

RELACIÓN ENTRE MANDANTES Y CONTRATISTAS

UNA PREOCUPACIÓN PERMANENTE
DE LA CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN

RELATIONSHIP BETWEEN CONSTITUENTS 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 CONSTITUENTS 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 tres 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 tercera, cuyos resultados se comentan en el presente documento, se realizó entre noviembre y diciembre de 2016.

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 with monitoring, evaluating and contributing systematically to the improvement of 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 with the Chamber.

As part of the many initiatives that have been implemented to accomplish this task, the Chamber has been conducting, for the last three 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 third one, discussed in this document, was carried out between November and December 2016.

We truly hope the information contained in this document can help to develop a better balanced and long lasting relationship, benefiting both the companies associated with the Chamber as well as to the Constituents' 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:

- *To get to know in which sectors of the economy the companies that face conflicts work.*
- *To quantify the number of contracts with conflicts and the relevance of these on the total.*
- *To find the profile of the differences.*
- *To quantify the solution of such differences.*
- *To identify the mechanisms used to solve them.*
- *To recognize causes and effects of the differences.*
- *To analyze possible methods to avoid them.*

► Quienes participaron *Who participated*

Las entrevistas se hicieron a 61 empresas (20% más que en la encuesta anterior) en forma presencial con los Gerentes Generales y/o Gerentes de Operaciones, en las oficinas de cada empresa.

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

Porcentaje de empresas	Facturación en millones de US\$
39%	Fact. >75
38%	22 < Fact. <75
23%	Fact. < 22

61 companies were interviewed (an increase of 20% with respect to the prior survey) in face to face conversations with the General Managers and / or Operations Managers, in the offices of each of the companies.

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

Percentage of companies	Invoicing in millions of US\$
39%	Inv. >75
38%	22 < Inv. <75
23%	Inv. < 22

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

El resultado obtenido en las últimas tres encuestas evidencia la predominancia de dos mandantes principales: el mandante público y el perteneciente al sector minería; 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 o Inspector Fiscal si la obra era pública.

	E 2016	E 2015	E 2013
Ministerios del Gobierno	38%	37%	33%
Minería	30%	35%	42%
Otros [Vivienda (10), Energía (5), Concesiones (3), Resto (18)]	32%	28%	25%

The result obtained in the last three surveys evidence the predominance of two main constituents: the public sector and the mining sector, in which it is also stated that, in most cases, the representative of the Constituent and counterpart of the Constructors was the Project Manager or the Fiscal Inspector, if it was a public project.

	E 2016	E 2015	E 2013
Government Ministeries	38%	37%	33%
Mining	30%	35%	42%
Others [Housing (10), Energy (5), Licensees (3), Others (18)]	32%	28%	25%

▶ **Contratos celebrados en el periodo 2012-2016** *Contracts signed in the period 2012-2016*

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 51 % corresponden a Minería y Ministerios.

De este total de contratos, el 38,4%, en promedio, fue suscrito por los Contratistas con empresas del Sector Público o Concesionarias y el 61,6% con las del Sector Privado. En el Sector Público destacan los contratos con los Ministerios, con Codelco (24,7% de los contratos en minería) y las concesiones. En el Sector Privado, el 81% de los contratos son en minería, aquellos con la industria, los con el comercio y la mayoría de los contratos en energía.

NÚMERO DE CONTRATOS SUSCRITOS POR LAS EMPRESAS ENCUESTADAS EN EL PERIODO 2014 al 2016						
	2014	2015	2016	Total	Total (%)	
Minería	193	186	148	527	26,8	61,6%
Energía	35	63	62	160	8,1	
Industria	42	57	48	147	7,5	
Comercio	37	33	32	102	5,2	
Otros	53	116	107	276	14,0	
Ministerios	141	176	162	479	24,3	
Concesionarios	4	102	103	209	10,6	
Metro	9	35	24	68	3,5	
Total	514	768	686	1.968	100,0	

The chart shows the number of contracts signed by sector in this period, between the Constituents and the Contractors of the Chilean Chamber of Construction. It can be observed that 51% corresponds to Mining and Ministries.

From this total of contracts, an average of 38,4% was signed by the Contractors with companies in the public sector or Licensees and 61,6% with companies in the private sector. In the public sector, the contracts which outstand are the ones with the Ministries, with CODELCO (24,7% of the contracts in Mining) and licensees. In the private sector, 81% of the contracts are in mining, and then with industry and commerce, most of the contracts are in energy.

NUMBER OF CONTRACTS SIGNED BY THE SURVEYED COMPANIES DURING THE PERIOD 2014 - 2016					
	2014	2015	2016	Total	Total (%)
Mining	193	186	148	527	26,8
Energy	35	63	62	160	8,1
Industry	42	57	48	147	7,5
Commerce	37	33	32	102	5,2
Other	53	116	107	276	14,0
Ministries	141	176	162	479	24,3
Licensees	4	102	103	209	10,6
Subway	9	35	24	68	3,5
Total	514	768	686	1.968	100,0

61,6%

► 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)	36%
Precios Unitarios (valor para cada ítem de la obra)	38%
Mixtos (SA + PU) y de otro tipo	27%

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>36%</i>
<i>Unit Prices (value per each item of the work)</i>	<i>38%</i>
<i>Mixed (LS + UP) and of other types</i>	<i>27%</i>

► Problemas contractuales

Contractual issues

Del total de la muestra (1.968 contratos) se seleccionaron 999 contratos que correspondían a clientes habituales en el período 2014 - 2016 y 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 999 contratos se detectaron 466 casos en que hubo algún tipo de problema:

Desavenencias	74%
Controversias	12%
Conflictos	14%

En suma, en uno de cada dos 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 (35%) seguidos por los de Precios Unitarios (30 %)

Si bien es cierto en 265 contratos las partes resolvieron en forma amigable sus problemas (un 18% más que en la medición anterior), no es menor que en 201 casos ello no fue posible. Esta cifra, aunque representa solo el 20% de los contratos analizados, no favorece 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; cifra que es igual a la obtenida en la encuesta anterior y menor que el registro de la primera medición (14%).

Los problemas se produjeron en los siguientes sectores:

Sector	Casos	Porcentaje %
Ministerios	215	46,0
Minería	140	30,0
Energía	27	5,8
Metro	9	1,9
Comercio	7	1,5
Otros	68	14,6

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 68% de los contratistas opinó que la participación de este no fue gravitante en la resolución de las divergencias y un 32% 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 21%. Así también se indica que en un 96% de ellos hubo aumentos de plazo, los que en promedio fueron de 4 meses. Esto para el normal de las obras con duración de 1 a 1.5 años representa entre un 33% y un 22% de aumento de plazo.

From the total of the sample (1,968 contracts), 999 contracts were selected; they corresponded to regular clients during the period 2014 - 2016 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 with recourse to law.*

In the 999 contracts, 464 cases in which there was some kind of problem were detected:

<i>Disputes</i>	74%
<i>Controversies</i>	12%
<i>Conflicts</i>	14%

In summary, one in two contracts had some kind of problem that could not be solved by the parties; of them, 43% was settled with the help of a third party and 57% was settled by recourse to law. The contracts with a higher level of divergence were the Lump Sum ones (35%) followed by the Unit Prices contracts (30%).

Although 265 contracts were settled by the parties in a friendly way (18% more than in the previous survey), it is not less important that in 201 cases this was not possible. Despite the fact that this figure represents only 20% of the analyzed contracts, this fact does not help the necessary good understanding between Constituents 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 had not had any problems with the constituents in the contract. This figure is lower than in the previous survey, which was 14%.

The problems occurred in the following sectors:

Sector	Cases	Percentage %
Ministries	215	46,0
Mining	140	38,0
Energy	27	5,8
Subway	9	1,9
Commerce	7	1,5
Others	68	14,6

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

In those cases where the parties did not solve their differences through direct conversation and it was necessary to engage the participation of a third party, 68% of the contractors stated that the participation of this person was not relevant in the solution of differences and 32% estimated that the participation had been relevant.

In most contracts with differences, these increased their value and there was an average increase of 21%. It is also stated that in 96% of the cases there was an increase in time, with an average of 4 months. For most of the construction works with duration of 1 to 1.5 years, this represents an increase of 33 to 22% in deadline.

► 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

Variations in the contracts have different reasons. These are the most common:

- *Changes in the project*
- *Changes in the conditions of the contract*
- *Increases in works*
- *External and unexpected factors*

► 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 82 % de los casos donde hubo divergencias los contratos fueron por adhesión.

De las 55 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.
- Plazos para el desarrollo del proyecto
- Entrega oportuna del terreno. Interferencias.
- Estudio de mecánica de suelos incompleto o defectuoso.
- Pago oportuno de los Estados de Pago.
- Riesgos no asignados en el contrato.

La frecuencia de los problemas contractuales identificados es percibida en aumento, lo que explica el que 41 % de las empresas encuestadas que tuvieron problemas durante el desarrollo de las obras considere que ellos fueron altamente críticos para su empresa. Es así como 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 is generated even before signing the contracts. It is usual that the Constituent has a Contract Type which has to be accepted by the Contractor without the possibility of changing any of the clauses. This contract is called Standard-Form Agreement; if the contractor does not accept it, his chances of losing the bid are high. In 82% of the cases where there were differences, the contracts were Standard-Form agreements.

The 55 companies that stated they had had some problems before signing the contracts, the following reasons were mentioned:

- *Identification and risk allocation.*
- *Design engineering.*
- *Deadlines to execute the work.*
- *Lack of some mechanism to solve differences.*

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

- *Modifications to the project originally agreed.*
- *Deadlines to develop the work.*
- *Incomplete or faulty study of soil mechanics.*
- *Appropriate land delivery. Interferences.*
- *Timely payment of Paying States.*
- *Unallocated risks in the contract.*

The frequency of the contractual issues is perceived as rising, which explains why 41 % of the surveyed companies that had problems during the development of the works considered that they were highly critical towards their company. Furthermore, 87% consider that these problems have had a negative effect on the company, mainly from the economic point of view and also on their prestige, management weakening, waste of time and loss of trust with the constituents.

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 él.
- 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 Constituents and Contractors in such a way that it is possible to clearly identify the causes of the differences between the parties during the execution of the works.

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

1. ABOUT THE NEGOTIATION OF THE CONTRACT

- 1.1 *The parties must fully know the terms of the contract and the extent of the works included in it.*
- 1.2 *There must be clear identification of risks and who is assigned to properly value them. There must be a precise definition of how the hidden risks will be dealt with.*
- 1.3 *The contractor's comments about the different clauses of the Standard Form Contract used by the Constituent must be taken into account.*
- 1.4 *The ways in which changes in the project that affect the size and times of execution will be dealt with must be clearly established.*
- 1.5 *Payment and payment deadlines must be set precisely.*
- 1.6 *The maximum limit of liability of the Contractor must be precisely stated.*
- 1.7 *Fines applicable to both parties in the case of breaches of duties must be clearly established. Values must be proportional to the amounts of the contract.*

- 1.8 *There must be an instance to resort to in the case of differences that turn into controversies or conflicts, a mechanism of early resolution of conflicts, mediation, dispute arbitration, etc.*

2. ABOUT THE EXECUTION OF THE CONTRACT

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

▶ **Principales Resultados**
Main Results

**Encuesta 2016 Relación contractual
Mandantes/Contratistas**
2016 Constituents/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 noviembre y diciembre de 2016.

MUESTRA

- Se entrevistaron a 61 empresas socias de la CCHC.
- Considerando el total de 76 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. Porcentaje de éxito 80%.

OBJECTIVE GROUP

- *Companies belonging to the CCHC.*
- *The General Manager or any other responsible position for the company contracts were interviewed.*

DATA COLLECTION

- *Face to face surveys, carried out 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 November to December, 2016.*

SAMPLE

- *61 companies belonging to the CChC were interviewed.*
- *Considering the total of 76 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.*

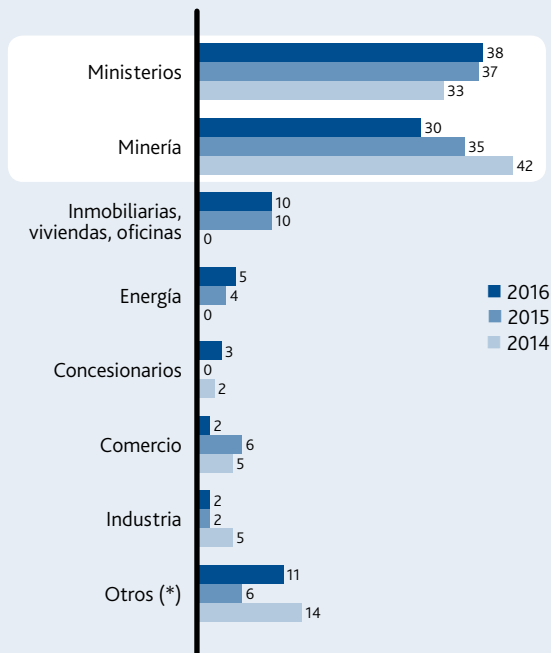
PRINCIPALES RESULTADOS - MÓDULO 1

Identificación de sectores productivos

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

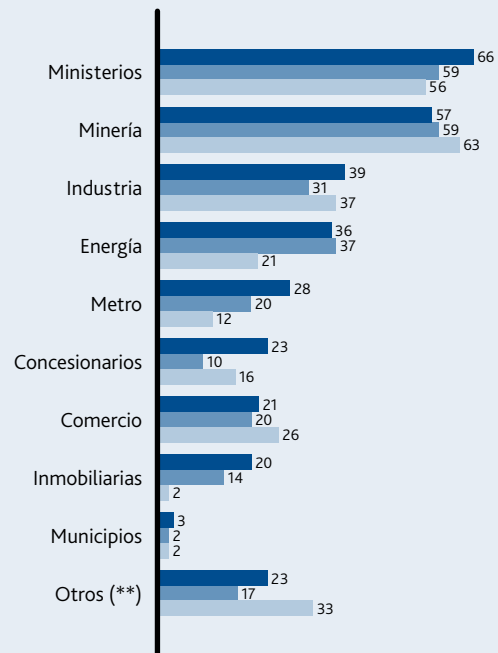
Base: total muestra (61)

PRINCIPAL SECTOR (porcentaje)



(*) Otros:
 Metro, 3 / Establecimientos educacionales, 2 / Establecimientos salud, 2 / Infraestructura sanitaria, 2 / Constructoras, 2 / Gobiernos regionales, 2

OTROS SECTORES (porcentaje)



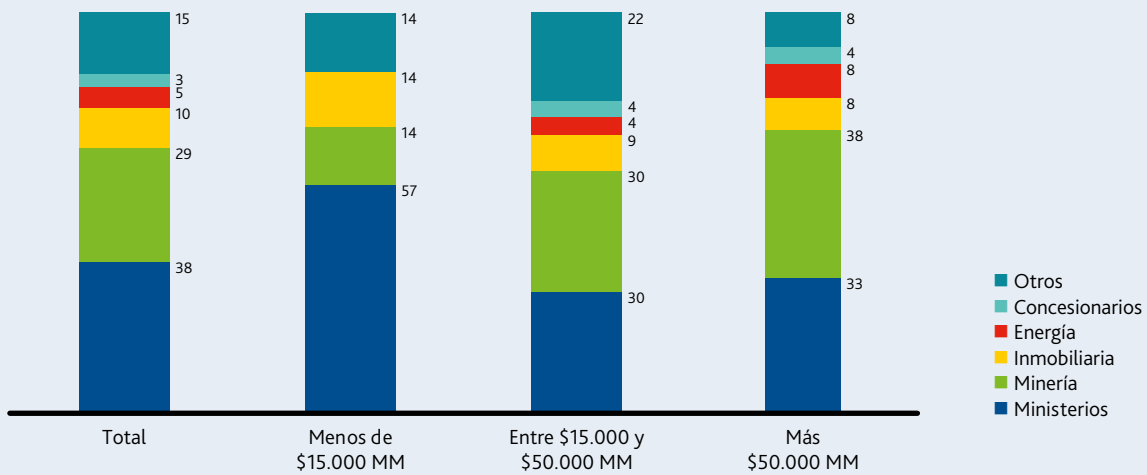
(**) Otros:
 Establecimientos educacionales, 7 / Constructoras, 3 / Establecimientos salud, 3 / Gobiernos regionales, 3 / Servicios sanitarios, 2 / Infraestructura sanitaria, 2 / Instituciones fiscales, 2

▶ Los dos principales sectores productivos al que pertenecen los mandantes son Ministerios y Minería. Si bien este resultado es similar al de la medición 2015, destaca la tendencia a la baja en los contratos mineros.

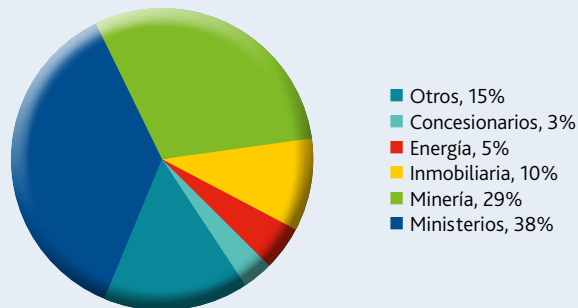
Para comenzar, dígame los sectores productivos a los que pertenecen los principales mandantes que contratan los servicios de su empresa

Base: total muestra (61)

PRINCIPAL SECTOR 2016 (porcentaje)



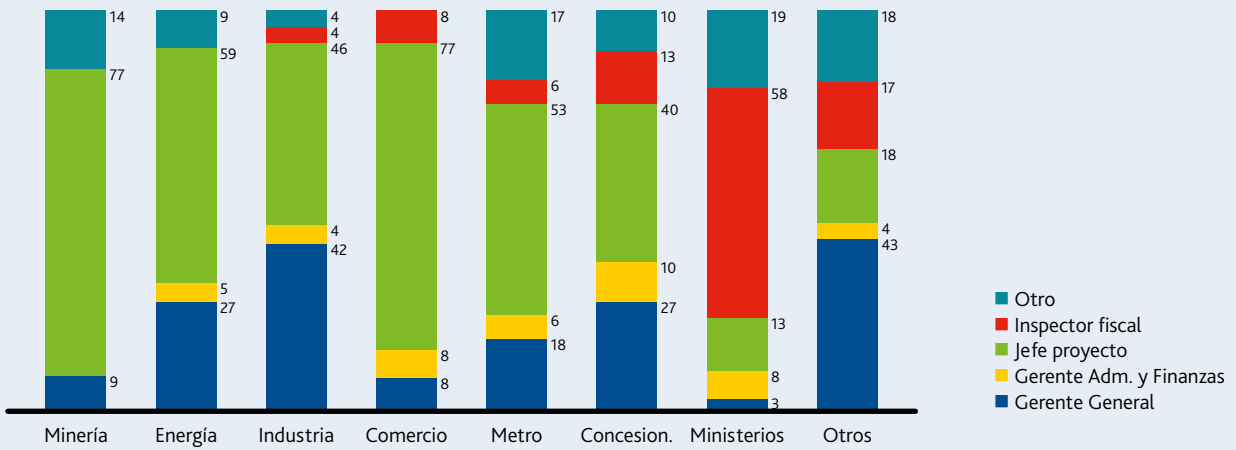
Ventas				BASE
61	14	23	24	



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

Base: total muestra (61)

SECTOR PRODUCTIVO (porcentaje)



Sector productivo							
35	22	24	13	17	15	40	23

BASE

► En la mayoría de los sectores productivos la principal contraparte contractual de las empresas es el Jefe de Proyecto. En el sector Industria la principal contraparte es el Gerente General y en el caso de los Ministerios es el Inspector Fiscal.

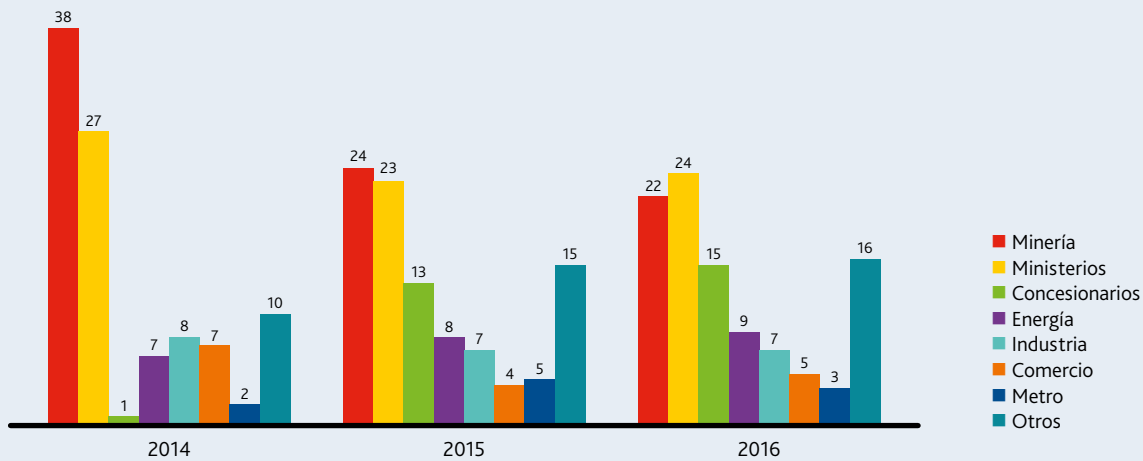
PRINCIPALES RESULTADOS - MÓDULO 2

Número de contratos y divergencias

Número y porcentaje de contratos celebrados durante los años 2014, 2015 y 2016, cruzados por sectores productivos.

Base: total muestra (61 empresas / 1.968 contratos)

COLUMNA (porcentaje)



	2014	2015	2016	TOTAL	TOTAL %
Minería	193	186	148	527	26,8
Ministerios	141	176	162	479	24,3
Concesionarios	4	102	103	209	10,6
Energía	35	63	62	160	8,1
Industria	42	57	48	147	7,5
Comercio	37	33	32	102	5,2
Metro	9	35	24	68	3,5
Otros	53	116	107	276	14,0
Totales	514	768	686	1968	100,0

51,1%

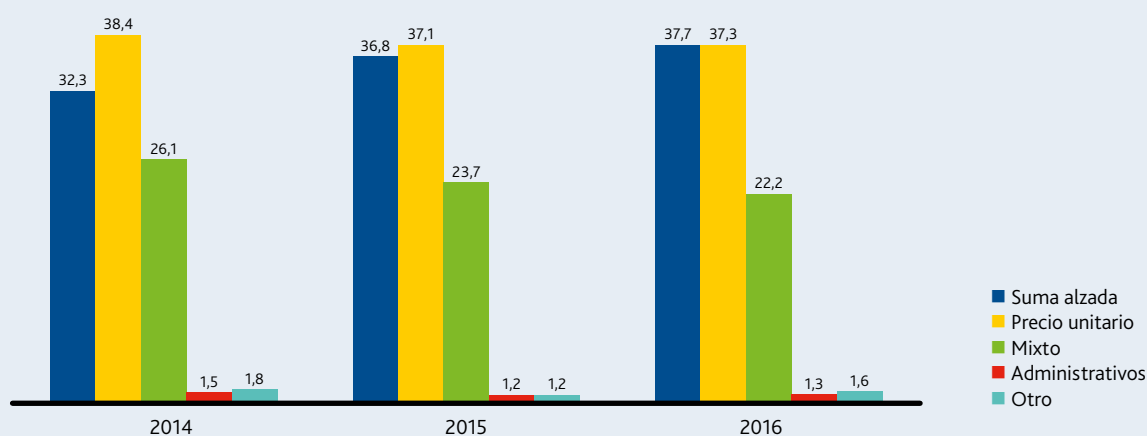
26,2%

CONSIDERANDO AL MANDANTE MÁS HABITUAL

Número y porcentaje de contratos celebrados durante los años 2014, 2015 y 2016, cruzado por tipo de contrato.

Base: total muestra 61 empresas; 999 contratos

FILA (porcentaje)



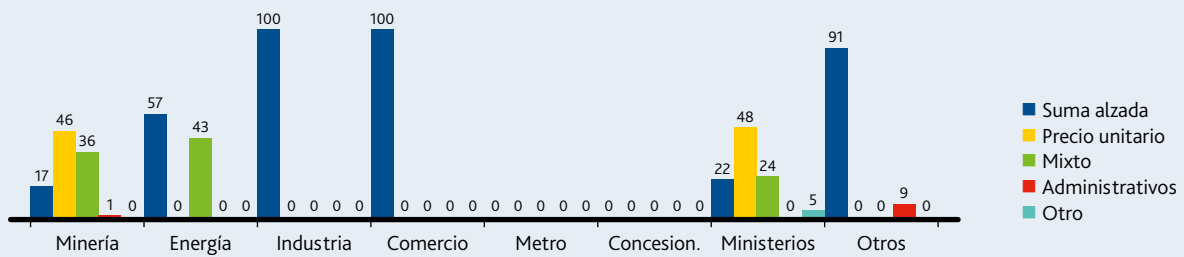
	2014						2015						2016					
	S.Alz.	P.Unit	Mixto	Adm	Otro	Total	S.Alz.	P.Unit	Mixto	Adm	Otro	Total	S.Alz.	P.Unit	Mixto	Adm	Otro	Total
Minería	28	77	59	2	0	166	17	6	67	0	0	90	17	6	56	0	0	79
Energía	4	0	3	0	0	7	3	16	0	0	0	19	4	19	0	0	0	23
Industria	15	0	0	0	0	15	3	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3
Comercio	6	0	0	0	0	6	2	2	0	1	0	5	2	0	0	0	0	2
Metro	0	0	0	0	0	0	0	11	3	0	0	14	0	6	2	0	0	8
Concesionarios	0	0	0	0	0	0	7	7	0	0	0	14	3	4	0	0	0	7
Ministerios	25	54	27	0	6	112	27	76	10	0	4	117	24	69	12	0	5	110
Otros	32	0	0	3	0	35	67	9	1	3	0	80	66	14	0	4	0	84
Total	110	131	89	5	6	341	126	127	81	4	4	342	119	118	70	4	5	316
% Fila	32,30	38,40	26,10	1,50	1,80	100	36,84	37,13	23,68	1,17	1,17	100	37,66	37,34	22,15	1,27	1,58	100

CONSIDERANDO AL MANDANTE MÁS HABITUAL

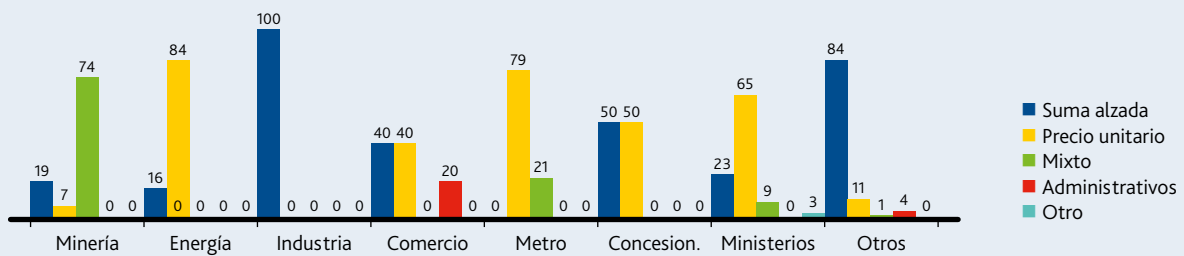
Número y porcentaje de contratos celebrados durante los años 2014, 2015 y 2016, cruzado por tipo de contrato.

Base: total muestra 61 empresas; 999 contratos

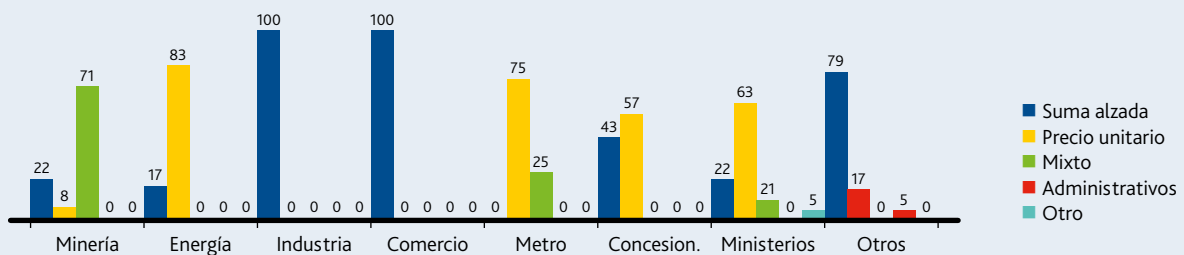
2014 FILA (porcentaje)



2015 FILA (porcentaje)



2016 FILA (porcentaje)

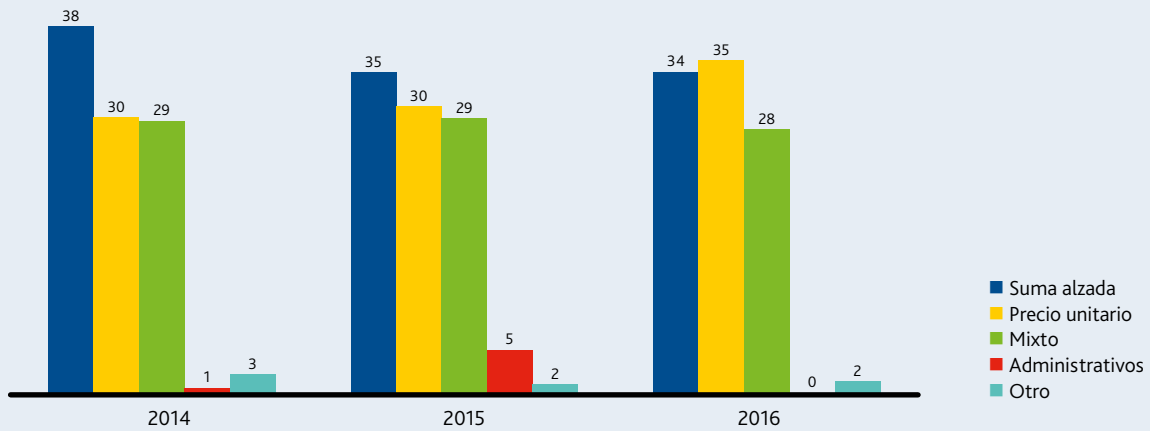


CONSIDERANDO AL MANDANTE MÁS HABITUAL

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

Base: total muestra 61 empresas; 466 contratos

FILA (porcentaje)



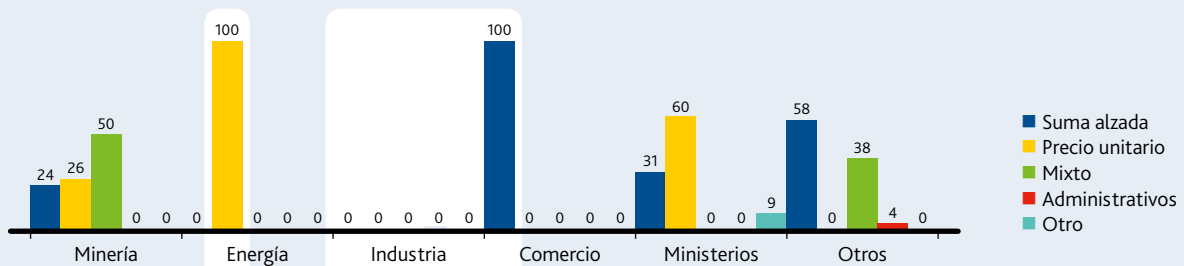
- ▶ 47% de los contratos celebrados entre 2014 a 2016 presentó alguna divergencia, esto es: cualquier tipo de desacuerdo con la contraparte (desavenencia, controversia o conflicto) que dificulta la ejecución o cumplimiento de los contratos. Históricamente los contratos a Suma Alzada concentraban las divergencias (cercano al 45% en 2012 y 2013). En lo más reciente su incidencia registra una tendencia a la baja, equiparándose a las divergencias en los contratos de Precio Unitario (cercano al 30%).

CONSIDERANDO AL MANDANTE MÁS HABITUAL

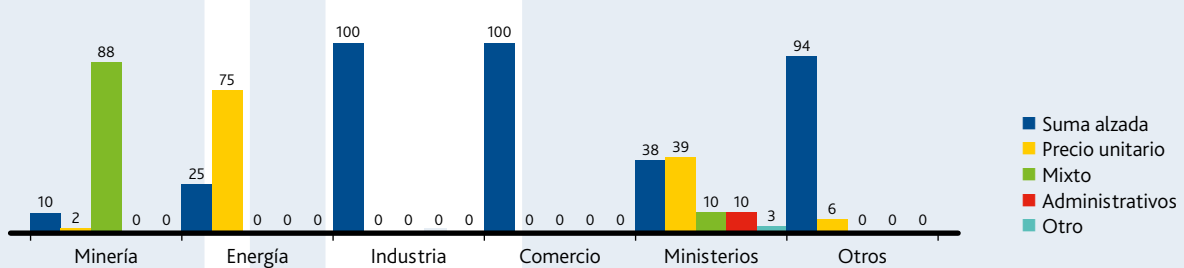
Porcentaje de contratos celebrados donde se generó algún tipo de divergencia / Por Sector.

Base: total muestra 61 empresas; 466 contratos

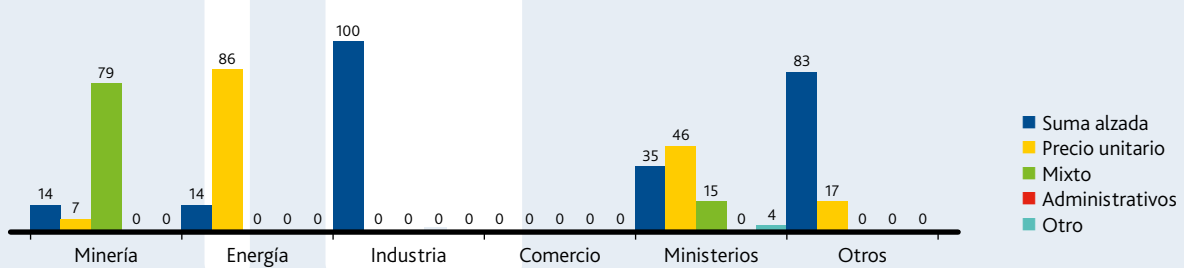
2014 FILA (porcentaje)



2015 FILA (porcentaje)



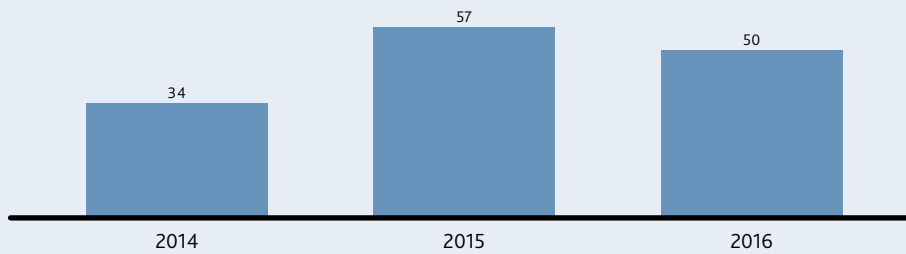
2016 FILA (porcentaje)



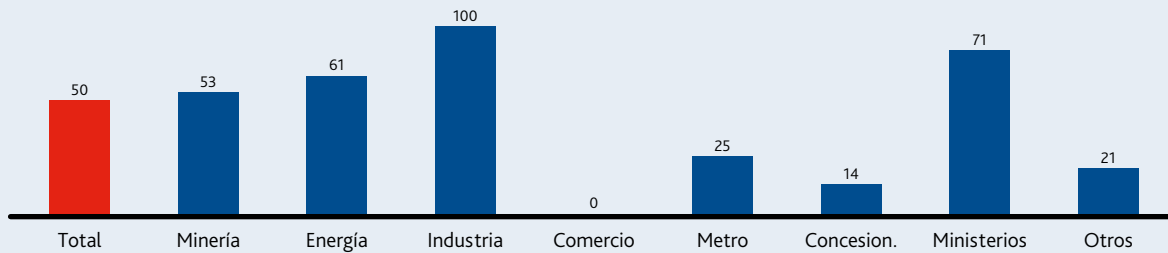
SÍNTESIS DE CONTRATOS CON DIVERGENCIAS / MANDANTE PRINCIPAL

Base: total muestra (61 empresas / 999 contratos en total; 466 contratos con divergencias)

Divergencias (porcentaje)



Divergencias 2016 (porcentaje)

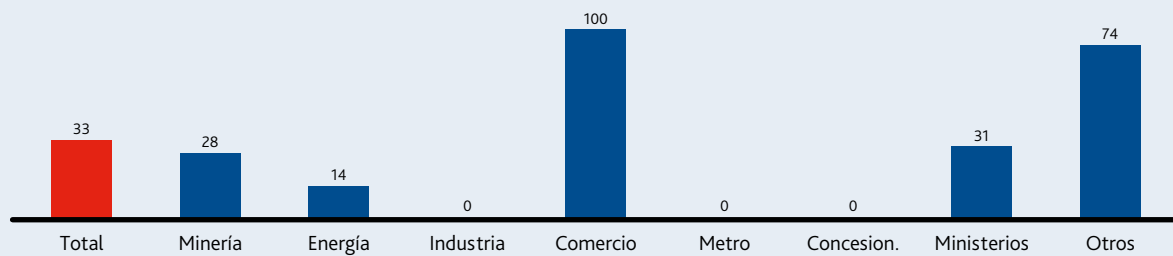


▶ De acuerdo a la línea de tiempo anual se observa un alza importante en el % de divergencias en el periodo 2015 para luego disminuir levemente en el 2016, llegando a un 50%. Considerando los 3 años evaluados en el 47% de los contratos hubo algún tipo de divergencia (466 contratos de un total 999).

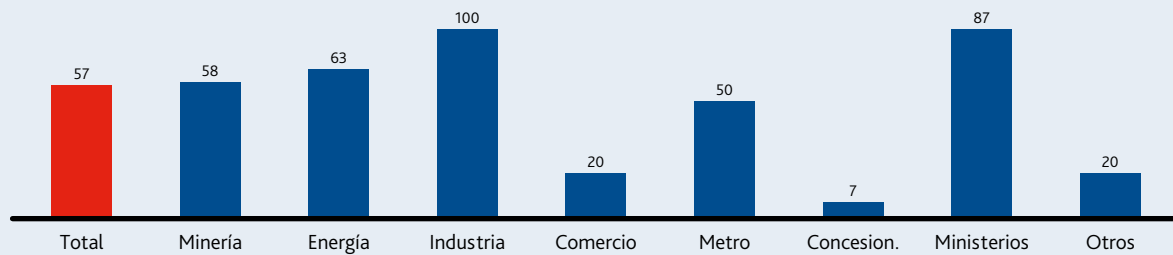
PORCENTAJE (%) DE CONTRATOS CON DIVERGENCIAS

Base: total muestra (61 empresas / 999 contratos en total; 466 contratos con divergencias)

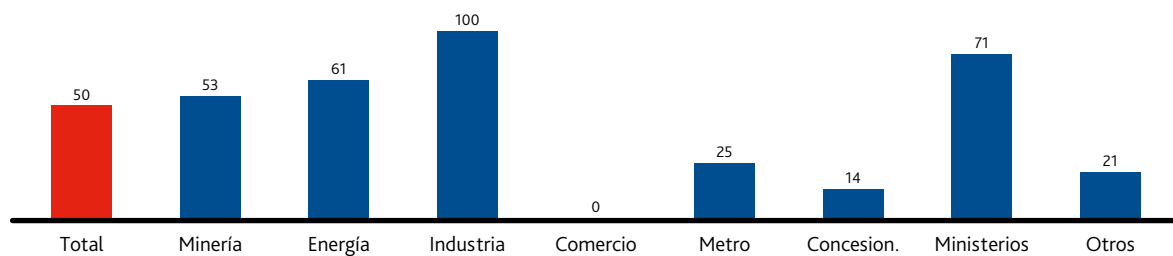
Divergencias 2014 (porcentaje)



Divergencias 2015 (porcentaje)

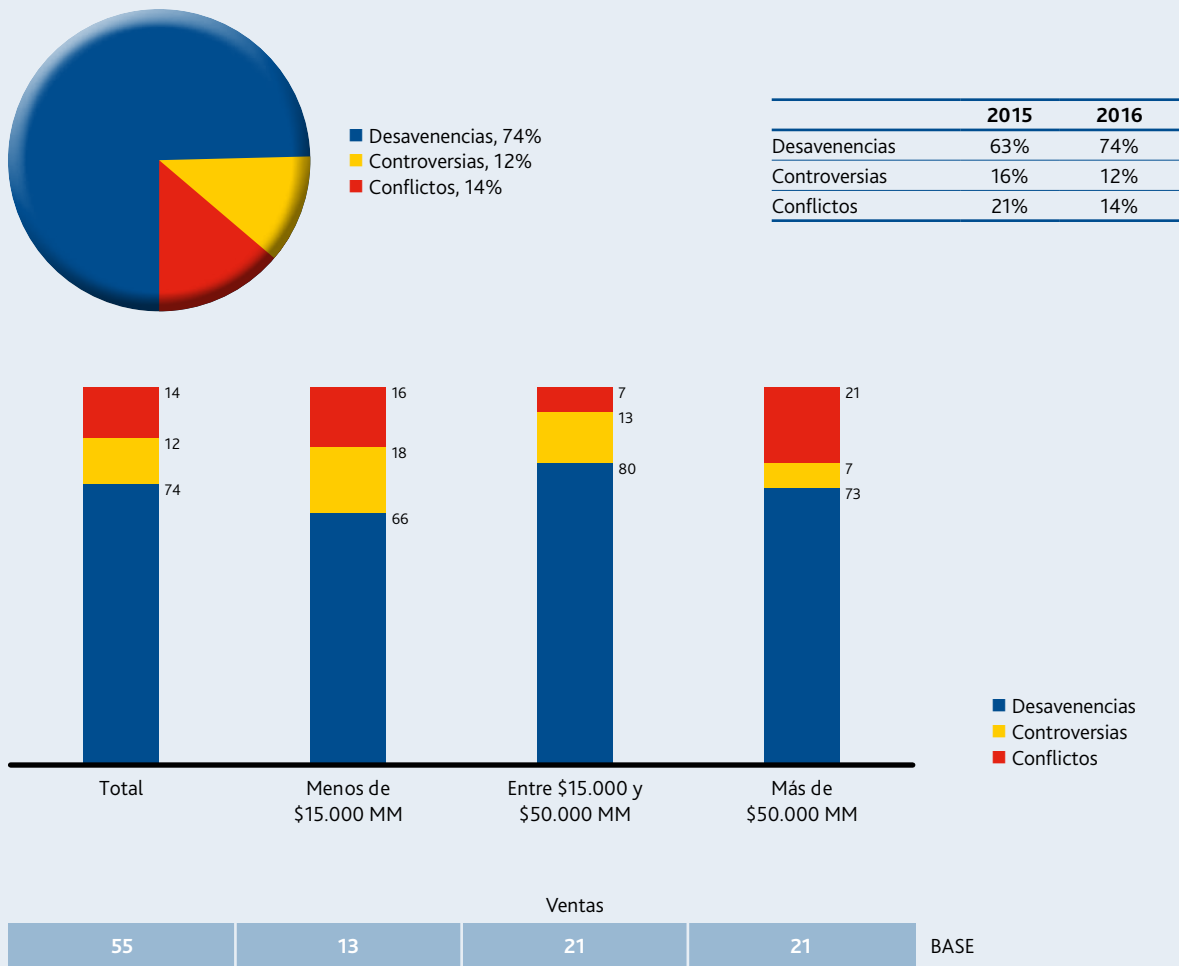


Divergencias 2016 (porcentaje)



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

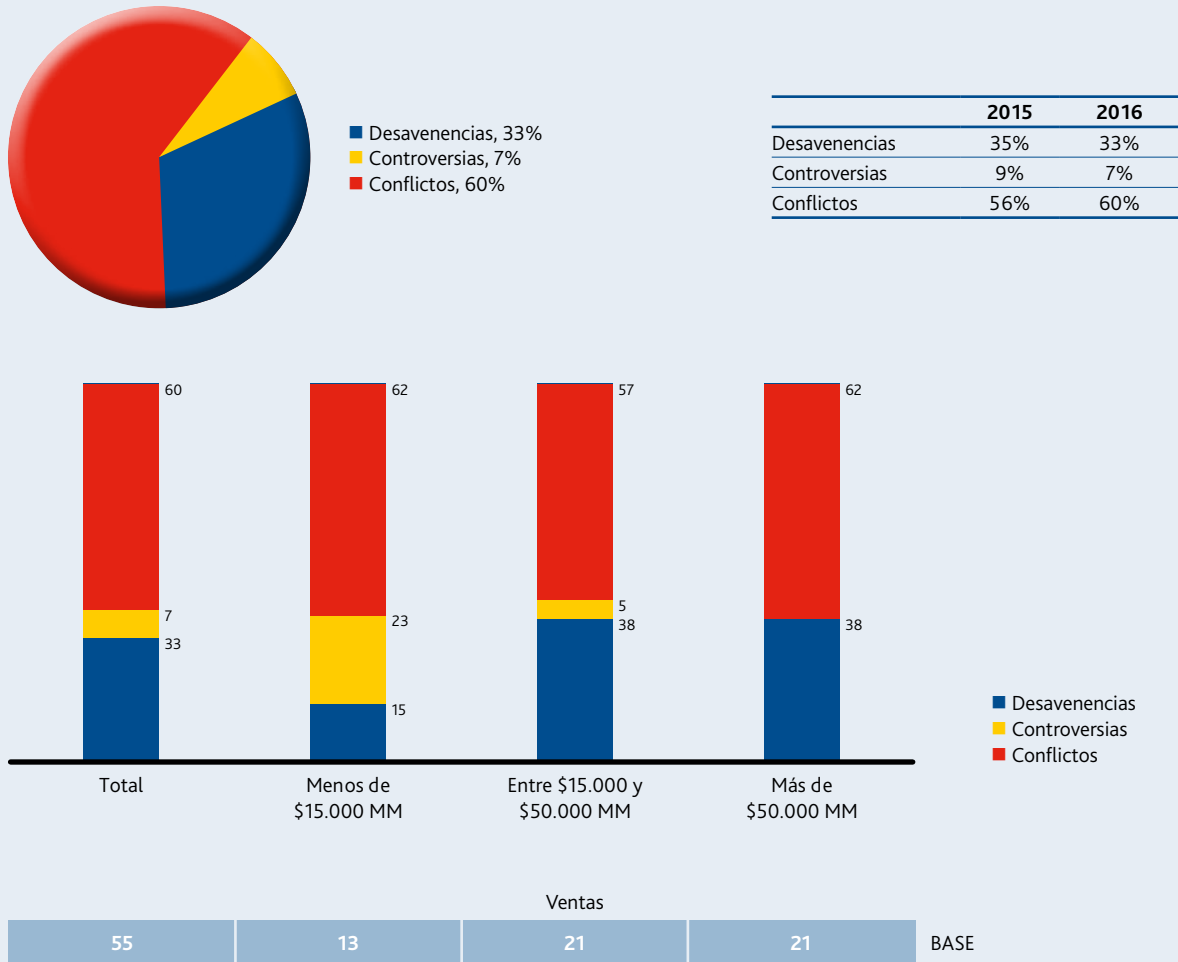
Base: empresas que han tenido divergencias (55)



- ▶ 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 (55)

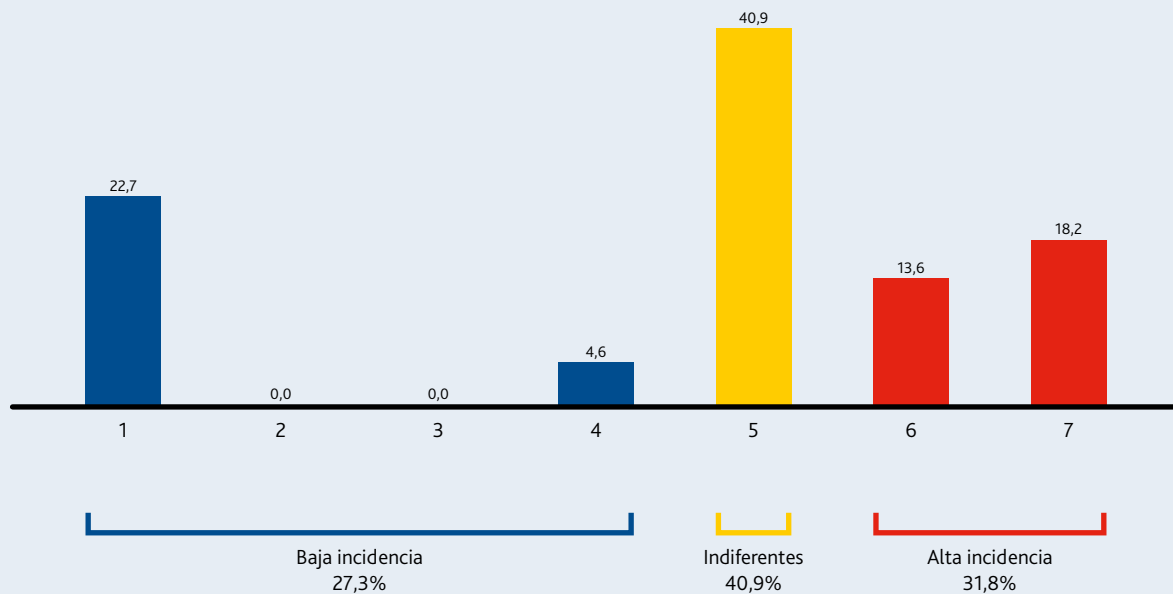


► En general las empresas consideran que los "Conflictos" son el tipo de divergencias más crítico para sus instituciones, con un porcentaje de 60% en esta medición del 2016. Este resultado es levemente superior al obtenido el 2015 (56%).

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 (22)

NOTA ASIGNADA (porcentaje)

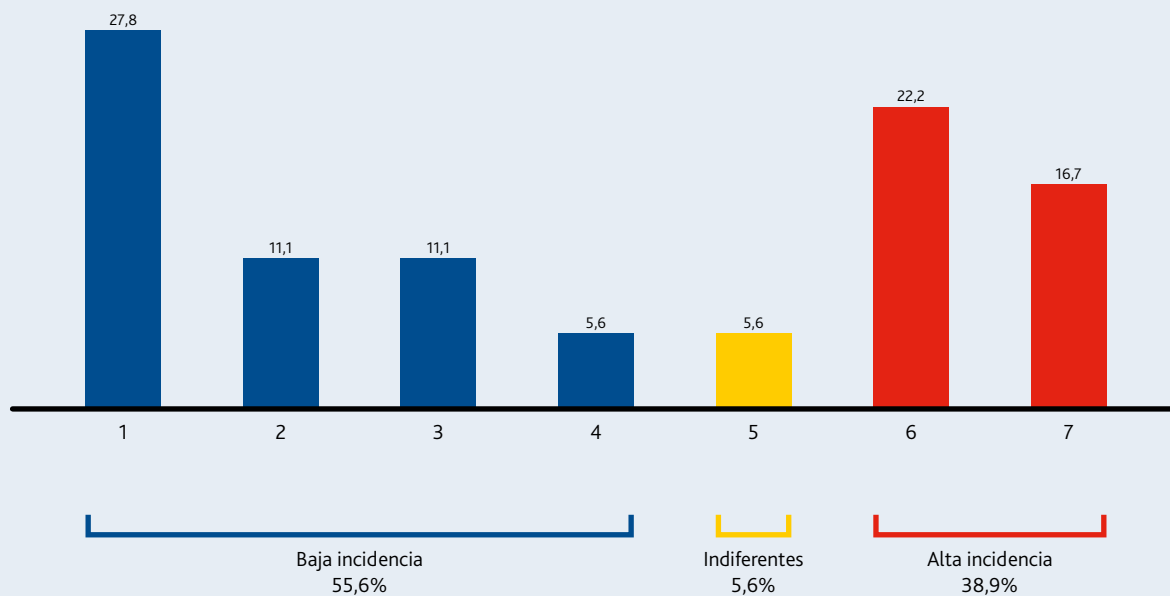


▶ En general las empresas consideran que existe solo una incidencia "relativa" de los terceros en un buen resultado de la divergencia; 31% considera que son incidentes. Se mantienen los resultados respecto de la última medición.

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 (22)

NOTA ASIGNADA (porcentaje)



▶ No es relevante la incidencia de terceros en un buen resultado de los Conflictos. Poco más de un tercio (39%) considera que son incidentes. Resultado similar al de la medición anterior.

PRINCIPALES RESULTADOS - MÓDULO 3

Perfilamiento de divergencias

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE HAN TENIDO DIVERGENCIAS

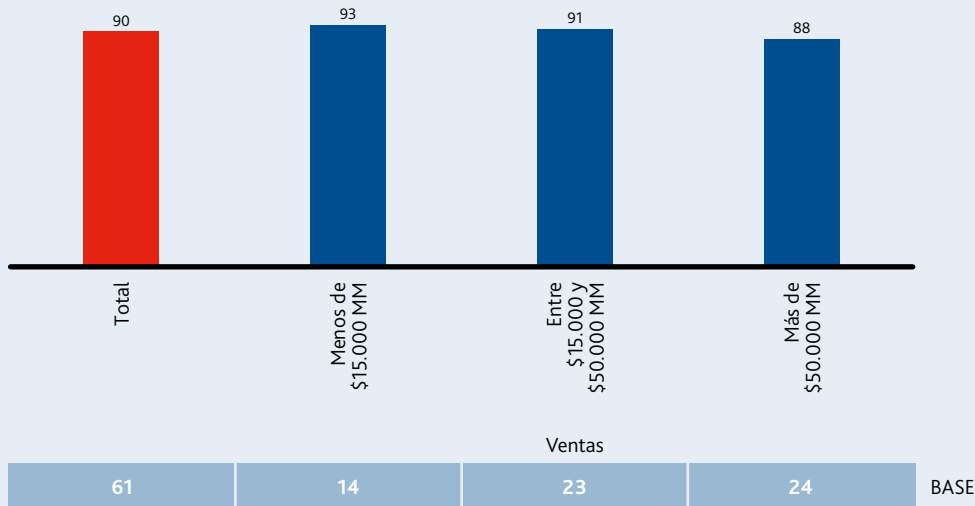
Base: total muestra (61)



■ Sí han tenido divergencias, 90%
 ■ No han tenido divergencias, 10%

2014	2015	2016
86%	90%	90%

SI HAN TENIDO DIVERGENCIAS (porcentaje)



En número de contratos:

Del total de contratos celebrados entre los años 2014, 2015 y 2016 (999), en 466 hubo algún tipo de divergencia (en el sector más habitual), es decir en el 47% del total de contratos celebrados.

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

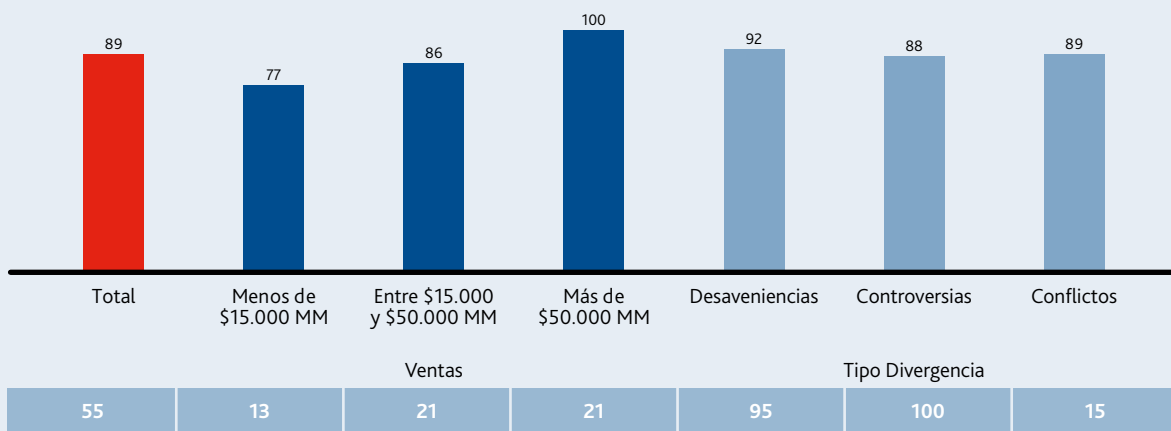
Base: empresas que han tenido divergencias (55)



■ Sí existieron variaciones, 89%
■ No existieron variaciones, 11%

2014	2015	2016
97%	100%	89%

SI EXISTIERON VARIACIONES (porcentaje)



► Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, en el 89% existieron variaciones del contrato original.

¿Existieron variaciones de VALOR?

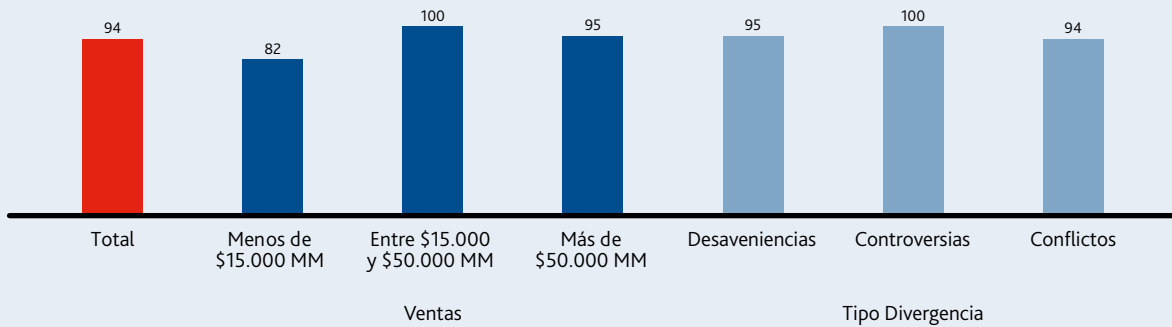
Base: empresas que han tenido divergencias y declaran haber tenido variaciones del contrato original (49)



■ Sí existieron variaciones, 94%
 ■ No existieron variaciones, 6%

2014	2015	2016
100%	96%	94%

SI EXISTIERON VARIACIONES (porcentaje)



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

2014	2015	2016
24%	26%	21%

21,1	11,3	23,8	23,1	21,3	19,7	17,9
49	10	18	21	44	15	17

- Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, y que tuvieron variaciones en sus contratos, en el 94% de ellas existieron variaciones de valor. Este porcentaje ha ido decreciendo desde el 2014 a la fecha. Las variaciones fueron cercanas al 21% del valor original, similar al de mediciones anteriores (24%; 26%).

¿Existieron variaciones de COSTOS?

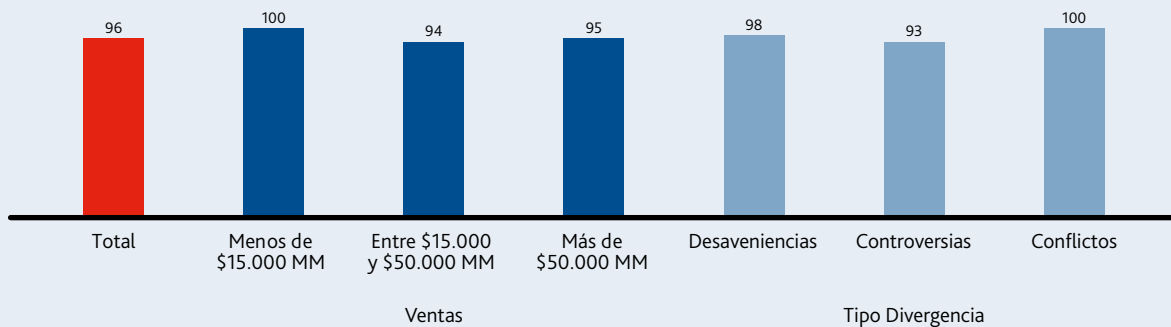
Base: empresas que han tenido divergencias y declaran haber tenido variaciones del contrato original (49)



■ Sí existieron variaciones, 96%
■ No existieron variaciones, 4%

2014	2015	2016
97%	100%	96%

SI EXISTIERON VARIACIONES (porcentaje)



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

2014	2015	2016
24%	30%	22%

22,3	10,6	26,5	24,7	22,9	19,3	20,6
49	10	18	21	44	15	17

- Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, y que tuvieron variaciones en sus contratos, en el 96% de ellas existieron variaciones de costos. Las variaciones fueron cercanas al 22% de los costos originales, porcentaje inferior al obtenido en el 2015 (30%).

¿Existieron variaciones de PLAZOS?

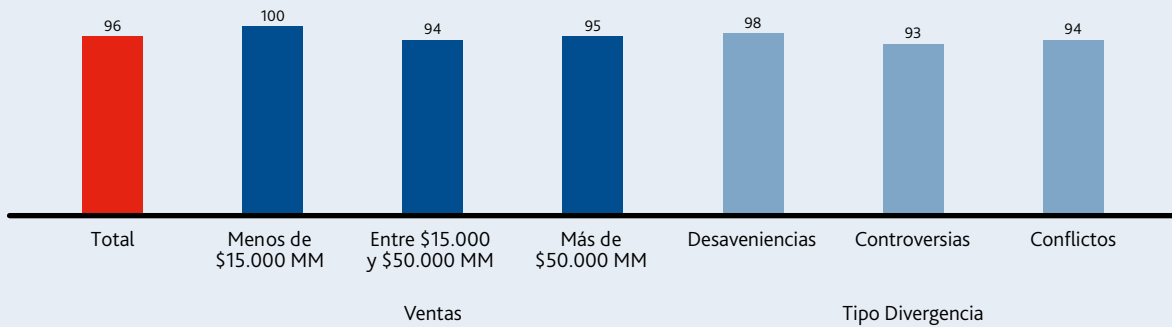
Base: empresas que han tenido divergencias y declaran haber tenido variaciones del contrato original (49)



■ Sí existieron variaciones, 96%
■ No existieron variaciones, 4%

2014	2015	2016
92%	92%	96%

SI EXISTIERON VARIACIONES (porcentaje)



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

2014	2015	2016
5,6	6,0	4,0

4,0	3,2	3,3	5,0	3,8	4,0	5,3
49	10	18	21	44	15	17

- Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, y que tuvieron variaciones en sus contratos, en el 96% de ellas existieron variaciones de plazos. Las variaciones fueron cercanas a los 4 meses en promedio (indicador levemente inferior al del 2015: 6 meses).

¿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 (49)



■ No existieron otras variaciones, 50%
■ Si existieron otras variaciones, 50%

2014	2015	2016
65%	39%	50%

¿DE QUÉ TIPO? (porcentaje)



- ▶ Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, y que tuvieron variaciones en sus contratos, en el 50% de ellas existieron variaciones distintas a los plazos, costos y valores, las cuales se vinculan mayormente (32%) a cambios del contrato y variaciones específicas del proyecto (28%).
Se detecta un aumento en este tipo de variaciones respecto de la medición 2015 (39%) aunque sin llegar a los niveles del 2014 (65%).

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

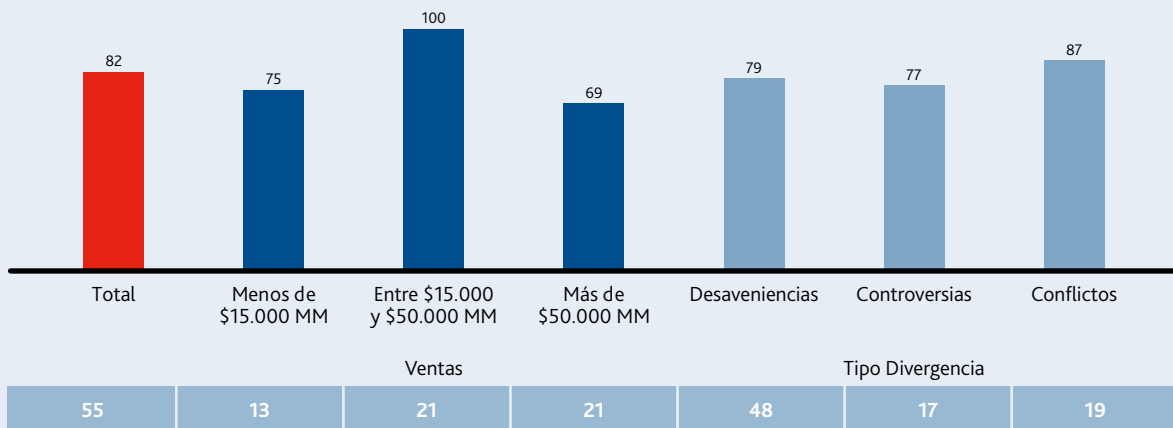
Base: empresas que han tenido divergencias (55)



■ Por adhesión (en su mayoría o todos), 82%
 ■ No por adhesión (en su mayoría o todos), 18%

2014	2015	2016
97%	85%	82%

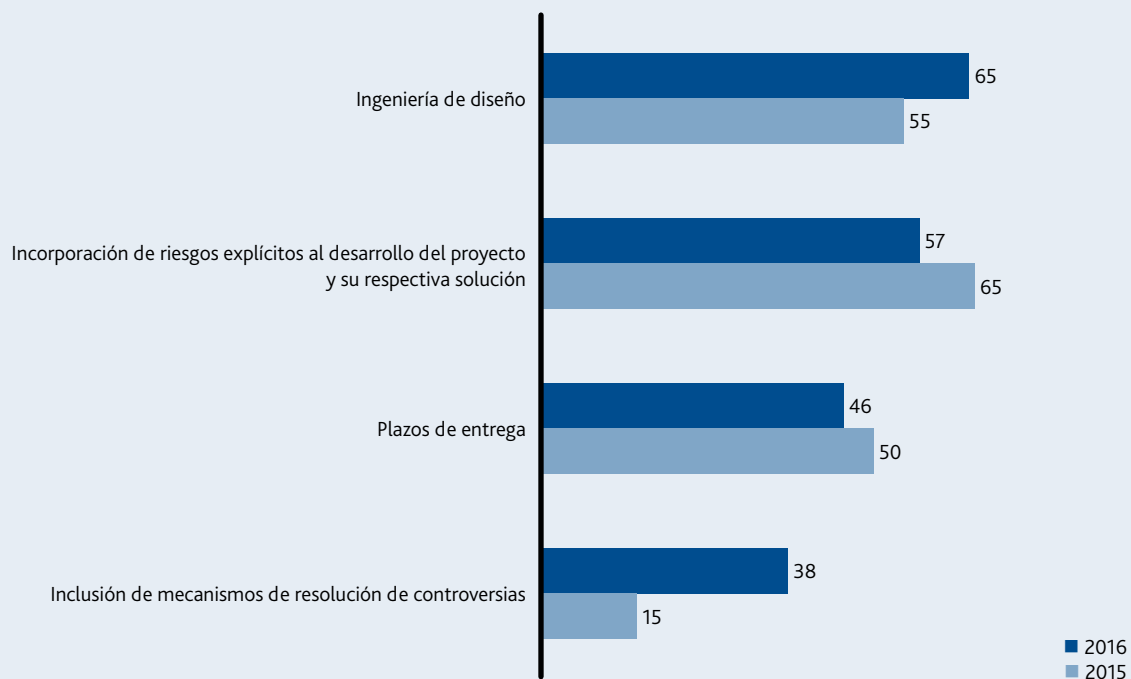
CONTRATOS POR ADHESIÓN (porcentaje)



Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, en el 82% de los casos los contratos eran “por adhesión”. El porcentaje de contratos por adhesión ha disminuido como tendencia en las últimas tres mediciones, pasando desde un 97% e 2014 a un 82% en esta medición. Este tipo de contrato es más frecuente en las empresas de facturación intermedia y entre las empresas que declaran “Conflictos”.

En cuanto a las divergencias previo a la firma del contrato, dígame cuáles de estas ha tenido:
Base: empresas que han tenido divergencias (55)

SÍ HA TENIDO (porcentaje)

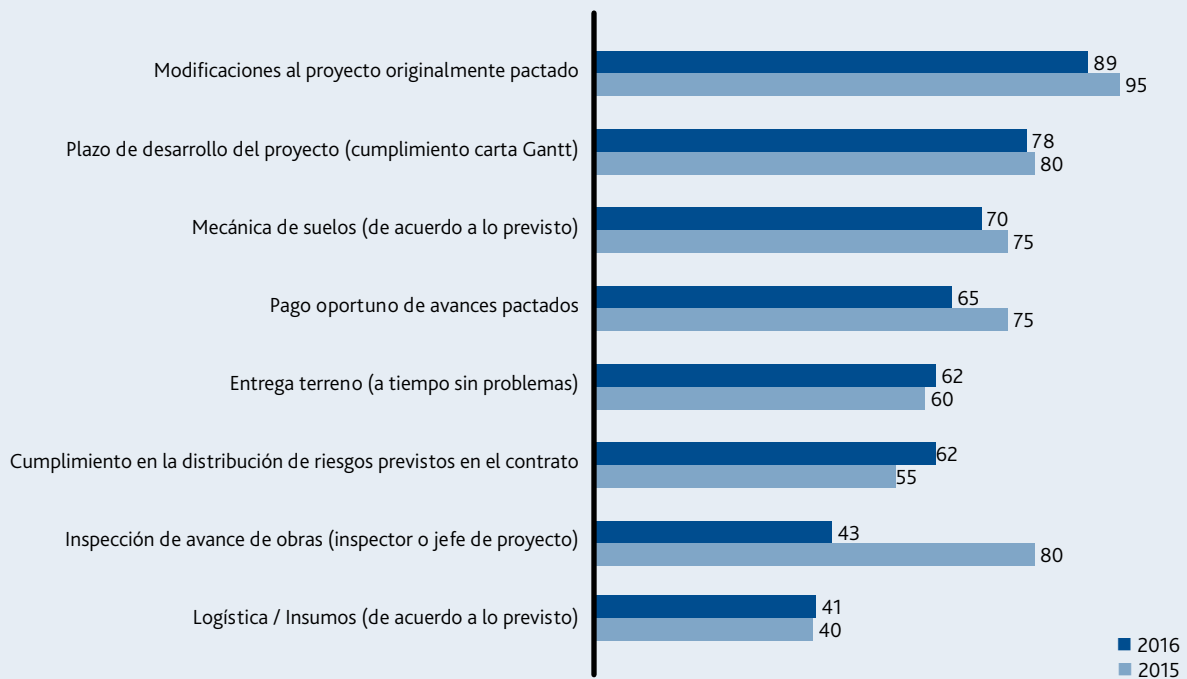


- ▶ El principal tipo de divergencia previo a la firma del contrato se relaciona a la ingeniería de diseño (65%), seguida de la incorporación de riesgos explícitos al desarrollo del proyecto (57%). La ingeniería de diseño aumenta 10 puntos porcentuales respecto a la medición 2015 (de 55% a 65%). También aumentan de forma importante divergencias por inclusión de mecanismos de resolución de controversias (de 15% en 2015 pasan a 38% en el 2016).

En cuanto a las divergencias posterior a la firma del contrato, dígame cuáles de éstas ha tenido.

Base: empresas que han tenido divergencias (55)

SÍ HA TENIDO (porcentaje)

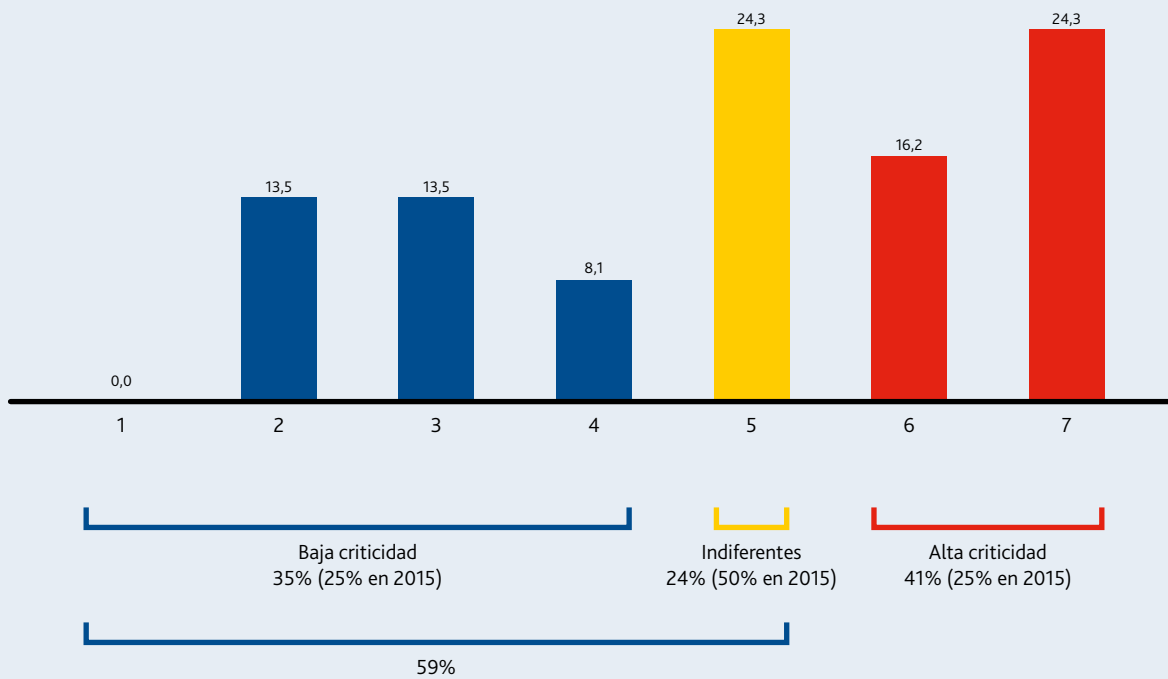


▶ Al igual que en mediciones anteriores, posterior a la firma del contrato las principales divergencias se relacionan con modificaciones al proyecto originalmente pactado (89%) y el plazo de desarrollo del proyecto (78%).
 Llama la atención considerable la caída en la categoría inspección de avance de obras, la que desciende desde un 80% en 2015 a un 43% en 2016.

¿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 (55)

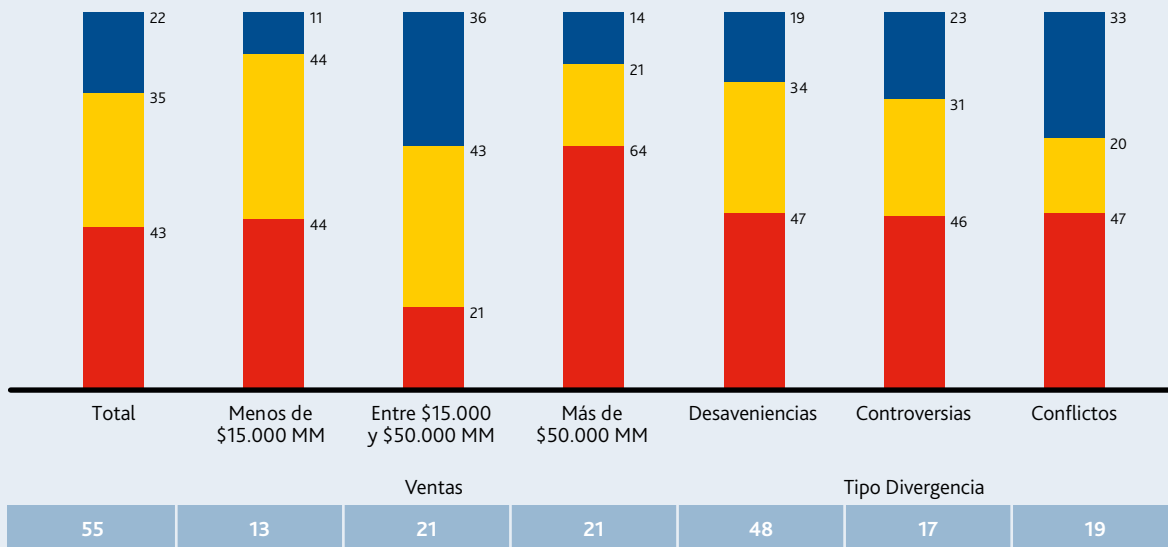
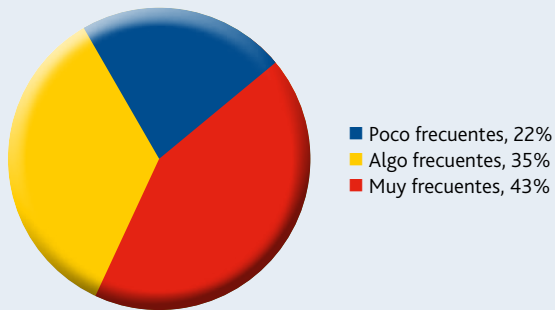
NOTA ASIGNADA (porcentaje)



▶ A diferencia de lo ocurrido en 2015, hay menos indiferencia en las empresas respecto a las divergencias. En esta medición 41% las considera que han sido críticas para su empresa (versus 25% en 2015).

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

Base: empresas que han tenido divergencias (55)

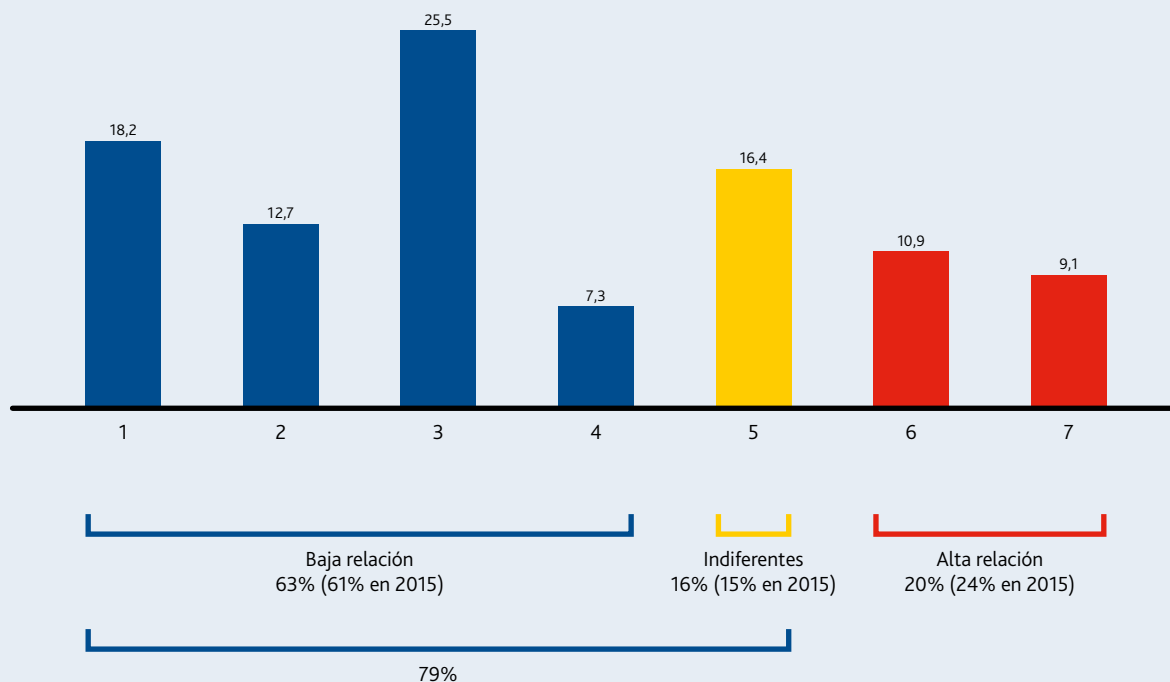


▶ En 2016 el 43% de las empresas declara que las divergencias han sido "muy frecuentes" en sus organizaciones; situación distinta a la percibida en 2015 en el cual 55% de las empresas percibía que habían sido "algo frecuentes". La frecuencia percibida como "muy frecuente" es mayor en las empresas de mayor facturación (64%).

Endiando 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 (55)

NOTA ASIGNADA (porcentaje)

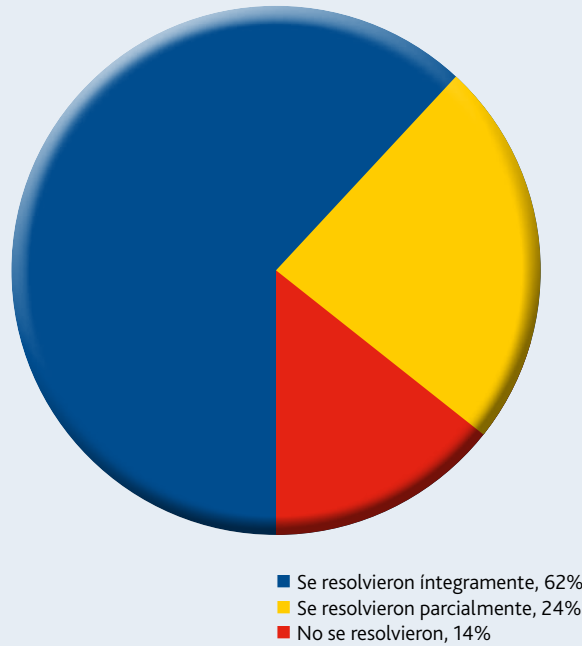


► No existe la percepción de una relación directa entre el monto del contrato y el nivel de conflictividad contractual del mismo. No obstante, estiman que a partir de los \$4.500 MM esta comienza a percibirse.

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 (55 empresas / 466 contratos)

EN NÚMERO DE CONTRATOS
 Considerando el total de contratos en donde hubo algún tipo de divergencia (466), se detecta que se resolvieron de la siguiente forma:



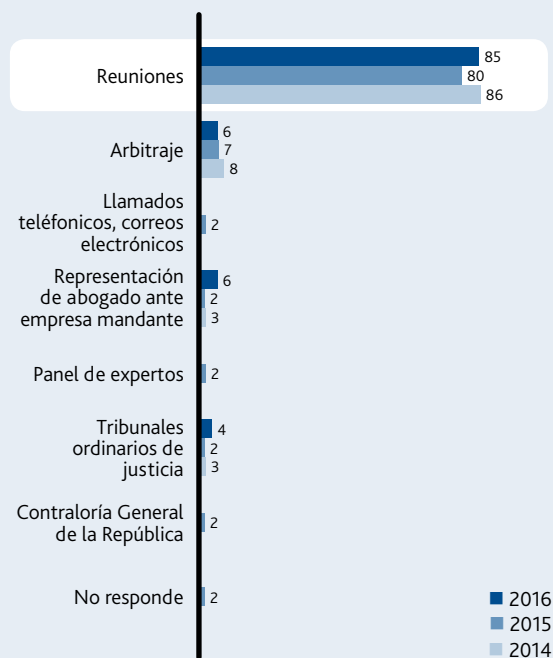
	2014	2015	2016
No se resolvieron	24%	19%	14%
Se resolvieron parcialmente	28%	23%	24%
Se resolvieron íntegramente	48%	58%	62%

- ▶ Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, y considerando el total de contratos donde hubo discrepancias, en el 62% de los casos esta situación se resolvió íntegramente. Este porcentaje ha ido en aumento desde la medición del 2014. En el 38% de los casos o la divergencia se resolvió sólo parcialmente o lisa y llanamente no se llegó a una solución. Este porcentaje es menor al obtenido el 2015 (42%).

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 (55)

PRINCIPAL MECANISMO (porcentaje)



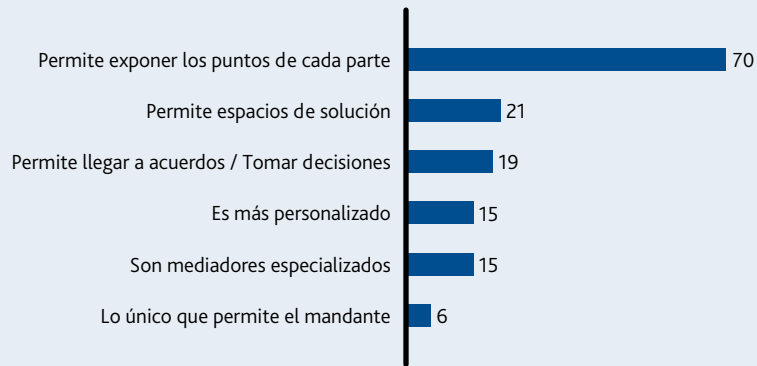
TOTAL MECANISMOS (porcentaje)



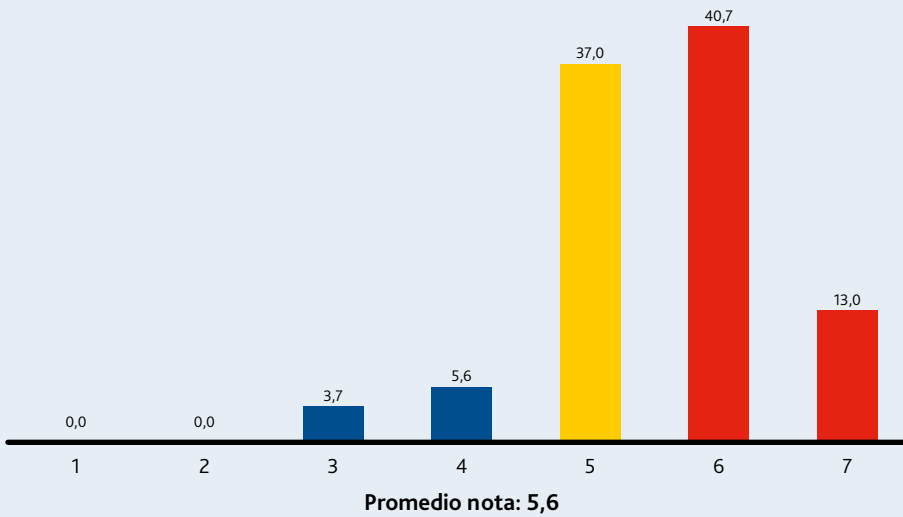
¿Por qué fue ese el mecanismo más importante?

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

¿POR QUÉ? (porcentaje)

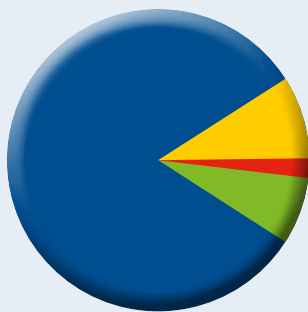


EN UNA ESCALA DE 1 A 7, DONDE 1 ES "NADA DE EFECTIVO" Y 7 ES "MUY EFECTIVO", ¿CÓMO EVALÚA LA EFECTIVIDAD DE ESTE MECANISMO EN RESOLVER LAS DIVERGENCIAS CONTRACTUALES? (porcentaje)



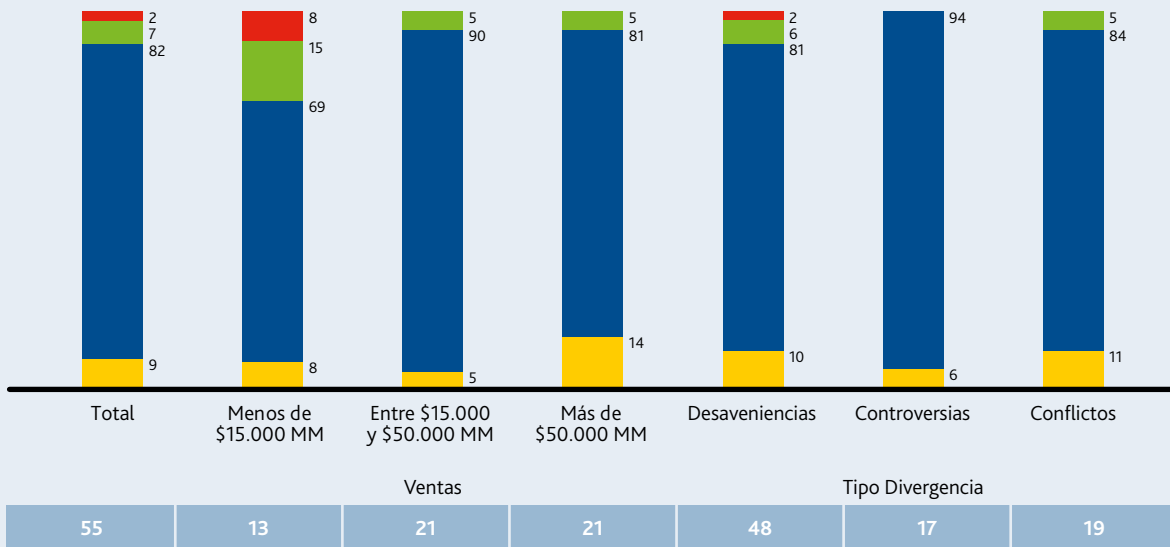
Dígame en qué momento PRINCIPAL de la ejecución del contrato Ud. estima que aparecen, generalmente, estas divergencias?

Base: empresas que han tenido divergencias (55)



- Al momento de iniciar la obra, 9%
- Al momento de ejecutar la obra, 82%
- En todo momento momento, 2%
- Una vez terminada la obra, 7%

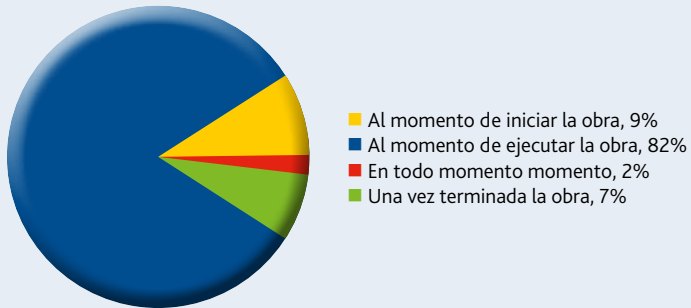
2014	2015	2016
76%	85%	82%



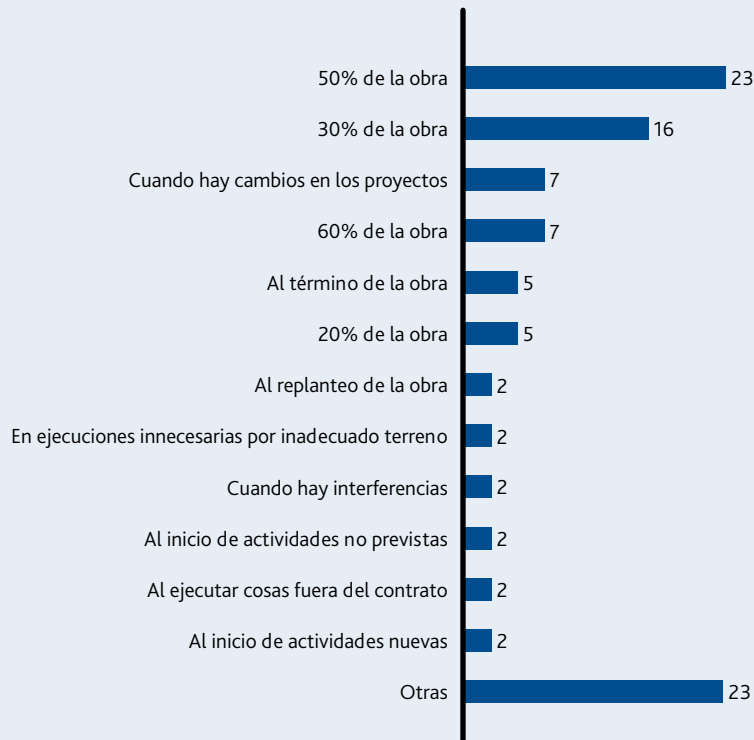
► Al momento de ejecutar la obra es claramente la instancia donde aparecen generalmente las divergencias contractuales (82%). Este resultado baja levemente respecto al 2015. Un 9% declara que al momento de iniciar la obra surgen los problemas. Este resultado es transversal a todos los segmentos evaluados.

¿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" (45)



PRIMERA MENCIÓN (porcentaje)



- ▶ De estas, 16% ocurre en torno al 30% de avance del contrato;
- 39% antes de la mitad de la obra;
- 54% 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 (55)

TOTAL CAUSAS (respuesta múltiple - porcentaje)



▶ Las dos principales causas de divergencias se mantienen respecto de las mediciones 2015 y 2014; Sube en menciones: Desconfianza entre las partes contratantes...

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 (55)

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 (55)

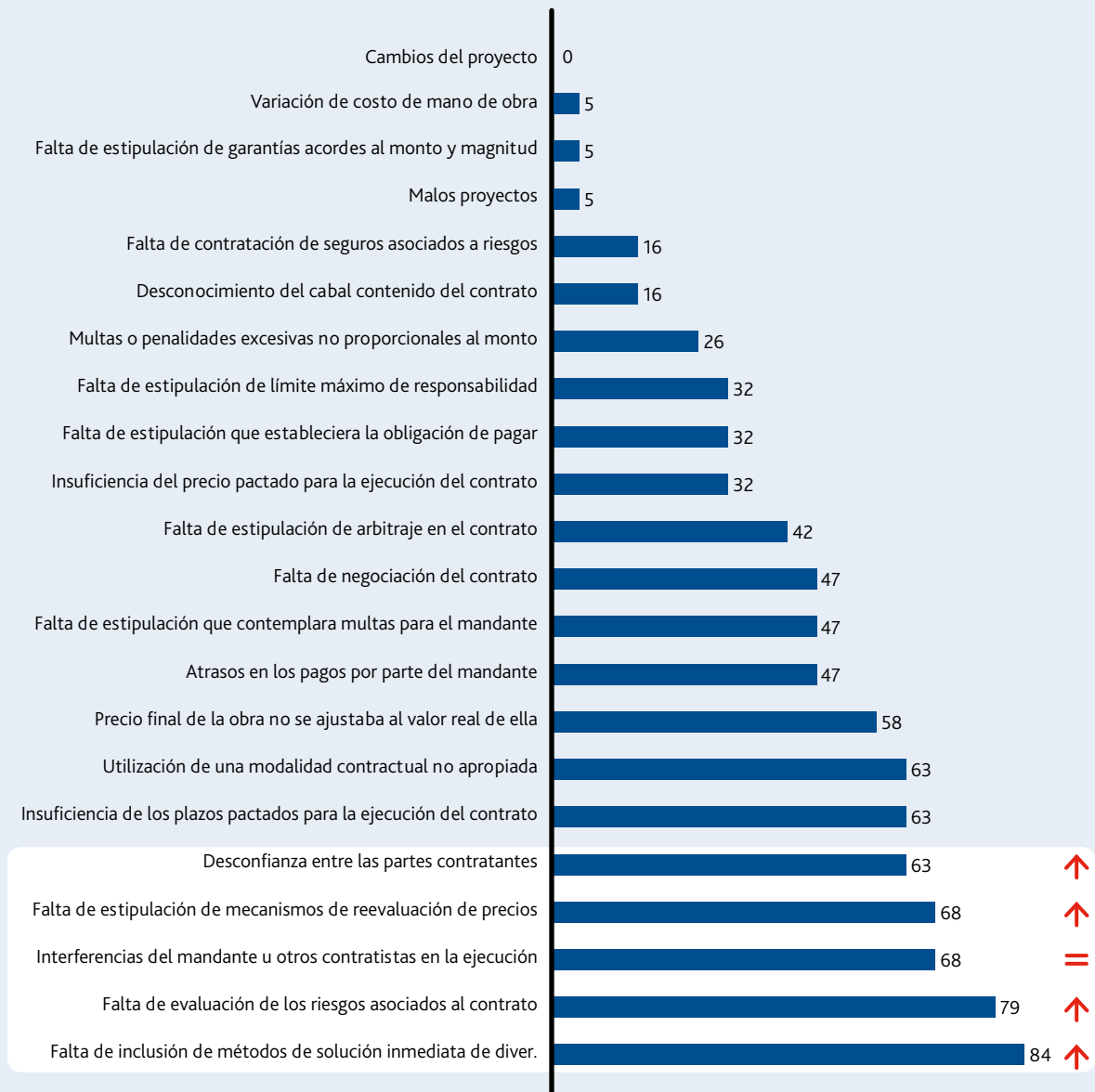
CONTROVERSIAS



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 (55)

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 (55)



■ Sí lo hizo, 96%
■ No lo hizo, 4%

2014	2015	2016
97%	100%	96%

¿A QUIÉN PUSO EN CONOCIMIENTO? (porcentaje)



► Se observa que el 96% 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 (35%) y al Inspector Fiscal (16%).

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?

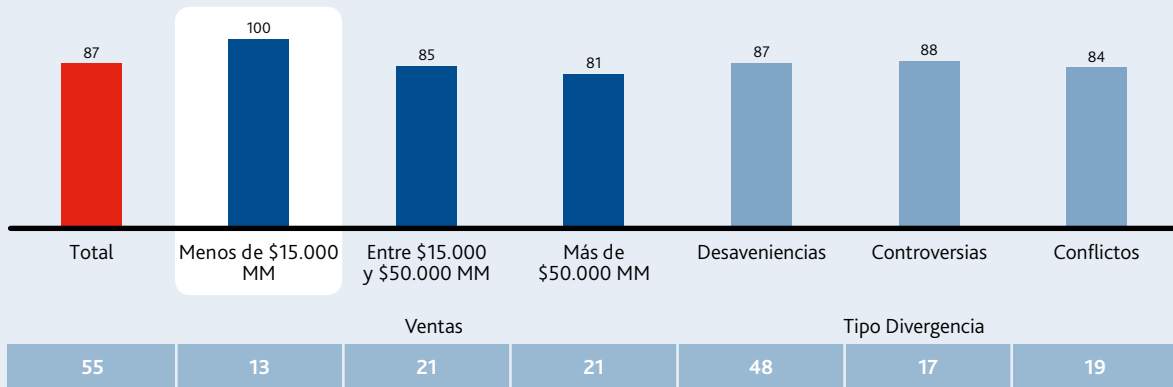
Base: empresas que han tenido divergencias (55)



■ Sí han tenido, 87%
 ■ No han tenido, 13%

2014	2015	2016
86%	87%	87%

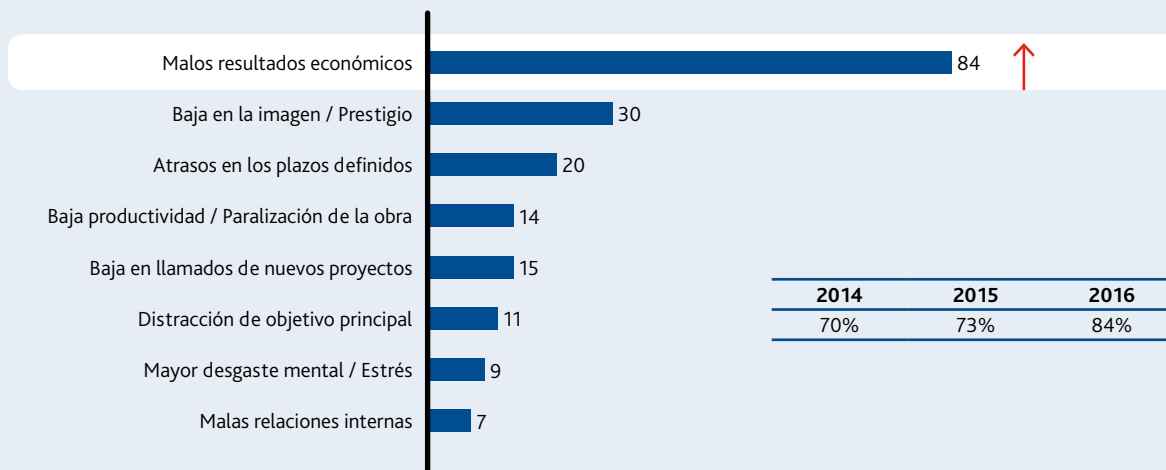
SI HAN TENIDO (porcentaje)



¿Cuáles efectos negativos?

Base: empresas que han tenido divergencias y han tenido efectos negativos (48)

PRINCIPAL EFECTO NEGATIVO ESPONTÁNEO (respuesta única / porcentaje)

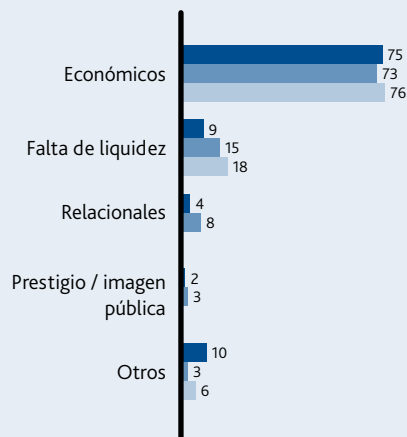


▶ Tanto espontáneamente como en forma ayudada (siguiente lámina), el principal efecto negativo de las divergencias se vincula a un impacto económico, de aumento de costos y de disminución en las márgenes de rentabilidad del proyecto (84%), resultado que ha ido en aumento desde la medición del 2014.

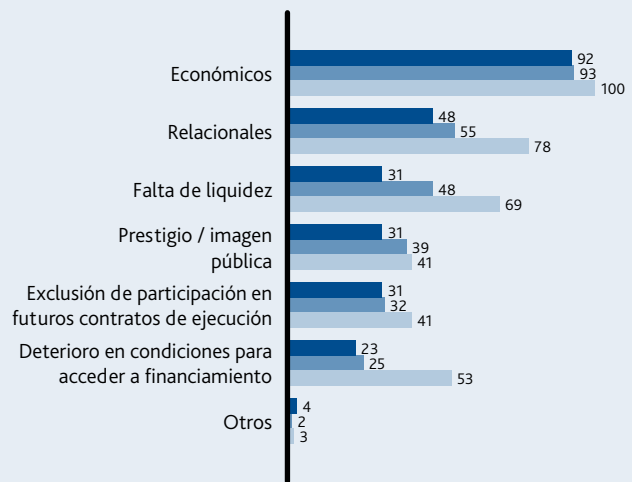
Ahora le mencionaré algunos efectos negativos que podrían haber sido provocados por las divergencias que hemos conversado. Dígame cuál es el más importante que Ud. identifica, el segundo (si lo hubiere) y el tercero más importante.

Base: empresas que han tenido divergencias y han tenido efectos negativos (48)

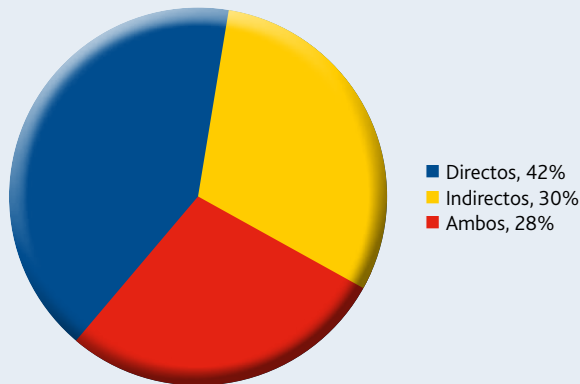
PRINCIPAL EFECTO (porcentaje)



TOTAL EFECTOS (porcentaje)



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

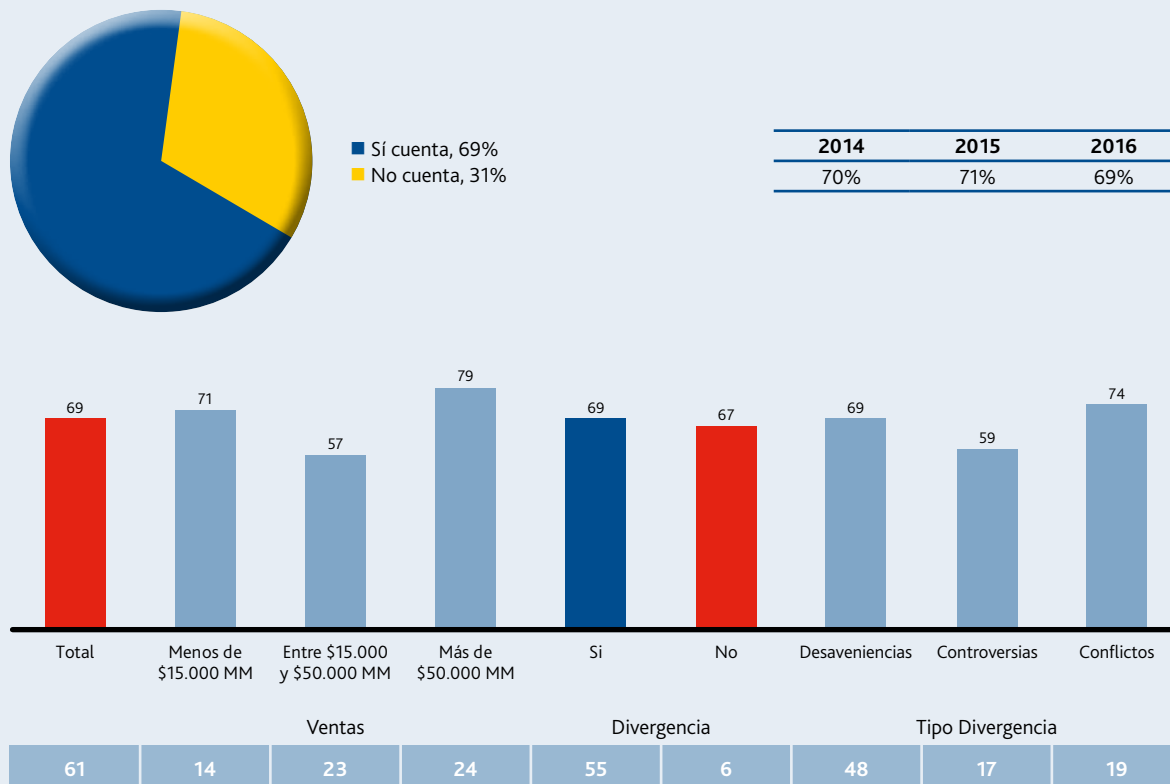


PRINCIPALES RESULTADOS - MÓDULO 5

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 (61)



- ▶ 69% de las empresas que sí ha tenido divergencias cuenta con políticas para resolverlas; resultado similar a mediciones anteriores.
- ▶ 67% de las empresas que NO ha tenido divergencias SI cuenta con políticas para enfrentarlas; Respecto a mediciones anteriores, mejora la existencia de estrategias o políticas para enfrentar divergencias en empresas de menor facturación y entre quienes han enfrentado "Conflictos".

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

Base: empresas que sí tienen políticas o estrategias (42)

TOTAL RESPUESTA ESPONTÁNEA (respuesta múltiple / porcentaje)



- ▶ Respecto a mediciones anteriores, se aprecia una mayor conciencia y formalización de las estrategias para enfrentar divergencias. Aumenta el análisis de contratos y la asesoría legal; así como también sobresale una actitud proactiva respecto a:
- Mayor control de los proyectos
 - mantener el flujo de información
 - y ámbitos relacionados a promover soluciones.

¿Por qué no cuenta con estas políticas o estrategias para resolver este tipo de divergencias?
Base: empresas que NO tienen políticas o estrategias (19)

PRINCIPALES MENCIONES
Discurso cualitativo

A word cloud of qualitative responses is centered on the page. The words are arranged in a roughly circular pattern, with their size indicating frequency. The most prominent words are 'Cada caso es diferente' and 'No existen políticas'. Other visible words include 'No son frecuentes', 'No son de importancia', 'Tienen la capacidad de resolver', 'Están bajo contrato', and 'Se maneja en su momento'.

No son frecuentes
No son de importancia
Tienen la capacidad de resolver
Cada caso es diferente
Están bajo contrato
No existen políticas
Se maneja en su momento

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

¿Por qué no cuenta con estas políticas o estrategias para resolver este tipo de divergencias?

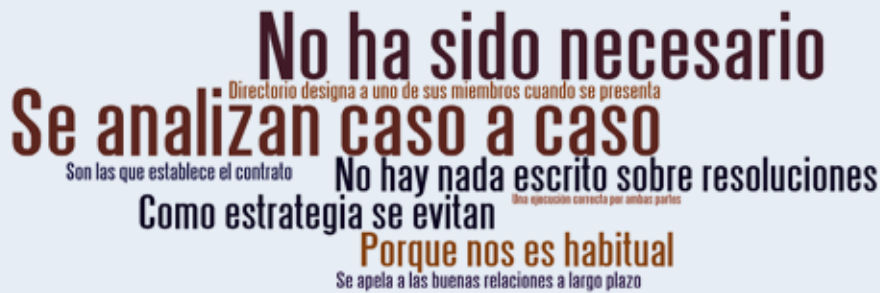
Base: empresas que NO tienen políticas o estrategias (19)

COMPARATIVO MEDICIONES ANTERIORES

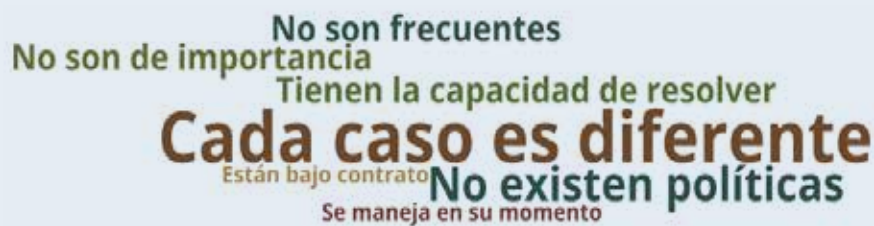
2014



2015



2016



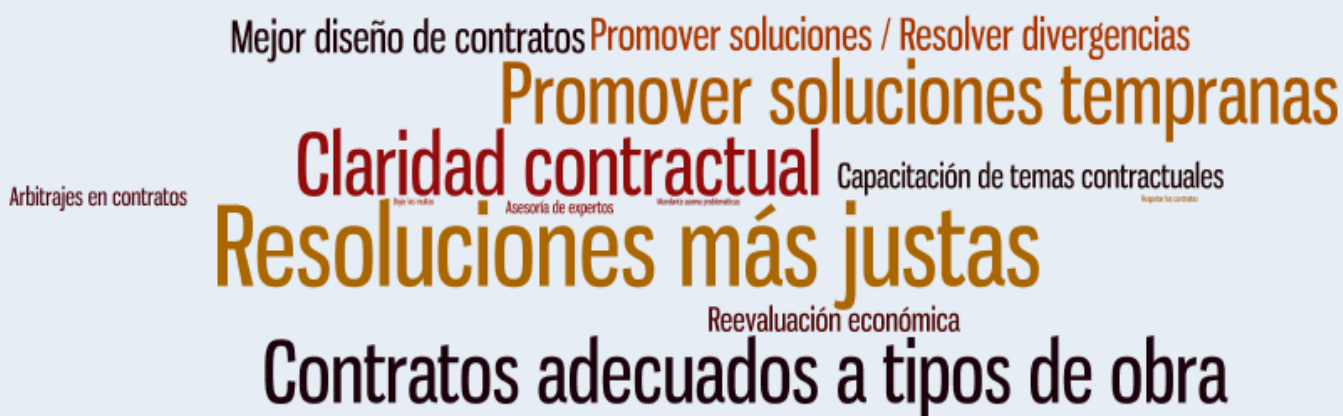
- ▶ En las tres mediciones se explicita, en la respuesta cualitativa, cuando no se cuenta con políticas establecidas para resolver las divergencias: lo particular de cada caso.
En las dos últimas mediciones además se reitera: No son habituales/frecuentes/ o importantes.

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

Base: empresas que NO tienen políticas o estrategias (19)

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 este represente mejor el objetivo del mismo, ¿qué sugeriría?

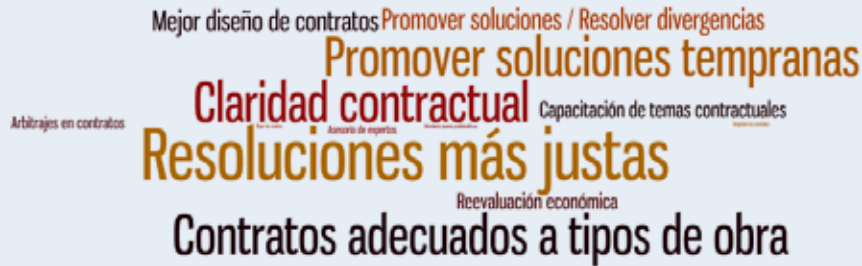
Base: empresas que NO tienen políticas o estrategias (19)

COMPARATIVO MEDICIONES ANTERIORES

2015



2016



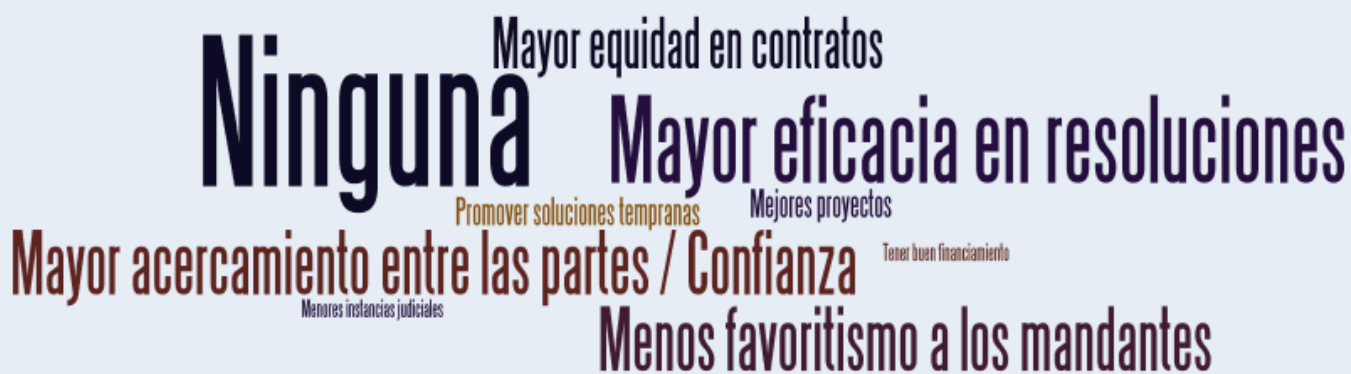
- ▶ Las sugerencias para adaptar los contratos han cambiado respecto a la medición de 2015. Se pasa de un foco en la asignación correcta de riesgos y responsabilidades de las partes, a uno más diversificado, en que las resoluciones sean “más justas”; los contratos más claros y adecuados y se promueva las soluciones tempranas de divergencias.

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

Base: total muestra (61)

PRINCIPALES MENCIONES

Discurso cualitativo

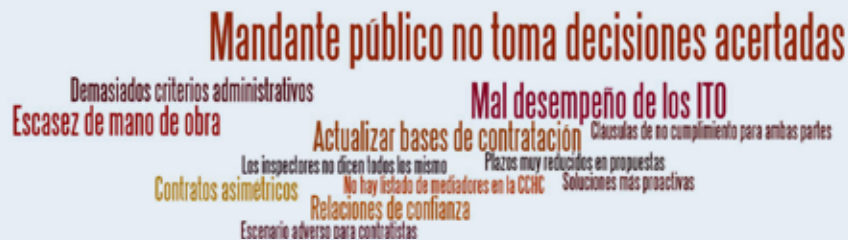


El tamaño de la palabra denota su frecuencia en el discurso.

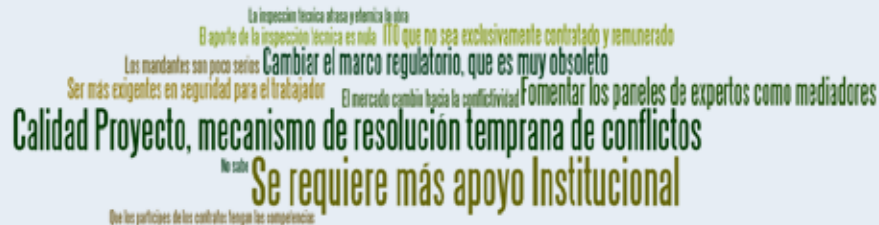
Para finalizar, ¿quisiera agregar alguna otra información respecto de lo que hemos conversado?
Base: total muestra (61)

COMPARATIVO MEDICIONES ANTERIORES

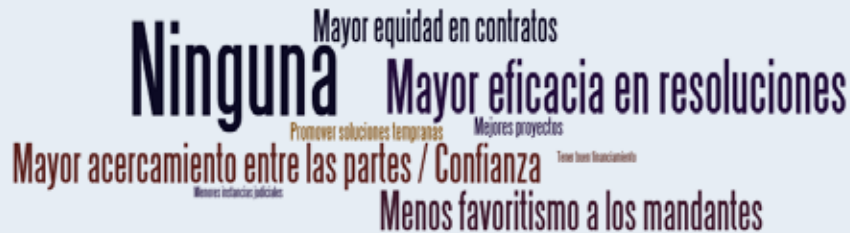
2014



2015



2016



- Respecto de las sugerencias generales, han ido cambiando los mensajes cualitativos en el tiempo:
- en 2014 se focalizaron en una crítica a los “mandantes públicos”,
 - en 2015 se hizo foco en el “apoyo institucional”, y
 - en 2016, aunque mayoritariamente no se hicieron recomendaciones (“Ninguna”), se hizo hincapié en la “mayor eficacia en las resoluciones”.

