

INFORME DE RESULTADOS

ESTUDIO SOBRE CONFLICTIVIDAD
CONTRACTUAL EN EMPRESAS SOCIAS DE LA
CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN
(CCHC)
(SEXTA MEDICIÓN 2020)

Para: CCHC
MARZO 2021

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

The logo for the Cámara Chilena de la Construcción (CCHC) features the letters 'CCHC' in a stylized font. The first 'C' is red, while the other three are blue. Below the letters, the full name 'CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION' is written in a smaller, black, sans-serif font.
CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---------------------------|---------|
| 1. ANTECEDENTES | PÁG. 03 |
| 2. OBJETIVOS | PÁG. 05 |
| 3. METODOLOGÍA | PÁG. 07 |
| 4. PRINCIPALES RESULTADOS | PÁG. 14 |
| 5. TOP LINES | PÁG. 61 |

1. ANTECEDENTES

ANTECEDENTES

- El presente Informe de Resultados se enmarca en el desarrollo del Estudio de Conflictividad Contractual en Empresas Socias de la Cámara Chilena de la Construcción, referido al año 2019.
- El principal objetivo del estudio es 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.
- La llegada del virus COVID-19 a nuestro país desde febrero de 2020, exigió ajustes radicales en la organización de las relaciones sociales y comerciales. Afectando por un lado, a toda la industria de la construcción y a las empresas de estudios sociales como Gemines.
- Esta que constituye la sexta medición para este estudio se realizó de manera totalmente online por las medidas sanitarias que se deben cautelar en medio de la crisis sociosanitaria del COVID-19.

ANTECEDENTES

- A raíz de la crisis sociosanitaria se implementó una adaptación del cuestionario a un formato auto-administrado donde los encuestados pudieran responder de manera totalmente autónoma y de acuerdo a su propio ritmo. Lo que no está exento de dificultades para ambos lados de la situación, investigados e investigadores.
- El reporte del estudio incluye una breve revisión de la experiencia que implicó esta nueva forma de trabajo.

2. OBJETIVOS

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.

3. METODOLOGÍA

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 auto-administradas y/o mediadas por un entrevistador.
- Se utilizó una pauta estructurada con preguntas cerradas.

FECHA DE APLICACIÓN

- El trabajo de campo había sido planificado para ser realizado en 4 semanas como máximo (20 días hábiles). Sin embargo, las condiciones que impuso el COVID-19 sólo dificultaron más el trabajo que debió extenderse hasta por 4 meses. De modo que las encuestas fueron realizadas entre los meses de octubre de 2020 y enero del 2021.

METODOLOGÍA (2)

MUESTRA

- Se entrevistaron a 28 empresas socias de la CCHC. Dentro de ellas 7 empresas no habían sido encuestadas en la versión directamente anterior.
- Se dispusieron de 75 registros de las empresas socias de la CCHC contactadas para este estudio, cuya mayoría ya había participado previamente. Pero este número fue ajustado como se indica más adelante.

TRABAJO DE CAMPO

- El trabajo de campo se inició con un correo de la CChC quien informó de la realización del estudio a los socios invitados. Posterior a ello, el equipo de Gemines realizó el envío de las encuestas vía correo electrónico. El avance fue marginal y Gemines inició el recordatorio telefónico llamando a todos los contactos disponibles. En aquella tarea corrigió 5 contactos de entrevistados que ya no correspondían y que debían ser actualizados. Se continuó con el envío al menos 1 vez a la semana de la encuesta vía correo y la insistencia telefónica, que en la mayoría de los casos implicó el contacto con algún o alguna asistente a quien también en algunas oportunidades se le envió la encuesta para que reenviaran al contacto de destino.

METODOLOGÍA (3)

- Del trabajo de contacto e insistencia telefónica se obtuvo el rechazo de 8 posibles entrevistados, quienes dieron razones de no idoneidad para responder la encuesta.
- Permanecieron, por lo tanto, 67 registros válidos de las empresas socias de la CChC para ser contactadas en el marco del estudio. La tasa de logro fue, por lo tanto, de 42% de la población. Teniendo en cuenta la población encuestada media entre los distintos estudios que se realizaron previamente (60 casos), el porcentaje de logro de encuestados fue 47%.
- El trabajo conjunto del equipo de Gerencia de Estudios de la CChC y del equipo de trabajo de campo de Gemines fueron claves en lograr que se generaran las condiciones de posibilidad para lo que se presenta hoy, sin ello, difícilmente se podría haber logrado la cantidad de entrevistas señalada.

METODOLOGÍA (4)

ANÁLISIS

- Los análisis realizados se hicieron con un intervalo de confianza de 95%, y para ello fue utilizado el software SPSS.
- Se presentan los datos de cantidad de contratos sólo para el año en curso de la evaluación (2019), cualquier comparación con los datos anteriores corre el riesgo de sesgar las interpretaciones debido a la reducción en los casos disponibles. En el resto de variables la pertinencia de la comparación fue juzgada admisible para su utilización pues, apoya la continuidad del sentido evaluativo de la encuesta.

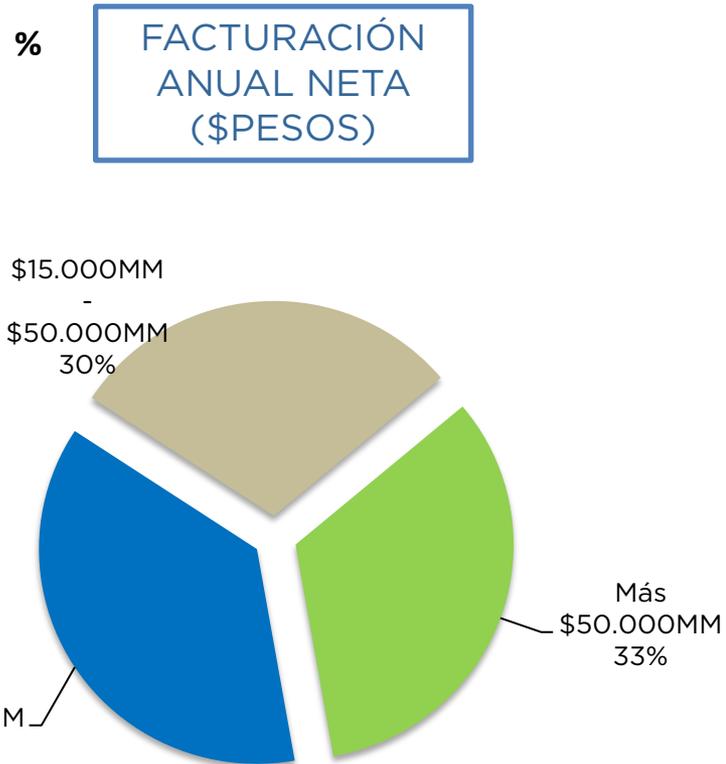
METODOLOGÍA (5) - LISTADO DE EMPRESAS ENTREVISTADAS (28)

| 2019 |
|---|
| ABENGOA CHILE |
| ARAUCO S.A. |
| CONIX* |
| CONSTRUCTORA BASCO |
| CONSTRUCTORA DENCO Y EDYKON |
| CONSTRUCTORA EXCON* |
| CONSTRUCTORA GARDILCIC |
| CONSTRUCTORA LUIS NAVARRO |
| CONSTRUCTORA LYD S.A. |
| CONSTRUCTORA RAYMAR* |
| CONSTRUCTORA WÖRNER |
| DESARROLLOS CONSTRUCTIVOS AXIS S.A. |
| ECHEVERRIA IZQUIERDO S.A. |
| ICAFAL INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN S.A. |
| INGENIERIA Y CONSTRUCCIÓN MAS ERRAZURIZ S.A. |
| INGENIERÍA Y CONSTRUCCIÓN TIEMPO NUEVO LTDA.* |
| INVERSIONES SAN MARTINO LTDA.* |
| LAMBDA CONTRUCCIONES LTDA |
| MONTEC S.A. |
| OBRAS SUBTERRANEAS S.A. |
| ORBIT GARANT CHILE S.A. (Ex CAPTAGUA INGENIERÍA)* |
| PAVIMENTOS QUILIN |
| PUGA MUJICA ASOCIADOS S.A. |
| SACYR S.A. |
| SALFA CORP |
| SOLETANCHE BACHY CHILE SPA |
| VICCSA* |
| ZUBLIN INTERNACIONAL GMBh CHILE LTDA |

*Nuevo participante

METODOLOGÍA (5)

VARIABLE DE CRUCE

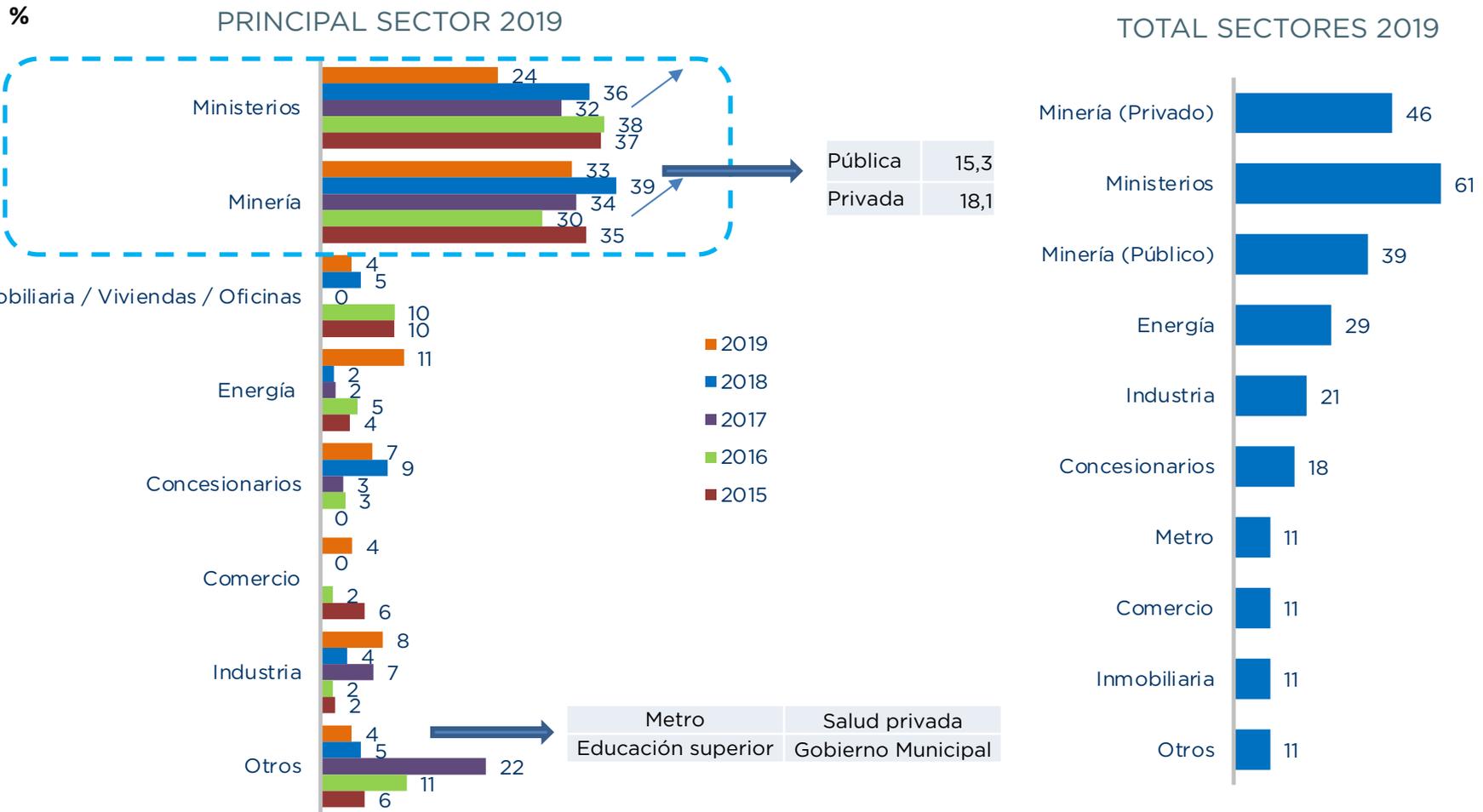


4. PRINCIPALES RESULTADOS

4. PRINCIPALES RESULTADOS
MÓDULO 1
IDENTIFICACIÓN DE SECTORES PRODUCTIVOS

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

Base: 28 Empresas responden

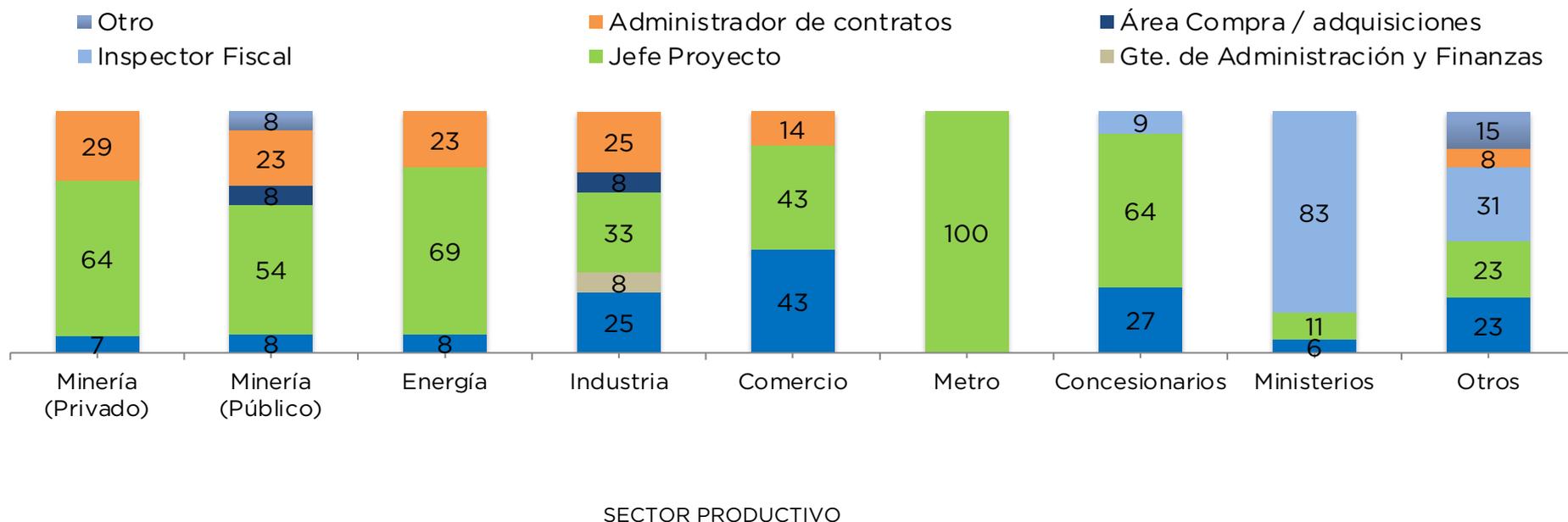


Los dos principales sectores productivos al que pertenecen los mandantes son Ministerios (24%) y Minería (33%). Ambos sectores reducen su mención en la medición 2019. Le sigue mandantes del sector Energía con un 11%. Los demás son en orden de preferencia Industria, Concesionarios, Inmobiliarios.

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

Base: 28 Empresas responden

CONTRAPARTE CONTRACTUAL 2019



SECTOR PRODUCTIVO

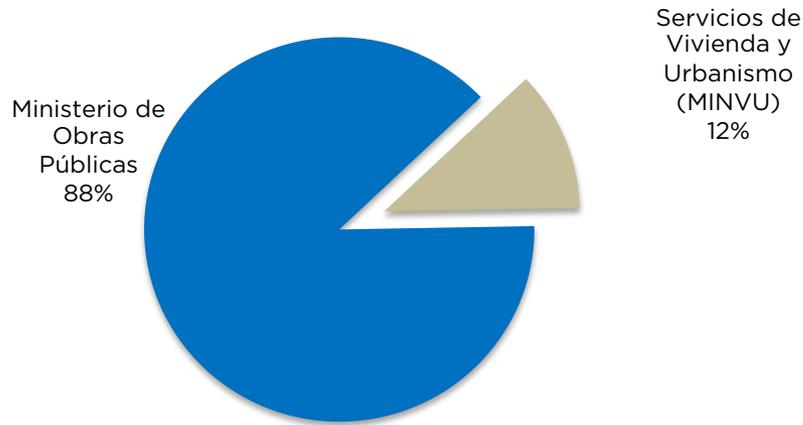
| | | | | | | | | | |
|-------|----|----|----|----|---|---|----|----|----|
| BASE: | 14 | 13 | 13 | 12 | 7 | 5 | 11 | 18 | 13 |
|-------|----|----|----|----|---|---|----|----|----|

En la mayoría de los sectores productivos la principal contraparte contractual de las empresas es el Jefe de Proyecto, excepto en Ministerios, donde es principalmente el Inspector fiscal.

Señale cuál es su principal contraparte institucional pública.

Indicador incorporado en medición de 2018.

Base: Sólo responden quienes indicaron como mandante a Ministerios (17)

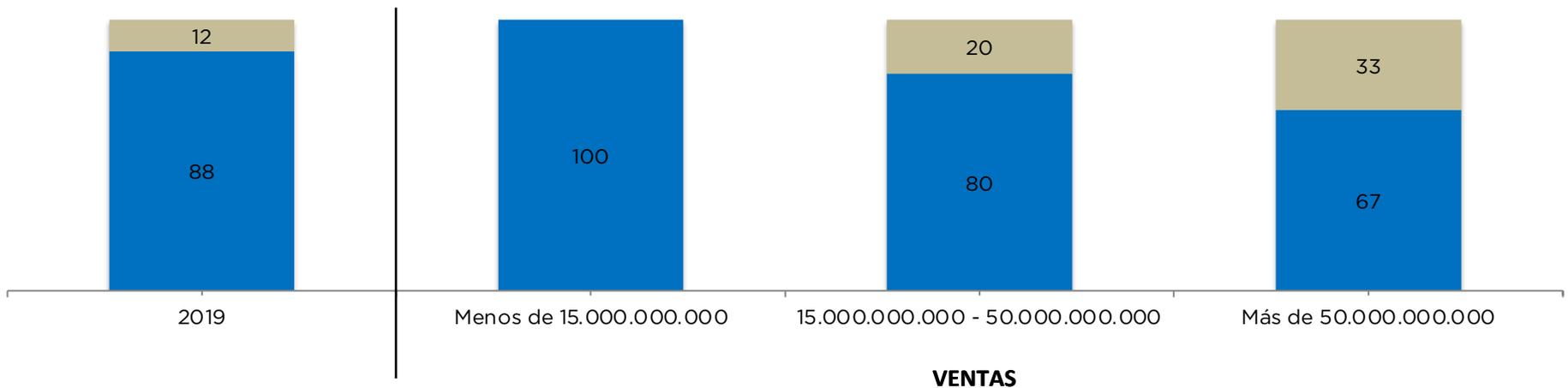


La principal contraparte institucional pública fue el Ministerio de OO.PP con un 88%. En segundo lugar figura como contraparte los “Servicios de Vivienda y urbanismo”. Y, no hubo menciones al Servicio de Salud.

%

■ Servicios de Vivienda y Urbanismo (Ministerio de Vivienda)

■ Ministerio de Obras Públicas



VENTAS

BASE:

17

9

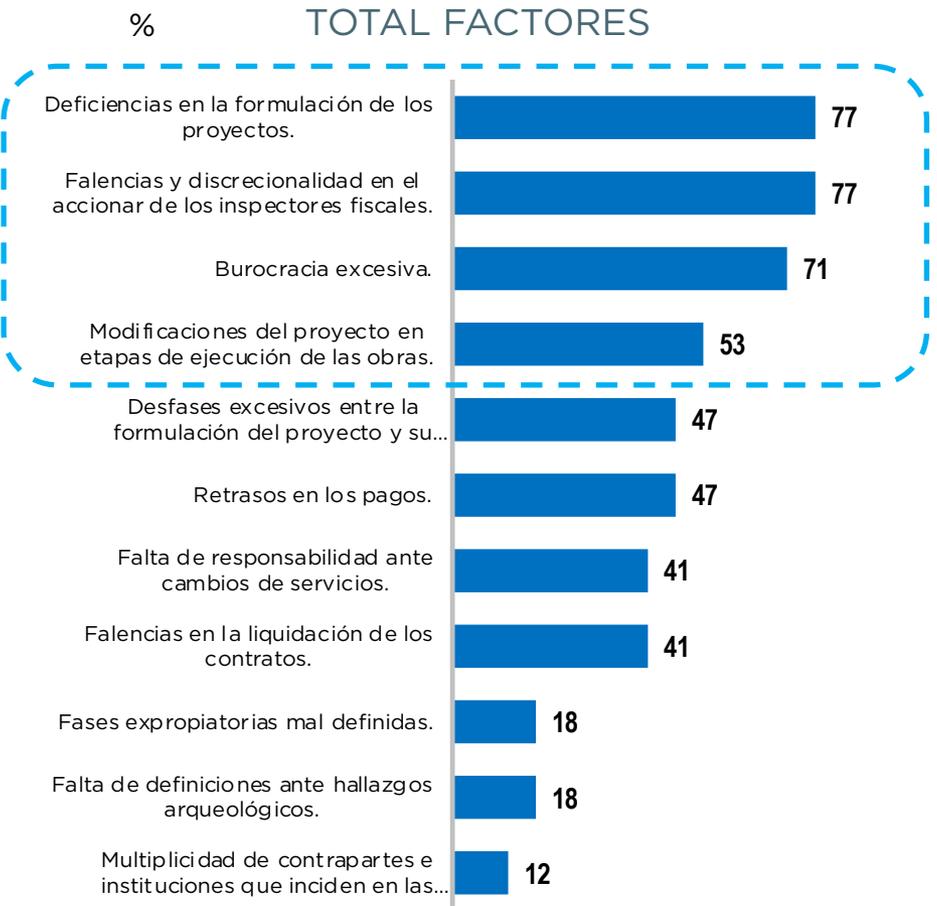
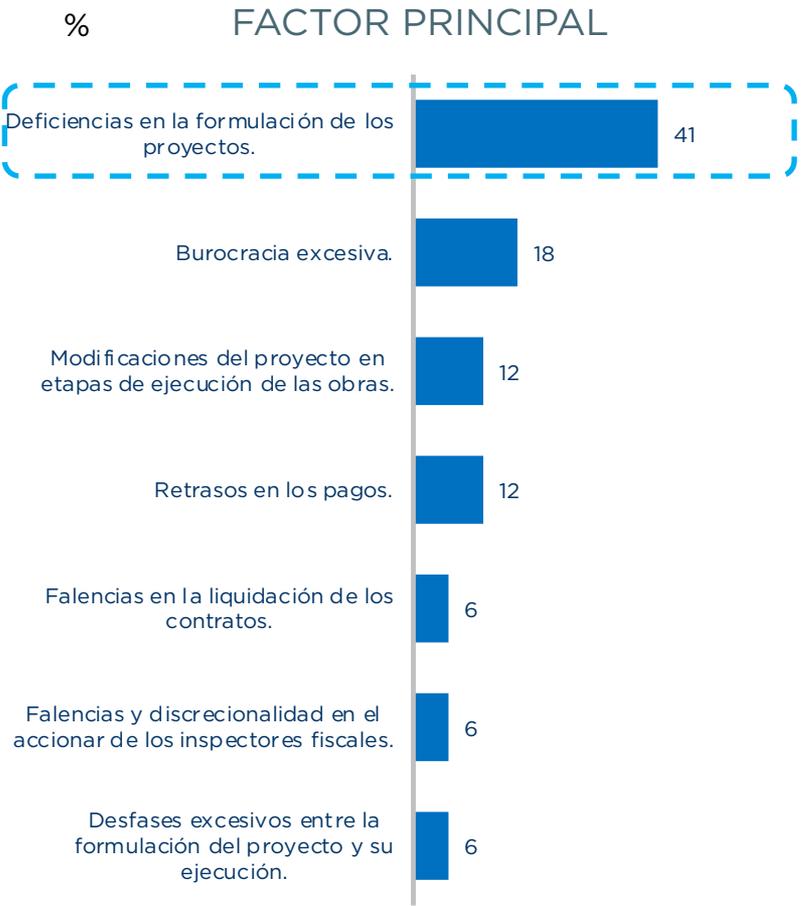
5

3

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

Indicador incorporado en medición de 2018.

Base: Sólo responden quienes indicaron como mandante a Ministerios (17)



El primer factor que incide negativamente en el desarrollo de obras públicas, son las “deficiencias en la formulación de los proyectos” (41%) y en segundo lugar, la “Burocracia excesiva”. En paralelo, al considerar los factores en su totalidad el primer factor coincide con el factor negativo más mencionado. En segundo lugar entre todos los factores mencionados está “Falencias y discrecionalidad en el...”, seguido de “Burocracia excesiva” y “Modificaciones del proyecto en etapas de ejecución de las obras”.

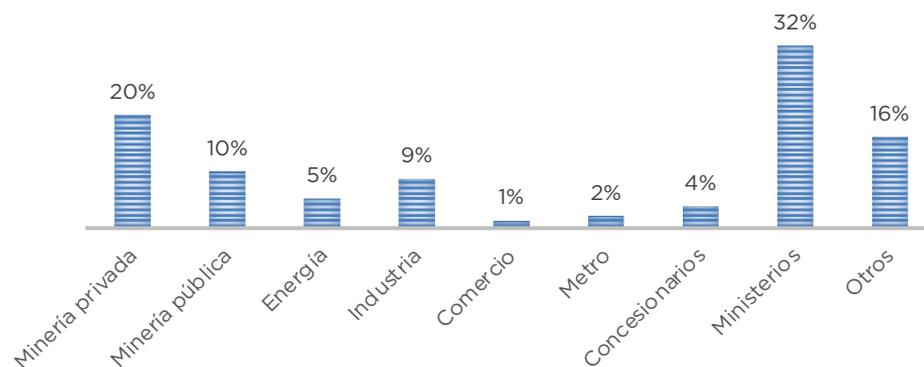
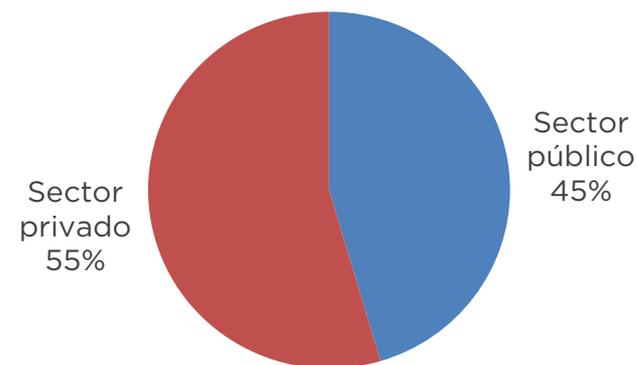
4. PRINCIPALES RESULTADOS MÓDULO 2

NÚMERO DE CONTRATOS Y DIVERGENCIAS

Número de contratos celebrados durante 2019 de acuerdo a sectores productivos.

Base: 28 Empresas / 229 contratos

| Sector | 2019 | | |
|-----------------|------------|----------------|----------------|
| | Total | Sector público | Sector privado |
| Minería privada | 46 | 2 | 44 |
| Minería pública | 23 | 22 | 1 |
| Energía | 12 | 0 | 12 |
| Industria | 20 | 0 | 20 |
| Comercio | 3 | 0 | 3 |
| Metro | 5 | 5 | 0 |
| Concesionarios | 9 | 3 | 6 |
| Ministerios | 74 | 71 | 3 |
| Otros | 37 | 2 | 35 |
| Total | 229 | 104 | 125 |

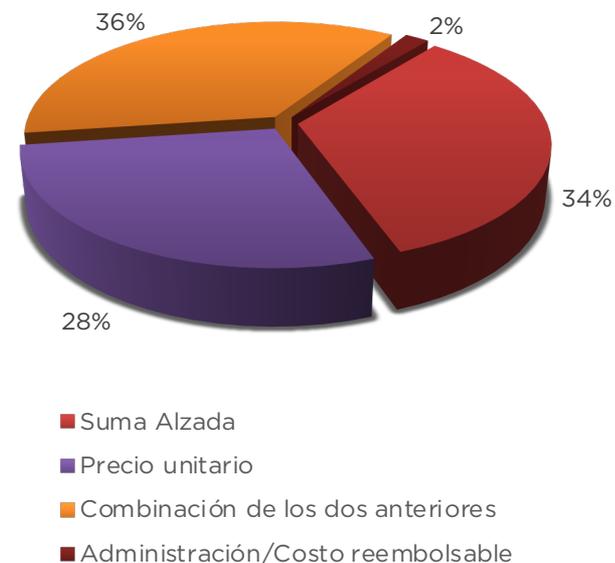


En el año 2019 de acuerdo a la cantidad de 28 empresas entrevistadas se consignaron un total de 229 contratos, que incluyen a todos los sectores productivos. El sector con mayor cantidad de contratos fue “Ministerios” con un 32% del total de contratos. Al separar por contratos con el sector público y privado, son los últimos con quienes se realizaron más contratos, llevándose un 55%.

Número de contratos celebrados durante 2019 según formas de pago con mandante más habitual.

Base: 28 Empresas / 163 contratos

| Sector | 2019 | | | |
|-----------------|-------------|-----------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| | Suma Alzada | Precio unitario | Combinación de los dos anteriores | Administración/ Costo reembolsable |
| Minería privada | 0 | 17 | 16 | 0 |
| Minería pública | 2 | 0 | 24 | 0 |
| Energía | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Industria | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Comercio | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Metro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Concesionarios | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ministerios | 43 | 29 | 19 | 3 |
| Otros | 10 | 0 | 0 | 0 |
| Total | 55 | 46 | 59 | 3 |
| %Total | 34% | 28% | 36% | 2% |

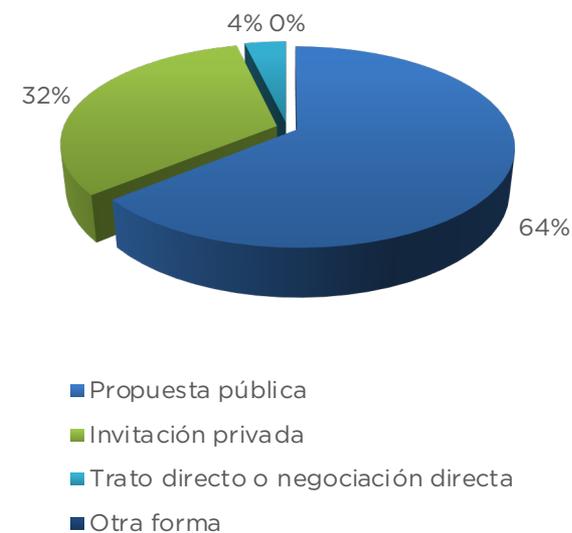


En el año 2019 los mandantes más habituales son Minería privada, Minería pública, Ministerios y Otros, concentrándose en ellos el análisis en adelante. La forma de pago prevalente en los contratos observados es la “Combinación de Suma Alzada + Precio Unitario”. La forma de pago con menor cantidad de contratos es la “Administración/Costo reembolsable”.

Número de contratos celebrados durante 2019 según formas de contratación con mandante más habitual.

Base: 28 Empresas / 136 contratos

| Sector | 2019 | | | |
|-----------------|-------------------|--------------------|-------------------------------------|------------|
| | Propuesta pública | Invitación privada | Trato directo o negociación directa | Otra forma |
| Minería privada | 0 | 32 | 1 | 0 |
| Minería pública | 18 | 4 | 0 | 0 |
| Energía | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Industria | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Comercio | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Metro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Concesionarios | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ministerios | 67 | 4 | 0 | 0 |
| Otros | 2 | 4 | 4 | 0 |
| Total | 87 | 44 | 5 | 0 |
| %Total | 64% | 32% | 4% | 0% |

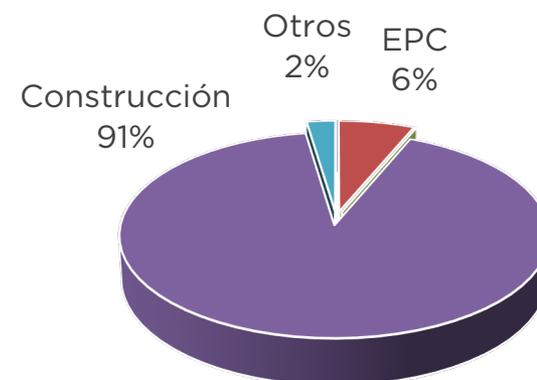


La forma de contratación a la que se sometieron las empresas que participaron del estudio fue la “Propuesta pública”. Entre los distintos sectores elegidos como el más habitual, fue Ministerios quien concentró la mayor cantidad de este tipo de contratos, con 67 de 136 contratos. No hubo “Otra forma” de contratación que fuese consignada por los encuestados.

Número de contratos celebrados durante 2019 según el alcance del trabajo a realizar con mandante más habitual.

Base: 28 Empresas / 127 contratos

| Sector | 2019 | | | | |
|-----------------|------|-----|-----|--------------|-------|
| | EP | EPC | BOT | Construcción | Otros |
| Minería privada | 0 | 0 | 0 | 31 | 2 |
| Minería pública | 0 | 1 | 0 | 21 | 0 |
| Energía | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Industria | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Comercio | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Metro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Concesionarios | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ministerios | 0 | 7 | 0 | 62 | 0 |
| Otros | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 |
| Total | 0 | 8 | 0 | 116 | 3 |
| %Total | 0 | 6% | 0% | 91% | 2% |

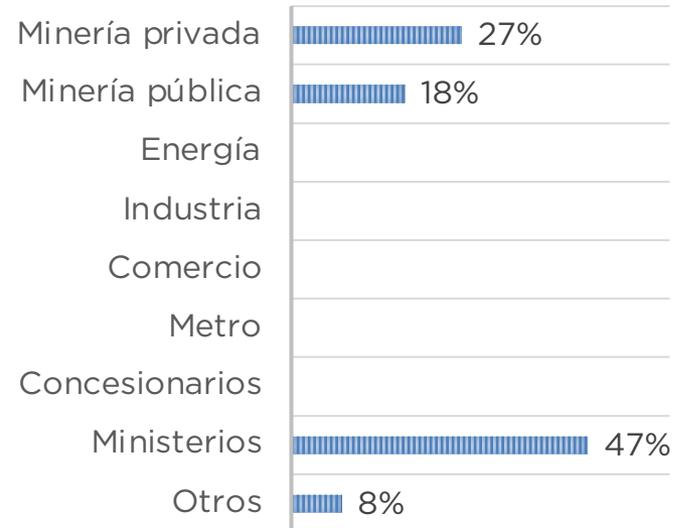


El alcance del trabajo que realizan las empresas encuestadas es categorizada según 5 formas “Engineering and procurement(EP)”, “Engineering, Procurement and Construction(EPC)”, “Building, Operation and transfer(BOT)”, “Construcción” y otros. El alcance de los contratos fue principalmente “Construcción”, con un 91% de los contratos totales según alcance de las obras.

Número de contratos celebrados durante 2019 que tienen divergencias con mandante más habitual.

Base: 22 Empresas con divergencias/ 60 contratos

| Sector | 2019 | | | %Sector / Divergencias totales |
|--------------------|---------------|---------------|------------|--------------------------------|
| | Desavenencias | Controversias | Conflictos | |
| Minería privada | 14 | 1 | 1 | 27% |
| Minería pública | 4 | 7 | 0 | 18% |
| Energía | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Industria | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Comercio | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Metro | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Concesionarios | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ministerios | 11 | 13 | 4 | 47% |
| Otros | 2 | 2 | 1 | 8% |
| Total | 31 | 23 | 6 | |
| %Total | 52% | 38% | 10% | 100% |

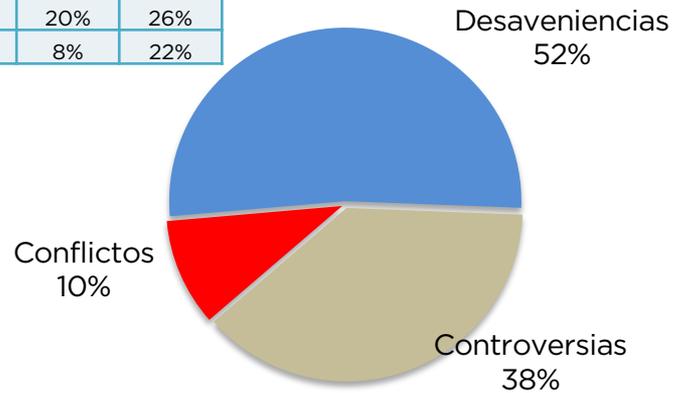


El mandante con mayor cantidad de contratos con Divergencias es "Ministerios" con 28 contratos de un total de 60 contratos con divergencias. Le sigue la Minería Privada con 27% y Minería pública con 18%, de los contratos totales con divergencias. Sólo un 10% de los contratos con divergencias son del tipo "Conflicto", frente a un 52% de divergencias tipo desavenencias.

Considerando a su mandante más habitual. De acuerdo a los contratos donde hubo algún tipo de divergencia, en cuántos de estos contratos hubo: Desavenencias, Controversias y Conflictos

Base: 22 Empresas con divergencias/ 60 contratos con divergencias

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------|------|------|------|------|
| Desavenencias | 63% | 74% | 72% | 52% |
| Controversias | 16% | 12% | 20% | 26% |
| Conflictos | 21% | 14% | 8% | 22% |

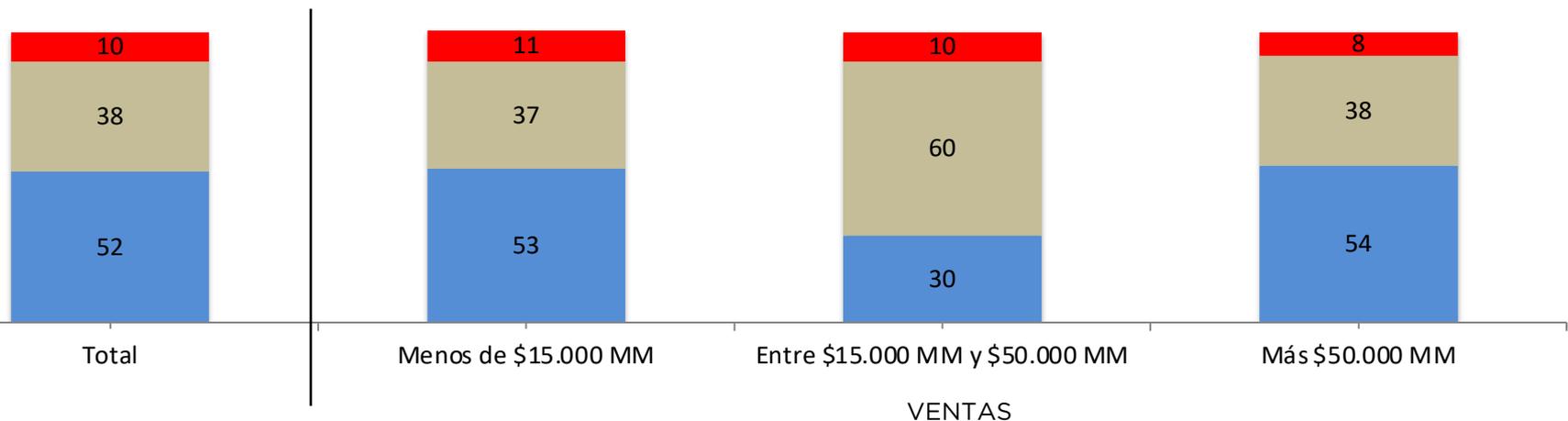


Las empresas indican que un 48% de los contratos con divergencias fueron del tipo desavenencias, mientras un 41% fue controversias y un 11% serían conflictos.

La presencia de conflictos en contratos con divergencias iba en reducción hasta 2018 cuando volvió a aumentar, pero al año 2019 volvieron a disminuir.

La existencia de conflictos entre los contratos con divergencias es baja, desde un 8% en el nivel de facturación más alto, hasta un 11% en el nivel de menor facturación.

■ Conflictos ■ Controversias ■ Desavenencias



BASE:

60

19

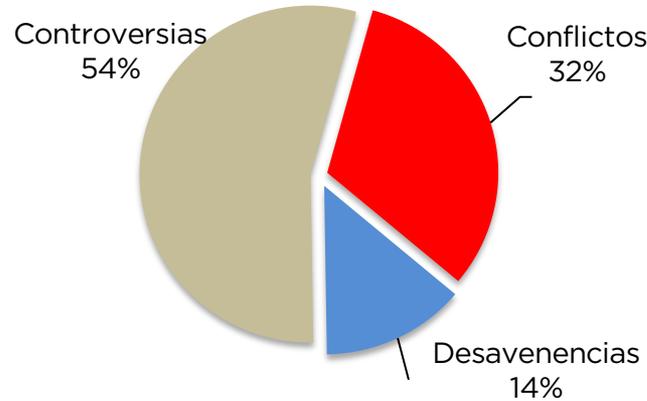
10

26

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

Base: 22 Empresas con divergencias

Entre las empresas encuestadas y con divergencias consideran que los "Controversias" son el tipo de divergencias más crítico. Esto marca un cambio en la tendencia, pero si se observa desde 2015 en adelante, las controversias fueron aumentando restando trascendencia a desavenencias y conflictos.



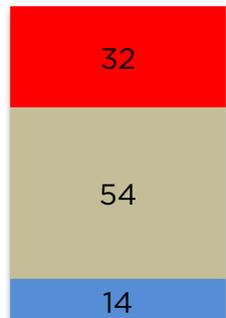
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---------------|------|------|------|------|
| Desavenencias | 35% | 33% | 32% | 14% |
| Controversias | 9% | 7% | 21% | 33% |
| Conflictos | 56% | 60% | 47% | 53% |

%

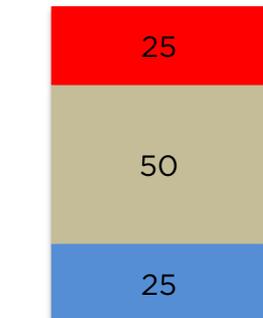
■ Conflictos

■ Controversias

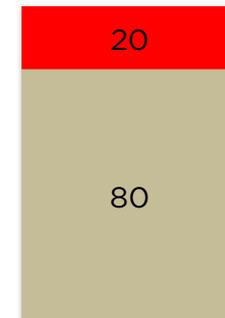
■ Desavenencias



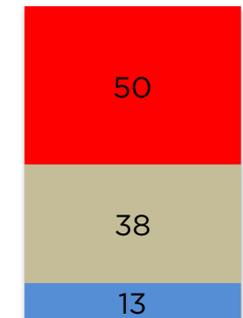
Total



Menos de \$15.000 MM



Entre \$15.000 MM y \$50.000 MM



Más \$50.000 MM

VENTAS

BASE:

22

8

5

8

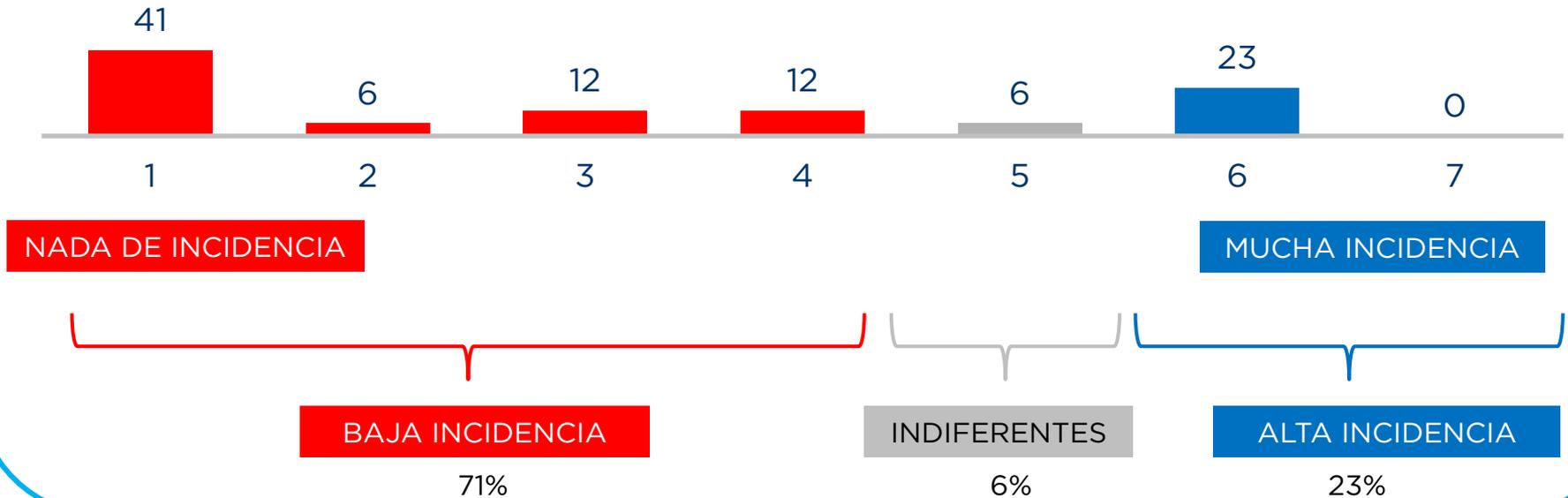
28

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: 17 Empresas evalúan

% NOTA ASIGNADA

La incidencia de terceros en el caso de CONTROVERSIAS es percibida como baja en un 71% de quienes evalúan. Por otro lado, quienes consideran que la participación de terceros tiene una alta incidencia es un 23%. En el caso de aquellas personas que piensan que les es “indiferentes” alcanza un mínimo en relación a años anteriores.

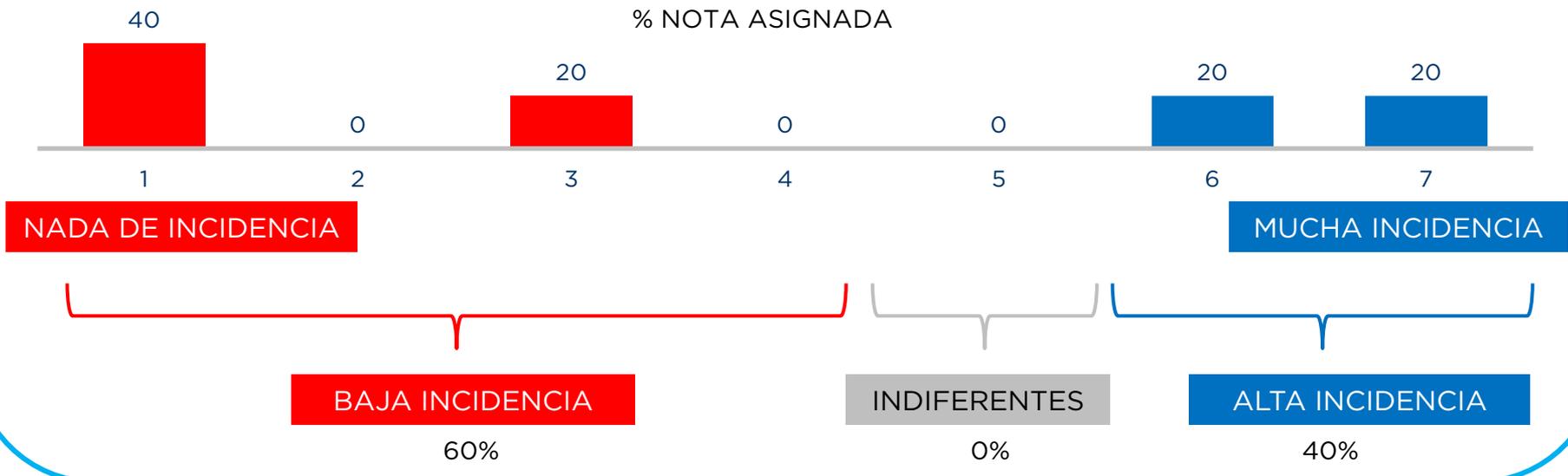


| Encuesta Anterior | Baja Incidencia | Indiferentes | Alta Incidencia |
|-------------------|-----------------|--------------|-----------------|
| 2018 | 33% | 54% | 13% |
| 2017 | 38% | 29% | 33% |
| 2016 | 27% | 41% | 32% |
| 2015 | 25% | 44% | 31% |

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: 5 Empresas que evalúan

La intervención de terceros en los CONFLICTOS es catalogada de “baja” incidencia en un 60% de quienes evalúan, es decir, quienes reportaron conflictos. En el caso de quienes catalogan la incidencia de terceros como “alta” estos alcanzan un 40%. No hubo elección alguna para un nivel de incidencia “indiferente”. Se puede observar en la trayectoria histórica de las cifras que había una tendencia a que se indicara como de “baja” incidencia la participación de terceros.



| Encuesta Anterior | Baja Incidencia | Indiferentes | Alta Incidencia |
|-------------------|-----------------|--------------|-----------------|
| 2018 | 53% | 27% | 21% |
| 2017 | 33% | 27% | 40% |
| 2016 | 56% | 6% | 39% |
| 2015 | 44% | 22% | 33% |

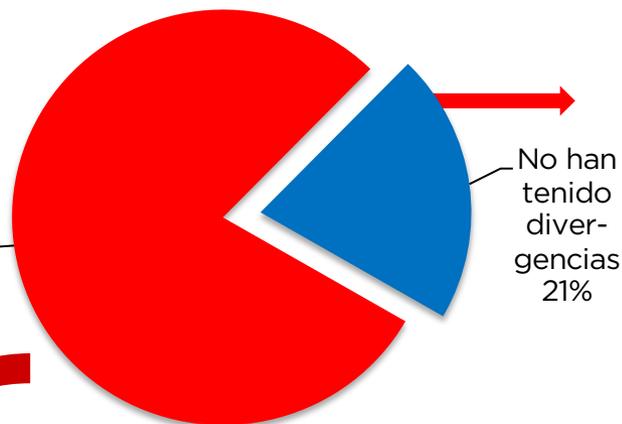
4. PRINCIPALES RESULTADOS
MÓDULO 3
PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS

Porcentaje de Empresas que han tenido divergencias

Base: 28 Empresas

| | | | |
|------|------|------|------|
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 90% | 90% | 66% | 96% |

Sí han tenido divergencias
79%



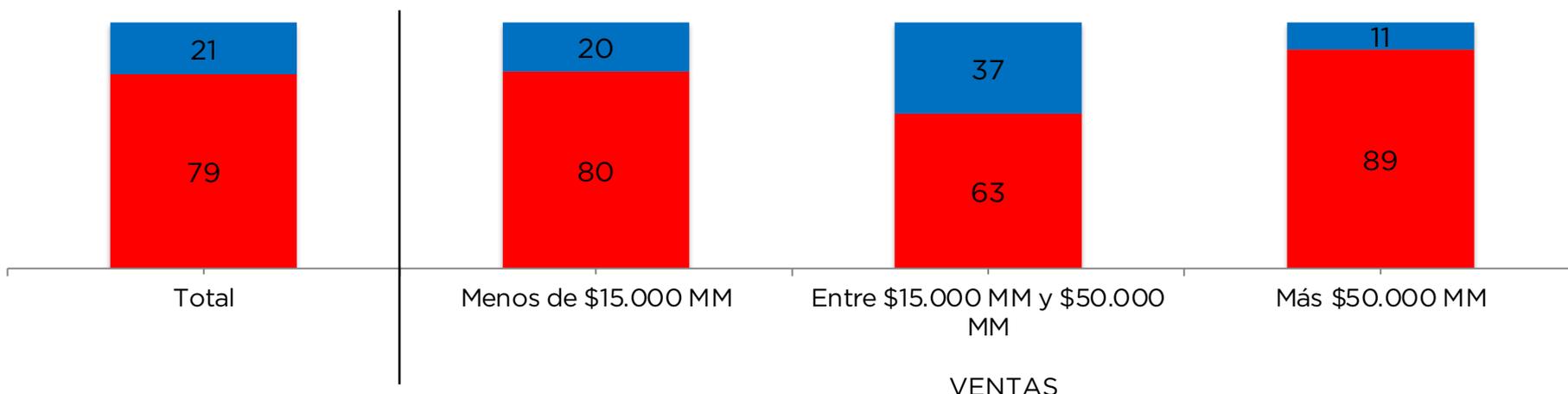
Considerando el total de empresas encuestadas un 79% declaró haber tenido divergencias. En relación a la comparativa histórica marca una reducción en la conflictividad. Se observa que son las empresas de rango de facturación intermedio las que menos indicaron haber experimentado divergencias.

Se reportan 229 contratos, de entre los cuales en 60 se experimentaron divergencias, un **26%** del total de contratos reportados en 2019 entre los encuestados.

%

■ No han tenido divergencias

■ Sí han tenido divergencias



BASE:

28

10

8

9

32

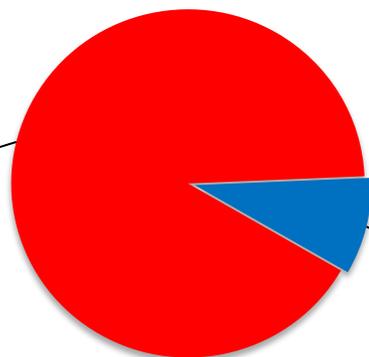
VENTAS

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: 22 Empresas que reportaron divergencias

| | | | |
|------|------|------|------|
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 100% | 89% | 95% | 93% |

Sí existieron variaciones
91%



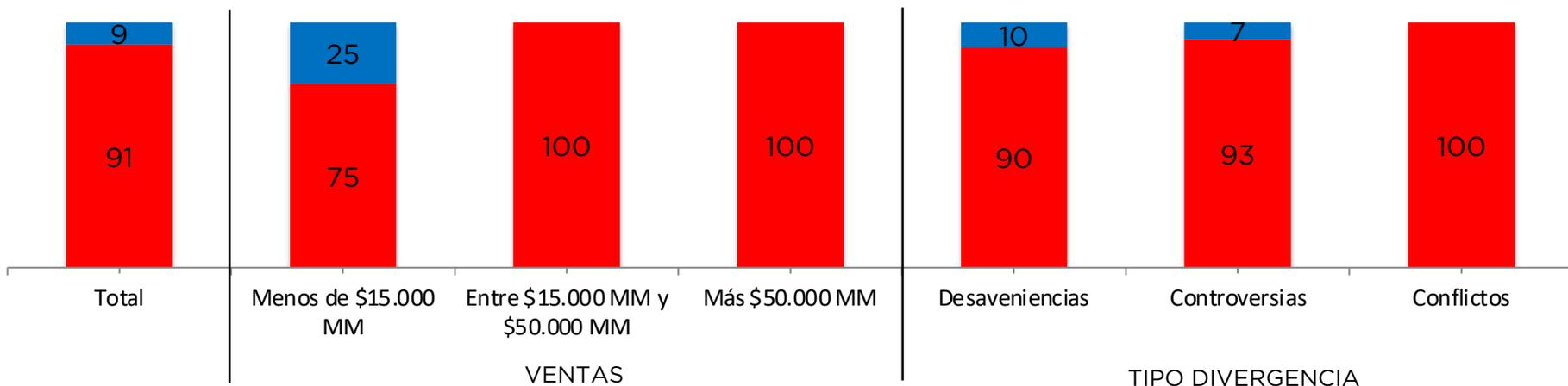
No existieron variaciones
9%

Las empresas que declararon haber tenido divergencias contractuales, tuvieron variaciones del contrato original en un 91%. La comparación histórica permite ver que la presencia de variaciones no ha decaído.

El resultado se diferencia en el caso de aquellas empresas que facturan menos de \$15.000MM, siendo la prevalencia de variaciones de un 75%.

■ No existieron variaciones

■ Sí existieron variaciones



BASE:

22

8

5

8

10

14

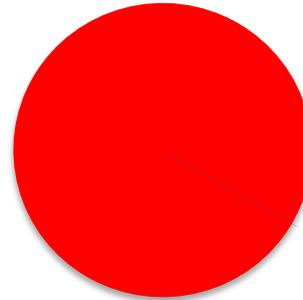
5

¿Existieron variaciones de MONTO?

Base: 20 Empresas que declararon haber tenido divergencias y variaciones del contrato original

Empresas con divergencias y variaciones del contrato original indicaron en un 100% que hubieron variaciones en el monto.

El promedio de variación ronda el 17%, siendo más bajo en empresas del primer y segundo grupo de facturación y más alto en el caso de aquellas con facturación más alta, llegando a un 21%.



Sí existieron variaciones 100%

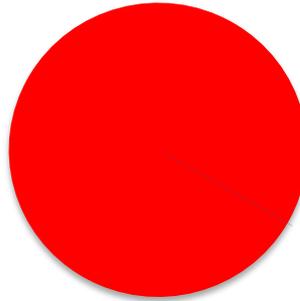
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------|------|------|------|
| 96% | 94% | 100% | 96% |



Base: 20 Empresas que declararon haber tenido divergencias y variaciones del contrato original

| | | | |
|------|------|------|------|
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 92% | 96% | 92% | 84% |

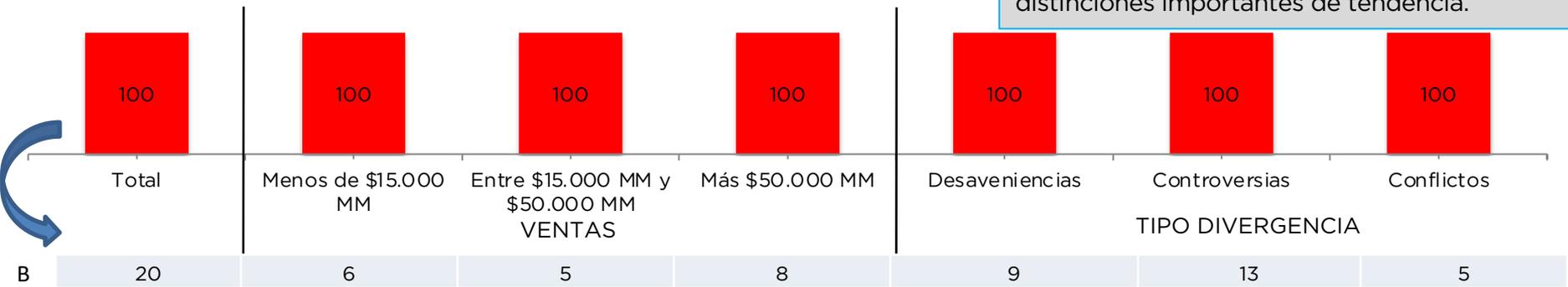
Sí existieron variaciones 100%



Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, y que tuvieron variaciones en sus contratos, en el 100% de ellas existieron variaciones de Plazos. Esto marca un aumento en relación a años anteriores, en particular considerando que desde 2016 venía a la baja.

La variación promedio en meses fue de 5,1 meses. Y los promedios observados de acuerdo a variables de interés se mantuvieron en el mismo rango. No observándose distinciones importantes de tendencia.

■ Sí existieron variaciones



¿En qué porcentaje existieron variaciones de plazo?

Promedio Porcentaje en Meses 2019

| | | | | | | |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 5,1 | 5,7 | 3,8 | 5,6 | 5,6 | 4,4 | 5,6 |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|

¿En qué porcentaje existieron variaciones de plazo?

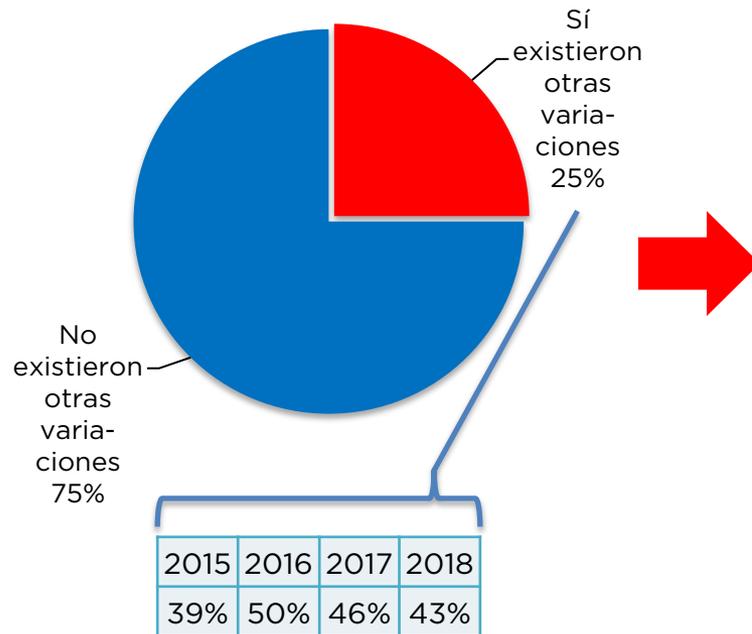
Promedio Porcentaje en Meses Encuesta Anterior (2018)

| | | | |
|------|------|------|------|
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 6,0 | 4,0 | 3,5 | 5,7 |

| | | | | | | |
|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|
| 5,7 | 5,0 | 2,5 | 10,7 | 5,3 | 6,2 | 6,1 |
|-----|-----|-----|------|-----|-----|-----|

¿Existió algún otro tipo de variación en los contratos que no se haya mencionado?

Base: 20 Empresas que declararon haber tenido divergencias y variaciones del contrato original



¿De qué tipo?

| |
|---|
| Agregar trabajos no considerados inicialmente |
| Alcance del contrato, modificaciones ingeniería, modificaciones por causas geomecánicas |
| Costos financieros por falta de pago |
| Interpretación unilateral de contratos por los mandantes |
| Aumentos de obra y plazo no compensan los gastos generales, ni costos financieros por boletas de garantía de fiel cumplimiento ni pólizas de seguro daños a terceros y tampoco el reajuste... |

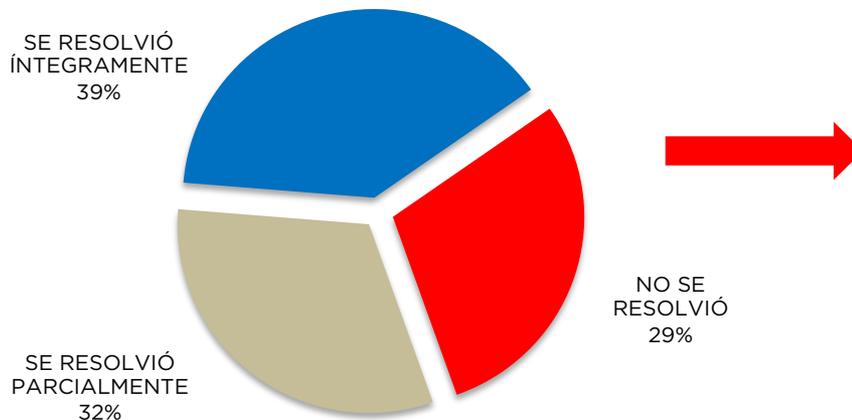
Entre las empresas que declararon haber experimentado divergencias, y que tuvieron variaciones en sus contratos, sólo en el 25% existieron variaciones no consideradas en el cuestionario. Entre las que se indicaron se mencionaron elementos relativos a aumento de obras o alcance del contrato, así como la existencia o inexistencia de compensaciones por las variaciones. En la tendencia histórica se mantiene un descenso desde el máximo alcanzado en 2016.

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: 22 Empresas que reportaron divergencias (60 contratos con divergencias)

Considerando a los encuestados y sus reportes de divergencias resueltas íntegramente, no resueltas y resueltas parcialmente es posible señalar que:

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------------|------|------|------|------|
| No se resolvieron | 19% | 14% | 16% | 26% |
| Se resolvieron parcialmente | 23% | 24% | 32% | 31% |
| Se resolvieron íntegramente | 58% | 62% | 52% | 43% |



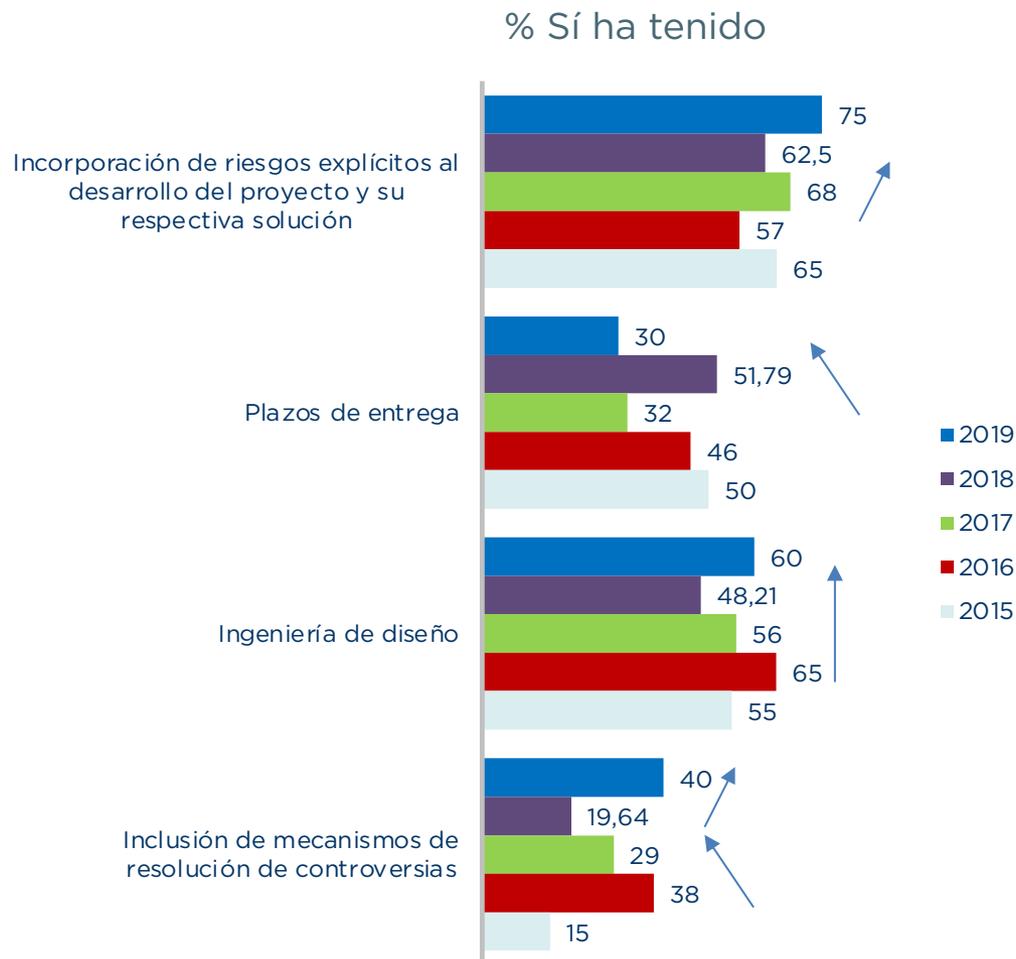
Podría decirme el monto APROXIMADO que se disputó o se encuentra en disputa: (Promedio)

\$ 7.283.110.000

En el total de empresas que reportaron divergencias, la situación en que se encuentran estas sería: 29% no se ha resuelto, 32% se resolvió parcialmente y un 39% se resolvió íntegramente. Quienes indicaron tener divergencias que no se han resuelto tendrían comprometidos montos promedios de 7.283 millones de pesos. La distribución de resueltos, resueltos parcialmente y no resueltos se mantienen en la línea de los obtenidos en 2018. El monto aproximado en disputa es bastante menor a los 47.000 millones reportados en 2018.

En cuanto a las divergencias PREVIO a la firma del contrato, cuáles de éstas ha tenido:

Base: 28 Empresas responden

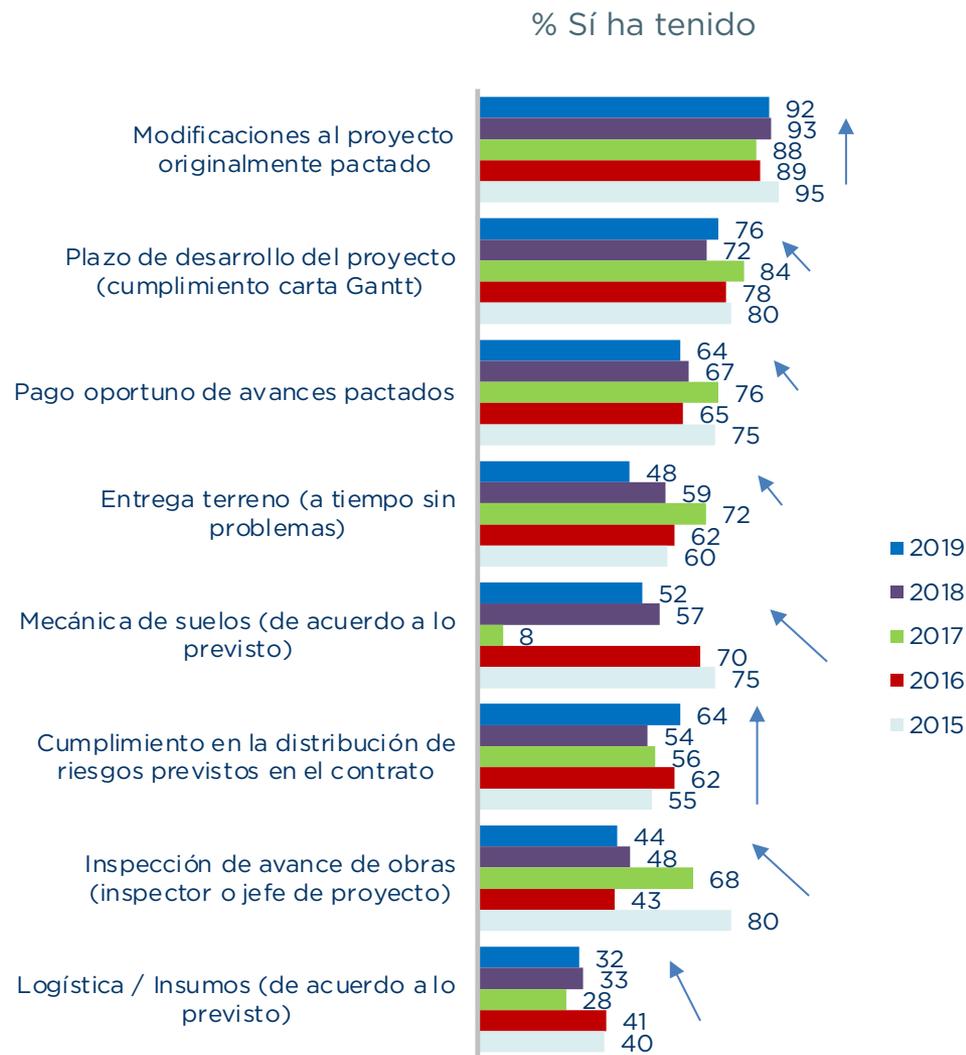


El principal tipo de divergencia previo a la firma del contrato se mantiene en la “Incorporación de riesgos explícitos al desarrollo del proyecto y su respectiva resolución” (75%), seguida de “Ingeniería de diseño” e “Inclusión de mecanismos de resolución de controversias” y, en último, “plazos de entrega”.

La tendencia es al aumento, en el caso de “Incorporación de riesgos...”, sólo siendo 2016 el año más bajo. Por otro lado, “Plazos de entrega” reduce su presencia como divergencia previa a la firma del contrato, excepto por el año 2018 que marcó un aumento a diferencia de la tendencia. La divergencia que más aumenta en términos relativos es “Inclusión de mecanismos...” que duplica al año anterior, cuando venía en descenso y marcando una vuelta a niveles de 2016.

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

Base: 28 Empresas responden



El principal tipo de divergencia posterior a la firma del contrato se mantiene en las “Modificaciones al proyecto originalmente pactado”, siendo el único tipo que ha variado muy poco desde la primera versión del estudio.

”Entrega terreno” e “Inspección de avance de obras” son los tipos de divergencia que han disminuido en los últimos 3 años. ”Mecánica de suelos” también muestra una trayectoria de descenso.

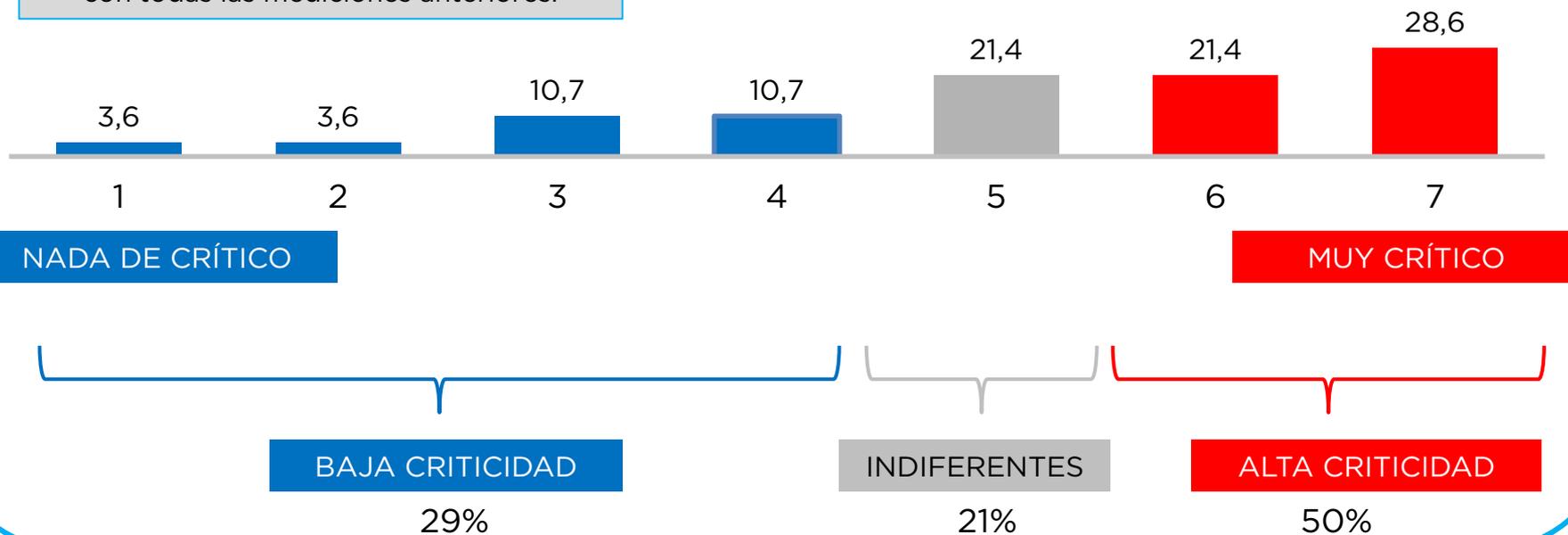
En general la tendencia es la reducción en la presencia de los distintos tipos de divergencia, excepto por “Cumplimiento en la distribución ...” que aumenta cuando parecía ir en descenso.

¿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: 28 Empresas responden

Las empresas que reportaron divergencias indican que éstas han sido de una “Alta” criticidad para ellos llegando a un 50%. Este porcentaje es el más alto al comparar con todas las mediciones anteriores.

% NOTA ASIGNADA

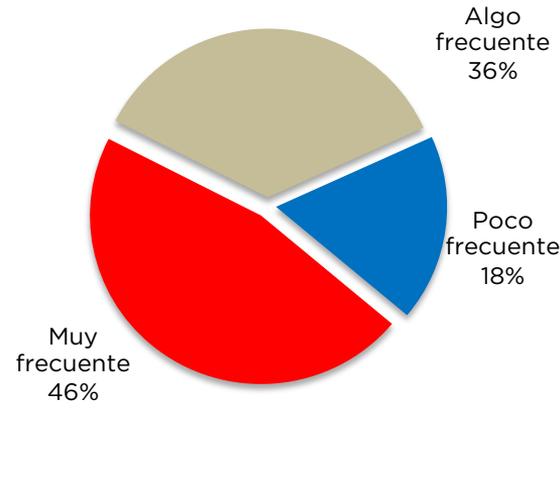


| Encuesta Anterior | Baja criticidad | Indiferentes | Alta criticidad |
|-------------------|-----------------|--------------|-----------------|
| 2018 | 35% | 26% | 39% |
| 2017 | 28% | 24% | 48% |
| 2016 | 35% | 24% | 41% |
| 2015 | 25% | 50% | 25% |

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

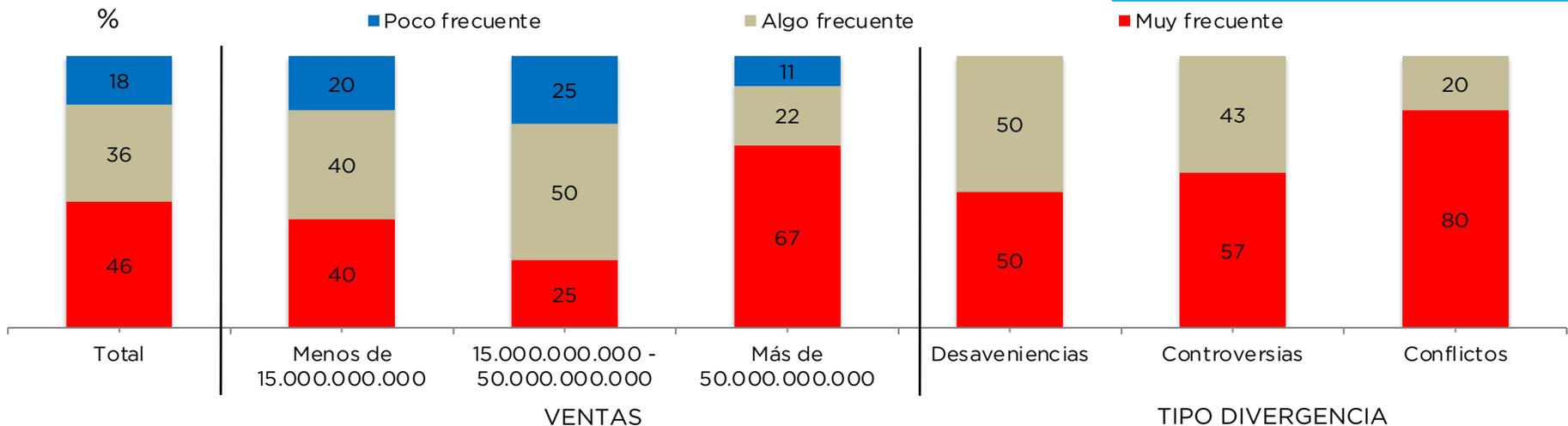
Base: 28 Empresas responden

| % | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------|------|------|------|
| Muy frecuentes | 43% | 67% | 54% |
| Algo frecuentes | 35% | 18% | 37% |
| Poco frecuentes | 22% | 15% | 9% |



Entre quienes declararon divergencias indicaron que la regularidad con la que las experimentan es: 46% muy frecuente, 36% algo frecuente y 18% poco frecuente. Se puede observar que hay una disminución del nivel "Muy frecuente" desde 2017.

Al observar el desglose de acuerdo a nivel de facturación, es posible notar que en el nivel más alto, que las divergencias sean "Muy frecuentes" alcanza el porcentaje más alto. Mientras en el nivel medio de facturación el porcentaje más alto es para "Algo frecuente".

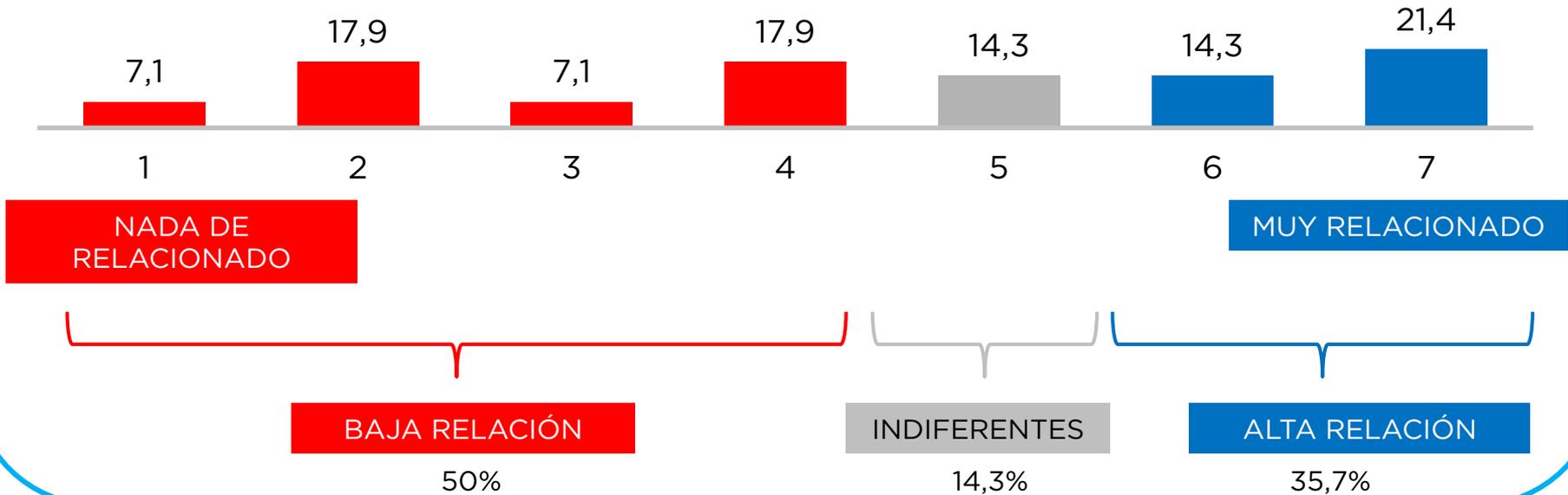


Entendiendo que todas las diferencias entre partes generan cierto grado de conflictividad, ¿en qué grado cree Ud. que el nivel de conflictividad derivado del contrato está ligado al monto del mismo, es decir, “a mayor monto mayor conflictividad”? Utilice una escala de 1 a 7, donde 1 es “nada de relacionado”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

Base: 28 Empresas responden

% NOTA ASIGNADA

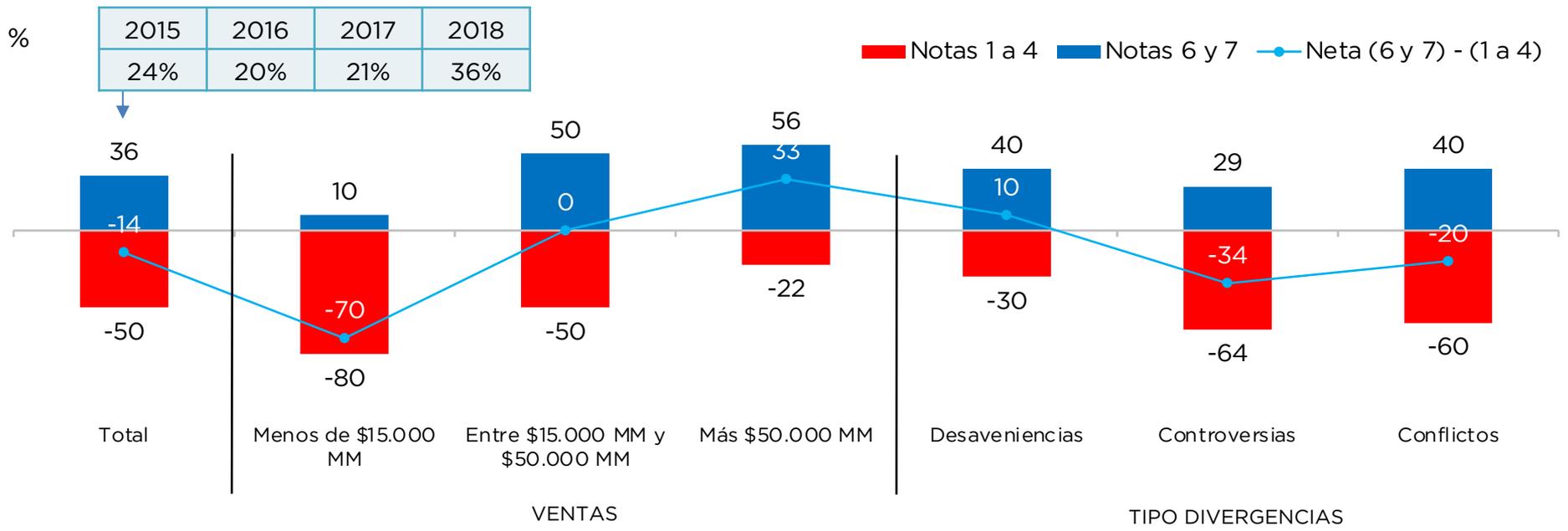
Las empresas encuestadas perciben que hay mayormente una “Baja relación” entre monto de un contrato y conflictividad. Sin embargo, esta percepción está cambiando con el tiempo, lo que se puede observar en la estabilidad de la posición indiferente y el traspaso que hay entre los porcentajes de “Baja relación”, que han ido disminuyendo y los de “Alta relación” que han ido aumentando, siendo este año el más alto.



| Encuesta Anterior | Baja Relación | Indiferentes | Alta relación |
|-------------------|---------------|--------------|---------------|
| 2018 | 57% | 17% | 26% |
| 2017 | 62% | 18% | 21% |
| 2016 | 63% | 16% | 20% |
| 2015 | 61% | 15% | 24% |

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: 28 Empresas responden



| | | | | | | | |
|----|----|----|---|---|----|----|---|
| B: | 28 | 10 | 8 | 9 | 10 | 14 | 5 |
|----|----|----|---|---|----|----|---|

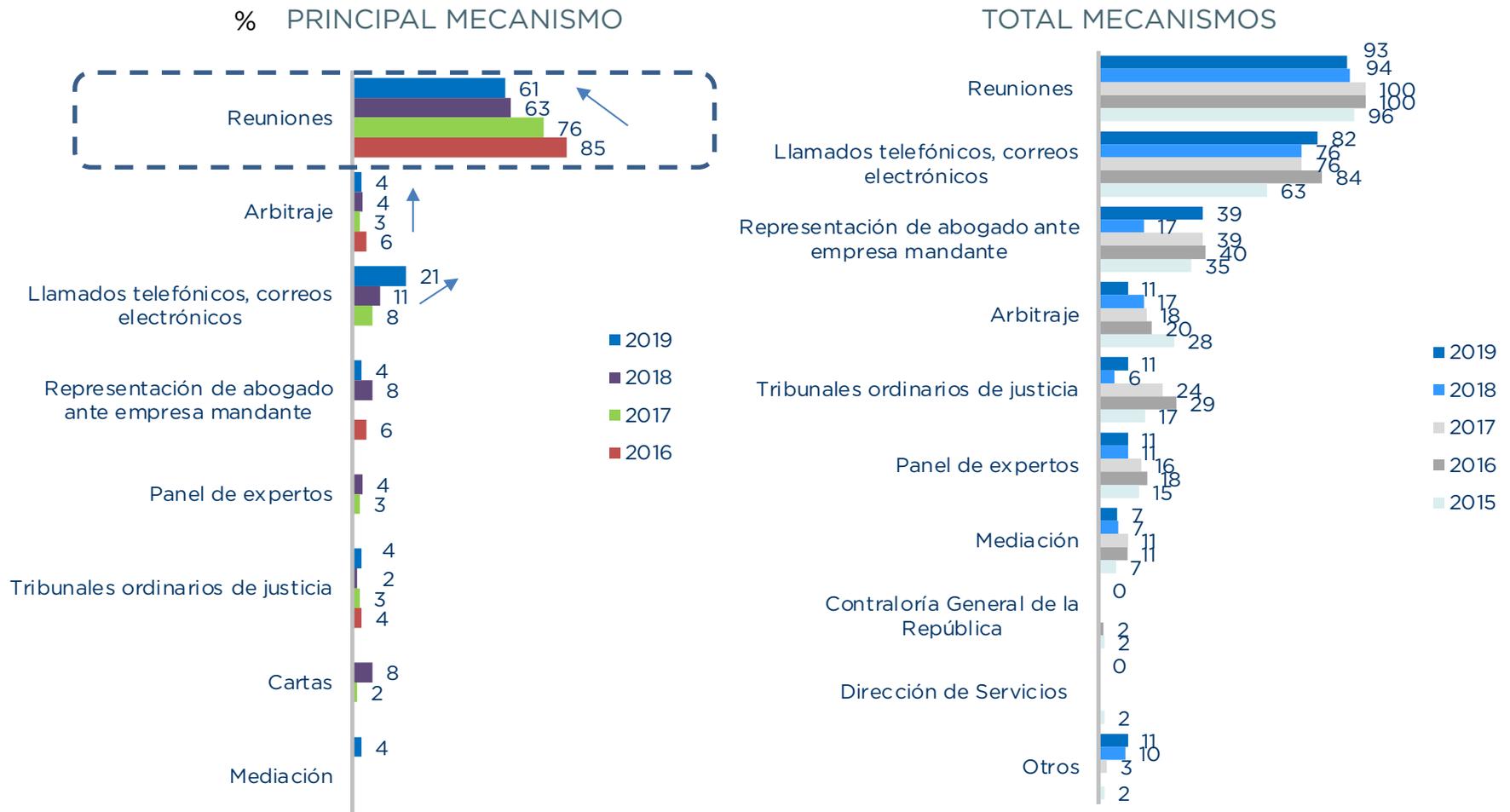
¿A partir de qué monto Ud. cree que esta conflictividad se genera?
 Promedio General; Base = 10

\$ 6.256.263.600 pesos chilenos

2016 → \$ 4.433.000.000 2017 → \$ 4.124.774.489 2018 → \$ 1.006.391.304

Indique cuál o cuáles fueron los mecanismos utilizados para intentar resolver estas divergencias. Después Indique el más importante, el segundo y el tercero más importante.

Base: 28 Empresas responden

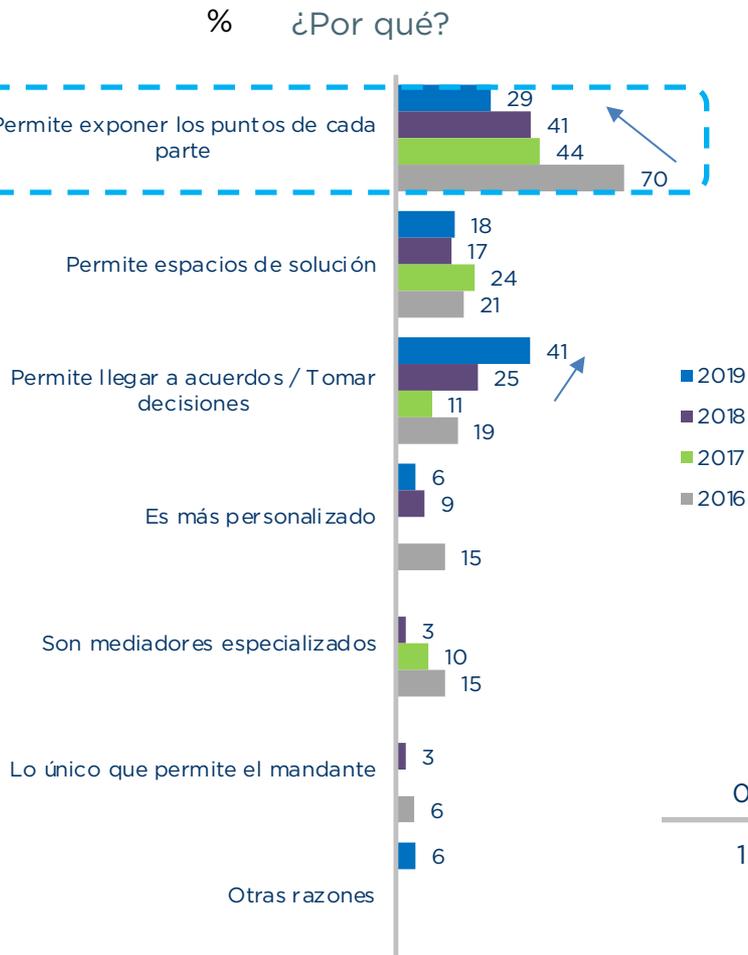


El principal mecanismo para resolver divergencias contractuales han sido sostenidamente las “Reuniones” (61%), aunque ha mantenido un descenso en importancia desde 2016 (85%). El mecanismo “Llamados telefónicos, correos electrónicos” ha aumentado su presencia desde 2017 como principal mecanismo. En la suma total de los mecanismos la distribución es similar a la del principal mecanismo, primero “Reuniones”, luego “Llamados telefónicos, correos electrónicos” y “Representación de abogado ante empresa mandante.”.

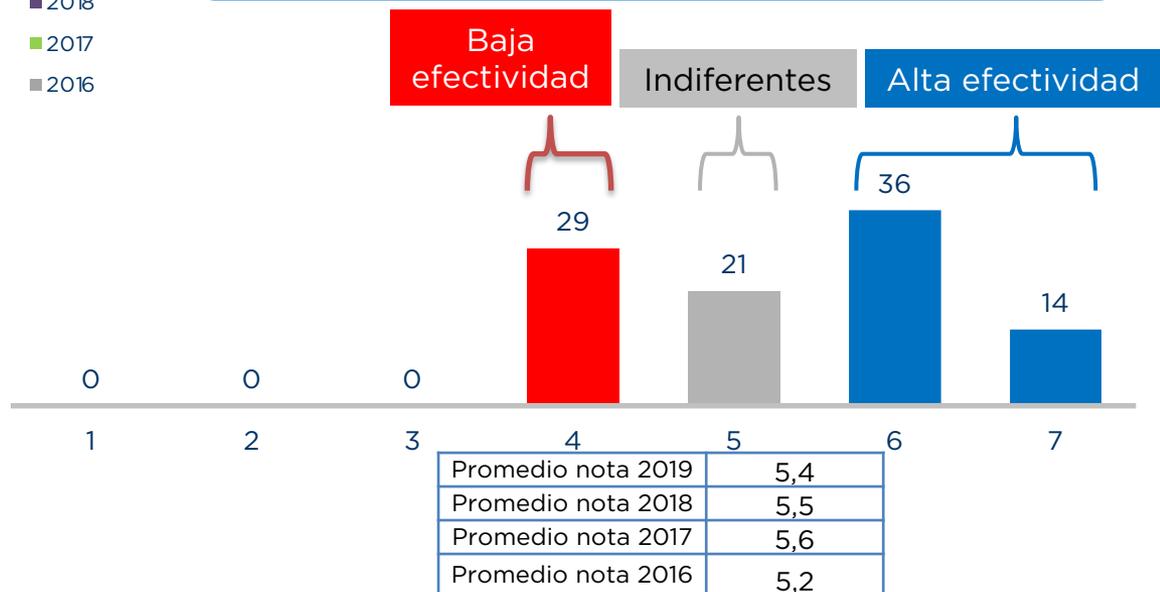
¿Por qué fue ese el mecanismo más importante?

Base: 14 Empresas que han tenido divergencias y usaron REUNIONES COMO MECANISMO

Reuniones es claramente el mecanismo más utilizado pero las razones para su uso han cambiado con el tiempo. En este caso, el motivo más importante era “Permite exponer los puntos de cada parte” hasta la versión anterior y en la actual es “Permite llegar a acuerdos/ Tomar decisiones” con un 41% de quienes eligieron reunión como mecanismo. La efectividad de “Reuniones” alcanza un 50% de notas que consignan “Alta” efectividad. La evaluación promedio del mecanismo es 5,4.

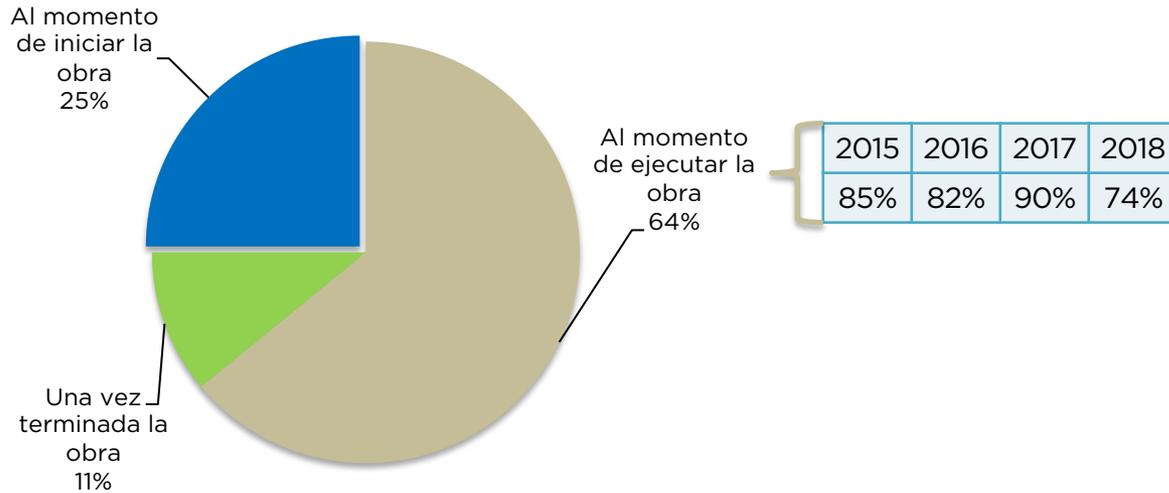


En una escala de 1 a 7, donde 1 es “nada de efectivo” y 7 es “muy efectivo”, ¿cómo evalúa la efectividad de este mecanismo en resolver las divergencias contractuales?



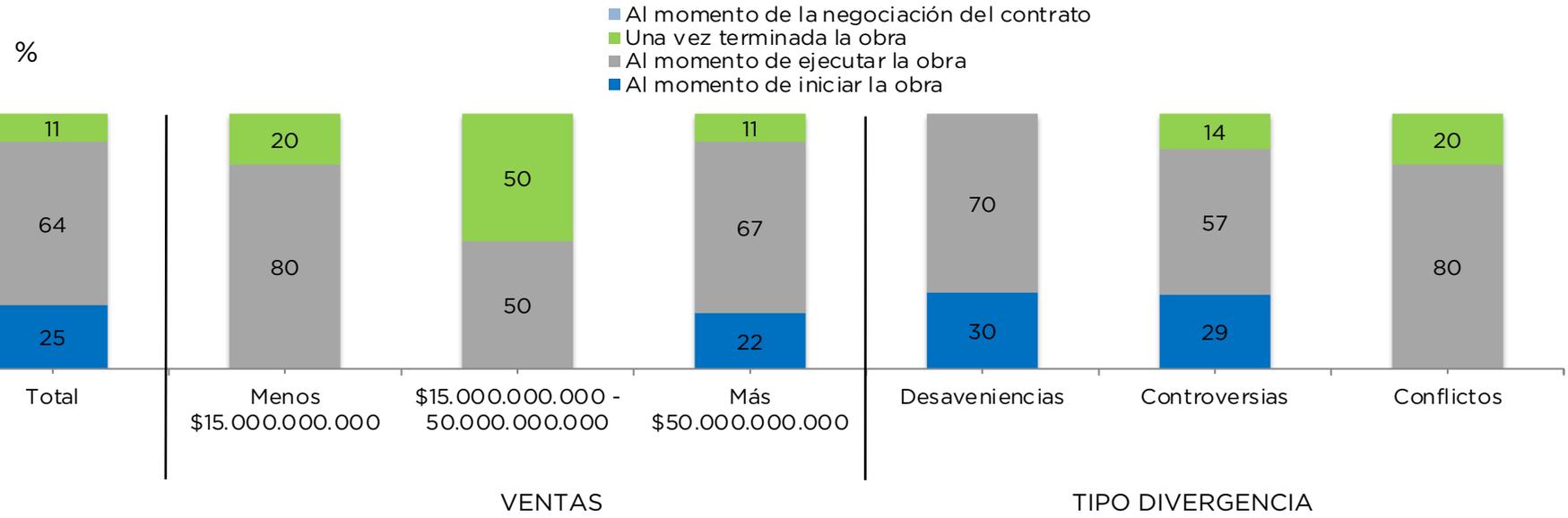
¿En qué momento PRINCIPAL de la ejecución del contrato Ud. estima que aparecen, generalmente, estas divergencias?

Base: 28 Empresas responden



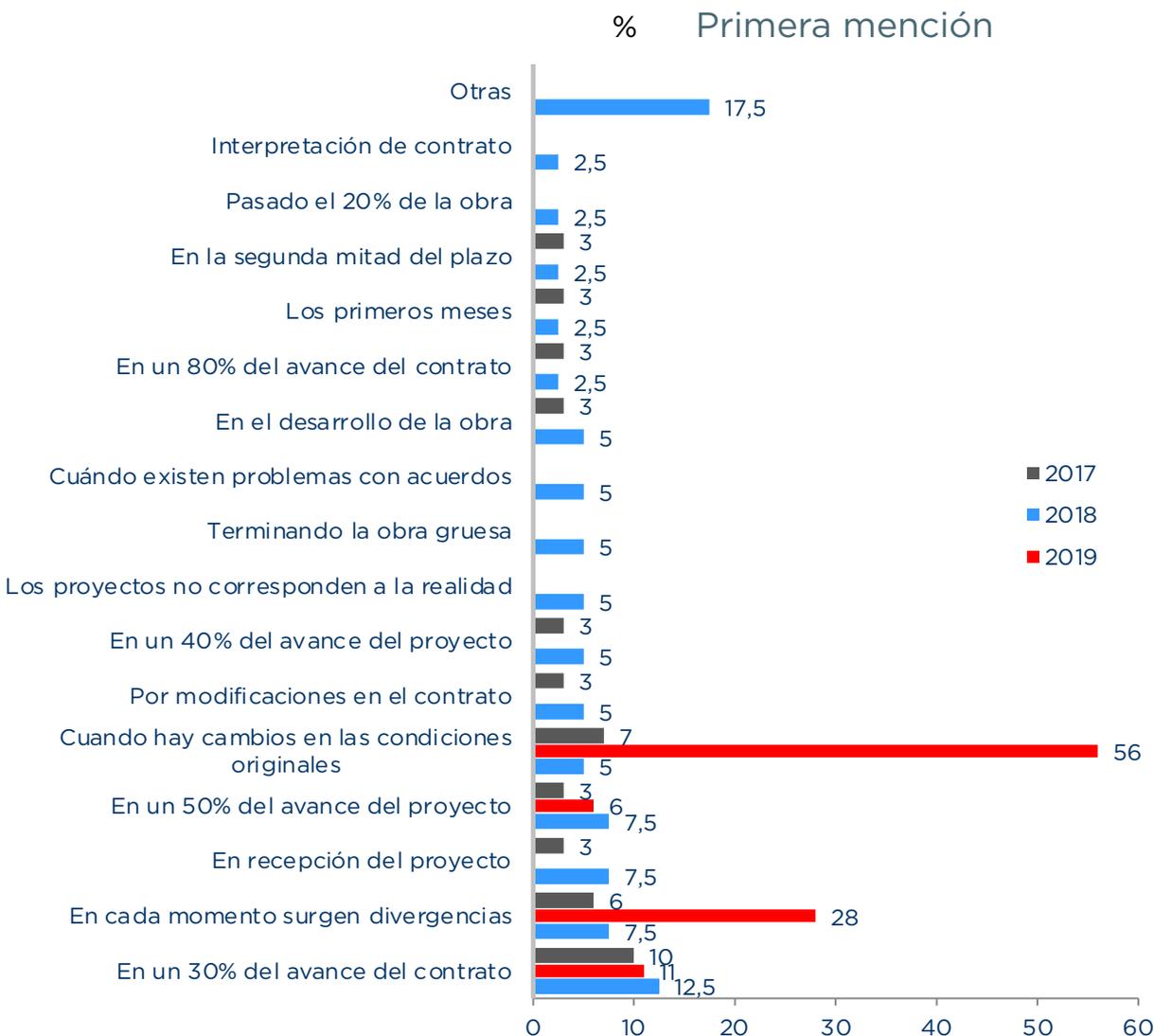
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------------|------|------|------|------|
| Al momento de ejecutar la obra | 85% | 82% | 90% | 74% |

“Al momento de ejecutar la obra” es el momento principal donde aparecen las divergencias, aunque ha descendido desde 2017. Al observar los resultados de acuerdo a variables de interés es clara la dominancia de “Al momento de ejecutar la obra” en todas ellas.



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

Base: 18 Empresas que identificaron divergencias al momento de ejecutar la obra

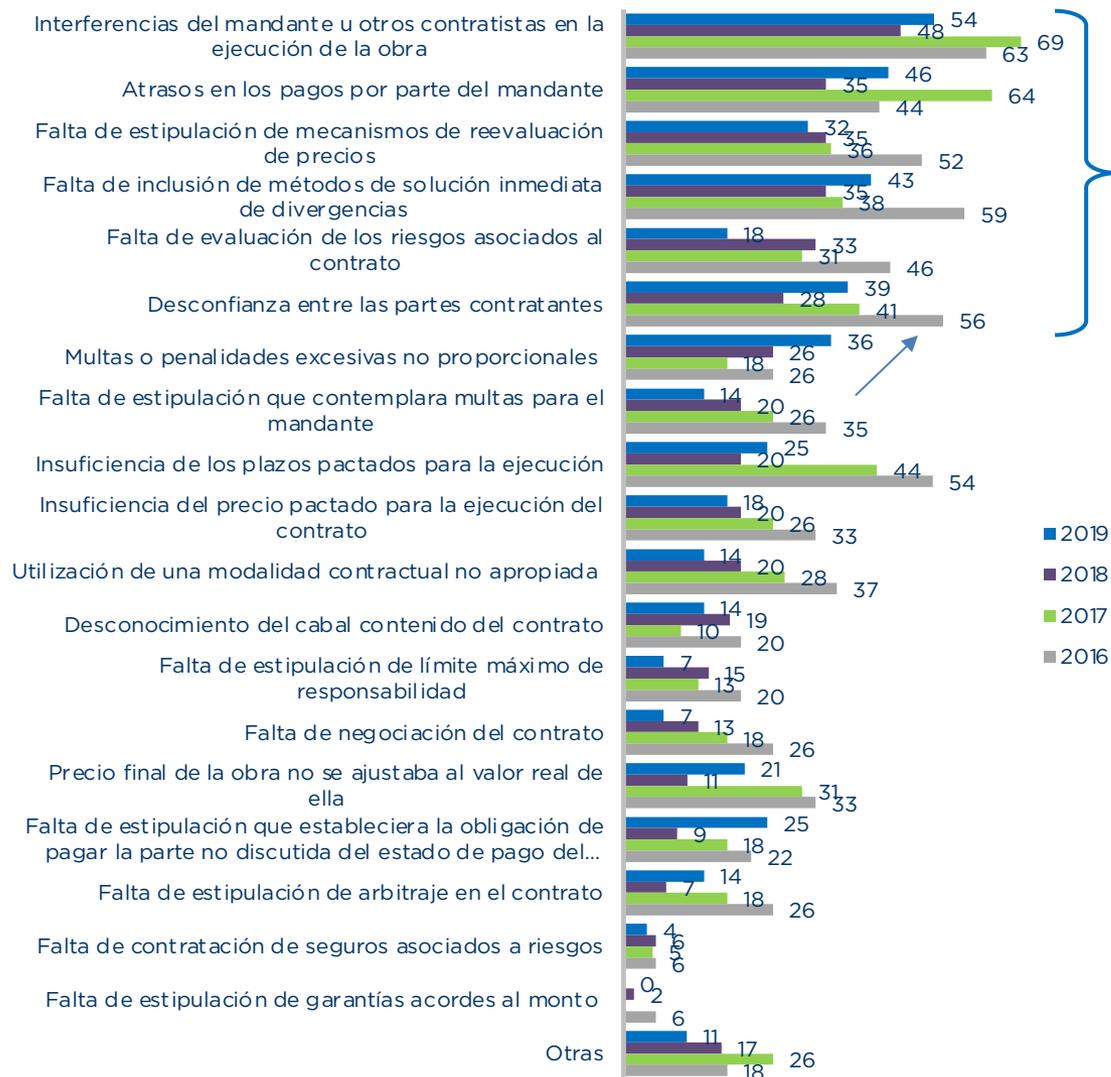


De acuerdo a la percepción de quienes han experimentado divergencias al momento de ejecutar la obra, el principal momento en la ejecución donde se ocasionan divergencias es "Cuando hay cambios en las condiciones original", 56%. Le sigue con un 28% "En cada momento surgen divergencias. En este caso se dispersan menos las respuestas y se concentran en 4 opciones.

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: 28 Empresas responden

% MOTIVOS PRINCIPALES (Respuesta Múltiple)



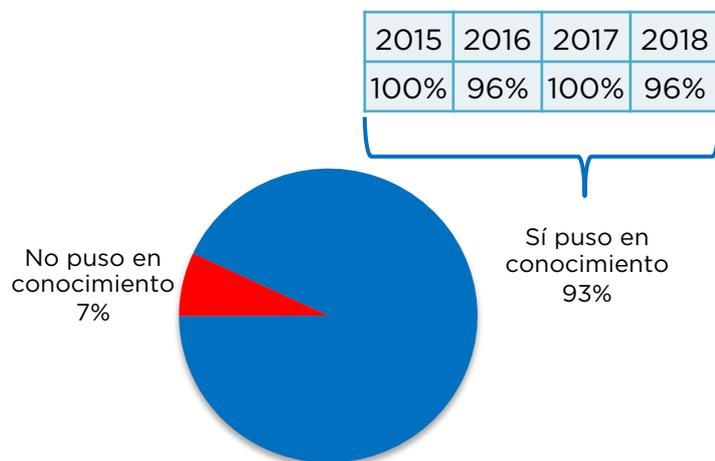
Tendencias principales

Las opciones más elegidas no se apartan de la tendencia de los últimos años, “Interferencias del mandantes u otros contratistas...” es el principal motivo o causa de divergencias. Le sigue “Atrasos en los pagos por parte del mandante” y “Falta de inclusión de métodos de solución inmediata de divergencias”.

Se mantiene el aumento respecto desde 2017 del motivo asociado a “multas o penalidades excesivas no proporcionales” (de 18% a 26% en 2018 y 26% en 2019).

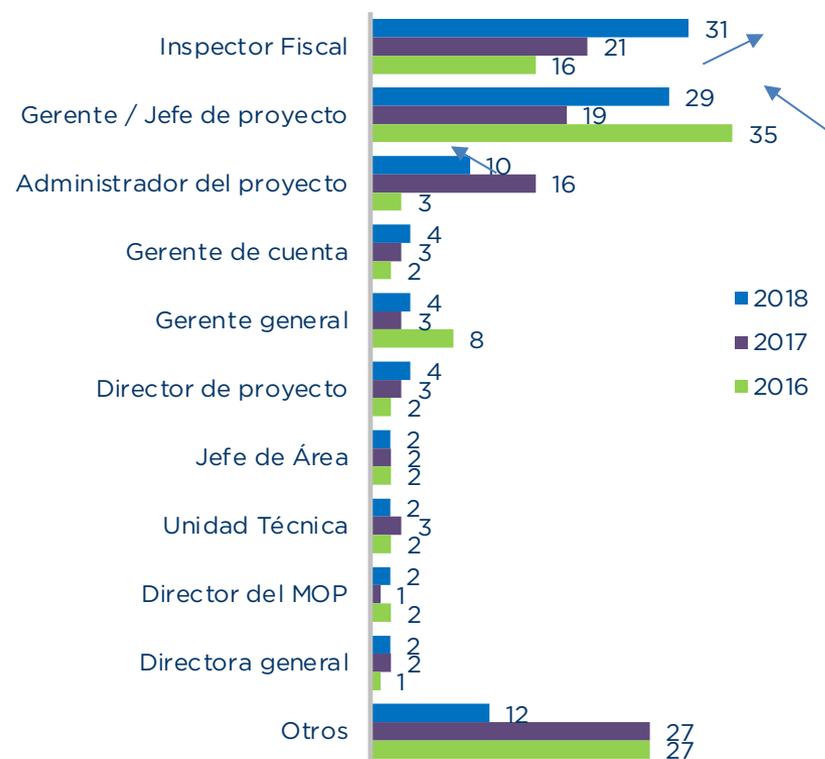
Considere ahora la ÚLTIMA DIVERGENCIA que tuvo en alguno de sus contratos. Indique si Ud. puso en conocimiento de su mandante en forma inmediata y oportuna el hecho que dio origen a la divergencia.

Base: 28 Empresas responden



El 93% de las empresas que informó de la existencia de divergencias, Marcando un retroceso respecto de 2017. El Inspector fiscal es la figura que se pone en conocimiento en la mayoría de los casos, 31%, y que viene en aumento desde 2016. Le siguen Gerente/Jefe de proyecto y Otros cargos.

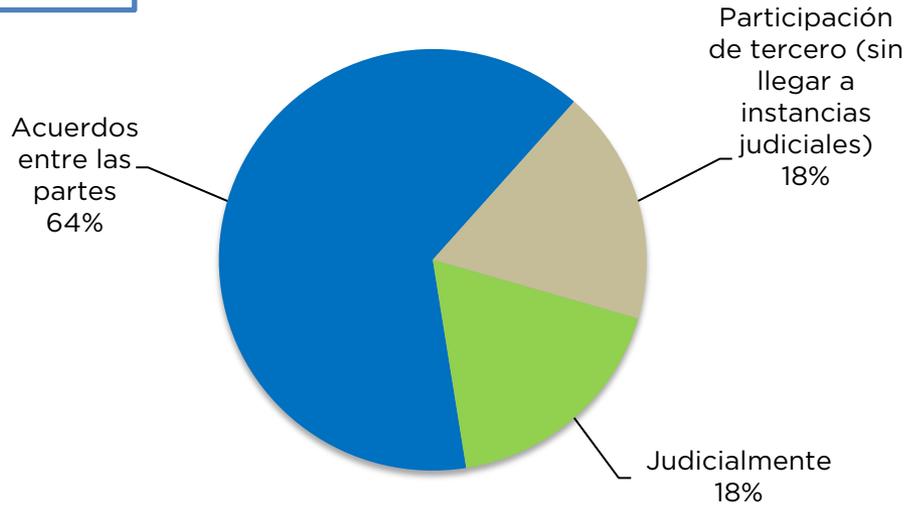
% ¿A quién puso en conocimiento?



¿La divergencia se solucionó internamente o con participación de terceros?

Indicador incorporado en la medición de 2018.

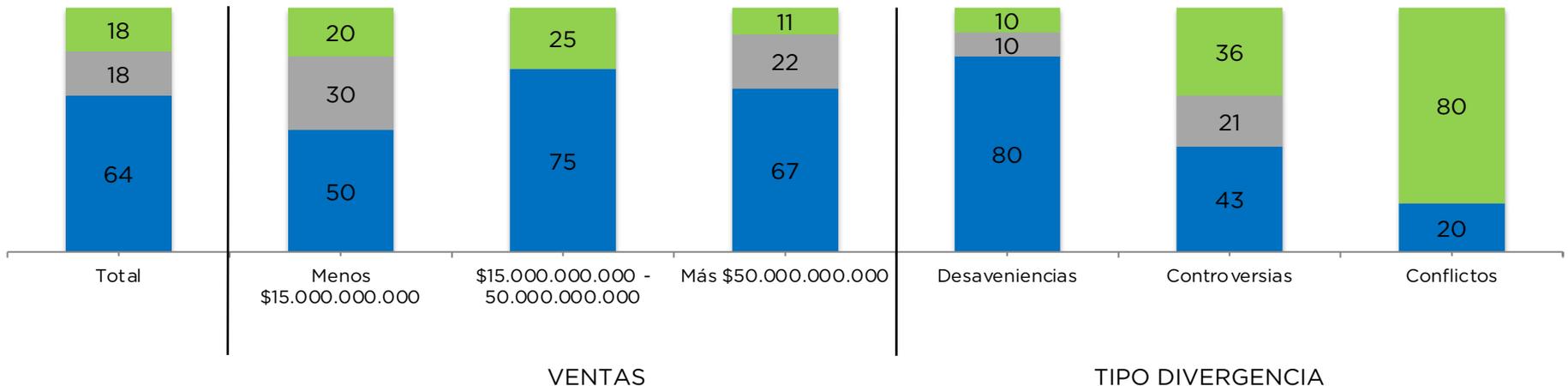
Base: 28 Empresas responden



El “Acuerdo entre las partes” es forma en la que se solucionó la mayoría de sus divergencias, un 64%. Seguido en partes iguales por “Participación de tercero...” y “Judicialmente”.

Al observar de acuerdo a variables de interés, se puede observar la dominancia de “Acuerdos entre las partes” como la forma en que se solucionaron las divergencias. Sólo en el caso de conflictos la tendencia es inversa, siendo mayoritaria una solución “judicial”.

% ■ Judicialmente ■ Participación de tercero ■ Acuerdos entre las partes



VENTAS

TIPO DIVERGENCIA

28

10

8

9

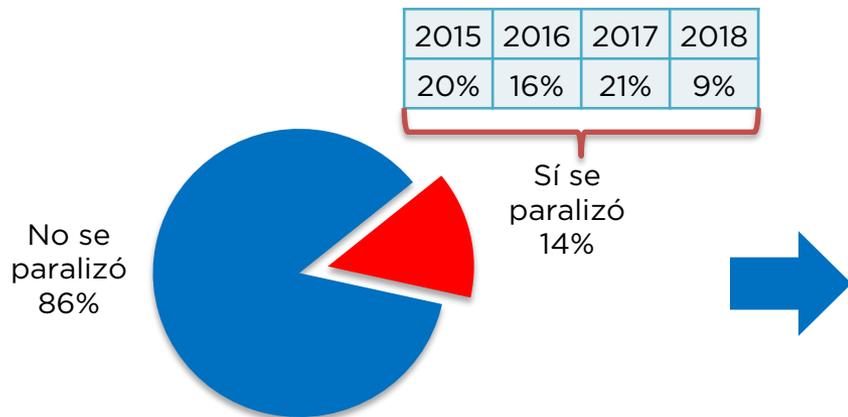
10

14

5

Considerando la ÚLTIMA DIVERGENCIA que tuvo en alguno de sus contratos.
Indique si se paralizó la ejecución de las obras involucradas en el contrato.

Base: 28 Empresas responden



¿Cuántas obras se paralizaron?
(4 empresas responden)

Se reportan 4 obras paralizadas

Por un monto promedio de:
2.794.262.500

\$8.876.000.000 (2018)
\$4.055.650.000 (2017) / \$1.516.428.571 (2016)

Teniendo presente la última divergencia, las empresas entrevistadas señalaron que paralizaron sus faenas sólo en un 14%, cifra mayor que la previa de 2018, pero menor que 2017 y años previos.

El monto aproximado de las obras paralizadas fue de \$2.794MM promedio, bastante menor que la cifra del estudio anterior.

Consultados por el porcentaje que este monto representó del costo total:

El promedio fue de un 20% del costo total de la obra.

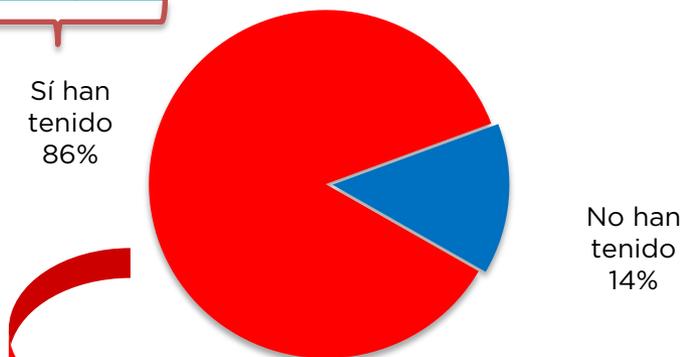
4. PRINCIPALES RESULTADOS
MÓDULO 4:
IMPACTO DE LAS DIVERGENCIAS

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: 28 Empresas responden

| | | | |
|------|------|------|------|
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 87% | 87% | 85% | 93% |

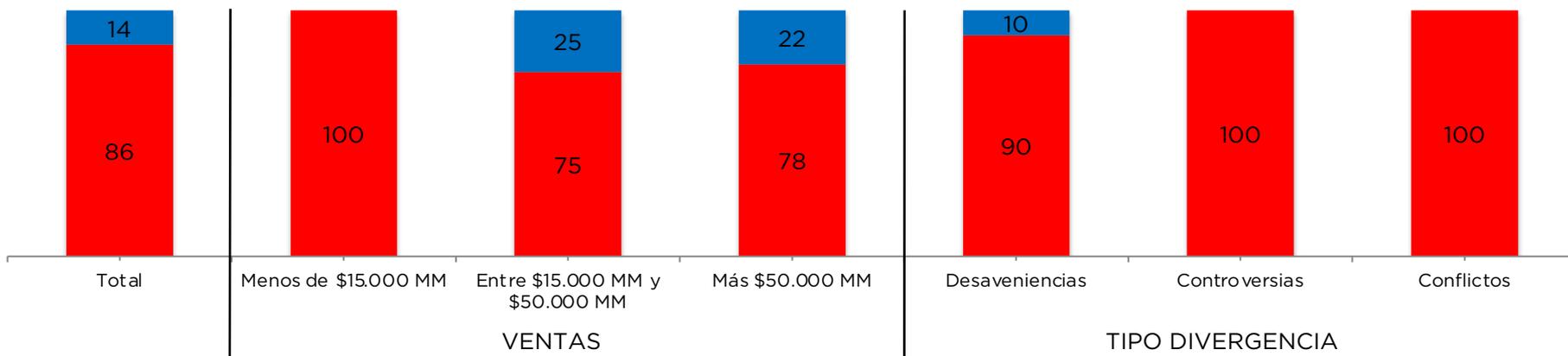
Sí han tenido
86%



En 2018 el nivel de percepción de efectos negativos subió a 93%, en 2019 bajó a 86%. Al observar de acuerdo a tipo de divergencia, se puede observar que quienes reportaron alguna forma de divergencia percibieron efectos negativos.

%

■ No han tenido ■ Sí existieron variaciones



¿Cuál es el impacto negativo más importante que Ud. identifica, el segundo (si lo hubiere) y el tercero más importante?.

Base: 24 Empresas que respondieron que han tenido efectos negativos

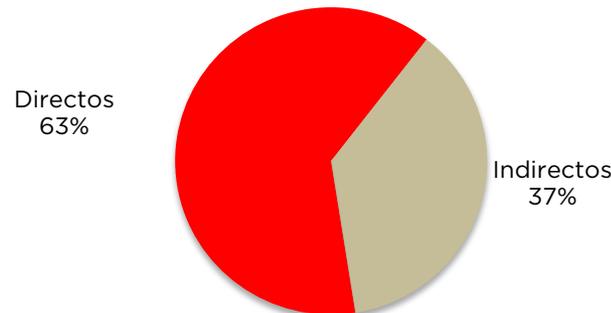
% PRINCIPAL EFECTO



Los principales efectos negativos reportados por los encuestados son del tipo “Económicos” y muy por delante de los demás. Le sigue en este año “Falta de liquidez” y efectos “Relacionales” y de “Exclusión de participación en futuros...”.

Otra medición que se realiza de los impactos de divergencias es sobre si los impactos económicos son sobre “costos directos” o “indirectos”. En este año se retoma la prevalencia de los costos directos sobre los indirectos, como en la primera medición de 2016.

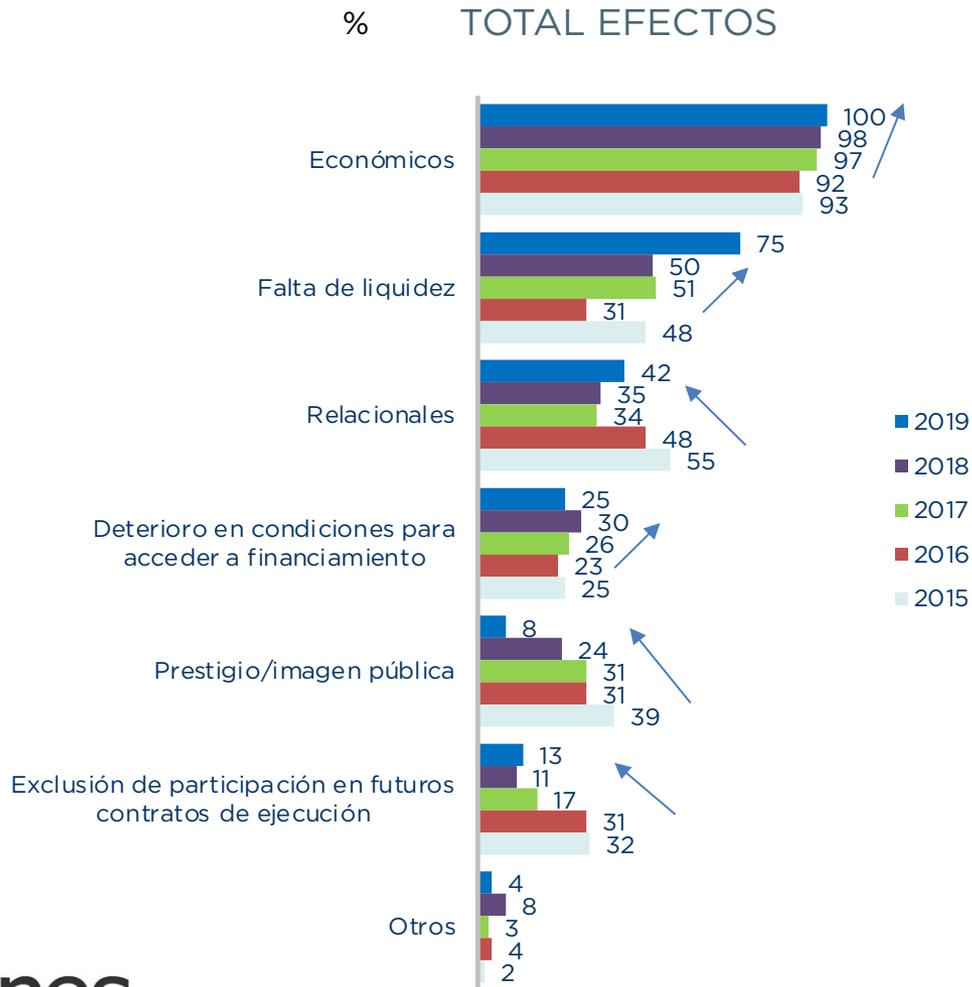
¿El impacto económico se detectó en los costos directos o indirectos del proyecto?



| | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------|------|------|------|
| Directos | 42% | 26% | 20% |
| Indirectos | 30% | 37% | 24% |
| Ambos | 28% | 37% | 56% |

¿Cuál es el impacto negativo más importante que Ud. identifica, el segundo (si lo hubiere) y el tercero más importante?

Base: 24 Empresas que respondieron que han tenido efectos negativos



En los efectos negativos totales reportados por los encuestados, los principales y aumentando desde 2015 son los “Económicos” (100%). Le sigue “Falta de liquidez” que aumenta de manera importante este año. Los demás efectos mencionados disminuyen en esta versión.

El efecto negativo “Prestigio/Imagen pública” llega a un mínimo desde 2015, con un 8% de preferencias. El efecto “Deterioro en condiciones para acceder a financiamiento” se ha mantenido estable en las mediciones.

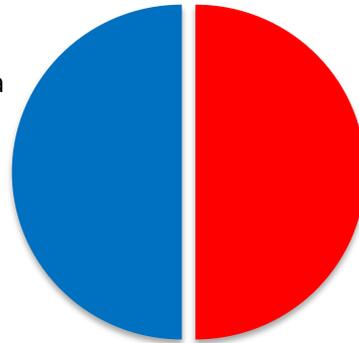
4. PRINCIPALES RESULTADOS
MÓDULO 5:
EXISTENCIA DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS
PARA RESOLVER DIVERGENCIAS

Su empresa cuenta con alguna política o estrategia para resolver este tipo de divergencias, conflictos o dificultades.

Base: 28 Empresas responden

| | | | |
|------|------|------|------|
| 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| 71% | 69% | 70% | 68% |

Sí cuenta
50%



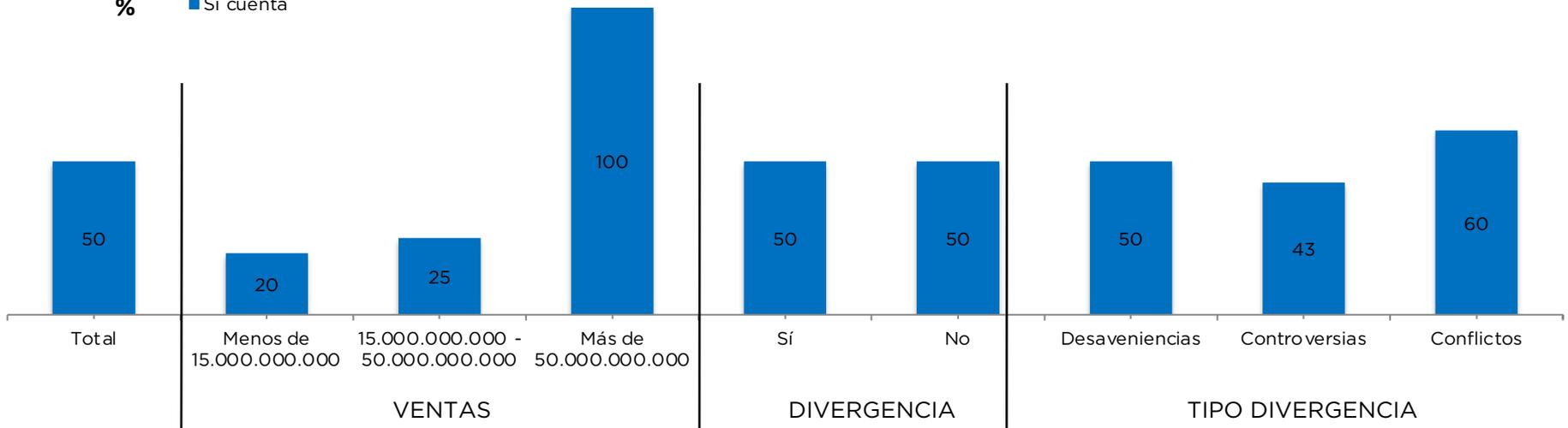
No cuenta
50%

Las empresas encuestadas cuentan en un 50% de los casos con políticas o estrategias para la resolución de divergencias, conflictos o dificultades. Un igual porcentaje no cuenta con éstas.

Al considerar el nivel de facturación se observa una clara diferencia en cuanto a poseer o no políticas o estrategias de resolución de divergencias entre el tramo más bajo y el más alto.



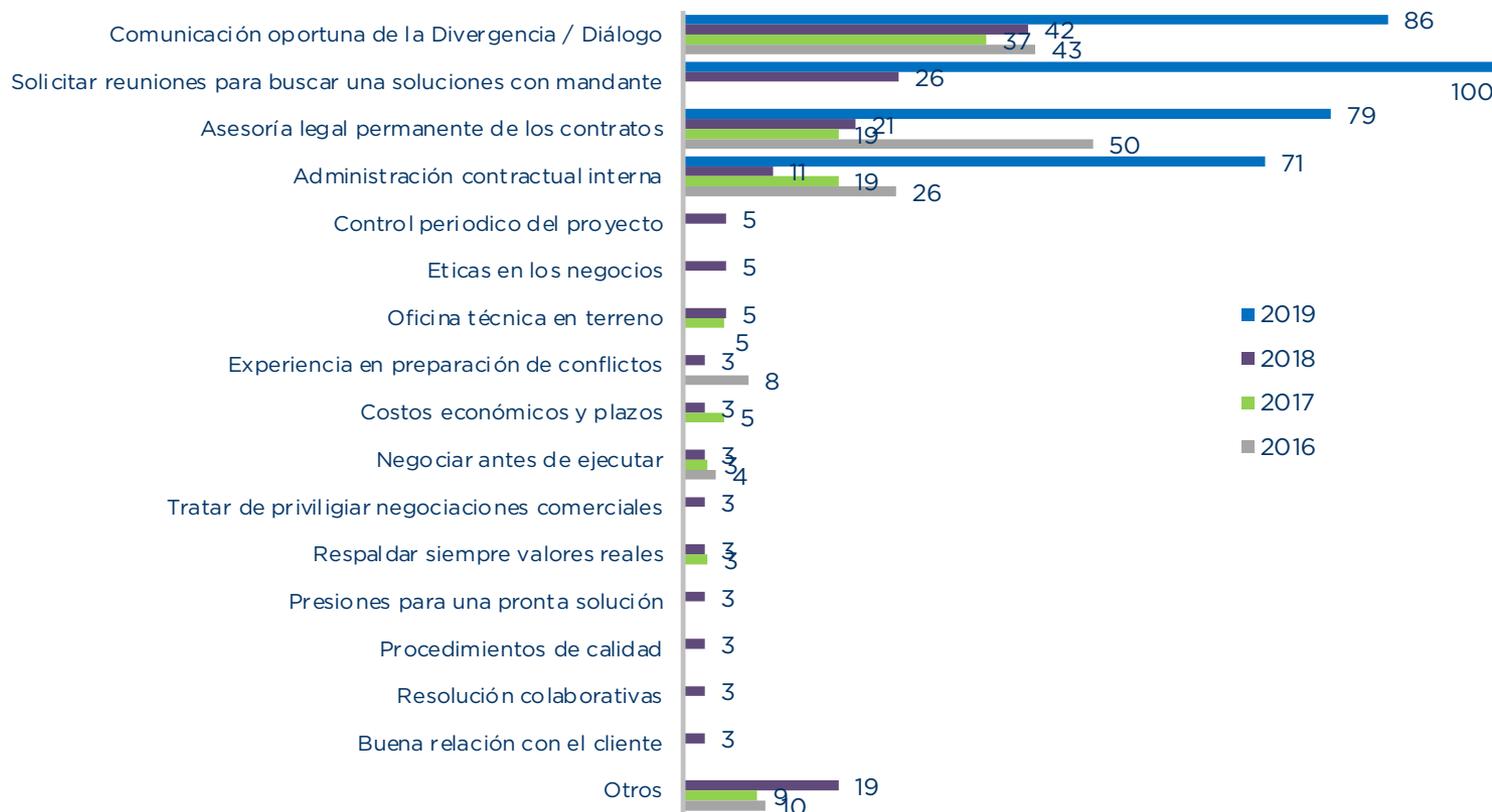
% ■ Sí cuenta



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

Base: 14 Empresas que tienen política o estrategia resolución divergencias

TOTAL RESPUESTA %



La política utilizada por todos quienes reportaron tener política o estrategia de resolución de divergencias es la "Solicitud de reuniones para la búsqueda de soluciones con el propio mandante". En segundo plano queda la "Comunicación oportuna de la divergencia/Diálogo" y en tercer y cuarto lugar, acciones vinculadas directamente a los contratos. En relación a años anteriores las respuestas se concentran en las respuestas presentadas a los encuestados y la dispersión se reduce.

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

Base: 14 Empresas que NO tienen políticas o estrategia

% TOTAL RESPUESTA



La mayoría de las empresas que declararon no tener política o estrategia para resolución de divergencias indican que esto se debe a que “Tradicionalmente se han resuelto de manera más informal” como primera razón. En segundo lugar, si bien detectan la falta de política señalan no haber “...abordado aún la construcción de la misma”.

5. TOP LINES

TOP LINES (1)

MÓDULO 1: IDENTIFICACIÓN DE SECTORES PRODUCTIVOS (1)

- Los dos principales sectores productivos al que pertenecen los mandantes fueron Minería (33%) y Ministerios (24%). En relación a años anteriores, ambos mandantes retroceden en presencia. El mandante con la tercer mayor preferencia fue “Energía” con un 11%, al que sigue “Industria” y luego “Concesionarios. “Otros” mandantes que en 2017 alcanzó su máximo con 22% en esta versión alcanza su menor resultado un 4%.
- En la mención total de sectores y separadas la minería privada y pública, es “Ministerios” el principal mandante en 2019 con un 61% de las preferencias totales, seguido de Minería privada y luego, pública.
- Al observar los sectores mandantes de acuerdo a a la contraparte contractual que interviene al relacionarse por algún contrato, se observa que es el Jefe de proyecto quien es más común. Las contrapartes más usuales tras este son los administradores de contrato y los inspectores fiscales (que dominan la preferencia en “Ministerios”).
- Se siguen los ítems que abordan sólo aquellos encuestados que indicaron que “Ministerios” era parte de sus mandantes, que son un 61% de la muestra. Entre ellos, un 88% indicó que su principal contraparte pública institucional es el Ministerio de OO.PP y en un 12% el Servicio de Vivienda y Urbanismo.

TOP LINES (2)

MÓDULO 1: IDENTIFICACIÓN DE SECTORES PRODUCTIVOS (2)

- Al observar bajo las categorías de facturación, todas las empresas de facturación baja tienen al MOP como mandante, mientras en el tramo más alto comparten como contraparte al SERVIU-MINVU con un 33% y al MOP con un 67%.
- Se observan los factores que pueden incidir negativamente en el desarrollo de obras públicas, en este caso, el factor principal es la “Deficiencia en la formación de proyectos” con un 41% y le sigue “Burocracia excesiva” con un 18%. Al reunir todas las menciones, se observa que un empate entre “Falencias y discrecionalidad en el accionar de los inspectores fiscales” y el factor principal que ya mencionamos.

TOP LINES (3)

MÓDULO 2: NÚMERO DE CONTRATOS Y DIVERGENCIAS (1)

- Debido a la población objetivo que finalmente se logró encuestar, este fue el módulo que se debió modificar en su aproximación tradicional, que consistía de comprar las cantidades de contratos que se habían ido acumulando año tras año. Como se mencionaba, debido a que la población encuestada es la mitad de la que usualmente se lograba cualquier comparación corre el riesgo de tergiversar las lecturas posibles de los datos en esta área en particular. Por esta razón, se presentan los resultados a la luz de lo recopilado únicamente este durante este período y no se comparó con los años anteriores.
- La cantidad total de contratos fue de 229 contratos sumando a todos los suscritos con mandantes. El que concentró mayor cantidad fue “Ministerios” (74 contratos) y “Minería privada” (46 contratos), tal y como en años anteriores. En este caso se asomaron “Otros” mandantes y se ubicaron en la tercera posición de cantidad de contratos con 37, mejor posicionado que “Minería pública con 23 contratos.
- Al comparar el global de mandantes por sector público o privado, podemos observar que es este último quien obtiene la mayor cantidad de contratos, 125. Esto representa un 55% de la cantidad total.

TOP LINES (4)

MÓDULO 2: NÚMERO DE CONTRATOS Y DIVERGENCIAS (2)

- Entre los sectores mandantes “Otros” se encontraban: “Inmobiliarias”, “Instituciones de educación superior”, “Obras municipales” y “Salud privada”, con menciones unitarias en cada caso.
- Según la forma de pago se observó que la cantidad más importante de contratos fue para contratos modo mixto “Combinación de Suma Alzada y Precio Unitario” con 59 contratos, un 36% del total de contratos. Los contratos “Suma alzada” fueron los segundos más numerosos con 55 contratos y un 34% del total. En tercer lugar se ubicaron los contratos a “Precio unitario” con 46 contratos (28%) y tras el los contratos por “Administración/Costo reembolsable” con 3 contratos y un 2% del total.
- Los contratos según la forma de contratación fue mayormente del tipo “Propuesta pública” con 87 contratos y un 64% del total. Le siguieron los contratos por “Invitación privada” con 44 contratos y un 32% del total, y finalmente, los contratos por “Trato directo o negociación directa” que fueron sólo 5 y un 4% del total.

TOP LINES (5)

MÓDULO 2: NÚMERO DE CONTRATOS Y DIVERGENCIAS (3)

- De acuerdo al alcance de la labor por realizar de las empresas entrevistadas, la mayor cantidad de contratos fue del tipo “Construcción” con 116 contratos y un 91% del total. En segunda mayoría hubieron 8 contratos que alcanzan un 6% del total para contratos tipo EPC (“Engineering, Procurement and Construction”). Los contratos restantes se agrupan bajo “Otros” alcances del trabajo y corresponden a 3 contratos (2%).
- Los contratos que tuvieron divergencias alcanzaron un total de 60, que representa un 26% del total de contratos reportados por las empresas encuestadas.
- El tipo mayoritario de divergencia en la que se categorizaron fue “Desavenencias” con 31 contratos y un 52% del total de contratos, 23 contratos y un 38% para “Controversias” y 6 contratos y un 10% para “Conflictos”.

TOP LINES (6)

MÓDULO 2: NÚMERO DE CONTRATOS Y DIVERGENCIAS (4)

- “Ministerios” como sector reúne la mayor cantidad de divergencias, un 47% del total de contratos con divergencias (28). Es relevante que tiene tanto “Desavenencias” (11 contratos), como “Controversias” (13) y “Conflictos”(4). Siendo el único mandante con alta concentración de todos los tipos de divergencias. Por otro lado, de entre los mandantes que reportan divergencias en sus contratos Minería privada es quien tras “Ministerios” concentra mayor cantidad de divergencias, un 27% del total, aunque estas son mayoritariamente “Desavenencias” solamente. Le sigue “Minería pública” y el mandante con menor cantidad de divergencias reportadas es “Otros” con 5 divergencias. Los demás mandantes no fueron considerados como los más habituales razón por la cual no reportaron casos.
- Las empresas que indicaron tener alguna divergencia señalaron que estas eran: en un 52% desavenencias, un 38% controversias y un 10% conflictos. En relación a años anteriores el porcentaje de controversias aumenta pero restando porcentaje a los conflictos. Un total de 60 contratos experimentaron alguna forma de divergencia.

TOP LINES (7)

MÓDULO 2: NÚMERO DE CONTRATOS Y DIVERGENCIAS (5)

- La observación teniendo presente los niveles de facturación muestra que las desavenencias son mayoritarias en las empresas del primer nivel y del tercer nivel, mientras en el segundo nivel de facturación las controversias son mayoritarias.
- Las divergencias más críticas para las empresas encuestadas son las controversias con un 54% de las preferencias, seguida de los conflictos con 32% y las desavenencias en última opción con un 14%. En la comparación con años anteriores, este nuevo año marca una diferencia frente al resto, pues en todos ellos los “Conflictos” eran la divergencia más crítica. Esto parece lógico pues refiere a la judicialización. Pero la importancia se muestra, por lo tanto, relativa si pensamos que la cantidad de conflictos reportados es mínima (10 contratos).
- Los niveles de facturación nos permiten ver que en el nivel intermedio es donde las controversias dominan ampliamente con un 80% de las preferencias, aunque corresponde a pocos casos. Es en el tercer nivel de facturación que se observa la tendencia tradicional, siendo más importante “Conflicto”, luego “Controversia” y, por último, “Desavenencia”.

TOP LINES (8)

MÓDULO 2: NÚMERO DE CONTRATOS Y DIVERGENCIAS (6)

- Quienes experimentaron “Controversias” en alguno de sus contratos indicaron que la intervención de terceros no tenía mayor incidencia con un 71% de las preferencias (Notas 1 a 4), con sólo un 23% (Notas 6 a 7) quienes creyeron que era de mucha incidencia. La tendencia histórica se había movido hacia la indiferencia en la última medición, en este caso es la que alcanza menor porcentaje. Los terceros en las “Controversias” tienen baja o nada de incidencia, señalan los encuestados.
- Los “Conflictos” son la forma de divergencia más compleja pues implican la judicialización, en ello, los encuestados que reportaron conflictos indicaron que los terceros incidieron muy o nada en que la situación tuviera un buen resultado, con un 60% de las preferencias. En este caso no hubo indiferentes y el 40% restante piensa que tuvieron una “Alta incidencia”. La evaluación presente muestra, por lo tanto, posicionamientos claros de los encuestados.

TOP LINES (9)

MÓDULO 3: PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS (1)

- Un 79% de los encuestados señala haber tenido divergencias, porcentaje más cercano al nivel de 2017. El porcentaje mínimo de divergencias se observa en el segundo nivel de facturación con un 63%, frente al porcentaje máximo en el tercer nivel de facturación con un 89%.
- Las empresas que tuvieron divergencias, en consideración de su mandante más habitual, indicaron que en un 91% de los casos hubo modificación del contrato original. En este caso, sólo el primer nivel de facturación indicó algún porcentaje (25%) frente a no haber experimentado modificaciones en sus contratos. Todos quienes experimentaron divergencias y están en el segundo y tercer nivel de facturación indicaron haber experimentado modificaciones a sus contratos originales con divergencias.
- El nivel de existencia de variaciones a los contratos con divergencias se mantiene dentro de la tendencia de los últimos 3 años de encuesta.
- Todos quienes indicaron que tuvieron variaciones en sus contratos con divergencias, señalaron lo mismo respecto de variaciones de monto, donde un 100% indicó haberlas experimentado. La tendencia histórica era alta y este año se mantiene llegando al máximo como en 2017. Los porcentajes promedios de variación se mueven entre 15 a 21%, siendo el promedio general 17%.

TOP LINES (10)

MÓDULO 3: PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS (2)

- Frente a las variaciones de plazo, igualmente todos quienes indicaron haber tenido variaciones indicaron haberlas experimentado (100%). La comparativa histórica muestra que no había llegado al máximo en las mediciones y el año, precisamente anterior, había sido más bajo el porcentaje que en los precedentes. La variación promedio en meses fue de 5,1 meses, moviéndose desde un mínimo de 3,8 meses hasta un máximo de 5,7 meses. El resultado de este año es menor al anterior. La dispersión de los promedios es menor en el año presentado que en la medición anterior donde los meses promedios fueron desde 2.5 meses hasta 10,7 meses.
- Existieron otro tipo de variaciones de acuerdo a un 25% de quienes tuvieron divergencias y declararon haber tenido variaciones de los contratos originales. Se refieren modificaciones como “Agregar trabajos no considerados”, “Cambios en el alcance del contrato”, “Cambios en los costos financieros”, entre otros. Este porcentaje es el más bajo en relación a los años anteriores.

TOP LINES (11)

MÓDULO 3: PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS (3)

- Entre las empresas que reportaron haber tenido alguna divergencia, estas se resolvieron integralmente en un 39% de los casos, se resolvieron parcialmente en un 32% de los casos y no se resolvieron en un 29%. Este último porcentaje es el más alto en consideración de las evaluaciones anteriores. Quienes indicaron no tener resueltas sus divergencias señalaron que los montos involucrados ascienden a 7.300 millones de pesos en promedio.
- Entre las divergencias previas a la firma del contrato, los encuestados indican que la más recurrente es “Incorporación de riesgos explícitos al desarrollo del proyecto y su respectiva solución”, que ha sido históricamente la más importante excepto en 2016, año en que la más importante fue la segunda más importante en este año “Ingeniería de diseño”. La primera tendencia no solo ha sido históricamente la primera sino que ha aumentando el porcentaje con el que llega a dicha posición. Por otro lado, la divergencia “Plazos de entrega” ha disminuido su presencia en el tiempo, a excepción de la evaluación pasada. La inclusión de mecanismos de resolución de controversias había venido disminuyendo y este año aumentó de manera importante siendo la tercera más importante.

TOP LINES (12)

MÓDULO 3: PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS (4)

- Las divergencias posteriores a la firma del contrato que incluyen una mayor variedad muestran un comportamiento donde en la mayoría de éstas han ido descendiendo en el tiempo, descensos relativos pues son porcentajes altos. La divergencia principal es “Modificaciones al proyecto originalmente pactado” que ha sido históricamente la más importante, Divergencias como “Plazo de desarrollo del proyecto” (cumplimiento carta gantt), “Pago oportuno de avances pactados”, “Entrega terreno (a tiempo sin problemas)”, “Mecánica de suelos” y otros vienen disminuyendo en los últimos años, o se han mantenido. Pero ninguna divergencia ha experimentado un aumento en particular.
- Las divergencias han sido históricamente “Muy frecuentes” en general, y esta evaluación no se aparta de esa tendencia. Al observar qué tan frecuentes son las divergencias de acuerdo al tipo de divergencia que las empresas han experimentado, es posible notar que todo quien tuvo divergencias indica una recurrencia de “Muy frecuentes” o “Algo frecuentes” y que quienes no reportaron alguna forma de divergencia son quienes precisamente indican que éstas son “Poco frecuentes”.

TOP LINES (13)

MÓDULO 3: PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS (5)

- El nivel de conflictividad no estaría relacionado al monto del contrato que se encuentra realizando según un 50% de los encuestados. Por otro lado, un 35,7% declaró que estos están “Muy relacionados”. Este último porcentaje es el más alto en el histórico, cuyo máximo porcentaje fue la evaluación anterior con un 26%. En todo caso, esta evaluación marca el menor porcentaje para la opción “Baja relación” comparado con años anteriores.
- Quienes indicaron que existe una “Alta relación” entre monto del contrato y conflictividad señalaron que el monto desde el cual se promovería dicha conflictividad son los 6.250 millones de pesos en promedio. Esta cifra es la más alta, considerando años anteriores. Por lo que si bien se considera que existe un vínculo entre monto contrato y conflictividad el monto que este involucra debe ser muy alto para originarlo.
- El principal mecanismo para resolver divergencias son las “Reuniones”. Y, posteriormente, son los “Llamados telefónicos, correos electrónicos”. Sin embargo, aunque no hay otro mecanismo que aumente de manera importante, el principal mecanismo ha caído en el porcentaje con el cual es elegido, siendo el actual -61%- el menor porcentaje desde 2016. Al considerar el total de mecanismo, Los dos mencionados se mantienen como los mecanismos de resolución de divergencias.

TOP LINES (14)

MÓDULO 3: PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS (6)

- Los mecanismos mencionados previamente fueron elegidos pues “Permiten llegar a acuerdos/Tomar decisiones”, en primero lugar y en segundo lugar, “Permite exponer los puntos de cada parte”. La primera razón mencionada viene en ascenso desde 2018, momento en que parte de un mínimo -11%-. Por otro lado, la segunda razón mencionada está en disminución desde 2016 llegando actualmente a su nivel mínimo -29%-. Al evaluar su efectividad, los mecanismos “Reuniones” y “Llamadas telefónicas, correos electrónicos” obtienen un 50% de notas 6 y 7 que indican una “alta efectividad”.
- El momento principal de la ejecución del contrato en el que aparecen divergencias es “Al momento de ejecutar la obra”, según un 64% de los encuestados. Este porcentaje marca un mínimo histórico en una tendencia a la baja que tuvo un alza en 2017. Las variables de interés rango de ventas y tipo de divergencia muestran la misma tendencia respecto del momento principal donde aparecen divergencias.
- En general las divergencias aparecen “Cuando hay cambios en las condiciones originales” de la obra. Sin embargo, también indican los encuestados que “En cada momento surgen divergencias”.

TOP LINES (15)

MÓDULO 3: PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS (7)

- Los principales motivos o causas de divergencias han sido relativamente estables en el tiempo y se han concentrado en los mismos desde hace un par de años, según la tendencia observada. En primer caso, son las “Interferencias del mandante u otros contratistas en la ejecución de la obra”, en segundo lugar, “Atrasos en los pagos por parte del mandante” y en tercero, “Falta de inclusión de métodos de solución inmediata de divergencias”. En el año directamente anterior fueron los mismos motivos y en el anterior se añaden otros pero se mantienen dos de los mencionados. Por lo que los motivos no han cambiado mucho en el tiempo, han seguido una trayectoria relativamente estable.
- En la consideración de la última divergencia el 93% de los encuestados lo puso en conocimiento de la contraparte/mandante. Este un porcentaje menor a la tendencia pero dentro del rango. En dicha acción, se puso en conocimiento principalmente a Inspectores fiscales y Gerente o jefe de proyecto.

TOP LINES (16)

MÓDULO 3: PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS (8)

- Las divergencias experimentadas por las empresas entrevistadas se han solucionado mayormente por medio de “Acuerdo entre las partes”, con un 64% seguido de, en porcentajes iguales, Judicialización y participación de terceros. En la consideración de una apertura según variables de interés (rango de ventas o tipo de divergencias) la tendencia se verifica.
- En la última divergencia de algún contrato se paralizó la obra sólo en un 14% de los casos. Esto implicó la paralización de 4 obras por parte de 4 empresas. El monto promedio involucrado fue de 2.800 millones de pesos. El costo de la paralización, por otro lado, representado por el costo de la obra promedió un 20% según los encuestados.

TOP LINES (17)

MÓDULO 4: IMPACTO DE LAS DIVERGENCIAS (1)

- Un 86% de las empresas han experimentado efectos negativos tras las divergencias que han tenido en sus contratos. Todas las empresas de primer nivel de facturación que han participado del estudio los han experimentado. El principal efecto negativo percibido es “Económico”, seguido de “Falta de liquidez”. Y este claro impacto económico ha ido mayormente hacia los costos directos de los proyectos, aunque también a los indirectos.
- Pese a agrupar todos los efectos negativos, el económico sigue siendo el más importante por amplio margen y con una creciente importancia en el tiempo. En segundo lugar, la “Falta de liquidez”, tercero “Relacionales” y cuarto “Deterioro en las condiciones para acceder a financiamiento”. Es relevante que el efecto “Prestigio/Imagen pública” y “Exclusión de participación en futuros contratos de ejecución” son efectos negativos que han disminuido en el tiempo, aunque la opción por estos efectos ha sido baja regularmente.

TOP LINES (18)

MÓDULO 5: ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE LAS DIVERGENCIAS (1)

- Entre empresas encuestadas un 50% cuenta con políticas de resolución de divergencias y el restante no. En primera revisión es importante notar que es el porcentaje histórico más bajo de respuesta positiva frente a contar con políticas de resolución de divergencias. Pero, al observar según nivel de facturación en el tercer nivel de facturación el 100% cuenta con políticas, frente al 20% de quienes se encuentra en el nivel primero o el 25% de quienes están en el nivel intermedio.
- Las principales políticas presentes son “Solicitar reuniones para buscar una solución con mandante”, “Comunicación oportuna de la divergencia/Diálogo”, “Asesoría legal permanente de los contratos” y “Administración contractual interna”. En la trayectoria histórica esas han sido las políticas principales, aunque han cambiado en orden de importancia.
- Quienes indicar no tener políticas de resolución de divergencias deberían esto, principalmente, a que “ Tradicionalmente se han resuelto de manera más informal” o ”Porque si bien hace falta una política formal, la empresa no ha abordado aún la construcción de la misma”.

MÓDULO 5: ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE LAS DIVERGENCIAS (1)

- Entre las respuestas de sugerencias de los encuestados es posible ver una serie de constantes. En relación a identificar actores claves, son el MOP y CODELCO quienes aparecen individualizados junto a elementos como modernización para el primero y posición abusiva para el segundo. Por otro lado, las referencias tienden a girar en torno de un concepto, el “Contrato”. A este se le vincula con “distribución de riesgos”, “cláusulas abusivas”, “inclusión mecanismos resolución temprana”, “atribuciones”, “compensaciones”. También aunque en menor frecuencia, se mencionan las “multas” en relación a su buen uso o al abuso de estas, las “boletas de garantía” como exigencia a contratistas, la intervención de “Contraloría” cuando se trata de organismos públicos, para denunciar o para que no intervenga entorpeciendo procesos y demorándolos.

TOP LINES (METODOLÓGICO)

Evaluación metodológica

- El formato auto-aplicado hizo participe a los observados a la vez que a observadores. Se hicieron ambos parte de la revisión del instrumento y de la retroalimentación del mismo, aunque en tiempos disímiles. Las sesiones de entrevista a los participantes sirvieron para elaborar precisamente, este apartado y entregar elementos a la reflexión.
- Las encuestas autoaplicadas tienen ya un amplio desarrollo en particular gracias al internet y el desarrollo de software especializado para su elaboración, distribución y análisis. Pero para el público que debe de responderlas implica un proceso de adaptación.
- En la entrevista y conversación con varios de los encuestados se pudo recoger directamente una retroalimentación que difícilmente puede tener lugar de otra manera. La adecuación de categorías a la realidad concreta de quien responde es el mayor reto de las encuestas sociales.
- Hay una necesidad de mantener registros actualizados de contacto para poder avanzar de manera efectiva en los trabajos de campo. Esto tiene sólo efectos virtuosos para los involucrados en construir la red de contactos y quienes deben ocuparlas.

TOP LINES (METODOLÓGICO)

Evaluación metodológica

- La saturación de información a la que estamos sometidos en medio de la pandemia y el trabajo cotidiano, hacen imperativa la filtración de información. En ello, muchas cosas simplemente serán vistas y desechadas, en cambio otras, serán vistas, evaluadas y tomadas en cuenta pues provienen de fuentes importantes para nosotros. Los correos electrónicos son fáciles de enviar pero, lo más complejo es lograr una respuesta de vuelta. Por lo que quien envía es la clave.

¡Gracias!

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



CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION