

INFORME DE RESULTADOS

**ESTUDIO SOBRE CONFLICTIVIDAD CONTRACTUAL EN  
EMPRESAS SOCIAS DE LA  
CÁMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCIÓN (CCHC)**  
*(CUARTA MEDICIÓN 2018)*

**Para: CCHC**

JUNIO-JULIO 2018

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

**CCHC**  
CAMARA CHILENA DE LA CONSTRUCCION

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>PÁG. 03</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>PÁG. 05</b>
<b>3. METODOLOGÍA</b>	<b>PÁG. 07</b>
<b>4. PRINCIPALES RESULTADOS</b>	<b>PÁG. 11</b>
<b>5. TOP LINES</b>	<b>PÁG. 64</b>

# 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 2018.
- 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.
- Cabe mencionar que esta es la cuarta medición para este estudio, con investigaciones realizadas anteriormente en 2014, 2015 y 2016. Todos los datos que son comparables se mostrarán en el análisis del presente informe.
- A continuación se mostrarán los objetivos que guiaron la investigación, la metodología aplicada y los principales resultados, considerando los distintos módulos evaluados, cerrando con un conjunto de conclusiones estratégicas (toplines).

## 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 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 2018.

## MUESTRA

- Se entrevistaron a 59 empresas socias de la CCHC.
- Considerando el total de 76 registros válidos de las empresas socias de la CCHC, la muestra tiene un error muestral de + - 3,2%, considerando varianza máxima y un 95% de nivel de confianza. Porcentaje de éxito 80%.



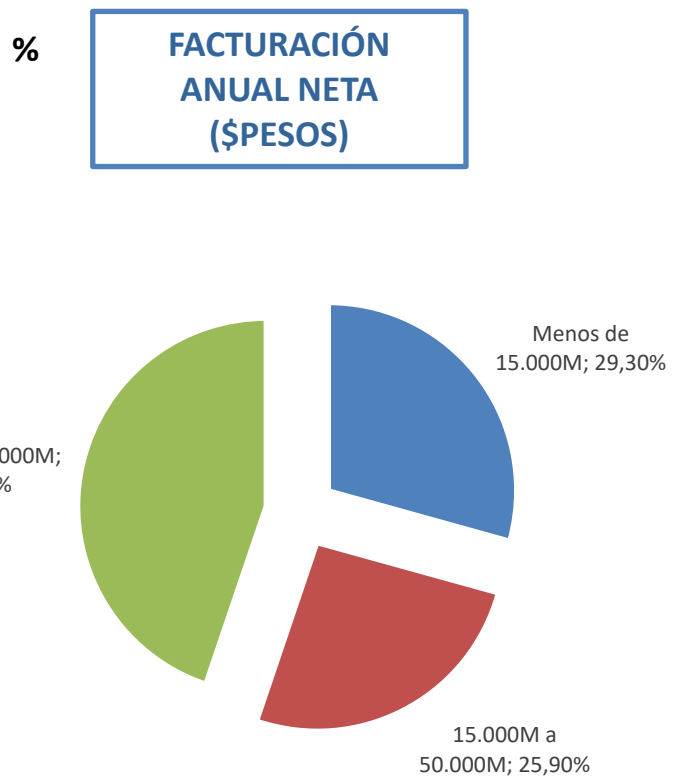
# METODOLOGÍA (2) – LISTADO DE EMPRESAS ENTREVISTADAS (59)

2016	2017
ABENGOA CHILE SA	ABENGOA
AGENCIA ECSISA CHILE CIA GENERAL DE CONSTRUCCIONES SA	AGENCIA ECISA CHILE
ARAUCO SA	ARAUCO SA
ARCADIS	ARCADIS
ARRIGONI INGENIERIA Y CONSTRUCCION SA	ARRIGONI INGENIERIA Y CONSTRUCCION SA
AUTOPISTA DEL SOL SA	AUTOPISTA DEL SOL SA
AXIS DESARROLLOS CONSTRUCTIVOS SA	Desarrollos Constructivos Axis SA
BEC LTDA	Constructora BEC LTDA
BESALCO CONSTRUCCIONES SA	(NO ENCUESTADA)
EMPRESA CONSTRUCTORA BROTEC SA	BROTEC SA
(NO ENCUESTADA)	BRUNDL Construcciones SA
CHCR CONSTRUCCION SA	CHCR Construcción SA
CLARO VICUÑA VALENZUELA SA	Claro Vicuña Valenzuela SA
CONSTRUCCIONES Y MONTAGES COMSA	(NO ENCUESTADA)
CONSTRUCTORA BASCO SA	Constructora Basco SA
(NO ENCUESTADA)	Constructora Contex LTDA
(NO ENCUESTADA)	Constructora Cristi LTDA
DENCO LTDA	Constructora DENCO
CONSTRUCTORA DE PAVIMENTOS ASFALTICOS BITUMIX SA	(NO ENCUESTADA)
CONSTRUCTORA DESCO SA	Constructora DESCO SA
CONSTRUCTORA ECOPSA SA	Constructora ECOPSA SA
CONSTRUCTORA EXCON SA	Constructora EXCON SA
CONSTRUCTORA FV SA	(NO ENCUESTADA)
CONSTRUCTORA GARLDILCIC LTDA	Gardilcic
CONSTRUCTORA INARCO SA	Constructora INARCO
CONSTRUCTORA INTERNACIONAL SA	Constructora Internacional SA
CONSTRUCTORA LUIS NAVARRO SA	Constructora Luis Navarro SA
CONSTRUCTORA LYD SA	Constructora LYD SA
CONSTRUCTORA PEREZ Y GOMEZ LTDA	Constructora Pérez y Gómez LTDA
CONSTRUCTORA SAN FELIPE LTDA	Constructora San Felipe
CONSTRUCTORA SIGRO	Constructora Sigro SA
CONSTRUCTORA TECSA	(NO ENCUESTADA)
CONSTRUCTORA TRICAM	Constructora TRICAM LTDA
CONSTRUCTORA VISOL	Constructora Visol
EHEVERRIA IZQUIERDO	Echeverría Izquierdo Montajes Industriales SA
EMPRESA CONSTRUCTORA QUEYLEN	Constructora Queylen SA

2016	2017
EMIN INGENIERIA Y CONSTRUCCION SA	EMIN Ingeniería y Construcción
(NO ENCUESTADA)	Constructora Valko SA
ECOMIN	Ecomin SA
EMPRESA CONSTRUCTORA DLP LTDA	Empresa Constructora DLP LA
FERROVIAL (AGROMAN)	Ferrovial Agroman Chile SA
ICAFAL INGENIERIA Y CONSTRUCCION SA	ICAFAL Ingeniería y construcción
INGENIERIA CIVIL VICENTE SA	ICV SA
INCOLUR SA	Ingeniería y construcciones incolur SA
INGENIERIA MAQUINARIA Y CONSTRUCCION LTDA	(NO ENCUESTADA)
INGENIERIA VOLCAN NEVADO LTDA	(NO ENCUESTADA)
INGENIERIA Y CONSTRUCCION VIAL Y VIVES SA	(NO ENCUESTADA)
INGENIERIA Y CONSTRUCCION INGESOL LTDA	(NO ENCUESTADA)
INMOBILIARIA E INVERSIONES QUILODRAN LTDA	Inmobiliaria e inversiones Quilodrán
LAMBDA CONSTRUCCIONES COMPAÑIA LTDA	Lambda LTDA
MAS ERRAZURIZ	Mas Errazuriz
MINERIA Y MONTAJE CON PAX	CONPAX
MOLLER Y PEREZ COTAPOS INGENIERIA Y CONSTRUCCION LTDA	Moller y Perez Cotapos Ingeniería
SIGDO KOPPERS SA	Ingeniería y Construcción Sigdo Koppers
(NO ENCUESTADA)	INCAC SA
MONTEC LTDA	Montec SA
(NO ENCUESTADA)	Orbit Garant Chile SA
OBRAS SUBTERRANEAS SA	OSSA Obras subterráneas SA
PAVIMENTOS QUILIN LTDA	Pavimentos Quilin LTDA
PRECON SA	PRECON SA
(NO ENCUESTADA)	Puga Mujica Asociados SA
RANAVESA	(NO ENCUESTADA)
RUTA DEL MAIPO SOCIEDAD CONCESIONARIA SA	Ruta del Maipo - Ruta del Maule
(NO ENCUESTADA)	Sacir
SALFA MONTAJES SA	SK Comsa Ingeniería y Construcción
SOLETANCHE BACHY CHILE SA	Soletanche Bachy Chile SPA
TECNASIC SA	TECNASIC SA
TORRE OCARANZA SA	Torres Ocaranza LTDA
PUMA SA	(NO ENCUESTADA)
(NO ENCUESTADA)	Züblin International GmbH Chile Spa

# METODOLOGÍA (3)

## VARIABLE DE CRUCE



## 4. PRINCIPALES RESULTADOS

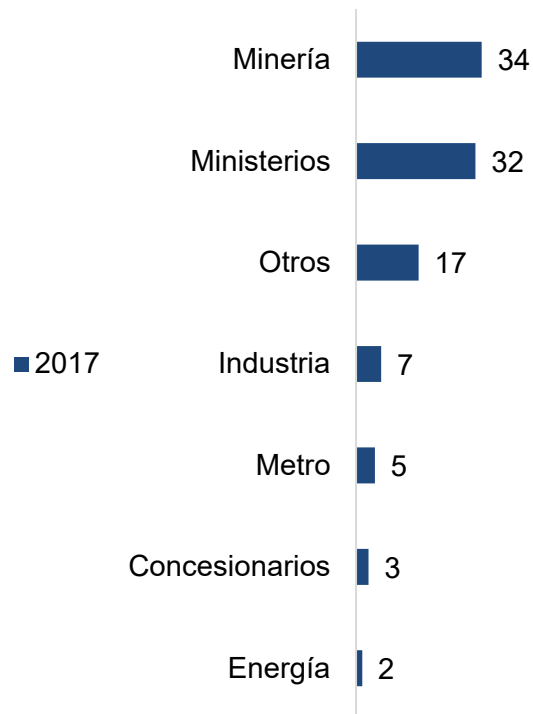
4. PRINCIPALES RESULTADOS  
MÓDULO 1  
IDENTIFICACIÓN DE SECTORES PRODUCTIVOS

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

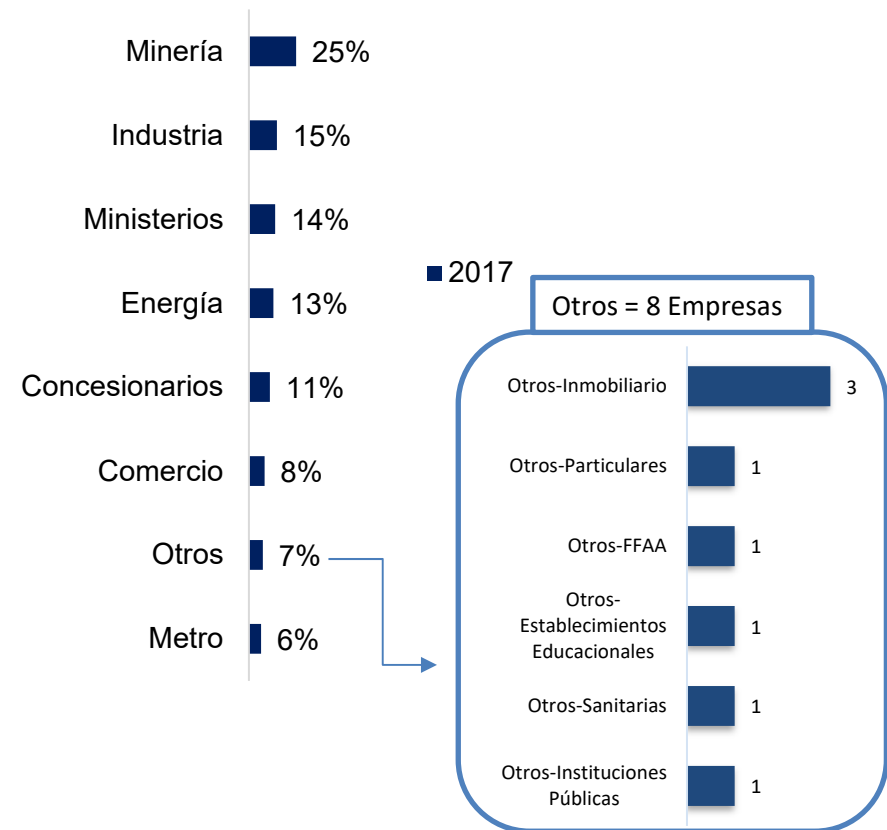
Base: total muestra (59)

%

### PRINCIPAL SECTOR 2017



### OTROS SECTORES



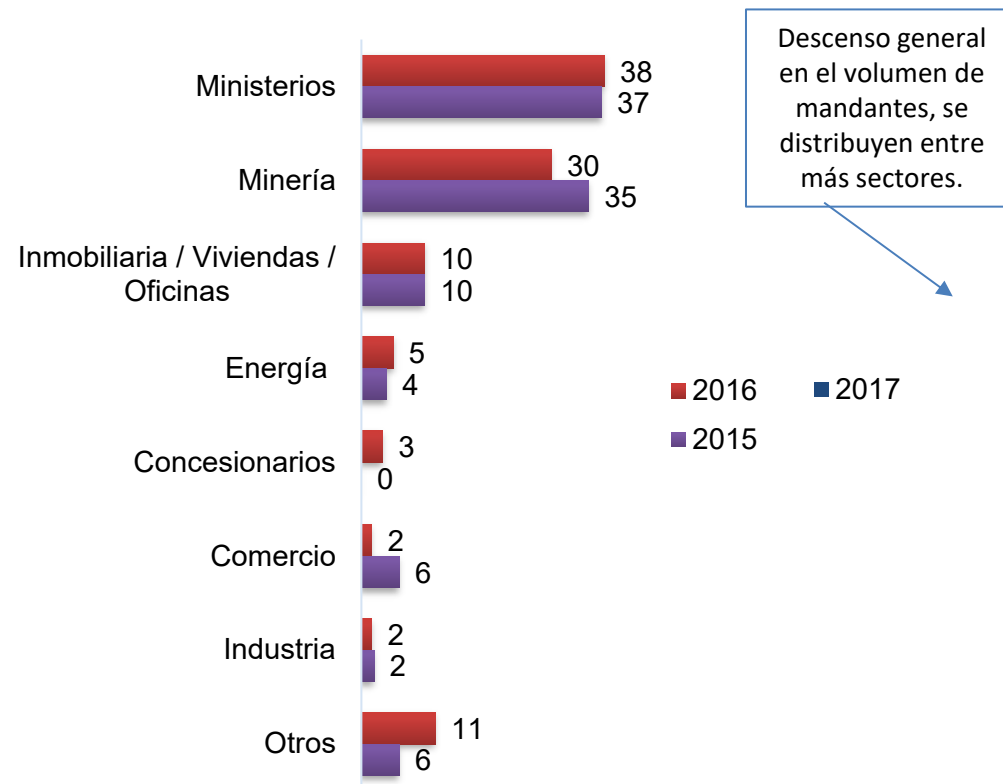
Los dos principales sectores productivos al que pertenecen los mandantes son Minería y Ministerios. Este resultado se invierte frente a los obtenidos en 2015 y 2016. Le siguen "Otros" mandantes con un 17%, siendo estos los tres principales. Los demás son en orden de importancia, Industria, Metro, Concesionarios y Energía.

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

Base: total muestra (59)

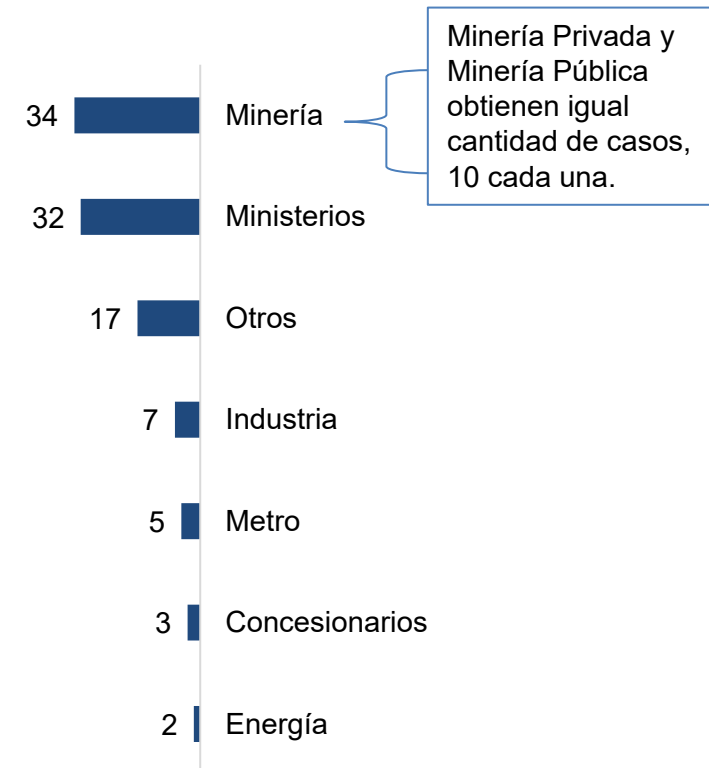
%

### PRINCIPAL SECTOR 2015/2016



Descenso general en el volumen de mandantes, se distribuyen entre más sectores.

### PRINCIPAL SECTOR 2017



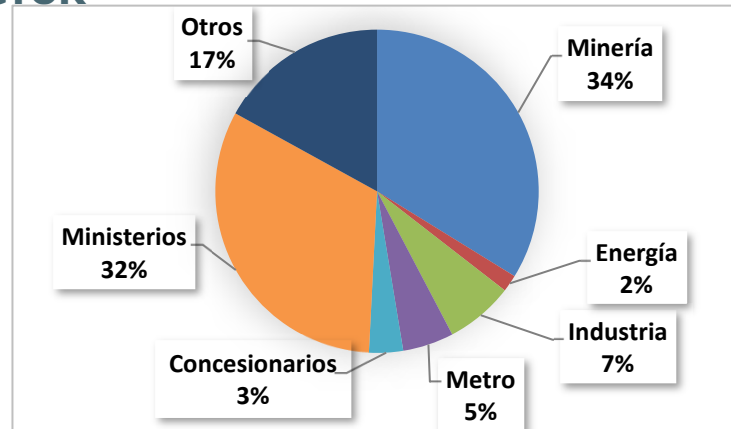
Minería Privada y Minería Pública obtienen igual cantidad de casos, 10 cada una.

Los dos principales sectores productivos al que pertenecen los mandantes son Ministerios y Minería ( que agrupa Pública y Privada). Los resultados de 2015 a 2016 si bien exhibían un aumento en la mención de mandantes principales, al 2017 estos disminuyen. En 2016 se mencionó a Ministerios un 38% de las veces como mandante principal, para 2017 sólo se hizo en un 32% de las ocasiones, por otro lado, en Minería se confirma una tendencia a la baja tras alcanzar un 37% de las menciones en 2015 a un 34% de las menciones en 2017 (sumados minería pública y privada).

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

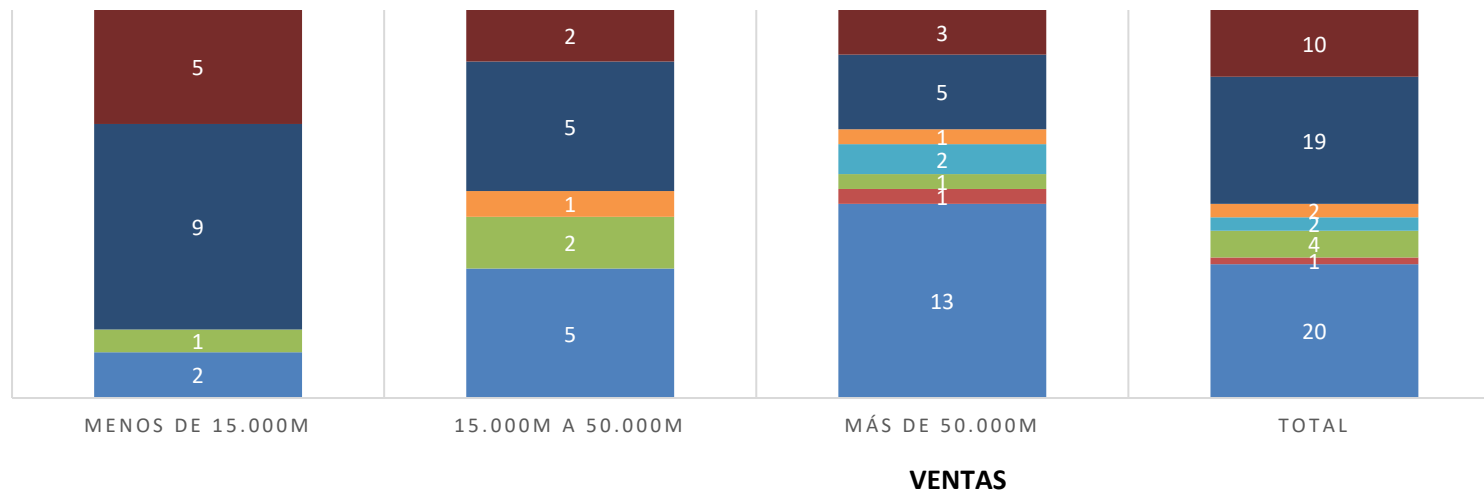
Base: total muestra (59)

### PRINCIPAL SECTOR 2017

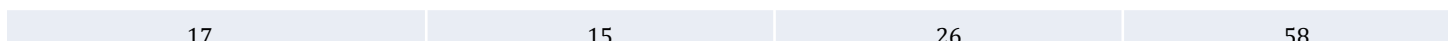


Como en años anteriores y de acuerdo a volumen de ventas, los mandantes de mayor presencia provienen del sector Minería, mientras que las de menor venta se asocian a Otras empresas.

■ Minería ■ Energía ■ Industria ■ Comercio ■ Metro ■ Concesionarios ■ Ministerios ■ Otros



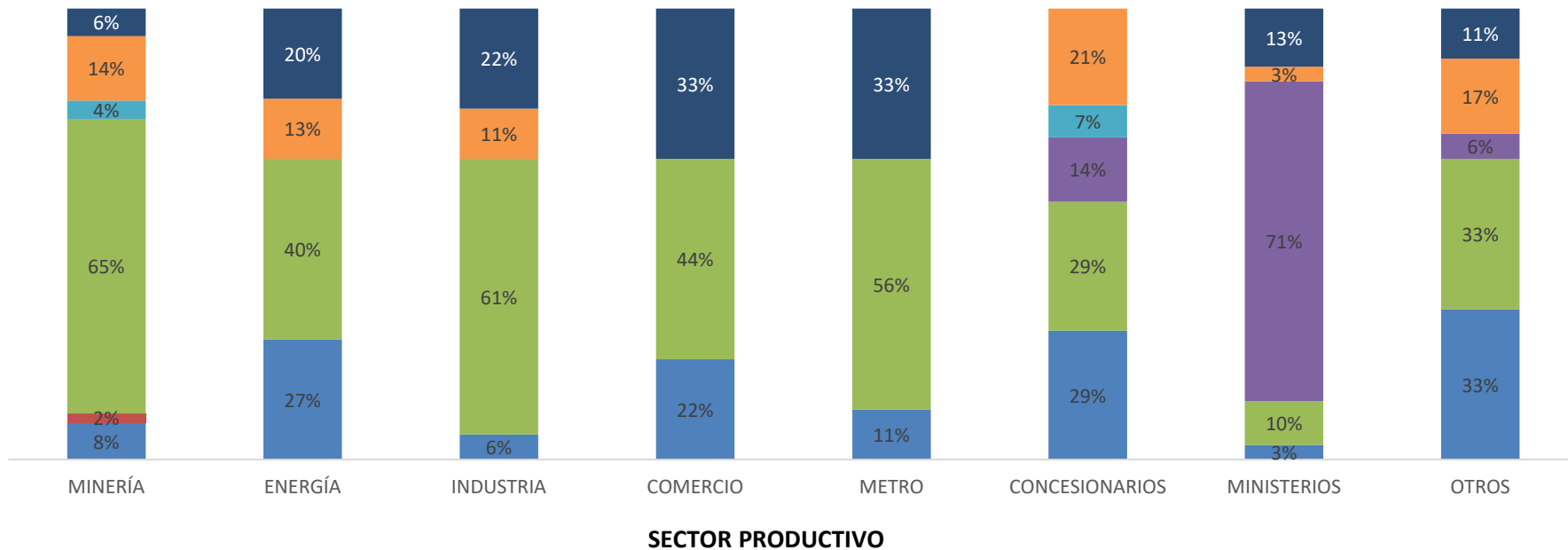
BASE:



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

Base: total muestra (59)

■ Gerente General ■ Gerente de Administración y Finanzas ■ Jefe de Proyecto ■ Inspector Fiscal ■ Área Compra / Adquisiciones ■ Administrador de contratos ■ Otro



BASE:	49	15	18	9	9	14	31	18
-------	----	----	----	---	---	----	----	----

En la mayoría de los sectores productivos la principal contraparte contractual de las empresas es el Jefe de Proyecto. En el sector de Minería, Energía, Industria, Comercio y Metro la principal contraparte es el Jefe de proyecto. El único caso diferente es el de Ministerios donde la contraparte usual es el Inspector Fiscal. Se detalla según cantidad de casos.



4. PRINCIPALES RESULTADOS  
MÓDULO 2  
NÚMERO DE CONTRATOS Y DIVERGENCIAS

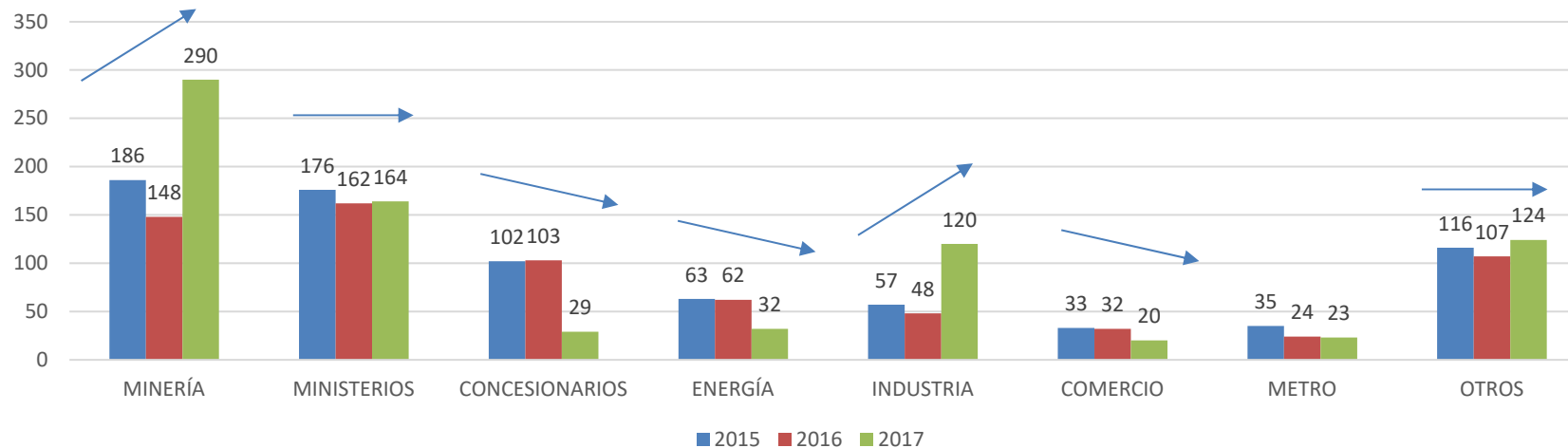
# Número de contratos celebrados durante 2017 comparado con los años 2014, 2015 y 2016, cruzados por sectores productivos. Porcentaje de cambio.

Base: total muestra (59 empresas / 805 contratos)

SECTORES	2014	2015	2016	2017	%Cambio 2017/2016	Cambio
MINERÍA	193	186	148	290	96%	↑
MINISTERIOS	141	176	162	164	1%	↑
CONCESIONARIOS	4	102	103	29	-72%	↓
ENERGÍA	35	63	62	32	-48%	↓
INDUSTRIA	42	57	48	120	150%	↑
COMERCIO	37	33	32	20	-38%	↓
METRO	9	35	24	23	-4%	↓
OTROS	53	116	107	127	16%	↑
Subtotal	514	768	686	805	17%	↑

Los sectores de los Minería y de Ministerios se llevan el mayor número de contratos celebrados por las empresas de la CCHC durante el 2017.

Este foco en término de sectores productivos se ha mantenido en el transcurso de los años, con algunas variaciones, como el aumento de contratos en Concesiones en 2016 para disminuir de manera importante en 2017, y en Industria donde aumenta de manera importante respecto de 2017.



## Desglose Proyectos “Otros sectores”

OTROS SECTORES	2014	2015	2016	2017
FFAA	0	0	2	2
Inmobiliarias	21	77	65	91
Servicios Sanitarios	3	1	1	-
Establecimientos Educativos	3	7	8	3
Establecimiento de Salud	0	6	7	-
Infraestructura Sanitaria	13	3	5	7
Constructora	7	15	13	-
Municipalidades	6	3	1	-
Gobiernos Regionales	0	2	2	-
Instituciones Fiscales	0	2	3	3
Agrícolas	-	-	-	12
Edificación	-	-	-	7
Particulares	-	-	-	2
TOTAL	53	116	107	127

## Número y porcentaje de contratos celebrados durante los años 2014, 2015, 2016 y 2017, para el sector público o privado.

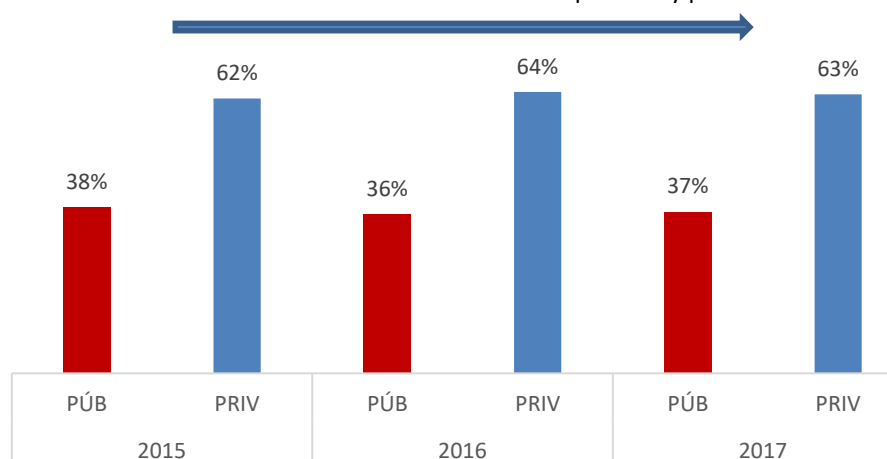
Base: total muestra (59 empresas / 763 contratos)

Los contratos suscritos con Ministerios son claramente de perfil más público. Los celebrados en Minería presentan un perfil mixto entre público y privado, con mayor presencia privada.

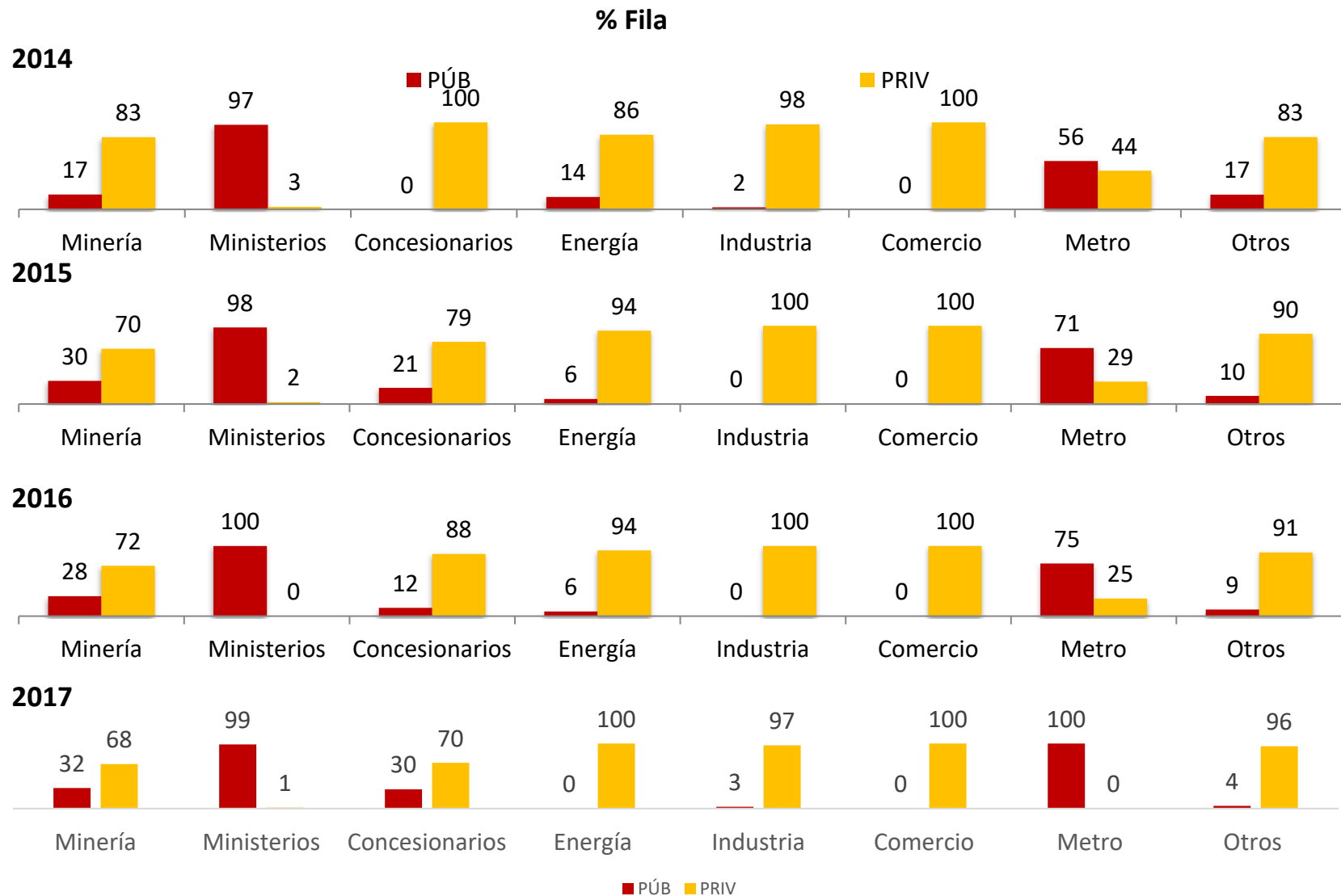
Observando la comparación anual del porcentaje de contratos total, ya sean públicos o privados, se detecta un comportamiento bastante estable de estas variables; es así que este 2017 un 63% de los contratos fueron privados y un 37% fueron públicos.

AÑO	2014		2015		2016		2017	
SECTOR	PUB	PRIV	PÚBL	PRIV	PÚBL	PRIV	PÚBL	PRIV
Minería	33	160	55	131	42	106	90	195
Ministerios	137	4	172	4	162	0	153	2
Concesionarios	0	4	21	81	12	91	8	19
Energía	5	30	4	59	4	58	-	28
Industria	1	41	0	57	0	48	3	110
Comercio	0	37	0	33	0	32	-	15
Metro	5	4	25	10	18	6	20	-
Otros	9	44	12	104	10	97	5	111
TOTAL	190	324	289	479	248	438	279	484

Se mantiene la relación entre contratos públicos y privados



Número y porcentaje de contratos celebrados durante los años 2014, 2015, 2016 y 2017  
 Por sector, segmentado por contrato público o privado.  
 Base: total muestra (59 empresas / 763 contratos)



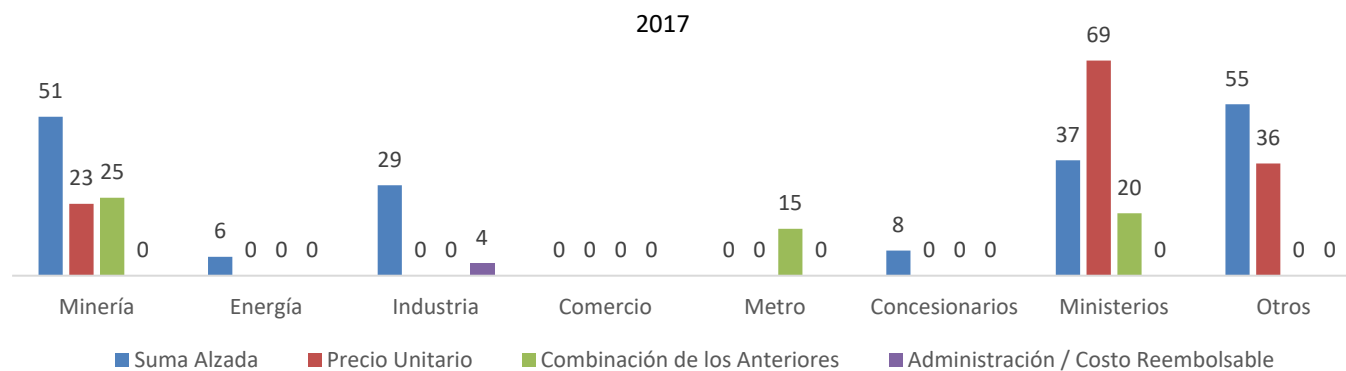
*Nota Metodológica: Los datos graficados reflejan estrictamente las respuestas y percepciones de los entrevistados.*

## CONSIDERANDO AL MANDANTE MÁS HABITUAL

Número y porcentaje de contratos celebrados durante el año 2017, cruzado por tipo de contrato.

Base: total muestra (59 empresas / 378 contratos)

SECTOR	2015						2016						2017					
	SUMA ALZADA	PRECIO UNITARIO	MIXTO	ADM.	OTRO	TOTAL	SUMA ALZADA	PRECIO UNITARIO	MIXTO	ADM.	OTRO	TOTAL	SUMA ALZADA	PRECIO UNITARIO	MIXTO	ADM.	OTRO	TOTAL
Minería	17	6	67	0	0	90	17	6	56	0	0	79	51	23	25	0	0	99
Energía	3	16	0	0	0	19	4	19	0	0	0	23	6	0	0	0	0	6
Industria	3	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	29	0	0	4	0	33
Comercio	2	2	0	1	0	5	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0
Metro	0	11	3	0	0	14	0	6	2	0	0	8	0	0	15	0	0	15
Concesionarios	7	7	0	0	0	14	3	4	0	0	0	7	8	0	0	0	0	8
Ministerios	27	76	10	0	4	117	24	69	12	0	5	110	37	69	20	0	0	126
Otros	67	9	1	3	0	80	66	14	0	4	0	84	55	36	0	0	0	91
<b>TOTAL</b>	<b>126</b>	<b>127</b>	<b>81</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>342</b>	<b>119</b>	<b>118</b>	<b>70</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>316</b>	<b>186</b>	<b>128</b>	<b>60</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>378</b>
% Columna	36,84%	37,13%	23,68%	1,17%	1,17%	100,00%	37,66%	37,34%	22,15%	1,27%	1,58%	100,00%	49,2%	33,9%	15,9%	1,1%	0%	100,00%



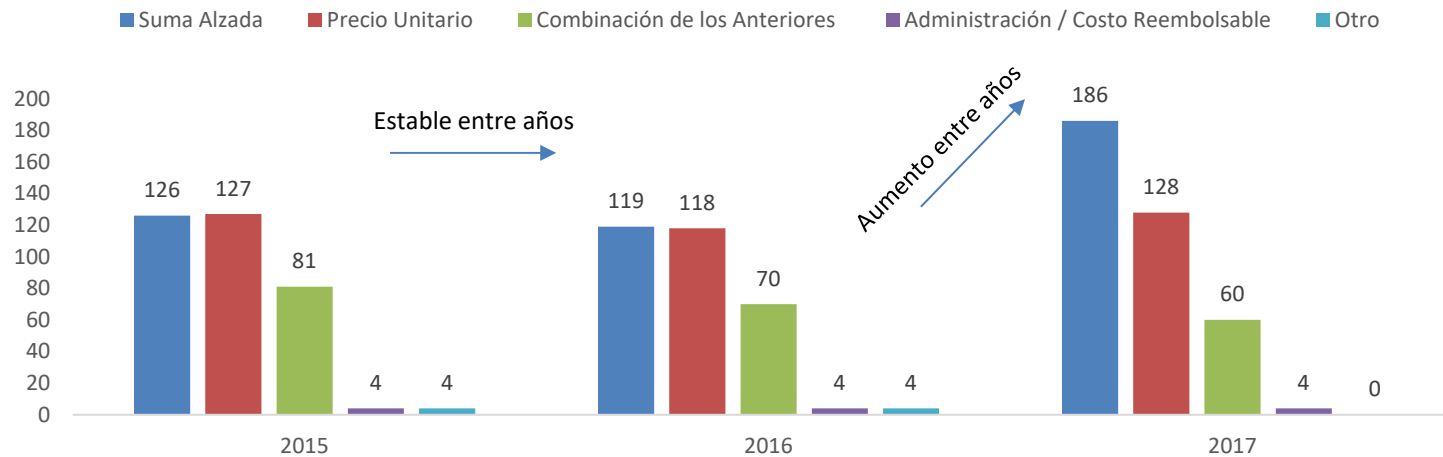
Se observa que para 2017, en el área Minería la mayoría de los contratos son de tipo “Suma alzada”, seguido por “Precio unitario” manteniendo la tendencia de años anteriores. En la mayoría de las empresas el comportamiento es similar, excepto para el caso de mandantes de “Ministerios” donde la mayoría de los contratos son de tipo “Precio unitario”.

## CONSIDERANDO AL MANDANTE MÁS HABITUAL

Número y porcentaje de contratos celebrados durante el año 2017, cruzado por tipo de contrato.

Base: total muestra (59 empresas / 378 contratos)

Tipo de contrato	2015	2016	2017
Suma Alzada	126	119	186
Precio Unitario	127	118	128
Combinación de los Anteriores	81	70	60
Administración / Costo Reembolsable	4	4	4
Otro	4	4	0



De acuerdo a un análisis por sector productivo se observa que el 2017 fue un año donde predominaron los de contratos de tipo “Suma alzada” con un 49% del total, descendiendo la importancia de los de “Precio unitario” y los “Mixtos”, los de “Administración/Costo reembolsable” se mantienen como los menos importantes en cantidad de casos.

# CONSIDERANDO A SU MANDANTE MÁS HABITUAL Número y Tipo de contratos de acuerdo al alcance fueron celebrados durante el año 2017, cruzado por tipo de contrato.

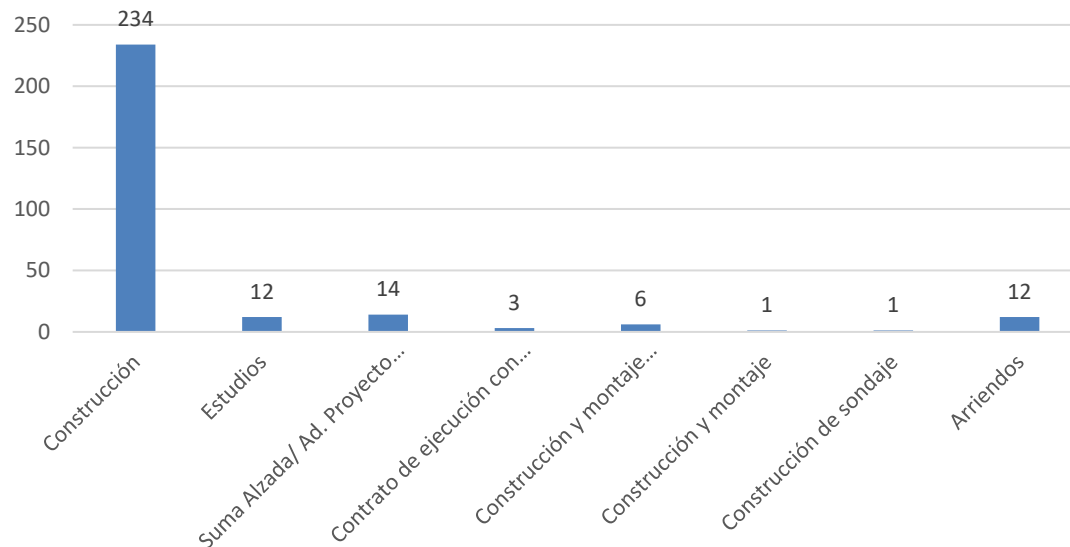
Base: total muestra (59 empresas / 377 contratos)

## 2017

Esta calificación de los contratos fue incorporada en 2017.

	Total
EP Diseño	48
EPC Diseño y construcción	44
BOT Concesion	2
Otros	283

## Otros



Tipos-Otros	Cantidad contratos
Construcción	234
Estudios	12
Suma Alzada/ Ad. Proyecto Cliente	14
Contrato de ejecución con ingeniería terminada	3
Construcción y montaje electromecánico	6
Construcción y montaje	1
Construcción de sondaje	1
Arriendos	12
<b>Total</b>	<b>283</b>

Se observa que el 2017 considerando a la cantidad de encuestados donde reportaron contratos definidos por alcance fue mayormente "Construcción" (Bajo el tipo "Otros") con 234 contratos, en cantidad le siguieron los contratos de "Suma alzada(Ad. Proyecto cliente)" que fueron un total de 14. Los restantes contratos se distribuyeron de igual manera entre "Estudios" y "Arriendos", entre otros. Se reporta la cantidad de empresas que optó por cada opción.

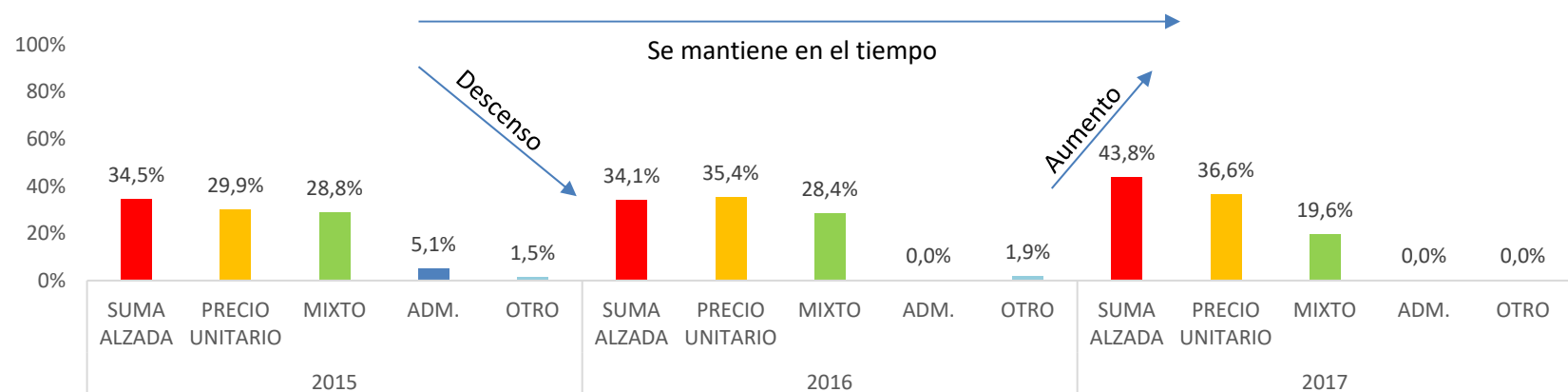


CONSIDERANDO AL MANDANTE MÁS HABITUAL

Número y porcentaje de contratos (de acuerdo al modo de pago) celebrados donde se generó algún tipo de divergencia y por sector.

Base: total muestra (59 empresas / 194 contratos)

	2015						2016						2017					
	SUMA ALZADA	PRECIO UNITARIO	MIXTO	ADM.	OTRO	TOTAL	SUMA ALZADA	PRECIO UNITARIO	MIXTO	ADM.	OTRO	TOTAL	SUMA ALZADA	PRECIO UNITARIO	MIXTO	ADM.	OTRO	TOTAL
Minería	5	1	46	0	0	52	6	3	33	0	0	42	15	5	14	0	0	34
Energía	3	9	0	0	0	12	2	12	0	0	0	14	6	0	0	0	0	6
Industria	3	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	15	0	0	0	0	15
Comercio	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Metro	0	7	0	0	0	7	0	2	0	0	0	2	0	7	8	0	0	15
Concesionarios	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
Ministerios	39	40	10	10	3	102	27	36	12	0	3	78	22	53	16	0	0	91
Otros	15	1	0	0	0	16	15	3	0	0	0	18	27	6	0	0	0	33
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>58</b>	<b>56</b>	<b>10</b>	<b>3</b>	<b>194</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>158</b>	<b>85</b>	<b>71</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>194</b>
% Columna	34,5%	29,9%	28,8%	5,1%	1,5%		34,1%	35,4%	28,4%	0,0%	1,9%		43,8%	36,6%	19,6%	0%	0%	

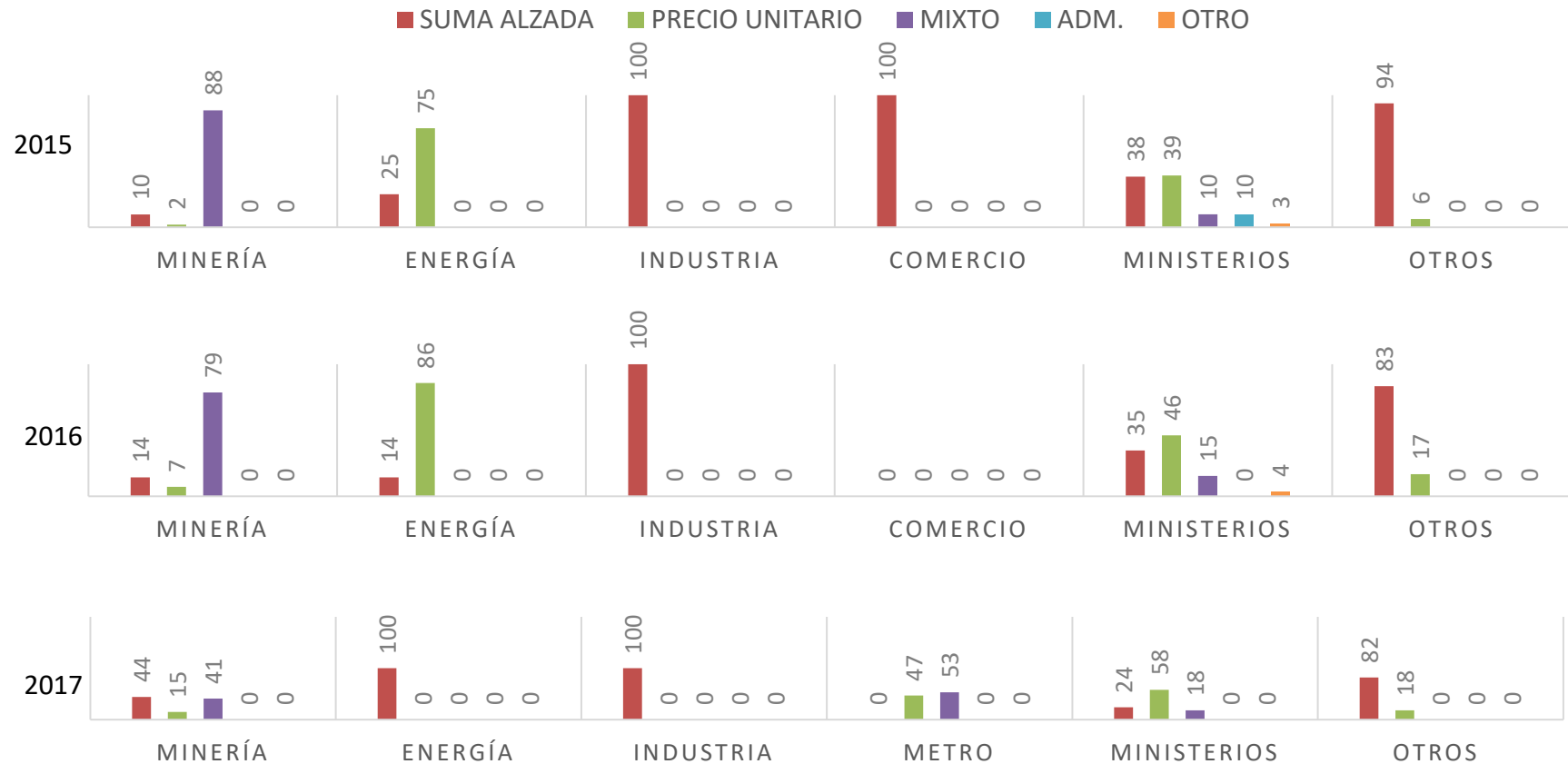


Podemos observar que en Minería la mayor cantidad de divergencias se generan en contratos del tipo mixto. A nivel general, la mayor cantidad de contratos donde se genera algún tipo de divergencia es en la de suma alzada.

## CONSIDERANDO AL MANDANTE MÁS HABITUAL

Porcentaje de contratos celebrados donde se generó algún tipo de divergencia y por sector.

Base: total muestra (59 empresas / 194 contratos)



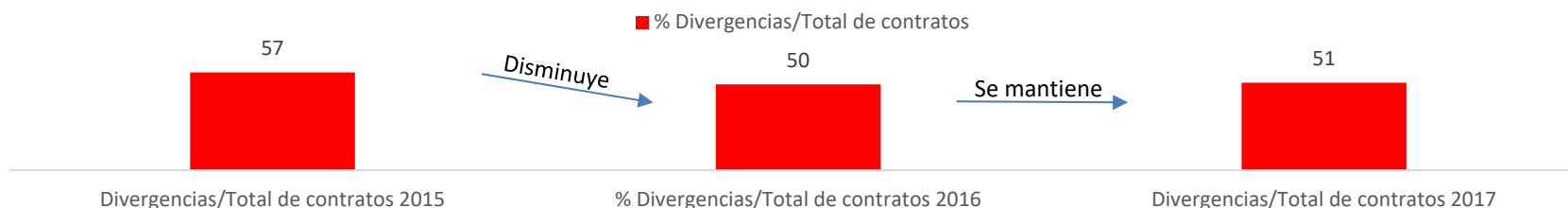
En la versión 2017 la categoría de Metro obtiene mención y aparece en el estudio.

## SÍNTESIS DE CONTRATOS CON DIVERGENCIAS / MANDANTE PRINCIPAL

Base: total muestra (59 empresas / 805 contratos en total; 378 contratos con mandante más habitual; 194 contratos con divergencias)

Como se observa en los resultados del 2017, del total de contratos firmados, en un 51% hubo algún tipo de divergencia. Hubo más divergencias (porcentualmente) en los rubros "Ministerios" (que a nivel de mandantes es el 2do más mencionado ) y "Minería" (primer mandante más mencionado). En estos últimos, de 225 contratos firmados, hubo divergencias en 110 (49%).

	Total	Minería	Energía	Industria	Comercio	Metro	Concesionarios	Ministerios	Otros
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	2	7	0	84
Divergencias 2016	158	42	14	20	0	15	1	78	18
Contratos 2015	342	90	19	3	5	14	14	117	80
Divergencias 2015	194	52	12	3	1	7	1	102	16



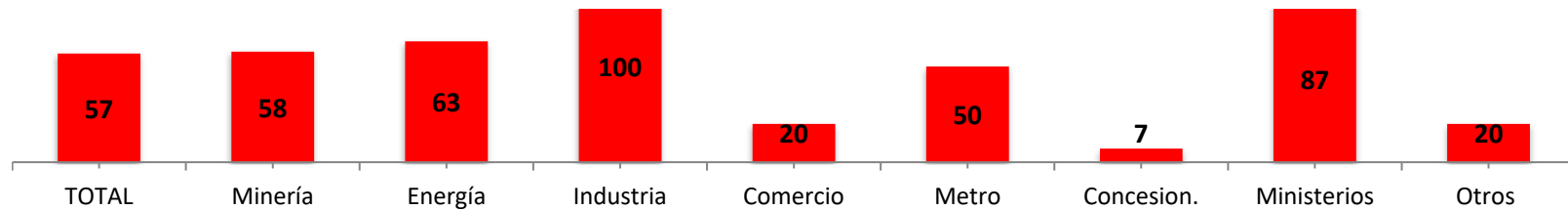
El 2017 respecto de 2016 tuvo un mayor volumen de solicitudes de servicios. Del total de 2016 la mitad indicó tener divergencias. Los años 2015 y 2017 poseen similares cantidades de Contratos y de Divergencias.

**Considerando los años evaluados, en 2016 en un 50% de los contratos hubo algún tipo de divergencia (158 contratos de un total 316). Mientras en 2017 en un 51% de los contratos hubo algún tipo de divergencia (194 contratos de un total de 378).**

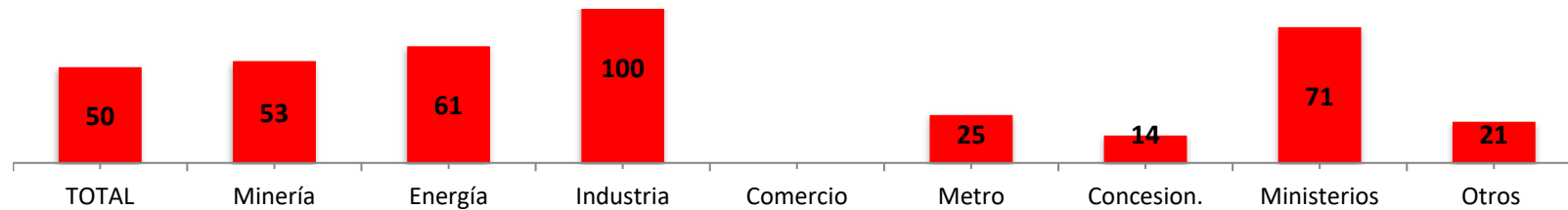
## PORCENTAJE (%) DE CONTRATOS CON DIVERGENCIAS

Base: total muestra 2018 (59 empresas) / total muestra 2016 (61 empresas) / total muestra 2015 (55 empresas)

■ Divergencias 2015



■ Divergencias 2016

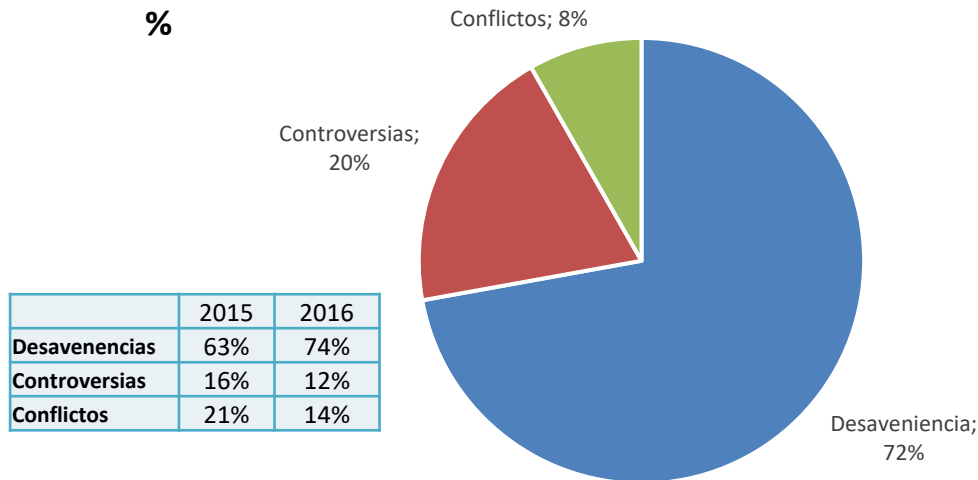


■ Divergencias 2017



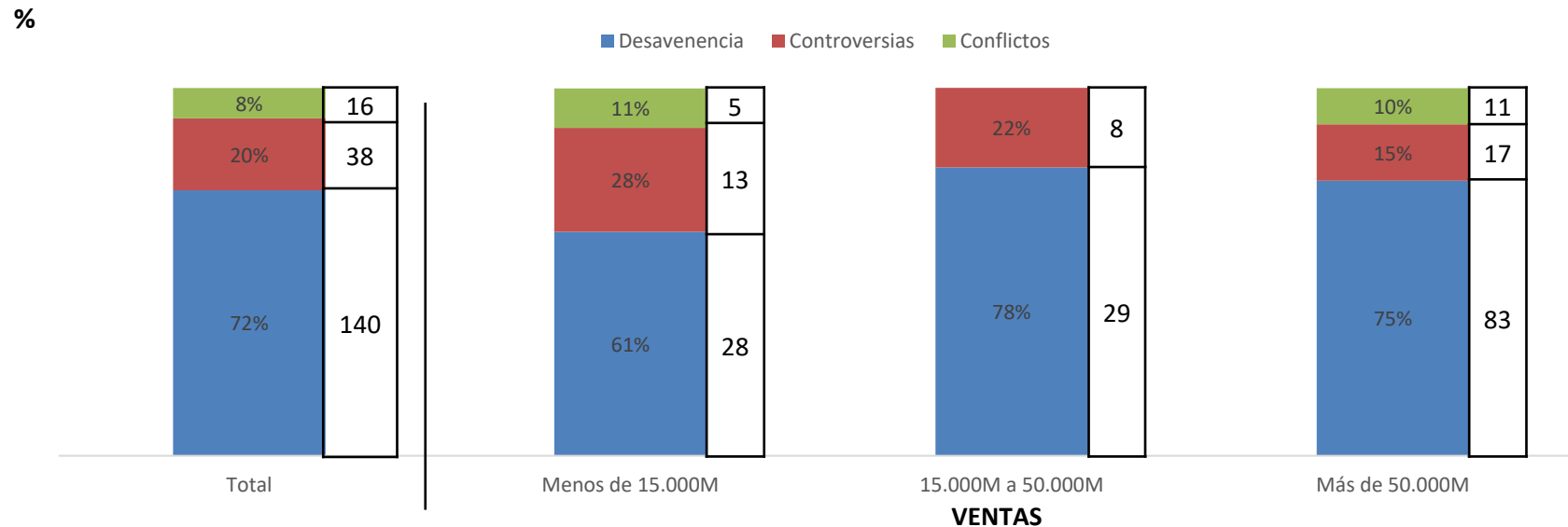
Considerando a su mandante más habitual. De acuerdo a los contratos donde hubo algún tipo de divergencia, dígame en cuántos de estos contratos hubo: **Desavenencias, Controversias y Conflictos**

Base: empresas que han tenido divergencias (39)



De los contratos suscritos, las empresas reportan que la mayoría en donde hubo divergencias tuvieron el carácter de “Desavenencias”, con un 72%. Los “Conflictos” representan sólo un 8% de las menciones y las “Controversias” un 20%. Baja el porcentaje de desavenencias respecto de la medición del 2016 (74%) y también disminuye el porcentaje de conflictos de 14% a 8% en 2017.

Se observa que en el caso de las empresas de tamaño medio no existen mención a conflictos.

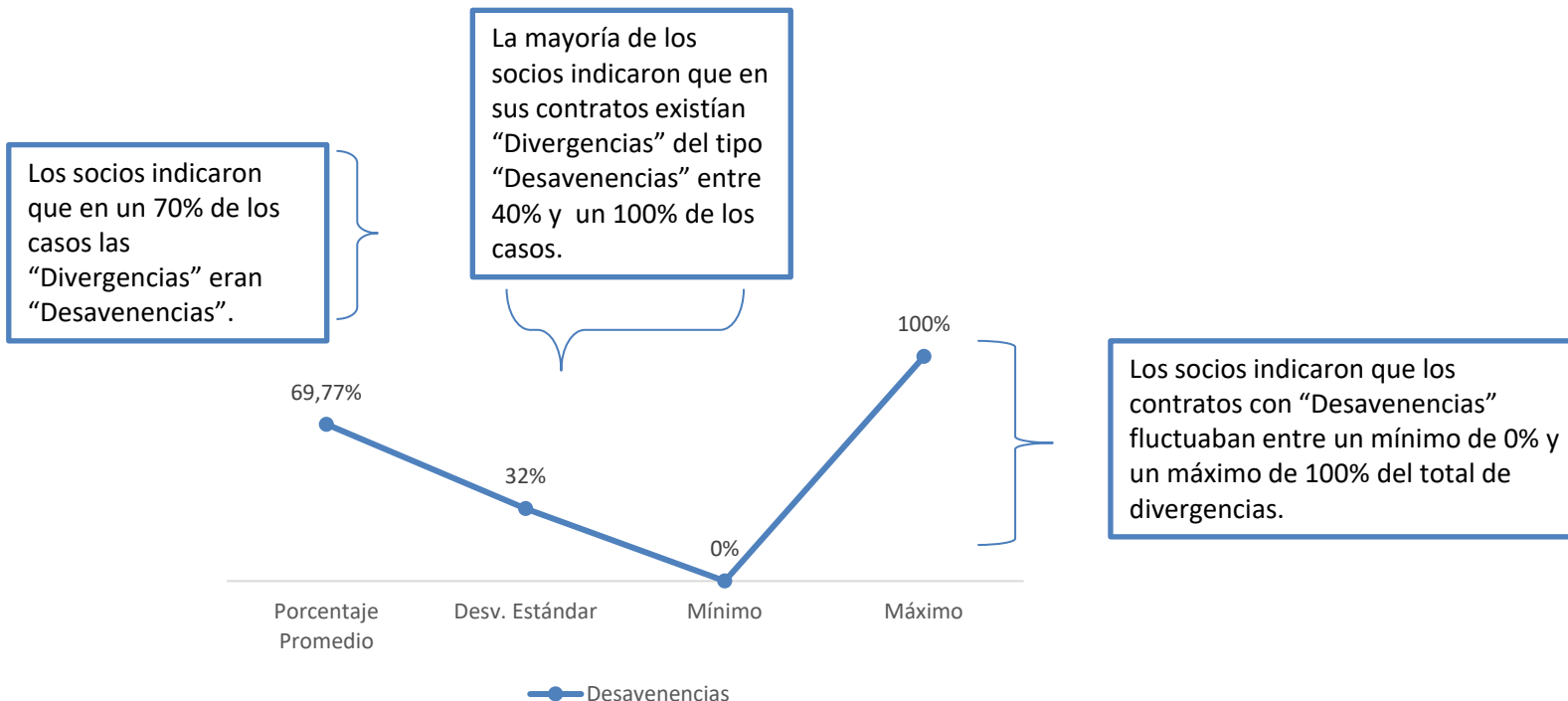


## De ese TOTAL DE CONTRATOS donde hubo algún tipo de divergencias, ¿qué porcentaje fueron desavenencias, controversias y conflictos?

Base: empresas que han tenido divergencias (39)

Tipo	Porcentaje Promedio	N válido	Mínimo	Máximo	Desv. Estándar
Desavenencias	70%	39	0	100	26
Controversias	24%	39	0	100	29
Conflictos	6%	39	0	60	15

De los contratos suscritos, las empresas indican que la mayoría en donde hubo divergencias tuvieron el carácter de “Desavenencias”, con un 76%. Los “Controversias” representaron sólo un 38% promedio de las menciones y las “Conflictos” 20%.

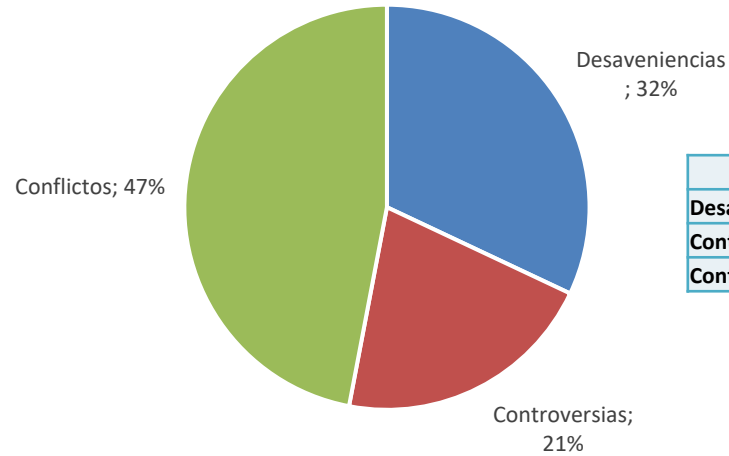


# ¿Cuál diría que es el tipo de divergencia más crítico para su empresa?

Base: empresas que han tenido divergencias (39)

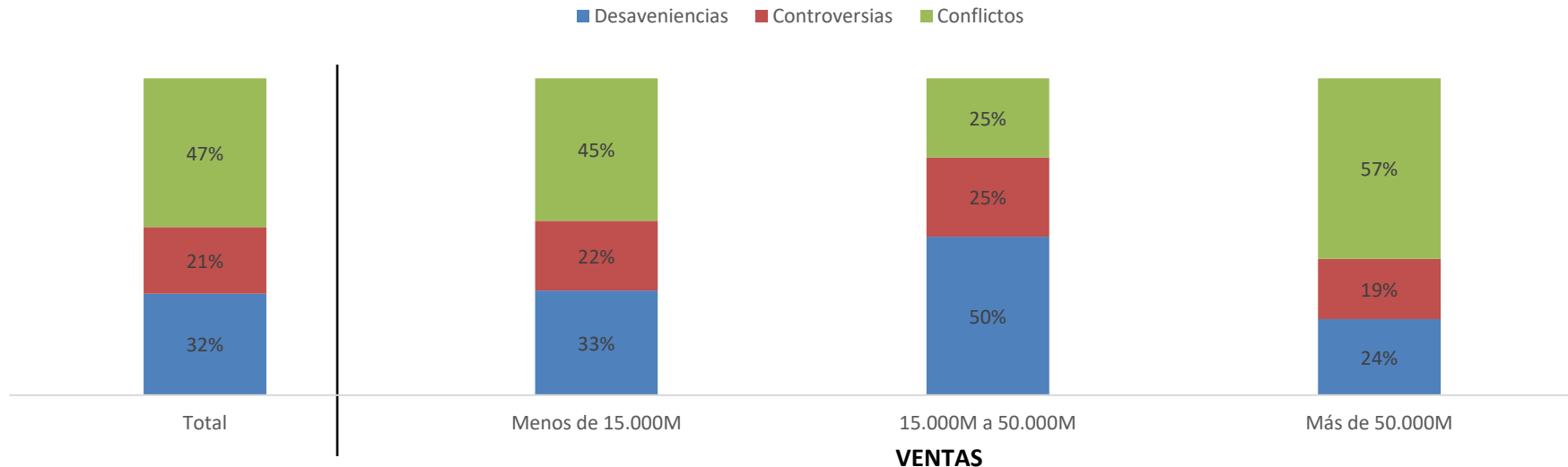
%

En general las empresas consideran que los "Conflictos" son el tipo de divergencias más crítico para sus instituciones con un 47% de preferencia. Lo que indica una disminución en su valoración respecto de 2016 y 2015, siendo este primer año en el que se indicó el máximo de importancia con un 60%.



	2015	2016	2017
<b>Desavenencias</b>	35%	33%	32%
<b>Controversias</b>	9%	7%	21%
<b>Conflictos</b>	56%	60%	47%

%



BASE:

37

13

10

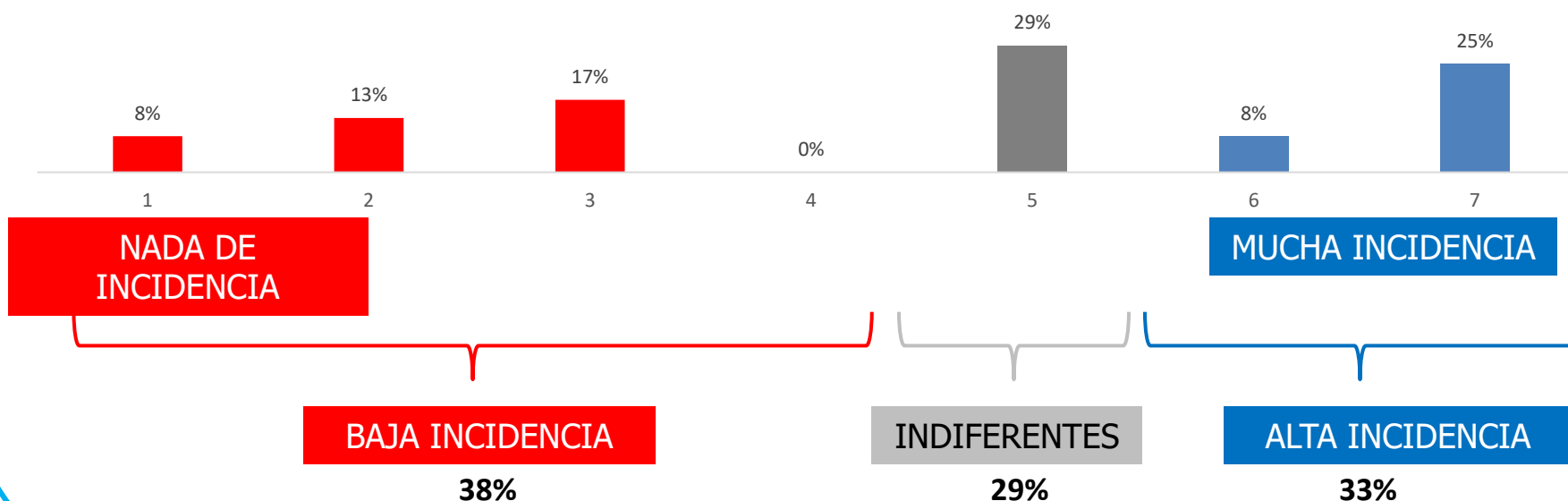
24

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

Base: empresas que evalúan (24)

### % NOTA ASIGNADA

En general las empresas consideran que existe solo una incidencia “baja” de los terceros en un buen resultado de la divergencia; 38% considera que son incidentes. Respecto de los resultados de la última medición (2016) se observa que “Indiferentes” disminuye y aumenta “Alta” incidencia y “Baja” incidencia.



Encuesta Anterior	Baja Incidencia	Indiferentes	Alta Incidencia
2016	27,3%	40,9%	31,8%
2015	25,0%	43,7%	31,3%

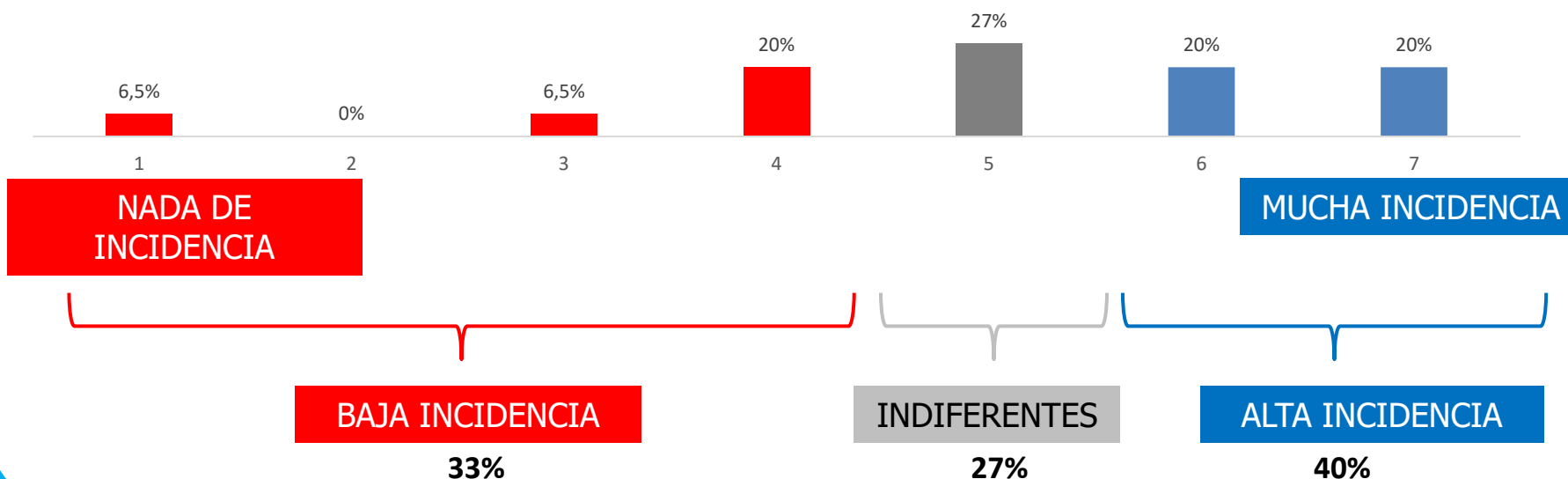


Considerando aquellos contratos donde hubo CONFLICTOS, en qué grado Ud. considera que los terceros que participaron incidieron en un buen resultado de esta divergencia. Utilice una escala de 1 a 7 donde, donde 1 es “no incidió en nada o muy poco” y 7 es “fue gravitante e incidió mucho”

Base: empresas que evalúan (15)

### % NOTA ASIGNADA

En general las empresas consideran que existe una “alta” incidencia de los terceros en un buen resultado de la divergencia; más de un tercio (40%) considera que son incidentes. Resultado similar al de la medición anterior. Respecto de la medición anterior, aumentan los “Indiferentes” y la “Alta incidencia” tras lo que disminuye la “Baja incidencia”.



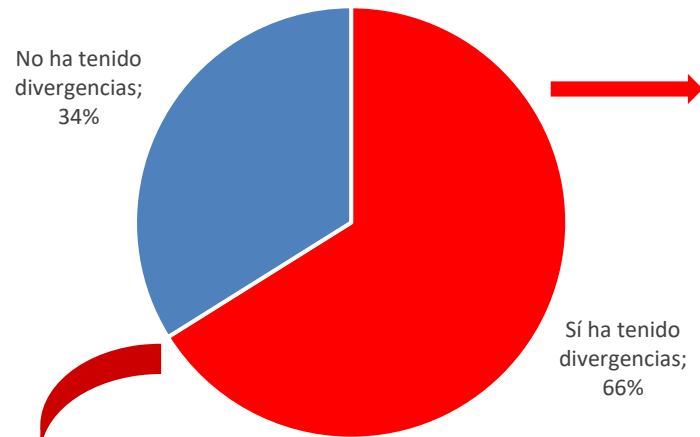
Encuesta Anterior	Baja Incidencia	Indiferentes	Alta Incidencia
2016	55,6%	5,6%	38,9%
2015	44,4%	22,2%	33,3%

4. PRINCIPALES RESULTADOS  
MÓDULO 3  
PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS

# PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE HAN TENIDO DIVERGENCIAS

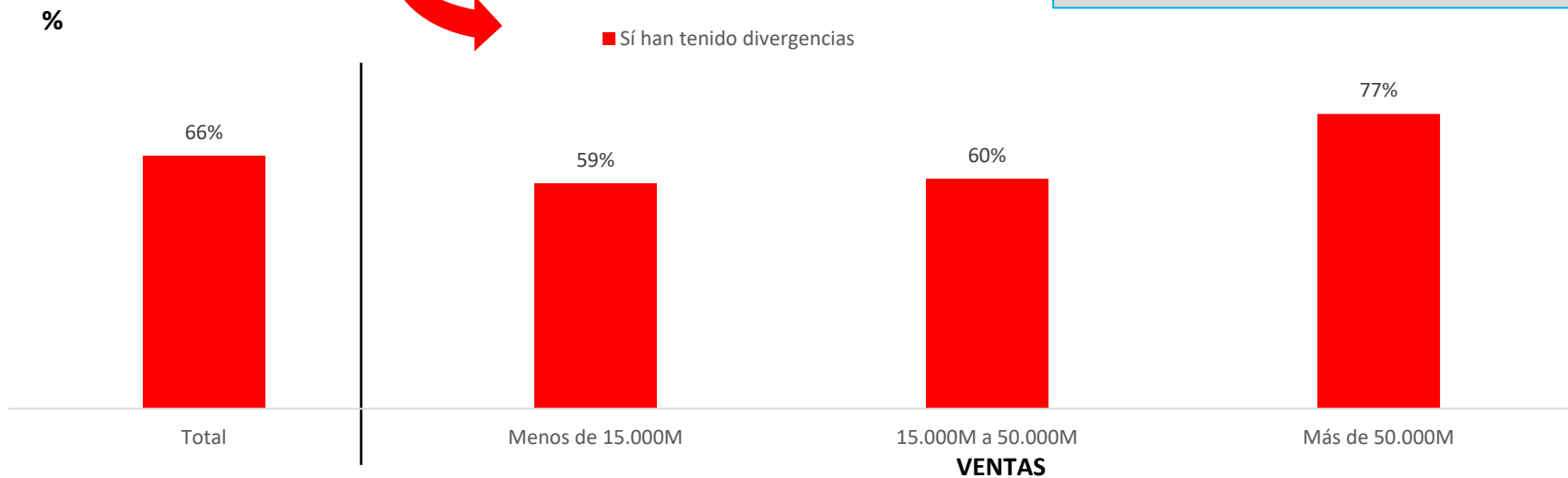
Base: total muestra (59)

Encuesta anterior	
2015	2016
90%	90%



Considerando la muestra de empresas, un **66%** declara haber tenido divergencias. Resultado que disminuye respecto de las mediciones anteriores.

**EN NÚMERO DE CONTRATOS:**  
 DE 1.036 CONTRATOS CELEBRADOS EN TOTAL DURANTE LOS AÑOS 2015, 2016 -medición anterior- y 2017 –medición actual- (EN EL SECTOR MÁS HABITUAL), EN 546 HUBO ALGÚN TIPO DE DIVERGENCIA, ES DECIR EN EL **53% del total de contratos celebrados, hubo divergencias.**



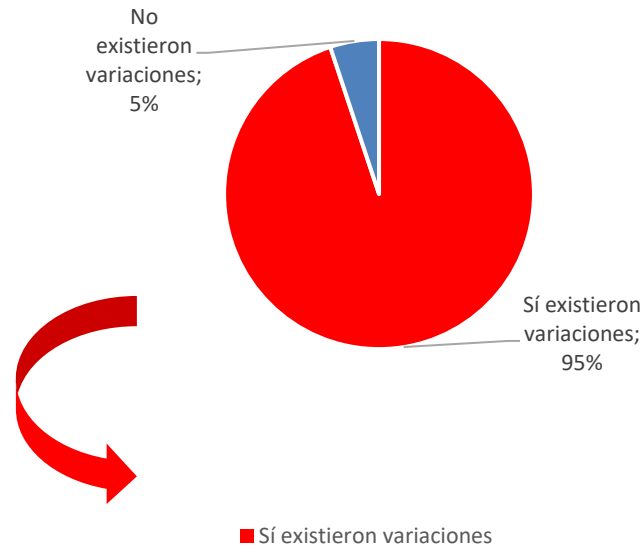
BASE:

39	10	9	20
----	----	---	----

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

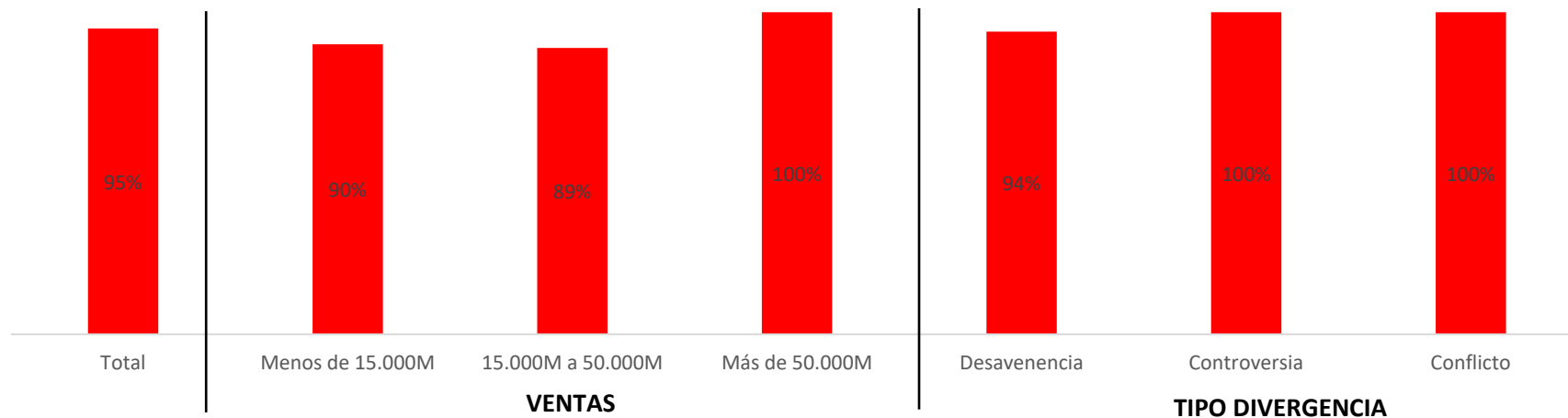
Base: empresas que han tenido divergencias (39)

2015	2016
100%	89%



Entre las empresas que declaran divergencias contractuales, en el 95% existieron variaciones del contrato original. Respecto de la medición anterior aumenta comparado con el año 2016 en 6 puntos y disminuye respecto de 2015 en 5 puntos.

Este resultado es transversal para todos los segmentos de estudio, aunque existe una relación respecto del monto de las ventas de cada empresa; a mayor tramo de ventas aumenta el porcentaje de variaciones en los contratos.



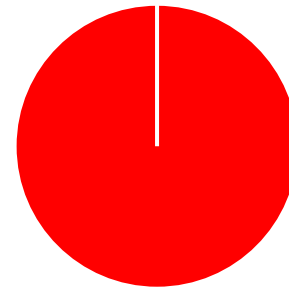
39	10	9	20	33	14	7
----	----	---	----	----	----	---

## ¿Existieron variaciones de MONTO?

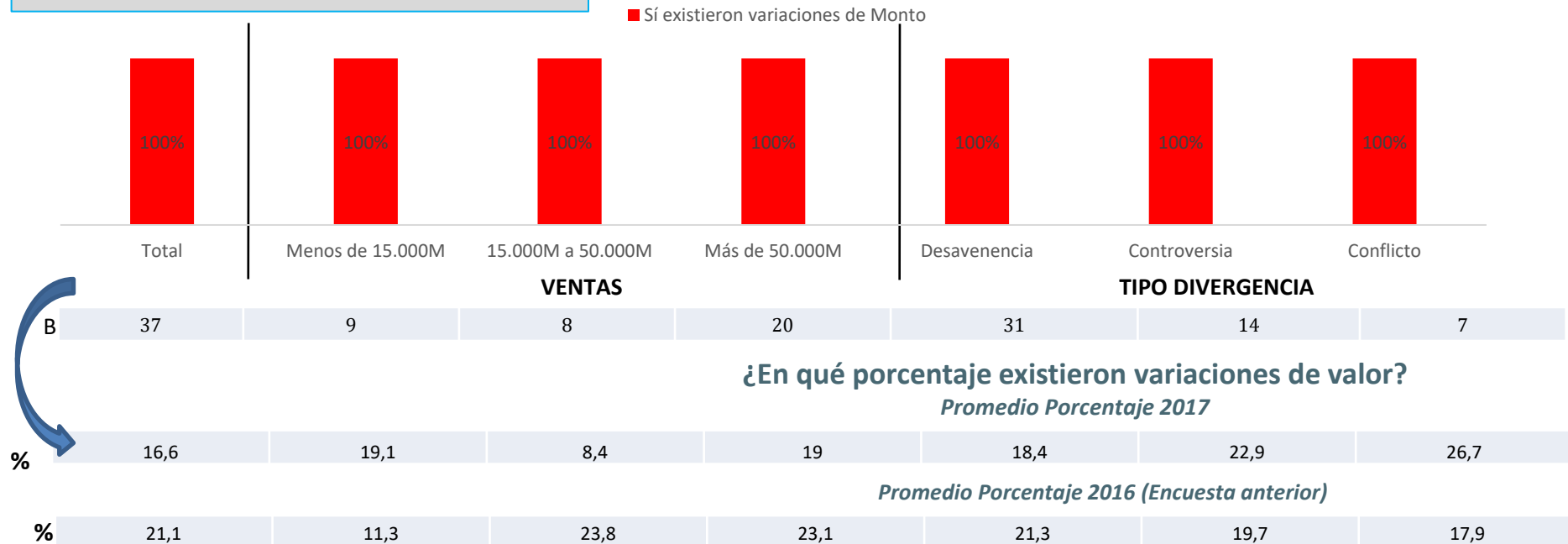
Base: empresas que han tenido divergencias y declaran haber tenido variaciones del contrato original (37). Respecto de la encuesta anterior, la nomenclatura cambia de "VALOR" a "MONTO".

Las empresas que declararon tener divergencias (39) y que a la vez experimentaron variaciones del contrato original (37), en el 100% de ellas existieron variaciones de Monto. Este porcentaje había decrecido desde el 2014 a 2016 pero aumentó en 2017.

Las variaciones fueron cercanas al 17% del valor original, valor menor al de mediciones anteriores (21%).



Encuesta Anterior	
2015	2016
96%	94%



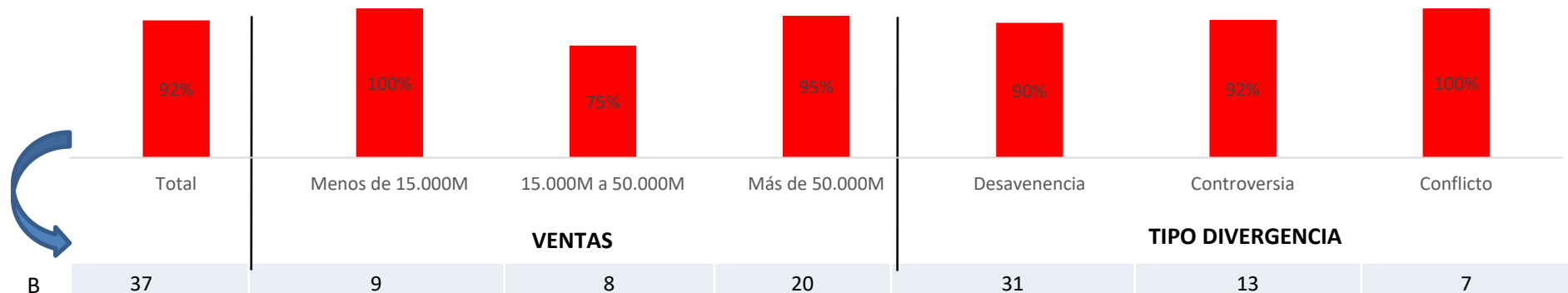
## ¿Existieron variaciones de PLAZOS?

Base: empresas que han tenido divergencias y declaran haber tenido variaciones del contrato original (37). Se eliminó del instrumento del año presente la pregunta por variación de COSTOS.



Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, y que tuvieron variaciones en sus contratos, en el 92% de ellas existieron variaciones de Plazos. Se observa una leve disminución respecto del 2016 (96%) e igual a 2015 (92%).

La variación promedio en meses fue de 3,5 meses, un menor tiempo respecto de 2016 y 2015, que promediaron 4 y 6 meses, respectivamente.



### ¿En qué porcentaje existieron variaciones de plazo?

*Promedio Porcentaje en Meses 2017*

3,5	2,38	3	4,12	3,16	3,7	2,9
-----	------	---	------	------	-----	-----

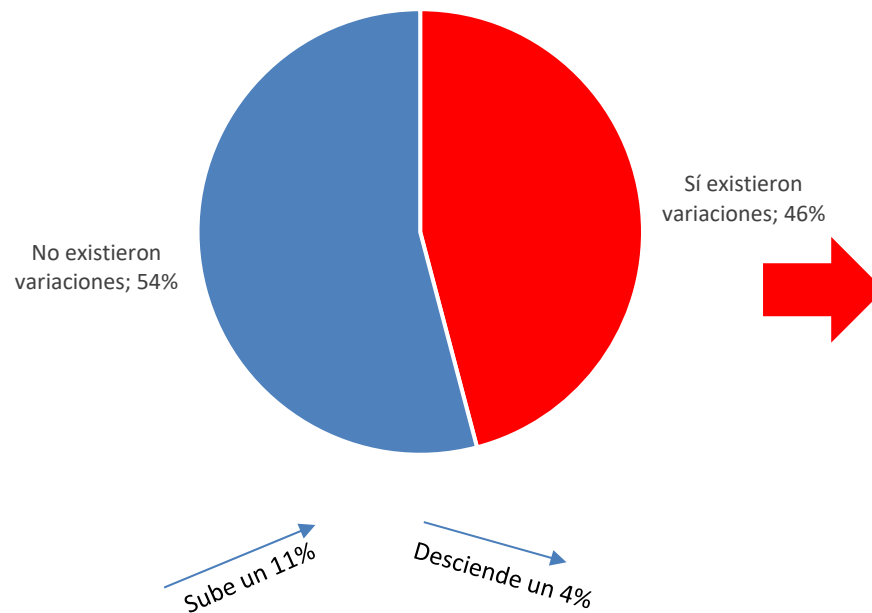
### ¿En qué porcentaje existieron variaciones de plazo?

*Promedio Porcentaje en Meses Encuesta Anterior (2016)*

2015	2016
6,0	4,0

4,0	3,2	3,3	5,0	3,8	4,0	5,3
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

## ¿Existió algún otro tipo de variación en los contratos que no hayamos mencionado? Base: empresas que han tenido divergencias y declaran haber tenido variaciones del contrato original (37)



Encuesta Anterior (2016)		Enc. Actual (2017)
2015	2016	2017
39%	50%	46%

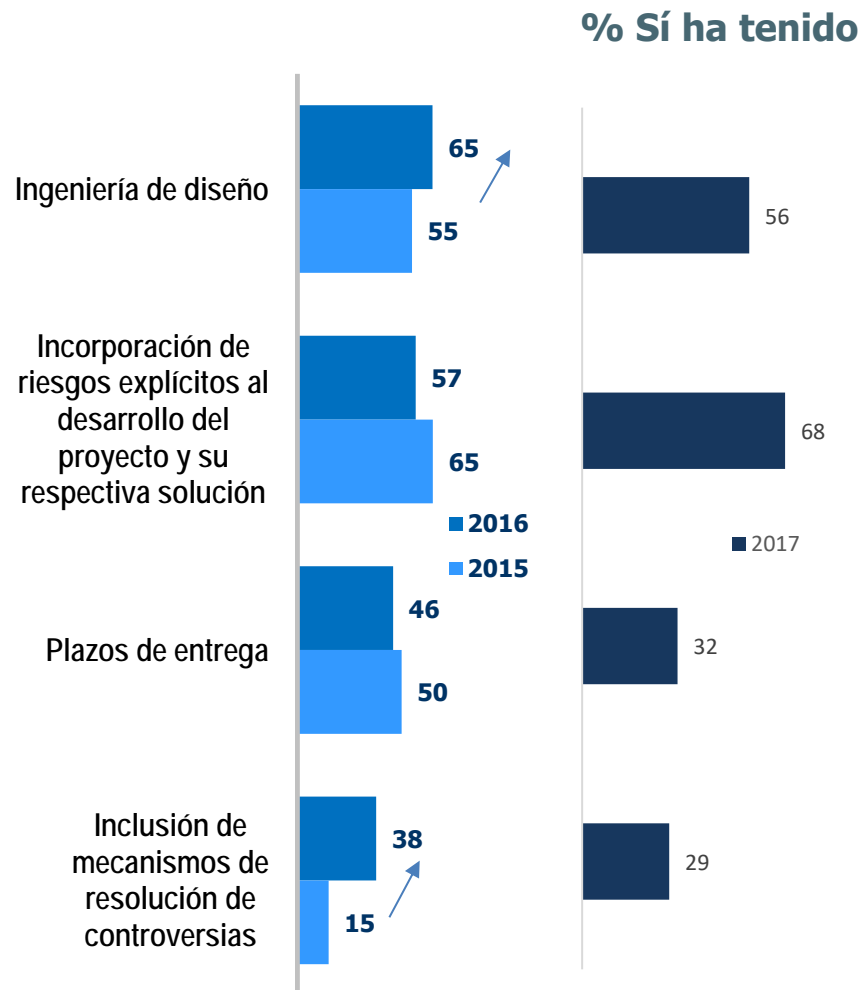
### % ¿De qué tipo?



Entre las empresas que declaran haber experimentado divergencias, y que además, tuvieron variaciones en sus contratos, en el 54% de ellas no existieron variaciones distintas a los plazos, montos y valores, las cuales se vinculan mayormente a variaciones específicas del proyecto, aportes y elementos técnicos (35%). Respecto de la medición anterior, se observa que el porcentaje de variaciones ha disminuido, pero no ha vuelto a niveles de 2015.

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

Base: empresas que han tenido divergencias (39)



El principal tipo de divergencia previo a la firma del contrato se relaciona a la “Incorporación de riesgos explícitos al desarrollo del proyecto y su respectiva resolución” (68%), al que sigue la “Ingeniería de diseño” (56%), seguida de los “Plazos de entrega” (32%) y, por último, “Inclusión de mecanismos de resolución de controversias” (29%).

La “Incorporación de riesgos...” aumenta en 11 puntos porcentuales respecto a la medición 2016 (57%) y supera el nivel de 2015 (65%).

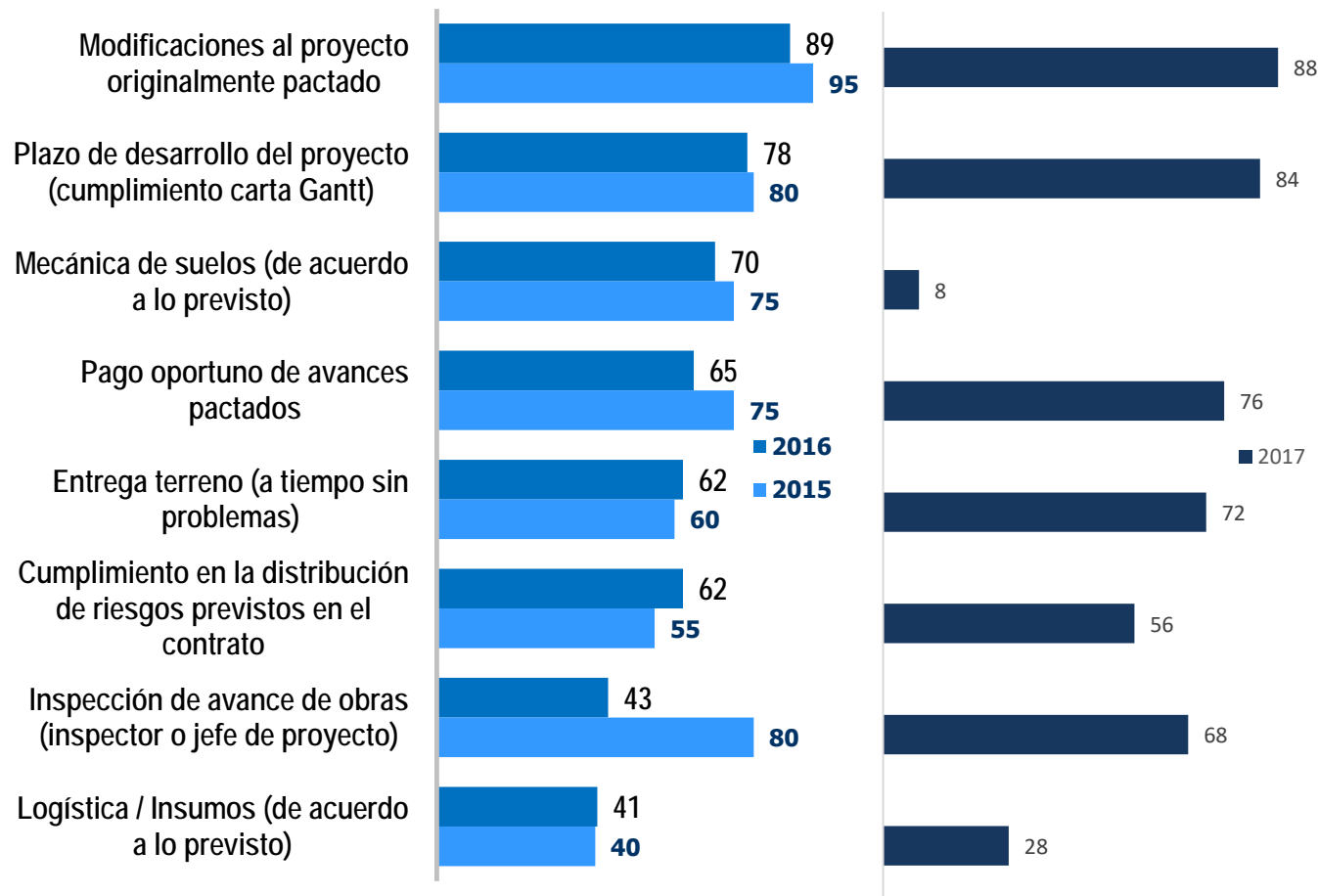
Los demás ítems experimentan notables descensos, “Ingeniería de diseño” vuelve a niveles de 2015, la “Inclusión de mecanismos de resolución de controversias” desciende (a 29%) tras un aumento hasta más del doble en 2016 (38%), respecto de 2015 (15%).



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

Base: empresas que han tenido divergencias (39)

### % Sí ha tenido



La tendencia general es aumento del porcentaje de divergencias. El principal tipo de divergencia posterior a la firma del contrato se relaciona a las modificaciones al proyecto originalmente pactado (88%) que se mantiene estable desde 2015 como la más importante. Esta también fue la divergencia más mencionada el 2015, con un 95%.

La contra tendencia la tiene “Mecánica de suelos” que disminuye de manera sustantiva respecto de años anteriores.

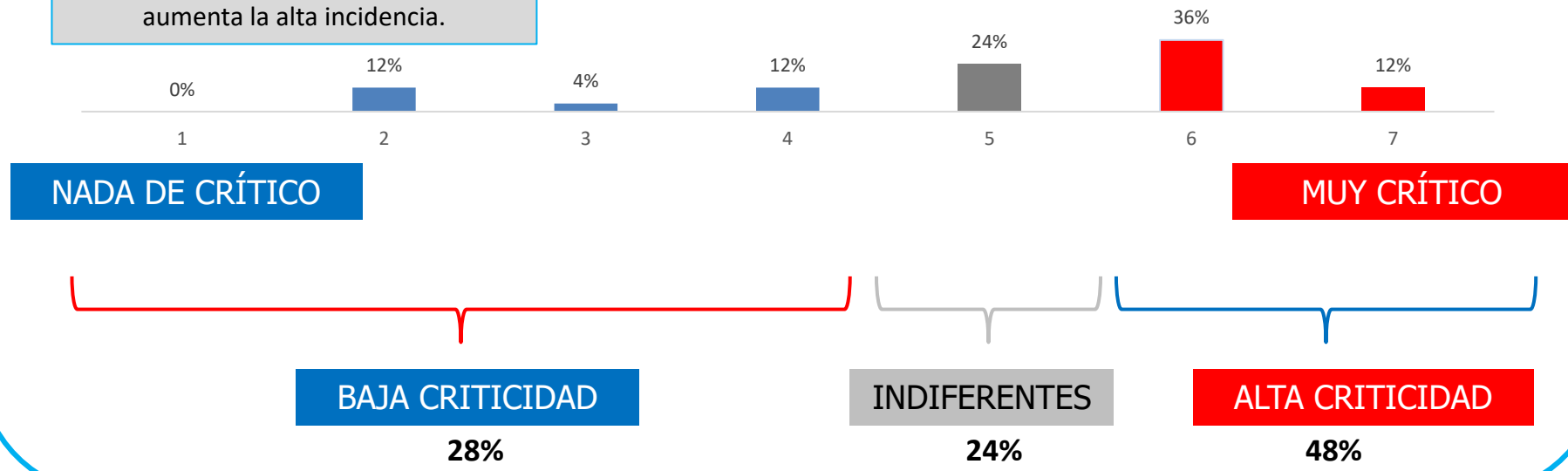
Llama la atención la caída considerable en la categoría inspección de avance de obras, la que desciende desde un 80% en e 2015 a un 43% en el 2016.

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

Base: empresas que han tenido divergencias (39)

**% NOTA ASIGNADA**

En un 48% de las preferencias, las empresas consideran que las divergencias han sido críticas para su empresa; frente a un 28% que considera que han tenido una baja criticidad. Respecto de medición anterior, disminuye la baja incidencia y aumenta la alta incidencia.



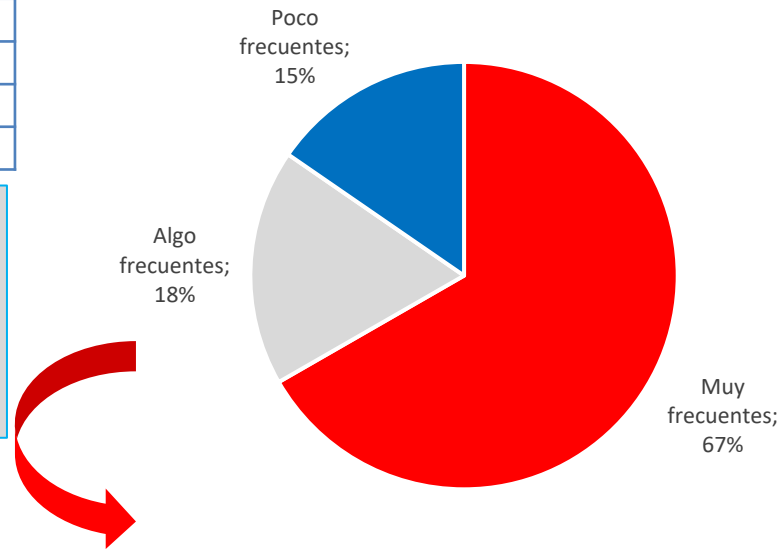
Encuesta Anterior	Baja Incidencia	Indiferentes	Alta Incidencia
2016	35%	24%	41%
2015	25%	50%	25%

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

Base: empresas que han tenido divergencias (39)

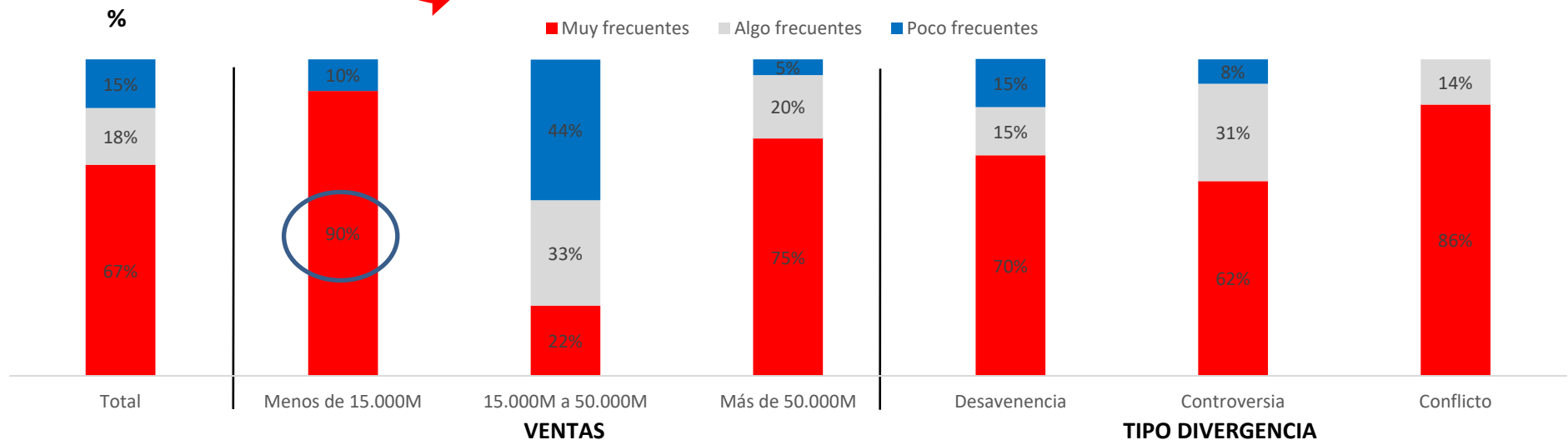
Encuesta Anterior 2016	
Muy frecuentes	43%
Algo frecuentes	35%
Poco frecuentes	22%

Respecto de la versión anterior la opción por "muy frecuentes" aumenta de manera importante, de 43% a 67%, tras lo que bajan "Algo" y "Poco" frecuentes.



Las empresas encuestadas declaran que las divergencias han sido "muy frecuentes" en un 67% de los casos; un 18% indica que han "algo frecuentes" y un 15% "poco frecuentes".

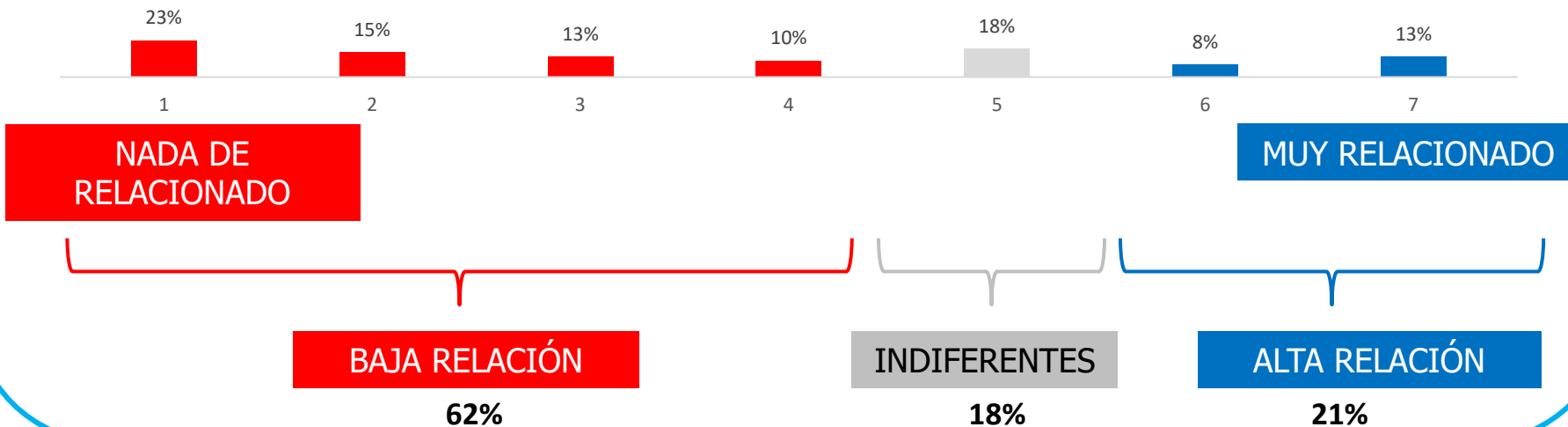
Los encuestados de empresas de menor tamaño indican que las divergencias son "Muy frecuentes" en un 90% versus aquellas de mediano tamaño que indican que más bien son "poco frecuentes"..



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

Base: empresas que han tenido divergencias (39)

Las empresas han mantenido estables en las mediciones realizadas hasta este año. La mayoría opina que el monto tiene una relación muy baja con la conflictividad.

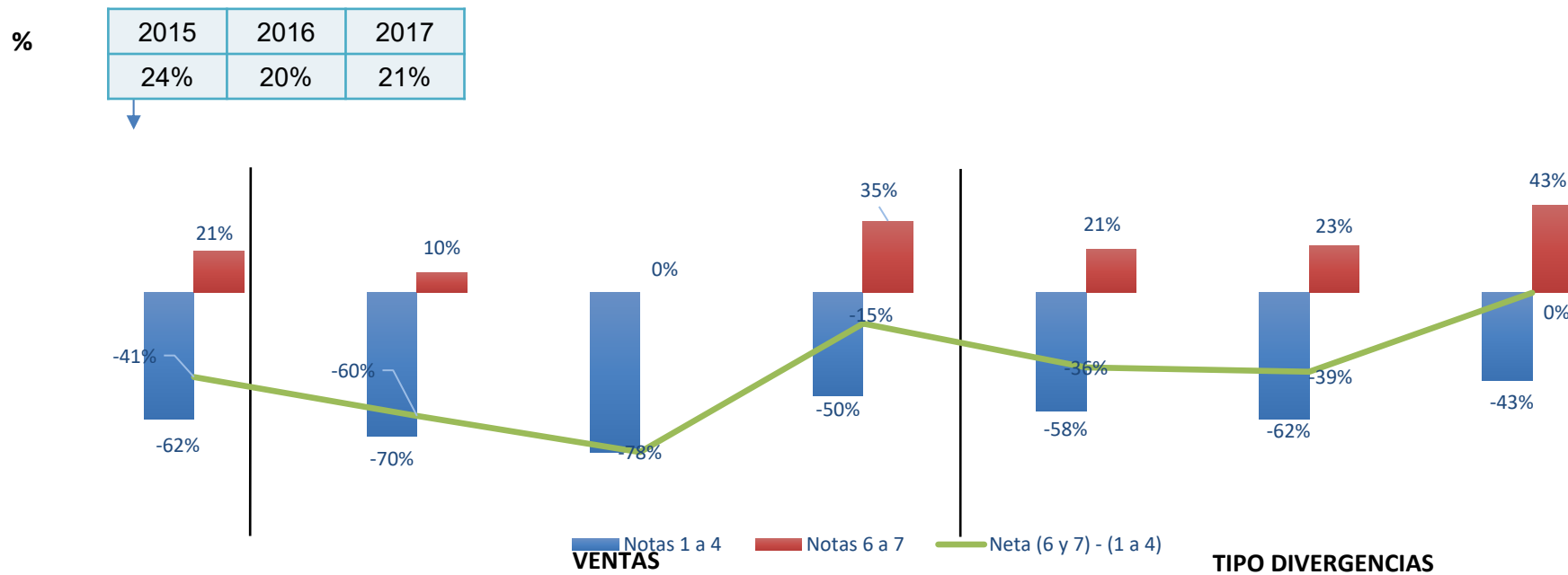


2015

Encuesta Anterior	Baja Relación	Indiferentes	Alta relación
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: empresas que han tenido divergencias (39)



B:	39	13	21	21	48	17	19
----	----	----	----	----	----	----	----

¿A partir de qué monto Ud. cree que esta conflictividad se genera?

Promedio General; Base = 17

**\$ 4.124.774.489 pesos chilenos**

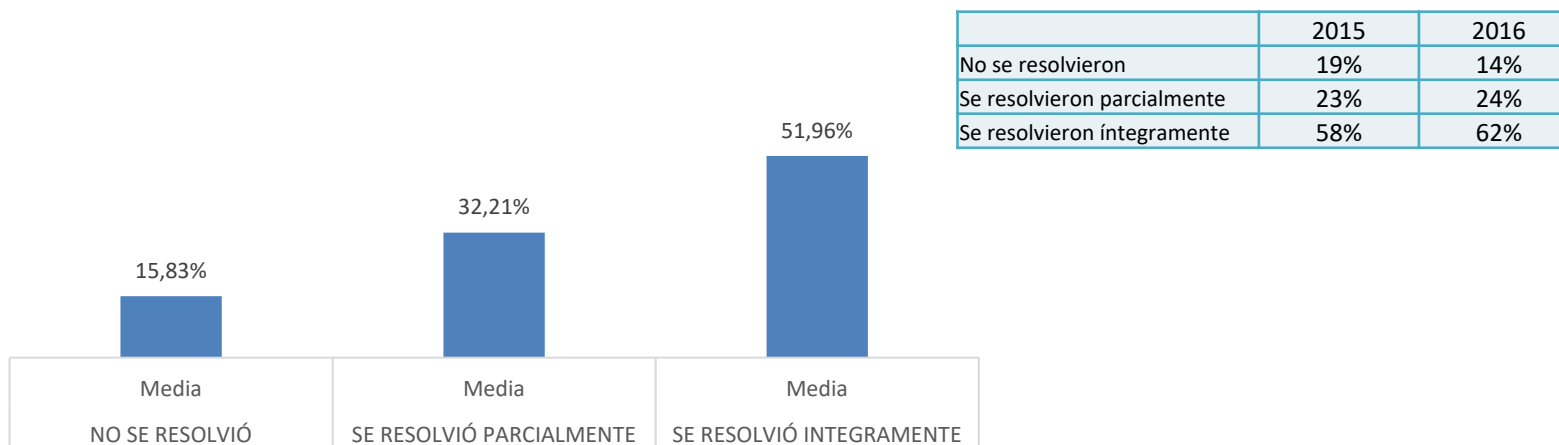
2016 → \$ 4.433.000.000

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 (39 empresas / 194 contratos)

### EN NÚMERO DE CONTRATOS

Considerando el total de contratos en donde hubo algún tipo de divergencia (194), se detecta que se resolvieron de la siguiente forma:



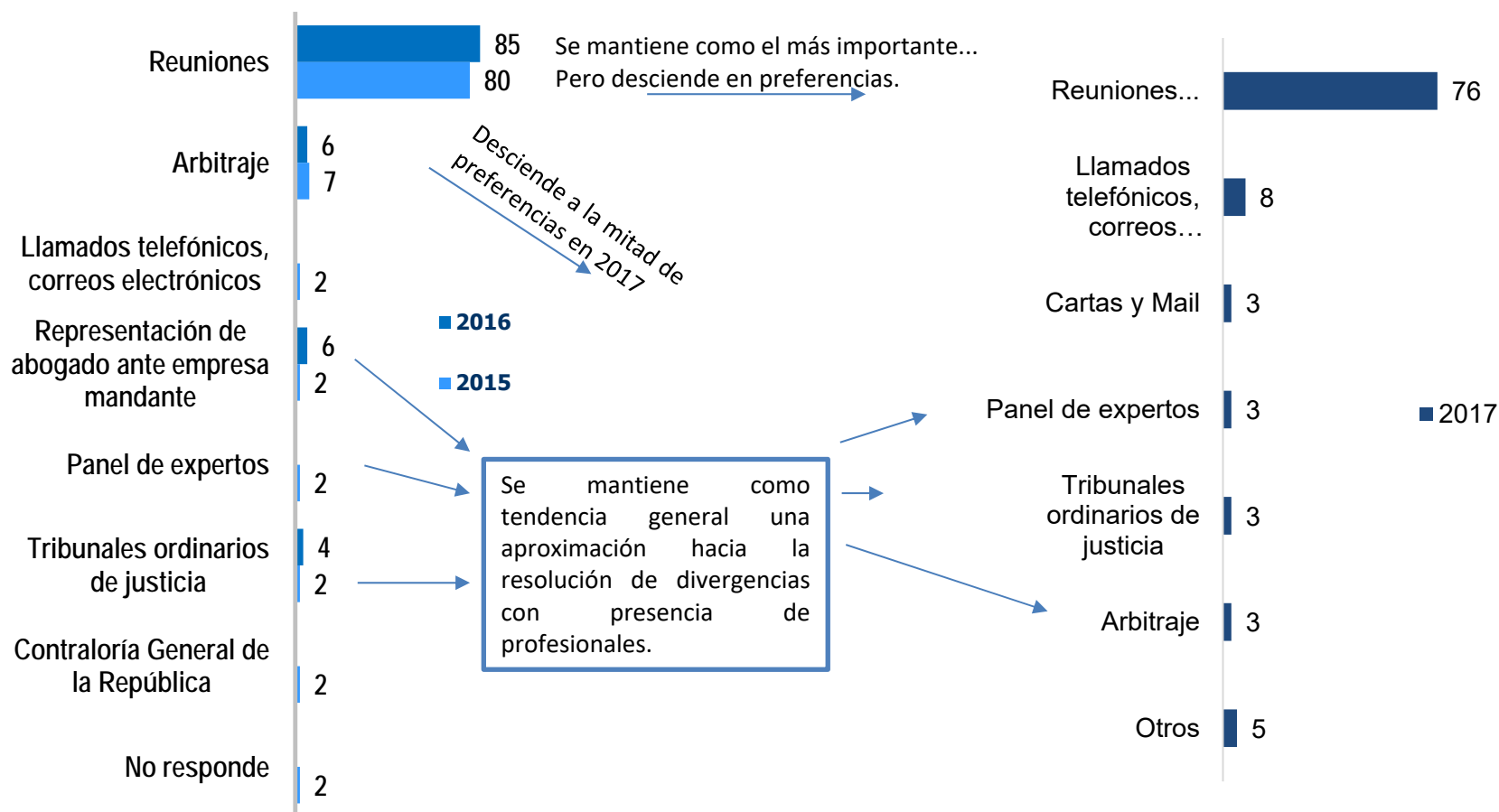
Teniendo como base el número de contratos y la cantidad en la que hubo alguna divergencia, se puede decir que 194 contratos presentaron alguna divergencia, de entre ellos, un 15.8% no se resolvió, un 32.2% se resolvió parcialmente y un 51.9% se resolvió íntegramente. Respecto de la medición anterior (2016) no se resolvieron un 14% de los contratos donde hubo divergencia, un 24% se resolvió parcialmente y un 62% se resolvió íntegramente.

Indique cuál o cuáles fueron los mecanismos utilizados para intentar resolver estas divergencias. Después Indique el más importante (ES DECIR EL QUE FUE MÁS IMPORTANTE O CRUCIAL PARA ACABAR CON LAS DIFERENCIAS), el segundo y el tercero más importante”

Base: empresas que han tenido divergencias (39)

%

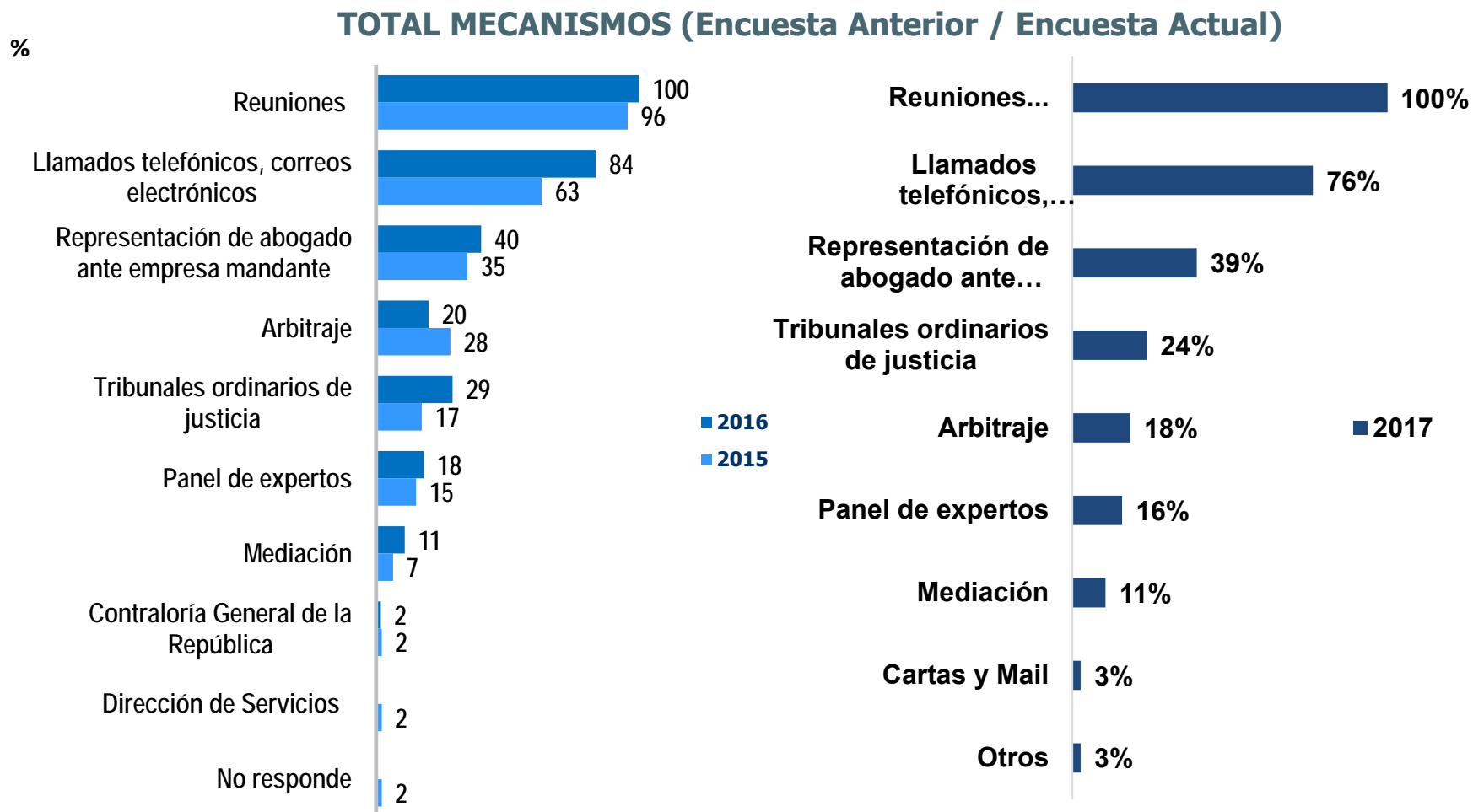
### PRINCIPAL MECANISMO (Encuesta Anterior / Encuesta actual)



El principal mecanismo de resolución de divergencias contractuales son las “Reuniones” (76%). Muy por detrás le siguen “Llamados telefónicos, correos electrónicos” con un 8%, “Cartas y mails”, “Panel de expertos”, “Tribunales ordinarios de justicia”, y “Arbitraje” con un 3% cada uno y otros con un 5%.

Indique cuál o cuáles fueron los mecanismos utilizados para intentar resolver estas divergencias. Después Indique el más importante (ES DECIR EL QUE FUE MÁS IMPORTANTE O CRUCIAL PARA ACABAR CON LAS DIFERENCIAS), el segundo y el tercero más importante”

Base: empresas que han tenido divergencias (39)

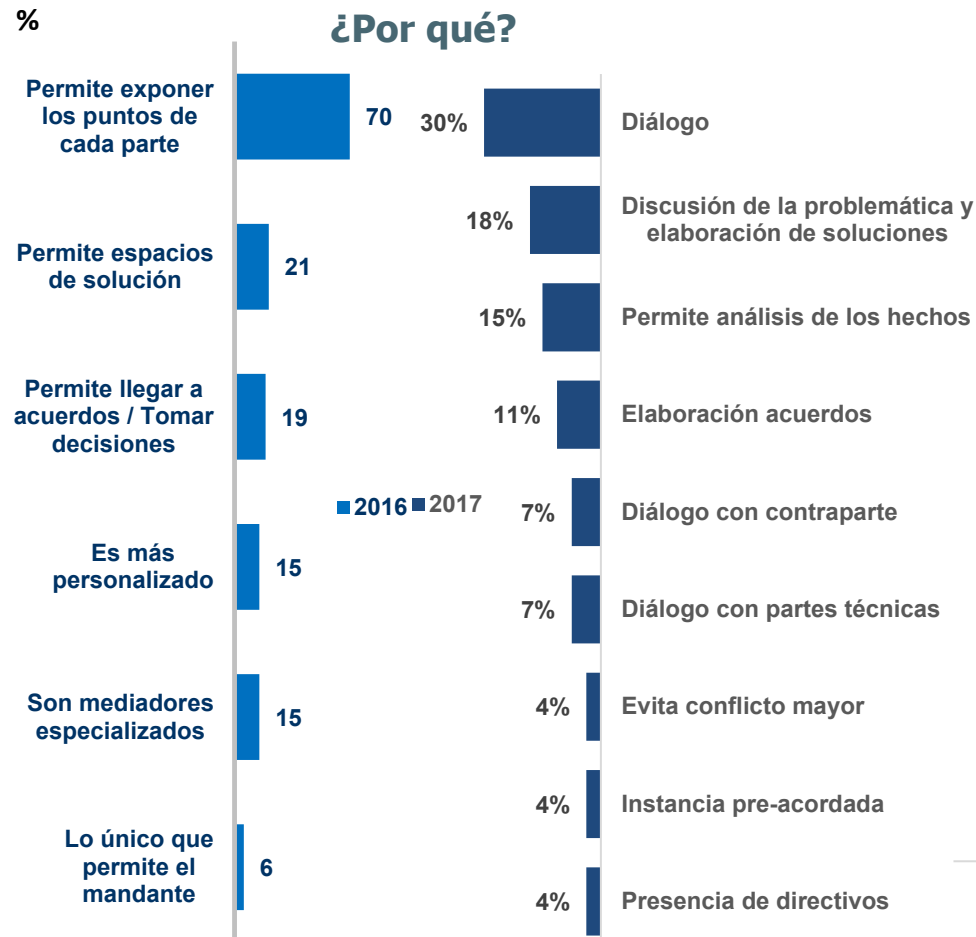


Claramente el principal mecanismo para intentar resolver las divergencias contractuales apunta a las “Reuniones” (100%). A nivel total le siguen en importancia los “Llamados telefónicos” (76%) y la “Representación de abogados ante empresa mandante” (39%). En general podemos observar que el orden y jerarquía de los mecanismos se mantiene respecto de la medición anterior pero el “Arbitraje” pierde peso ante los “Tribunales ordinarios de justicia”.



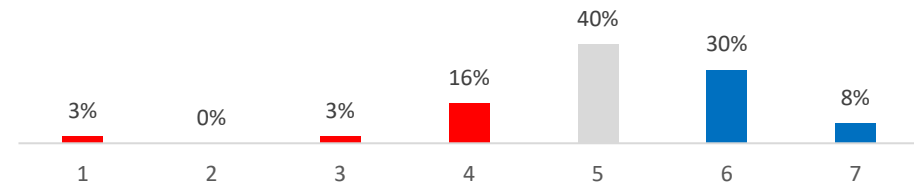
## ¿Por qué fue ese el mecanismo más importante?

Base: empresas que han tenido divergencias y han usado las REUNIONES COMO MECANISMO 2016 V/S 2017



Las reuniones son el mecanismo más referido como se presentó previamente. Según se consulta a los encuestados esto se debería es que es la instancia de diálogo directo entre los involucrados, frente a lo cual se mencionan distintas prioridades. Como es la discusión de la problemática y su solución, o la elaboración de acuerdos o la presencia de partes técnicas. La efectividad evaluada como nota está sobre el 5 por lo que tendría un buen nivel de efectividad.

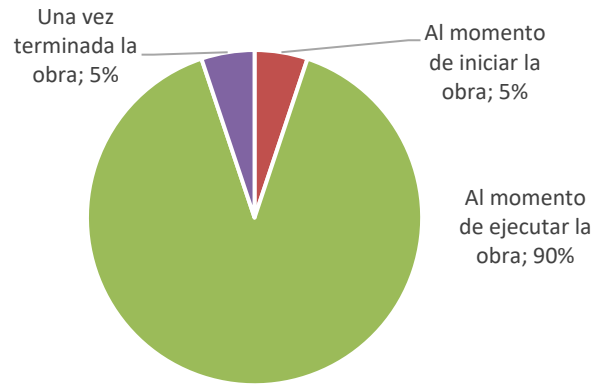
**En una escala de 1 a 7, donde 1 es “nada de efectivo” y 7 es “muy efectivo”, ¿cómo evalúa la efectividad de este mecanismo en resolver las divergencias contractuales?**



Promedio nota 2016	5,6
Promedio nota 2017	5,2

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

Base: empresas que han tenido divergencias (39)

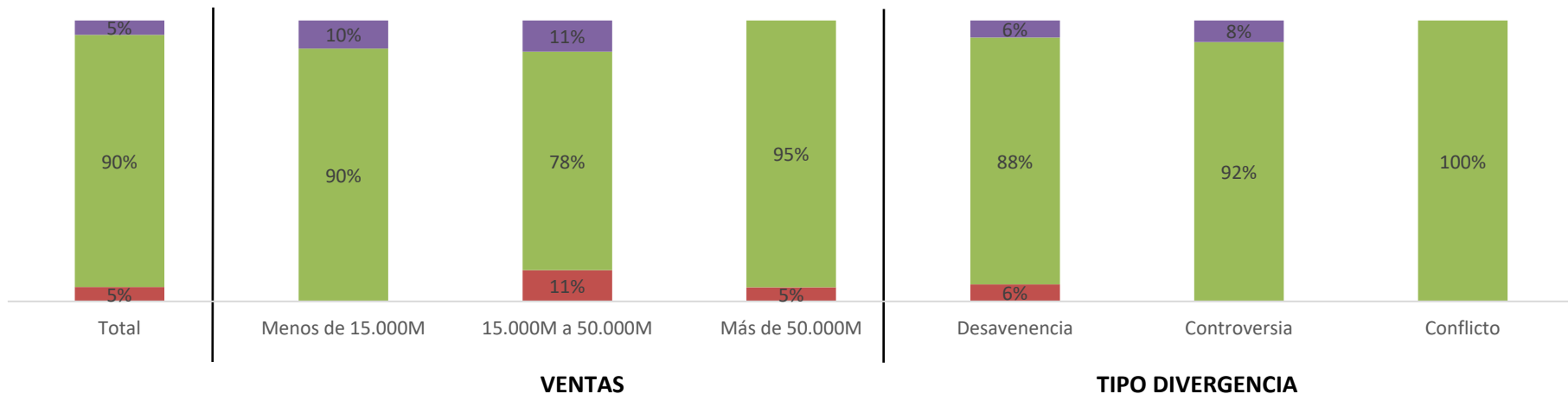


2015	2016	2017
85%	82%	90%

En la ejecución de la obra es la instancia donde se presentan la mayor cantidad de divergencias contractuales según los encuestados (90%). Este resultado es alto en comparación a 2015 y 2016, siendo este último el más bajo. Un 5% declara que al momento de iniciar la obra surgen los problemas. Este resultado es compartido por todos los encuestados.

%

■ Al momento de la negociación del contrato ■ Al momento de iniciar la obra ■ Al momento de ejecutar la obra ■ Una vez terminada la obra

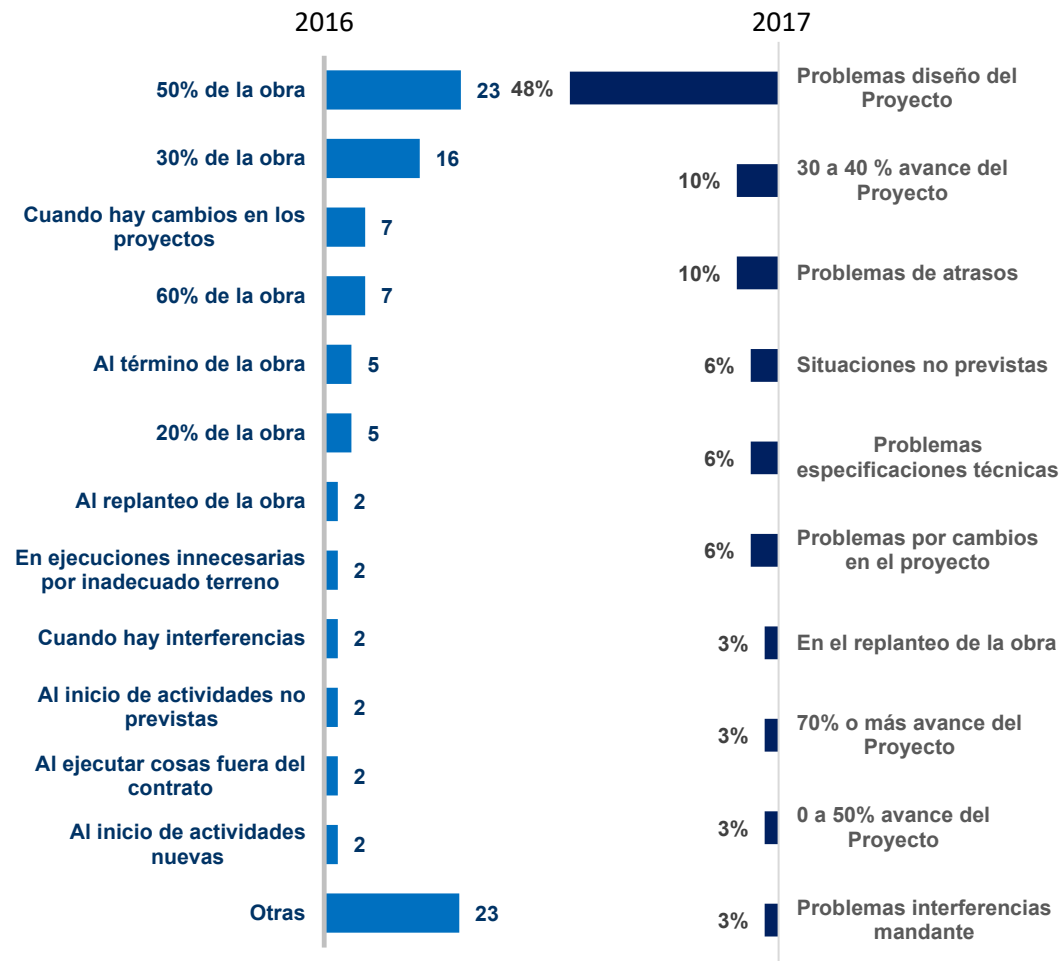


B:	VENTAS	TIPO DIVERGENCIA
39	9	9
20	33	13
7	50	

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

Base: empresas que han tenido divergencias y que las identifican “al momento de ejecutar la obra” (31)

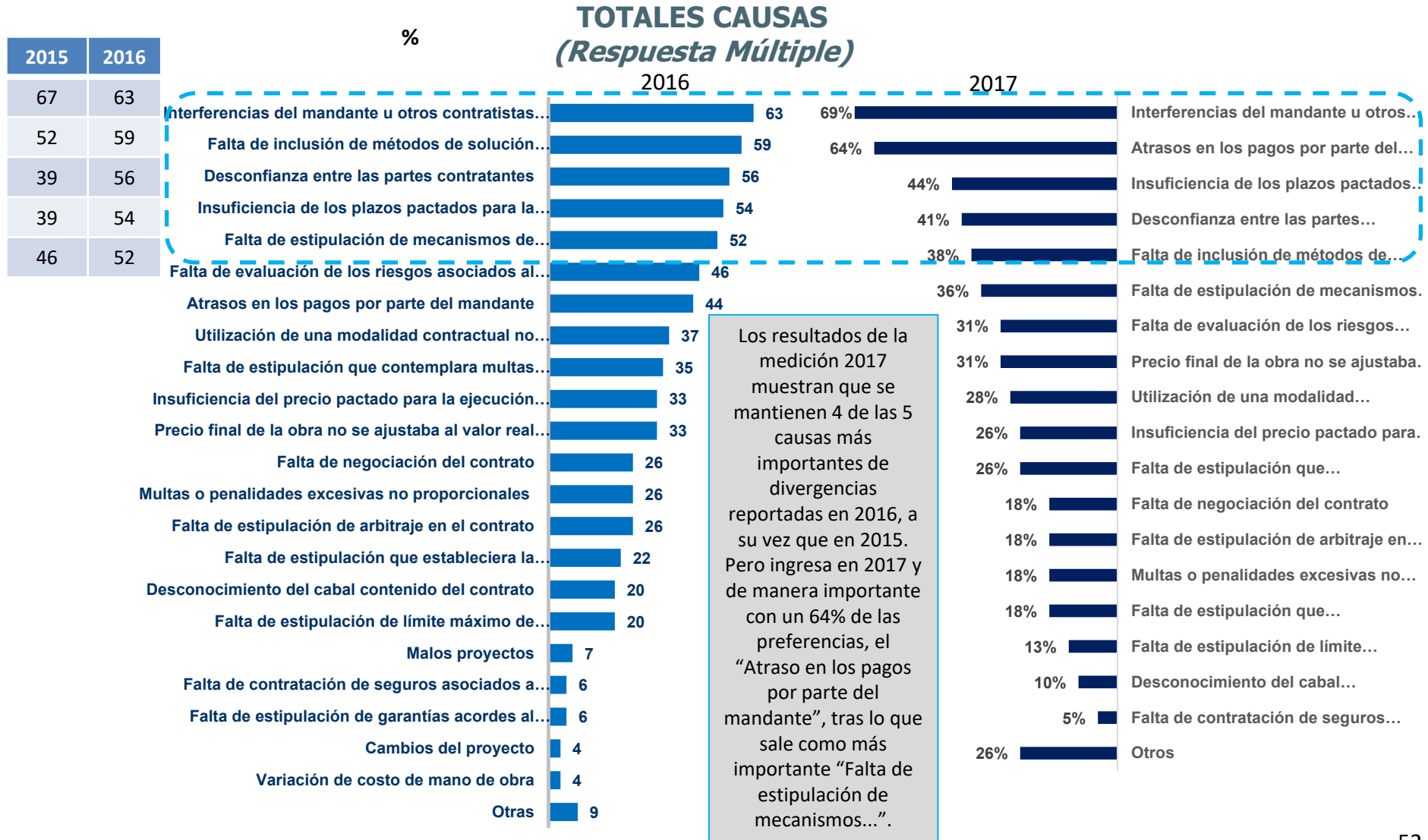
### % Primera mención



Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales y que señalan que éstas se identifican “al momento de la ejecución de la obra”, esto se daría mayormente al momento de analizar el diseño de la obra (48%) más lejanamente se daría cuando el proyecto lleva un avance de entre un 30% y 40%.

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

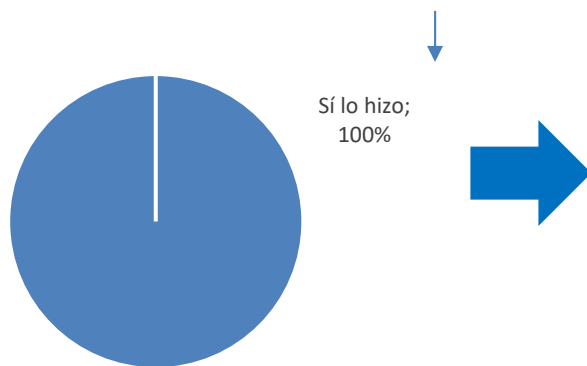
Base: empresas que han tenido divergencias (37)



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

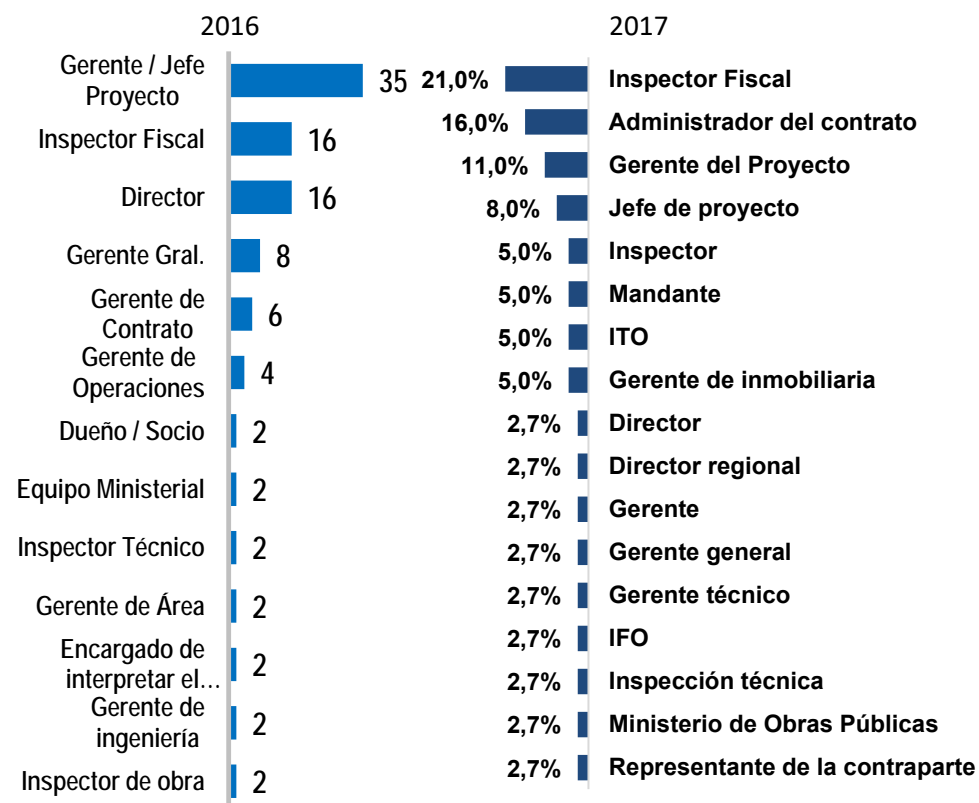
Base: empresas que han tenido divergencias (39)

2015	2016	2017
100%	96%	100%



El 100% de las empresas que presentó divergencias informó de la existencia de tal, volviendo al nivel de 2015. El cargo de quien se puso en conocimiento fue en primera mención al Inspector Fiscal (21%) y en segunda mención al Administrador del contrato.

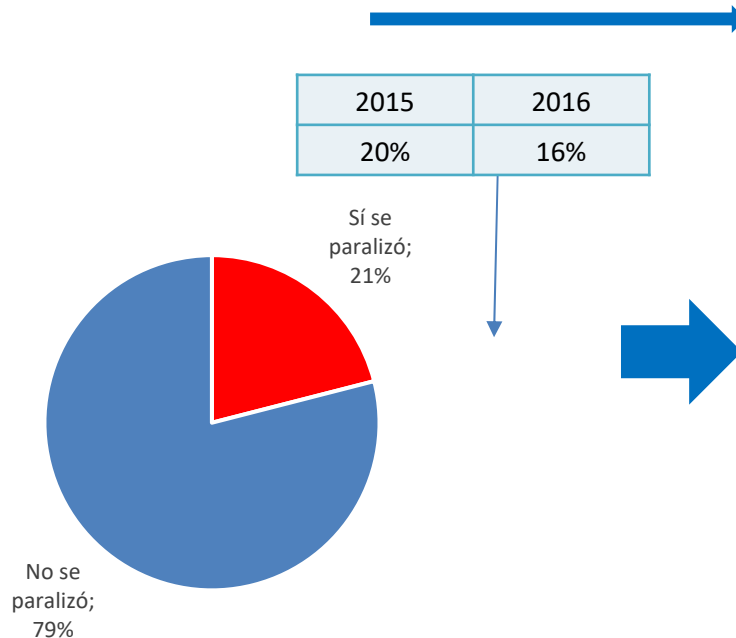
### % ¿A quién puso en conocimiento?



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: empresas que han tenido divergencias (39)



Al igual que en 2016 8 empresas declaran haber paralizado obras. Por lo que se mantiene más bajo que 2015. En este caso se reportan 7 obras paralizadas\*.

El monto aproximado por obra paralizada fue de \$4.050M lo que implica un aumento de 270% respecto de la medición anterior .

¿Cuántas obras se paralizaron?  
(7 empresas responden)

Se reportan 7 obras paralizadas

Por un monto promedio de 4.055.650.000  
(2017)/ \$1.516.428.571 (2016)

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

**El promedio fue de un 34% 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?

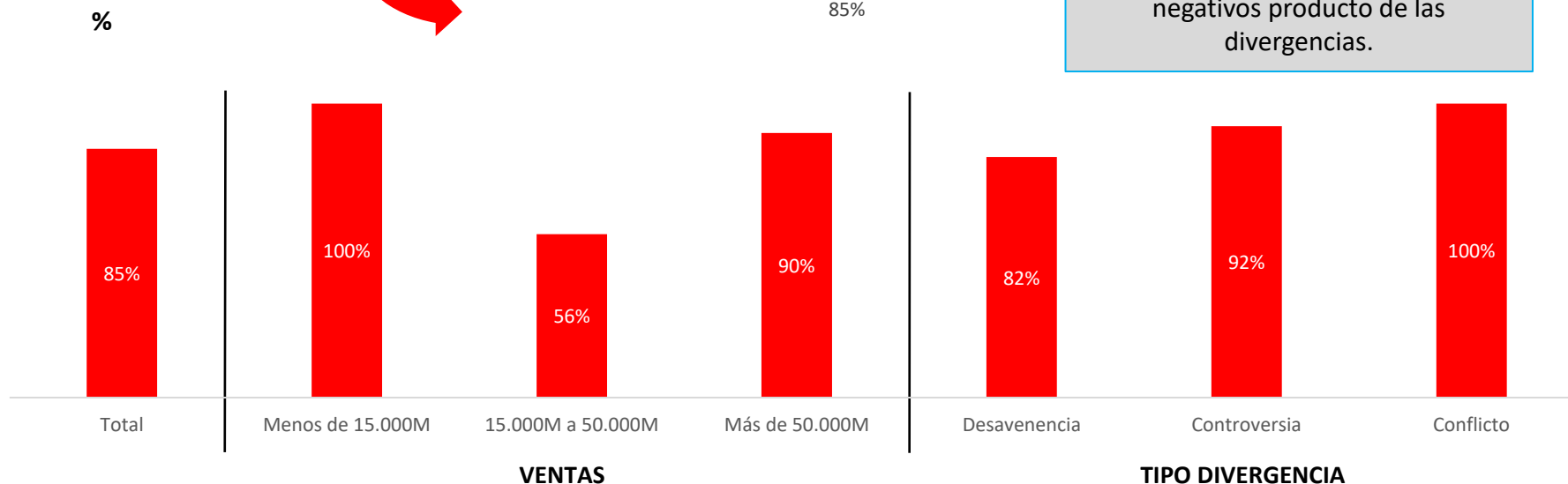
Base: empresas que han tenido divergencias (39)

2015	2016	2017
87%	87%	85%



Entre las empresas que declararon divergencias contractuales, el 85% de los casos señala haber experimentado efectos negativos. Si bien es una disminución respecto de la medición anterior, en términos de base muestral puede no ser una diferencia significativa.

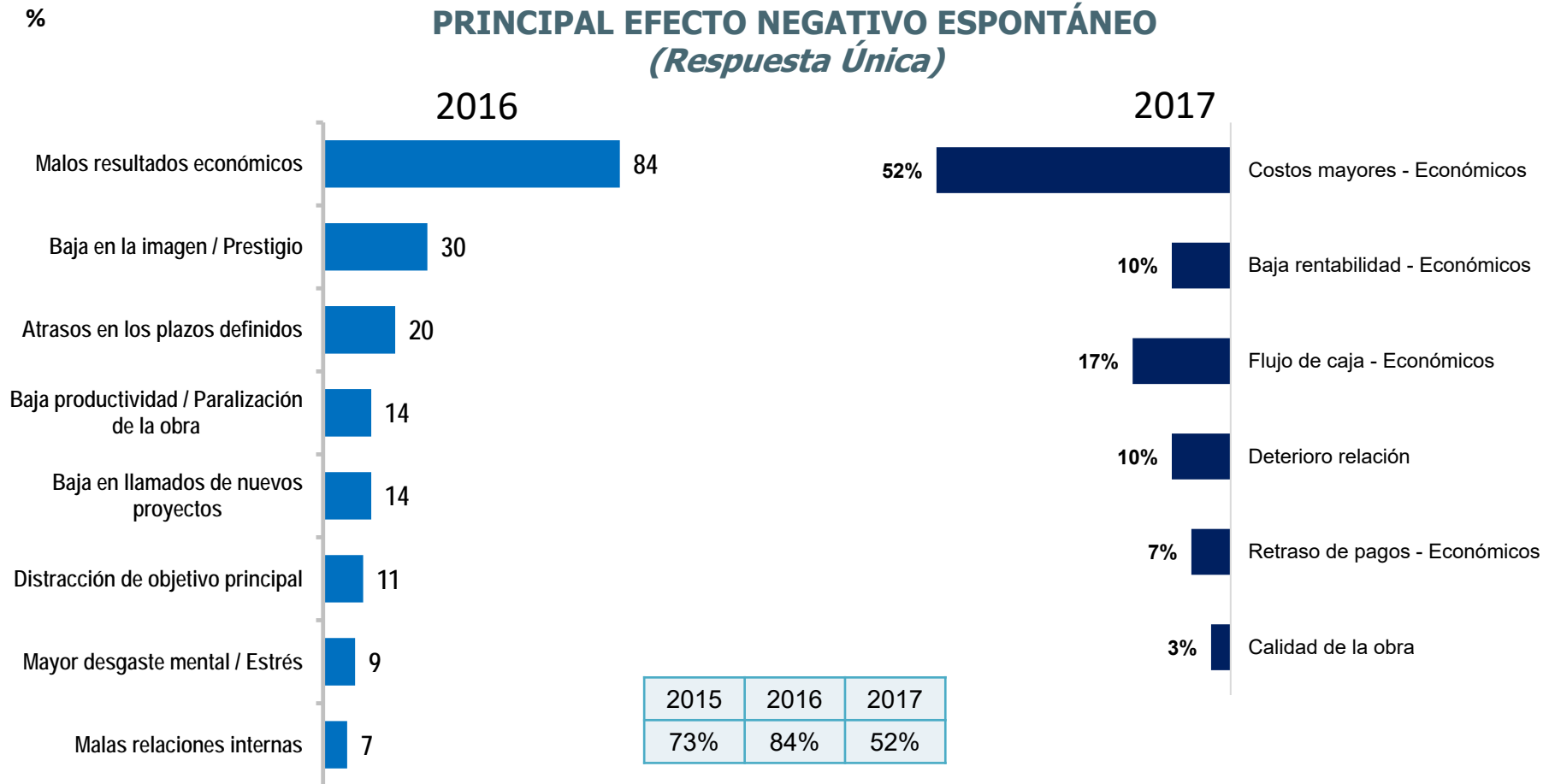
Sólo las empresas de tamaño medio se distancia de la mayoría que señala haber experimentado efectos negativos producto de las divergencias.





## ¿Cuáles efectos negativos?

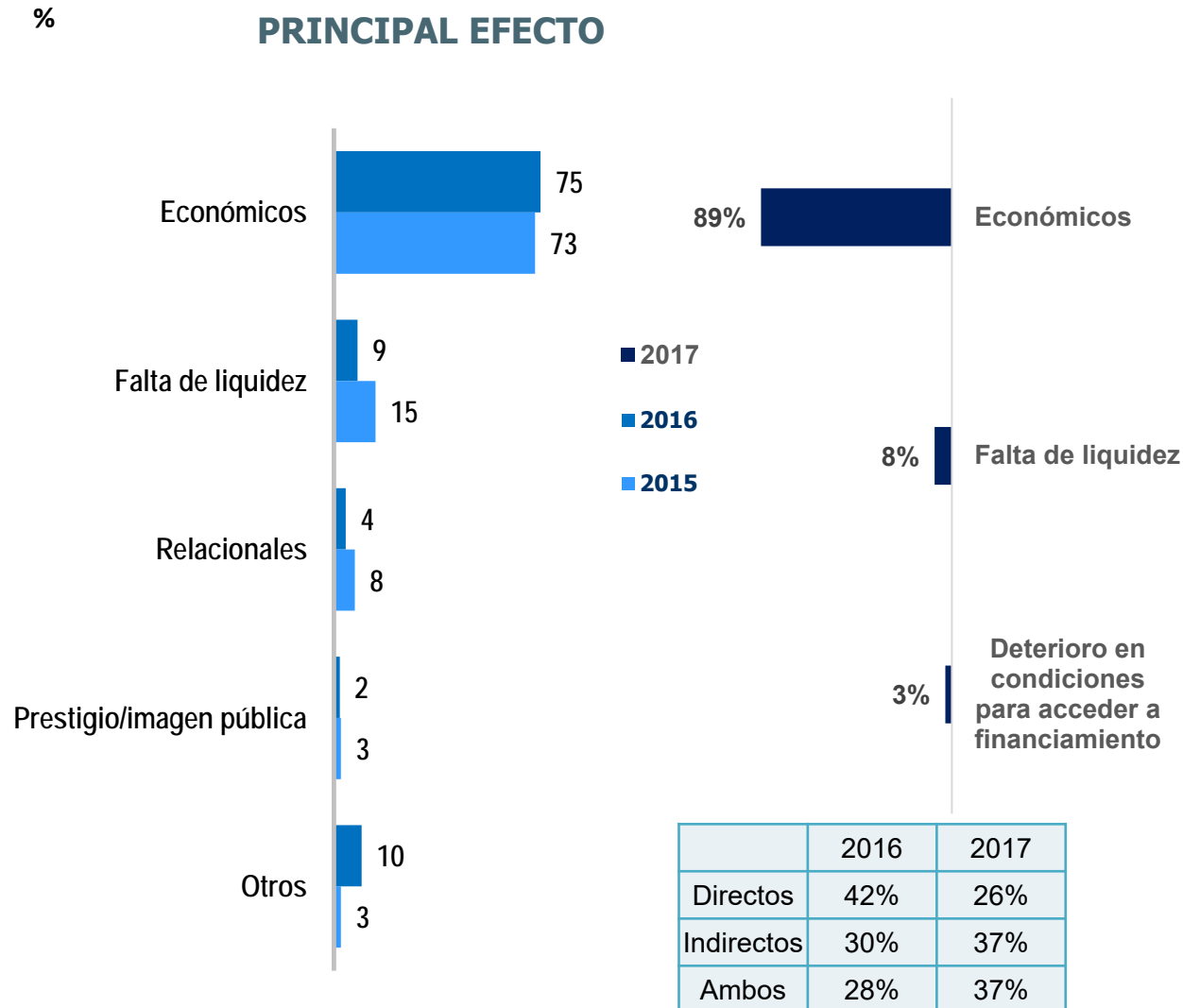
Base: empresas que han tenido divergencias y han tenido efectos negativos (39)



Predominan fuertemente los efectos económicos siendo los 3 principales en la versión 2017. A diferencia de 2016 el formato de la medición es distinto, por lo cual los porcentajes no tienen distribución similar, pese a lo cual como se indica previamente, los efectos económicos suelen ser los más importantes.

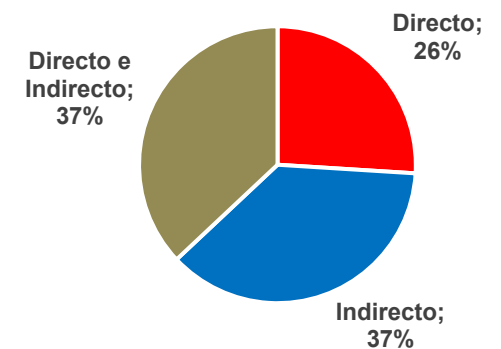
Ahora le mencionaré algunos efectos negativos que podrían haber sido provocados por las divergencias que hemos conversado. Dígame cuál es el más importante que Ud. identifica, el segundo (si lo hubiere) y el tercero más importante.

Base: empresas que han tenido divergencias y han tenido efectos negativos (35)



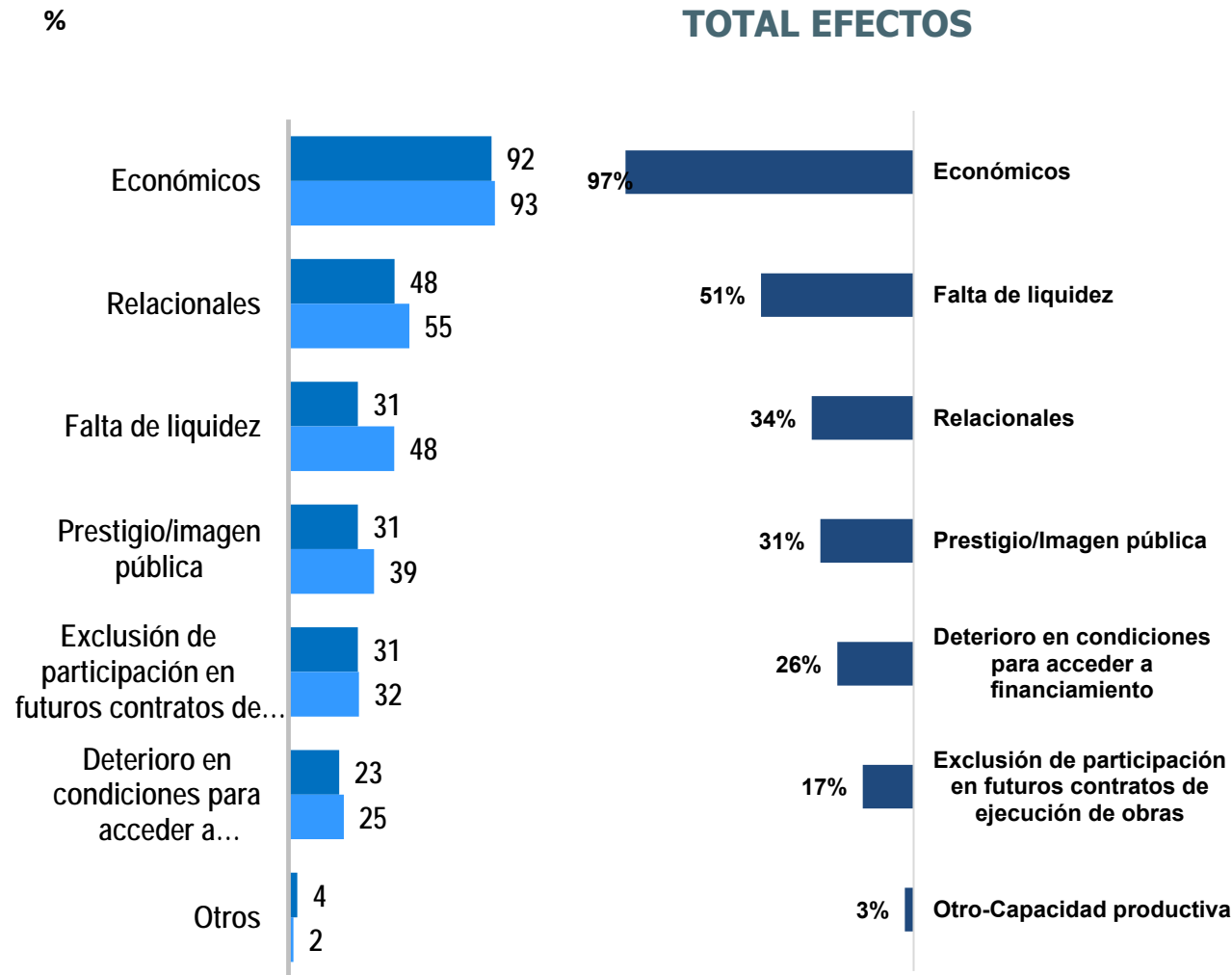
Los principales efectos negativos reportados por los encuestados son “Económicos”, tanto en 2016 como en 2017, así también le sigue la “Falta de liquidez”, y a diferencia de la medición anterior en 2017 la tercera preferencia es “Deterioro en condiciones para acceder a financiamiento”. Por otro lado, disminuyen los efectos directos, pero aumentan tanto Indirectos como ambos.

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



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 (35)



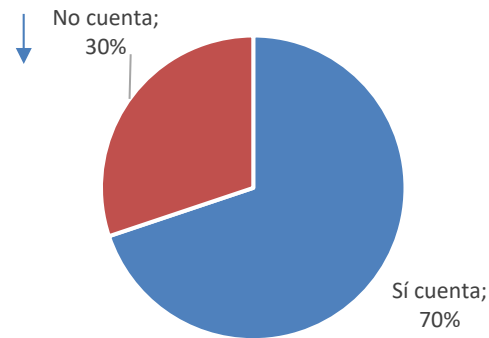
En los efectos negativos totales reportados por los encuestados, cambia el peso de los efectos “Relacionales” descendiendo al tercer puesto mientras la “Falta de liquidez” se levanta como segundo efecto negativo más importante. El “Prestigio/Imagen pública” se mantiene como el 4to efecto negativo más importante.

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

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

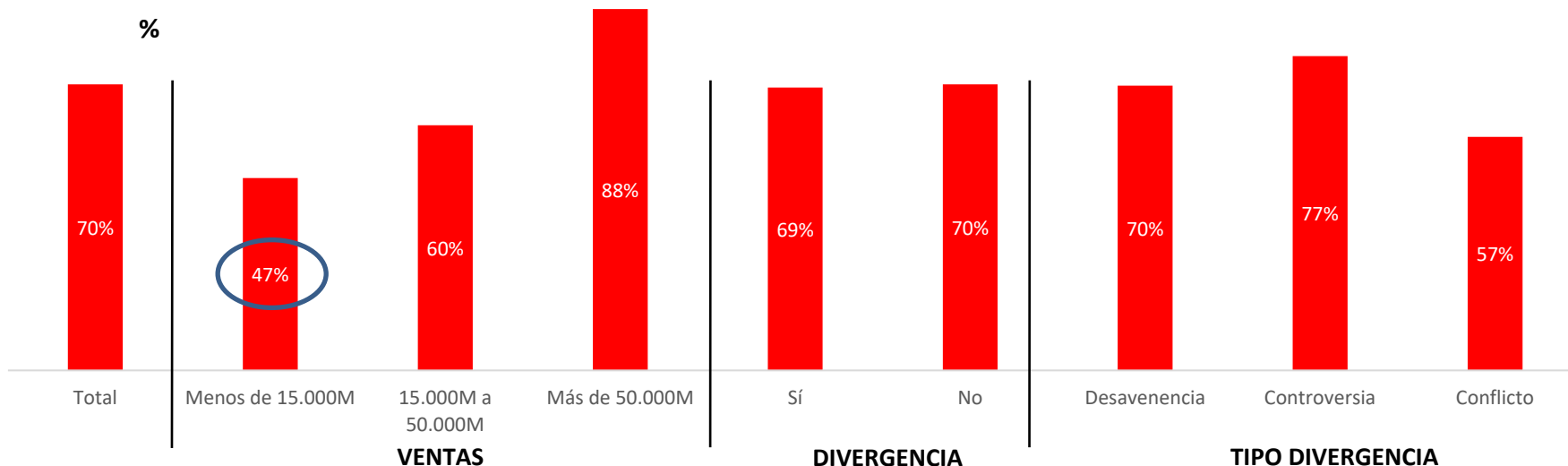
Base: total muestra (59)

2015	2016	2017
71%	69%	70%



Un 70% de las empresas declara contar con políticas o estrategias para resolver las divergencias contractuales, lo que nos permite pensar una estabilidad en este asunto.

El sector empresas más pequeñas es el que menor existencia de políticas tiene, mientras el de mayor tamaño mayor prevalencia de estas instancias.



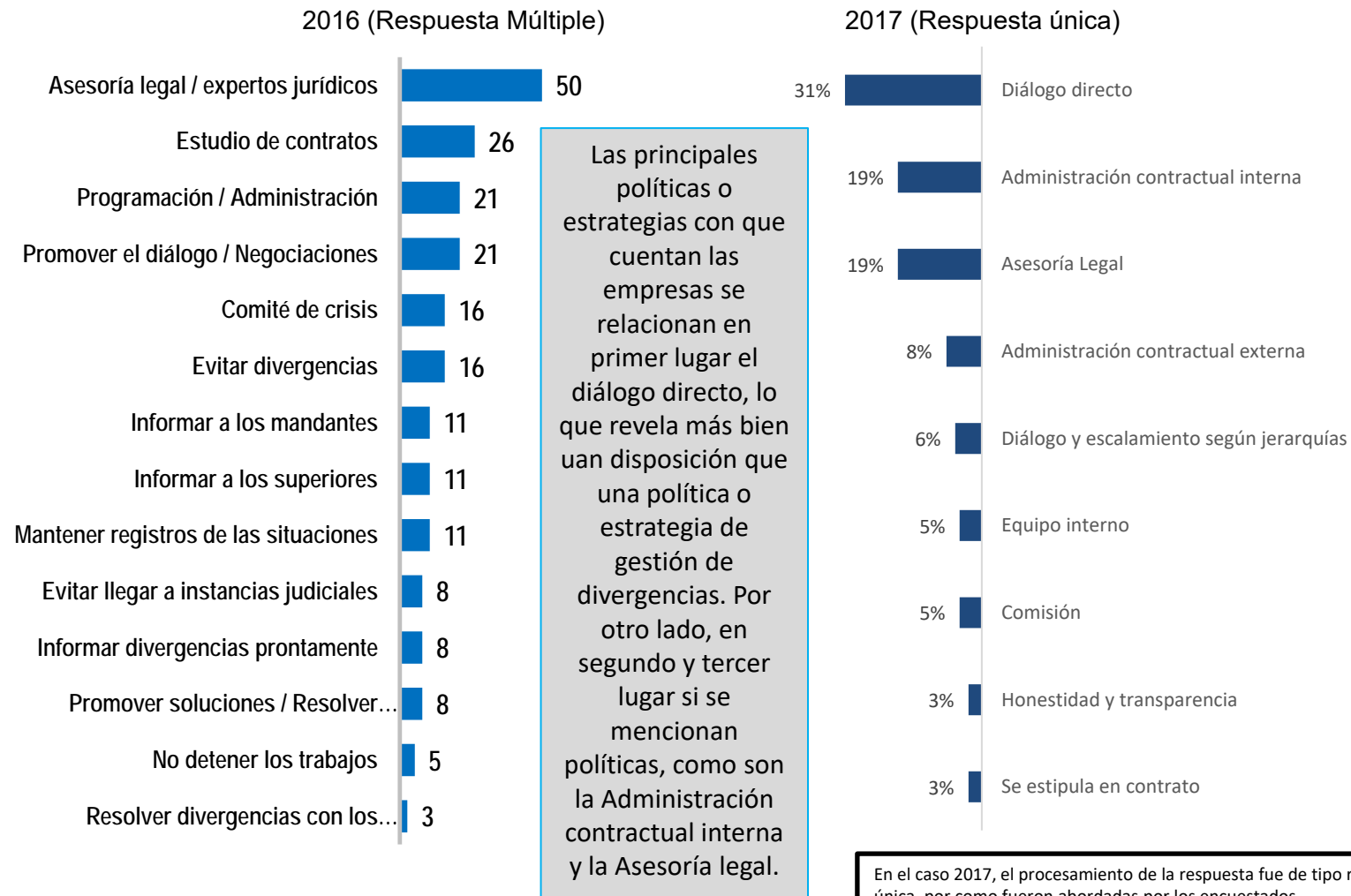
B:	59	17	15	26	39	20	33	13	7	61
----	----	----	----	----	----	----	----	----	---	----

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

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

%

### TOTAL RESPUESTA ESPONTÁNEA



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

Base: empresas que NO tienen políticas o estrategias (17)

## PRINCIPALES MENCIONES

*Discurso cualitativo*

mandante  
pequeños caso  
contratos Dependende  
diferentes  
depende **SON** siempre  
Son habituales del  
Revisión  
contrato

En el caso de las empresas que no cuentan con políticas o estrategias para resolver las divergencias contractuales, la principal razón para no contar con ellas es que “Depende en general de caso” y la particularidad de cada caso de divergencia que surge. Lo cierto es que la justificación de estas particularidades les impide ver la necesidad de una política estructurada.

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 el “Reconocimiento de obligaciones mutuas” entre mandante y empresa y “Contratos más equilibrados”. Se sugiere la implementación de sistemas de revisión de antecedentes de los mandantes.

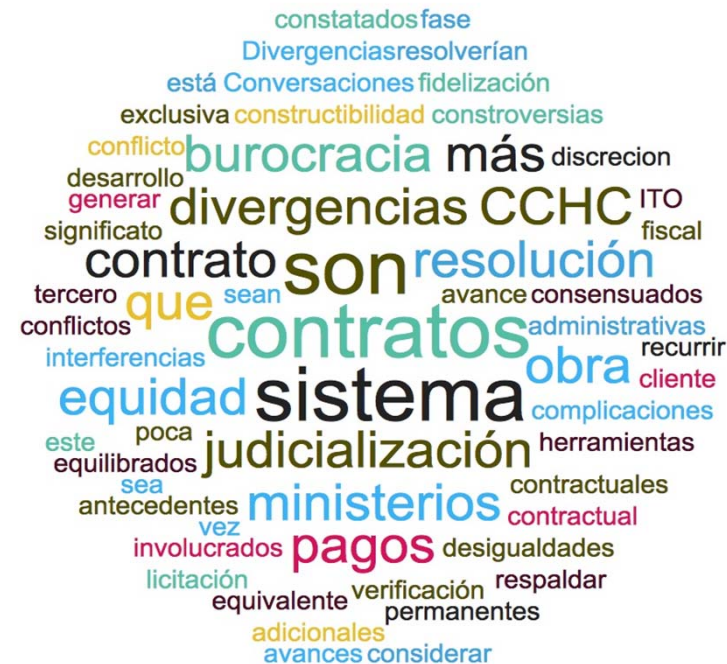


Para finalizar, ¿quisiera agregar alguna otra información respecto de lo que hemos conversado?

Base: total muestra (61)

## PRINCIPALES MENCIONES

### *Discurso cualitativo*



Como principales comentarios finales los encuestados mencionan que se requiere “Menor burocracia” o “Mayor efectividad en la orientación a la resolución de divergencias” y que “Mayor distribución de responsabilidades entre las partes”.

## 5. TOP LINES

## TOP LINES (1)

### MÓDULO 1: IDENTIFICACIÓN DE SECTORES PRODUCTIVOS

- Los dos principales sectores productivos al que pertenecen los mandantes son Minería y Ministerios, tal como en mediciones anteriores, esta vez siendo Minería el más importante con un 34% y un 32% Ministerios. Sólo Minería marca un leve aumento que no alcanza al nivel de 2015. Ministerios disminuye respecto a 2016 y 2015.
- Considerando el volumen de ventas de las empresas encuestadas, en el nivel más pequeño la mayoría de las empresas indican prestar servicios a mandantes de “Otros sectores”. En las empresas de tamaño medio se equiparan las empresas del sector Minería y Otros como mandantes principales. Por último, las empresas de volumen más alto ofrecen servicios principalmente a mandantes del sector Minería.
- En 5 de los 8 sectores productivos el principal cargo de la contraparte es el Jefe de Proyecto. En Ministerios es el Inspector Fiscal y en los sectores de Concesionarios y Otros, se distribuyen igualmente entre Jefe de Proyecto y Gerente General.

## TOP LINES (2)

### MÓDULO 2: NÚMERO DE CONTRATOS Y DIVERGENCIAS (1)

- Los sectores de los Minería y de Ministerios concentran el mayor número de contratos celebrados por las empresas socias de la CCHC en los años 2015, 2016 y 2017. Para el año 2017 ambas obtienen más del 50% del total de contratos.
- Se registra que el sector Concesionarios el que tiene la mayor disminución en la cantidad de contratos realizados con empresas de la CCHC, seguido por sector Energía y Comercio. Caso contrario es el de Industria que experimenta un importante aumento respecto de años anteriores.
- Los sectores más importantes Minería y Ministerios, celebran ambos tipos de contratos (Públicos y privados), en el primero son mayoritariamente privados (195) versus públicos (90) y, en el segundo, son mayoritariamente públicos (153).
- En general, existe un predominio estable de los contratos de tipo privado sobre los de carácter público. La relación es del 60% en el caso del primero y del 40% para el segundo, incluso a lo largo de los años en comparación

## TOP LINES (3)

### MÓDULO 2: NÚMERO DE CONTRATOS Y DIVERGENCIAS (2)

- Describiendo el número de contratos según tipo de contrato, se observa la clara preferencia por tipos de “Suma Alzada” siendo el más reportado en 2017. Esta preferencia marca una distancia de los años anteriores donde los contratos de tipo “Suma Alzada” eran técnicamente iguales a los de “Precio Unitario”, para presentar una opción clara por los primeros.
- El número de contratos celebrados que presenta alguna divergencia es el mismo al obtenido en medición de 2015.
- De acuerdo a la línea de tiempo anual se observa que en 2017 los contratos de Suma Alzada presentan mayor porcentaje de divergencias respecto de los demás tipos, en el caso de la modalidad Precio único se mantiene estable respecto de 2016.
- Las empresas han mantenido en el tiempo el nivel de divergencias reportado, variando sólo 6 puntos porcentuales entre 2015 y 2017, de 57% a 51%.
- El tipo principal de divergencia es la “Desavenencia” que representa un 72% de las menciones según las empresas encuestadas, le siguen las Controversias con un 20% y, finalmente los Conflictos con un 8%. El porcentaje de Desavenencias se mantiene respecto de 2016 y el de Conflictos baja de manera importante respecto de 2015, a únicamente un 8% en 2017.

## TOP LINES (4)

### MÓDULO 2: NÚMERO DE CONTRATOS Y DIVERGENCIAS (3)

- Las empresas consideran que los “Conflictos” son el tipo de divergencias más crítico con un 47% de las preferencias. Posteriormente serían las Desavenencias con un 32% y, finalmente, las Controversias con un 21%. Las empresas de mayor y menor tamaño son las que reportan a los Conflictos como la divergencia más crítica. Las empresas de tamaño medio reportan las Desavenencias como las más críticas.
- Según reportan las empresas, la incidencia de terceros en las Controversias es relativa, con tendencia a una baja importancia, indicando en un 38% de las preferencias que tienen baja incidencia y un 33% que tienen mucha incidencia, considerando un 29% como indiferente. La indiferencia es menor a las dos mediciones anterior donde alcanzaba o superaba el 40%, tras lo que se infiere que más bien tienen poca incidencia los terceros en la resolución de Controversias a juicio de los encuestados.

## TOP LINES (5)

### MÓDULO 3: PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS (1)

- Considerando la muestra de empresas, en la medición de 2017 un 66% declara haber tenido divergencias (39 empresas). Resultado que es notablemente menor a años anteriores.
- Tomando en cuenta que entre los años 2015, 2016 y 2017—en el sector más habitual—, en 546, es decir en el 53%, hubo algún tipo de divergencia.
- Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, en el 95% existieron variaciones del contrato original. Se aprecia un aumento de 5 puntos porcentuales respecto de la medición del 2016.
- Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, y que tuvieron variaciones en sus contratos, en el 100% de ellas existieron variaciones de Monto. Este porcentaje había decrecido desde el 2014 a 2016 pero aumentó en 2017.
- Las variaciones fueron cercanas al 17% del valor original, valor menor al de la medición anterior (21%).

## TOP LINES (6)

### MÓDULO 3: PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS (2)

- El tipo principal de divergencia previo a la firma del contrato se relaciona a la incorporación de riesgos explícitos al desarrollo del proyecto (68%). Dejando en segundo lugar a la ingeniería de diseño disminuye respecto de mediciones anteriores, volviendo a nivel de 2015. En cambio, la "Incorporación de riesgos explícitos..." aumenta en 11 puntos porcentuales respecto a la medición de 2016 y es mayor al alto nivel de 2015 (65%).
- El principal tipo de divergencia posterior a la firma del contrato se relaciona a las modificaciones al proyecto originalmente pactado (88%) que se mantiene respecto de medición anterior y que mantiene una tendencia a la baja.
- En general las empresas consideran que las divergencias han sido críticas para su empresa; un 48% cree que han tenido alta criticidad. Este porcentaje refleja un aumento desde el año 2015 hasta 2017(25% a 48%).
- Un 67% de las empresas declara que las divergencias han sido "muy frecuentes" en sus organizaciones; mientras solo un 15% cree que han sido "poco frecuentes".



## TOP LINES (7)

### MÓDULO 3: PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS (3)

- En general las empresas consideran que no existe una relación directa entre el monto del contrato y el nivel de conflictividad contractual del mismo al asignar un 62% al rango de “Baja relación” que son las notas entre 1 y 4. La tendencia se mantiene respecto de mediciones anteriores.
- Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, y considerando el total de contratos donde hubo discrepancias, en el 51.9% de los casos esta situación se resolvió íntegramente, un 32.2% se resolvió parcialmente y un 15.8% no se resolvió.
- Se mantiene respecto de años anteriores que la forma más utilizada para resolver divergencias son las “Reuniones”, seguida muy por detrás con “Llamados telefónicos, correos...” y otros. Al igual que en años anteriores se distribuye el porcentaje restante entre todas las alternativas.

## TOP LINES (8)

### MÓDULO 3: PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS (4)

- Al momento de ejecutar la obra es la instancia donde aparecen generalmente las divergencias contractuales (90%) según la mayoría de los encuestados. Este resultado implica un aumento respecto de 2015 y 2016. Un 5% declara que al momento de iniciar la obra surgen los problemas y así también una vez terminada. Este resultado es compartido por todos los segmentos evaluados.
- Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales y que declaran que éstas se identifican al momento de analizar el diseño del proyecto, en segunda preferencia se refieren a un momento preciso como es el 30 a 40% de avance de la obra.
- Las principales causas de las divergencias se relacionan a las interferencias del mandante u otros contratistas en la ejecución de la obra (69%), seguido de la falta de atrasos en los pagos por parte del mandante (64%) que desplaza como segundo motivo a la Falta de inclusión de métodos de solución inmediata de divergencias a un quinto lugar. En tercer lugar se encuentra la insuficiencia en los plazos pactados para la ejecución (44%).
- El 100% de las empresas puso en conocimiento a su contraparte al tener una divergencia, el cargo más usual fue al Inspector Fiscal (21%).

## TOP LINES (9)

### MÓDULO 3: PERFILAMIENTO DE DIVERGENCIAS (5)

- Sólo un 21% de las empresas que declaran divergencias indica que sus obras se paralizaron con motivo de una divergencia contractual. Este porcentaje aumenta respecto del 2016 donde sólo un 16% paralizó. Se reportaron 7 obras paralizadas por un monto aproximado de \$4.055M. Este porcentaje implica un aumento de 270% respecto de la medición anterior donde el promedio fue de \$1.500MM.

## TOP LINES (10)

### MÓDULO 4: IMPACTO DE LAS DIVERGENCIAS

- Entre las empresas que sí declaran divergencias contractuales, en el 85% de los casos estas divergencias tuvieron efectos negativos. Frente a años anteriores esta cifra se mantiene estable.
- Este resultado es distinto en las empresas de tamaño medio, que sólo indican efectos negativos en un 56% de sus casos.
- De manera espontánea y ayudados por respuestas prediseñadas, el principal efecto negativo de las divergencias se vincula a un impacto económico, de aumento de costos y de disminución en las márgenes de rentabilidad del proyecto, así como en el flujo de caja. Los resultado muestran que ha ido en aumento la dimensión económica de estos efectos.

## TOP LINES (11)

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

- Un 70% de las empresas declara contar con políticas o estrategias para resolver divergencias contractuales, lo que refleja estabilidad en el indicador.
- Este resultado es disímil frente al tamaño de las empresas encuestadas, siendo menor la existencia de políticas o estrategias en las de menor tamaño y mayor en las empresas de mayor tamaño.
- Las principales políticas o estrategias con que cuentan las empresas involucran en primer lugar el Diálogo directo (31%) y en segundo lugar se encuentran las estrategias de tener una Administración contractual interna y contar con Asesoría legal (19%, respectivamente).

## TOP LINES (12)

### MÓDULO 5: ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE LAS DIVERGENCIAS (2)

- En el caso de las empresas que no cuentan con políticas o estrategias para resolver las divergencias contractuales, la principal razón para no contar con ellas es que “Depende en general de caso” y la particularidad de cada caso de divergencia que surge. Lo cierto es que estas la justificación de estas particularidades les impida ver la necesidad de una política estructurada.
- Como propuestas los encuestados indican el “Reconocimiento de obligaciones mutuas” entre mandante y empresa y “Contratos más equilibrados”. Se sugiere la implementación de sistemas de revisión de antecedentes de los mandantes.
- Como principales comentarios finales los encuestados mencionan que se requiere “Menor burocracia” o “Mayor efectividad en la orientación a la resolución de divergencias” y que “Mayor distribución de responsabilidades entre las partes”.

## Ecosistema (11)

- Entendemos como el “ecosistema” en estudio a los actores , sus relaciones, y elementos que lo estructuran

Los actores:

Cliente Final o Mandante Principal  
Contratista o Sub Mandante  
Suministros o Proveedor Final

Sus relaciones:

Pedidos  
Ejecución  
Entregas  
Pagos

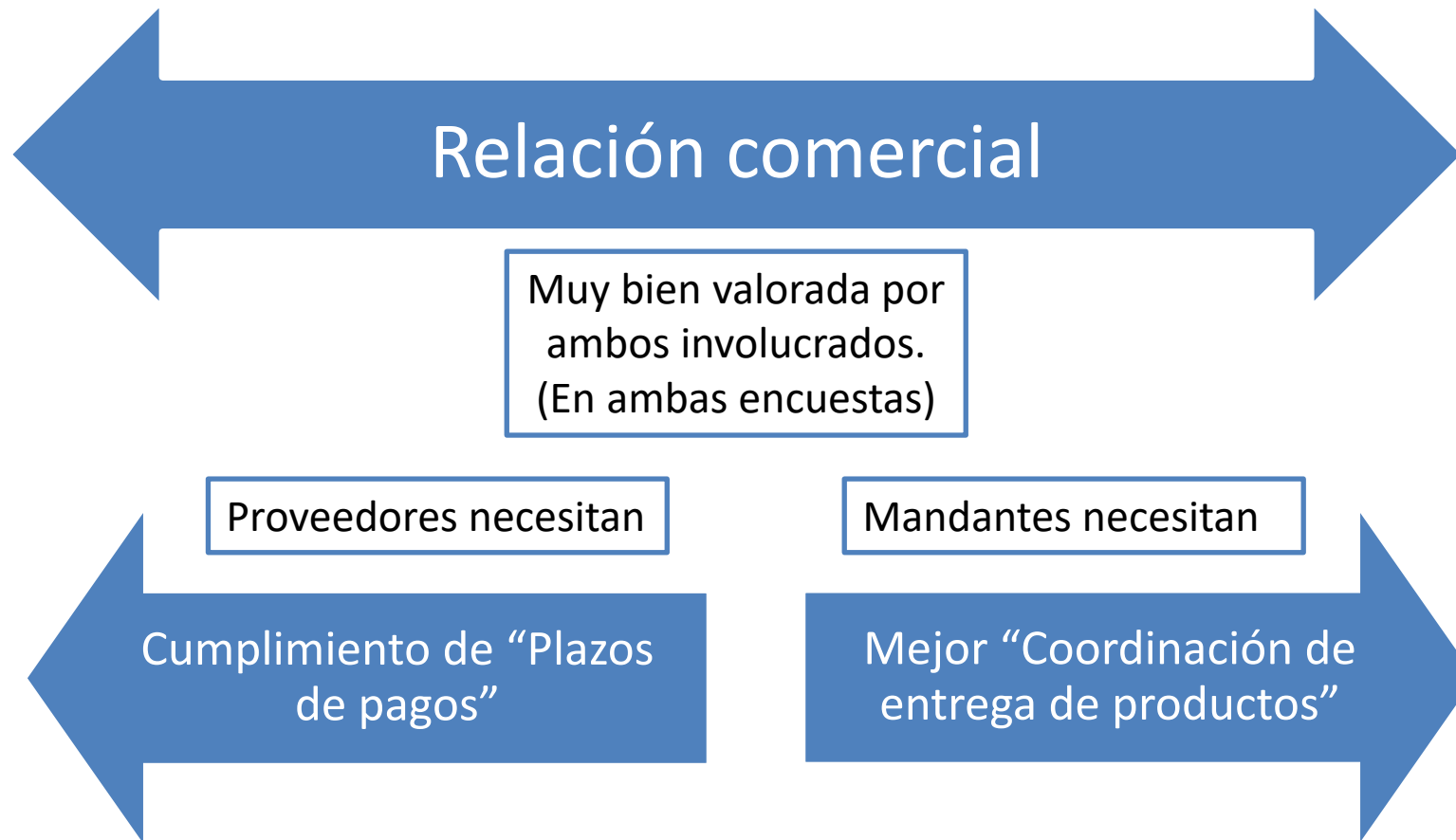
Elementos:

Contratos  
Ordenes de Pago  
Facturas

## Resumen Síntesis Relaciones Mandante-Suministros

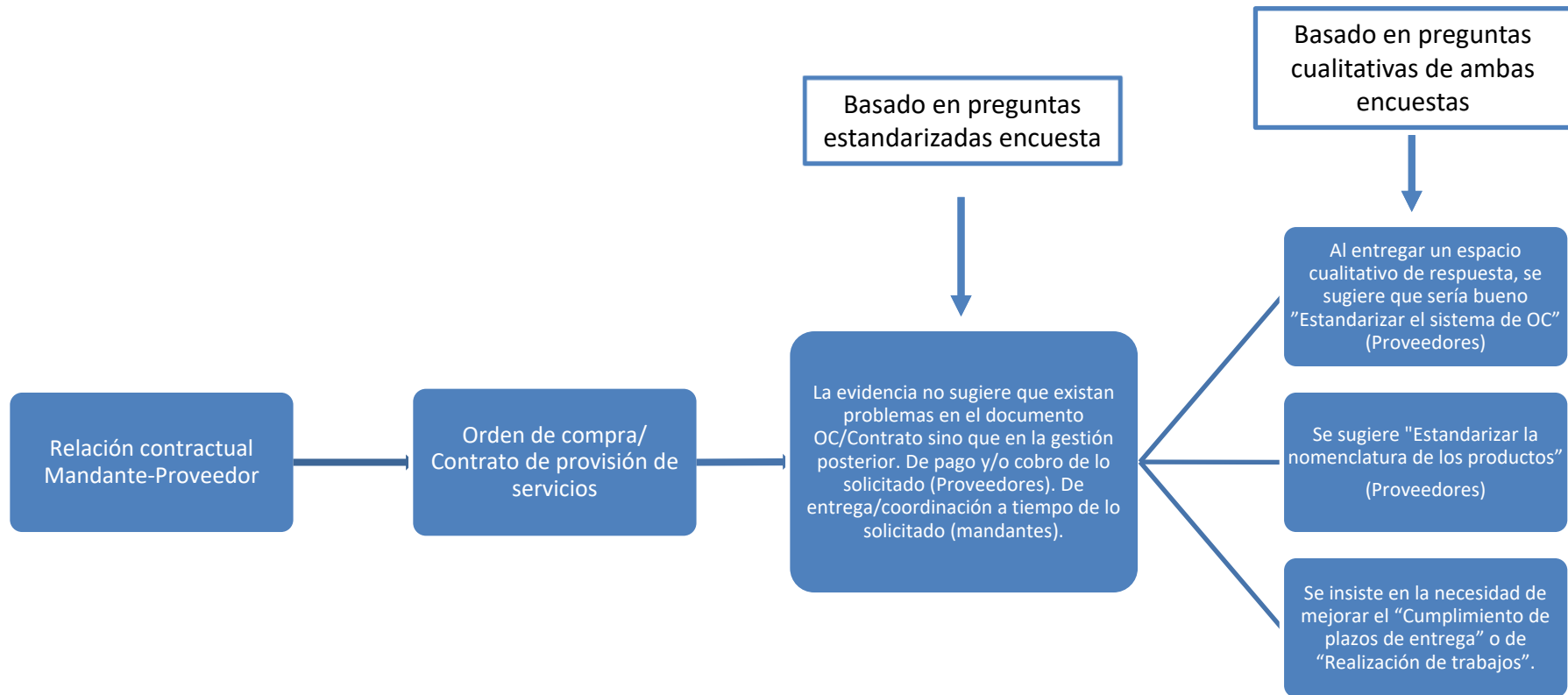
¿hay diferencias entre mandante/contratistas y contratistas/suministros?

QUÉ REPORTAN LOS MANDANTES, QUÉ REPORTAN LOS SUMINISTROS (PROVEEDORES)



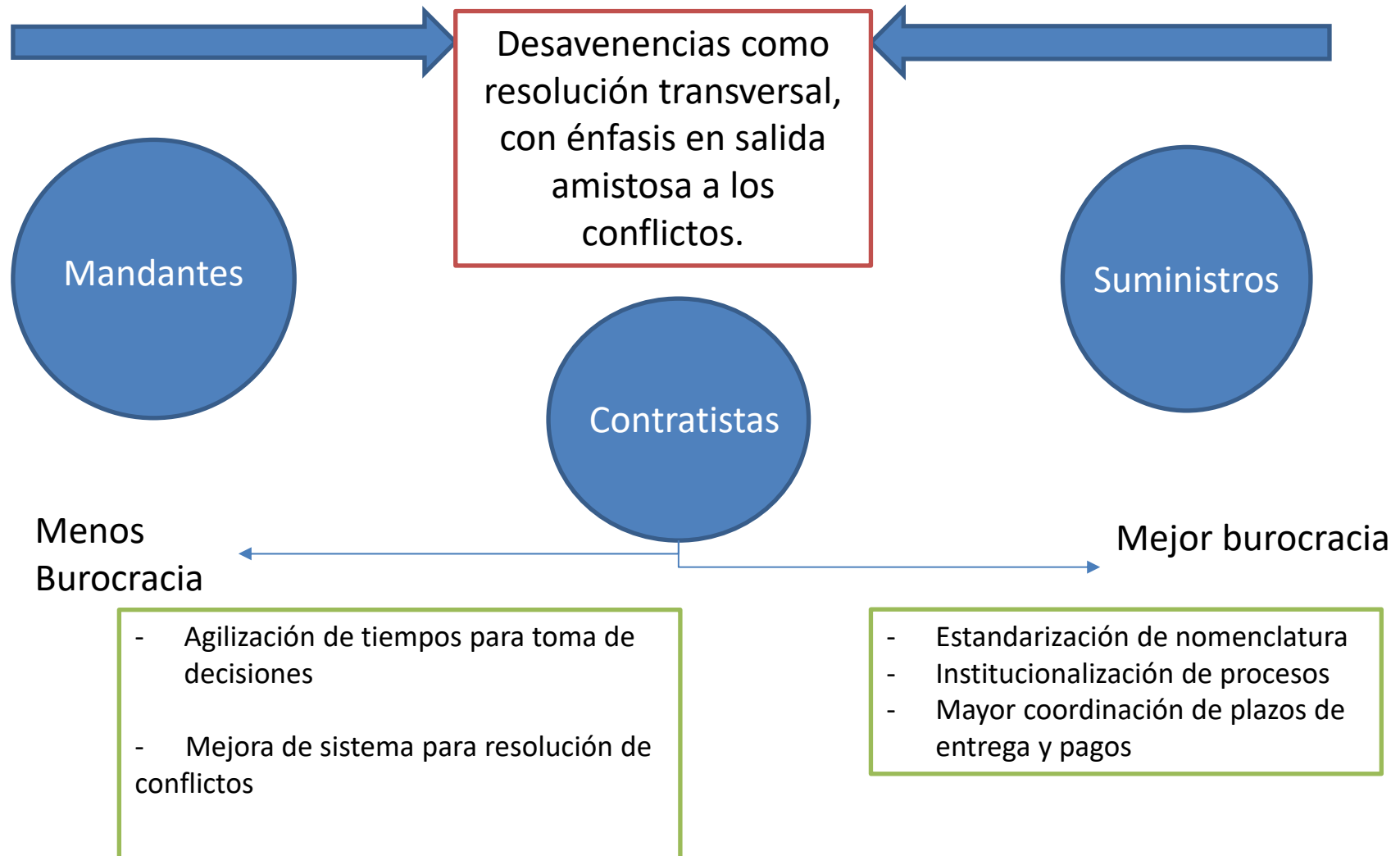


¿Las dificultades en las relaciones contractuales se deben a que están mal definidas desde los mandantes, y eventualmente esto termina afectando a los suministros?



Nota metodológica: Este tipo de aspectos pueden ser analizados más en detalle por medio de instrumentos abiertos de carácter cualitativo y no por vía de instrumentos estandarizados como los que se utilizan aquí, pues, es necesario conocer como se definen desde los mismos entrevistados cada una de las partes del proceso.

En términos generales...



# Ecosistema

- Dado que es inevitable la existencia de hitos de conflicto, se observa en los actores una preferencia por la resolución amistosa de los mismos, primando la relación entre ellos como articuladora de la salida, a través de conversaciones y reuniones, por sobre la intervención de terceros.
- A pesar de la existencia de problemas en el proceso, la relación se evalúa más bien positivamente, debido justamente a lo señalado en el párrafo anterior. Un problema de esto, podría ser la dificultad para la entrada de nuevos actores.
- Es clara la necesidad de estructuración de los elementos que componen el proceso, especialmente aquellos que lo articulan, como Órdenes de compra y Contratos.
- Los Hitos de Conflicto, se concentran en áreas: pagos, especificaciones y entregas. Si bien algunos son propios de la actividad, la estructuración ya señalada ordenaría, haciendo disminuir su frecuencia y entregando una herramienta para conciliar posiciones.

Muchas gracias de parte del equipo de  
**GEMINES CONSULTORES**

