

Guía

Para el relacionamiento en la cadena de valor

Agradecimientos:
Miguel Fleischmann F.
Camila Ramos C.

Uno de los lineamientos estratégicos de nuestra organización es impulsar el desarrollo de cada uno de los eslabones de la cadena de valor de la construcción, puesto que una industria solo puede ser sostenible si todos sus integrantes también lo son. Para eso estamos trabajando y por eso nos hemos preocupado especialmente de contribuir a la modernización de las relaciones contractuales.

Nuestro objetivo es que exista un trato justo y equilibrado entre mandantes, contratistas, subcontratistas y proveedores. Y también que entre ellos prime el diálogo y la colaboración, además de la aplicación de mecanismos que prevengan y minimicen los conflictos y sus impactos.

Así, todos ganan. Aumenta la productividad de los proyectos, estos se pueden hacer a tiempo y según los costos previstos, se favorece el clima laboral y la seguridad de los trabajadores, las personas y las comunidades obtienen a tiempo las obras que necesitan y el país se desarrolla.

En definitiva, lo que buscamos es fortalecer las relaciones de confianza. Porque, junto con lo anterior, un sector que cuenta con este atributo se hace más atractivo tanto para los inversionistas y los mandantes como para los futuros empresarios y trabajadores, que ven en la construcción un espacio para progresar en términos ya sea empresariales o laborales y, por cierto, como personas.

De ahí que el propósito central de esta “Guía para el relacionamiento en la cadena de valor” sea, precisamente, reforzar ciertas conductas y estándares –algunos de los cuales ya son de cumplimiento obligatorio para los socios/as de nuestro gremio– y que resultan fundamentales para mantener relaciones equilibradas y colaborativas y el adecuado desarrollo de los proyectos.

Con ella estamos dando un paso importante para llevar a la práctica los dos elementos centrales de la misión de la CChC: impulsar la calidad de vida de las personas y el desarrollo sostenible de nuestra industria. Una industria más atractiva y que crea más trabajo y mejores oportunidades para todos.

JUAN ARMANDO VICUÑA
Presidente
Cámara Chilena de la Construcción

Índice

Introducción.....	7
¿Cuál es el objeto de esta guía?.....	8
¿Por qué es importante la confianza en las relaciones comerciales.....	9
¿Qué beneficios se generan como consecuencia de las mejores relaciones comerciales.....	11
¿En qué se basó esta guía?.....	12
Pilar 1 Probidad.....	13
1. Información dentro de la misma empresa (previo al contrato).....	15
2. Transparentar durante el proceso de licitación los riesgos contractuales.....	15
3. Lenguaje conocido y comunicación efectiva.....	16
4. Entrega de información y comunicación permanente durante la ejecución de los contratos.....	16
Pilar 2 Calidad del proyecto.....	17
1. Definir las especificaciones técnicas y administrativas junto con los mecanismos de verificación.....	18
2. Encargados de gestión de contratos.....	18
Pilar 3 Relación entre actores que participan en el proceso de construcción.....	19
1. Trabajo en equipo: empresas, mandantes y subcontratistas.....	20
2. Alertas tempranas recíprocas.....	23
3. Pago oportuno.....	25
Pilar 4 Prevención y resolución temprana de controversias.....	29
1. Negociación directa entre las partes.....	31
2. Mecanismos de resolución temprana de controversias con participación de terceros.....	31
Ventajas de la aplicación de mejores relaciones comerciales y sus factores relevantes.....	33
1. Productividad.....	34
2. Cadena de pago.....	35
Bibliografía citada.....	36



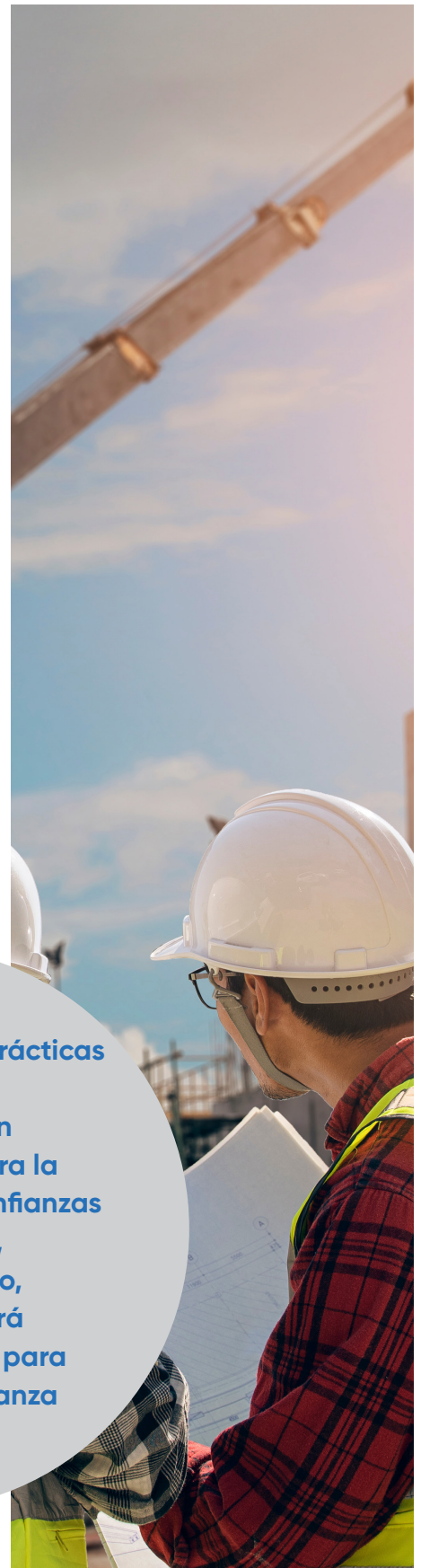
Introducción

¿Cuál es el objeto de esta guía?

Esta guía tiene por objeto entregar una directriz general de buenas prácticas en el ámbito de nuestra industria. Las buenas prácticas en las relaciones comerciales, son un conjunto de normas de conducta que promueven el correcto relacionamiento de las partes concurrentes a un contrato o relación comercial con motivo de una obra construcción y/o suministro de bienes y servicios. Este correcto relacionamiento, involucra tanto el cumplimiento de las obligaciones principales como una correcta y razonable interpretación de las normas y condiciones contractuales acordadas por los concurrentes al contrato o relación comercial.

Es fundamental que éste adecuado cumplimiento e interpretación sea transversal, es decir, debe darse al interior de cada empresa, entre las empresas concurrentes y en el ámbito de acción conjunta del contrato.

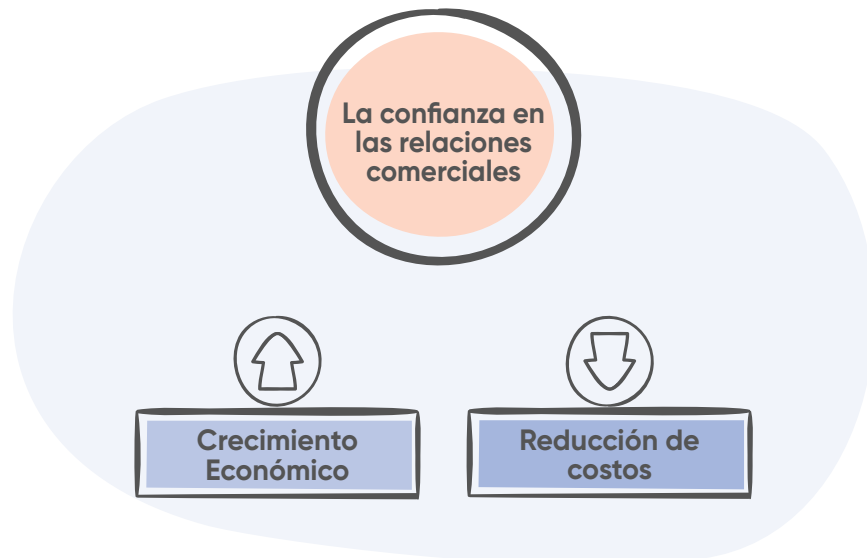
// Las buenas prácticas en las relaciones comerciales son un factor esencial para la generación de confianzas entre las partes, y, bajo ese entendido, esta guía entregará recomendaciones para fortalecer la confianza entre ellas. //



¿Por qué es importante la confianza en las relaciones comerciales?

La confianza es un factor relevante para el desarrollo económico y social de los países¹, tanto es así, que la OECD ha recomendado a sus miembros promover la confianza en la sociedad, para el logro de bienestar, cohesión social y desarrollo económico². Conforme a "Trustlab" desarrollado por la OECD, los países con más altos niveles de educación e ingreso tienen mayores niveles de confianza en otras personas³, y en términos empíricos, se ha comprobado que la inversión monetaria o económica es mayor cuando la confianza entre las partes es alta.

Un estudio de Paul J. Zak and Stephen Knack⁴, que ha sido ampliamente reconocido en el sector, muestra que engañar (y por tanto, afectar la confianza) es más probable, entre otros factores, cuando la sanción social en su contra es inefectiva y las instituciones son débiles⁵. Los resultados de este estudio son replicables a relaciones como las de los financistas y deudores; empleados y empleadores; clientes y prestadores de servicios; aseguradores y asegurados y grandes empresas como las de retail con sus consumidores.



1. OECD (2017)
 2. Radovic (2016)
 3. Disponible en la página web: www.oecd.org/wise/trustlab.htm
 4. Zak y Knack. (2001)
 5. Idem.p.317.

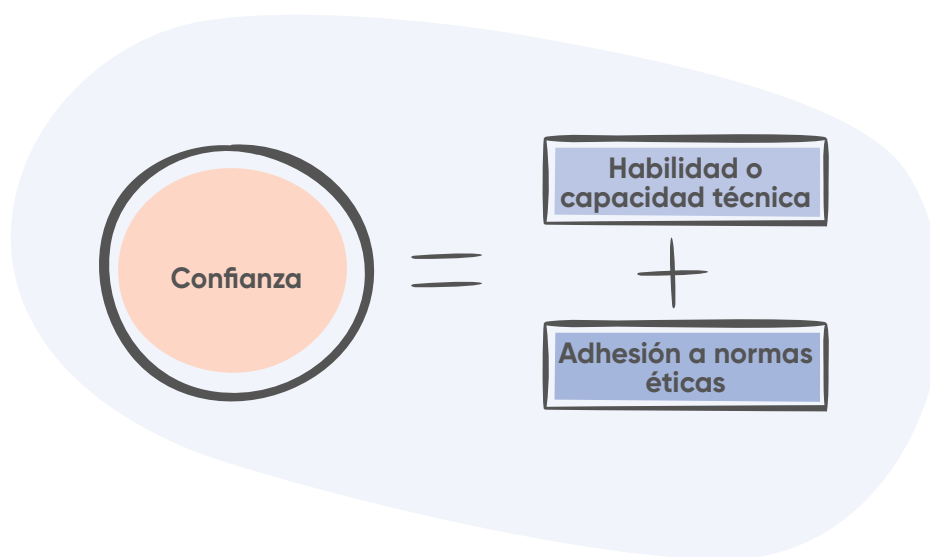
Cuando se trata de productividad, estos autores entienden a la confianza en las relaciones comerciales como **“el tiempo que los agentes ocupan en producir en vez de investigar y controlar a sus intermediarios”**⁶. Lo anterior, se debe a que una mayor confianza implica reducir los costos de transacción, lo que permitiría invertir ese tiempo ahorrado en desarrollar el proyecto o negocio.

Para nuestra sociedad, ha sido difícil desarrollar mecanismos efectivos y de bajo costo que permitan exigir el cumplimiento de los contratos en caso de que la contraparte no esté llano a cumplir de la forma que se había acordado⁷. Una muestra de lo anterior es la percepción de la poca aplicación que tiene la ley de pronto pago en Chile, y otras similares que se han dictado en otras partes del mundo, siendo, por tanto, una alternativa altamente atractiva el desarrollo de medidas no coercitivas que promuevan un cumplimiento de lo acordado.

La confianza se basa en dos tipos de expectativas⁸:

- La habilidad o capacidad técnica de la empresa que nos prestará un servicio adecuado; y
- Que la contraparte esté dispuesta a cumplir con sus promesas en virtud de su integridad moral, entendiéndose por tal **“la adhesión a ciertas normas éticas por parte del actor en que se confía”**⁹. La adhesión a este principio llevaría a las partes a estar dispuestos a cumplir con la palabra empeñada en los procesos de cooperación.

En esta guía se pretende ahondar en este tipo de expectativas en ciertos capítulos.



6. Idem. P. 303

7. North (1990)

8. Barber, B. (1983).

9. Mayer y otros (1995).

¿Qué beneficios se generan como consecuencia de las mejores relaciones comerciales?

Hay que tener presente, que las relaciones comerciales van más allá de la transacción económica, base contractual y/o acuerdo específico entre las partes involucradas, ya que también generan efectos en la sociedad, y por tanto, inciden en el prestigio de la actividad; en la productividad y eficiencia del mercado el cuidado del medio ambiente; la calidad de vida de los trabajadores; y en el tipo de relación que se tiene con la sociedad circundante.

Cumplir con las Buenas Prácticas en la Industria de la Construcción, además de ser una conducta que contribuye en el éxito de un proyecto o de un contrato, contiene una serie de beneficios, como la minimización de los riesgos de pérdidas económicas como consecuencias de conflictos entre las partes; y el traspaso de una cultura empresarial sostenible hacia los diferentes estamentos de la empresa.

Conforme el estudio realizado por Gemines¹⁰, las empresas aprecian factores amplios e intangibles en sus relaciones comerciales, resaltando como los elementos de mayor aprecio en la gestión comercial empresarial: el trabajo conjunto, la comunicación efectiva, el buen trato en las relaciones con clientes/mandantes, la integración temprana y el pago oportuno, entre otros. Por otro lado, este mismo estudio revela que las principales causas de desavenencia están asociados a retrasos en los pagos, y problemas operacionales y de gestión. Este análisis, es un antecedente más que demuestra que promoviendo y ejecutando conductas asociadas a las buenas prácticas, es posible prevenir eventuales conflictos.

- 
- 1. La relación comercial generan efectos mas allá de los acuerdos de las partes.**
 - 2. Las mejores practicas repercuten en una mayor productividad.**
 - 3. Las buenas practicas redundan en un mejor prestigio de la industria.**

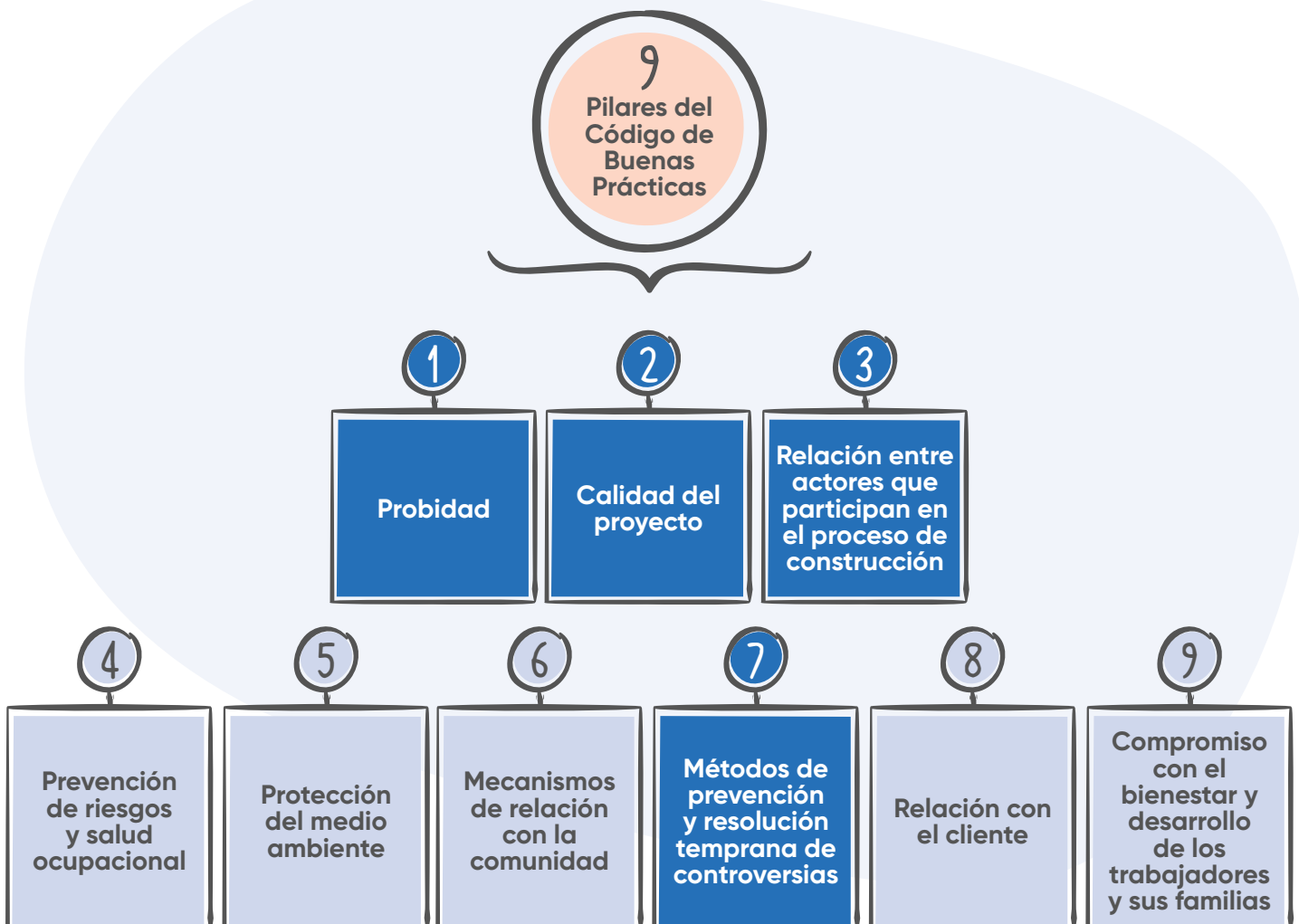
10. "Relación Comercial -Empresas Área De Suministros Con Mandantes/Clientes: Una Investigación Sobre Fuentes De Conflictividad"

¿En qué se basó esta guía?

Para este trabajo se utilizaron documentos desarrollados por la CChC, literatura especializada nacional e internacional sobre el tema, y las prácticas y costumbres de empresas del sector que se han calificado como positivas.

Particular importancia tuvo en este trabajo el “Código de Buenas Prácticas en la Industria de la Construcción” (en adelante “Código de Buenas Prácticas”) elaborado por la CChC el año 2011, ya que establece los cimientos del ámbito de aplicación de las mismas y los elementos esenciales de la práctica empresarial.

De los nueve pilares, se seleccionaron los siguientes:





Pilar 1
Probidad

Conforme al Código de Buenas Prácticas, la buena fe impone ***“el deber de comportarse correcta y lealmente en las relaciones mutuas, desde el inicio de las tratativas o negociaciones hasta momentos incluso posteriores a la ejecución de un proyecto”***.

En este apartado, el Código entrega un amplio listado de conductas recomendadas, respecto a las cuales nos enfocaremos en aquellas relativas a la **administración de los contratos, entregando recomendaciones que generen una mayor confianza entre las partes.**

Como se ha concluido por socios de la CChC, no obstante que se debe respetar la normativa vigente y el respectivo marco contractual, el éxito del contrato no sólo depende de las estipulaciones que éste contiene, **sino que también de la forma en que se ejecuta, ya que un cumplimiento correcto y leal, disminuye las probabilidades de que se generen conflictos.**

Tal como se explicó en el capítulo introductorio, la confianza es clave para la más eficiente ejecución de los contratos, y la falta de ésta, ha llevado a la necesidad de redactar contratos más complejos, con un alto grado de detalle y a establecer elaborados mecanismos de sanción en caso que la contraparte no cumpla con lo que prometido o contratado.¹¹

Un factor clave para fomentar la confianza entre las partes durante sus relaciones comerciales, es la colaboración y la transparencia en la información. Se ha comprobado que los participantes de proyectos de construcción, consideran que compartir conocimiento e información es uno de los 4 elementos claves para una relación contractual exitosa¹². Dentro de los factores que se mencionan, se encuentra: el trabajo en equipo, fomentar la entrega mutua de información, y un diálogo constante entre los miembros del proyecto.

Dado lo anterior, entregamos las siguientes recomendaciones en torno a la comunicación:

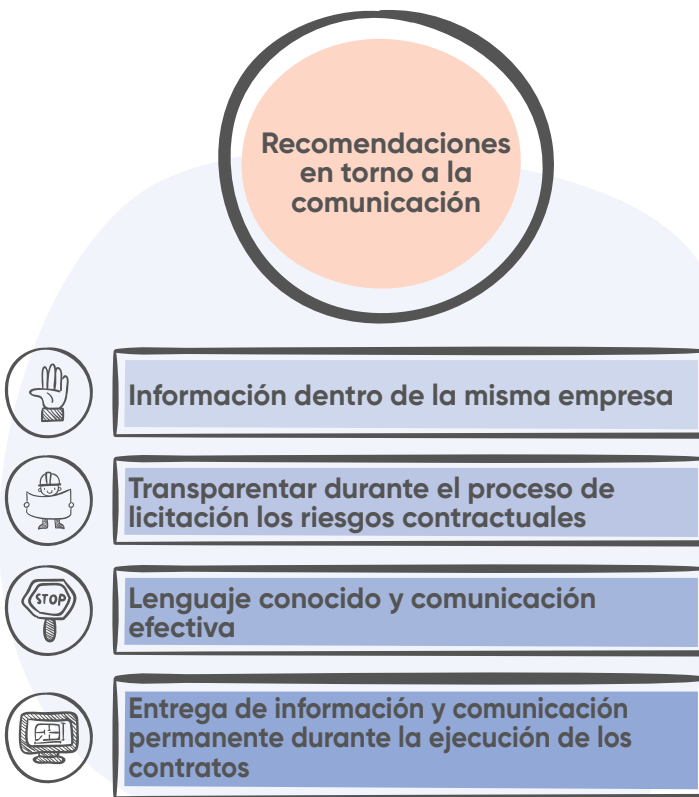
11. López y Reyes (2015).

12. Siti y otros (2015).

1. Información dentro de la misma empresa (previo al contrato)

Antes de establecer las obligaciones de la contraparte y los hitos contractuales relevantes, es indispensable fijar los elementos esenciales de esos requerimientos al interior de la empresa.

La experiencia de los distintos trabajadores permite exigir a la contraparte hitos realistas, e iniciar una comunicación interna positiva asociada a dichas relaciones comerciales, incluso antes del inicio de estas.



2. Transparentar durante el proceso de licitación los riesgos contractuales

Se recomienda que en los procesos de licitación se especifique por parte del licitante los riesgos involucrados en el contrato, y para ello, es fundamental entregar toda la información disponible, y que dichos antecedentes tengan un estándar que permitan prever, dentro de lo posible, los riesgos de las partes en la relación comercial, por tanto deben ser elaborados con un especial cuidado.

El entregar mejores antecedentes para una licitación, no sólo mejora las relaciones contractuales durante el contrato, sino que también permite mayores eficiencias respecto a ellos. En ese sentido, por ejemplo, en materia de infraestructura, el Consejo Nacional de Productividad, señala que una adecuada preinversión y diseño, permiten una ejecución expedita y ordenada de los proyectos de inversión pública, y los costos previstos¹³. Según evidencia internacional, las principales causas detrás del fracaso o éxito de un proyecto estarían en factores previos a su ejecución¹⁴. Distintos autores han evidenciado que los errores de diseño, y sus consecuentes modificaciones, afectan de manera relevante el costo de un proyecto, generando retrasos en el cronograma y reduciendo la productividad¹⁵.

Durante esta fase, al igual que en la ejecución del contrato, prevalece el principio de buena fe. Como se explicó previamente, ambas partes comparten la responsabilidad de colaborar mutuamente para asegurar el éxito del contrato.

13. Comisión Nacional de Productividad (2020). P.181.

14. Ver Factores Condicionantes del Éxito en Proyectos de Inversión. Experiencia y Lecciones Chile. (IICh,2012); <https://pdfs.semanticscholar.org/79c6/9722d22367844f6c238c987d0053eac96d26.pdf>

15. Comisión Nacional de Productividad (2020). P.185.

3. Lenguaje conocido y comunicación efectiva

En las relaciones comerciales y contractuales es necesario que los requerimientos y beneficios de las partes estén establecidas de forma clara, con un lenguaje común conocido y aceptado por las partes.

4. Entrega de información y comunicación permanente durante la ejecución de los contratos

Durante la ejecución del contrato, no basta sólo con que las partes entreguen información que consideren relevante, sino que debe existir un diálogo efectivo entre ellos, y una voluntad de resolver los imprevistos que se generen en la ejecución del mismo.

Los proyectos que se ejecutan en tiempo y forma, cuentan con una comunicación constante entre las partes y la consecuente colaboración.

Debido al gran número de participantes y su tamaño reducido, suele ser necesario que el mandante coordine las operaciones. Sin embargo, incluso con la coordinación del mandante, a menudo es difícil lograr un trabajo efectivamente organizado debido a la falta de conexión entre los procesos del proyecto.

La falta de confianza se destaca como una barrera clave para una colaboración más sólida. Esta carencia de confianza surge de los retrasos en los pagos por parte de los subcontratistas, así como de la percepción de insuficiente competencia por parte de los mandantes en la coordinación de proyectos y la toma de decisiones.

Como se mencionó previamente, la confianza está estrechamente ligada a la competencia técnica y habilidades de las partes involucradas para cumplir con las expectativas. Por tanto, en el ámbito de la construcción es fundamental la calidad del proyecto, los materiales y los servicios.

Según la Norma ISO 9000, la calidad se define como el grado en que un objeto cumple con los requisitos específicos. Considerando esta definición de calidad, se sugiere que las partes interesadas consideren los siguientes aspectos:

The image features a background of a technical architectural drawing on a grid. The drawing includes various lines, curves, and a shaded area with fine hatching. In the bottom right corner, there is a large, solid blue circular graphic that partially overlaps the drawing. The text 'Pilar 2' and 'Calidad del proyecto' is written in white, bold, sans-serif font within this blue circle.

Pilar 2
Calidad del proyecto

1. Definir las especificaciones técnicas y administrativas junto con los mecanismos de verificación

Es relevante que el acuerdo aceptado por los involucrados indique con claridad y precisión la cantidad, calidad, plazo y detalle de lo encargado.

Para lo anterior, en contratos que involucren el desarrollo de proyectos de construcción, es sumamente relevante que exista claridad y pleno acuerdo de la forma en que se verificará el cumplimiento de las obligaciones sucesivas que se dan en el curso del contrato y la oportunidad en que se realizará, de manera de evitar posibles conflictos.

El desarrollo de contratos se enriquece incluyendo métricas por hitos contractuales para validar avances por etapas.

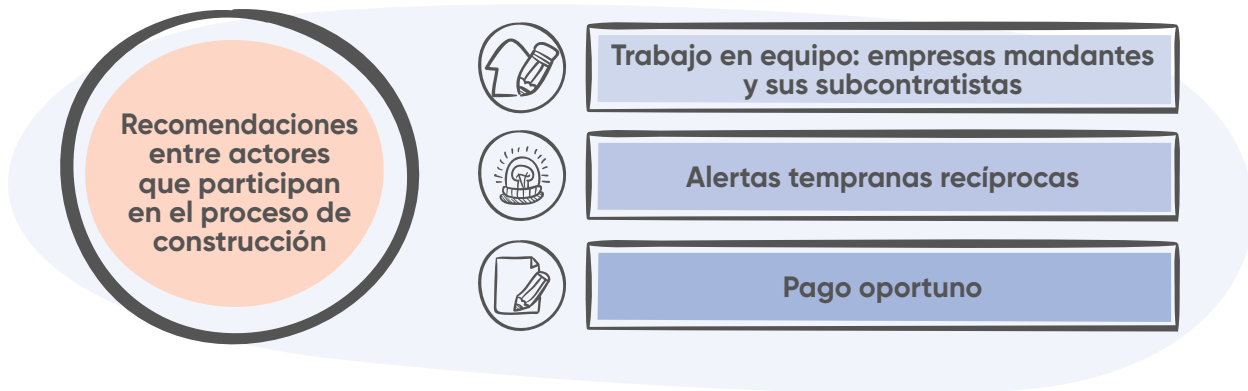
2. Encargados de gestión de contratos

Otra herramienta recomendable es la incorporación de encargados de gestión de contratos, quienes resguardan la promesa de valor expuesta en el acuerdo contractual. Basándonos en la experiencia de nuestros socios, se han registrado numerosos casos de éxito en los que la participación de administradores de contratos con experiencia práctica y conocimientos adecuados ha sido determinante.

// En ese orden de cosas, se recomienda contemplar pagos y avances de estados de pago vinculados al cumplimiento de ciertos parámetros establecidos previamente. //



Pilar 3
Relación entre actores
que participan en el
proceso de construcción



1. Trabajo en equipo: empresas, mandantes y subcontratistas

La especialización fragmentada en la industria de la construcción

Actualmente el rubro de la construcción tiene un alto grado de especialización, a tal envergadura de que ninguna empresa provee todas las especialidades por sí sola, en donde contratistas o subcontratistas, juegan un rol relevante en la ejecución de los proyectos, participando en un 80 o 90% del volumen de trabajos de construcción de diferentes tipos de proyectos¹⁶. Dado el alto número de participantes y de su pequeño tamaño, usualmente se necesita que el mandante coordine las operaciones, sin embargo, muchas veces, ni con la coordinación de los mandantes, se puede obtener un efectivo trabajo debidamente organizado, dado que los procesos de los proyectos se encuentran desconectados.

Reticencia a la colaboración e integración

Varios estudios¹⁷ respaldan la ventaja de integrar la cadena de suministro en proyectos, pero los mandantes evitan la colaboración y delegar decisiones a subcontratistas según una encuesta en Reino Unido¹⁸. Los mandantes rechazan mecanismos colaborativos y permitir que los subcontratistas y sus proveedores participen en la toma de ciertas decisiones, prefiriendo atribuir riesgos a subcontratistas en contratos tradicionales¹⁹.

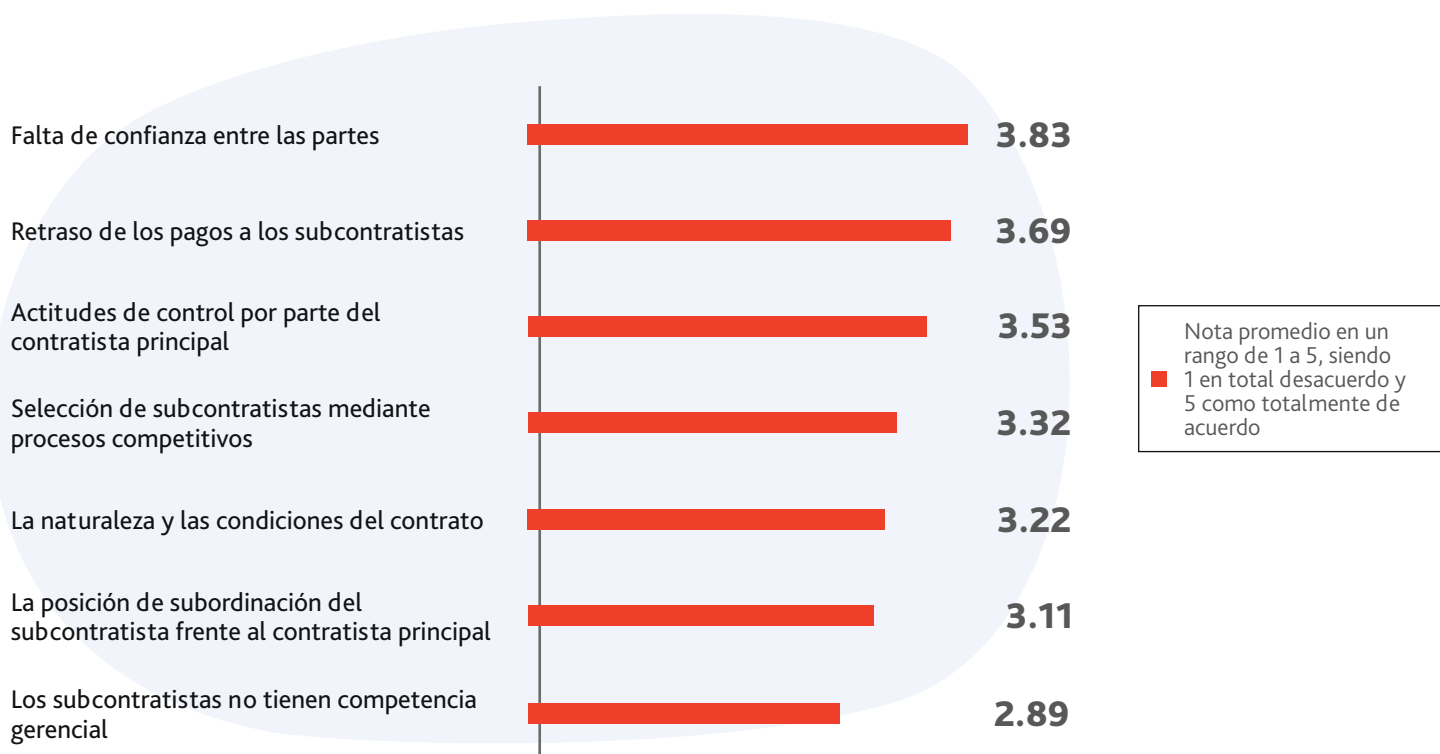
16. D. Arditi y R. Chotibhongs (2005). Hinze y Tracey (1994). "the subcontractor's view," Journal of Construction Engineering and Management, vol. 120, no. 2, pp. 274–287, 1994.

17. Dainty y otros (2001). Briscoe y otros (2001). Eriksson y otros (2007). P.McDermott, y otros (2004).

18. Obafemi y Roy Morledge. (2013)

19. Fueron entrevistados administradores de contratos, los cuales comentaban que sería difícil utilizar mecanismos de colaboración en los proyectos ya que los mandantes están acostumbrados a que los subcontratistas tomen el riesgo de manera de mantener su nivel de utilidades fijo, y que es difícil tener un enfoque colaborativo ya que no se quieren compartir pérdidas potenciales.

Se han encontrado los siguientes factores que obstaculizan la colaboración efectiva entre subcontratistas y contratistas principales en un proyecto tradicional de construcción²⁰:



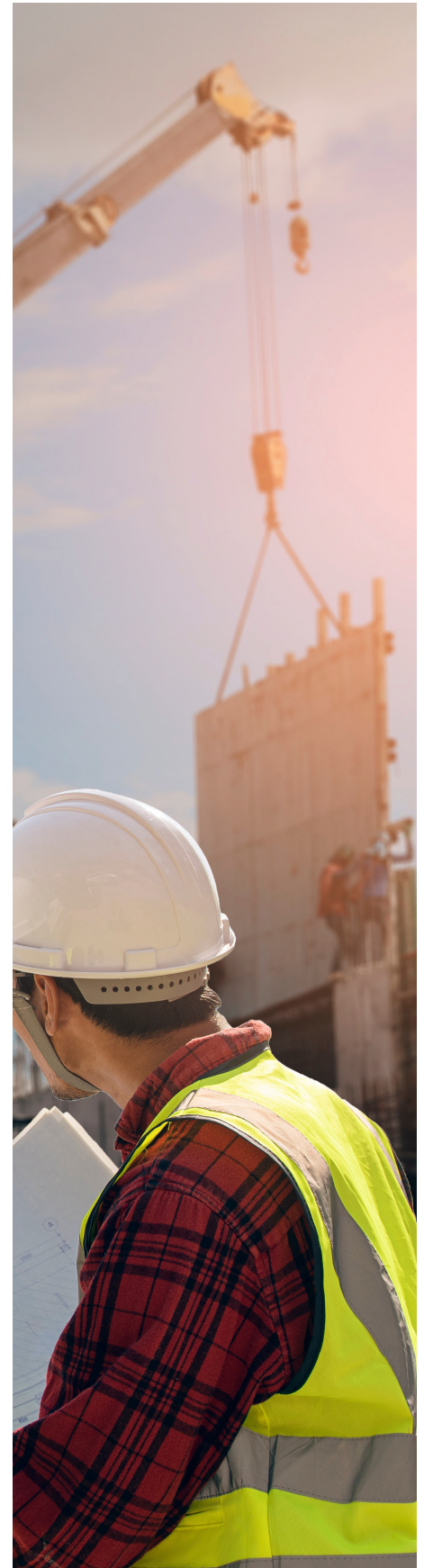
La falta de confianza es una causa destacada, atribuida a retrasos en pagos por parte de subcontratistas y a la percepción de falta de competencia por parte de los mandantes. El estudio también revela que la desconfianza del mandante se refleja en numerosos controles lo que se convierte en un exceso de procedimientos, que podrían reducirse mediante una colaboración más estrecha²¹.

20. Obafemi y Roy Morledge. (2013).

21. Tanto es así que uno de los administradores de contrato entrevistados en este estudio señalaba que, en términos de calidad, la empresa contratista debe supervisar constantemente a los subcontratistas ya que se puede dar que no tengan trabajadores calificados.

Sugerencias

Para abordar la alta fragmentación en la cadena productiva y lograr mayor eficacia, se sugiere iniciar **la integración lo más temprano posible**, incluso en las fases iniciales del diseño. Esto permitirá tomar decisiones que optimicen resultados holísticos en lugar de maximizar partes aisladas, desbloqueando el potencial de productividad. Este enfoque implica un cambio cultural hacia la colaboración y la adopción de herramientas integradoras. Además, es esencial establecer marcos contractuales que alineen incentivos y equilibren los riesgos entre las partes involucradas, creando un entorno de confianza para la colaboración. Contratos basados en modelos como el Integrated Project Delivery, que incorpora al equipo de diseño junto al mandante y contratista, y abarca las etapas de diseño y construcción, son ejemplos que alinean los objetivos individuales con el éxito general del proyecto²².



22. Estudio de productividad: Impulsar la productividad en la industria de la construcción en Chile a estándares mundiales, octubre 2020

2. Alertas tempranas recíprocas

Tal como se destacó en la introducción, las relaciones comerciales en las que se enmarca un proyecto de construcción o suministros de bienes y servicios, son más amplias que la transacción económica, base contractual y/o acuerdo específico entre las partes involucradas, impactando no sólo a las partes de la relación transaccional, sino que a la sociedad entera, **y para que se generen efectos positivos en la sociedad, es imprescindible partir con generar cimientos fuertes en la relación contractual entre las partes involucradas.**

Dado lo anterior, recomendamos el cumplimiento de los siguientes principios y prácticas:

- **Buena fe**

Este principio se traduce en relaciones comerciales sanas, que imponen a las partes un deber de activa colaboración.

- **Flexibilidad**

Un acuerdo o contrato claro permite comprender tempranamente los requerimientos y acciones de ambas partes, pero pueden existir condiciones inesperadas que afecten la normal ejecución de un contrato, los que, con la activa colaboración de las partes basadas en la buena fe, pueden ser superadas.

Bajo ese entendido, es aconsejable, establecer en el contrato parámetros o condiciones contractuales y de conducta que entreguen claridad, flexibilidad y directrices en el accionar ante posibles cambios e imprevistos.

Bajo estos principios y prácticas, recomendamos la incorporación de las alertas tempranas recíprocas en los contratos de construcción y otros asociados a los mismos.

Las alertas tempranas recíprocas, se oponen al estilo tradicional de administración de contratos de construcción, que se caracteriza por ser reactivo, en que las partes abordan las dificultades una vez que surgen. Se ha considerado que esta actitud reactiva es la causa principal de los problemas en los contratos de construcción²³, y dentro de las consecuencias negativas de una actitud reactiva, se encuentran los impactos a la productividad, retrasos en la ejecución del programa del contrato, sobrecostos, y defectos de la calidad de la obra.

Dado lo anterior, es que nacen las alertas tempranas recíprocas, que consisten en el deber de las partes de notificarse mutuamente cada vez que tomen conocimiento de alguna situación que podría afectar el desarrollo de la obra, tanto en el alcance como en plazo o en costo.

Este mecanismo es utilizado en los contratos NEC, del Institution of Civil Engineers del Reino Unido, el propósito fundamental de este modelo contractual es promover una actitud de colaboración entre las partes involucradas.

23. Meng (2014).

Elementos relevantes de la alertas tempranas recíprocas

a) Obligación

El mecanismo de alertas tempranas recíprocas, impone a las partes la obligación de informar los riesgos asociados a los contratos en que son parte²⁴. Usualmente, la comunicación de estos riesgos se hace por medio de un procedimiento preestablecido de notificación y se registra en un libro especial.

Realizar reuniones de coordinación y gestiones con miras de solucionar el problema, lo que debe constar en el mismo libro en que se registró éste.

En otras palabras, como parte del proceso de cumplimiento de la alerta temprana, las partes deben realizar la evaluación del evento que genera incertidumbre y determinar las medidas a efectuar para mitigar cualquier impacto en la obra o en el proyecto²⁵.

b) Riesgos a informar

Este se circunscribe a riesgos asociados a posibles variaciones del precio del contrato, su plazo o cualquier otra circunstancia que pueda afectar la normal ejecución de la obra, y en la experiencia y práctica comparada, se ha utilizado este mecanismo para alertar riesgos como condiciones no previstas en el suelo, escasez de materiales o falta de mano de obra, problemas de diseño, baja productividad, e insolvencia de subcontratistas claves²⁶.

c) Sanción

Los contratos NEC contienen una sanción en caso que no se cumpla con este mecanismo, pero dado que estamos proponiendo esto en el marco de las mejores relaciones comerciales, creemos que, para dar inicio a esta práctica, sería más adecuado no establecer una sanción.

24. Una de las innovaciones que tienen los contratos NEC4 fue la incorporación de la obligación del "project manager" de informar sobre eventuales riesgos del contrato.

25. Manyari y Ramirez (2020). La implementación del sistema de alertas tempranas para el cambio de paradigma hacia la gestión eficiente y colaborativa del proyecto Revista Derecho & Sociedad, N° 55, noviembre 2020. P.146.

26. www.base-quantum.co.uk/early-warning-process-under-nec/

3. Pago oportuno

3.1. Causa y efecto de falta de pago oportuno

Conforme el estudio “Late payment in the construction sector”²⁷ desarrollado por el Observatorio Europeo del Sector Construcción a nombre de la Comisión Europea, el no pago oportuno produce los siguientes efectos:

a) Falta de liquidez

La mayor consecuencia del pago tardío es la afectación del flujo de caja que genera, y representa un aspecto importante en el acceso a financiamiento de las compañías. Para enfrentar los problemas de flujo de caja, las compañías acceden a créditos o garantías que podrían ser evitadas. En particular, 1 de cada 10 empleadores ingleses están forzados a pagar tarde a sus trabajadores por el pago tardío de sus clientes²⁸.



b) Baja productividad de empresas

Las empresas de la construcción requieren de liquidez para hacer frente a su funcionamiento diario y **para emprender negocios nuevos**. La falta de pago oportuno tiene como consecuencia la falta de crecimiento de las empresas, retraso en inversiones y puede devenir en la reducción del equipo de trabajo.

Según encuestas realizadas en UE en el sector de la construcción, el 26% de las empresas declararon que si fueran más expeditos sus pagos podrían contratar a más empleados.

c) Insolvencia de empresas y un efecto diferido a lo largo de la cadena productiva

Conforme una encuesta realizada en Italia, 58% de las empresas de la construcción admiten retrasar el pago de sus proveedores y subcontratistas para lidiar con los atrasos de los pagos por parte del sector público.

27. European Construction Sector Observatory (2020).

28. Federation of Small Business (2018)

Un ejemplo a destacar fue el de la empresa inglesa Carillion, que quebró el año 2018, en gran parte por falta de liquidez, que significó la pérdida de 75 mil puestos de trabajo y pérdidas financieras a más de 30.000 empresas subcontratistas²⁹.

d) Los pagos morosos implican una barrera de entrada para las empresas

Las empresas deben invertir tiempo y dinero para "perseguir" los pagos adeudados. Si bien en Chile no existe una estimación del tiempo que las empresas deben pasar en esto, en Reino Unido se descubrió que las medianas y pequeñas empresas dedican por lo menos 1,2 días al mes en perseguir pagos morosos.

Este informe, también ahonda en las causas de la falta de pago oportuno, en donde destaca las siguientes:

Disputas infundadas sobre la calidad de los bienes y los servicios (principal causa)

e) Burocracia

En razón de los largos plazos que duran los proyectos de construcción, los procesos de pago se parcializan en etapas:

1. En algunos casos con adelantos.
2. El proceso interno de cada empresa para realizar el pago.
3. Pago final.

Cada una de estas etapas en sí son lentas, e involucran burocracia documentaria. Contratistas y subcontratistas deben proveer bastante información cuando requieren el pago.

f) Problema cultural

Cambiar estos comportamientos requiere tiempo, evidencia e incentivos, para que finalmente todas las empresas vean que los pagos morosos perjudican a todos.

g) Falta de equilibrio entre las partes

Algunas grandes empresas tienden a usar su posición de ventaja en la relación para retrasar intencionalmente los pagos en favor de sus propias ventajas financieras.

Dada esta condición de ventaja, los proveedores tienden a aceptar estos pagos morosos y no inician acciones judiciales para exigir el pago de lo debido.

En Europa existen situaciones de pago "injustas", contrarias a la buena práctica comercial, buena fe y al trato justo, en donde se justifica el no pago a causas que van más allá de la naturaleza del producto o servicio. Ello plantea complejidades prácticas o desviaciones del período de pago generalmente aceptado, que es de 30 a 60 días según la Directiva Europea N°7 de 2011.

29. Prensa internacional del año 2019 y 2019 disponible en www.pymnts.com/news/b2bpayments/2019/levelsetfinding-right-incentives-fasterconstruction-payments/ y www.theguardian.com/business/2020/jan/15/carillioncollapse-two-years-on-government-has-learned-nothing

3.2. Soluciones

En Europa se han realizado distintas políticas públicas tendientes a solucionar esta práctica, en ese sentido se distinguen distintos tipos de regulaciones, están aquellas “estrictas”, a las que se contraponen las “suaves”, y las “preventivas” y “correctivas”³⁰.

A continuación, se ilustran este tipo de medidas y en el momento que se aplican:

	MEDIDAS PREVENTIVAS	MEDIDAS CORRECTIVAS
REGULACIÓN ESTRICTA	Medidas relativas a factura	Mecanismos de regulaciones de conflictos
	Transparencia de pago	Sanciones
	Antes y durante la transacción	Después de la transacción
REGULACIÓN SUAVE	Códigos de Buenas practicas	Mediación
	Campañas comunicacionales	

A continuación, mostramos un cuadro que compara las distintas herramientas en países de la UE:

POLÍTICAS E INSTRUMENTOS QUE ABORDAN LA MOROSIDAD EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA UE

PAÍS	REGULACIONES DUROS				REGULACIONES SUAVES	
	LEYES MÁS ERICTAS	TRANSPARENCIA DE LA PRÁCTICA DE PAGO	PRÁCTICA DE GESTIÓN DE FACTURAS	SISTEMA DE RESOLUCIÓN DE DISPUTAS Y SANCIONES	ACTIVIDADES DE SENSIBILIZACIÓN	CÓDIGOS DE BUENAS PRÁCTICAS
ESPAÑA					↗	
FRANCIA		↗	↗	↗	↗	
IRLANDA	↗			↗		
ITALIA						↗
REINO UNIDO	↗	↗	↗	↗	↗	↗

Fuente: Informe analítico del Observatorio del Sector de la Construcción Europeo del año 2020

Existen códigos de buenas prácticas en Estados Unidos y en parte de la Unión Europea, como en Estonia, Letonia y Hungría. Este último país, prohíbe el mal uso de la posición dominante en el sector de la construcción y persigue las malas prácticas, entendiendo como tales el pago más allá del plazo razonable.

En Latinoamérica, Colombia tiene la ley N°2.024, del 23 de julio de 2020 que adopta normas de pago en plazos justos en el ámbito comercial, que establece gradualidades de 60 a 45 días de pago de las obligaciones contractuales. Dicha normativa, exceptúa a las relaciones entre grandes empresas, quienes podrán establecer otros plazos.

30. European Construction Sector Observatory (2020).

En Chile, las Leyes 21.131, 21.193, 21.203 y 21.217 han modificado reiteradamente estas normas, estableciendo que, si hay incumplimiento, se devenga desde el primer día de retraso, y hasta la fecha del pago efectivo, con un interés corriente de 12,26% anual. El comprador o beneficiario del producto o servicio que esté en incumplimiento deberá pagar una comisión fija, equivalente al 1% del saldo insoluto adeudado.

En el caso del sector público, se generan responsabilidades administrativas para los funcionarios que retrasen el pago, tras un sumario que puede establecer sanciones disciplinarias, que van desde descuentos en la remuneración hasta su destitución.

3.3. Recomendaciones

1. En este contexto, es esencial establecer un enfoque sistemático que demuestre de manera verificable la voluntad de cumplir con los compromisos de pago en los plazos preestablecidos. Además, se debe reconocer que la formalización de directrices y la adopción de buenas prácticas en relación con los pagos oportunos, no solo conllevan beneficios evidentes, sino que también influyen en una estrategia preventiva en múltiples procedimientos y en la integración efectiva de códigos internos. Dado esto, recomendamos lo siguiente para un efectivo pago oportuno.
2. Propender a la fluidez de las cadenas de pago, lo que exige necesariamente el pago a tiempo a los contratistas.
3. Buenas prácticas asociadas a las facturas:
 - La facturación quedará desvinculada de cualquier otro evento que no esté contenido en los contratos que vinculan a las partes y le impida al proveedor emitir las facturas respectivas por los bienes entregados o servicios prestados.
 - No requerir al proveedor retraso de emisión de factura para evitar el pago de ésta conforme la ley.
 - Establecer un canal de comunicación constante para la validación de facturas por parte del pagador. En situaciones en las que se presente rechazos, observaciones, discrepancias o desacuerdos, es imprescindible que dichas incidencias sean abordadas conjuntamente con los responsables jerárquicos en la empresa correspondiente, considerando la viabilidad de pagos parciales si resultara pertinente.
 - Evitar descuentos asociados a la factura por parte del pagador.
4. Considerar un mecanismo alternativo de resolución de controversias, en caso de un cumplimiento disconforme que justifique el no pago del contratista o comprador, como podría ser la negociación, que se tratará en el siguiente apartado.
5. Promover la integración de incentivos en los objetivos empresariales, orientados a agilizar los pagos a proveedores en plazos más ajustados que los requerimientos legales, al mismo tiempo que se impulse la reducción de posibles contratiempos en el proceso de facturación.

Hacemos presente que es mandatorio seguir el ordenamiento jurídico, y en ese sentido se debe dar cumplimiento a la Ley N° 21.131 que establece el pago a treinta días. Las empresas tienen el deber de informar y registrar el estado de los pagos y estar al tanto de los aspectos jurídicos y prácticos respecto del cobro de los intereses y comisión, una vez que se ha producido un incumplimiento de pago.

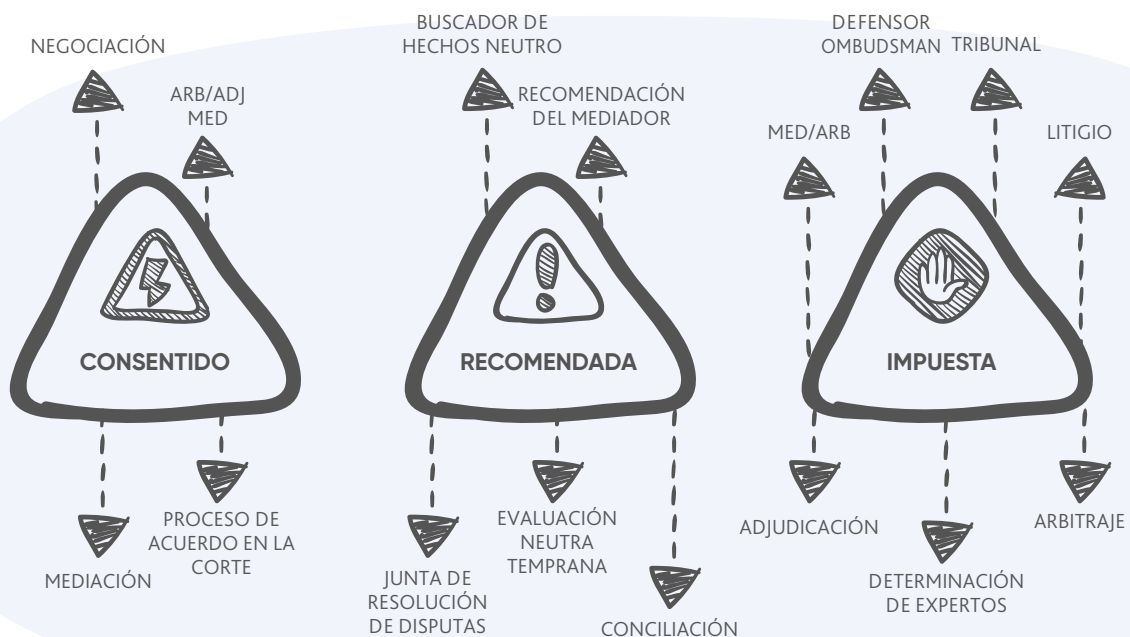


Pilar 4
Prevención y resolución temprana de controversias



A nivel internacional, dentro del espectro de los niveles o métodos de solución de controversias, los mecanismos alternativos, han tenido una preponderancia cada vez mayor en comparación a los sistemas tradicionales, siendo los principales, la transacción, la negociación directa, la mediación, la conciliación, la adjudicación y el arbitraje y, en un nivel particular, los "ombudsman" (instituciones a cargo de la defensa de determinados particulares como los menores, del ciudadano, del consumidor, etc.)³¹.

ESPECTRO DE RESOLUCIÓN DE DISPUTAS



31. Klee (2017).

Los conflictos pueden impactar directamente los costos y plazos del proyecto, por lo que es necesario regularlos anticipadamente y definir alternativas para resolverlos.

Conforme el Manual Derecho de la Construcción³², los mecanismos de resolución de conflictos más relevantes son dos:

1. Negociación directa entre las partes

Mecanismo simple, rápido y económico. No requiere recurrir a otras instancias, pero no siempre se utiliza porque quienes negocian son las mismas partes interesadas en el problema a resolver. Es fundamental la capacidad de poner distancia y objetividad para lograr llegar a un acuerdo.

Para que las negociaciones directas se conviertan en una práctica normal, es recomendable que el contrato incluya una cláusula especial que defina el procedimiento para llevar adelante las negociaciones, el plazo y quienes participarán de la misma.

Si se inicia un procedimiento voluntario de negociación y éste fracasa, los involucrados pueden acudir a otros medios de solución de las controversias.

2. Mecanismos de resolución temprana de controversias con participación de terceros

La función de estos mecanismos es escuchar a las partes en sus desavenencias, revisar los documentos y argumentos, y concluir el procedimiento mediante una recomendación, que podrá ser o no vinculante para ellas, según lo que éstas acuerden previamente. Dentro de estos se encuentran:

- **Dispute Boards:** "Sistema alternativo y anticipado de resolución de controversias, donde un panel de expertos independiente, constituido usualmente al inicio de la ejecución del contrato, ayuda a las partes a resolver desacuerdos a través de la asistencia informal y la emisión de recomendaciones o decisiones, según el modelo adoptado"³³.
- **Mediación:** Las partes en disputa negocian directamente asistidas por un mediador que puede ser un tercero independiente designado de mutuo acuerdo, al momento de celebrar el contrato, o bien ser designado cuando surge el conflicto. El mediador debe contar "con la confianza de las partes que lo designan para que sus opiniones o sugerencias influyan positivamente en el desenlace de la disputa"³³. "El mediador procura acercar a las partes buenamente, proporcionándoles condiciones que ellas son libres de aceptar o no".

La mediación es voluntaria, no es vinculante ni obligatoria. Su ventaja más evidente es que puede resolver una disputa en un tiempo y costo razonable, y, a través del diálogo, permite recomponer las relaciones y las confianzas entre el mandante y el contratista, lo cual resulta fundamental para la adecuada ejecución de un proyecto.

32. Zaldivar y Rios (2016).

33. Idiem. P.285.

En este punto, es relevante destacar, que la CChC celebró un convenio de colaboración con el Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Santiago (CAM), mediante el cual las empresas socias podrían acceder al programa de mediaciones pro bono, lanzado por la Cámara de Comercio de Santiago y el Ministerio de Economía, que busca contribuir a la solución temprana de controversias.

Como hemos mencionado en este documento, la interacción entre las partes, la comunicación efectiva, la claridad de los acuerdos comerciales y la definición de deberes y responsabilidades, facilitan la resolución temprana de conflictos dentro de un acuerdo o relación comercial.

Dentro de las herramientas disponibles de la CChC están:

- **Tribunal de Honor:**³⁴ Es el órgano encargado de conocer y juzgar la conducta de socios y socias, cuando se les imputen eventuales incumplimientos a los cuerpos normativos, manuales o documentos mencionados en el artículo primero del reglamento: Procedimiento Sancionatorio En Materias Éticas.
- **Comité de Ética y Conducta:**³⁵ Establece un conjunto de criterios, normas, pautas y reglas que deben ser observadas por todas las personas que conforman la CChC: sus colaboradores y colaboradoras, autoridades gremiales, socios y socias que participan e interactúan en instancias gremiales en Santiago, regiones y en el extranjero.

El Código de Ética y Conducta norma la actuación ante diferentes situaciones cotidianas, en actuaciones individuales y en relaciones de trabajo entre pares, jerárquicas, con socios y socias y sus representantes, con proveedores, terceras partes, corporaciones y fundaciones sin fines de lucro de CChC, y con autoridades o funcionarios del Estado.

- **Canal de Denuncias:**³⁶ Es un medio que permite a socios, socias, al equipo CChC, y a otras personas como proveedores, asesores u otros, informar irregularidades o incumplimientos al Código de Ética y delitos asociados a la Ley 20.393. Este Canal de Denuncias es administrado de forma independiente por la empresa Resguarda, con experiencia en la gestión de denuncias, asegurando su confidencialidad. La recepción, investigación y resolución de los casos denunciados será supervisada por el Comité de Ética y Conducta, quienes asegurarán que a cada denunciante se informe apropiadamente del seguimiento del caso.

34. Más información en Página Web: <https://cchc.cl/tribunal-de-honor>. Reglamento: Procedimiento Sancionatorio En Materias Éticas <https://cchc.cl/uploads/basica/archivos/reglamento-procedimiento-sancionatorio-en-materias-eticas2019.pdf>

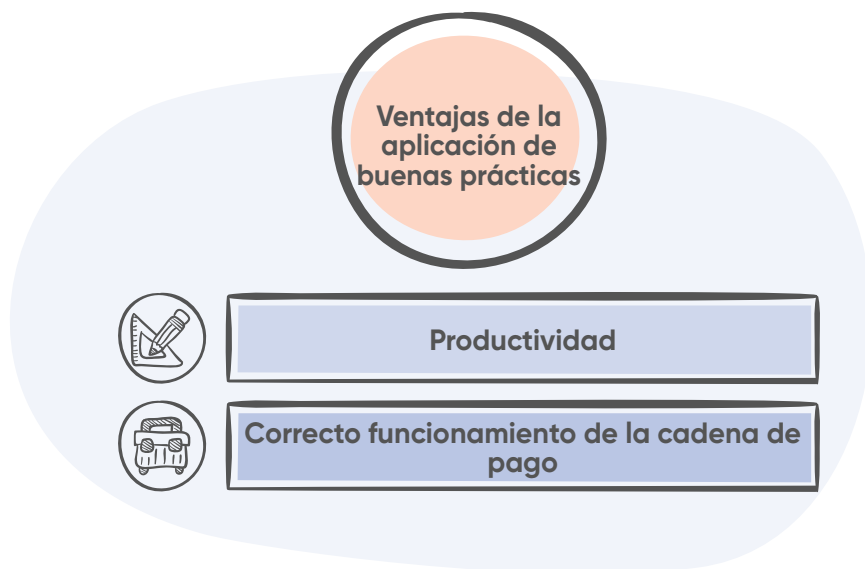
35. Ver información complementaria en <https://cchc.cl/uploads/basica/archivos/codigo-de-etica-y-conducta-cchc.pdf>

36. Ver información en: <https://cchc.cl/canal-denuncias>





**Ventajas de la
aplicación de mejores
relaciones comerciales y
sus factores relevantes**



1. Productividad

El estudio encargado a Matrix en el año 2020³⁹ indica que la productividad de la industria de la construcción se encuentra en el nivel inferior que otros rubros productivos del país e identifica como el componente más relevante de esta baja productividad, la existencia de conflictos contractuales que se transforman en controversias judiciales, una de cuyas posibles consecuencias es la paralización de obras y, por lo tanto, una extensión innecesaria de las mismas.

Si se considera que las buenas prácticas ayudan sustantivamente a anticipar y resolver los problemas entre las partes, su implementación trae como efectos esperables menores grados de conflictividad y un aumento en la productividad de la obra o proyecto.



2. Cadena de pago

Asimismo, en base de la experiencia de la Unión Europea, una de las variables más relevantes para una adecuada productividad es el correcto funcionamiento de la cadena de pago, dado que la liquidez de las empresas permite su correcto y fluido funcionamiento en su capacidad de inversión en activos productivos y en capacitación del recurso humano, factores que son relevantes en la ecuación de productividad de un proyecto. Como contraparte, el inadecuado funcionamiento de la cadena de pago agrega un grado de conflictividad entre las partes que desvía la atención y funcionamiento de la actividad principal, incidiendo en forma negativa en la productividad.

Es común leer y escuchar la opinión negativa de algunos grupos de la sociedad sobre las empresas y empresarios, motivado principalmente por malas prácticas al interior de las empresas (clima laboral), como en el relacionamiento entre empresas concurrentes a un proyecto y en sus relaciones con la comunidad y su entorno. En beneficio del prestigio de la actividad empresarial y de los empresarios es también necesario adoptar mejores relaciones comerciales dentro de las empresas y hacia su ámbito de acción o influencia.





Bibliografía citada

- Arditi David and Ranon Chotibhongs (2005): "Issues in subcontracting practice," Journal of Construction Engineering and Management, vol. 131, no.8.
- Barber, Bernard. (1984): "The logic and limits of trust". American Political Science Review, vol. 78, N°1.
- Cámara Chilena de la Construcción A.G (2011): "Código de Buenas Prácticas en la Industria de la Construcción". Aprobado en el Consejo Nacional N°362 de noviembre de 2011. Disponible en: <https://cchc.cl/uploads/basica/archivos/codigo-de-etica-y-conducta-cchc>. Fecha de consulta: 24 de mayo de 2022.
- Cámara Chilena de la Construcción A.G. "Reglamento Procedimiento Sancionatorio En Materias Éticas". Disponible en: <https://cchc.cl/uploads/basica/archivos/reglamentoprocedimiento-sancionatorio-en-materias-eticas-2019.pdf> Fecha de consulta: 24 de mayo de 2022.
- Cámara de Comercio de Santiago: "Código de Buenas Prácticas". Disponible en: www.ccs.cl/wp-content/uploads/2020/01/codigo_buenas_practicas.pdf Fecha de consulta: 24 de mayo de 2022.
- Comisión Nacional de Productividad (2020): Estudio de productividad: Impulsar la productividad en la industria de la construcción en Chile a estándares mundiales. Disponible en: www.cnep.cl/estudios/hallazgos-recomendaciones/construccion/. Fecha de consulta: 24 de mayo de 2022.
- Dainty Andrew, Briscoe Geoffrey and Millett Sarah (2001): "Subcontractor perspectives on supply chain alliances," Construction Management and Economics, vol. 19, no.8.
- Emily Au Yeung – Quantity Surveyor (2021): "Early warning process under the NEC: is it effective in practice?". Disponible en: www.base-quantum.co.uk/early-warningprocess-under-nec/. Fecha de consulta: 24 de mayo de 2022.
- European Construction Sector Observatory (2020): Indicators on late payment in the construction sector. Disponible en: www.fiec.eu/application/files/6616/0259/5873/2020_Analytical_Report_Late_Payment_in_Construction.pdf. Fecha de consulta: 24 de mayo de 2022.
- Federation of Small Businesses (2018): "Pay it forward – Lessons and recommendations for Europe from the UK payment landscape". Disponible en: https://amaiz.com/documents/pay_it_forward.pdf Fecha de consulta: 24 de mayo de 2022.
- G. Briscoe, A. R. J. Dainty, and S. Millett (2001): "Construction supply chain partnerships: skills, knowledge and attitudinal requirements," European Journal of Purchasing and Supply Management, vol. 7, no.4.
- Gemines (2017-2018): Estudios de Conflictividad: "suministros con mandantes", "Especialistas-subcontratistas con mandantes" y "mandantes con suministros".
- Gemines (2021): "Estudio Relación Comercial Empresas Área De Suministros Con Mandantes/Clientes: Una Investigación Sobre Fuentes De Conflictividad de diciembre de 2021".
- Jimmie Hinze and Andrew Tracey (1994): "Contractor-subcontractor relationship: the subcontractor's view," Journal of Construction Engineering and Management, vol. 120, no.2.

- López, Fernando y Reyes, Robinson (2015): "Confianza pública y desarrollo económico". Observatorio económico n°93. Disponible en: <https://fen.uahurtado.cl/2015/articulos/observatorio-economico/confianza-publica-y-desarrollo-economico/>. Fecha de consulta: 24 de mayo de 2022.
- Manyari y Ramírez (2020): "La implementación del sistema de alertas tempranas para el cambio de paradigma hacia la gestión eficiente y colaborativa del proyecto ". Revista Derecho & Sociedad, N°55.
- Marcela Radovic (2016): "Luces para salida de la crisis de confianza en el sector de la construcción en Chile". Revista Construcción Minera , N°16.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995): "An Integrative Model of Organizational Trust". The Academy of Management Review, 20(3).
- North, D. C. (1990): Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press.
- Obafemi Akintan and Roy Morledge (2013): "Improving the Collaboration between Main Contractors and Subcontractors within Traditional Construction Procurement". Journal of Construction Engineering Volume.
- OECD (2017): Guidelines on Measuring Trust. Disponible en: www.oecdilibrary.org/governance/oecd-guidelines-on-measuring-trust_9789264278219-en. Fecha de consulta: 24 de mayo de 2022.
- Paul Zak and Stephen Knack (2001): "Trust and growth". The Economic Journal, 111. Pymnts.com (2019): "Finding the Right Incentive for Faster B2B Construction Payments". Disponible en: www.pymnts.com/news/b2bpayments/2019/levelset-finding-rightincentives-faster-construction-payments/ Fecha de consulta: 24 de mayo de 2022.
- P. E. Eriksson, M. Dickinson, and M. M. A. Khalfan, (2007): "The influence of partnering and procurement on subcontractor involvement and innovation," Facilities, vol.25.
- P. McDermott, M. M. A. Khalfan, and W. Swan (2004): "An exploration of the relationship between trust and collaborative working in the construction sector," Construction Information Quarterly, vol. 6, no.4.
- Ríos Víctor y Zaldívar Carlos (2016): "Derecho de la Construcción". Editorial Libromar.
- Siti Abdull Rahmana, Intan Rohani Enduta,b, Nasruddin Faisola, Soleyman Paydar (2015): "The Importance of Collaboration in Construction Industry from Contractors' Perspectives". Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 129.
- The Guardian (2018): "Carillion collapse: two years on 'government as learned nothing'". Disponible en: www.theguardian.com/business/2020/jan/15/carillion-collapse-two-years-on-government-has-learned-nothing. Xianhai Meng (2014): "Is Early Warning Effective for the Improvement of Problem Solving and Project Performance?" Journal of Management in Engineering.

