

**Universidad de
Ciencias Empresariales y Sociales**

*Master en Administración y Marketing
Estratégico*

TESIS

*"Una aplicación práctica de Marketing
Industrial.*

*El Periodo de Garantía en las Obras Civiles
como valor agregado de servicio"*

Director de Tesis: **Lic. Roberto Rabouin**

Autor: **Ing. Pablo Ariel Fekete**

Diciembre del 2001

DEDICATORIA

- *A mi familia, porque aceptó renunciar a compartir momentos propios, los cuales son irrecuperables, para que yo pudiera cumplimentar esta Maestría.*
- *A la Fundación José Cartellone porque dio el apoyo necesario para poder realizar esta Maestría.*
- *Al ing. Antonio Torre y al Dr. Daniel Lago porque plasmaron con hechos concretos, su convicción respecto de la importancia que tiene para una empresa la capacitación de su personal.*

INDICE

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. OBJETIVO - PROPOSICIÓN: | 5 |
| 2. INTRODUCCIÓN: | 8 |
| 3. ALGUNAS PARTICULARIDADES DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE GRANDES OBRAS CIVILES DE INFRAESTRUCTURA..... | 10 |
| 4. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LOS CONTRATOS DE OBRAS CIVILES DE INFRAESTRUCTURA: | 13 |
| 5. DEFINICIÓN DEL PERÍODO DE GARANTÍA: | 15 |
| 5.1. ETAPA DE LICITACIÓN: | 15 |
| 5.2. ETAPA DE EJECUCIÓN DE LA OBRA:..... | 16 |
| 6. MARKETING INDUSTRIAL: | 19 |
| 7. FUNDAMENTO JURÍDICO DEL PERÍODO DE GARANTÍA:.. | 22 |
| 8. EJEMPLOS Y CITAS DE DISTINTOS PLIEGOS CONTRACTUALES: | 28 |
| 8.1. CLIENTE: DIRECCIÓN NACIONAL DE VIALIDAD DE LA REPÚBLICA | |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| ARGENTINA | 29 |
| 8.2. CLIENTE: GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE CHUBUT – MINISTERIO DE HACIENDA Y SERVICIOS PÚBLICOS. (REPÚBLICA ARGENTINA) | 34 |
| 8.3. CLIENTE: LIGHT – SERVIÇOS DE ELECTRICIDADE S.A. (ESTADOS UNIDOS DEL BRASIL)..... | 35 |
| 8.4. CLIENTE: GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS AIRES (REPÚBLICA ARGENTINA)..... | 42 |
| 8.5. CLIENTE: HIDROELÉCTRICA NORPATAGÓNICA SOCIEDAD ANÓNIMA – HIDRONOR – MINISTERIO DE OBRAS Y SERVICIOS PÚBLICOS – SECRETARÍA DE ENERGÍA (REPÚBLICA ARGENTINA)..... | 48 |
| 8.6. CLIENTE: MINISTERIO DE OBRAS PÚBLICAS Y COMUNICACIONES. (REPÚBLICA DEL ECUADOR)..... | 50 |
| 8.7. CLIENTE: EMPRESA ELÉCTRICA COLBÚN MACHICURA S.A. (REPÚBLICA DE CHILE) | 54 |
| 9. DURACIÓN DEL PERÍODO DE GARANTÍA..... | 57 |
| 10. NECESIDAD POR PARTE DEL CLIENTE DE LA EXISTENCIA DEL PERÍODO DE GARANTÍA..... | 62 |
| 10.1. CONCEPTOS GENERALES:..... | 62 |
| 10.2. REPRESENTACIÓN CONCEPTUAL DE LA CALIDAD TOTAL SEGÚN EL CLIENTE: | 69 |
| 11. SENTIMIENTOS E INTERESES APARENTEMENTE CONTRADICTORIOS ENTRE CLIENTE Y CONTRATISTA..... | 70 |
| 12. OTROS ELEMENTOS EN JUEGO DURANTE EL PERÍODO | |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| DE GARANTÍA..... | 85 |
| 12.1. FACTORES AJENOS A LOS TRABAJOS PENDIENTES | 85 |
| 12.2. CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN: | 88 |
| 13. LA RELACIÓN CLIENTE – PROVEEDOR (CONTRATISTA) | 92 |
| 14. CONSECUENCIAS ECONÓMICAS PARA EL CONTRATISTA, DERIVADAS DE LA FALTA O DE LA INADECUADA PLANIFICACIÓN DEL PERÍODO DE GARANTÍA: | 96 |
| 14.1. MODELO PARA LA MEDICIÓN DE COSTOS DE LA NO CALIDAD PARA EL CONTRATISTA: | 98 |
| 14.2. MODELO PARA LA MEDICIÓN DE COSTOS DE LA NO CALIDAD PARA EL CLIENTE: | 100 |
| 14.3. DIVERGENCIAS Y LITIGIOS: | 102 |
| 15. EL PERÍODO DE GARANTÍA COMO ELEMENTO DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE:..... | 103 |
| 16. PLANIFICACIÓN DEL PERÍODO DE GARANTÍA:..... | 108 |
| 16.1. EN LA OFERTA TÉCNICA Y ECONÓMICA DEL CONTRATISTA:... | 109 |
| 16.2. EN EL PROGRAMA MAESTRO DE OBRA (PMO): | 111 |
| 16.3. DURANTE EL DESARROLLO DE LOS TRABAJOS: | 112 |
| 17. LA FIGURA DEL RESPONSABLE PARA EL PERÍODO DE GARANTÍA:..... | 113 |
| 17.1. FUNCIONES DEL RESPONSABLE DEL PERÍODO DE GARANTÍA:.. | 114 |
| 17.2. PERFIL DEL RESPONSABLE PARA EL PERÍODO DE GARANTÍA: .. | 117 |
| 18. LISTADO DE LOS TRABAJOS PENDIENTES: | 118 |

| | | |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 19. | LOS HECHOS DAN LA RAZÓN: | 121 |
| 19.1. | PROYECTO PIEDRA DEL ÁGUILA:..... | 122 |
| 19.2. | PROYECTO SANTA BRANCA | 129 |
| 19.3. | EJEMPLO DE PLANIFICACIÓN DEL PERÍODO DE GARANTÍA :..... | 132 |
| 20. | ANÁLISIS FINAL DE LA “PROPOSICIÓN”: | 138 |
| 20.1. | “...LO MÁS CONVENIENTE Y RENTABLE PARA LOS INTERESES ...” | 139 |
| 20.2. | “...PRESENTES Y FUTUROS DEL CONTRATISTA ...”..... | 140 |
| 20.3. | “...ES ENCARAR LA RELACIÓN CONTRACTUAL Y COMERCIAL ...” | 140 |
| 20.4. | “... BAJO LA PREMISA DE QUE SE ESTÁ PRESTANDO UN SERVICIO AL CLIENTE ...”..... | 141 |
| 20.5. | “... CON QUIEN NO SE TIENEN INTERESES INCOMPATIBLES ...”.. | 142 |
| 21. | CONCLUSIONES: | 143 |

1. Objetivo - Proposición:

El Período de Garantía habitualmente genera sentimientos contradictorios en el Cliente y en el Contratista.

El Cliente siente que el Contratista hará todo lo posible para tratar de cumplir con sus obligaciones lo más rápido posible, aunque ello vaya en detrimento de su calidad, ya que su objetivo es disminuir costos y retirarse cuanto antes de la obra. En consecuencia, para contrarrestar esa supuesta actitud del Contratista desarrolla un plan de acción, o “*de combate*”, para lograr el cumplimiento de lo que él (el Cliente) cree le corresponde.

El Contratista, por el contrario, suele presuponer que el Cliente pretende hacerle ejecutar tareas que exceden al objeto de su contrato, sin que se ajuste el precio del mismo. En consecuencia desarrolla un plan de acción o “*de defensa*”, para contrarrestar el riesgo que supone realizar tareas adicionales sin recibir su justo pago.

No obstante estos supuestos sentimientos encontrados, los intereses de Cliente y Contratista son, en el fondo, convergentes y no divergentes. En consecuencia a lo largo de la presente tesis,

demostraremos que:

“ Durante el Período de Garantía, lo más conveniente y rentable para los intereses presentes y futuros del Contratista, es encarar la relación contractual y comercial, bajo la premisa de que se está prestando un servicio al Cliente, con quien no se tienen intereses incompatibles ”

Por esta razón es que consideramos que el ***“Periodo de Garantía en las Obras Civiles constituye una clara oportunidad para contribuir a la fidelización del Cliente, dándole valor agregado al servicio y a su vez permite reducir los costos de gestión y ejecución, sin reducir la calidad del servicio ni del producto”***.

A tal efecto en primer lugar definiremos y explicaremos qué se entiende por Período de Garantía en los contratos de obras civiles. También daremos el fundamento jurídico de esta figura y además explicaremos cuál es la importancia que el Cliente le asigna al mismo.

Describiremos los sentimientos y percepciones que tanto Cliente como Contratista, tienen respecto del Período de Garantía.

Citaremos ejemplos de casos reales de resoluciones satisfactorias para las partes, superando conflictos iniciales surgidos en torno a la administración y desarrollo del Período de Garantía.

Daremos modelos para que: (i) las empresas contratistas puedan aprovechar el Período de Garantía para agregar valor a su servicio en la búsqueda de la fidelización del Cliente y (ii) puedan ofrecer una gestión y un producto de calidad ajustada o superior a las especificadas, sin que ello implique un incremento de costos.

Propondremos como planificar y supervisar el desarrollo del Período de Garantía, a los efectos de lograr la satisfacción del Cliente y evitar incurrir en sobrecostos de no calidad.

Finalmente expondremos las conclusiones a las que se arriban a partir del desarrollo y de la demostración efectuada.

2. Introducción:

Una actividad económica de relevancia en el Producto Bruto Interno de las naciones y en particular de la Argentina, es la industria de construcción de obras civiles.

En el cuadro presentado a continuación, podemos observar la participación de la construcción en el PBI, según la publicación en Internet de la fuente “*Progreso Económico y Social en América Latina , Informe 1993 (BID)*”.

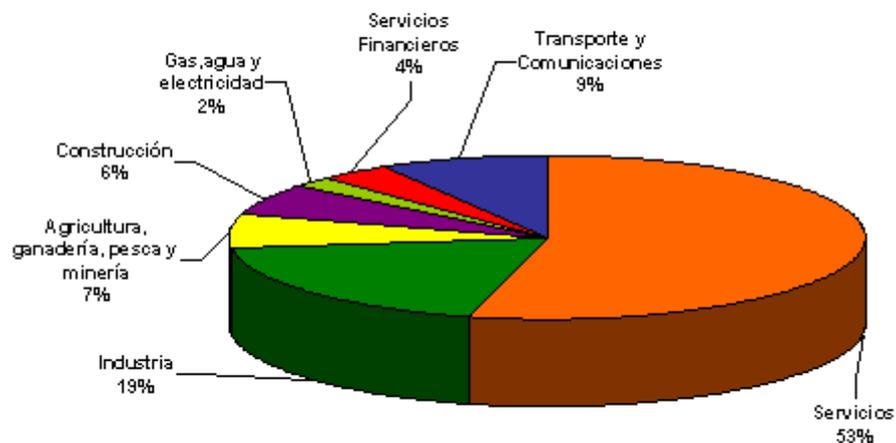
| País | 1983 | 1984 | 1985 | 1986 | 1987 | 1988 | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 |
|-----------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Argentina | 6,89 | 5,67 | 5,34 | 5,98 | 6,70 | 6,52 | 5,33 | 4,46 | 4,99 | 5,65 |
| Bolivia | 3,99 | 3,81 | 3,70 | 2,99 | 2,88 | 3,21 | 3,44 | 3,45 | 3,38 | 3,78 |
| Brasil | 7,34 | 7,03 | 6,92 | 7,60 | 7,43 | 7,23 | 7,23 | 6,93 | 6,61 | 6,39 |
| Colombia | 6,73 | 6,90 | 7,24 | 7,13 | 6,10 | 6,61 | 5,88 | 4,81 | 4,92 | 5,21 |
| Chile | 3,68 | 3,54 | 4,10 | 3,94 | 4,11 | 4,06 | 4,17 | 4,19 | 4,15 | 4,30 |
| México | 4,25 | 4,32 | 4,31 | 4,03 | 4,08 | 4,01 | 3,94 | 4,03 | 4,13 | 4,18 |
| Paraguay | 5,74 | 5,43 | 5,16 | 5,23 | 5,12 | 4,91 | 4,77 | 4,58 | 4,61 | 4,82 |
| Perú | 8,90 | 8,59 | 7,56 | 8,25 | 8,81 | 9,03 | 8,85 | 9,58 | 9,16 | 9,69 |
| Uruguay | 4,73 | 4,16 | 2,95 | 2,81 | 3,21 | 3,43 | 3,46 | 2,94 | 2,98 | 3,13 |
| Venezuela | 7,69 | 7,35 | 7,09 | 7,10 | 6,99 | 7,11 | 5,67 | 5,76 | 6,80 | 7,35 |

La construcción se caracteriza por ser una actividad “motora” que promueve el desarrollo de otras actividades y gremios vinculados directa o indirectamente a la misma.

Información recientemente publicada por el Ministerio de Economía de la República Argentina en internet (www.mecon.gov.ar/adi/adi/adi/100/respuestasiii.htm), indica que en nuestro país durante el año 2000, la construcción tuvo una participación del 6 % en el PBI.

ESTRUCTURA DE LA ECONOMIA

PBI 2000: 283.000 millones de dólares corrientes



Fuente: NDEC

Como obras civiles, se entiende la construcción de:

I. Obras de arquitectura:

- . viviendas
- . edificios para habitar u oficinas
- . escuelas
- . teatros
- . museos
- . fábricas
- . etc.

II. Obras de Infraestructura:

- . presas o diques
- . centrales hidroeléctricas
- . caminos
- . puentes
- . túneles
- . plantas de saneamiento
- . canales
- . etc.

3. Algunas particularidades de la Industria de la

Construcción de Grandes Obras Civiles de Infraestructura.

En nuestro trabajo nos ubicaremos dentro del ámbito de las grandes obras de infraestructura, las cuales tienen las siguientes particularidades:

- Hasta hace algunos años atrás los Clientes eran exclusivamente Entidades Públicas. Pero en los últimos tiempos, como consecuencia de los procesos de concesión y privatización de servicios tales como: concesiones viales; generación, transmisión y distribución de energía eléctrica; privatización de servicios de potabilización y distribución de agua potable; generación, transmisión y distribución de gas domiciliario, etc., han comenzado a tener gran relevancia en la contratación de obras de infraestructura, los Clientes Privados.
- La entrega del bien y la provisión de los servicios normalmente se realiza en zonas inhóspitas o con pocos servicios.
- El bien no se construye en una fábrica si no que se

ejecuta in situ. El servicio también se presta in situ.

- La ejecución de las obras dura entre 1 y 5 años normalmente, y al final de la construcción las mismas le son entregadas al Cliente. Pero antes de su recepción definitiva el proveedor tiene a su cargo un período de mantenimiento de las obras ejecutadas.
- El producto que se entrega no es un producto seriado, que sale de una línea de producción.
- Muchas veces el proveedor o Contratista es una asociación temporal de distintas empresas que se unen para la ejecución de una obra en particular y, una vez concluida la misma, la asociación se disuelve.
- Normalmente se requiere una gran inversión en maquinarias específicas para la obra (según el tipo de obra puede variar entre el 30% y el 50% del monto del contrato)
- El contacto Cliente – Proveedor es muy intenso durante la ejecución de la obra, pero luego prácticamente

desaparece.

- En muchos casos las empresas realizan contratación de personal externo para la ejecución del proyecto, el cual deja de pertenecer a la empresa una vez finalizada la obra.
- En las licitaciones públicas puede participar libremente todo postor que cumpla con los requisitos de calificación.
- En la licitaciones privadas el Cliente decide a quién invita a participar del concurso.

4. Principales características de los Contratos de Obras Civiles de Infraestructura:

Este tipo de obras se ejecutan mediante la firma de un contrato, el cual vincula y fija las bases de la relación entre el Cliente (dueño de la obra) y el Contratista (constructor de la obra).

Este tipo de contratos son de carácter:

. **conmutativo**: ya que cada una de las partes se obliga a dar o hacer una cosa que se mira como equivalente a lo que la otra parte debe dar o hacer a su vez.

. **oneroso**: ya que no tienen por objeto la utilidad de una de las partes, sufriendo la otra el gravamen, como ocurre en los contratos gratuitos. Sino que por el contrario cada una recibe un pago por la contraprestación efectuada.

Es decir que, en síntesis, nos encontramos con un Cliente que, para satisfacer una necesidad dada, paga una suma pactada a un proveedor o ejecutor para que éste último le entregue en tiempo y forma la cosa contratada, a cambio del pago de la suma previamente pactada que mencionáramos. Al referirnos a tiempo y forma, se entiende que la cosa a proveer, en este caso la obra, debe ajustarse a las especificaciones técnicas que para la misma establece el contrato.

En el marco de las condiciones contractuales, aparece el Período de Garantía, como una exigencia del Cliente a los efectos de contar con una última instancia para asegurarse que el producto a recibir de manera definitiva, en nuestro caso la obra, se ajuste a las especificaciones del contrato.

5. Definición del Período de Garantía:

Previo a entrar de lleno en lo que sería la definición del Período de Garantía, procederemos a explicar cuales son habitualmente las distintas etapas que conforman la contratación y ejecución de los contratos de obras civiles, con el objeto de poder entender mejor dicha definición.

Si bien pueden existir algunas modalidades diferentes, habitualmente los procesos de contratación de obras civiles se dividen en las siguientes etapas:

5.1. Etapa de licitación:

. ***llamado a precalificación de los proponentes:*** se requiere a los proponentes la presentación y documentación de antecedentes que cumplan requisitos mínimos para calificarlos como postores aptos a los efectos de permitir la presentación de sus ofertas (técnica y económica).

. ***presentación de los antecedentes:*** presentación por parte de los postores de la documentación para la precalificación.

. **calificación de los oferentes:** el Cliente determina cuáles proponentes son aptos para presentar su oferta (técnica y económica).

. **llamado a presentación de las ofertas:** el Cliente en una fecha y hora preestablecida convoca a los proponentes a entregar su propuesta técnico - económica.

. **presentación de las ofertas:** durante el acto licitatorio los oferentes presentan su propuesta técnico – económica al Cliente.

. **selección de la oferta ganadora:** de acuerdo a un criterio preestablecido, se realiza un orden de prelación de las distintas ofertas, siendo la ganadora de la licitación aquella oferta que califica como primera, conforme a los criterios preestablecidos en las Bases de la Licitación.

. **adjudicación de la obra:** se adjudica la ejecución de la obra al proponente que haya presentado la oferta ganadora.

5.2. Etapa de ejecución de la obra:

. **firma del contrato:** las partes (Cliente y Contratista),

proceden a la firma del documento que regirá su relación contractual.

. **inicio y fin del plazo de obra:** plazo durante el cual el Contratista debe ejecutar las obras contratadas.

. **recepción provisoria de las obras:** al final del plazo de obra, si las mismas han sido ejecutadas a satisfacción del Cliente, por parte del Contratista y las mismas están en condiciones de ser operadas o usufructuadas, el Cliente procede a efectuar la Recepción Provisoria de las obras, sin perjuicio de que queden algunas tareas para ser ejecutadas por el Contratista durante el Período de Garantía.

. **período de garantía:** tiempo durante el cual el Contratista se compromete a efectuar reparaciones, terminar trabajos inconclusos y a realizar el mantenimiento de las obras.

. **recepción definitiva de las obras:** acto mediante el cual el Cliente recibe por parte del Contratista las obras, prevaleciendo para este último, respecto de las obras, sólo aquellas responsabilidades y obligaciones que establece la legislación de aplicación.

Habiendo quedado en claro cuales son las distintas etapas que habitualmente involucra el proceso de licitación, contratación y construcción de las obras civiles, podemos definir al Período de Garantía como:

“ Período que se inicia con la Recepción Provisoria de la obra y finaliza con la Recepción Definitiva de la misma por parte del Cliente. Durante dicho período el Contratista debe: (i) ejecutar y terminar todos aquellos trabajos comprendidos dentro de sus obligaciones contractuales que estén pendientes de ejecución o terminación y que no han sido terminados durante el plazo de obra, siempre y cuando los mismos no impidan o condicionen la explotación de la obra por parte del Cliente; (ii) ejecutar las reparaciones que por defectos de construcción surjan durante dicho período y (iii) realizar el mantenimiento de las obras como consecuencia de la normal operación de las mismas. Todas las tareas enunciadas deben ser ejecutadas por el Contratista a satisfacción del Cliente, conforme a las especificaciones del contrato.”

6. Marketing industrial:

Si bien, como se ha explicado, por sus características la actividad de la construcción de obras civiles de infraestructura, es una actividad “dura”, consideramos que el Período de Garantía debe ser aprovechado como una oportunidad para darle valor agregado al servicio.

En efecto, la actividad de la contratación de obras de construcción está cambiando ya que hoy en día, según el rubro, el número de contratos firmados con clientes privados, está superando el número de contratos que se suscriben con clientes estatales o públicos.

Esto hace que los Contratistas, además de preocuparse por cumplir los requisitos de calificación (técnicos, legales y financieros) para poder participar en las licitaciones, deban comenzar también a concentrar sus esfuerzos en lograr la fidelidad de sus Clientes.

Según algunos autores “ ***... varias compañías han descubierto que sus consumidores más leales, 20% del total de consumidores, no sólo proporcionan todas las utilidades, sino que también cubren las pérdidas en que incurre la compañía al***

tratar con consumidores poco leales ...” (Poniendo a Trabajar la Cadena de Utilidad de Servicio, James L. Heskett, Thomas O Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. Y Leonard A. Schlesinger)

El Período de Garantía habitualmente genera sentimientos contradictorios en el Cliente y en el Contratista.

El Cliente siente que el Contratista hará todo lo posible para tratar de cumplir con sus obligaciones lo más rápido posible, aunque ello vaya en detrimento de su calidad, ya que su objetivo es disminuir costos y retirarse cuanto antes de la obra. En consecuencia, para contrarrestar esa supuesta actitud del Contratista desarrolla un plan de acción, o “*de combate*”, para lograr el cumplimiento de lo que él (el Cliente) cree le corresponde.

El Contratista, por el contrario, suele presuponer que el Cliente pretende hacerle ejecutar tareas que exceden al objeto de su contrato, sin que se ajuste el precio del mismo. En consecuencia desarrolla un plan de acción o “*de defensa*”, para contrarrestar el riesgo que supone realizar tareas adicionales sin recibir su justo pago.

No obstante estos supuestos sentimientos encontrados, los intereses de Cliente y Contratista son, en el fondo, convergentes y

no divergentes.

Por esta razón es que consideramos al **“Periodo de Garantía en las Obras Civiles como valor agregado de servicio”**.

Tal como lo ha señalado Michael Porter al referenciar las estrategias competitivas genéricas: **“ o bajos costos o diferenciación”**, a nuestro juicio, un buen manejo del Período de Garantía por parte del Contratista, permite marcar una diferenciación respecto de sus competidores y además optimizar sus costos internos.

La planificación y la administración del Período de Garantía, deben estar alineados con la visión y misión que guían los destinos de la empresa:

“ La visión del futuro debe estar anclada en la realidad para que no sea un sueño o una quimera. Para ello reclama un esfuerzo especial identificar las “competencias esenciales” de la empresa, esto es aquellas habilidades que requieren el dominio combinado de varias tecnologías convencionales y que capturan lo que una organización sabe hacer en verdad bien y que no es fácil imitar por los competidores.”

(Hamel, Gary y Prahalad, DK: "Competiendo por el futuro")

7. Fundamento jurídico del Período de Garantía:

Si bien como se ha dicho y se profundizará más adelante, el Período de Garantía tiene un fundamento en los criterios de satisfacción manejados por el Cliente, además el concepto del Período de Garantía se sustenta en un fundamento jurídico. En efecto, para el caso de la Argentina, tanto el Código Civil como la legislación, establecen normas que definen las obligaciones y los alcances de las mismas, para el caso del proveedor o ejecutor de una obra civil.

Teniendo presente la descripción de las distintas etapas que involucran al proceso de contratación y ejecución de las obras civiles, descrito anteriormente, procederemos a citar algunas de las definiciones expresadas por Alberto G. Spota en su "Tratado De Locación De Obra II" - Responsabilidad del Empresario, Capítulo IX , páginas 129 a 131:

*“ RESPONSABILIDAD DEL EMPRESARIO, DEL
PROYECTISTA Y DEL DIRECTOR DE OBRA*

*1. CONSECUENCIAS JURÍDICAS DE LA RECEPCIÓN DE LA
OBRA*

a) *Efecto liberatorio*

273. *EL PRINCIPIO.* – “Recibida (definitivamente) y pagada” la obra –para emplear las expresiones del antiguo art.1646 (1) – el empresario se libra de toda responsabilidad, a pesar de que haya sido ejecutada en disconformidad con lo pactado y aun con las reglas del arte, y no obstante que contenga defectos o vicios de construcción, del suelo, de los materiales o del plano, con tal que no se produzca la ruina total o parcial de la obra, reserva ésta que procede según el precepto citado, sea en su anterior como en su nueva redacción brindada – esta última- por el *decr.-ley 17.711*. Ello surge de la necesaria combinación de esta norma con el nuevo art. 1647 bis, que impone la caducidad de la acción por vicios aparentes que la obra ofrece si medió recepción (provisional) de los trabajos y si, tratándose de vicios ocultos, se dejó transcurrir los 60 días desde su descubrimiento sin denunciarlos al locador de obra, como lo prevé esa regla general, o –agregamos, por necesaria implicancia del art.1646- sobrevino el plazo de garantía pactado o usual para que puedan descubrirse esos vicios ocultos sin que éstos aparecieran y, por ende, ocurrió –o debió ocurrir- la recepción definitiva de la obra. Es la conclusión que también procede en derecho francés, conforme a los arts. 1788 y 1790. C.C. francés interpretándolos a contrario sensu (2); argumento, éste,

por sí, endeble como lo es todo aquello que se funda en que incluido lo uno queda excluido lo otro (3). Pero es la doctrina que prevalece entre los comentaristas del Code Civil (4).

Nosotros deducimos igual consecuencia, aprehendiendo el art. 1646 (ref, decr.-ley 17.711) con arreglo a las valoraciones económicas y sociales en él contenidas y de consuno con sus propios términos. Esto, porque si después de “recibida” la obra el empresario sólo es responsable de su ruina parcial o total derivada de los vicios del suelo, de construcción o de los materiales (debiendo incluirse el vicio del plano) (5), todo defecto que no provoque esa ruina queda cubierto con la recepción, entendiendo por tal recepción definitiva. En verdad, la recepción provisional sólo tiene por efecto librar al empresario de responsabilidad por los llamados vicios aparentes de la obra, ya que el plazo que transcurre entre ésta y la recepción definitiva –“plazo de garantía”- tiene por objeto poner de manifiesto los vicios ocultos de la obra.

El nuevo art. 1646 nos habla de la responsabilidad del proyectista, y ello exige considerar al vicio del plano, es decir, del proyecto de obra incluido entre las causas de la ruina de la obra de la cual responden, indistintamente, dicho proyectista, el director de la obra y el constructor.”

Es decir que, haciendo una síntesis de lo expresado por el Dr. Spota, desde un punto de vista estrictamente legal, se puede decir que:

. **La Recepción Provisoria:** libera al Contratista de sus responsabilidades frente a los vicios aparentes. Es decir aquellos que se ven, pero conserva aquellas responsabilidades vinculadas a los vicios ocultos y las ruinas totales y parciales de la obra.

. **La Recepción Definitiva:** la cual se logra si se termina satisfactoriamente el Período de Garantía, libera al Contratista de sus responsabilidades frente a los vicios ocultos (aquellos que no se pueden ver o detectar a simple vista) , pero preserva aquellas vinculadas a la ruina total o parcial de la obra. Esta responsabilidad por ruina finaliza una vez superado el período de diez años, a partir de la Recepción Definitiva de la obra, fijado en el artículo 1646 del Código Civil Argentino, el cual expresa:

“Tratándose de edificios u obras en inmuebles destinados a larga duración, recibidos por el que los encargó, el constructor es responsable por su ruina total o parcial, si

esta procede de vicio de construcción o de vicio del suelo o de mala calidad de los materiales, los haya o no el constructor proveído éstos o hecho la obra en terreno del locatario.

Para que sea aplicable la responsabilidad, deberá producirse la ruina dentro de los diez años de recibida la obra y el plazo de prescripción de la acción, será de un año a contar del tiempo en que se produjo aquélla.

La responsabilidad que este artículo impone se extenderá indistintamente al director de la obra y al proyectista según la circunstancia, sin perjuicio de las acciones de regreso que pudieren competir.

No será admisible la dispensa contractual de responsabilidad por ruina total o parcial. (Texto ordenado por Ley 17.711)"

De lo expuesto surge claramente que la legislación pretende dictar las normas que obliguen al Contratista a hacerse responsable por la entrega del producto contratado, conforme a las especificaciones establecidas en los pliegos de licitación.

De no ser así el Contratista podría especular con el hecho de forzar la entrega de la obra al Cliente lo antes posible, (disminuyendo la calidad de las misma) a los efectos de liberarse rápidamente de cualquier tipo de responsabilidad que pudiera caberle por defectos constructivos de la obra. O daría lugar a que Contratistas irresponsables ejecutasen obras de baja calidad, pensando en que ni bien las mismas son recibidas por el Cliente, los mismos quedan liberados de todo compromiso y responsabilidad.

Sin perjuicio de ello, a su vez la legislación brega por que no exista un abuso por parte del Cliente y fija entonces plazos dentro de los cuales, siempre y cuando el Contratista cumpla con sus obligaciones, sus responsabilidades van pasándose al dueño de la obra, o sea al Cliente. Esto encuentra sentido en el hecho en que si bien el Contratista está obligado a cumplir con sus obligaciones contractuales, a su vez el Cliente, como principal interesado por la cosa provista, actúe con la debida diligencia a los efectos de no desnaturalizar la obligación del Contratista, obligándolo en ese caso a compromisos imprevisibles e imposibles de acotar en el tiempo.

Es decir que, a su vez el Cliente tiene la obligación de detectar los defectos de la provisión y de denunciarlos en plazos preestablecidos, a los efectos de que el Contratista pueda hacer sus previsiones técnico – económicas al respecto. De no ser ello así el proveedor, el Contratista en nuestra industria, quedaría sumergido

en un mar de incertidumbre, ya que sus obligaciones contractuales se extenderían por tiempo indefinido.

Resultaría muy difícil para cualquier Contratista hacer previsiones presupuestarias al momento de elaborar su oferta económica, si el mismo fuese responsable por tiempo indefinido, por ejemplo, por las consecuencias de los vicios aparentes u ocultos de la obra.

8. Ejemplos y citas de distintos pliegos contractuales:

Los pliegos contractuales, habitualmente en su bases administrativas, rescatan la necesidad del Cliente de contar con una garantía de que el proveedor reparará los defectos de la cosa suministrada (en nuestro caso la obra civil).

Por otra parte, como no podía ser de otra manera, las cláusulas contractuales previstas a tales efectos se enmarcan dentro de la normativa establecida en la legislación de aplicación.

Si bien el presente trabajo no tiene por objeto profundizar en los fundamentos jurídicos del Período de Garantía, consideramos

conveniente realizar algunas citas bibliográficas, con el único objetivo de clarificar al lector acerca de la magnitud del concepto “Período de Garantía”.El mismo no sólo está vinculado a la relación comercial, Cliente – Contratista, sino que va más allá de esta, ya que bajo el mismo subyacen una serie de obligaciones y responsabilidades que no pueden ser voluntariamente obviadas u incumplidas por las partes.

A modo de ejemplo y para demostrar la universalidad que tienen estos conceptos, haremos cita de las cláusulas o artículos pertinentes de distintos pliegos contractuales, de algunos países sudamericanos, en los que se establecen las normas para el cumplimiento de las obligaciones durante el Período de Garantía.

8.1. Cliente: Dirección Nacional de Vialidad de la República Argentina

Documento: BASES Y CONDICIONES GENERALES Y PARTICULARES PARA LA LICITACION DE OBRAS VIALES – Sección 3 A. Condiciones Generales del Contrato - Publicación 103 - Páginas. 91 y 92

“ FINALIZACION DEL CONTRATO

48. Recepción de las Obras

48.1 Terminadas las obras de acuerdo con el contrato y cumplidas satisfactoriamente las pruebas establecidas en las especificaciones técnicas, llevadas a cabo durante la ejecución de las obras y toda otra prueba o controles, parciales o integrales, que decida efectuar el Comitente, con el fin de verificar la calidad de la obra a recibir, el Supervisor de Obra procederá a efectuar la medición final de los trabajos y labrará, ad - referéndum del Comitente, un acta recepción provisional de los mismos, en presencia del Contratista o de su Representante Técnico debidamente autorizado, a menos que declare por escrito que renuncia a este derecho y se conforma de antemano con el resultado de la operación. En dicha acta se consignará la fecha efectiva de terminación de los trabajos, a partir de la cual comenzará a correr el plazo de garantía.

48.2 A los efectos del cómputo definitivo de los trabajos, la medición de la obra a que se refiere la cláusula 38, será la registrada durante el curso de los trabajos, sin perjuicio del reajuste correspondiente una

vez resueltos los reclamos pendientes, si los hubiere.

48.3 El Comitente realizará los controles finales aludidos en la subcláusula 48.1, por la vía y procedimiento que considere oportuno, debiendo el Contratista suministrar, por su exclusiva cuenta, el personal y elementos necesarios para efectuar dichos controles. Si no lo hiciera dentro del lapso que se le fije al efecto, el Supervisor de Obra podrá efectuar las pruebas por cuenta del Contratista, sin que éste tenga derecho a reclamo alguno. El importe de los gastos ocasionados con este motivo le serán deducidos de cualquier suma que tenga a percibir.

48.4 Si el contratista o su Representante Técnico – debidamente notificados- no concurrieren al acto de medición final o de extensión del acta de recepción provisional, el Comitente realizará, por sí y ante sí, dichas diligencias, dejando constancia de la citación y ausencia de los nombrados.

48.5 La recepción provisional será una sola a la terminación total de los trabajos, aún cuando para la ejecución hubieran regido plazos parciales, salvo que en las Condiciones Particulares se hubiese previsto

recepciones provisionales parciales, o el Comitente las acordará en forma excepcional por razones exhaustivamente analizadas y fundamentadas.

48.6 Durante el Plazo de garantía que se determina en las Condiciones Particulares del Contrato, el Contratista será responsable de la conservación de la obras y de las reparaciones requeridas por defectos o desperfectos provenientes de la mala calidad o ejecución deficiente de los trabajos, según lo previsto en la subcláusula 29.4. Si el Contratista no realiza los trabajos de conservación y reparación, previa intimación, con fijación de plazo para la realización de dichas tareas, el Comitente podrá llevarlos a cabo por cuenta y a cargo de aquél.

48.7 Transcurrido el plazo de garantía, tendrá lugar la recepción definitiva, la que se efectuará con las mismas formalidades que la provisional, previa verificación del buen estado de las obras y del correcto funcionamiento de las instalaciones especiales, a cuyo efecto se realizarán las pruebas que el Comitente estime necesarias, pudiéndose repetir total o parcialmente las establecidas para la recepción provisional.

49. Entrega del Emplazamiento

49.1 El Contratista entregará al Comitente la Obra en la oportunidad indicada en la subcláusula 48.1 y el emplazamiento en su totalidad y en forma definitiva en el momento de suscribir el acta de recepción definitiva.

49.2 En el caso que al celebrarse el acta de recepción definitiva el Contratista no entregase el emplazamiento totalmente liberado, no se cancelará la fianza hasta tanto se verifique esa circunstancia.

49.3 En el caso que por cualquier circunstancia el Contratista no se presentara al acto de recepción definitiva, o la misma no pudiera efectuarse por razones imputables al mismo, el Comitente podrá por sí o por terceros efectuar la liberación del emplazamiento con cargo al Contratista.”

**8.2. Cliente: Gobierno de la Provincia de Chubut –
Ministerio de Hacienda y Servicios Públicos.
(República Argentina)**

***Documento: AMPLIACION MUELLE ALMIRANTE STORNI
- PUERTO MADRYN – SECCIÓN II - PLIEGO DE BASES
Y CONDICIONES GENERALES - Licitación Pública
Nacional e Internacional N°01/96 – J.P.P, Página 107)***

“ 13.8 – Plazo de conservación y garantía

El plazo de garantía será el indicado por el Pliego de Condiciones Particulares y comenzará a correr a partir de la fecha de recepción provisional.

Durante este plazo el Contratista será responsable de subsanar todos aquellos vicios ocultos que se detectaran, así como de la conservación y reparación de la obras, salvo los desperfectos resultantes del uso indebido de las mismas. Para ello mantendrá en la obra el personal y los equipos necesarios.

La finalización del plazo de garantía sin observaciones determinará la recepción definitiva de las obras, siempre que se cumpla lo establecido en los Art. 13.3 y 13.4.”

**Documento: AMPLIACION MUELLE ALMIRANTE STORNI
- PUERTO MADRYN – SECCIÓN III - PLIEGO DE
CONDICIONES PARTICULARES - Licitación Pública
Nacional e Internacional N°01/96 – J.P.P, Página 167) -
CAPITULO XIV - RECEPCIÓN Y CONSERVACION DE
LAS OBRAS**

“ Artículo 62.- PLAZO DE GARANTIA (P.G. Art. 13.8)

El plazo de garantía se fija en trescientos sesenta y cinco (365) días corridos contados a partir del día y hora de la firma.”

**8.3. Cliente: Light – Serviços de Electricidade S.A.
(Estados Unidos del Brasil)**

**DOCUMENTO: CONTRATO PARA FORNECIMENTO DE
SERVIÇOS DE ENGENHARIA, SUPRIMENTO E**

**CONSTRUÇÃO” – Convite CV-G6079-01/96 – Número
GOE-6079-005-9/97 - Cláusula Décima Sexta – Período
De Garantia.**

“Sem prejuízo da responsabilidade estabelecida em lei, o CONTRATADO garante à LIGHT a conformidade dos equipamentos incorporados à Usina e seus componentes, partes, peças e acessórios, pelo prazo de 24 (vinte e quatro) meses contados da data da Conclusão, exceto quanto aos materiais comprovadamente utilizados de forma indevida.

Se quaisquer materiais e equipamentos tiverem que ser reparado, substituídos ou de outra forma corrigidos durante seu Período de Garantia, o Período de Garantia para tais materiais e equipamentos deverá ser prorrogado por mais 24 (vinte e quatro) meses a contar da data do reparo ou substituição. O CONTRATADO concorda, tão logo possível após o recebimento de notificação da LIGHT especificando tais deficiências em inspecionar, reparar, substituir ou de outra forma corrigir, sem qualquer remuneração adicional, qualquer obra executada sob este instrumento que, a qualquer tempo por um período de 24 (vinte e quatro) meses após a data da Conclusão de Execução em todos os casos,

tenham comprovadamente defeitos de material ou fabricação. O CONTRATADO arcará com todos os custos e despesas associados à correção de qualquer obra garantida, inclusiva, porém sem a isso se limitar a desmontagem transporte, remontagem e novos testes, bem como a nova execução, reparo ou substituição de tal obra, e desmontagem e remontagem de obra adjacente quando necessário para acessar o defeito ou obra não de conformidade, inclusive todos os custos de eventual arbitragem, caso esta seja instaurada e o CONTRATADO declarado responsável.

Observando o prazo de garantia referido acima, o CONTRATADO se obriga a responder por todos e quaisquer custos diretos e indiretos, incluindo o transporte e armazenagem necessários para sanar quaisquer defeitos ou desconformidades verificados na execução do EMPREENDIMENTO, devendo efetuar as correções, reparos, reformas, reconstruções ou substituições no prazo de garantia para as peças, equipamentos e/ou componentes corrigidos, reparados, reformados, reconstruídos ou substituídos serão reiniciados e vigorarão por novo período de 24 (vinte e quatro) meses.

O CONTRATADO poderá utilizar os equipamentos e áreas disponíveis da Usina, sem ônus, para a execução dos reparos.

Se as correções, reparos, reformas, reconstruções ou substituições referidas acima forem de caráter tal que comprovadamente possam afetar o desempenho dos equipamentos objeto do Contrato, ou de qualquer parte dos mesmos, o CONTRATADO deverá repetir, às suas expensas, todos e quaisquer testes e ensaios efetuados anteriormente a essas correções, reparos, reformas, reconstruções ou substituições, mediante simples comunicação por escrito da LIGHT devidamente fundamentada.

O componente defeituoso substituído durante o Período de Garantia, o CONTRATADO se recusar, negligenciar ou flhar em corrigir os defeitos ou desconformidades dentro de prazo acordado entre as partes, esta terá o direito de corrigí-los diretamente ou contratar a execução dos serviços a terceiros, cujos custos aplicadas as penalidades previstas no presente Contrato.

As interrupções na operação de EMPREENDIMENTO

em decorrência de atos ou omissões não imputáveis ao CONTRATADO, não suspenderá ou interromperá o prazo de garantia.”

Traducción:

“Sin perjuicio de la responsabilidad establecida en la ley, el Contratista garantiza a Light la conformidad de los equipamientos incorporados a la Central y sus componentes, partes, piezas y accesorios, por un plazo de 24 (veinticuatro) meses contados de la fecha de Conclusión de Ejecución, excepto cuando los materiales hayan sido comprobadamente utilizados en forma indebida.

Si cualquiera de los materiales y equipamientos tuviesen que ser reparados, sustituidos o de otra forma corregidos durante su Período de Garantía, el Período de Garantía para tales materiales y equipamientos deberá ser prorrogado por otros 24 (veinticuatro) meses contados a partir de la fecha de reparación o sustitución. El contratista acepta, que tan pronto como sea posible luego de la recepción de la notificación por parte de Light especificando tales deficiencias, inspeccionar, sustituir o de otra forma corregir, sin remuneración adicional, cualquier obra ejecutada bajo este instrumento, que en cualquier momento por un

período de 24 (veinticuatro) meses después de la fecha de Conclusión de la Ejecución, en todos los casos, tengan comprobados defectos de material o fabricación. El Contratista soportará todos los costos y gastos asociados a la corrección de cualquier obra garantizada, inclusive, y sin limitarse, al desmontaje, transporte, nuevo montaje y nuevas verificaciones, nueva ejecución, reparación o sustitución de tal obra, desmontaje y nuevo montaje de obra adyacente cuando sea necesario para corregir el defecto de la obra, inclusive todos los costos de un eventual arbitraje en caso de que éste sea instaurado y el Contratista declarado responsable.

Observando el plazo de garantía antes referido, el Contratista se obliga a responder por todos y cualquier costo directo e indirecto, incluidos el transporte y almacenaje necesarios para subsanar cualquier defecto o disconformidad verificados en la ejecución del Empeñamiento, debiendo efectuar, las correcciones, reparos, reformas, reconstrucciones o sustituciones en el plazo acordado entre las partes. Una vez subsanados los defectos o disconformidades, los plazos de garantía para esas piezas o equipamientos y/o componentes corregidos, reparados, reformados, reconstruidos o sustituidos

serán reiniciados por un nuevo período de 24 (veinticuatro) meses.

El Contratista podrá usar los equipamientos y áreas disponibles en la Central, sin costo, para la ejecución de las reparaciones.

Si las correcciones, reparos, reformas, reconstrucciones o sustituciones, antes referidas, fueran de carácter tal, que comprobadamente pudieran afectar el desempeño de los equipamientos objeto de este Contrato, o de cualquier parte de los mismos, el Contratista deberá repetir, a su costo, todos y cualesquiera verificaciones o ensayos anteriormente a esos correcciones, reparos, reformas, reconstrucciones o sustituciones, mediante simple comunicación por escrito a Light debidamente fundamentada.

El componente defectuoso sustituido durante el período de Garantía deberá ser retirado de la Central, por cuenta y cargo del Contratista, en los plazos que le hayan sido fijados por la Light.

Si, después de haber sido comunicado por Light,

durante el Período de Garantía, el Contratista se rehusase, actuase negligentemente o falla en corregir los defectos o disconformidades dentro del plazo acordado entre las partes, ésta tendrá derecho a corregirlos directamente o a contratar la ejecución de los servicios a terceros, cuyos costos correrán íntegramente por cuenta del Contratista, sin perjuicio de que le sean aplicadas las penalidades previstas en el presente Contrato.

Las interrupciones en la operación del Emprendimiento como consecuencia de actos u omisiones no imputables al Contratista, no interrumpirán o suspenderán el plazo de garantía.”

**8.4. Cliente: GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE BUENOS
AIRES (República Argentina)**

**DOCUMENTO: LEY 6.021 GENERAL DE OBRAS
PÚBLICAS Y DECRETO REGLAMENTARIO 5.488/59
“CONTRATOS DE LA ADMINISTRACIÓN PROVINCIAL” –
Apéndice Normativo / Ley 6.021 (Carlos A. Botassi,
Mayo de 1996) (Páginas 202 a 204)**

“ Art. 50 - Si al proceder a la recepción provisional se encontrasen obras que no estuvieren ejecutadas con arreglo a las condiciones de contrato, se podrá suspender dicha operación hasta que el contratista las coloque en la forma estipulada, a cuyos efectos la repartición fijará un plazo, transcurrido el cual si el contratista no diera cumplimiento a las observaciones formuladas, podrá la repartición ejecutarlas por sí o con intervención de terceros, cargando los gastos al contratista, sin perjuicio de las sanciones que correspondiere.

Cuando se tratase de subsanar ligeras deficiencias o de completar detalles que no afecten a la habilitación de la obra, podrá realizarse la recepción provisional, dejando constancia en el acta a los efectos de que se subsanen estos inconvenientes durante el plazo de conservación o garantía.

DR: Si transcurrido el plazo fijado por la repartición el contratista no diera cumplimiento a las observaciones formuladas se procederá a recibir la obra de oficio. Dispuesta esta recepción, la repartición dentro de los treinta (30) días siguientes encarará la

ejecución de los arreglos o en su defecto determinará el valor de los perjuicios, importe que será actualizado hasta la fecha del efectivo pago por el contratista conforme a la variación que experimente el índice para el costo de la construcción suministrado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Los gastos que demande la ejecución de los arreglos y las nuevas inspecciones o mediciones que deban realizarse, correrán por cuenta del contratista y serán reintegrados por él o se deducirán del certificado final de las garantías, con más las actualizaciones correspondientes, ingresando a rentas generales. Ello, sin perjuicio de la sanción que se le aplique en el registro de licitadores.

Art. 51 - Toda vez que los pliegos de bases y condiciones no ordenen otro procedimiento, la habilitación total o parcial de una obra dispuesta por la Administración, dará derecho a tener por recibida provisionalmente la obra.

DR: En caso de habilitación parcial el contratista tendrá derecho a la recepción provisoria

exclusivamente de la parte habilitada, para lo cual se librá acta con orden de servicio, en la que constará la parte libre al uso y estado de ejecución de la misma.

Art. 52 – La recepción definitiva se llevará a cabo al finalizar el plazo de conservación o garantía que se hubiere fijado en el contrato.

El plazo mencionado se empezará a contar a partir de la fecha del acta de recepción provisional.

Si la recepción provisional se hubiese llevado a cabo sin observaciones y si durante el plazo de conservación o garantía no hubiesen aparecido defectos como consecuencia de vicios ocultos y se hubieran realizado los trabajos de conservación que previeran los pliegos de bases y condiciones, la recepción definitiva se operará automáticamente vencido dicho plazo.

Si el contratista, vencido el plazo de conservación o garantía no hubiere subsanado las deficiencias consignadas en el acta de recepción provisional o las que pudieran aparecer durante el

plazo mencionado, la repartición lo intimará para que lo haga en un lapso perentorio, transcurrido el cual y persistiendo el incumplimiento procederá a recibir la obra de oficio y determinará la proporción en que se afecte la garantía y créditos pendientes sin perjuicio de las sanciones que se apliquen en el registro de licitadores.

DR: Antes de vencer el plazo de conservación o garantía el profesional a que se refiere el artículo 31 de la ley presentará un informe sobre el estado de la obra.

En los casos de recepción de oficio, el procedimiento se ajustará a lo reglamentado en el artículo 50.

Art. 53 – La recepción provisional se llevará a cabo por los técnicos que designe la repartición respectiva, quienes labrarán acta con intervención del contratista y de su representante técnico, la que será aprobada en última instancia por el director de aquella, quien dispondrá la devolución de las retenciones establecidas en el artículo 42.

El mismo procedimiento se observará para la

recepción definitiva, pero en este caso se elevarán las actuaciones para que el ministro respectivo apruebe lo actuado.

DR: 1. Simultáneamente con la recepción provisoria de la obra, el director de la repartición dispondrá la devolución de las retenciones establecidas en el artículo 42 de la ley.

2. la resolución ministerial aprobatoria de la recepción definitiva de la obra ordenará la devolución de la garantía de contrato.

3. iguales procedimientos se adoptarán en los casos de recepciones parciales.

Art. 54 – Producida la recepción provisional o definitiva se procederá dentro del plazo de sesenta (60) días a hacer efectiva la devolución de las garantías que correspondan.

Si hubiere recepciones provisionales o definitivas parciales, se devolverá la parte proporcional de la garantía siempre dentro del plazo establecido en el párrafo anterior.

En caso de mora atribuible a la Administración pública, el contratista tendrá derecho a percibir intereses moratorios del tipo que para cada caso fija el Banco de la Provincia, sin necesidad de constituir en mora al Estado provincial ni de formular reserva alguna.

DR: Los intereses a que hubiere lugar por mora serán liquidados y abonados en el momento de proceder a la devolución de la garantía, en igual forma que lo establecido en el artículo 46.”

**8.5. Cliente: HIDROELÉCTRICA NORPATAGÓNICA
SOCIEDAD ANÓNIMA – HIDRONOR – Ministerio de
Obras y Servicios Públicos – Secretaría de Energía
(República Argentina)**

***DOCUMENTO: Volumen II Condiciones del Contrato –
Documento de Trabajo – Contrato Nº 730 Obras Civiles –
Complejo Alicopa – Aprovechamiento Hidroeléctrico
Piedra del Águila – Página 50.***

“49.1 DEFINICION

En el presente documento la expresión “Período de Mantenimiento” significará el período que se indica en la Parte II del presente, calculado desde la fecha de terminación sustancial de las Obras, certificada por el Director de obra de acuerdo con la cláusula 48 del presente o bien, en caso que el Director de obra hubiere extendido más de un Certificado en virtud de dicha cláusula, calculado desde las respectivas fechas así certificadas.

La expresión “las Obras” en relación al Período de Mantenimiento, deberá interpretarse consecuentemente con lo arriba expresado.

49.1.1 DEFINICION

El Período de Mantenimiento definido en la subcláusula 49.1 Parte I del Volumen II, será de 365 (trescientos sesenta y cinco) días .

49.2 TRABAJOS DE REPARACION

A fin de que las Obras sean entregadas al Comitente al vencimiento del Período de Mantenimiento o tan pronto como sea factible después de vencido dicho período, a satisfacción del Director de Obra y en las condiciones

requeridas por el Contrato, salvo el desgaste normal causado por el tiempo y el buen uso, el Contratista deberá terminar los trabajos pendientes (si los hubiere) a la fecha de terminación (establecida conforme a la cláusula 48 del presente) o tan pronto como sea posible después de dicha fecha. A tal fin el Contratista deberá ejecutar a satisfacción del Director de obra todos los trabajos de reparación, enmienda, reconstrucción y rectificación y corregirá todos los defectos o imperfecciones u otras fallas que pudieren serle requeridos por escrito por el Director de Obra durante el Período de Mantenimiento o dentro de los 15 (quince) días posteriores a su vencimiento, como resultado de una inspección realizada por o en nombre del Director de Obra antes del vencimiento.”

8.6. Cliente: Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones. (República del Ecuador)

DOCUMENTO: Documentos Precontractuales – Licitación Internacional N° 900 –94 - MOP – Versión – Sección 5: Proyecto de Contrato Páginas 13 y 14.

“CLAUSULA VIGESIMA: RECEPCIONES”

20.01 Existirá una recepción provisional y una recepción definitiva. La recepción provisional se realizará cuando, terminada la obra, el Contratista notifique, por escrito, el Ministerio tal hecho y le solicite que se efectúe dicha recepción. La recepción provisional se iniciará dentro del plazo de quince (15) días contados a partir de la fecha en que el Ministerio reciba la solicitud del contratista.

20.02 Dentro del plazo señalado en el inciso anterior, el Ministerio podrá negarse a efectuar la recepción provisional, señalando concretamente las razones que tuviere para su negativa y justificándolas. Si el Ministerio no hiciere ningún pronunciamiento o no iniciare la recepción provisional en el plazo indicado, el contratista pedirá al juez competente que se notifique al Ministerio, indicando que ha operado la recepción provisional presunta.

20.03 En todo caso, el Ministerio tendrá la facultad de presentar reclamaciones desde la fecha de la recepción provisional, real o presunta, hasta la recepción definitiva.

20.04 Previa solicitud del contratista, el acta de recepción definitiva se efectuará después de transcurrido el plazo de seis (6) meses desde la recepción provisional, real o presunta, de la totalidad de la obra, siempre que no existan reclamaciones pendientes en relación con la ejecución de los trabajos objeto del contrato.

20.05 Dentro del término de quince (15) días, contando desde la fecha de la indicada solicitud del contratista, el Ministerio podrá negarse a efectuar la recepción definitiva, señalando concretamente las razones que tuviere para ello.

20.06 Si el Ministerio no hiciere ningún pronunciamiento ni iniciare la recepción definitiva, una vez expirado el término señalado, se considerará que tal recepción definitiva se ha efectuado, para cuyo fin el contratista pedirá al juez competente que se notifique al Ministerio, indicando que ha operado la recepción definitiva presunta, de conformidad con el Art. 125 del Reglamento General de la Ley de Contratación Pública.

20.07 Operada la recepción definitiva presunta, el

Ministerio tendrá el término de treinta (30) días, para efectuar la liquidación del contrato.

20.08 Si el Ministerio no procediere a efectuar la liquidación del contrato, en el término indicado en el numeral anterior, las partes se sujetarán a lo previsto en el inciso segundo del Art. 88 de la Ley de Contratación Pública.

20.09 La Comisión de Recepción será nombrada por el Director General de Obras Públicas, representante del Ministerio en la ejecución del contrato, y deberá incluir, en cualquier caso, un representante de la Dirección de Mantenimiento Vial.

20.10 Los miembros que integren las comisiones serán personal y pecuniariamente responsables por lo que consignen en las actas de recepción.

20.11 Será de cuenta del contratista mantener la obra durante su construcción hasta la recepción definitiva, de acuerdo con lo dispuesto en la subsección 105.15 de las Especificaciones Generales.”

**8.7. Cliente: Empresa Eléctrica Colbún Machicura S.A.
(República de Chile)**

**DOCUMENTO: Proyecto Rucúe - Construcción
Bocatoma – Contrato RU-21 – Parte 2: Condiciones
Especiales (Página 45)**

“2.14 PLAZO DE GARANTIA DE LAS OBRAS

El plazo de Garantía de las Obras, a que se refiere la cláusula 6.2. de las Condiciones Generales, será de trescientos sesenta y cinco (365) días. Este plazo de garantía es sin perjuicio de los plazos de garantías mayores que se han establecido para algunos trabajos y equipos específicos, y de la responsabilidad quinquenal del empresario establecida en la regla tercera del artículo 2003 del Código Civil chileno.

Si el Contratista debiera reparar cualquier parte defectuosa de la obra, durante el Período de Garantía, a esta parte se aplicarán las disposiciones de esta cláusula por un período de trescientos sesenta y cinco (365) días, desde la fecha en que la reposición o reemplazo sea aprobada por el Inspector Jefe.”

DOCUMENTO: Proyecto Rucúe - Construcción Bocatoma – Contrato RU-21 – Parte 2: Condiciones Generales (Páginas 44 y 45) (República de Chile)

“6.2 Plazo de Garantía

Se entiende por Plazo de Garantía el período comprendido entre la fecha de emisión del Certificado de Recepción provisional de las Obras, mencionado en la cláusula 6.8 de estas Condiciones Generales y la fecha de emisión del Certificado de Recepción Definitiva de las Obras, aludido en la cláusula 6.9 de estas Condiciones Generales.

La duración del Plazo de Garantía será la que se indique en las Condiciones Especiales.

Durante el Plazo de Garantía del Contrato, Colbún S.A. usará o explotará las Obras sin que esto libere al Contratista de la responsabilidad que haya asumido en el Contrato, por todos los defectos de diseño, fabricación y construcción o de calidad de los materiales que puedan detectarse, los que deberá reparar a su cargo y costa.

En caso de pérdidas, daños o averías, de responsabilidad del Contratista; éste deberá proceder a la reparación o al reacondicionamiento que corresponda, a su cargo y costa, a fin de asegurar la entrega de la Obras en la Recepción Definitiva, en buenas condiciones y conforme a lo estipulado en el Contrato. Si no fuera de su responsabilidad, el Contratista deberá proceder a la reparación o al reacondicionamiento que corresponda, como si se tratara de una obra extraordinaria.

En ningún caso podrá el Contratista excusar su responsabilidad por los defectos anteriormente citados, bajo pretexto de haber sido aceptadas las Obras total o parcialmente por el Inspector Jefe, Sin embargo, no se considerará como deterioro los desgastes que, a juicio de Colbún S.A. representada por el Inspector Jefe, provengan de la explotación normal de las obras, en cuyo caso no habrá responsabilidad por parte del Contratista.”

Como se ha podido observar a lo largo de las citas de los distintos documentos contractuales que han sido transcritos, si bien los mismos, corresponden a distintos países, distinto nivel de Clientes (hay instituciones nacionales y provinciales), distinta naturaleza de

Clientes (hay Clientes públicos y privados), distinto tipo de obras (se refieren a obras viales, hidroeléctricas, hidráulicas, etc.), existen entre sí elementos comunes en los requerimientos de los Clientes. Estos elementos son:

. Forzar a que el Contratista repare errores a los efectos de que la obra entregada, se ajuste a las especificaciones técnicas y cumpla con su objeto.

. Establecer plazos claros y definidos dentro de los cuales el Contratista debe terminar sus reparaciones.

. Los costos de las reparaciones deben estar a cargo del Contratista

9. Duración del Período de Garantía.

Los períodos de Garantía en las obras civiles tienen distinta duración, pero lo habitual es que los mismos duren entre seis meses y dos años.

Estos lapsos, no sólo están asociados al uso y costumbre, sino que los mismos tienen su origen en un criterio técnico. Este criterio

establece que probablemente durante el primer año después de puesta en operaciones la obra terminada, es cuando resulta más probable que surjan los principales errores y/o defectos constructivos.

Esta duración fijada para los Períodos de Garantía es siempre inferior al plazo de obra. En obras civiles de infraestructura (presas, centrales, caminos, puentes túneles, etc.) los plazos de obra normalmente superan el año de duración, pero usualmente los períodos de garantía no se extienden más allá de los dos años, siendo lo habitual que los mismos tengan una duración de un año.

A continuación citamos algunos casos de cómo y en qué medida los pliegos contractuales correspondientes a contratos nacionales, públicos y privados, fijan la duración de los Períodos de Garantía.

“ ARTÍCULO 62.- PLAZO DE GARANTÍA (P.G. Art.13.8)

El plazo de garantía se fija en trescientos sesenta y cinco (365) días corridos contados a partir del día y hora de la firma del acta de Recepción Provisoria de la totalidad de la obra.” (Gobierno de la Provincia de Chubut – Ministerio de Hacienda y Servicios Públicos. Documento: Ampliación Muelle Almirante Storni - Puerto Madryn – Capítulo XIV Recepción y Conservación de las Obras - Pliego De Bases y Condiciones Particulares - Licitación Pública Nacional e

Internacional N°01/96 – J.P.P, Página 167)

*“Art. 8°.- El Plazo de Garantía es de SEIS (6) MESES.”
(Dirección Nacional de Vialidad de la República Argentina.
Obra: Ruta Nacional N° 7, Tramo Destilería YPF – Potrerillos
- Documento: Condiciones Particulares del Contrato,
Cláusulas Particulares – Folio N° 34)*

“49.1.1 DEFINICION

El Período de Mantenimiento definido en la subcláusula 49.1 Parte I del Volumen II, será de 365 (trescientos sesenta y cinco) días.” (HIDROELÉCTRICA NORPATAGÓNICA SOCIEDAD ANÓNIMA – HIDRONOR – Ministerio de Obras y Servicios Públicos – Secretaría de Energía –República Argentina. DOCUMENTO: Volumen II Condiciones del Contrato – Documento de Trabajo – Contrato N° 730 Obras Civiles – Complejo Alicopa – Aprovechamiento Hidroeléctrico Piedra del Águila – Página 50).

“Sem prejuizo da responsabilidade estabelecida em lei, o CONTRATADO garante à LIGHT a conformidade dos equipamentos incorporados á Usina e seus componentes, partes, peças e acessórios, pelo prazo de 24 (vine e quatro) meses contados da data da Conclusão, exceto quanto aos materiais comprovadamente utilizados de forma indevida.” (

Light – Serviços de Electricidade S.A.. Documento: Contrato Para Fornecimento De Serviços De Engenharia, Suprimento E Construção” – Convite CV-G6079-01/96 – Número GOE-6079-005-9/97 - Cláusula Décima Sexta – Periodo De Garantía.)

Traducción:

“Sin perjuicio de la responsabilidad establecida en la ley, el Contratista garantiza a Light la conformidad de los equipamientos incorporados a la Central y sus componentes, partes, piezas y accesorios, por un plazo de 24 (veinticuatro) meses contados de la fecha de Conclusión de Ejecución, excepto cuando los materiales hayan sido comprobadamente utilizados en forma indebida.”

“2.14 PLAZO DE GARANTIA DE LAS OBRAS

El Plazo de Garantía de las Obras, a que se refiere la cláusula 6.2 de las Condiciones Generales, será de trescientos sesenta y cinco (365) días. Este plazo de garantía es sin perjuicio de los plazos de garantía mayores que se hayan establecido para algunos trabajos y equipos específicos y de la responsabilidad quinquenal del empresario establecida en la regla tercera del artículo 2003 del Código Civil chileno.

Si el Contratista debiera reparar cualquier parte defectuosa de la otra, durante el Período de Garantía, a esta parte se le aplicarán las disposiciones de esta cláusula por un período de trescientos sesenta y cinco (365) días, desde la fecha en que la reposición o reemplazo sea aprobada por el Inspector Jefe.” (Cláusula 2.14, Condiciones Especiales del Contrato RU 21, Proyecto Hidroeléctrico Rucúe)

Sin perjuicio de la duración establecida para los Períodos de Garantía, algunos pliegos, frente a la ocurrencia de problemas de responsabilidad del Contratista durante el transcurso del Período de Garantía, renuevan para ese trabajo puntual, la extensión del Período de Garantía, en igual magnitud que la fijada por el pliego contractual para toda la obra.

A continuación citamos un ejemplo de estos casos:

“... Se quaisquer materiais e equipamentos tiverem que ser reparado, substituídos ou de outra forma corrigidos durante seu Período de Garantía, o Período de Garantia para tais materiais e equipamentos deverá ser prorrogado por mais 24 (vinte e quatro) meses a contar da data do reparo ou substituição. ...” (Light – Serviços de Electricidade S.A.. Documento: Contrato Para Fornecimento De Serviços De Engenharia, Suprimento E Construção” – Convite CV-

*G6079-01/96 – Número GOE-6079-005-9/97 - Cláusula
Décima Sexta – Periodo De Garantía.)*

Traducción:

“Si cualquiera de los materiales y equipamientos tuviesen que ser reparados, sustituidos o de otra forma corregidos durante su Período de Garantía, el Período de Garantía para tales materiales y equipamientos deberá ser prorrogado por otros 24 (veinticuatro) meses contados a partir de la fecha de reparación o sustitución.”

10. Necesidad por parte del Cliente de la existencia del Período de Garantía.

10.1. Conceptos generales:

Como ha podido apreciarse a lo largo de las transcripciones de los pliegos realizadas, el concepto “Período de Garantía”, está presente en la documentación contractual de los distintos países.

Esto es así no sólo porque los pliegos recogen las previsiones de las distintas legislaciones de aplicación para los diferentes

países donde se desarrollan los proyectos, sino porque en definitiva, la labor a desarrollar por el Contratista durante el Período de Garantía es una preocupación continua por parte de los Clientes en general.

Es decir que, si bien las obras civiles constituyen un producto de naturaleza diferente a los suministros manufacturados que un Cliente puede llegar a adquirir en un supermercado, por ejemplo productos electrodomésticos, la inquietud del Cliente respecto de que el proveedor se responsabilice por los defectos tempranos que pudiere llegar a tener el producto, por ejemplo, durante sus primeros meses de funcionamiento, en el caso de una obra civil, no difiere de la que un Cliente tiene al adquirir un automóvil o un equipo de música.

En efecto, todo Cliente tiene arraigado el concepto de que si el producto adquirido, el cual al ser utilizado conforme a las indicaciones del proveedor, no funciona o presenta un funcionamiento defectuoso en una etapa próxima a su adquisición, es el proveedor quien debe dar solución a ese tipo de problemas, por su cuenta y cargo.

En el caso de las obras de infraestructura, por ejemplo: presas, centrales hidroeléctricas, caminos, etc., el Período de Garantía, tiene además de la mencionada, otra característica particular.

En estos casos el Período de Garantía permite que el Contratista, habiendo entregado la obra al Cliente para que éste la use o usufructúe, termine durante ese plazo los trabajos pendientes o corrija todos aquellos defectos que no alteran o impiden la explotación de la obra. Esta modalidad de trabajo es aceptada sin inconvenientes por el Cliente.

Este concepto que sería inadmisibles para el caso de productos electrodomésticos. Por ejemplo ningún Cliente aceptaría que se le venda una heladera con defectos de pintura bajo la condición de que mientras él la usa en su casa, el proveedor la vaya pintando. Sin embargo este modo de operar un contrato, tiene su lógica en las obras civiles.

Si se analiza el caso de una Central que se construye con el objeto de generar energía hidroeléctrica, sería un absurdo desde el punto de vista económico que el Cliente se niegue a recibir la obra de parte del Contratista, estando la misma en condiciones de generar energía, debido a que, por ejemplo, las puertas de las oficinas tengan defectos de cierre, o haya filtraciones mínimas de agua en los niveles inferiores del edificio de la casa de máquinas.

Debe tenerse presente además que en el caso de obras civiles, existen fuertes penalidades (multas) en cabeza del

Contratista, vinculadas al atraso en la entrega de la obra. Habitualmente los montos de las multas se fijan a partir del criterio de establecer una tarifa compensatoria por la pérdida económico - financiera, originada en la imposibilidad de obtener los ingresos estimados a partir de la fecha prevista. En consecuencia sería injusto y absurdo que estando la obra en condiciones de producir, la misma no se reciba y por lo tanto se castigue al Contratista con dichas multas, por no haber corregido problemas menores que no afectan el funcionamiento de la misma (ej. detalles de pintura que se detectan en el edificio, filtraciones en los sanitarios de los baños, etc.).

En efecto en la gran mayoría de los contratos el valor diario de las multas, se fija como una tarifa, la cual constituye el valor que el Contratista debe compensar al Cliente por los perjuicios que le genera la no entrega de la obra en tiempo. Por ejemplo, para el caso de las centrales hidroeléctricas, las multas representan el costo de la energía que debe salir a comprar al mercado el Cliente, cuando el Contratista por hechos de su responsabilidad, le impide iniciar la generación comercial en la fecha prevista. Esto es así, ya que normalmente los Clientes tienen contratos previamente firmados por la provisión de energía a partir de una fecha preestablecida. Algo similar sucede con aquellas obras viales en las cuales por su uso, se cobra peaje a quienes las transitan.

Es por ello que resulta de fundamental importancia establecer la diferencia entre aquellos trabajos pendientes o desperfectos, existentes al inicio del Período de Garantía , que le impiden al Cliente usufructuar la obra, de aquellos que si bien tienen que ser reparados por el Contratista, no condicionan en absoluto el uso o usufructo de la obra.

Sin perjuicio de lo expresado en el párrafo anterior, hay casos esporádicos en los cuales los pliegos redactados con un exceso de celo, establecen que no podrá comenzar el Período de Garantía hasta tanto el Contratista haya terminado la totalidad de los trabajos pendientes. Como puede observarse esto se contrapone con la lógica y equidad del razonamiento desarrollado anteriormente. No obstante ello, a continuación citaremos un ejemplo en el cual más allá de la rigurosidad del pliego, las partes (Cliente y Contratista) acordaron encuadrar la terminación de los trabajos pendientes que no condicionaban la generación de energía durante el transcurso del Período de Garantía. Esto demuestra que cuando prima la razonabilidad y la buena fe entre las partes, Cliente y Contratista arriban a soluciones satisfactorias para los mismos, aún por encima de la letra de los pliegos.

Por otra parte, los pliegos contractuales a su vez contemplan

los procedimientos que deben ponerse en práctica para el caso en que el Contratista no cumpla con sus obligaciones durante el Período de Garantía.

En efecto, para el caso de negativa por parte del Contratista a ejecutar los trabajos o para el caso de que los mismos sean realizados en forma parcial o incorrecta, los documentos contractuales, otorgan al Cliente la posibilidad de ejecutarlos por su cuenta o por cuenta de terceros, pero en todos los casos con cargo al Contratista. Esta condición, pone claramente de manifiesto la importancia que tienen para el Cliente el correcto y oportuno cumplimiento de los trabajos durante el Período de Garantía. A continuación transcribimos algunos textos parciales de pliegos contractuales conteniendo tales normas:

“ 48.6 Durante el Plazo de garantía que se determina en las Condiciones Particulares del Contrato, el Contratista será responsable de la conservación de la obras y de las reparaciones requeridas por defectos o desperfectos provenientes de la mala calidad o ejecución deficiente de los trabajos, según lo previsto en la subcláusula 29.4. Si el Contratista no realiza los trabajos de conservación y reparación, previa intimación, con fijación de plazo para la realización de dichas tareas, el Comitente podrá llevarlos a

cabo por cuenta y a cargo de aquél.” (Dirección Nacional de Vialidad de la República Argentina. Documento: Bases Y Condiciones Generales Y Particulares Para La Licitación De Obras Viales – Sección 3 A. Condiciones Generales del Contrato - Publicación 103 - Páginas. 91 y 92)

“49.4 INCUMPLIMIENTO DEL CONTRATISTA

Si el Contratista dejara de ejecutar alguno de los trabajos que acaban de indicarse, exigidos por el Director de Obra, el Comitente tendrá derecho a emplear y a pagar a otras personas para llevar a cabo tales trabajos y si, a juicio del Director de Obra, este trabajo debiera haber sido realizado por el Contratista a su propio cargo, el Comitente tendrá derecho a recuperar del mismo todos los costos consecuentes o incidentales o podrá deducirlos de las sumas adeudadas o que llegaren a adeudarse al Contratista.” (HIDROELÉCTRICA NORPATAGÓNICA SOCIEDAD ANÓNIMA – HIDRONOR – Ministerio de Obras y Servicios Públicos – Secretaría de Energía –República Argentina. DOCUMENTO: Volumen II Condiciones del Contrato – Documento de Trabajo – Contrato N° 730 Obras Civiles – Complejo Alicopa – Aprovechamiento Hidroeléctrico Piedra del Águila – Página 51)

“ 13.8 – Plazo de conservación y garantía

.... Si durante el Período de Garantía el Contratista no solucionara a satisfacción del Comitente los vicios ocultos, los pendientes de recepción provisional, los desperfectos ocurridos durante dicho período, o las observaciones a la documentación conforme a obra o al Manual de Operación y Mantenimiento, éste podrá subsanar las deficiencias contratando los trabajos con terceros o realizándolos por administración, con cargo al fondo de reparos del contrato.”

Gobierno de la Provincia de Chubut – Ministerio de Hacienda y Servicios Públicos. Documento: Ampliación Muelle Almirante Storni - Puerto Madryn – Sección II - Pliego De Bases Y Condiciones Generales - Licitación Pública Nacional e Internacional N°01/96 – J.P.P, Página 108)

10.2. Representación conceptual de la Calidad Total según el Cliente:

Rescatando conceptos recibidos en el curso de “Dirección Estratégica de los Recursos Humanos y Calidad Total”, recordaremos que para el Cliente:

“Calidad Total”, significa:

- . Respeto**
- . Seguridad**

. *Confiabilidad*

. *Servicio*

. *Excelencia*

En consecuencia el Contratista debe tener presente que:

“Cliente satisfecho es el Cliente al que se le agrega el valor que exige y que cada día el cliente quiere más calidad de servicio”.

11. Sentimientos e intereses aparentemente contradictorios entre Cliente y Contratista.

El Período de Garantía marca el último período de relación contractual entre el Cliente y el Contratista. En efecto, al formalizar las partes el instrumento mediante el cual se realiza la Recepción Definitiva de la obra, las partes establecen un finiquito para sus obligaciones contractuales, quedando las mismas sólo obligadas entre sí, jurídicamente hablando, por la normativa que establece el Código Civil, para el caso de la legislación Argentina (situación similar se da en casi todos los países de América Latina).

Cabe en este punto realizar la aclaración de “extinción formal de las obligaciones”, ya que desde **un punto de vista comercial**, el Contratista podría llegar a asumir o a prorrogar sus compromisos, más allá de lo que exige el contrato para con el Cliente, con el objeto de propiciar la fidelidad del mismo.

Al respecto conviene recordar lo expresado por algunos autores en cuanto a que ***“... la utilidad y el crecimiento son estimulados primeramente por la lealtad del consumidor. La lealtad es el resultado directo de la satisfacción del consumidor ...”***

“... la lealtad del consumidor es un determinante muy importante en las utilidades ...” (Poniendo a Trabajar la Cadena de Utilidad de Servicio, James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. Y Leonard A. Schlesinger)

Este punto de inflexión en la relación contractual que marca el final del Período de Garantía, es decir la Recepción Definitiva de la obra, suele generar sentimientos contradictorios y aparentemente vinculados a intereses opuestos entre las partes.

En este contexto, el Cliente, tiende a pensar y a sentir que debe poner un celo más que riguroso para que el Contratista termine todos los trabajos pendientes, ya que estima que una vez operada la Recepción Definitiva de las obras el Contratista literalmente

“desaparecerá” y le será imposible ubicarlo para hacer cualquier tipo de tarea vinculada a las obras objeto del contrato. Más aún, este celo suele llevar al Cliente a requerir al Contratista que éste ejecute tareas que exceden el alcance de sus obligaciones contractuales, durante el Período de Garantía.

“Nuestra valoración del riesgo se basa en la probabilidad y las consecuencias de una falla en el servicio. La probabilidad que nosotros percibimos de una falla puede resultar de la complejidad del servicio en sí mismo” (Curso de Marketing Industrial, Master en Administración y Marketing Estratégico, F.A.D.- UCES)

Por su parte, en muchas ocasiones el Contratista especula con tratar de hacer el menor número de trabajos, intentando comprometerse lo menos posible y buscando argumentos diversos para justificar que las tareas encomendadas van más allá de las obligaciones que le corresponden conforme al alcance de los términos del contrato. Otras veces, en su afán de terminar cuanto antes los trabajos, los mismos se ejecutan sin considerar estándares básicos de calidad, priorizando solamente el factor tiempo. Este criterio suele hacer que deban corregirse trabajos recientemente realizados, lográndose un efecto totalmente contrario al buscado desde el punto de vista de la pronta terminación de las tareas.

Normalmente, esta aparente dicotomía o contraposición de intereses se va percibiendo mutuamente entre las partes durante el desarrollo del Período de Garantía, y lejos de lograr coincidencias, las mismas terminan radicalizando sus posiciones de modo tal que, a cierto punto, resulta sumamente difícil llegar a acuerdos.

Por el contrario un análisis pormenorizado de la situación y de los intereses de las partes, permitirá comprobar que los mismos no tienen por qué estar enfrentados ni ser contradictorios, aunque en el fondo se tengan objetivos diferentes. Desde ya que este análisis y las conclusiones del mismo, parten de la buena fe que debe regir toda relación contractual, de no ser así el análisis estaría viciado de nulidad y obviamente no sería representativo ni válido.

I. Si listamos los intereses del Cliente tenemos que:

A. pretende que los trabajos pendientes se ejecuten correctamente.

B. pretende que los trabajos pendientes se ejecuten lo antes posible.

C. desea confiar en el Contratista y valora a un Contratista que cumple con los compromisos asumidos.

D. desearía que el Contratista cumpla con todas sus obligaciones sin necesidad de tener que requerírsele.

E. su verdadero interés es que las obras no presenten desperfectos y no tener un Contratista amarrado en la obra para que repare los imperfecciones de la obra, continuamente mientras las usa.

F. no le interesa hacer gastar dinero al Contratista innecesariamente, pero sí que la obra se ajuste a las especificaciones contractuales.

II. Si listamos los intereses del Contratista tenemos que:

a. pretende ejecutar los trabajos pendientes correctamente, ya que sabe que si no cumple con esta premisa, el costo de los mismos aumenta.

b. pretende ejecutar los trabajos pendientes correctamente a la primera vez, ya que sabe que la repetición de tareas genera mayores costos.

c. pretende demostrar al Cliente que él cumple con los compromisos asumidos, a los efectos de percibir los beneficios que implica la satisfacción del Cliente.

d. considera que nadie mejor que él conoce su trabajo por lo que no necesita que nadie le esté indicando lo que debe hacer, porque él ya lo sabe perfectamente.

e. su verdadero interés es terminar las obras correctamente lo antes posible para poder retirarse y evitar costos de permanencia.

f. no le interesa gastar dinero innecesariamente, por lo que sabe que tiene que hacer las obras conforme a las especificaciones así su presupuesto real no se aparta del presupuesto preventivo de Oferta.

De la comparación biunívoca de cada uno de los párrafos indicados para cada caso siguiendo la letra asignada, puede verificarse que lejos de ser contradictorios, los intereses de las partes son coincidentes, por lo que no debería haber enfrentamiento entre ellas, por una supuesta colisión de los mismos.

En efecto, si hacemos un cuadro comparativo de coincidencias

tenemos que:

| Fila | Intereses del Cliente | Intereses del Contratista |
|-------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| 1 | A | a,b,c,d,f |
| 2 | B | b,e |
| 3 | C | c,d |
| 4 | D | D |
| 5 | E | b,c,e,f |
| 6 | F | a,e,f |

Realizando un análisis de cuadro anterior tenemos que:

. **Fila 1:**

El interés del Cliente es que los trabajos se ejecuten correctamente (A).

Ello no tiene por qué estar reñido con los siguientes intereses del

Contratista, los cuales por el contrario, como se ve, resultan complementarios:

a. ejecutar los trabajos pendientes correctamente, ya que sabe que si no cumple con esta premisa, el costo de los mismos aumenta. En este punto no se requiere mayor explicación, ya que ambos pretenden que los trabajos se ejecuten correctamente.

b. ejecutar los trabajos pendientes correctamente a la primera vez, ya no le interesa gastar dinero innecesariamente, por lo que sabe que tiene que hacer las obras conforme a las especificaciones, así su presupuesto real no se aparta del preventivo de Oferta. Él sabe que si no cumple con esta premisa, el costo de los mismos aumenta. Idem anterior.

c. demostrar al Cliente que él cumple con los compromisos asumidos, a los efectos de percibir los beneficios que implica la satisfacción del Cliente. El ejecutar los trabajos correctamente es una de las mejores formas de demostrar al Cliente el cumplimiento de los compromisos asumidos.

d. considera que nadie mejor que él conoce su trabajo por lo que no necesita que nadie le esté indicando lo que debe hacer, porque él ya lo sabe perfectamente. Esta idea del Contratista, se demuestra con la correcta ejecución de los trabajos.

f. no le interesa gastar dinero innecesariamente, por lo que sabe que tiene que hacer las obras conforme a las especificaciones, así su presupuesto real no se aparta del presupuesto preventivo de Oferta. La correcta ejecución de los trabajos no implica que sea la forma más onerosa de ejecutarlos. Por el contrario, si consideramos un concepto de economía amplio, el trabajo bien hecho es el más económico, ya que el mismo elimina el costo de futuras reparaciones o correcciones.

. Fila 2:

El interés del Cliente es que los trabajos se ejecuten lo antes posible (B).

Ello no tiene por qué estar reñido con los siguientes intereses del Contratista, los cuales por el contrario, como se observa, resultan complementarios:

b. ejecutar los trabajos pendientes correctamente a la primera vez, ya no le interesa gastar dinero

innecesariamente, por lo que sabe que tiene que hacer las obras conforme a las especificaciones así su presupuesto real no se aparta del preventivo de Oferta, ya que sabe que si no cumple con esta premisa, el costo de los mismos aumenta. El hacer los trabajos bien a la primera vez está alineado con el interés del Cliente en cuanto a su pretensión de que los trabajos se terminen cuanto antes.

e. su verdadero interés es terminar las obras correctamente lo antes posible para poder retirarse y evitar costos de permanencia. La pronta ejecución de los trabajos satisface el requerimiento del Cliente y minimiza los costos de mayor permanencia del Contratista.

. Fila 3:

El Cliente desea confiar en el Contratista y valora a un Contratista que cumple con los compromisos asumidos (C).

Ello no tiene por qué estar reñido con los siguientes intereses del Contratista, los cuales por el contrario, según se puede observar, resultan complementarios:

b. ejecutar los trabajos pendientes correctamente a la

primera vez, ya no le interesa gastar dinero innecesariamente, por lo que sabe que tiene que hacer las obras conforme a las especificaciones así su presupuesto real no se aparta del preventivo de Oferta, por cuanto sabe que si no cumple con esta premisa, el costo de los mismos aumenta. Sin lugar a dudas el Cliente va a tener confianza en un Contratista que demuestra ejecutar correctamente sus trabajos a la primera vez.

c. demostrar al Cliente que él cumple con los compromisos asumidos, a los efectos de percibir los beneficios que implica la satisfacción del Cliente. Esto es precisamente lo que el Cliente está esperando y por lo tanto no puede haber conflicto de intereses.

. Fila 4:

El Cliente desea que el Contratista cumpla con todas sus obligaciones sin necesidad de tener que requerírsele.

Ello no tiene por qué estar reñido con los siguientes intereses del Contratista, los cuales por el contrario, según señalaremos, resultan complementarios:

d. considera que nadie mejor que él conoce su trabajo

por lo que no necesita que nadie le esté indicando lo que debe hacer, porque él ya lo sabe perfectamente. Exactamente lo que espera el Cliente es que su Contratista sea el especialista que aporta soluciones a los problemas, sin que él deba indicárselos.

. Fila 5:

El verdadero interés del Cliente es que las obras no presenten desperfectos y no tener un Contratista amarrado en la obra para que repare las imperfecciones de la obra, continuamente mientras las usa (E).

Ello no tiene por qué estar reñido con los siguientes intereses del Contratista, los cuales por el contrario, como se verá, resultan complementarios:

b. ejecutar los trabajos pendientes correctamente a la primera vez, ya que no le interesa gastar dinero innecesariamente, por lo que sabe que tiene que hacer las obras conforme a las especificaciones así su presupuesto real no se aparta del preventivo de Oferta, pues sabe que si no cumple con esta premisa, el costo de los mismos aumenta. El ejecutar los trabajos bien a la primera vez también permite cumplir con el interés del Cliente de que el Contratista salga lo antes posible de la obra.

c. demostrar al Cliente que él cumple con los compromisos asumidos, a los efectos de percibir los beneficios que implica la satisfacción del Cliente. El terminar los trabajos pendientes en los plazos acordados con el Cliente, es asumir los compromisos y permite una pronta salida de la obra, logrando la satisfacción de aquél.

e. su verdadero interés es terminar las obras correctamente lo antes posible para poder retirarse y evitar costos de permanencia. Es tan evidente la coincidencia de intereses que no requiere comentarios adicionales.

f. no le interesa gastar dinero innecesariamente, por lo que sabe que tiene que hacer las obras conforme a las especificaciones así su presupuesto real no se aparta del preventivo de Oferta. El terminar los trabajos correctamente en el menor tiempo disminuye costos y satisface el deseo del Cliente.

. Fila 6:

Al Cliente no le interesa hacer gastar dinero al Contratista innecesariamente, pero sí que la obra se ajuste a las

especificaciones contractuales (F).

Ello no tiene por qué estar reñido con los siguientes intereses del Contratista, los cuales, por el contrario, resultan complementarios:

a. ejecutar los trabajos pendientes correctamente, ya que sabe que si no cumple con esta premisa, el costo de los mismos aumenta. Si bien los costos de reparación son a cargo del Contratista, al Cliente en nada lo beneficia que el Contratista gaste mucho dinero en las reparaciones, sino que las haga bien.

e. su verdadero interés es terminar las obras correctamente lo antes posible para poder retirarse y evitar costos de permanencia. El Cliente no se opone a que el Contratista se retire rápidamente de la obra, lo que pretende es que antes de que ello suceda, la misma esté terminada conforme al contrato.

f. no le interesa gastar dinero innecesariamente, por lo que sabe que tiene que hacer las obras conforme a las especificaciones así su presupuesto real no se aparta del preventivo de Oferta. Tampoco es el interés del Cliente en que gaste dinero por gastar, sino que haga lo que tenga que hacer para que la obra cumpla con su objeto.

Queda claro de lo expuesto que hay una básica coincidencia de intereses entre las partes, en consecuencia los representantes de ambas, deben tener presente una regla básica de la negociación:

“Enfocarse en los intereses, no en las posiciones” (Fisher y Ury, 1981)

Si en consecuencia no hay oposición entre los intereses del Cliente y el Contratista en cuanto a las tareas y el modo de realizarlas durante el Período de Garantía, esta es una oportunidad que debe ser aprovechada por el Contratista para aumentar el valor del servicio ya que: ***“... El valor es una función, no sólo acerca de los costos del consumidor, sino también acerca de los resultados logrados para el consumidor. ...”*** (Poniendo a Trabajar la Cadena de Utilidad de Servicio, James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. y Leonard A. Schlesinger)

12. Otros elementos en juego durante el Período de Garantía.

12.1. Factores ajenos a los trabajos pendientes

Como se ha dicho anteriormente, el Período de Garantía constituye, en términos jurídicos, la última etapa de la relación contractual entre Cliente y Contratista. Tal lo detallado en puntos anteriores al operar la Recepción Definitiva de la obra, es decir a la finalización del Período de Garantía, la relación formal entre las partes queda regida por las previsiones del Código Civil, debiendo a partir de entonces el Contratista, desde el punto de vista legal, sólo hacerse cargo de la eventual ruina parcial o total de la obra.

Como consecuencia de ello, es habitual que durante el Período de Garantía, el Cliente y el Contratista intenten definir y dar solución a todos aquellos litigios o controversias que no han podido dar solución durante el Plazo de Obra. Esta situación particular, hace que en muchos casos se desnaturalice o se vea afectado en su esencia el concepto del Período de Garantía. Al existir este tipo de diferencias las cuales siempre implican en el fondo un costo económico para cualquiera de las

partes, estas suelen usar los compromisos u obligaciones comprendidas en el marco del Período de Garantía como elemento de presión para intentar lograr “inclinarse la balanza” en los otros temas en discusión.

Lamentablemente este tipo de circunstancias suelen resultar inevitables, por lo que generalmente termina sucediendo que los trabajos definidos para el Período de Garantía quedan absorbidos por el resto de los temas en disputa. Así es pues, que en estos casos, la definición del alcance o responsabilidad de los trabajos definidos para el Período de Garantía terminan corriendo la misma suerte que el resto de los conceptos pendientes de solución, aunque sean conceptos de naturaleza distinta. Es decir o se resuelven todos los temas en disputa dentro de un acuerdo global o los mismos pasan a las instancias de resolución de litigios que prevén habitualmente los contratos, o sea juicios en la justicia ordinaria o juicios en tribunales arbitrales.

No obstante ello, tanto el Cliente como el Contratista deberían abstraerse y distinguir aquellos hechos que están vinculados a la recepción de la obra como cosa física, de aquellos que si bien afectan a sus intereses, no tienen por qué impedir o condicionar la recepción de la cosa (obra), aunque conceptual y económicamente las partes no hayan llegado a un acuerdo,

en el resto de los puntos en discusión. Esto debe ser así, ya que sumar frentes de discusión y litigio, a la larga es perjudicial para ambas partes y de alguna u otra manera le genera sobre costos a ambas.

“Tres cuartas partes de las miserias y malos entendidos en el mundo terminarían si las personas se pusieran en los zapatos de sus adversarios y entendieran su punto de vista (Monadas K. Gandhi)” (Fischamn, David; “El Camino del Líder”)

No obstante lo expuesto, las empresas tienen que tratar de lograr que sus clientes alcancen el grado de **“apóstoles”** dentro de los clientes leales, para ello debe tenerse en cuenta que:

“El tratar a los consumidores extremadamente bien, no significa tratarlos bien cuando todo está yendo bien. También significa tratarlos excepcionalmente bien cuando algo va terriblemente mal. Los consumidores altamente insatisfechos generalmente incluyen a consumidores que estaban muy satisfechos, hasta que compraron un producto defectuoso o sufrieron una mala experiencia o una serie de malas experiencias en

el servicio” (“El Por Qué Desertan los Clientes Satisfechos”, Thomas O. Jones y Earl Sasser Jr.)

Pero no sólo las empresas deben concentrar su esfuerzos y acciones en tratar de que sus clientes se conviertan en apóstoles, si no que deben proceder de manera tal que entre sus clientes no existan los denominados **“terroristas”**: “ ... **estos son consumidores que han pasado por una mala experiencia y no pueden esperar a contar a otros su furia y frustración. Desafortunadamente, los terroristas generalmente son más comprometidos y más efectivos en contar sus historias que los apóstoles. ...**” (*“El Por Qué Desertan los Clientes Satisfechos”, Thomas O. Jones y Earl Sasser Jr.*)

12.2. Capacidad de negociación:

Considerando lo indicado en el párrafo anterior, es fundamental desarrollar con el Cliente una capacidad negociadora que permita: (i) solucionar problemas o (ii) en su defecto si no es posible solucionar todos los problemas, al menos, poder separar los temas vinculados al Período de Garantía del resto de los conflictos.

La persona que tenga a cargo el manejo del Período de

Garantía frente al Cliente, debe estar formada de manera tal que domine elementos de negociación básicos, como por ejemplo los siete elementos para una negociación eficaz que define la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard:

- **Alternativas:** *son las posibilidades para retirarse de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo.*
- **Intereses:** *define aquello que quiere alguien*
- **Opciones:** *identifica toda una gama de posibilidades en que las partes pueden llegar a un acuerdo.*
- **Legitimidad:** *cuando otros factores son iguales, un acuerdo es mejor en la medida que a cada parte le parece justo.*
- **Compromisos:** *son planteamientos verbales o escritos de lo que cada parte hará o no.*
- **Comunicación:** *es el canal adecuado que va a permitir el intercambio de ideas.*
- **Relación:** *representa el estado de contacto que hay entre las partes.*

En este punto también recordaremos algunas de la premisas de negociación dadas por William Ury para la revista Gestión:

- ***“... muchas veces para desarticular a la otra parte, es importante sorprenderla. Por eso además de escuchar atentamente, hay que hacer exactamente lo que no se espera que hagamos. Saber cómo y en qué momento pasarse al otro bando es fundamental si lo que se busca es un cambio de opinión ...”***
- ***“... la mente del otro generalmente es un sótano lleno de viejas historias y resentimientos, enojos y lamentos. Luchar contra ellas solamente las mantiene vivas ...”***
- ***“... los gerentes que trabajan en servicio al cliente saben que aunque sea muy poco lo que puedan hacer para ayudar a un cliente enojado e insatisfecho, escucharlo respetuosamente puede lograr que ese cliente vuelva ...”***
- ***“... reconocer el punto de vista de la otra persona no significa que Ud. esté de acuerdo. Sólo significa que lo acepta como válido entre otros ...”***
- ***“... a la hora de negociar, resulta crucial conocer los intereses del otro.***

- ***“... es imposible negociar a menos que la comunicación sea eficaz ...”***
- ***“... se puede negociar mejor si ambas partes consideran que enfrentan diferencias que significan una preocupación común ...”***
- ***“... los negociadores exitosos no suelen llamar la atención ...”***
- ***“... Ud. Necesita encontrar la forma de dejar muy en claro sus intereses, sin la necesidad de indicar cuánto está dispuesto a pagar por ello ...”***
- ***“... no sólo debe estar dispuesto el negociador a hablar sino a escuchar, y a escuchar con interés ...”***
- ***“... uno puede ser muy firme sin necesidad de atacar al otro ...”***
- ***“... todo el mundo puede mejorar sustancialmente***

su talento para negociar estudiando y practicando ...”

- *“... la relación más importante no es con “la otra parte”, es con los de la propia empresa, con quienes están cerca suyo. Ellos tienen autoridad para aprobar o rechazar cualquier acuerdo ...”*

13. La relación Cliente – Proveedor (Contratista)

Si bien, como hemos mencionado en capítulos anteriores, la industria de la construcción tiene elementos que la diferencian de otras actividades económicas, para la misma son de aplicación los conceptos generales de la relación Cliente – Proveedor (El contratista en nuestro caso).

Al respecto recordaremos el denominado **Modelo Cliente – Proveedor**, el cual nos fue presentado en el curso de “Dirección Estratégica de los Recursos Humanos y Calidad Total” en la Maestría y haremos una correlación del mismo para el caso del Período de Garantía.

. **Cliente:** *es el receptor del producto o servicio que genera*

nuestro proceso.

En nuestro caso es el organismo público o privado que ha contratado la ejecución de la obra.

*. **Requisitos de salida:** son estándares de performance asociados con necesidades específicas y medibles del Cliente.*

Están perfectamente definidos en las especificaciones técnicas del Contrato.

*. **Salida:** es el producto o servicio que genera nuestro proceso.*

En nuestro caso, son los trabajos pendientes que se deben realizar y/o los defectos que hay que corregir

*. **Proveedor:** es la fuente de productos y servicios que requiere nuestro proceso (puede ser interno y externo)*

En nuestro proceso hay proveedores internos: área de equipos, depósito y almacenes, talleres, carpinterías, etc. Y proveedores externos: subcontratistas, asesores técnicos, proveedores de materiales, etc.

*. **Requisitos de entrada:** son estándares de performance asociados con necesidades específicas y medibles de nuestro proceso.*

El Manual del Sistema de Calidad de la empresa debe contener los procedimientos que definen los estándares y rendimientos que requieren los proceso de construcción.

. **Entrada:** *es el producto y/o servicio suministrado por otros, necesarios para poder realizar nuestro proceso.*

Deben ajustarse a las especificaciones técnicas del contrato con el Cliente a lo establecido en los procedimientos de calidad de la empresa.

. **Proceso:** *es el conjunto de tareas que recibiendo un producto o servicio como entrada, le agrega valor y genera un producto o servicio de salida.*

El Responsable del Período de Garantía (ver capítulo 17) es quien debe definir y supervisar los procesos.

. **Realimentación de Salida:** *información que se solicita al Cliente, referida a cómo la salida de nuestro proceso compara con sus expectativas.*

Esta comunicación se establece mediante el intercambio de cartas, órdenes de campo o minutas de reunión suscritas por representantes de las partes (Cliente – Contratista).

. Realimentación de entrada: información que se le suministra al proveedor, referida a cómo la salida de su proceso compara con nuestras expectativas.

Al proveedor externo mediante el intercambio de cartas, o minutas de reunión suscritas por representantes de las partes.

Al proveedor interno haciendo uso de los sistemas de comunicación establecidos en los procedimientos del Sistema de la Calidad, de la empresa.

. Límites: nos dice dónde comienza y dónde termina el proceso (cuál es la primera tarea y cuál es la última).

Los debe establecer el Responsable del Período de Garantía

“... El servicio actual incluye tanto los resultados finales como el proceso a través del cual esos resultados fueron obtenidos. La diferencias entre las experiencias y las expectativas pueden ser medidas mediante dimensiones genéricas, tales como la confiabilidad y la puntualidad del servicio, la empatía y la autoridad mediante la cual fue entregado el servicio, y hasta qué punto el consumidor se da cuenta de la tangibilidad evidente (como una tarjeta telefónica) acerca de que el servicio ha sido entregado. ...” (Poniendo a Trabajar la Cadena de Utilidad de Servicio, James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. y Leonard A. Schlesinger)

14. Consecuencias económicas para el Contratista, derivadas de la falta o de la inadecuada planificación del Período de Garantía:

Si bien la adecuada previsión y planificación del Período de Garantía representa un beneficio para el Contratista, en tanto y en cuanto su cumplimiento en forma satisfactoria para el Cliente es uno de los elementos que contribuyen a la fidelización del mismo, una adecuada previsión y planificación anticipada del Período de Garantía permitirá el ahorro de costos de no calidad al Contratista.

En efecto, todo Contratista experimentado puede prever y planificar adecuadamente las tareas más significativas o relevantes que podrían llegar a quedarle para ejecutar durante el Período de Garantía. Es cierto que durante la ejecución de los proyectos habitualmente surgen imprevistos, pero de todos modos el esfuerzo y la inversión tanto en la etapa de elaboración de las propuestas técnico - económicas, como durante la etapa de construcción propiamente dicha, permitirá minimizar tales imprevistos y, consecuentemente, los costos adicionales que los mismos implican.

Más aún, durante la etapa de construcción es conveniente ir

realizando ajustes a las previsiones realizadas en la etapa de oferta, conforme a la realidad del desarrollo de los trabajos.

Claro está que toda inversión en la etapa de oferta para minimizar o evitar costos adicionales a futuro, debe siempre tener presente que las inversiones en estudios previos tienen un límite. Este límite aparece en el momento en el cual los costos de planificación superan los ahorros que esa planificación puede generar durante la ejecución de los trabajos.

Mucho se ha escrito respecto del punto de equilibrio entre la inversión en estudios previos, para disminuir incertidumbres y la cuantía de los ahorros que estos estudios permiten lograr.

Los trabajos a realizar durante el Período de Garantía forman parte de la totalidad de los trabajos del proyecto a construir por el Contratista. En consecuencia resulta lógico y aceptable que los encargados de estudiar la oferta por parte del Contratista den al estudio del Período de Garantía una profundidad (tiempo y esfuerzo), del mismo orden que al resto de los trabajos que forman parte de la obra.

Claro está que los trabajos finales, nunca son trabajos complejos ni de alta ingeniería, por lo que no se requiere de inversiones

especiales ni de asesorías adicionales para su planificación. Lo que no debe hacerse, es omitir su análisis y mucho menos obviar en el presupuesto su costo de ejecución.

Estos costos son tan reales que a continuación haremos un repaso y un listado de los más relevantes y habituales que deben soportar los Contratistas por una falta de adecuada previsión del Período de Garantía.

14.1. Modelo para la medición de costos de la no calidad para el Contratista:

A continuación se desarrolla un modelo que permite evaluar y medir los costos de la no calidad habitualmente incurridos durante el Período de Garantía:

- . Sobre costo de traer nuevamente a la obra un equipo que fue previamente retirado de la misma, antes del Período de Garantía, y que luego resultó necesario para los trabajos finales. Los principales conceptos en este caso son: fletes, seguros, manipuleo.

- . Sobre costo de tener que alquilar un equipo, debido que

el equipo del Contratista fue previamente retirado de la obra, antes del Período de Garantía, y que luego resultó necesario. El principal concepto en este caso es: el mayor costo del alquiler respecto al costo operativo del equipo propio.

. Sobre costo por no haber podido negociar con tiempo el precio y las condiciones de los subcontratos que se requieren durante el Período de Garantía. El principal concepto en este caso es: el pagar un precio de alquiler acordado en circunstancias apremiantes de tiempo, con lo cual no se cuenta con la posibilidad de buscar suficientes alternativas que permitan lograr condiciones óptimas de arrendamiento.

. Costos de mayor permanencia que podrían haber sido evitados si muchos de los trabajos finales se hubieran ejecutado antes de la Recepción Provisoria de las obras. El principal concepto en este caso es la extensión en el tiempo del pago de: alquileres, servicios, impuestos, seguros, alimentación, transporte, mano de obra, asesorías.

. Costos debido a que al efectuar parte de los trabajos finales, se deterioran obras que ya estaban terminadas y

que por lo tanto deben corregirse. En este caso los principales conceptos son: mano de obra, equipos y materiales.

. Costo de oportunidad al tener que afectar recursos a una obra que está terminando, frente a la posibilidad de llevarlos a otra obra que se está iniciando.

. Costo de imagen ante el Cliente o su Supervisión de obra. Cualquier Supervisión de obra experimentada, detecta fácilmente los sobre costos arriba mencionados, por razones imputables casi exclusivamente al Contratista. En consecuencia la imagen profesional del Contratista se ve deteriorada frente a la Supervisión y/o el Cliente. Esto además coloca al Contratista en una situación de desventaja frente al Cliente cuando debe reclamarle el reconocimiento de mayores costos que legítimamente le corresponden. En estos caso habitualmente la Supervisión y/o el Cliente rechazan tales peticiones amparándose en la argumentación de que el Contratista, pretende recuperar sobre costos que obedecen exclusivamente a su falta de planificación y coordinación.

14.2. Modelo para la medición de costos de la no

calidad para el Cliente:

Dado que Cliente y Contratista están íntimamente ligados por el proyecto para el cual han entablado su relación contractual, siempre en mayor o en menor medida la falta de planificación por parte del Contratista para la ejecución del Período de Garantía, así como la falta de colaboración o especulaciones indebidas por parte del Cliente, hacen que este también incurra en costos que podrían ser evitados. Estos costos fundamentalmente son:

- . Costo por mayor estructura de Supervisión de obra durante el Período de Garantía. Evidentemente si hay más frentes de trabajo y de discusión, el Cliente se ve obligado a dejar mayor número de personal para su supervisión y control. Fundamentalmente estos costos están relacionados con: costos de mano de obra, seguros, movilidades y comidas.

- . Costos por mayor permanencia de la estructura de Supervisión. Si el Período de Garantía se prolonga más allá de lo previsto en el contrato, el Cliente se ve obligado a dejar en obra por más tiempo su estructura de supervisión. Fundamentalmente estos costos están

relacionados con: costos de mano de obra, seguros, movilidades y comidas.

14.3. Divergencias y Litigios:

Cuando Cliente y Contratista se cierran en sus posiciones sin llegar a entender que el menor costo para ambos pasa por llegar a una conciliación razonable, ambos se ven obligados a recurrir a los procedimientos previstos en el contrato para solucionar sus diferencias.

Habitualmente, como ya lo hemos dicho, los pliegos prevén que las divergencias se deben dirimir mediante juicios arbitrales o dentro del ámbito de la justicia ordinaria.

Iniciar este tipo de procesos generalmente implica incurrir en costos que muchas veces superan sobradamente los que hubieran sido necesarios soportar para el caso de haber llegado a un acuerdo a los efectos de finiquitar los trabajos pendientes. Generalmente estos costos son:

- . honorarios de abogados o árbitros
- . honorarios de peritos y asesorías
- . honorarios de escribanos

- . tasas de justicia
- . afectación de personal que ya no está en la obra pero que resulta indispensable para la elaboración y respuesta de las demandas.
- . costo alternativo de la afectación de dicho personal, en detrimento de su participación en nuevos proyectos.

15. El Período de Garantía como elemento de fidelización del Cliente:

En distintos capítulos de esta tesis, se ha presentado y demostrado, mediante la transcripción parcial de pliegos contractuales, la importancia que el Cliente asigna al Período de Garantía. En consecuencia, todo Contratista que pretende lograr mantener relaciones comerciales perdurables en el tiempo con sus Clientes, no debería atender al Período de Garantía ajustándose únicamente a las obligaciones que la Ley o el pliego contractual le imponen.

Si el Contratista pretende conservar a su Cliente, debe considerar al Período de Garantía como una oportunidad para consolidar su imagen de confiabilidad y responsabilidad.

Es por ello que el Contratista debe saber aprovechar el Período de Garantía en tal sentido y no actuar durante el mismo de manera “mezquina” en cuanto a la disposición de recursos para atender los requerimientos que surjan durante el mismo.

No son muchas las empresas constructoras que en la actualidad dedican una particular atención al Período de Garantía, es por ello que trabajar en la planificación y administración del Período de Garantía puede marcar una importante “diferenciación”

“La diferenciación proporciona un amortiguador contra las estrategias de los rivales porque los compradores se hacen leales a la marca o modelo que más les guste y con frecuencia están dispuestos a pagar un poco más por él. Además, la diferenciación con éxito erige barreras de entrada en forma de lealtad de los clientes y originalidad que los recién llegados encuentran difíciles de vencer ...” (Thompson, Capítulo 5 “Estrategia y ventaja competitiva”)

Está claro que el Contratista debe tratar de cuidar que sus costos no se aparten de los presupuestos asignados, pero a su vez no debe olvidarse que el Período de Garantía es la última etapa de la relación contractual entre las partes, por lo que conviene aprovechar la misma para afianzar lazos con el Cliente y dejar una buena

imagen, pensando en las futuras oportunidades de relaciones comerciales.

De todas formas el Contratista, como todo proveedor de servicios, no debe generar expectativas en el Cliente que luego no pueda cumplir y genere un efecto “boomerang” negativo:

“Las empresas que elevan las expectativas de los clientes antes de desarrollar las habilidades para alcanzarlas, pueden lograr elevar sus ganancias a corto plazo y lograr pérdidas de clientes para el largo plazo”

Sin perjuicio de lo expuesto, es bueno tener presente que la calidad de gestión, actitud e imagen que se intenten desarrollar durante el Período de Garantía, no pueden asegurar un resultado positivo, si la gestión realizada por el Contratista durante el plazo de obra no ha sido buena. Es decir, si la relación Cliente – Contratista ha sido muy mala durante toda la obra, y el Cliente se ha mostrado insatisfecho con el Contratista durante todo el contrato, es casi imposible que ello se revierta durante el Período de Garantía.

La experiencia indica que a lo sumo podría disminuirse en parte dicha mala imagen, la que seguramente se acentuará durante el Período de Garantía. Por el contrario, si durante la obra la relación

fue buena entre las partes y más allá de cualquier problema típico de obra, el Cliente ha estado satisfecho con el desempeño profesional del Contratista, un buen tratamiento del Período de Garantía por parte de éste, hará que se consolide o mejore el posicionamiento alcanzado. Es por ello que el Contratista debe tener el suficiente criterio para manejar aquellos requerimientos que puedan llegar a estar fuera del alcance del contrato suscrito.

A continuación presentamos un listado de elementos a tener en cuenta por el Contratista para lograr la satisfacción del Cliente:

- . designar un responsable único para el Período de Garantía ante el Cliente.

- . demostrar que los trabajos pendientes de acuerdo al listado realizado entre las partes, se realizan en tiempo y forma.

- . demostrar disposición para al menos analizar la posibilidad de ejecutar trabajos que exceden el alcance del contrato. Ello sin perjuicio de que en muchos casos se deban plantear que los mismos no se pueden realizar por razones económicas o programáticas.

. transmitir al Cliente una imagen de compromiso con las obligaciones asumidas, demostrando que es su interés la entrega de un producto de calidad conforme a las especificaciones contractuales.

. demostrar al Cliente que el Período de Garantía es una actividad programada previamente como lo han sido el resto de las actividades del Contrato y que se tiene previsto cumplir con dicho programa. Es decir el Cliente debe sentir que el Contratista no está tratando de “escapar” cuanto antes de la obra.

. escuchar y atender las sugerencias del Cliente, partiendo de la base que no siempre las mismas implicarán mayores costos y/o retrasos.

Es muy importante trabajar en contacto continuo con el Cliente, ya que ello podrá dar un idea bastante ajustada de cómo el Cliente está percibiendo el servicio: **“... Últimamente, la calidad del servicio es una función del desajuste existente entre las percepciones del servicio que se está experimentando y lo que el consumidor espera antes de recibir tal servicio ...”** (Poniendo a Trabajar la Cadena de Utilidad de Servicio, James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. y Leonard A. Schlesinger)

“... Investigadores y administradores de empresas de servicio concuerdan que la calidad en los servicios incluye una comparación de las expectativas y la prestación de ellos.

La calidad en los servicios es una medida de qué tan bien el nivel del servicio entregado alcanza a satisfacer las expectativas del cliente. La prestación de un servicio de calidad significa satisfacer las expectativas del consumidor sobre una base conciente (Lewis y Booms, 1983).

De acuerdo a este pensamiento, Gronroos (1982) desarrolló un modelo en el cual sostiene que los consumidores comparan los servicios que esperan recibir con la percepción de los servicios que reciben para evaluar la calidad de los mismos. ...” (“Un Modelo Conceptual de Calidad en Servicios y sus Implicaciones en Futuras Investigaciones”, A. Parasuraman, V.A. Zeithaml y L.L. Berry).

16. Planificación del Período de Garantía:

“Las organizaciones ya han empezado el movimiento hacia una base en la información donde la manera en que se

realizan los procesos de toma de decisiones, la estructura de gestión, y la manera de trabajar se transformarán dramáticamente.

El resultado de esta transformación será el de organizaciones donde se gasta mucho tiempo en análisis y diagnosis y donde el trabajo es hecho principalmente por equipos orientados a tareas.” (The new Realities, 1989, Peter Drucker)

16.1. En la Oferta Técnica y Económica del Contratista:

Es en esta etapa en la cual el Contratista en su calidad de “postor” u “oferente”, elabora una estructura teórica de lo que será el desarrollo de los trabajos, la cronología de los mismos, las metodologías constructivas conforme a las normas establecidas en las especificaciones técnicas y la valorización de las obras a ejecutar.

La etapa de preparación de la oferta es un típico caso de Evaluación de Proyectos es decir:

“Se trata de un estudio que pretende simular anticipadamente las variables que generan o afectan los

ingresos y egresos ligados a una decisión” (Curso de Evaluación de Proyectos, Master en Administración y Marketing Estratégico, F.A.D. – UCES)

Al respecto tenemos que la Evaluación de Proyectos sirve para:

- ***Ordenar las ideas relacionadas con una decisión***
- ***Decidir la conveniencia***
- ***Simular distintas situaciones***
- ***Guiar el trabajo futuro***
- ***Financiar la puesta en marcha del proyecto***

(Curso de Evaluación de Proyectos, Master en Administración y Marketing Estratégico, F.A.D. – UCES)

Los trabajos a ejecutar durante el Período de Garantía constituyen una parte de todo el programa de tareas a realizar, por lo tanto los mismos deben ser analizados con un nivel de profundidad compatible con el dedicado al resto de las tareas. Si bien esta claro que en esta etapa no puede conocerse con precisión qué tareas permitirá el Cliente que sean ejecutadas durante el Período de Garantía, un adecuado estudio de las bases de la licitación permite hacer previsiones con aceptable

razonabilidad.

Así como deben hacerse previsiones desde el punto de vista técnico: recursos humanos a destinar, secuencia de ejecución de tareas, eventual subcontratación, previsión de compra de equipos, etc., también resulta necesario prever las correspondientes partidas asociadas a dichos conceptos, las cuales integrarán el monto total de la oferta económica del Contratista. Los criterios y metodologías previstos para la evaluación y cuantificación de los trabajos para el Período de Garantía no tiene por qué diferir de la utilizada para el resto de las tareas del proyecto.

Si debe tenerse presente que habitualmente cuando se deban realizar estos trabajos (trabajos durante el Período de Garantía) seguramente no se cuente con todo el apoyo logístico que se tiene durante la ejecución de la obra. Ello es así porque en esa etapa de la obra, los Contratistas deben necesariamente realizar su desmovilización. Por tal motivo es de utilidad prever la posibilidad de realizar subcontrataciones con empresas de la zona para la realización de estos trabajos.

16.2. En el Programa Maestro de Obra (PMO):

Dado que los trabajos del Período de Garantía deben

considerarse como integrantes del programa de trabajos de la obra, al procederse a la elaboración del PMO, el Contratista debe también en esta etapa hacer los ajustes correspondientes para poder aproximar las previsiones de oferta a la realidad de las condiciones en las cuales deberán desarrollarse efectivamente los trabajos.

16.3. Durante el desarrollo de los trabajos:

A medida que se vayan cumpliendo los trabajos durante el plazo de obra, y en particular a cerca de la terminación de los mismos, es conveniente que el Contratista vaya previendo que trabajos de menor significación e importancia podrían llegar a quedar para el Período de Garantía. Si estos difieren de las estimaciones realizadas durante la Etapa de Oferta o en el PMO, tendrá entonces que prever los recursos que deberá afectar a tal fin. Es conveniente que el Contratista antes de la finalización del Plazo de Obra, vaya elaborando de manera conjunta con el Cliente o con la Supervisión de Obra nominada por éste, el listado de “trabajos pendientes”.

17. La figura del Responsable para el Período de Garantía:

Como se ha dicho en el apartado anterior, la elaboración de un listado de trabajos pendientes colabora fuertemente para evitar diferencias entre las partes y para que los mismos se ejecuten de manera eficiente.

Sin perjuicio de ello existe otro recurso al cual el Contratista debe recurrir para hacer más eficientes sus trabajos y para transmitir una imagen de confiabilidad al Cliente. Este recurso consiste en definir un “Responsable para el Período de Garantía”.

El Responsable del Período de Garantía será responsable del manejo de los recursos de la empresa, de la relación con el Cliente y de “generar valor” con su actividad. Esta persona debe ser capacitada e imbuida en los conceptos de liderazgo que permiten lograr “el cambio” en la empresa.

En este punto recordaremos algunos conceptos básicos que diferencian el “liderar” del “gerenciar”:

“Gerenciar es manejar la complejidad. Los procedimientos y prácticas de la gerencia responden en gran medida a uno de los más significativos fenómenos del siglo XX: el surgimiento de las grandes organizaciones. Sin una buena gerencia, las empresas más complejas tienden a anarquizarse, hasta el punto de poner en peligro su propia existencia. Una buena dirección brinda cierto grado de orden y coherencia a dimensiones claves como la calidad y el rendimiento económico de los productos.

Liderar, por el contrario, es manejar el cambio. Parte de la razón por la que el liderazgo ha cobrado tanta importancia radica en el hecho de que el mundo de los negocios se ha hecho más competitivo y volátil.” (John P. Kotler, “La verdadera labor de un Líder”)

17.1. Funciones del responsable del Período de Garantía:

El responsable del Período de Garantía, tendrá las siguientes funciones:

. liderar la relación con el Cliente en la última etapa del

contrato. Esta relación no sólo debe contemplar los aspectos contractuales, sino que el mismo debe trabajar en lograr afianzar el posicionamiento positivo que se ha logrado hasta el momento.

. ser el responsable de la ejecución en tiempo y forma de los trabajos pendientes.

. debe distinguir aquellos acontecimientos que pueden afectar seriamente los intereses de la empresa, y buscar el apoyo interno adecuado para tramitar y solucionar los mismos. En este caso nos referimos a dos aspectos fundamentales:

. **Aspectos contractuales:** habitualmente durante el Período de Garantía se formalizan actas y acuerdos que pueden afectar distintos tipos de intereses empresariales, por ejemplo renuncia a reclamos económicos, asunción de responsabilidades adicionales a las previstas en el contrato, etc.. Por ello el Responsable para el Período de Garantía, debe estar atento y elevar estos temas para que las decisiones sean tomadas por las jerarquías correspondientes de su empresa, contando con las asesorías correspondientes.

. **Aspectos comerciales:** suele suceder que el Cliente solicite la realización de trabajos que evidentemente exceden el alcance de las obligaciones del Contratista establecidas en el contrato. Con lo cual el Responsable para el Período de Garantía estaría en todo su derecho para negarse a su ejecución. Pero podrían llegar a existir razones de índole estrictamente comercial, que hagan que la decisión de la empresa contratista sea diferente de la decisión contractual, ya que existen otro tipo de intereses que se requiera priorizar.

El Responsable para el Período de Garantía debe tratar de interpretar la necesidad del Cliente , más allá de lo que expresan estrictamente los términos del contrato:

***“El presidente de un banco privado suizo me dice:
“Mi trabajo se parece un poco al de un sacerdote o el médico de familia. No se puede ser banquero privado sin utilizar la inteligencia emocional, sobre todo la empatía. Es preciso percibir lo que el cliente desea y lo que teme, aunque no pueda expresarlo en palabras” (Goleman, Daniel; “La Inteligencia Emocional en la Empresa)***

17.2. Perfil del responsable para el Período de Garantía:

Como se ha indicado más arriba, el responsable del Período de Garantía debe ser una persona con una formación integral ya que no sólo deberá velar por el cumplimiento de los trabajos pendientes, sino que además debe lograr que en el último período de la relación contractual entre las partes, la misma no se deteriore, sino muy por el contrario, debe conseguir que la misma se afiance comercialmente. Para ello se requiere que el Responsable del Período de Garantía tenga la firmeza necesaria para evitar que el Cliente eventualmente pretenda imponerle la ejecución de tareas que escapen a sus obligaciones contractuales, pero a su vez debe tener una capacidad de discernimiento tal, que le permita asumir aquellos trabajos que si bien pueden estar fuera del alcance las obligaciones contractuales, los mismos permitan afianzar o mejorar una relación comercial, vista con proyección futura.

“La excelencia en servicio exige entender las necesidades del cliente y sus expectativas” (Curso de Marketing Industrial, Master en Administración y Marketing Estratégico, F.A.D.- UCES)

Dado que el Período de Garantía representa la última etapa de

la relación contractual entre Cliente y Contratista, el responsable designado debe tener el suficiente tacto y conocimiento para saber distinguir aquellos acontecimientos triviales, de los que pueden comprometer seriamente los intereses del Contratista.

El Responsable para el Período de Garantía tiene que tener muy en claro que: **“... Excepto en pocas instancias, la absoluta satisfacción del consumidor es la clave para asegurar la lealtad y generar un bienestar financiero de largo plazo. ...”** (“El Por Qué Desertan los Clientes Satisfechos”, Thomas O. Jones y Earl Sasser Jr.)

18. Listado de los trabajos pendientes:

Como ha sido expuesto en partes anteriores de este documento, la esencia del Período de Garantía es que durante el mismo el Contratista realice los trabajos que no han sido terminados durante el plazo de obra, corrija los defectos de construcción que están bajo su responsabilidad y realice los mantenimientos de las obras definidos en las especificaciones de los pliegos.

Resulta muy importante para las partes, saber con precisión y exactitud el alcance y extensión de los trabajos a realizar durante el

Período de Garantía. Alineado con esta necesidad compartida, resulta muy conveniente para satisfacer la misma, la confección de un listado de “trabajos pendientes”, el cual debe ser confeccionado en conjunto por ambos interesados.

Desde ya que, como en todos los aspectos de la relación contractual, debe primar la buena fe entre las Partes en la confección del listado de trabajos pendientes. Es decir el Cliente no debe incluir trabajos fuera del alcance contractual y en caso de requerirlo debe previamente plantearlo al Contratista para que éste le indique si esta de acuerdo en ejecutarlos sin cargo o para convenir algún tipo de compensación. Por su parte el Contratista debe tener presente que deberá ejecutar todos los trabajos que le correspondan conforme al alcance de las obligaciones definidas en el contrato.

Esta definición taxativa y clara de los trabajos pendientes al inicio del Período de Garantía, la cual se logra con la confección del listado en cuestión, le permite:

- I. al Contratista: poder programar sus trabajos de la manera más eficiente posible, a los efectos de no incurrir en costos adicionales por imposibilidad de: (i) poder planificar previamente sus trabajos, (ii) poder tener una aceptable precisión de la oportunidad en la cual podrá

disponer de recursos para destinarlos a otros proyectos,
(iii) formalizar adecuadamente eventuales subcontrataciones, etc.

II. al Cliente: poder dimensionar adecuadamente los recursos destinados a la supervisión de los trabajos pendientes, hacer un seguimiento sistemático de los trabajos finales a cargo del Contratista.

Esta metodología que se basa exclusivamente en un principio de orden y lógica básicos, por distintos motivos habitualmente injustificados, no siempre se pone en práctica, lo que genera consecuentes inconvenientes que se traducen en costos adicionales para las Partes.

Existen pliegos contractuales que ya tienen incorporado entre sus normas este tipo de metodologías, es decir prevén la elaboración de un listado de trabajos pendientes a realizar durante el Período de Garantía. A modo de ejemplo citaremos parte de los términos del contrato RU – 21 del proyecto Hidroeléctrico Rucúe:

“6.9Recepción definitiva de las Obras.

Hasta la Recepción Definitiva de las Obras, el Contratista será enteramente responsable de las obligaciones que, según los

documentos del Contrato, deba cumplir durante el Plazo de Garantía y de lo que le haya encomendado el Inspector jefe durante la ejecución de las Obras.

Transcurrido el Plazo de Garantía el Contratista podrá solicitar la Recepción Definitiva de las Obras al Inspector Jefe, el que procederá a verificar el fiel cumplimiento de sus instrucciones y de lo estipulado en los documentos del Contrato durante el Plazo de Garantía.

Si de esta verificación se derivan observaciones del Inspector Jefe, éste enviará al Contratista un informe detallado para que ejecute las reparaciones a que haya lugar, estableciendo un plazo para su ejecución.

De no haber observaciones o una vez subsanadas las indicadas en dicho informe, a satisfacción del Inspector Jefe, éste otorgará un Certificado de Recepción Definitiva de las Obras.”

19. Los hechos dan la razón:

En este capítulo demostraremos mediante ejemplos reales como Cliente y Contratista, al visualizar la concurrencia de intereses

comunes, alinean sus posiciones a los efectos de lograr de común acuerdo, la solución racional que les permite superar los problemas planteados durante el Período de Garantía de la manera más razonable y por lo tanto más lógica para ambos.

Es decir, aquí se demostrará mediante casos reales la afirmación de que los intereses del Contratista y del Cliente no son opuestos durante el Período de Garantía, y en consecuencia el acuerdo de ambos respecto de los puntos en discusión en definitiva redundará en beneficios económicos – financieros para ambos, evitándose incurrir en gastos innecesarios.

19.1. Proyecto Piedra del Águila:

Como ejemplo de esos casos de entendimiento razonable citaremos el acuerdo al que arribaron Hidroeléctrica Piedra del Águila (Cliente) y Unión Constructores Argentinos S.A. (UCASA - Contratista). En este caso nos encontramos frente a la construcción del Aprovechamiento Hidroeléctrico Piedra del Águila, una obra civil con un contrato de aproximadamente u\$s 400 M. Esta obra estaba conformada por distintos sectores (Presa, Descargador de Fondo, Aliviadero, Central, Paleocauce, Caminos, Sistema de Instrumentación, etc.) para los cuales, de acuerdo al pliego, la Recepción Provisoria de los

mismos podía operar de manera independiente. De hecho así se hizo y las partes fueron confeccionando distintos certificados de Parciales de Recepción Provisoria. No obstante ello, si bien por etapas, la totalidad de la obra fue recibida por el Cliente, no resultaba factible lograr la Recepción Definitiva de la misma por distintos factores a saber:

- . el Cliente no definía con precisión la totalidad de los trabajos pendientes que el Contratista debía ejecutar y generaba continuamente nuevas tareas a realizar. Muchas de las mismas excedían el ámbito de las obligaciones contractuales del Contratista

Ante ello, el Contratista intentaba deslindarse lo antes posible de los trabajos encomendados, ya que veía que su permanencia en la obra se prolongaba indefinidamente.

- . las partes tenían presentados entre sí varios reclamos por sumas millonarias y no podían alcanzar acuerdos para la solución de los mismos. En consecuencia de acuerdo a los términos del contrato, las partes se verían obligadas a dirimir sus diferencias en juicios arbitrales.

. El texto del contrato era ambiguo en cuanto a si para que operase la Recepción Definitiva era necesario que no hubiesen litigios pendientes entre las partes o si podía operar la Recepción Definitiva de la obra (recepción de la cosa física) y paralelamente Cliente y Contratista dirimir sus diferencias haciendo uso de los mecanismos contractualmente previstos a tales efectos.

La situación expuesta comenzó a prolongarse indefinidamente, viéndose superado largamente el plazo de 365 días previsto en el contrato, para el Período de Garantía, sin que Cliente y Contratista pudieran ponerse de acuerdo en la finalización de los trabajos pendientes y de ese modo formalizar la Recepción Definitiva de la obra.

Luego de varias discusiones Cliente y Contratista se pusieron de acuerdo en que muchos de sus intereses no tenían por qué ser incompatibles. En consecuencia decidieron suscribir una Minuta de Reunión para formalizar un acuerdo. El acuerdo fundamentalmente incluyó los siguientes puntos:

. se solucionaron varios de los reclamos existentes, con lo cual se disminuyó la litigiosidad de la relación.

. se definió con precisión el listado y el alcance de los trabajos pendientes a ejecutar por parte del Contratista.

. se definió con precisión el plazo dentro del cual se debían terminar los trabajos listados como únicos pendientes.

Como puede verse en la documentación que se adjunta al presente trabajo, en esas minutas se demuestra como las partes acordaron cuáles serían los trabajos a realizar y cómo a la finalización de los mismos a satisfacción del Cliente, la obra fue recibida por éste.

Se presenta a continuación una copia parcial del documento suscrito por las partes, el cual demuestra como Cliente y Contratista pueden ponerse de acuerdo a los efectos de lograr de precisar el alcance de los trabajos a cumplimentar durante el Período de Garantía:

OBRA PIEDRA DEL ÁGUILA CONTRATO 730 MINUTA DE REUNIÓN

En la ciudad de Neuquén a los veinticinco días del mes de octubre de 1996, se reúnen Hidroeléctrica Piedra del Águila en su carácter de Mandatario de la Obra, representada por el Ing. Eduardo Vinés en adelante EL MANDATARIO, y U.C.A.S.A. en su carácter de Contratista de las Obras Civiles, representada por el Ing. Mario Tocaymasa, en adelante EL CONTRATISTA y ambos en adelante LAS PARTES, manifiestan su decisión de actuar en lo que a cada parte le compete, conforme a lo que resulta de los siguientes puntos:

OBJETO DEL ACUERDO TRANSACCIONAL

El objeto del presente acuerdo es, definir con precisión a la fecha los trabajos que EL CONTRATISTA ejecutará para completar las obras, y dar solución definitiva a un conjunto de temas contractuales sobre los que hasta el presente existen diferencias de opinión, con el fin de viabilizar la más pronta emisión del Certificado de Recepción en lo que de ellos depende.

PRIMERO: DE LOS TRABAJOS FINALES

LAS PARTES convienen que la totalidad de los trabajos que EL CONTRATISTA ejecutará para la finalización definitiva de las Obras son los listados en el Anexo N° 1 y cuyo alcance está definido en el Anexo N° 2.

Dichos trabajos se ejecutarán conforme al programa incluido en el Anexo N° 3, fijándose como fecha para la finalización de la totalidad de los mismos el día 31 de enero de 1997.

SEGUNDO: DE LOS PAGOS TRANSACCIONALES

EL CONCESIONARIO reconocerá a EL CONTRATISTA por el reclamo 2374 "Item de la Sección XII", un monto transaccional por todo concepto, incluido las compensaciones financieras e intereses que hubieren correspondido, que asciende a la suma de \$286.000 (Doscientos ochenta y seis mil pesos), el cual

ANEXO N° 1

CONTRATO 730 - TRABAJOS FINALES

J) TRABAJOS PENDIENTES

I. AUSCULTACIÓN

- | | | |
|---|----------------|----------------------------------------------------------------------|
| 1 | Sist. Telemed. | Entrega de unidad lectora para instrumentos a Cuerda Vibrante |
| 2 | Documentación | Protocolos instalación micrómetros deslizantes y péndulos invertidos |
| 3 | Paleocauce | Reinstalación piezómetro GP3-255A-E-444 |
| 4 | Topografía | Reinstalación de 5 tapas protectoras de mojones |
| 5 | Paleocauce | Desobturación y limpieza de perforación de inclinómetros de GP6 |

II. PALEOCAUCE

- | | | |
|---|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | GP3 PRG.197 | Revisión memoria de cálculo tapa metálica, y ejecución de eventuales refuerzos. |
| 7 | Sist. Bomb. Paleo. | Instalación de cinco sensores de nivel, calibración y ensayos |
| 8 | Sist. Bomb. Paleo. | Entrega de documentación técnica: Manual de Operación y Mantenimiento |

III. CAMINOS

- | | | |
|----|---------------------|----------------------------------------------------------|
| 9 | Caminos 1, 2, 3 y 4 | Reparación baches en caminos 1, 2, 3, y 4 y señalización |
| 10 | Camino Acceso | Señalización horizontal línea central y reparación |

IV. PRESA

- | | | |
|----|--------------|--------------------------------------------------------|
| 11 | Obra de Toma | Limpieza del paramento aguas abajo debajo de block-out |
|----|--------------|--------------------------------------------------------|

V. CENTRAL

- | | | |
|----|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | Central | Acondicionar el Sellado de juntas exteriores en línea H y línea 10 incluyendo la cara correspondiente del Edificio de Control. |
| 13 | Documentación | Revisión de planos conforme obra y entrega planos de registro |
| 14 | Documentación | Sist. Aire comprimido para Mantenimiento: Planos Conforme a obra |
| 15 | Documentación | Sist. Agua de Servicio: planos conforme a obra |

ANEXO N° 2

CONTRATO 730 ALCANCE DE LOS TRABAJOS

I- Auscultación

- 1- Sistema de Telemedición. Entrega de unidad Lectora para instrumentos de Cuerda Vibrante.
- 2- Documentación. Entrega de protocolos de instalación de micrómetros deslizantes y péndulos invertidos.
- 3- Paleocauce. Reinstalación del piezómetro GP3-225A-E444.
- 4- Instalación de 5 tapas protectoras de mojones topográficos.
- 5- Inclínómetros en GP6. Desobturación y limpieza de perforación.

II- Paleocauce

- 6- GP3. Revisión y entrega de la memoria de cálculo de la tapa metálica de la progresiva 197 y eventuales refuerzos.
- 7- Sistema de Bombeo del Paleocauce. Instalación, calibración y ensayos de sensores de nivel.
- 8- Sistema de Bombeo del Paleocauce. Entrega del Manual de operación y Mantenimiento.

III- Caminos

- 9- Caminos de Obra N° 1, 2, 3 y 4. Reparación de baches y eventual señalización horizontal.
- 10- Caminos de acceso al Emplazamiento desde la ruta 237, hasta el puente sobre el río Limay.
Reparaciones de la calzada y bacheo conforme al Anexo 2.1, adjunto al presente.
Ejecución de la señalización horizontal, Consistirá en la demarcación de la línea central en trazos (ancho = 10 cm.) a lo largo de todo el camino. En las curvas dicha línea se hará en forma continua y para ambas manos de acuerdo a las Normas. Se acuerda que la señalización horizontal se ejecutará con tratamiento en frío.
Son de aplicación las Normas de la Dirección Nacional de Vialidad en lo referente a las reparaciones integrales del asfalto.

De este modo ambas partes lograron satisfacer sus intereses, evitando prolongar por más tiempo su permanencia en obra y evitando tener que recurrir a terceros para alcanzar los acuerdos.

19.2. Proyecto Santa Branca

Esta situación se dio durante el contrato de reparación y construcción de la central hidroeléctrica de Santa Branca en Brasil.

En efecto en este caso el contrato establecía que no se podía dar inicio al Período de Garantía hasta tanto no estuviesen terminados a satisfacción del Cliente la totalidad de los trabajos pendientes y reparaciones que éste había puesto en conocimiento del Contratista.

A continuación citamos la parte referida del Contrato:

“ Conclusao da Execucao

Quando o CONTRATADO considerar que os criterios de Conclusao da Execucao definidos no Anexo III deste CONTATO foram atendidos, devera notificar a LIGHT por escrito.

Quando do recebimento pelo CONTRATADO de qualquer notificacao da LIGHT sobre defeitos, deficiencias ou outras pendencias na obra, este devera corrigir os referidos defeitos ou deficiencias e/ou executar tal obra, e o procedimento de notificacao retromencionado devera se repetri até que as exigencias da Conclusao da Execucao tenham sido atendidas.”

Traducción:

“Cuando el Contratista considere que los criterios de Conclusión de Ejecución definidos en el Anexo III de este Contrato han sido cumplidos, deberá notificar a Light por escrito”

“Cuando el Contratista reciba de la Light cualquier notificación sobre defectos, deficiencias u otras diferencias en la obra, éste deberá corregir los mencionados defectos y deficiencias y/o ejecutar tal obra, y el procedimiento de notificación antes mencionado se deberá repetir hasta que las exigencias de Conclusión de Ejecución hayan sido cumplidas.”

Esta circunstancia hacía que el plazo de ejecución de los trabajos, debido a tareas menores que no afectaban la explotación de la Central, se extendiese más allá del plazo de obra contractual, con lo cual el Contratista era pasible de la

aplicación de multas. A su vez se daba el contrasentido que mientras el Cliente usufructuaba la obra, el Contratista era sometido a sanciones. Frente a esta situación el Contratista planteó al Cliente su inquietud de dar a los trabajos pendientes un tratamiento razonable para su ejecución, ya que de lo contrario se podría caer en el hecho de que al ser la cuantía de las multas tan superior al costo de los trabajos a realizar, podría resultar el absurdo de que al Cliente le conviniese más cobrar la multa a que el Contratista terminase la totalidad de los trabajos antes del fin del plazo de obra.

El Cliente acogió el pedido del Contratista. Para ello fue fundamental el hecho de que las unidades de generación provistas por el Contratista tuvieran un rendimiento superior al requerido en las especificaciones técnicas. Además Cliente y Contratista se pusieron de acuerdo en establecer un orden de prioridades y sobre la base del mismo definieron qué trabajos eran necesarios que estuviesen terminados dentro del plazo de obra y cuales podían ejecutarse durante el transcurso del Período de Garantía.

Esto demuestra que cuando hay confianza entre las partes y ninguna de las mismas siente que la otra tiene intenciones de incumplir con sus obligaciones, los resguardos contractuales se ajustan fácilmente a la razonabilidad de las circunstancias. El

hecho de que el Cliente haya percibido que el Contratista no sólo cumplió con la prestación más relevante del contrato es decir, poner en funcionamiento la Central Hidroeléctrica, sino que ésta superó los valores de rendimiento requeridos por el mismo Cliente, lo cual le representó un beneficio económico adicional, fue un elemento definitorio para que él mismo decidiera que los defectos de menor cuantía que presentaba la obra, no debían constituir un elemento de sanción. Ello, siempre y cuando el Contratista los reparase en un tiempo razonable, aunque el mismo excediese el período establecido a tal efecto en el contrato.

Como conclusión de los dos casos citados podemos decir que: ***“... Los clientes que están concientes que la empresa está efectuando pasos concretos para atender mejor sus intereses, están posiblemente mejor dispuestos a percibir el servicio de una forma más favorable. ...”*** (“Un Modelo Conceptual de Calidad de Servicios y sus Implicaciones en Futuras Investigaciones”, A. Parasuraman, V.A. Zeithaml y L.L. Berry)

19.3. Ejemplo de planificación del Período de Garantía :

Las empresas constructoras, no sólo han comenzado a tomar conciencia de los beneficios que les representan la planificación racional del Período de Garantía, sino que en algunos casos las empresas de primer nivel de nuestro país

han comenzado a incorporar procedimientos a los efectos de tomar acciones concretas sobre el asunto.

Es decir luego de evaluaciones de las experiencias vividas en distintos contratos, las empresas contratistas han determinado que la adecuada planificación del Período de Garantía les reporta beneficios al evitarles incurrir en costos innecesarios y a su vez aumentan el grado de satisfacción por parte del Cliente.

A continuación, a modo de ejemplo, procedemos a transcribir un modelo de procedimiento para el tratamiento del Período de Garantía, en el cual se define la figura del Responsable del Período de Garantía. Dicho procedimiento se encuentra contenido dentro del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la empresa José Cartellone Construcciones Civiles S.A., la cual hace un par de años obtuvo la calificación ISO 9000:

I. Objeto:

Prever los recursos necesarios, mecanismos de comunicación con el cliente, serie de actividades a desarrollar y registros y/o informes a emitir durante el periodo de garantía.

II. Alcance:

Todas las obras que tengan fijado contractualmente un Período

de Garantía.

III. Desarrollo:

III.1 Definiciones

Período de Garantía: Lapso de tiempo comprendido entre la recepción provisoria y la recepción definitiva de la obra, y durante el cual la Empresa tiene la responsabilidad de efectuar el mantenimiento y conservación de la obra ejecutada.

III.2 Elaboración

La preparación del Programa para el periodo de garantía se desarrollará en las siguientes etapas:

III.2.1 Estudio de la Oferta.

En esta etapa, el Responsable del Estudio Técnico propone los recursos (personal y equipos) que en función de su estudio técnico - económico y características de la obra, sean convenientes para afrontar el Período de Garantía.

Esta actividad, queda documentada en los diferentes documentos de preparación de la oferta, y en una previsión de fondos necesarios para afrontar el Período de Garantía.

III.2.2 Construcción.

A partir de la experiencia adquirida con el desarrollo propio de la Obra, el Responsable de la Obra deberá

revisar y optimizar los recursos propuestos en la Oferta, generando un Programa para el Período de Garantía (PPG) que podrá incluir entre otros, algunos de los siguientes puntos:

- . Propuesta de Responsable para el Periodo de Garantía (RPG)*
- . Actividades a desarrollar para el mantenimiento de la obra.*
- . Frecuencia de actividades*
- . Equipos y personal necesarios*
- . Seguimiento de acciones correctivas aplicadas*
- . Evaluación de la reconstitución de condiciones naturales afectadas por los trabajos*
- . Realización de planos conforme a obra*
- . Presentación de Manuales de operación*
- . Mantenimiento de cauciones y garantías*

Para ello deberá evaluar, la documentación generada durante el periodo constructivo y que ofrezca información acerca del desempeño en obra, tales como: informes del control de gestión, órdenes de servicio, libro de obra, registros de no conformidad, requerimientos de acción correctiva (RAC), etc.

El Responsable de Obra, presentará el PPG a la Gerencia de Operaciones o Regional antes de los 10 días previos a la recepción provisoria de la Obra, para su aprobación. En el caso de recepciones parciales, se tomará cada parte como una Obra en particular. Una vez aprobado el PPG, el Responsable de Obra, lo incluirá en el PMO de la Obra (ver P09001).

El Responsable de Obra, deberá hacer la previsión de fondos necesarios para afrontar el PG, acompasadamente con el avance de obra, incluyendo esto en el presupuesto.

El PPG, deberá estar aprobado antes de la firma del Acta de recepción provisoria de la obra , y la Gerencia de Operaciones o Regional, entregará el PPG al Responsable del Período de Garantía (RPG) designado, para que ejecute las tareas previstas, y toda otra que surja durante el desarrollo de esta fase.

El RPG deberá organizar el plan de desmovilización final, para lo cual remitirá 45 días antes de la fecha de la recepción definitiva de la obra, a las Gerencias de Operaciones / Regional y de Recursos Humanos el

cronograma de desafectación a fin de organizar su desmovilización.

Otra tarea del Responsable del Período de Garantía es contemplar, dentro de la desmovilización, el destino final de la documentación de la Obra. Dicha documentación será archivada según los rubros que correspondan en Casa Central a saber:

Doc. Técnica Gerencia de Operaciones

Doc. Contractual Departamento legales

Doc. Administrativa Administración

El RPG deberá confeccionar un breve informe final de garantía con las experiencias obtenidas durante ese lapso, poniendo especial interés en los inconvenientes tratados durante este periodo y las medidas de mitigación adoptadas, incluyendo además notas emitidas, las respuestas del Cliente, etc.

Dicho informe será elevado a la Gerencia de Operaciones o Gerencia Regional respectiva y a la Jefatura de Calidad para su evaluación, dentro de los treinta (30) días posteriores a la recepción definitiva de la Obra.”

Es realmente de suma importancia que en el Manual del Sistema de la calidad de la empresa se dedique especial atención a la administración del Período de Garantía. Al respecto cabe destacar lo expresado por algunos autores: ***“... Mientras la esencia y los factores determinantes de la calidad puedan estar sin definición, su importancia para las empresas y consumidores es inequívoca. Varias investigaciones han demostrado los beneficios estratégicos de la calidad contribuyendo en la participación en el mercado y utilidades de las inversiones (Anderson y Zeithaml, 1984; Phillips, Chang y Buzzell, 1983) así como en la reducción de los costos de manufacturación y en el aumento de la productividad (Garvin, 1983). La búsqueda de la calidad es indiscutiblemente el acontecimiento más importante en los consumidores de la década de los 80´ (Rabin, 1983) ya que ellos están ahora exigiendo más calidad en los productos como nunca antes lo habían hecho (Leonard y Sasser, 1982, Takeuchi y Quelch, 1983). ...”*** (“Un Modelo Conceptual de Calidad en Servicios y sus Implicaciones en Futuras Investigaciones”, A. Parasuraman, V.A. Zeithaml y L.L. Berry).

20. Análisis final de la “Proposición”:

Recordando la Proposición de la Tesis, tenemos que:

“ Durante el Período de Garantía, lo más conveniente y rentable para los intereses presentes y futuros del Contratista, es encarar la relación contractual y comercial, bajo la premisa de que se está prestando un servicio al Cliente, con quien no se tienen intereses incompatibles ”

Luego de todo lo desarrollado hasta aquí, procederemos a hacer un análisis por parte de los términos que componen la Proposición:

20.1. “...lo más conveniente y rentable para los intereses ...”

Tal como se ha expuesto y demostrado con casos reales, una adecuada planificación y una ordenada ejecución de los trabajos durante el Período de Garantía, permiten al Contratista minimizar sus costos. Indudablemente una disminución de costos contribuye a la rentabilidad de su negocio, en cada proyecto de obras civiles. Pero además, el correcto tratamiento del Período de Garantía le permite afianzar su relación comercial con el Cliente y optimizar el uso de sus recursos a los efectos de poder destinarlos a nuevos y eventuales proyectos que se inicien, cuando otros terminan. Es decir que la “conveniencia” de dar una adecuada

planificación y un coordinado desarrollo al Período de Garantía, va más allá de un aumento en la rentabilidad de un negocio puntual.

20.2. “...presentes y futuros del Contratista ...”

Como se indicó en el punto anterior la adecuada planificación y ejecución del Período de Garantía permite optimizar resultados en el proyecto en ejecución. Pero además otorga una proyección futura en la relación comercial con el actual Cliente, quien siempre a su vez es un Cliente potencial para el futuro.

Es decir que ello contribuye a que el Cliente, ya sea público como privado, vuelva a invitar al Contratista, a participar en futuras licitaciones.

20.3. “...es encarar la relación contractual y comercial ...”

Como se expuso en la primera parte de la Tesis, el Período de Garantía tiene un sustento legal, por lo que en consecuencia, el Contratista debe observar estrictamente el cumplimiento de sus obligaciones. Sin perjuicio de ello, dado que la

construcción de obras civiles es su negocio, no debe perder de vista el sentido comercial de la relación, el cual en algunas oportunidades requerirá de un análisis un poco más amplio que el meramente contractual.

Es decir el Contratista no sólo debe mirar este negocio, sino también los eventuales futuros proyectos.

20.4. “... bajo la premisa de que se está prestando un servicio al Cliente ...”

En definitiva, la construcción de una obra civil, importa la prestación del servicio de construcción del Contratista para con el Cliente. En consecuencia, es de importancia para quien se dedica al negocio de la construcción, entender las necesidades del Cliente y procurar la satisfacción del mismo. Para ello deberá adecuar los parámetros de su negocio para que el mismo le resulte rentable.

Debe quedar claro, que el Contratista civil, no construye una obra, la entrega al Cliente, y todo termina. El Contratista construye una obra, para que otro la use o usufructúe, por lo tanto la cosa provista, debe servir adecuadamente al fin para el

cual fue concebida.

**20.5. “... con quien no se tienen intereses incompatibles
...”**

A quedado demostrado, mediante los razonamiento efectuados, y los casos reales citados, que la relación Cliente – Contratista, tanto para la ejecución de las obras, como para el desarrollo del Período de Garantía, no es ni debe transformarse en una relación de enfrentamiento. Si se desvirtúa la relación y se la transforma en una litigio permanente, en el proyecto en ejecución se incrementan innecesariamente los costos para ambas partes. Además de ello se cierran las puertas para pensar en futuras relaciones comerciales.

Las partes deben entender que en cierta medida, al no ser incompatibles sus intereses, deben encarar el Período de Garantía, como socios y no como contendientes.

“... Los productos de alta calidad y los servicios asociados a estos, diseñados para lograr satisfacer las necesidades de los consumidores, crearán altos niveles de satisfacción. Este

alto nivel de satisfacción, conducirá a una creciente lealtad por parte del consumidor. Y la creciente lealtad del consumidor es la causa más importante para lograr un buen desempeño financiero a largo plazo. ...” (Artículo “Cero Defectos: la Calidad llega a los Servicios”, Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser, Jr HBR, Setiembre/Octubre, 1990).

21. Conclusiones:

“Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito.” (Aristóteles)

Demostramos claramente que los intereses del Cliente y el Contratista no tienen por qué colisionar durante el Período de Garantía. Por el contrario indicamos que existe una compatibilidad entre los intereses de ambos. Ello ha llevado en diversas ocasiones, a que las dos partes se pongan de acuerdo aún dejando momentáneamente de lado la letra de los documentos contractuales, con el sólo objeto de lograr las máximas ventajas prácticas para sus intereses.

Alineado con esos conceptos, pusimos en evidencia de qué modo las empresas constructoras modernas, que se hallan totalmente

compenetradas con los conceptos contenidos en los Sistemas de la Calidad, han comenzado a formular procedimientos que específicamente contemplan las acciones vinculadas a la planificación y desarrollo de los trabajos durante el Período de Garantía.

“Las firmas sobresalientes en servicios también buscan consistencia en el modo en que los elementos básicos del servicio son provistos. Ellas alcanzan y por supuesto exceden por pequeño margen las expectativas de los clientes por el nivel de servicio provisto” (Curso de Marketing Industrial, Master en Administración y Marketing Estratégico, F.A.D.- UCES)

Finalmente tenemos que **la adecuada planificación y desarrollo del Período de Garantía, no sólo permite al Contratista controlar y optimizar los costos de sus obras, sino que además genera en el Cliente una confianza y respeto que lo posicionan positivamente, dejando abierta la posibilidad de continuar en futuros proyectos la relación comercial entre ambas empresas.** Este último concepto cobra mayor relevancia en los últimos tiempos debido a que las obras civiles bajo la modalidad de contratación pública, son cada vez más escasas. En consecuencia los contratistas se ven obligados a trabajar cada vez más con clientes privados, cuyos criterios de convocatoria y selección son

definitivamente diferentes a los de los organismos estatales. En efecto los clientes privados ya no se basan únicamente en los criterios de selección que generalmente utiliza el estado:

- . antecedentes técnicos
- . construcción de obras similares
- . capacidad financiera
- . capacidad de contratación
- . etc.

Sino que definitivamente van más allá de estas condiciones y analizan y evalúan en detalladamente cuán satisfechos se sintieron con distintos contratistas, que en proyectos anteriores cumplieron con los requisitos básicos que establecían sus respectivos contratos. Es decir que en estos casos, para ser elegido nuevamente, no sólo basta haber cumplido anteriormente con las condiciones mínimas que establecieron los contratos, si no que además de un buen precio se requiere haber marcado una diferencias respecto de otros competidores.

Estas situaciones también suelen darse en el caso de selecciones de contratistas realizadas por empresas mineras privadas, quienes no sólo definen la elección de un contratista por su menor precio, sino también por ejemplo, basados en la experiencia que tuvieron

anteriormente, respecto del cumplimiento de normas de calidad y/o preservación del medio ambiente.

No evitar costos innecesarios y no prestar atención a la gestión de la fidelidad del Cliente, son dos errores que en el mundo competitivo actual pueden dejar fuera de carrera a cualquier empresa. Si las empresas constructoras no entienden y vivencian estos conceptos, corren el riesgo de no poder sobrevivir al cambio que implica que el número y volumen de los contratos con clientes privados, está superando a los contratos con clientes estatales.

Siendo el Período de Garantía el último tramo de la relación contractual entre Cliente y Contratista, éste último no puede dejar pasar esta oportunidad para trabajar en conseguir la lealtad del Cliente.

A modo de síntesis final de la presente tesis destacaremos los siguientes conceptos:

. El Período de Garantía no sólo constituye una figura contractual, sino también un requerimiento íntimamente arraigado a los intereses del Cliente.

. El Contratista no sólo debe cumplir con sus obligaciones durante el Período de Garantía, sino que además debe aprovecharlo para potenciar la posibilidad de agregar valor a su servicio.

. Ambos, Cliente y Contratista, deben entender que tanto en el Período de Garantía como durante todo plazo de obra, pueden compatibilizar sus intereses a los efectos de evitar la generación de enfrentamientos inconducentes.

. La confianza entre las partes es un elemento esencial para potenciar las oportunidades que el Período de Garantía ofrece al Contratista, para afianzar o contribuir a la fidelización del Cliente.

. Esta confianza se logra actuando con profesionalismo, pero no sólo cumpliendo estrictamente con las especificaciones y normas contractuales, sino también yendo más allá y sorprendiendo al Cliente con servicios que no esperaba recibir.

. El Período de Garantía debe planificarse y supervisarse como el resto de la obra. Esta planificación permitirá optimizar costos, asegurando a su vez el perfecto cumplimiento de las obligaciones y especificaciones contractuales.

. La adecuada planificación del Período de Garantía, más el correcto seguimiento durante su desarrollo, permitirán al Contratista lograr la satisfacción del Cliente, optimizando a su vez sus costos de gestión.

. Los procedimientos de calidad de las empresas, no deben soslayar, ni mucho menos olvidar su aplicación específica al Período de Garantía.

. Un Cliente absolutamente satisfecho, pasará de ser un Cliente potencial a ser un futuro Cliente.

. La industria de la construcción, es una industria “dura”, en la cual si bien se ha avanzado mucho en cuanto en la implementación de procedimientos para asegurar el cumplimiento de las especificaciones técnicas, no se ha desarrollado “la cultura de fidelización del Cliente”. En consecuencia, hoy existe un campo en el cual los contratistas pueden establecer una clara diferenciación respecto de sus competidores.

Finalmente debemos destacar que los Clientes que requieren la ejecución de obras civiles, en el fondo son consumidores y por lo tanto:

“... Los consumidores son razonables, pero desean ser absolutamente complacidos, si no lo están y tienen otra opción, pueden irse fácilmente ...”

BIBLIOGRAFÍA

- *Goleman, Daniel: "La Inteligencia Emocional en la Empresa". Editorial Vergara, Argentina, 1999.*
- *Fischman, David: "El Camino del Líder". Editorial Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú, 2000.*
- *Drucker, Peter y Nakauchi, Isao: "Tiempo de desafíos. Tiempo de reinenciones". Editorial Sudamericana, Argentina, 1997.*
- *Fisher, Roger; Ury, William y Patton, Bruce: "Sí...¡de acuerdo!". Grupo Editorial Norma, Colombia, 1996.*
- *Aristóteles: "Ética a Nicómaco". Ediciones Orbis S.A.. España, 1984.*
- *Hamel, Gary y Prahalad, DK: "Competiendo por el futuro". Editorial Ariel S.A., Argentina, 1995.*

- *Kotter, John P.: "La Verdadera Labor de un Líder". Editorial Norma, Colombia, 1999.*

- *Porter, Michael: "Estrategia Competitiva". Editorial Rei Argentina S.A., Argentina, 1992.*

- *Porter, Michael: "Ventaja Competitiva". Editorial Rei Argentina S.A., Argentina, 1995.*

- *Rico, Rubén Roberto: "Calidad Estratégica Total: Total Quality Management". Ediciones Macchi, Argentina, 1995.*

- *James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser, Jr. y Leonard A. Schlesinger: "Putting the Service Profit Chain to Work" (Poniendo a Trabajar la Cadena de Utilidad de Servicio), Hardcover, USA, 1997*

- *Alberto G. Spota: "Tratado De Locación De Obra II", Editorial Depalma, Argentina, 1978.*

- *Código Civil Argentino.*

- *Dirección Nacional de Vialidad: “Bases y Condiciones Generales y Particulares para la Licitación de Obras Viales, Argentina, 1985.*
- *Gobierno de la Provincia del Chubut: “Pliego de Bases y Condiciones Generales y Particulares”, Argentina, 1996.*
- *Light Servicios de Electricidad S.A.: “Contrato para la Provisión de Servicios de Ingeniería, Supervisión y Construcción”, Brasil, 1997.*
- *Botassi, Carlos: “Ley 6.021 General De Obras Públicas y Decreto Reglamentario 5.488/59. Contratos de la Administración Provincial Gobierno de la Provincia de Buenos Aires”, Editorial Scotti, Argentina, 1996.*
- *Hidroeléctrica Norpatagónica S.A.: “Volumen II Condiciones del Contrato – Documento de Trabajo – Contrato N° 730 Obras Civiles – Complejo Alicopa – Aprovechamiento Hidroeléctrico Piedra del Águila”, Argentina, 1983.*
- *Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones del Ecuador: “Documentos Precontractuales – Licitación Internacional N°*

900 –94 – MOP”, Ecuador, 1994.

- *Empresa Eléctrica Colbún Machicura S.A.: “Proyecto Rucúe - Construcción Bocatoma – Contrato RU-21”, Chile, 1996.*
- *Ojeda, Pablo: “Curso de Marketing Industrial, Master en Administración y Marketing Estratégico”, F.A.D.- UCES, Argentina 1998.*
- *Thomas O. Jones y Earl Sasser Jr: “Why Satisfied Customers Defect? (¿El Por Qué Desertan los Clientes Satisfechos?)”, USA.*
- *Thompson, “Estrategia y ventaja competitiva”*
- *A. Parasuraman, V.A. Zeithaml y L.L. Berry: “Delivering Quality Service”, Usa, 1990.*
- *Berry, L.L.: “Cómo descubrir el alma del servicio: los nueve motores del éxito empresarial sostenido”, Editorial Díaz de Santos, España, 2001.*

- *Merino, Javier: "Curso de Evaluación de Proyectos, Master en Administración y Marketing Estratégico, F.A.D. – UCES", Argentina, 1998.*
- *Berry y Parasuraman: "Marketing de Servicios. La calidad como meta", Editorial Díaz de Santos, España, 1993.*