

INFORME DE RESULTADOS

**ESTUDIO SOBRE CONFLICTIVIDAD CONTRACTUAL EN  
EMPRESAS SOCIAS DE LA  
CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN (CChC)**  
*(QUINTA MEDICIÓN 2019)*

ENERO 2020



# PRINCIPALES OBJETIVOS

## GENERAL

- Definir cuál es el nivel de divergencias existente en los contratos realizados entre empresas de la CChC y mandantes, detectando estrategias de mitigación y recomendaciones por parte del grupo objetivo.

## ESPECÍFICOS

- Conocer los principales rubros o sectores con los cuales trabajan las empresas.
- Definir el número de contratos realizados y el nivel de divergencias declaradas.
- Perfilar el tipo de divergencias
- Conocer si estos contratos con divergencias se resolvieron o no correctamente.
- Determinar los mecanismos habituales de las empresas para resolver estas divergencias.
- Reconocer las causas y efectos de estas divergencias.
- Esbozar potenciales estrategias y políticas para resolver más eficientemente estas divergencias.

# METODOLOGÍA (1)

## 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 Junio y Julio del 2019.

## MUESTRA

- Se entrevistaron a 56 empresas socias de la CChC.
- Considerando el total de 75 registros válidos de las empresas socias de la CChC, la muestra tiene un error muestral de + - 3,4%, considerando varianza máxima y un 95% de nivel de confianza. Porcentaje de éxito 75%.

# METODOLOGÍA (2) – LISTADO DE EMPRESAS ENTREVISTADAS (56)

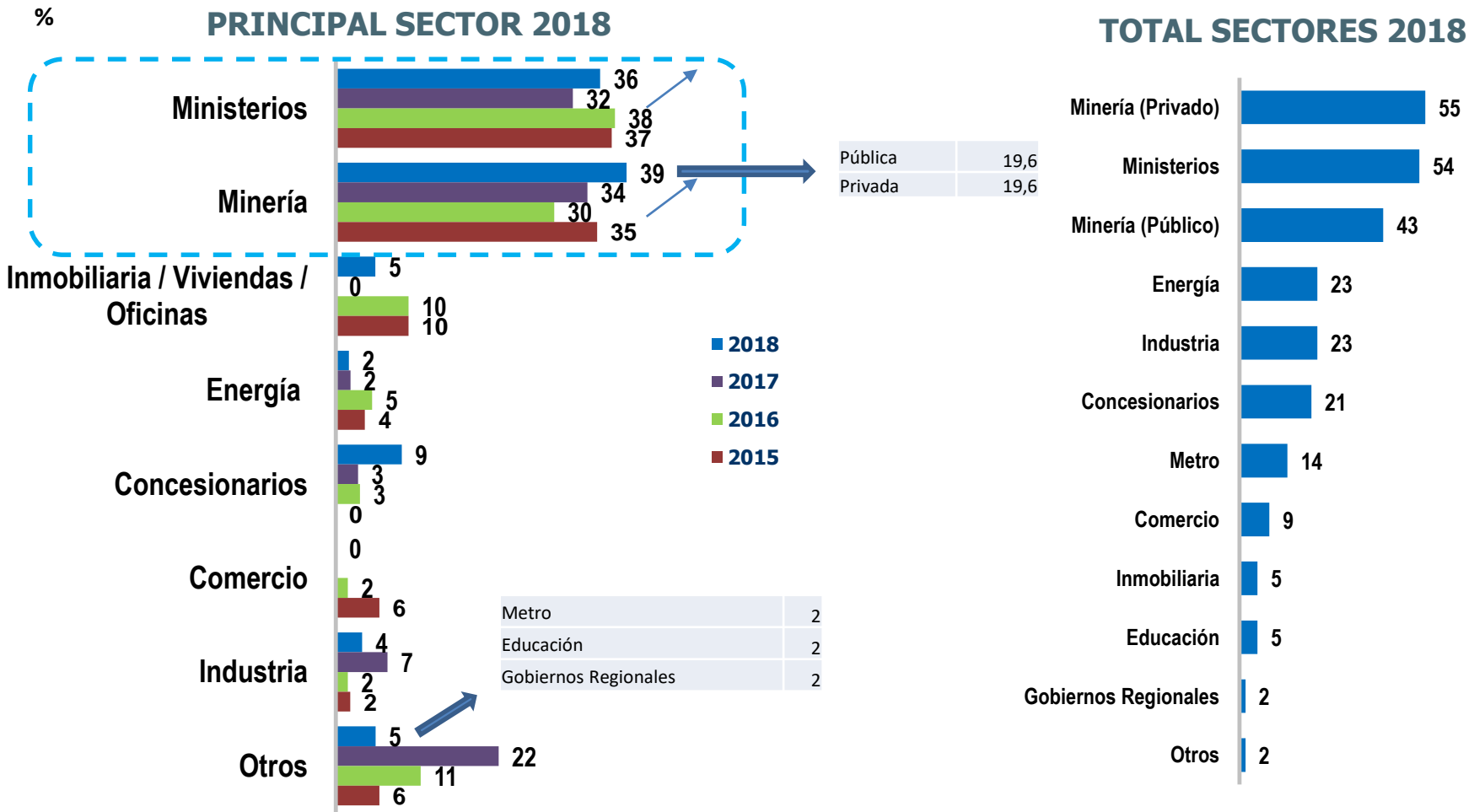
2018
ABENGOA CHILE
ARAUCO S.A.
ARCADIS CHILE
ARRIGONI INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN
BROTEC CONSTRUCCION SPA
BRÜNDL CONTRUCCIONES
CLARO VICUÑA VALENZUELA S.A.
CONSTRUCCIÓN DE PAVIMENTOS BITUMIX
CONSTRUCCIONES Y MONTAJES COM S.A.
CONSTRUCTORA BEC
CONSTRUCTORA ECOPSA
CONSTRUCTORA GARDILCIC
CONSTRUCTORA INTERNACIONAL S.A.
CONSTRUCTORA LUIS NAVARRO
CONSTRUCTORA LYD S.A.
CONSTRUCTORA SAN FELIPE
CONSTRUCTORA VALKO S.A.
CONSTRUCTORA VILICIC
CONSTRUCTORA VISOL
CONSTRUCTORA BASCO
COPERGO S.A.
DESARROLLOS CONSTRUCTIVOS AXIS S.A.
ECHEVERRIA IZQUIERDO MONTAJES INDUSTRIALES S.A.
EL SAUCE S.A.
EMIN INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.
EMPRESA CONSTRUCTORA DLP LTDA
EMPRESA CONSTRUCTORA SIGRO S.A.

2018
FERROVIAL AGROMAN CHILE S.A.
ICAFAL INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN S.A.
INCOLUR S.A.
INGENIERIA CIVIL VICENTE S.A.
INGENIERIA VOLCAN NEVADO
INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN MAS ERRAZURIZ S.A.
INGENIERÍA Y CONSTRUCTORA INGESOL LTDA
INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN SIGDO KOPPERS
INLAC S.A.
INMOBILIARIA QUILODRAN LTDA
LAMBDA CONTRUCCIONES LTDA
MAS VIA AUTOPISTA DEL SOL S.A.
MINERA Y MONTAJE CON PAX S.A.
MOLLER Y PEREZ COTAPOS INGENIERIA CONSTRUCCIÓN LTDA
MONTEC S.A.
OBRAS SUBTERRANEAS S.A.
PAVIMENTOS QUILIN
DESCO
PRECON
PUGA MUJICA ASOCIADOS S.A.
QUEYLEN
REMAVESA
SACYR S.A.
SALFA CORP
SICOMAQ
SOLETANCHE BACHY CHILE S.A.
TORRES OCARANZA LIMITADA
VIAL Y VIVES DSD S.A.
ZUBLIN INTERNACIONAL GMBN CHILE LTDA

# 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 (56)

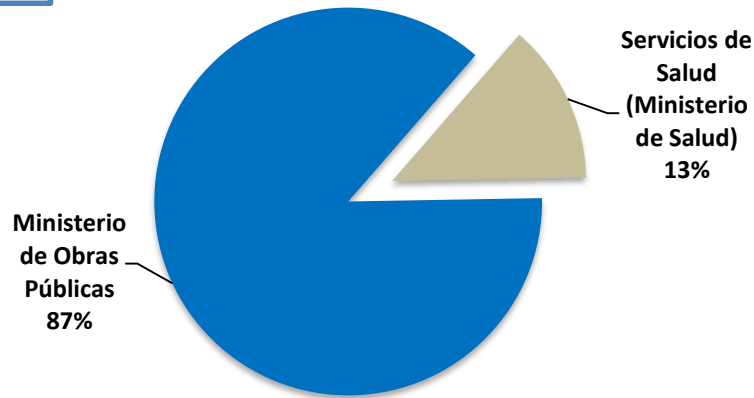


Los dos principales sectores productivos al que pertenecen los mandantes son Minería (39%) y Ministerios (36%). Ambos sectores aumentan su mención en la medición 2018. Le siguen los Concesionarios con un 9%. Los demás son en orden de importancia, Inmobiliarias e Industria. La Minería pública y privada obtienen el mismo número de menciones.

# Señale cuál es su principal contraparte institucional pública

Base: empresas que tienen como mandante a Ministerios (30)

Este indicador fue incorporado en la medición del 2018.



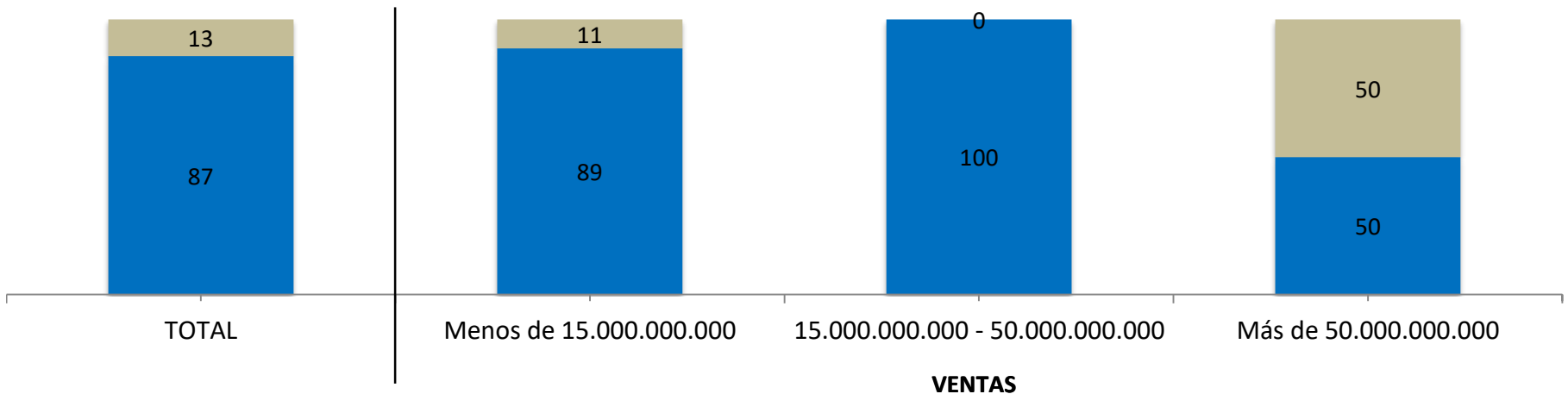
Para el caso de las empresas que tienen como mandante a los Ministerios, se observa que la gran mayoría (87%) menciona a Obras Públicas como su principal contraparte institucional.

Esto se detecta también por segmentos, aunque entre las empresas que más facturan también se menciona al Ministerio de Salud (pero con una submuestra muy pequeña).

%

■ Servicios de Salud (Ministerio de Salud)

■ Ministerio de Obras Públicas

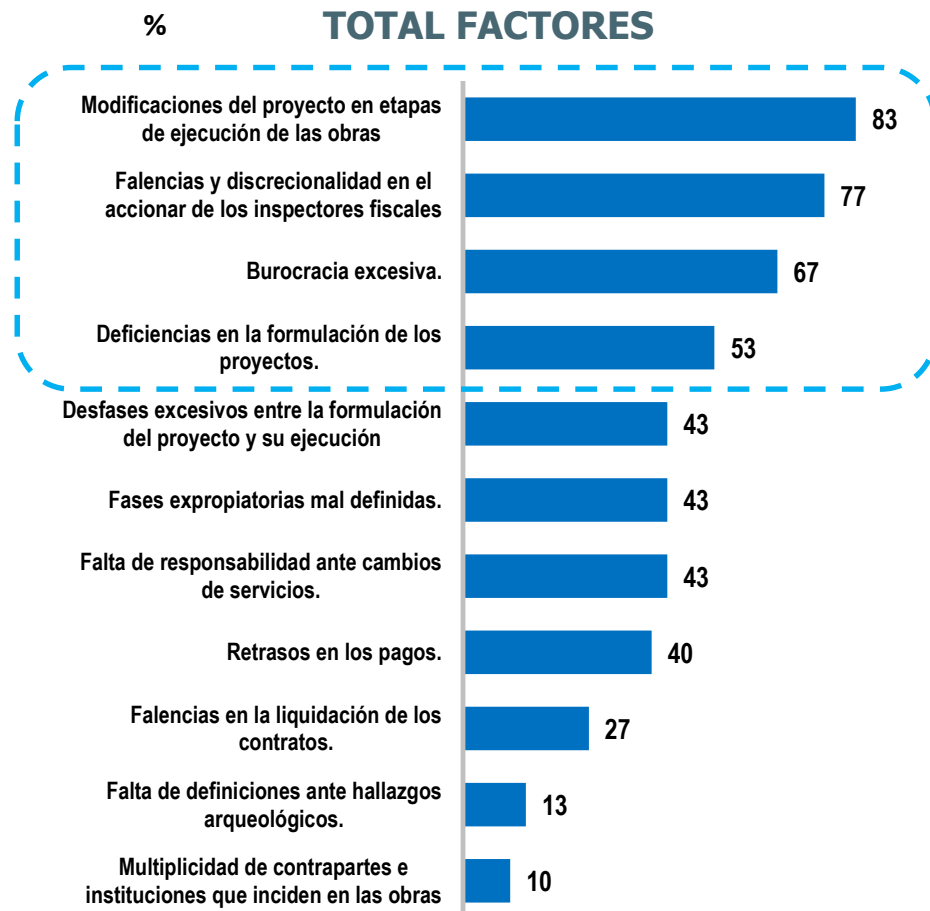
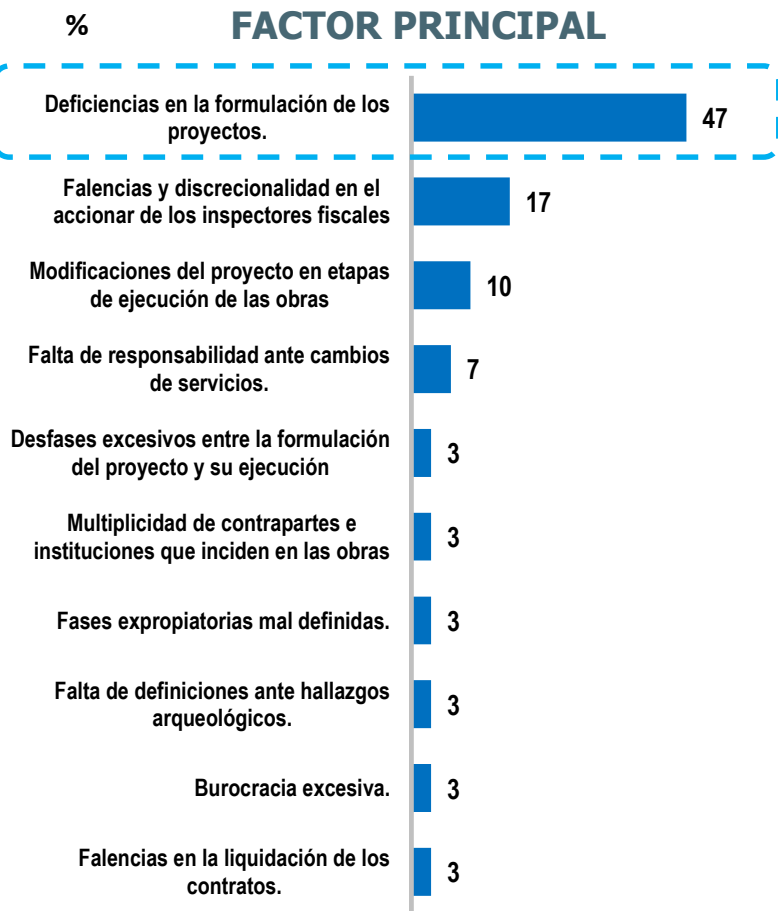


VENTAS

Considerando los siguientes factores que pudieran incidir negativamente en el desarrollo de obras públicas, por favor dígame cuál es el que más incide negativamente (principal) y otros factores que inciden negativamente

Este indicador fue incorporado en la medición del 2018.

Base: empresas que tienen como mandante a Ministerios (30)



Considerando la primera mención, el factor que más incide negativamente en el desarrollo de obras públicas, son las “deficiencias en la formulación de los proyectos” (47%). No obstante, considerando el total menciones, se muestran en primer lugar las “modificaciones del proyecto en etapas de ejecución” (83%), seguidas de las “falencias y discrecionalidad de los inspectores” (77%) y la “burocracia excesiva” (67%).



# NÚMERO DE CONTRATOS Y DIVERGENCIAS

# SÍNTESIS DE CONTRATOS CON DIVERGENCIAS / MANDANTE PRINCIPAL

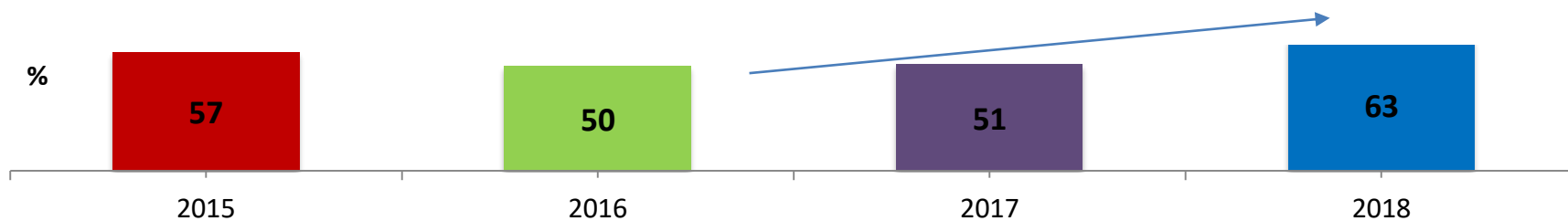
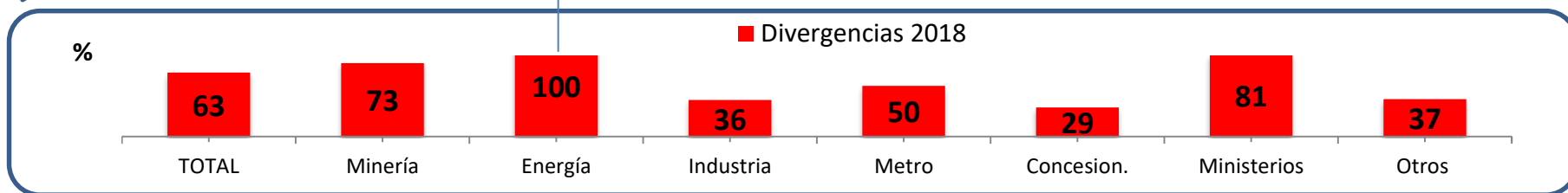
Base: total muestra (56 empresas / 533 contratos en total; 290 contratos con mandante más habitual; 183 contratos con divergencias)

Como se observa en los resultados del 2018, del total de contratos firmados, en un 63% hubo algún tipo de divergencia. Hubo más divergencias (porcentualmente) en los rubros "Energía" (aunque con una submuestra muy pequeña), "Ministerios" y "Minería".

En Ministerios, de 112 contratos firmados, en 91 se detecta algún tipo de divergencia.

NÚMERO DE CONTRATOS	Total	Minería	Energía	Industria	Comercio	Metro	Concesionarios	Ministerios	Otros
Contratos 2018	290	80	2	25	0	2	42	112	27
Divergencias 2018	183	58	2	9	0	1	12	91	10
Contratos 2017	378	99	6	33	0	15	8	126	91
Divergencias 2017	194	34	6	15	0	15	0	91	33
Contratos 2016	316	79	23	3	2	8	7	110	84
Divergencias 2016	158	42	14	3	0	2	1	78	18

Sólo equivalen a 2 contratos



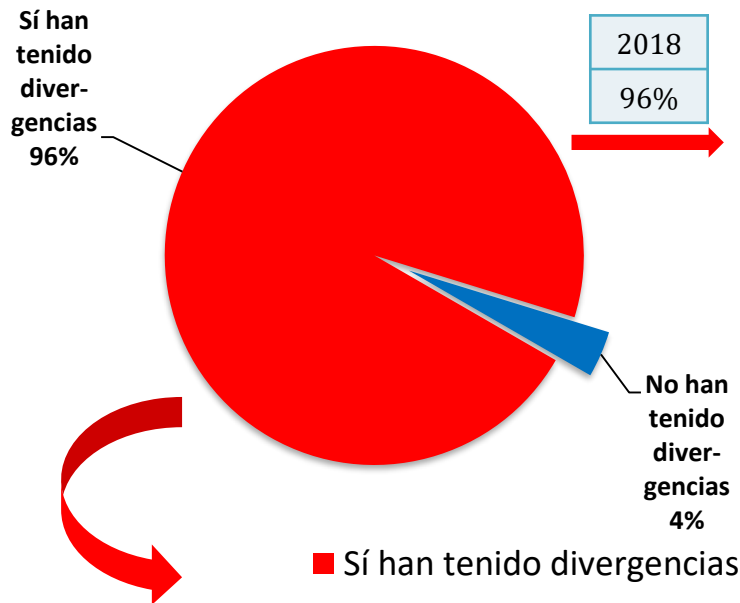
A nivel comparativo se observa una tendencia al alza en la tasa de divergencias, desde un 50% el 2016 a 63% en la última medición del 2018.

# PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS

# PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE HAN TENIDO DIVERGENCIAS

Base: total muestra (56)

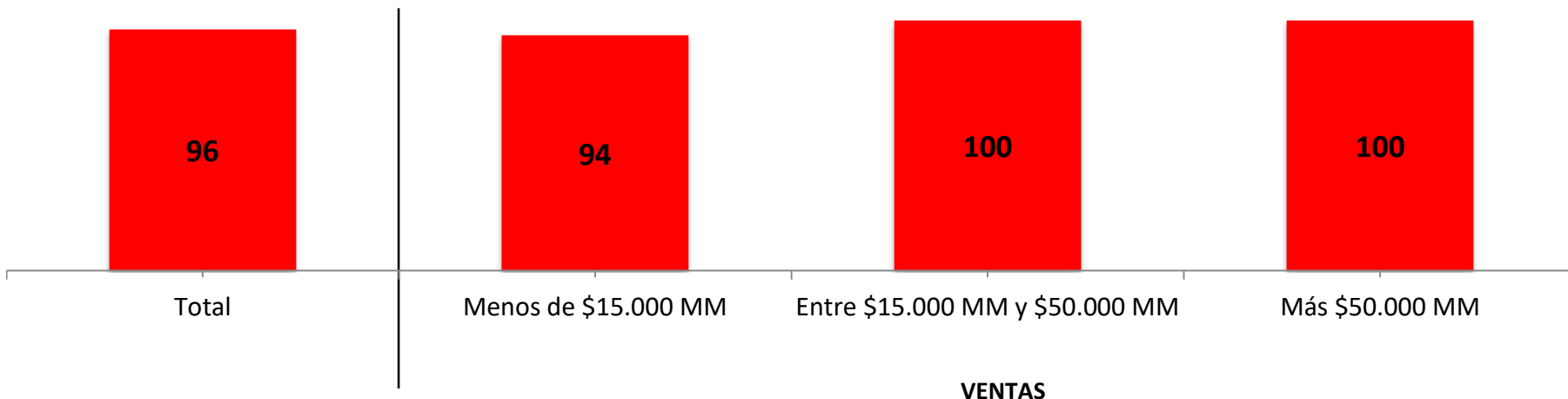
2015	2016	2017
90%	90%	66%



Considerando la muestra de empresas, un 96% declara haber tenido divergencias. Resultado que aumenta considerablemente respecto de la medición anterior (+30 puntos) y vuelve a los niveles del 2016.

**EN NÚMERO DE CONTRATOS:**  
DEL TOTAL DE CONTRATOS CELEBRADOS CON EL MANDANTE MÁS HABITUAL, EN LOS AÑOS 2016, 2017 Y 2018, ES DECIR 984 CONTRATOS, EN 535 SE DETECTA ALGÚN TIPO DE DIVERGENCIA, ES DECIR EN EL **55% del total de contratos celebrados, hubo divergencias.**

%



BASE:

56

34

11

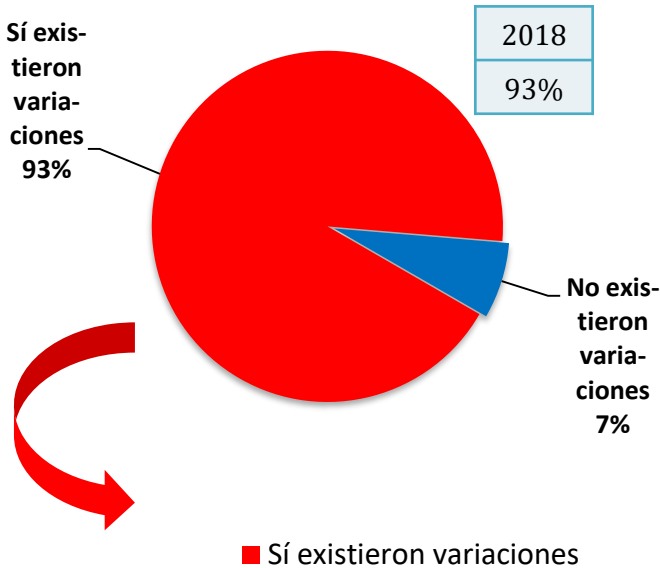
11

# 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 (54)

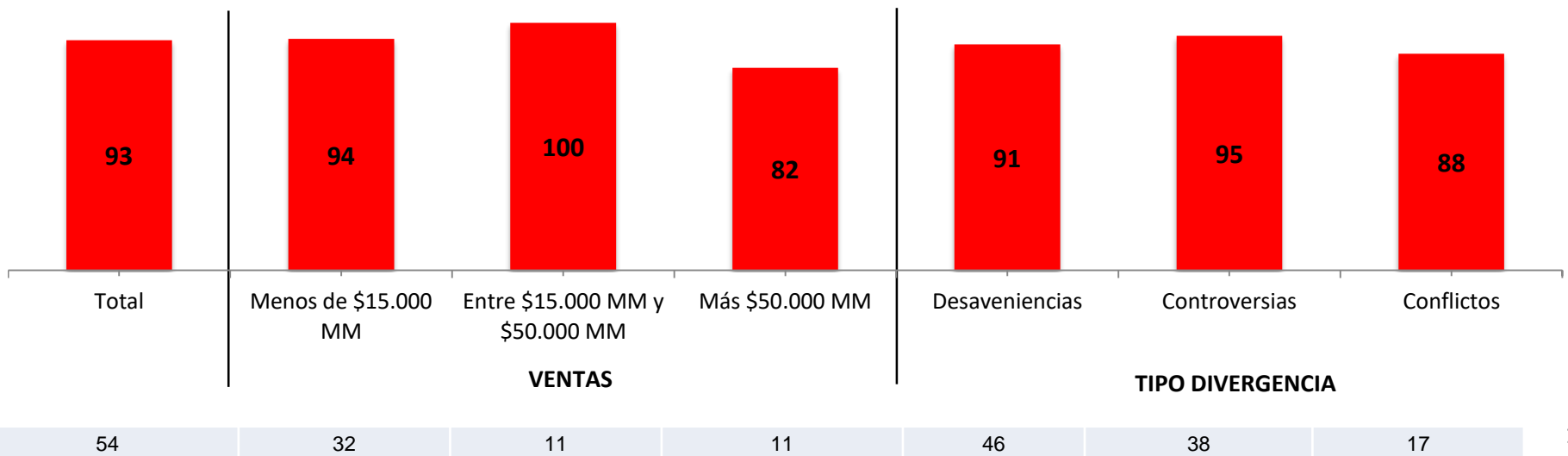
2015	2016	2017
100%	89%	95%

Sí existieron variaciones  
93%



Entre las empresas que declaran divergencias contractuales, en el 93% existieron variaciones del contrato original. Respecto de la medición anterior 2017 se mantiene en los mismos niveles (95%).

Este resultado es transversal para todos los segmentos de estudio, aunque se detecta un menor porcentaje de variaciones entre las empresas de mayor monto de ventas (82%).

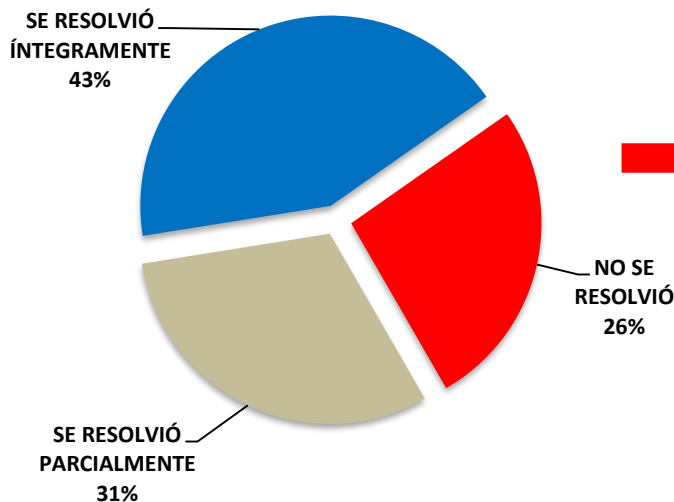


Considerando a su mandante más habitual, y en aquellos contratos donde se generó algún tipo de divergencia, dígame en qué porcentaje estos contratos o “NO SE RESOLVIERON”, “SE RESOLVIERON PARCIALMENTE” o “SE RESOLVIERON ÍNTEGRAMENTE”

Base: empresas que han tenido divergencias (54 empresas / 183 contratos)

### EN NÚMERO DE CONTRATOS (2018)

Considerando el total de contratos en donde hubo algún tipo de divergencia (183), se detecta que se resolvieron de la siguiente forma:



	2015	2016	2017
No se resolvieron	19%	14%	16%
Se resolvieron parcialmente	23%	24%	32%
Se resolvieron íntegramente	58%	62%	52%

Podría decirme el monto APROXIMADO que se disputó o se encuentra en disputa: (Promedio)

\$ 47.019.115.385

Teniendo como base el número de contratos y la cantidad en la que hubo alguna divergencia, se puede decir que 183 contratos presentaron alguna divergencia, entre ellos, un 26% no se resolvió, un 31% se resolvió parcialmente y un 43% se resolvió íntegramente.

Se detecta una tendencia al alza en la tasa de no resolución de divergencias, desde el 2016 (14%).

# 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?

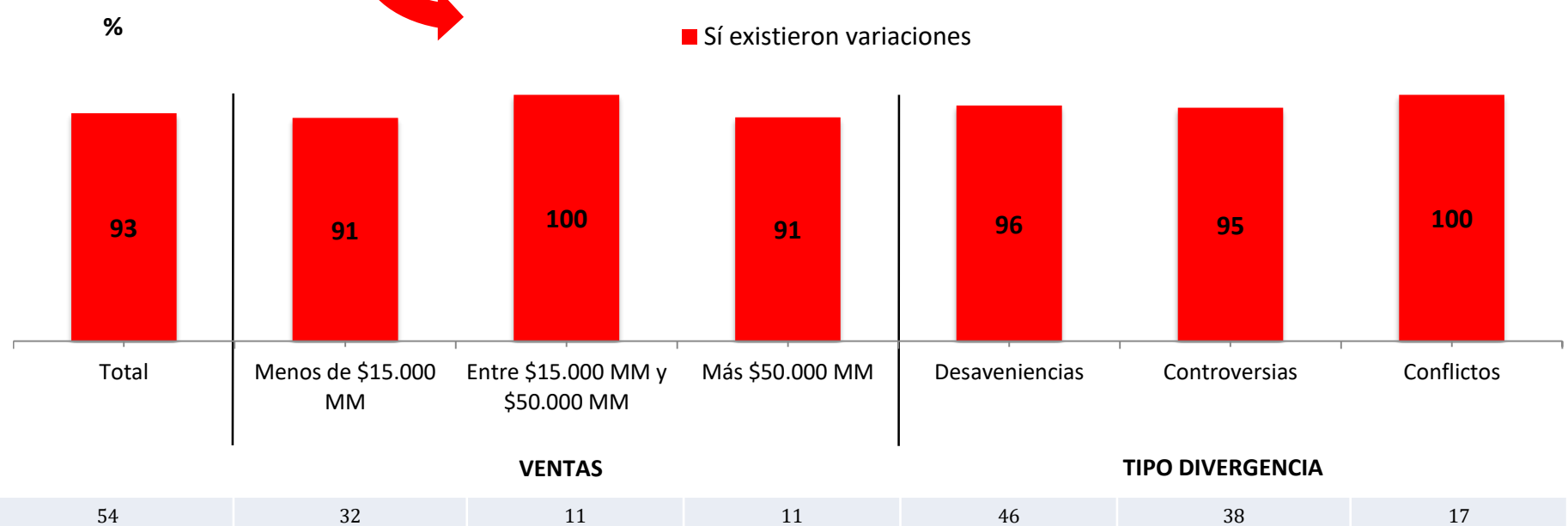
Base: empresas que han tenido divergencias (54)

2015	2016	2017
87%	87%	85%



Entre las empresas que declararon divergencias contractuales, el 93% de los casos señala haber experimentado efectos negativos. Este es el máximo histórico al cual ha llegado este indicador.

Este resultado es transversal a todos los perfiles de empresas entrevistadas.



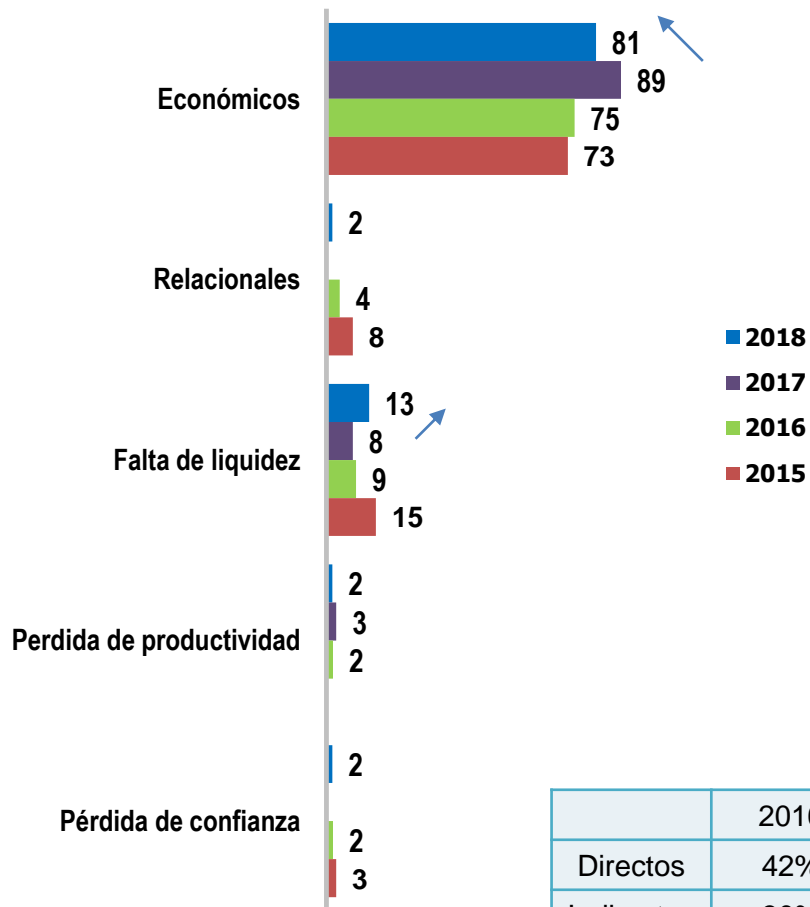


Ahora le mencionaré algunos efectos negativos que podrían haber sido provocados por las divergencias que hemos conversado. Dígame cuál es el más importante que Ud. identifica, el segundo (si lo hubiere) y el tercero más importante.

Base: empresas que han tenido divergencias y han tenido efectos negativos (50)

%

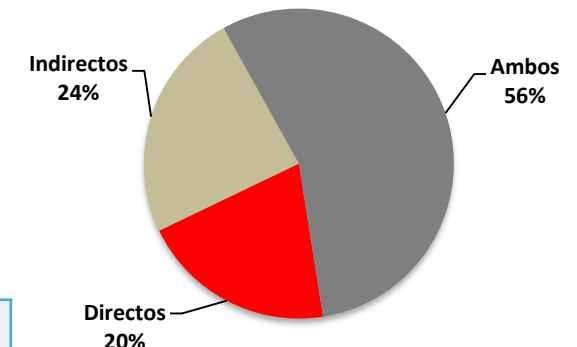
### PRINCIPAL EFECTO



Con metodología asistida, los principales efectos negativos reportados por los encuestados son “Económicos”, con un 81% de menciones; esto se ha mantenido en todas las mediciones.

La “Falta de liquidez”, aumenta en sus menciones, llegando a un 13%.

### ¿El impacto económico se detectó en los costos directos o indirectos del proyecto?



	2016	2017
Directos	42%	26%
Indirectos	30%	37%
Ambos	28%	37%

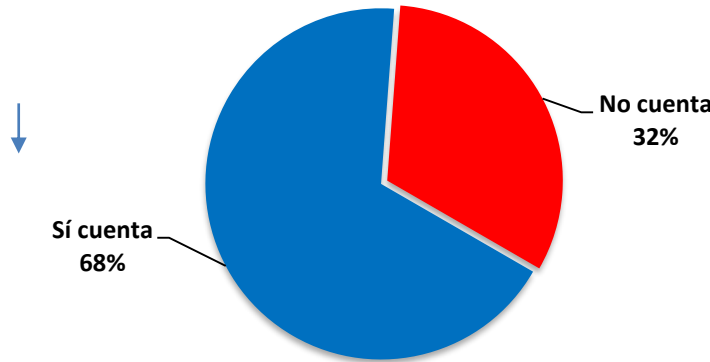
# EXISTENCIA DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS PARA RESOLVER DIVERGENCIAS

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

Base: total muestra (56)

2015	2016	2017
71%	69%	70%

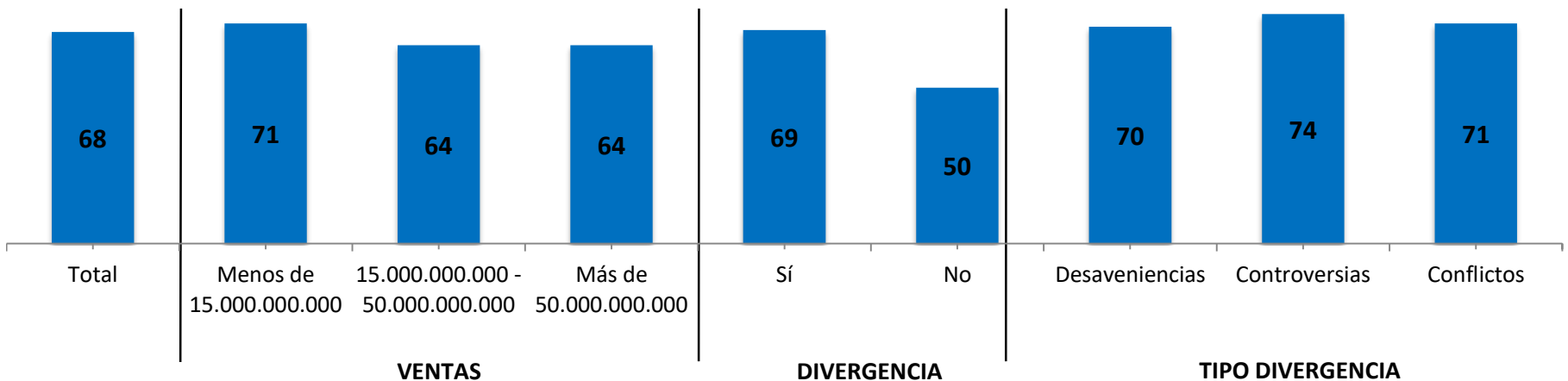
2018
68%



Un 68% de las empresas declara contar con políticas o estrategias para resolver las divergencias contractuales, lo que nos permite pensar una estabilidad en este asunto, dado que se mantienen los resultados de mediciones anteriores.

Resultados transversales, a excepción de las empresas donde no se produjeron divergencias, aunque la submuestra es muy pequeña.

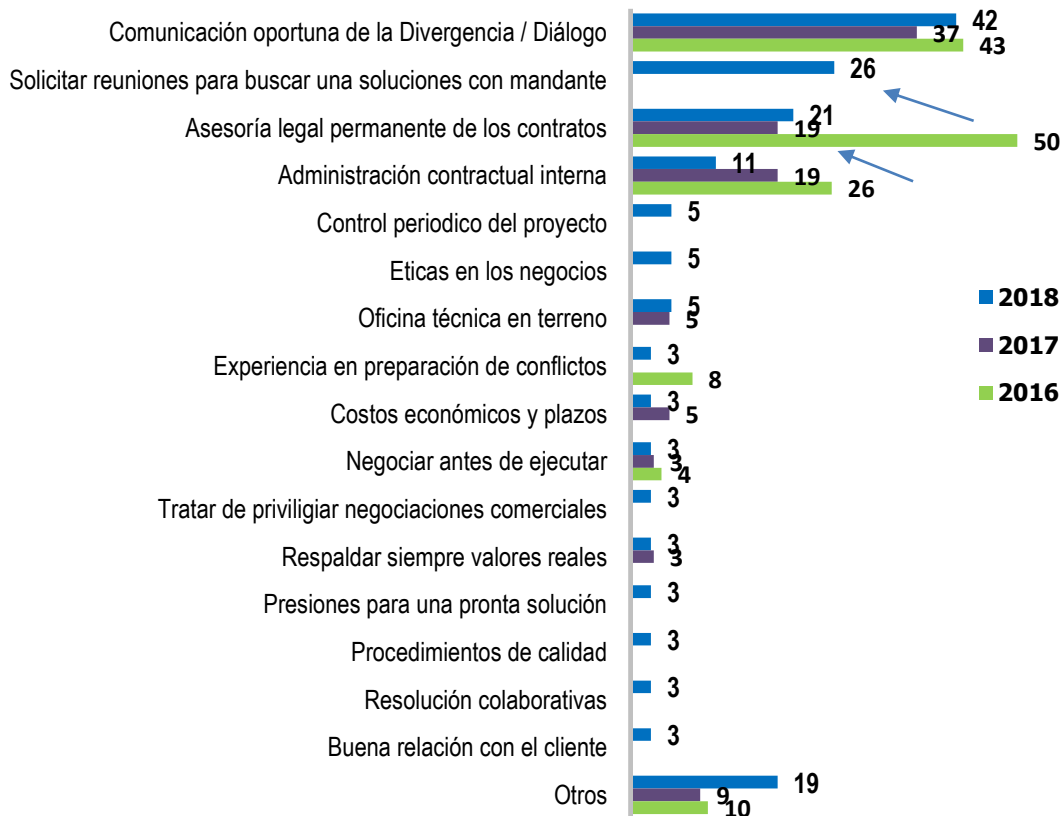
% ■ Sí cuenta



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

Base: empresas que sí tienen políticas o estrategias (38)

## % TOTAL RESPUESTA ESPONTÁNEA



Las principales políticas o estrategias con que cuentan las empresas se relacionan en primer lugar el diálogo directo y la comunicación oportuna de la divergencia, lo que revela más bien una disposición que una política o estrategia de gestión de divergencias.

En segundo lugar se solicitan reuniones para buscar alguna solución (26%). Esta también es una acción concreta y no una política o estrategia en estricto rigor.

Si se restan estas menciones que se han analizado (comunicaciones y reuniones), de un 68% de empresas que declaran tener políticas para resolver las divergencias (slide anterior), pasamos a un porcentaje real de 21% de empresas que cuentan efectivamente con estas políticas (considerando las 56 empresas encuestadas).

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 (19)

## PRINCIPALES MENCIONES

### *Discurso cualitativo*



Como propuestas los encuestados indican la “Resolución temprana de las divergencias” y la “distribución de riesgos claros”. También se sugiere mayor equidad contractual.

# IDEAS DE CIERRE

## 1.

### **Se validan los Ministerios y la Minería como los sectores más importantes**

- Entre las empresas que tienen como mandante a los Ministerios, Obras Públicas es la principal contraparte institucional.
- En este ámbito se aprecian algunos elementos que afectan negativamente el desarrollo de los proyectos y contratos, como es el caso de las deficiencias en la formulación de los proyectos, las modificaciones en etapas de ejecución, falencias en los inspectores, y un elemento que se ha observado en diversas mediciones, como lo es la burocracia excesiva.

## 2.

### Las divergencias al alza en la última medición.

- Como se observa en los resultados del 2018, del total de contratos firmados, en un 63% hubo algún tipo de divergencia. Hubo más divergencias (porcentualmente) en los rubros de “Ministerios” y “Minería”.
- En Ministerios, de 112 contratos firmados, en 91 se detecta algún tipo de divergencia.
- A nivel comparativo se observa una tendencia al alza en la tasa de divergencias, desde un 50% el 2016 a 63% en la última medición del 2018.
- Considerando la muestra de empresas, un 96% declara haber tenido divergencias. Resultado que aumenta considerablemente respecto de la medición anterior (+30 puntos) y vuelve a los niveles del 2016.



## 3.

### **Las divergencias implican variaciones importantes en los contratos.**

- Entre las empresas que declaran divergencias contractuales, en el 93% existieron variaciones del contrato original. Respecto de la medición anterior 2017 se mantiene en los mismos niveles (95%).
- Las variaciones de monto, fueron cercanas al 18% del valor original, valor muy similar al de la medición 2017 (17%).
- La variación promedio en meses fue de casi un semestre (5,7 meses), un mayor tiempo respecto de 2017 y 2016 y rompiendo una tendencia a la baja desde el 2015.

## 4.

### Al alza la NO resolución de divergencias.

- Teniendo como base el número de contratos y la cantidad en la que hubo alguna divergencia, se puede decir que 183 contratos presentaron alguna divergencia, entre ellos, un 26% no se resolvió, un 31% se resolvió parcialmente y un 43% se resolvió íntegramente.
- Se detecta una tendencia al alza en la tasa de no resolución de divergencias, desde el 2016 (14%).

## 5.

### **Se valida el impacto netamente económico de las divergencias.**

- Entre las empresas que declararon divergencias contractuales, el 93% de los casos señala haber experimentado efectos negativos. Este es el máximo histórico al cual ha llegado este indicador.
- Los principales efectos negativos reportados por los encuestados son “Económicos”, con un 81% de menciones; esto se ha mantenido en todas las mediciones.

## 6.

### **Mucho por mejorar en las estrategias de resolución de divergencias.**

- Un 68% de las empresas declara contar con políticas o estrategias para resolver las divergencias contractuales, lo que nos permite pensar una estabilidad en este asunto, dado que se mantienen los resultados de mediciones anteriores.
- Ahora bien, las principales políticas o estrategias con que cuentan las empresas se relacionan en primer lugar al diálogo directo y la comunicación oportuna de la divergencia, lo que revela más bien una disposición que una política o estrategia de gestión de divergencias.
- Si estas argumentaciones se restan del análisis, de un 68% de empresas que declaran tener políticas para resolver las divergencias, pasamos a un porcentaje real de 21% de empresas que cuentan efectivamente con estas políticas (considerando las 56 empresas encuestadas).

## 7.

### La “resolución temprana” en el centro de las soluciones a las divergencias.

- Como propuestas y recomendaciones para mejorar y enfrentar una contingencia asociada a alguna divergencia contractual, los encuestados indican como prioritaria la “Resolución temprana de las divergencias” y la “distribución de riesgos claros”. También se sugiere mayor equidad contractual.
- Como principales comentarios finales los encuestados mencionan que se requiere “contratos adecuados para cada tipo de obras”, además de “mecanismos de resolución” y “negociación equitativa”.

INFORME DE RESULTADOS

**ESTUDIO SOBRE CONFLICTIVIDAD CONTRACTUAL EN  
EMPRESAS SOCIAS DE LA  
CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN (CCHC)**  
*(QUINTA MEDICIÓN 2019)*

ENERO 2020

**Gemines**  
C o n s u l t o r e s

