23%  
(medición 2013, 28%)
- No se resolvieron, 19%  
(medición 2013, 24%)

Indique cuál o cuáles fueron los mecanismos utilizados para intentar resolver estas divergencias. Después Indique el más importante (es decir el que fue más importante o crucial para acabar con las diferencias), el segundo y el tercero más importante".

Base: empresas que han tenido divergencias (46)

### PRINCIPAL MECANISMO



### TOTAL MECANISMOS

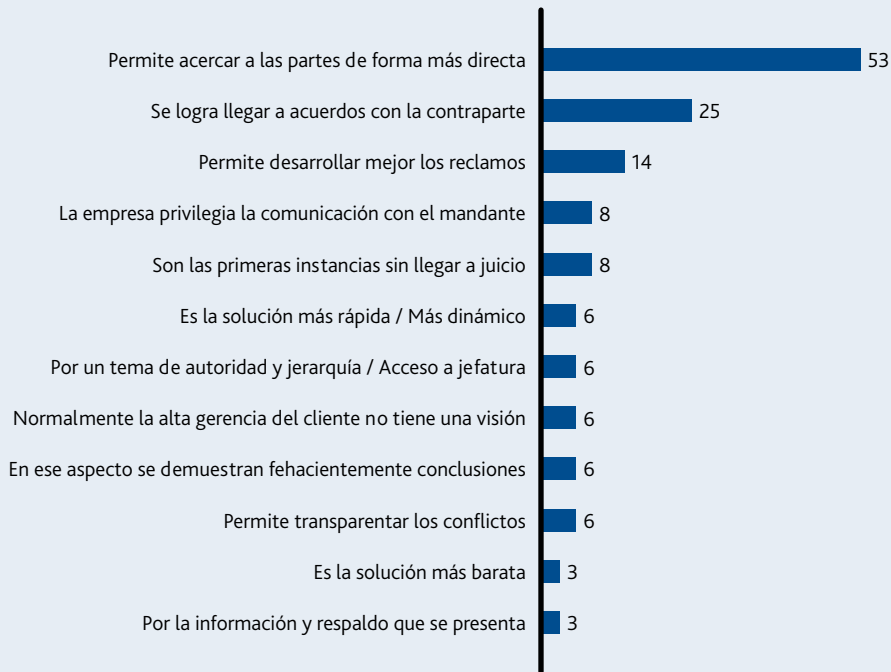


- ▶ Las reuniones son claramente el mecanismo más usado, principalmente porque en ellas se puede entablar una comunicación directa con los ejecutivos y encargados que toman las decisiones importantes de los proyectos. Los entrevistados ven en ellas una solución real para resolver las divergencias: 78%.

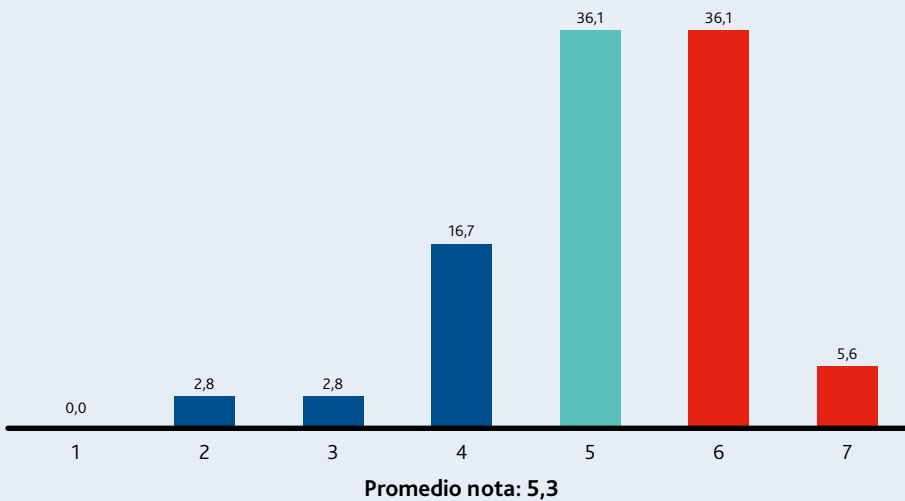
**¿Por qué fue ese el mecanismo más importante?**

Base: empresas que han tenido divergencias y han usado las REUNIONES COMO MECANISMO

**¿POR QUÉ? (porcentaje)**



**EN UNA ESCALA DE 1 A 7, DONDE 1 ES "NADA DE EFECTIVO" Y 7 ES "MUY EFECTIVO", ¿CÓMO EVALÚA LA EFECTIVIDAD DE ESTE MECANISMO EN RESOLVER LAS DIVERGENCIAS CONTRACTUALES? (porcentaje)**



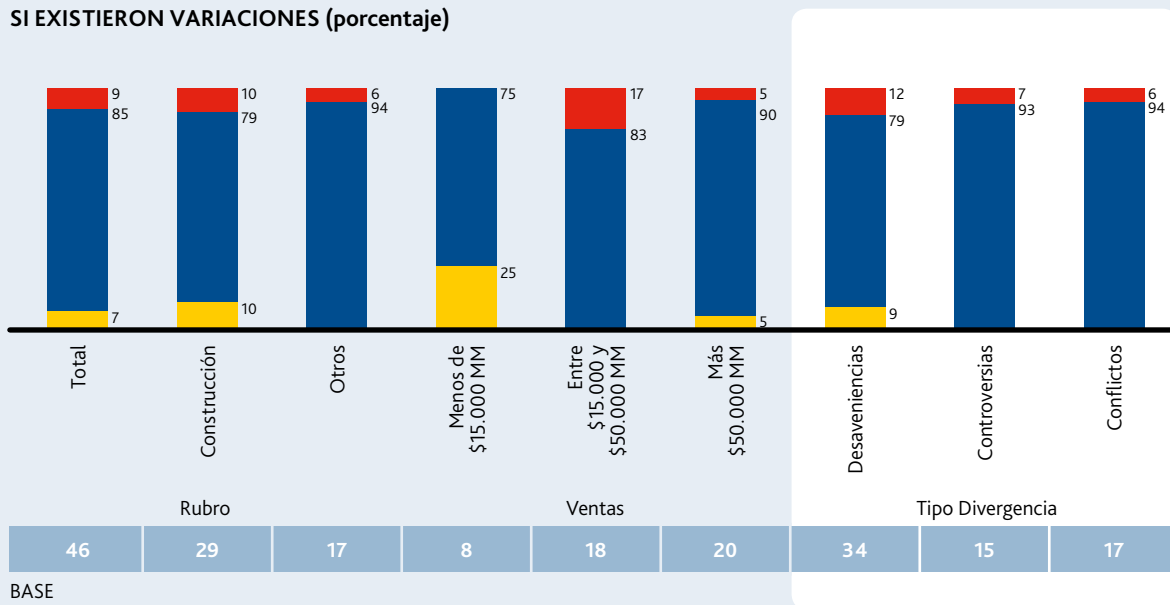
**Dígame en qué momento PRINCIPAL de la ejecución del contrato Ud. estima que aparecen, generalmente, estas divergencias?**

Base: empresas que han tenido divergencias (46)



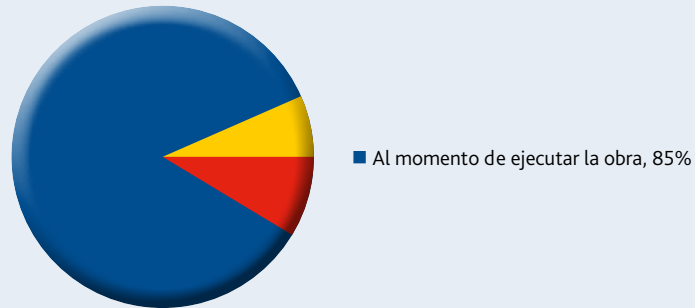
- Al momento de ejecutar la obra, 85% (medición 2013, 74%)
- Al momento de iniciar la obra, 6%
- Una vez terminada la obra, 9%

**SI EXISTIERON VARIACIONES (porcentaje)**

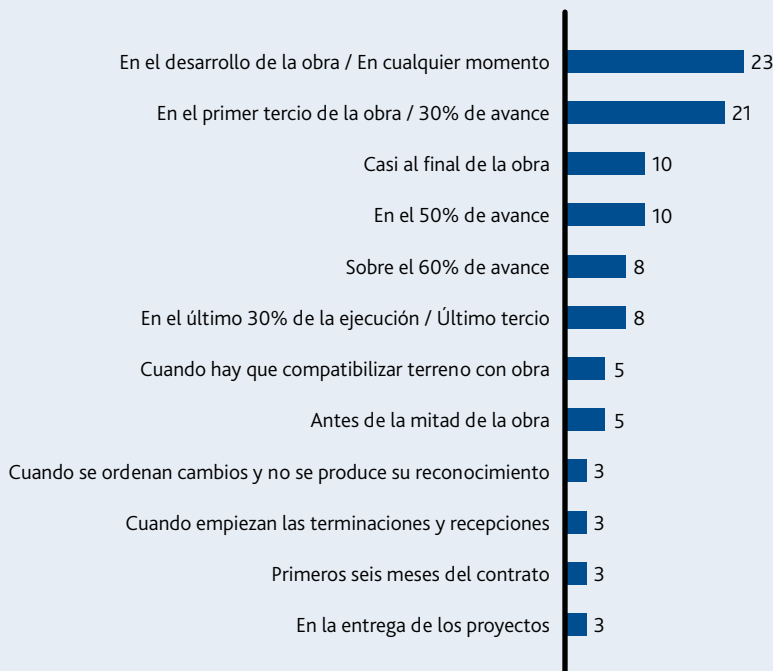


**¿En qué momento de la ejecución de la obra es recurrente que surja la divergencia?**

Base: empresas que han tenido divergencias y que las identifican "al momento de ejecutar la obra" (39)



**PRIMERA MENCIÓN (porcentaje)**



- ▶ 28% considera que las divergencias ocurren en torno al 30% de avance del contrato
- 44% antes de la mitad de la obra
- 31% sobre el 60% de avance de la misma

**Considerando a su mandante más habitual, y en aquellos contratos donde se generó algún tipo de divergencia ¿cuáles fueron los principales motivos o causas de estas divergencias?**

Base: empresas que han tenido divergencias (46)

**TOTAL CAUSAS (respuesta múltiple - porcentaje)**



► Las principales causas de Divergencias se mantienen respecto de la encuesta anterior. Y aparecen nuevas...

**Considerando a su mandante más habitual, y en aquellos contratos donde se generó algún tipo de divergencia ¿cuáles fueron los principales motivos o causas de estas divergencias?**

*Base: empresas que han tenido divergencias (46)*

**DESAVENIENCIAS**



**Considerando a su mandante más habitual, y en aquellos contratos donde se generó algún tipo de divergencia ¿cuáles fueron los principales motivos o causas de estas divergencias?**

Base: empresas que han tenido divergencias (46)

**CONTROVERSIAS**





**Considerando a su mandante más habitual, y en aquellos contratos donde se generó algún tipo de divergencia ¿cuáles fueron los principales motivos o causas de estas divergencias?**

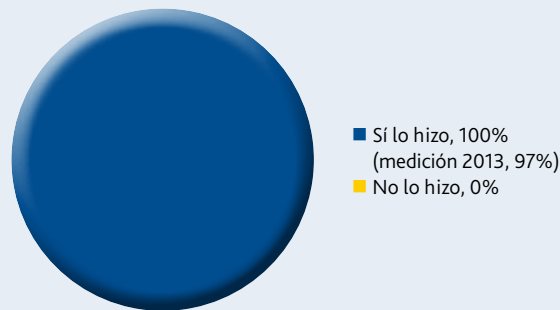
Base: empresas que han tenido divergencias (46)

**CONFLICTOS**



Por favor considere ahora la **ÚLTIMA DIVERGENCIA** que tuvo en alguno de sus contratos. Indique si Ud. puso en conocimiento de su mandante en forma inmediata y oportuna el hecho que dio origen a la divergencia.

Base: empresas que han tenido divergencias (46)



¿A QUIÉN PUSO EN CONOCIMIENTO? (porcentaje)



► Se observa que el 100% de la empresas puso en conocimiento de su mandante de forma inmediata y oportuna el hecho que dio origen a la divergencia. Principalmente se puso en conocimiento al Gerente o Jefe de Proyecto (41%) y al Inspector Fiscal (24%).

PRINCIPALES RESULTADOS - MÓDULO 4

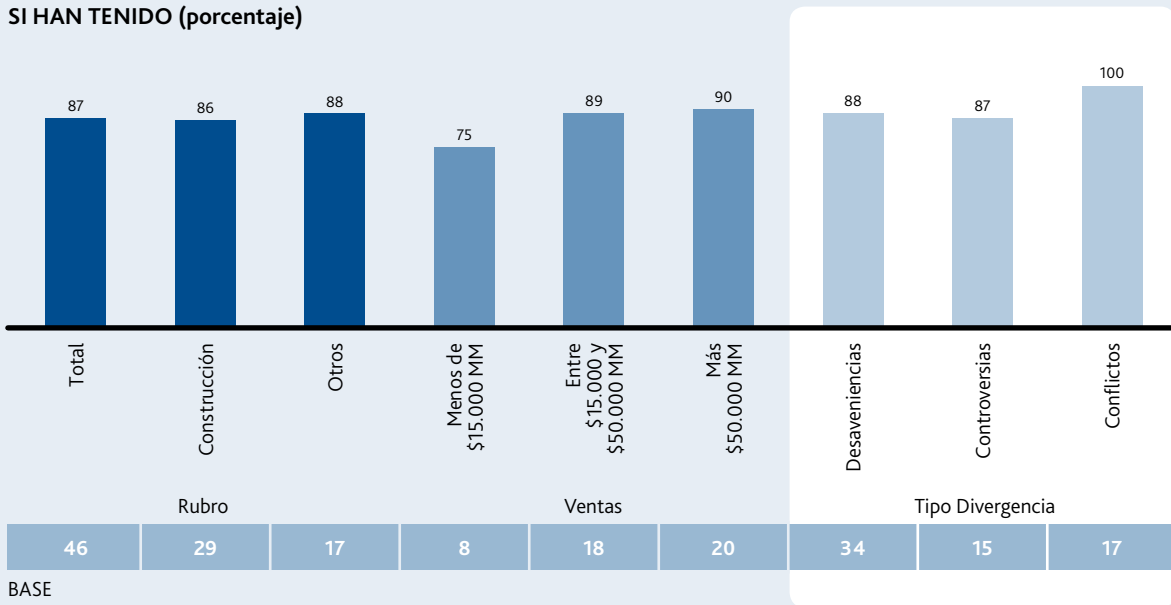
## Impacto de las divergencias

De acuerdo a su percepción, y refiriéndose en general a las divergencias que ha tenido en sus contratos. ¿Ud. considera que éstas han tenido efectos negativos en su empresa?

Base: empresas que han tenido divergencias (46)



SI HAN TENIDO (porcentaje)

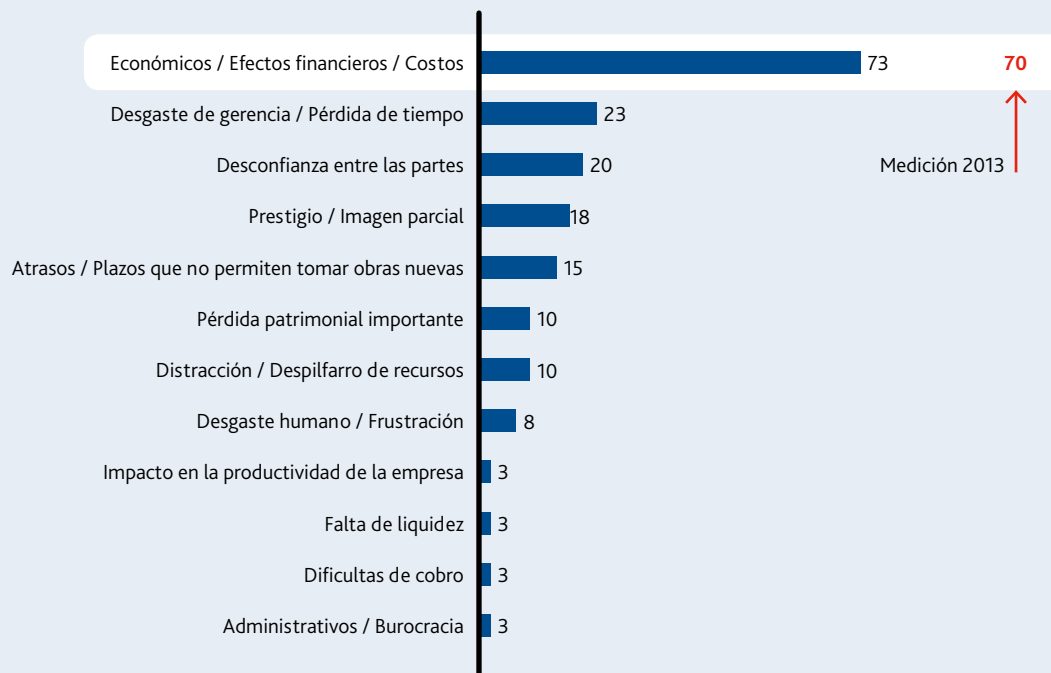


BASE

### ¿Cuáles efectos negativos?

Base: empresas que han tenido divergencias y han tenido efectos negativos (40)

#### PRINCIPAL EFECTO NEGATIVO ESPONTÁNEO (respuesta única / porcentaje)

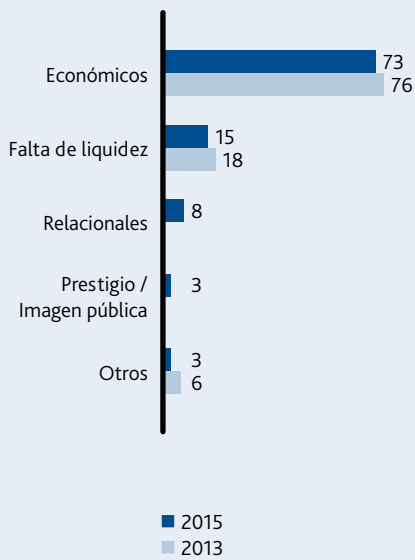


- ▶ Tanto espontáneamente como en forma ayudada (siguiente lámina), el principal efecto negativo de las divergencias se vincula a un impacto económico, de aumento de costos y de disminución en las márgenes de rentabilidad del proyecto (73%), resultado casi idéntico al obtenido el 2013.

Ahora le mencionaré algunos efectos negativos que podrían haber sido provocados por las divergencias que hemos conversado. Dígame cuál es el más importante que Ud. identifica, el segundo (si lo hubiere) y el tercero más importante.

Base: empresas que han tenido divergencias y han tenido efectos negativos (40)

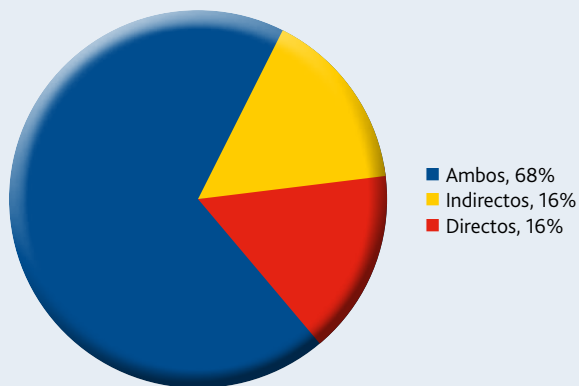
PRINCIPAL EFECTO



TOTAL EFECTOS



¿EL IMPACTO ECONÓMICO SE DETECTÓ EN LOS COSTOS DIRECTOS O INDIRECTOS DEL PROYECTO?

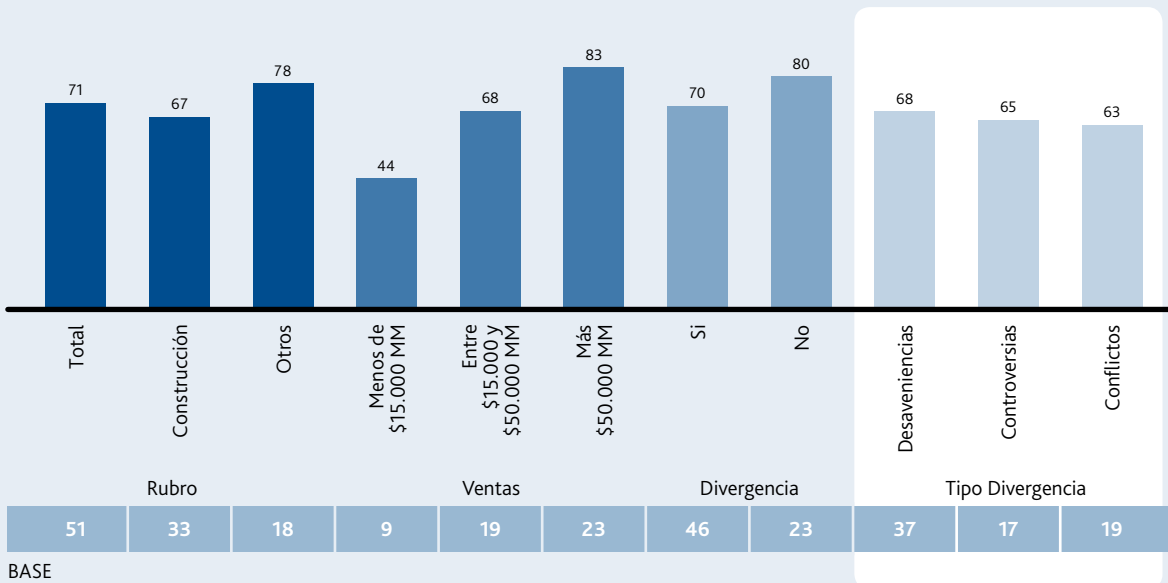
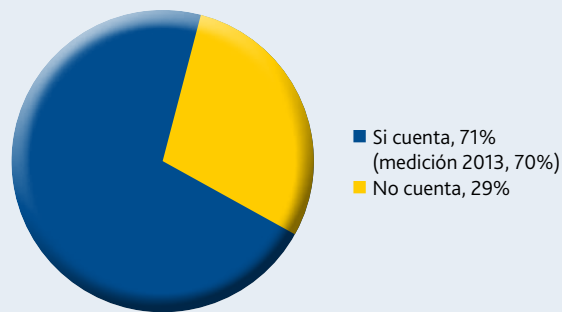


PRINCIPALES RESULTADOS - MÓDULO 5

## Existencia de políticas y estrategias para resolver divergencias

Dígame por favor si su empresa cuenta con alguna política o estrategia para resolver este tipo de divergencias, conflictos o dificultades.

Base: total muestra (51)



► 70% de las empresas que sí han tenido divergencias cuenta con políticas para resolverlas; 80% de las empresas que no ha tenido divergencias sí cuenta con políticas para enfrentarlas; Las empresas de menor facturación tienden a contar con menos políticas que aquellas que facturan más.

**¿Cuáles son estas políticas o estrategias para resolver este tipo de divergencias?**

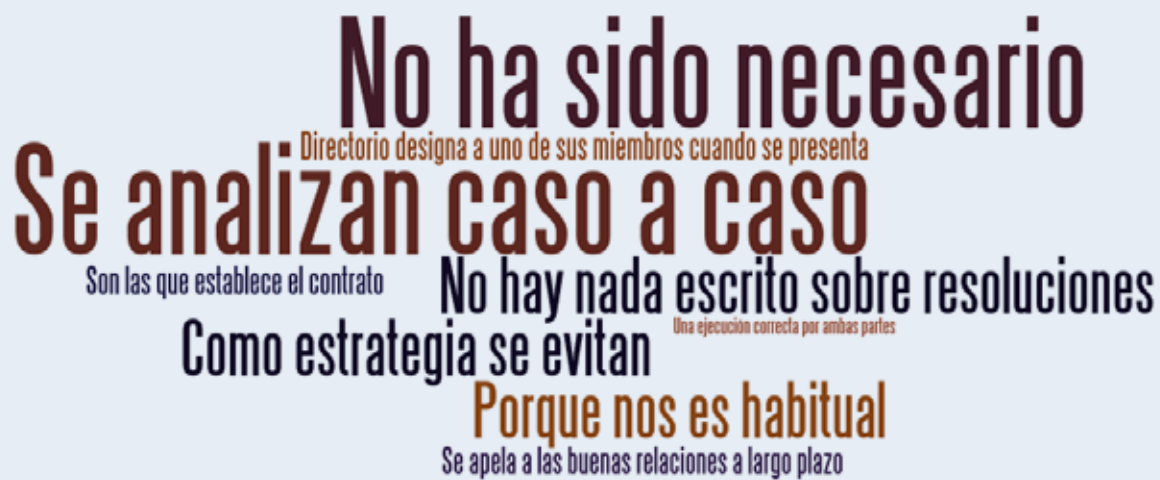
*Base: empresas que sí tienen políticas o estrategias (36)*

**TOTAL RESPUESTA ESPONTÁNEA (respuesta múltiple / porcentaje)**



¿Por qué no cuenta con estas políticas o estrategias para resolver este tipo de divergencias?  
Base: empresas que NO tienen políticas o estrategias (15)

PRINCIPALES MENCIONES  
Discurso cualitativo



*El tamaño de la palabra denota su frecuencia en el discurso*



Si Ud. pudiese hacer cambios o propuestas a un contrato para que éste represente mejor el objetivo del mismo, ¿qué sugeriría?

Base: empresas que NO tienen políticas o estrategias (15)

#### PRINCIPALES MENCIONES

Discurso cualitativo



El tamaño de la palabra denota su frecuencia en el discurso

Para finalizar, ¿quisiera agregar alguna otra información respecto de lo que hemos conversado?

Base: total muestra (51)

#### PRINCIPALES MENCIONES

Discurso cualitativo



El tamaño de la palabra denota su frecuencia en el discurso



