

El hogar de la contratación colaborativa



Confianza, contratos y resultados

Un estudio global sobre las relaciones de la cadena de suministro en la construcción



Descubra más en neccontract.com/es-pe

Prólogo

Los proyectos de construcción se construyen a partir de relaciones. La manera en que las organizaciones trabajan juntas, cómo se comunican, comparten riesgos y responden ante los problemas moldea todo lo que sigue, desde las primeras etapas de planificación hasta la culminación del proyecto. Cuando esas relaciones se construyen a partir de la confianza y el trato justo, los proyectos tienen los cimientos necesarios para lograr el éxito. Cuando no se construyen de este modo, las consecuencias se perciben en toda la cadena de suministro.

En esta investigación se pretende entender dónde se sitúa realmente la industria con respecto a esos cimientos. Se basa en las opiniones de más de 1,000 profesionales de todo el Reino Unido, Australia, Singapur, Hong Kong y Perú: contratistas, consultores, subcontratistas, ingenieros civiles, arquitectos, topógrafos y clientes del sector público y privado. Lo que surge es la imagen de una industria que entiende, de forma profunda y constante, cómo son las buenas relaciones en la cadena de suministro y qué posibilidades generan. El caso comercial de la contratación colaborativa es ampliamente reconocido, y entre quienes han trabajado en contratos colaborativos, la evidencia de lo que ofrecen habla por sí sola.

Lo que también se revela en la investigación es la distancia que aún existe entre ese entendimiento y cómo funciona la industria en la práctica. Los enfoques tradicionales de contratación siguen dominando. Las partes con menor apalancamiento comercial siguen asumiendo una parte desproporcionada del riesgo. Y en mercado tras mercado, la investigación identifica la misma barrera subyacente: los clientes aún no especifican enfoques colaborativos de forma lo suficientemente uniforme para impulsar el cambio que la industria necesita.

En mercados donde los principales clientes se han comprometido con la colaboración a gran escala, los efectos son visibles en los datos y en las actitudes de la nueva generación de profesionales que comienzan sus carreras en un entorno diferente. Esa es una señal importante. La dirección a seguir es clara, y en esta investigación se proporciona a la industria la evidencia que necesita para seguirla con mayor confianza y coherencia.

En NEC Contracts, llevamos más de treinta años desarrollando contratos que convierten la colaboración no solo en una aspiración, sino en una obligación contractual. En esta investigación se confirma por qué esto es importante y por qué, por el bien de las empresas y profesionales que trabajan en las cadenas de suministro de la construcción, la industria no puede permitirse esperar mucho más para actuar en consecuencia.



Andrea Naylor
Directora General,
Thomas Telford Ltd

Introducción

En la industria de la construcción se han logrado avances significativos en las últimas décadas. Una mejor tecnología, marcos de procura más sofisticados y un cuerpo creciente de evidencias sobre lo que impulsa el éxito de proyectos han contribuido a una industria que, en su mejor versión, es realmente de clase mundial. Y, sin embargo, el avance ha sido desesperantemente lento en una de las cuestiones más fundamentales: que las partes implicadas en un proyecto puedan trabajar juntas de buena fe, compartir riesgos de forma justa y resolver los problemas colectivamente.

En 1994, *Constructing the Team* de Sir Michael Latham hizo un llamado para poner fin a las relaciones adversariales que frenaban a la industria. Cuatro años después, *Rethinking Construction* de Sir John Egan presentó el mismo argumento con mayor urgencia. En ambos informes se identificaron la colaboración y el trato justo como cambios fundamentales para garantizar que la industria pudiera ofrecer más por menos y de forma más constante. Treinta años después, esos argumentos siguen siendo tan relevantes como entonces. La industria ha avanzado, pero no lo suficiente.

Esta investigación, encargada por NEC Contracts y realizada por OnePoll a principios de 2026, tiene el propósito de entender la situación actual de la industria global. Se encuestó a 1,065 profesionales en Reino Unido, Australia, Singapur, Hong Kong y Perú: contratistas, consultores, subcontratistas, ingenieros civiles, arquitectos, topógrafos y clientes tanto del sector privado como público. Junto a los datos cuantitativos, entrevistas cualitativas en profundidad con profesionales británicos de procura y profesionales comerciales interpretan y dan sentido a las cifras.

Lo que surge es una imagen que es tanto alentadora como aleccionadora. El compromiso de la industria con los principios de colaboración es genuino y generalizado. El argumento comercial de la contratación colaborativa se entiende perfectamente. Y, sin embargo, la adopción sigue siendo persistentemente baja, los marcos tradicionales siguen dominando y una proporción significativa de la industria sigue experimentando las relaciones adversariales, disputas formales y daños comerciales que la contratación colaborativa puede evitar ya que está específicamente diseñada para ello.

En este informe se evalúan esos hallazgos en su totalidad. Se analiza la brecha entre lo que cree la industria y cómo se comporta, se tiene en cuenta qué frena el progreso y se argumenta por qué la contratación colaborativa no es simplemente un ideal aspiracional: es una necesidad comercial práctica y probada.

Sobre la investigación

Se realizaron investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas con más de 1,000 profesionales del sector del entorno construido en Reino Unido, Australia, Singapur, Hong Kong y Perú, incluidos ingenieros civiles, contratistas principales, subcontratistas, clientes del sector público y privado, así como profesionales legales y de procura.

La encuesta cuantitativa fue realizada por OnePoll entre febrero y marzo de 2026. También se realizaron entrevistas cualitativas en profundidad con profesionales de procura y comerciales con sede en el Reino Unido. Los resultados completos de la investigación están disponibles a pedido.

El estado de la industria

Ejecución de proyectos y presiones comerciales

Las estadísticas sobre el rendimiento de los proyectos de construcción han sido motivo de preocupación durante décadas, y en esta investigación se sugiere que la situación no ha cambiado mucho. En promedio, los encuestados estimaron que el 58 % de los proyectos en los que han trabajado en los últimos tres años se entregaron dentro del plazo y acorde al presupuesto. Eso significa que, según la propia evaluación de la industria, más de cuatro de cada diez proyectos no lograron al menos una de las dos medidas fundamentales de éxito. Y lo que es más preocupante aún, el 14 % de los encuestados estimó que una cuarta parte o menos de sus proyectos recientes cumplían ambos criterios.

Las consecuencias comerciales de este bajo rendimiento persistente son significativas. En el Reino Unido, las insolvencias en el sector de la construcción en Inglaterra y Gales en 2025 representaron la mayor cuota de cualquier sector, con 3,931 empresas de construcción registradas que quedaron insolventes*. Aunque es una mejora respecto a 2024, esta cifra sigue siendo un 22 % superior a los niveles previos a la pandemia en 2019.



La situación es similar en Australia, donde el sector de la construcción sigue representando la mayor parte de insolvencias de cualquier sector. El fracaso de Carillion en 2018, que colapsó con deudas de £ 7 mil millones, y se tradujo en miles de empleos directos perdidos y un grave impacto en toda su red internacional de proveedores, sigue siendo el ejemplo más evidente de cómo se presenta la falla de la cadena de suministro a gran escala. No es un caso aislado. Es una advertencia sobre la fragilidad estructural de una industria que genera relaciones adversariales en su modelo operativo estándar.

58 %
Proporción promedio de proyectos entregados a tiempo y acorde al presupuesto

14 %
Afirma que una cuarta parte o menos de sus proyectos cumplen ambos criterios

68 %
Coincide en que las presiones comerciales y contractuales dificultan la entrega de proyectos

* The Insolvency Service, marzo de 2026

Cuando se les preguntó sobre los principales factores causantes de la inestabilidad empresarial, el estrés financiero y las disputas en las cadenas de suministro, los encuestados señalaron primero una estimación y costo de trabajo deficientes (42 %), seguidos por cambios incontrolados en el alcance del proyecto (39 %) y la cultura de pagos atrasados (33 %). El 31 % de los encuestados a nivel mundial mencionó presiones inflacionarias, con un aumento de hasta el 40 % en Australia.

Estas presiones se distribuyen de forma desigual a lo largo de la cadena de suministro. En el Reino Unido, los principales contratistas

identificaron la cultura de pagos atrasados como su principal fuente de inestabilidad, señalada por un 59 %, la cifra más alta para cualquier sector en cualquier mercado encuestado. En Singapur, los ingenieros civiles indicaron los cambios de alcance incontrolados en un 64 %. Los subcontratistas australianos mencionaron tanto malas estimaciones como pagos atrasados en un 48 %, una doble presión comercial en el extremo más expuesto de la cadena. El patrón se repite en todos los mercados: las partes con menor apalancamiento comercial asumen una parte desproporcionada de los problemas estructurales de la industria.

Las tres principales razones de inestabilidad empresarial, estrés financiero y disputas a nivel mundial:

N.º 1	Estimación y costo de trabajo deficientes	42 %
N.º 2	Cambios incontrolados en el alcance del proyecto	39 %
N.º 3	Cultura de pagos atrasados	33 %

“ Para el sector de la construcción en Australia, esta investigación refleja un panorama familiar: la industria reconoce que la colaboración ofrece mejores resultados, pero sigue vinculada a modelos contractuales adversariales. Los principales factores de inestabilidad identificados, como una estimación deficiente, las presiones inflacionarias y los cambios incontrolados en el alcance, son precisamente los tipos de desafíos que la contratación tradicional a suma alzada no gestiona eficazmente.



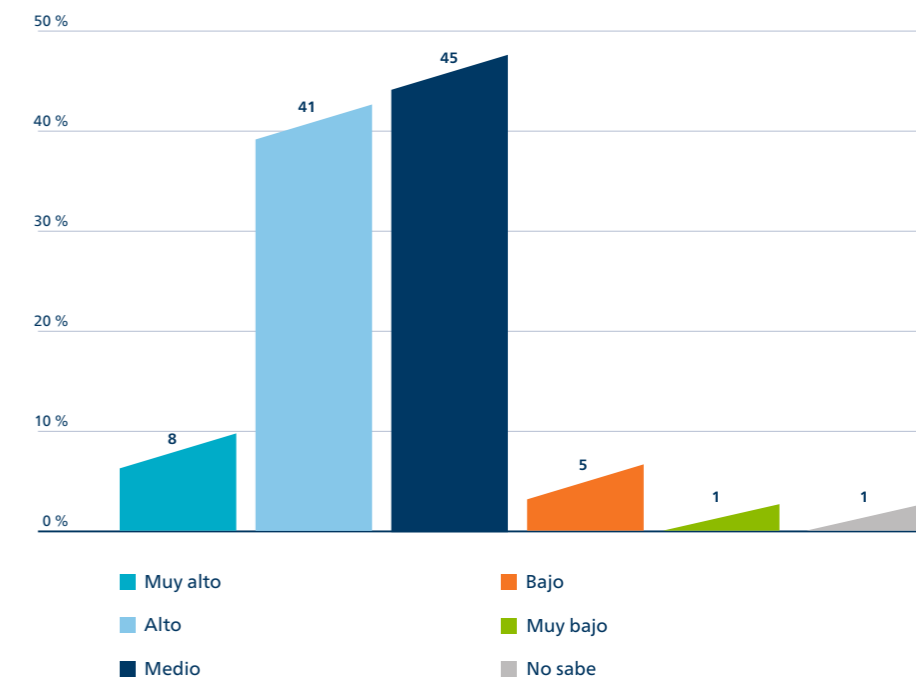
Lucy O'Dwyer, Consejo Especial, Pinsent Masons Australia

El punto de partida: relaciones adversariales

Hay una palabra que aparece de forma constante cuando los profesionales de la construcción describen su sector: adversarial. No aparece ocasionalmente, ni en un contexto específico, sino de forma constante en diferentes roles, sectores y geografías. Casi dos tercios de los encuestados a nivel mundial (61 %) coincidieron en que los proyectos de entorno construido crean cadenas de suministro que son inherentemente adversariales. Solo el 11 % no estaba de acuerdo. El hallazgo fue coherente en los cinco mercados, lo que sugiere que las dinámicas adversariales no se entienden como un fracaso de proyectos o relaciones individuales, sino como una característica estructural de la propia industria.

Esto es importante porque condiciona todo lo que viene después. Cuando se espera un comportamiento adversarial, todo se prepara para hacerle frente. Los contratos se redactan de forma defensiva. El riesgo se asigna pensando en la protección, no en el rendimiento. Las relaciones toman como base la sospecha más que la buena fe. El costo de esta postura defensiva, en tiempo, recursos y fricciones comerciales, rara vez se cuenta, pero es enorme.

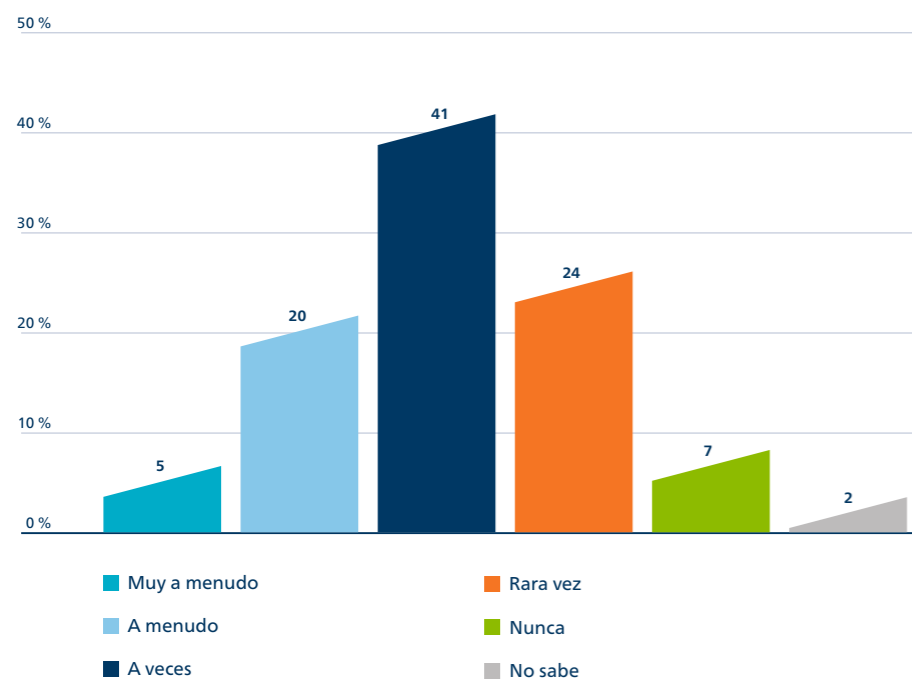
¿Cómo calificaría el nivel actual de confianza entre los socios de la cadena de suministro en la industria?



“ Las presiones que impulsan la inestabilidad en las cadenas de suministro de la construcción son bien conocidas y de larga data. Lo que esta investigación nos dice es que no han desaparecido y que la industria sigue recurriendo a herramientas tradicionales para gestionarlas, incluso cuando la evidencia apunta claramente a un mejor enfoque. En NEC Contracts, hemos visto de primera mano cómo el marco contractual adecuado cambia la dinámica. Cuando el riesgo se asigna de manera justa y las partes están obligadas a comunicarse pronto, las condiciones que causan inestabilidad se gestionan antes de que se conviertan en crisis.

Rekha Thawrani, Directora Global, NEC Contracts

En los últimos 5 años, ¿con qué frecuencia se ha requerido intervención externa formal (por ejemplo, arbitraje, adjudicación o litigio) para resolver disputas entre miembros de la cadena de suministro en proyectos en los que ha trabajado?



Las consecuencias se reflejan claramente en los datos. Seis de cada diez encuestados (65 %) coincidieron en que las disputas entre las partes de la cadena de suministro son una característica inevitable de proyectos complejos. Más de una cuarta parte (26 %) dijo que, en los últimos cinco años, las disputas sobre proyectos en los que

habían trabajado a menudo o muy a menudo requerían intervención externa formal para resolverlas, ya sea mediante arbitraje, adjudicación o litigios. Estas cifras apuntan a una industria que, en muchos aspectos, ha incorporado la resolución formal de disputas en su modelo operativo estándar en lugar de eliminarla desde el principio.

“ Siempre debe ser colaborativo y no adversarial. Si un acuerdo es adversarial, el proveedor no necesariamente tiene incentivos para ir más allá. ”

Wayne, Profesional de Procura

Frecuencia de disputas por sector: Reino Unido

La variación en la frecuencia de disputas entre los sectores del Reino Unido es llamativa. El 63 % de los arquitectos informó que la resolución formal externa de disputas había sido a menudo o muy frecuentemente necesaria en los últimos cinco años, más del doble del promedio global del 26 %. El 32 % de los principales contratistas del Reino Unido y el 30 % de los subcontratistas del Reino Unido informaron lo mismo.

Estos no son hallazgos incidentales. Se manifiesta que hay puntos de presión específicos dentro de la cadena de suministro del Reino Unido donde el costo comercial y humano de la contratación adversarial se sienten de forma más aguda.



La resolución formal de disputas es costosa, consume mucho tiempo y es perjudicial para las relaciones, y sus efectos van mucho más allá de la disputa inmediata.

“ Cuando la confianza es baja, las personas recurren una postura defensiva. Eso no favorece un buen ambiente de trabajo dentro del equipo, y mucho menos en la interacción con el equipo del cliente o el equipo de subcontratación. ”

Jason, Gerente Comercial

El costo operativo de los entornos de baja confianza es igualmente tangible. OJ, un gerente de procura, describió en términos prácticos los costos de una confianza baja: más tiempo en el sitio, mayores costos de proyecto

y la imposibilidad de gestionar varios proyectos simultáneamente ya que se consumen recursos para intentar evitar la ruptura de una sola relación. Los problemas no se informan hasta que ya es demasiado tarde para abordarlos de forma eficaz, lo que requiere métodos indirectos y trabajos correctivos que implican tanto tiempo como dinero. La información temprana, en cambio, es uno de los indicadores más claros de una relación genuinamente colaborativa en la cadena de suministro.

Este es precisamente el comportamiento que el diseño de los contratos NEC fomenta. El mecanismo de alerta temprana, que exige que las partes se notifiquen mutuamente tan pronto como tengan conocimiento de cualquier factor que pueda afectar al costo, el tiempo o la calidad, no crea simplemente una obligación contractual. Crea una

expectativa cultural de que los problemas se comparten, no se ocultan. En un proyecto de NEC que funciona bien, las malas noticias se difunden rápido. Esto no es una debilidad. Es el mecanismo por el cual los pequeños problemas se mantienen pequeños.

“ Aunque alguna parte interesada pueda mencionar algunos problemas, sé que son cosas buenas que se deben abordar. Incluso si tenemos cosas que necesitamos resolver, mientras se detecten y se aborden, es una señal de que puedo confiar en ti porque lo indicaste desde el principio. ”

OJ, Gerente de Procura

El foco en: Ingenieros civiles

Los ingenieros civiles ocupan un puesto distintivo en la cadena de suministro, y en la investigación se reflejan las presiones específicas a las que se enfrentan. Las tasas de entrega de proyectos informadas por ingenieros civiles a nivel mundial estaban, a grandes rasgos, en línea con el promedio general: el 59 % indicó que más de la mitad de los proyectos se entregaron según el objetivo, pero esto variaba a nivel nacional, con tasas más altas en Perú (64 %) y Reino Unido (59 %) y tasas más bajas en Singapur (48 %) y Australia (46 %).

La razón de la inestabilidad empresarial seleccionada por el mayor grupo de ingenieros civiles a nivel mundial fueron los cambios incontrolados en el alcance del proyecto (49 %), significativamente superiores al 39 % de todos los encuestados. Esta fue también la principal razón a nivel nacional en Perú (55 %) y Singapur (64 %), lo que refleja la exposición directa que los ingenieros civiles tienen al impacto que los cambios en el alcance tienen en costos, cronogramas y relaciones en fases posteriores.

En el Reino Unido y Australia, las presiones inflacionarias tuvieron un papel más destacado. Los ingenieros civiles británicos citaron tanto las presiones inflacionarias como los contratos de precio fijo en un 41 %, mientras que sus homólogos australianos señalaron presiones inflacionarias, malas estimaciones y cultura de pagos atrasados igualmente en un 38 %, una situación coherente con el entorno de costos que ambos mercados han enfrentado en los últimos años.

En cuanto a disputas, los ingenieros civiles de todo el mundo manifestaron niveles notablemente más altos de resignación: El 79 % coincidió en que las disputas son una parte inevitable de las complejas cadenas de suministro de proyectos, frente al 65 % de todos los encuestados. Esto fue constante en Singapur (80 %), Perú (79 %), Australia (77 %) y Reino Unido (76 %). Los ingenieros civiles también están entre los grupos más propensos a estar de acuerdo en que las cadenas de suministro son inherentemente adversariales y, sin embargo, dada su posición en la cadena de suministro, tienen una influencia potencial significativa en determinar si los proyectos se desarrollan de forma colaborativa desde el principio. En la investigación se sugiere que este potencial aún no se materializa plenamente.



Relaciones en la cadena de suministro: qué está en juego

Las relaciones en la cadena de suministro no son una cuestión menor, accesorio a los fundamentos comerciales de la ejecución de proyectos: son los propios fundamentos comerciales. Siete de cada diez encuestados (69 %) dijeron que las relaciones en la cadena de suministro afectan directamente a su productividad en los proyectos. Cuando se pidieron más detalles, los datos fueron uniformes: los costos operativos (40 %), las medidas clave de resultados del proyecto, incluidos plazos, costos y calidad de activos

(39 %), la solidez financiera de las empresas (38 %) y la estabilidad del sector en su conjunto (36 %) se identificaron como áreas significativamente influenciadas por la calidad de las relaciones en la cadena de suministro.

En pocas palabras: cuando las relaciones en la cadena de suministro fracasan, los proyectos fracasan. Cuando funcionan, los proyectos tienen una posibilidad real de lograr el éxito. Con estos datos se confirma lo que los profesionales experimentados saben por su trabajo diario, y lo que NEC Contracts ha observado a lo largo de tres décadas de ejecución de proyectos en todo el mundo.

78 %

Concuerda en que las relaciones en la cadena de suministro tienen una influencia significativa en el éxito de los proyectos

75 %

Concuerda en que las malas relaciones en la cadena de suministro ponen en riesgo la continuidad del negocio

75 %

Concuerda en que las malas relaciones en la cadena de suministro desestabilizan la industria



Actitudes hacia la confianza y la colaboración

Lo que cree la industria

Esta es la paradoja central de esta investigación. Una industria que se describe a sí misma como inherentemente adversarial cree, por una abrumadora mayoría, que la confianza y la colaboración son fundamentales para lograr buenos resultados. Más de cuatro de cada cinco encuestados (81 %) coincidieron en que niveles más altos de colaboración ayudan a resolver los problemas más rápidamente. Una proporción similar (83 %) coincidió en que la confianza entre las partes es fundamental para lograr el éxito en el proyecto. Ocho de cada diez (80 %) coincidieron en que la colaboración influye positivamente en múltiples áreas del rendimiento del proyecto.

Estos no son hallazgos marginales. Representan un consenso intersectorial, coherente entre funciones y mercados, de que la forma en que los proyectos se suelen contratar y gestionar entra en conflicto con lo que las personas que realizan ese trabajo creen que los haría mejores. La aspiración está ahí. Las estructuras que la pondrían en práctica aún no están establecidas de forma consecuente.

Los profesionales describieron la confianza no como un valor abstracto, sino como algo con funcionamiento directo y consecuencias comerciales. En entornos de alta confianza,

83 %

La confianza entre las partes es fundamental para lograr el éxito del proyecto

81 %

Una colaboración mayor ayuda a resolver los problemas más rápido

78 %

Las relaciones más eficaces en la cadena de suministro se basan en la confianza y la cooperación

los subcontratistas invierten tiempo y recursos en la fase previa a la licitación, respaldan el trabajo de diseño y la fijación de precios y se implican de forma proactiva con los objetivos de valor social y sostenibilidad, sabiendo que es posible que ni siquiera ganen el contrato. Ese nivel de compromiso temprano solo es posible cuando la confianza se ha establecido de forma genuina y es correspondida de igual manera.

Lo contrario es igualmente instructivo. Sophie, una Gerente de Procura con amplia experiencia en grandes proyectos de infraestructura, describió cómo se manifiesta en la práctica la baja confianza: falta de seguridad psicológica, problemas que se encubren en lugar de tratarse, y una cultura en la que los errores ocurren con más frecuencia porque la comunicación se ha cortado.

“ Cuando la confianza es alta y hay seguridad psicológica, es más probable que se trabaje en un entorno donde los errores ocurren con menos frecuencia porque hay más comunicación. Hay un ambiente en el que las personas son accesibles y, por lo tanto, nada está fuera de límites, así que cuando surge un problema potencial se aborda pronto en lugar de evitarlo. ”

Sophie, Gerente de Procura

“ Tenemos confianza en las relaciones con muchos subcontratistas clave, sabemos que vendrán a ayudarnos en la fase inicial del contrato, en la presentación de ofertas para obras, con el diseño o con la intervención temprana de los contratistas. Ese nivel de confianza es muy profundo. ”

Christian, Gerente de Procura

La brecha entre creencias y prácticas

El hallazgo más sólido de esta investigación no es el nivel de apoyo en el trabajo colaborativo, sino la distancia entre ese apoyo y el comportamiento real.

El 79 % tiene una postura positiva respecto a una adopción más amplia de contratos colaborativos. Menos de uno de cada ocho impulsan su aplicación de manera activa. Esta brecha no se explica por el escepticismo respecto a los beneficios, sino por barreras estructurales, el comportamiento de los clientes y, en algunos mercados, un déficit significativo de conocimiento. Entender por qué existe esa brecha es fundamental para cerrarla.

La confianza fluye en ambas direcciones

Un tema recurrente en toda la investigación cualitativa fue que la confianza no puede ser unidireccional. Debe fluir de manera ascendente, entre contratistas y clientes, así como a lo largo de la cadena de suministro. El desafío de ganarse la confianza de los clientes, especialmente aquellos bajo una presión presupuestaria y responsabilidad significativas, se identificó como real y, a veces, sustancial. Pero las recompensas de lograrlo son igualmente evidentes: los clientes que confían en sus contratistas adoptan estrategias con mayor facilidad, apoyan la toma de decisiones con más confianza y permiten una mejor entrega a largo plazo.

De manera descendente, la confianza se manifiesta en formas comerciales concretas.

Un gerente de procura describió cómo la confianza establecida con subcontratistas clave ha permitido a su organización eliminar los requisitos de retención, dejar de solicitar fianzas y eliminar garantías de la empresa matriz, porque la relación en sí misma provee la seguridad que de otro modo requeriría respaldo financiero.

“ No usamos retenciones, no pedimos fianzas ni solicitamos un gran compromiso financiero inicial a los subcontratistas porque hemos construido esa confianza en el proceso de licitación. Así como nos comprometemos con el cliente, queremos que ellos también se comprometan con nosotros. ”

Christian, Gerente de Procura

“ Tenemos muchos objetivos en términos de valor social, medioambiente y sostenibilidad. Si los consideramos como una parte colaborativa, entonces sabemos que podemos acudir a ellos y pedirles ayuda para lograr esos objetivos. Si identificamos una oportunidad para ahorrar dinero o carbono, tenemos la confianza de que la aprovecharán e intentarán dar impulso a las innovaciones. ”

Christian, Gerente de Procura

Los beneficios comerciales de la confianza van aún más allá. Cuando las relaciones colaborativas están bien establecidas, los subcontratistas se convierten en socios genuinos en la entrega de valor social, compromisos medioambientales y soluciones innovadoras; no son simplemente partes ejecutando instrucciones al pie de la letra de un contrato.



El foco en: Perú

Entre los cinco países de la encuesta, los encuestados de Perú fueron los más propensos a indicar niveles altos o muy altos de confianza entre los miembros de la cadena de suministro, con un 58 % que la calificó en estas dos categorías más altas frente al 48 % de todos los encuestados.

En los hallazgos se sugiere que los profesionales de la construcción peruanos reconocen la importancia de la confianza en un grado excepcional. Nueve de cada diez (91 %) coincidieron en que la confianza entre las partes es importante para lograr el éxito en el proyecto, incluido el 72 % que estuvo totalmente de acuerdo, frente al 83 % de todos los encuestados y el 50 % firmemente de acuerdo. Un sorprendente 90 % coincidió en que las relaciones más eficaces en la cadena de suministro se basan en la confianza y la cooperación, con un 57 % firmemente de acuerdo, en comparación con el 78 % de todos los encuestados que se mostraron de acuerdo y el 37 % firmemente de acuerdo.

Este alto nivel de convicción en Perú refleja quizás la cultura de prácticas empresariales centradas en las relaciones en ese mercado y el importante papel que juega la confianza en las relaciones comerciales en general. También crea un contraste instructivo: Perú muestra simultáneamente la mayor creencia en el valor de los enfoques colaborativos y una de las brechas más amplias entre esa creencia y la adopción real de contratos colaborativos, una tensión que se explora más a fondo en la sección de barreras para la adopción.

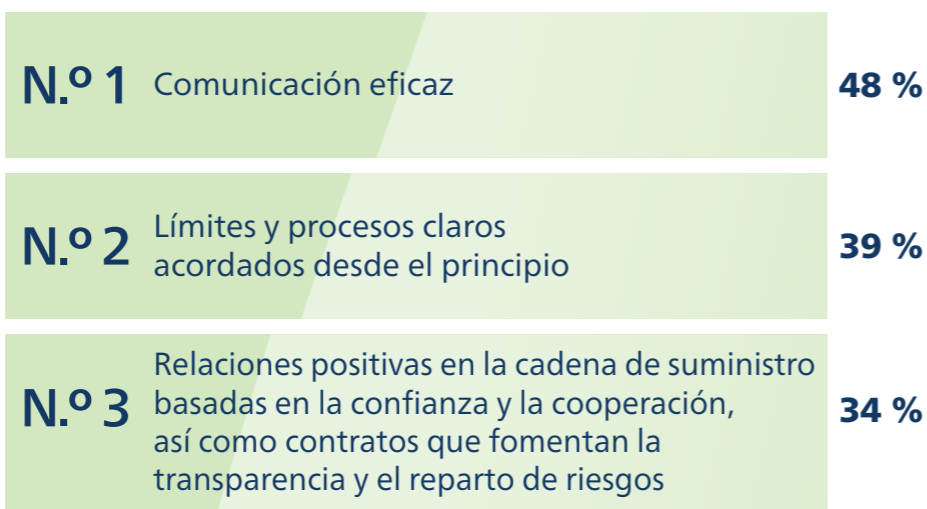


El papel de la comunicación y el compromiso temprano

Los encuestados fueron claros sobre lo que consideran más importante para minimizar disputas. La comunicación eficaz fue la primera en los cinco mercados, mencionada por el 48 % de los encuestados a nivel mundial. Los límites y procesos claros acordados desde el principio quedaron en segundo lugar (39 %), seguidos por relaciones positivas en la cadena de suministro basadas en la confianza y la cooperación y un fuerte liderazgo del cliente, ambos mencionados por el 29 % de los encuestados en el Reino Unido. Los contratos que promueven la transparencia y el reparto de riesgos, así como los contratos que promueven la colaboración, fueron mencionados por el 24 % de los encuestados en el Reino Unido, un recordatorio de que el marco contractual se entiende como una herramienta práctica en la prevención de disputas, no simplemente como una formalidad legal.

La conversación cara a cara, especialmente cuando surgen problemas, se identificó repetidamente como un factor crucial. Intentar resolver problemas por correo electrónico o por correspondencia escrita se describía sistemáticamente como contraproducente, ya que genera una postura defensiva y retraso en lugar de resolución.

Los tres principales factores a nivel mundial para minimizar disputas:



“ Las conversaciones cara a cara, por difíciles que sean, son mucho mejores que una guerra de correos electrónicos o de cartas, porque las personas no comprenden, se refugian en sus posturas y se ponen a la defensiva. ”

Jason, Gerente Comercial

La implicación temprana con la cadena de suministro, antes de firmar contratos y, en algunos casos, antes de adjudicar los proyectos, fue citada repetidamente como el mecanismo más eficaz para establecer la base colaborativa que un proyecto necesita. Incorporar a subcontratistas a las

sesiones de planificación desde el principio, darles visibilidad de las condiciones y el alcance y abordar la evaluación de licitaciones como un ejercicio de construcción de relaciones en lugar de un proceso estricto de evaluación de documentos se describieron como prácticas que preparan los proyectos para lograr el éxito.

“ Una parte realmente importante de nuestro proceso es la planificación colaborativa. En cuanto sabemos con quién vamos a trabajar, les invitamos a sesiones de planificación colaborativa, incluso cuando el contrato aún no se ha firmado. ”

Christian, Gerente de Procura

“ La confianza en la construcción no es un concepto blando: tiene un valor comercial concreto y tangible. Cuando la confianza es alta, los socios de la cadena de suministro comparten información antes, innovan con mayor libertad y asimilan riesgos con mayor disposición. Cuando es baja, cada interacción se vuelve transaccional y defensiva. Diseñamos el conjunto NEC basándonos en el principio de que el propio contrato debe crear las condiciones para la confianza, no simplemente asumir que existe. ”

Rekha Thawrani, Directora Global, NEC Contracts

“ Muchas veces, cuando tenemos problemas, simplemente voy a hablar directamente con ellos y les digo: es un problema y debemos enfrentarlo juntos. Tenemos que hacer frente al problema, no enfrentarnos entre nosotros. ”

OJ, Gerente de Procura





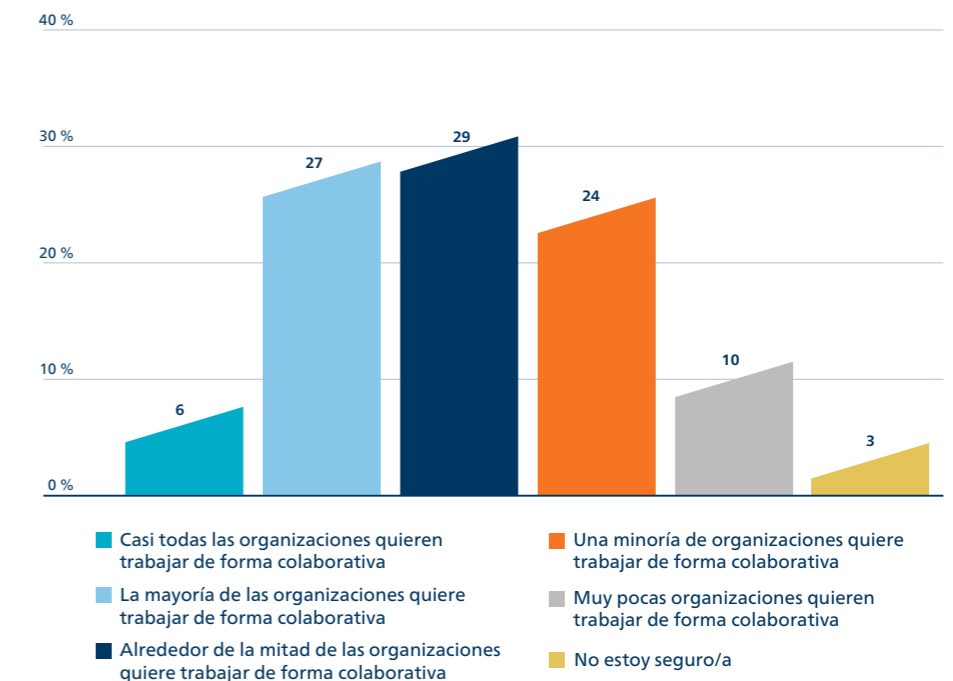
Contratación colaborativa en la práctica

Adopción actual y brecha entre creencias y práctica

La industria de la construcción no tiene un problema de creencias cuando se trata de contratos colaborativos. Tiene un problema de práctica. En los cinco mercados, el 79 % de los encuestados familiarizados con los contratos colaborativos mostraron una actitud positiva ante una adopción más generalizada. Sin embargo, menos de uno de cada ocho encuestados en cualquier mercado dijo que apoyaba activamente el uso de contratos colaborativos cuando era posible. La diferencia entre esos dos números es el desafío que enfrenta esta industria.

En todos los mercados, el 70 % de los encuestados dijo que sus organizaciones operan dentro de marcos contractuales tradicionales. El cliente fue identificado como el principal impulsor de esto en el 43-48 % de los casos, según el mercado, un hallazgo que se repite de forma constante y que pone de relieve dónde debe comenzar el cambio.

¿Cuál de las siguientes afirmaciones refleja mejor su visión sobre cuántas empresas del sector quieren trabajar de forma colaborativa?



79 %
Tiene una actitud positiva ante una adopción más generalizada de contratos colaborativos

70 %
Opera dentro de los marcos contractuales tradicionales

9 %
Impulsa activamente el uso de contratos colaborativos

“ Un significativo 70 % sigue operando dentro de marcos contractuales tradicionales. Esto refleja una enorme brecha entre "conocimiento" y "práctica". Las empresas y los clientes deben promover de forma más activa la aplicación de contratos colaborativos para materializar su enorme potencial en la mejora de la rentabilidad, la reducción de riesgos y la estabilización del sector. ”

Betty K Y Lo, Tutora de NEC APAC

La cadena de suministro impulsó el uso de marcos tradicionales en otro 19-33 % de los casos. La decisión sobre el enfoque de contratación está enormemente influenciada por las preferencias del cliente, y los clientes eligen predominantemente lo que resulta familiar en lugar de aquello que, según la evidencia, funciona mejor.

El conocimiento también es un factor importante, especialmente en el Reino Unido. Uno de cada cinco encuestados en el Reino Unido (20 %) dijo no haber oído hablar de contratos colaborativos, la cifra más alta en los cinco mercados. Solo el 27 % de los encuestados del Reino Unido había trabajado en proyectos en los que se implementaron contratos colaborativos, frente al 40 % en Hong Kong y el 38 % en Australia. En un mercado donde los contratos NEC se han promovido activamente durante décadas y son obligatorios en algunos de los mayores programas de infraestructura del país, esa brecha de conocimiento pone de manifiesto hasta qué punto la colaboración en la contratación ha penetrado de manera desigual más allá de los grandes proyectos y en la cadena de suministro general.



Comportamiento previo al contrato

En la investigación se revela una paradoja importante en cómo se aplican las prácticas colaborativas en la práctica. Solo el 10 % de los encuestados dijo que siempre utiliza contratos colaborativos como NEC3 o NEC4, pero el 56 % afirmó que siempre o con frecuencia participa en una interacción temprana con socios de la cadena de suministro, y el 63 % siempre o con frecuencia comparte información de forma oportuna sobre posibles riesgos del proyecto.

Los comportamientos colaborativos están más arraigados en la práctica diaria que los contratos formales diseñados para codificarlos. En muchos casos, el contrato va a la zaga respecto de la cultura que su diseño buscaba crear.

“ El hallazgo de que solo alrededor de un tercio de los encuestados en todos los mercados ha trabajado en proyectos en los que se aplican contratos colaborativos es especialmente significativo. Pone de manifiesto una brecha considerable entre aspiración y práctica y, en mi opinión, resalta la magnitud de la oportunidad. Los datos apuntan a un margen considerable para el crecimiento en la contratación colaborativa, con NEC bien posicionado para sortear la brecha entre aquello que la industria sabe que aporta valor y la forma en que los proyectos se siguen contratando en general. ”

Alvin Ho, Socio, Pinsent Masons Hong Kong

El foco en: Organizaciones del sector público

Los gobiernos centrales y regionales han sido, en muchos casos, una fuerza impulsora para una mayor colaboración, con contratos NEC respaldados en muchas de las regiones encuestadas, incluida la Oficina de Desarrollo del Gobierno de Hong Kong, la Autoridad de Construcción y Edificación de Singapur, el Gobierno del Reino Unido y el Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. Por tanto, comprender cómo ven quienes trabajan en el sector público el estado actual de confianza y colaboración es especialmente instructivo.

En la investigación se reveló que una proporción menor de encuestados del sector público (49 %) coincidió en que las cadenas de suministro son inherentemente adversariales, en comparación con el 65 % de todos los encuestados, el 70 % de los gerentes del proyecto que trabajan para contratistas principales y el 69 % de los ingenieros civiles. De manera similar, en el sector público (56 %) fueron menos los que coincidieron en que las disputas son una parte inevitable de las complejas cadenas de suministro de proyectos, en comparación con el 79 % de los ingenieros civiles. Estas posturas más optimistas pueden reflejar la experiencia de clientes del sector público que han trabajado activamente con contratos colaborativos en grandes cronogramas.

Entre los comportamientos colaborativos que los encuestados del sector público preferirían ver más en los proyectos, los equipos de proyecto formalmente integrados ocuparon un puesto destacado: el segundo con un 32 %, por detrás del apoyo activo a los objetivos del proyecto en general y el trabajo con otras partes para resolver problemas sin disputas formales (ambos 38 %). Este interés del cliente por equipos de proyecto integrados es una señal positiva: es un modelo que ha demostrado repetidas veces que mejora los resultados de los proyectos y la comunicación entre los socios del proyecto.

A nivel mundial, una proporción menor de encuestados del sector público ha trabajado directamente en proyectos que aplican contratos colaborativos (19 % frente al 33 % de todos los encuestados), aunque el 67 % los conoce. Esta relativa falta de experiencia directa puede explicar en parte por qué el 26 % adopta una postura neutral en lugar de una postura positiva respecto de una adopción más generalizada. La implicación es clara: una mayor exposición directa a contratos colaborativos en la práctica probablemente cambiaría estas opiniones, como ha ocurrido en mercados donde la contratación pública ha exigido de forma más constante el uso de NEC.

Qué ofrecen realmente los contratos colaborativos

Entre quienes tienen experiencia o familiaridad con contratos colaborativos, los beneficios percibidos son claros y comercialmente relevantes. Esto no es entusiasmo por una idea abstracta: es confianza basada en evidencias respecto de una herramienta que los profesionales han visto funcionar.

76 %
Los contratos colaborativos ayudan a proteger su negocio

74 %
Mejoran los plazos de entrega de los proyectos

71 %
Reducen disputas legales

71 %
Reducen una asignación inadecuada del riesgo

71 %
Ayudan a reducir el impacto de cambios incontrolados en el alcance

69 %
Mejoran la rentabilidad del proyecto

La conexión entre estos beneficios y las causas de inestabilidad identificadas anteriormente en la investigación es directa y vale la pena hacerla explícita. Las tres principales causas de estrés comercial en las cadenas de suministro fueron la estimación y el costo de trabajo deficientes, cambios incontrolados en el alcance y pagos atrasados. Los contratos colaborativos abordan directamente dos de estos tres: mediante una asignación transparente de riesgos, mecanismos de compensables y la obligación mutua de dar alertas tempranas cuando cambian las condiciones.

Los contratos están diseñados específicamente en torno a los problemas que más frecuentemente enfrenta la industria.

Los mercados individuales refuerzan este panorama con destacados énfasis regionales. En Perú, el 86 % coincidió en que los contratos colaborativos mejoran los plazos de entrega de los proyectos y el 85 % coincidió en que ayudan a proteger su negocio. En Australia, el 74 % coincidió en que los contratos colaborativos mejoran los plazos y el 73 % que ayudan a proteger su negocio. Singapur y Hong Kong manifestaron patrones en términos generales similares, con un fuerte apoyo mayoritario en todas las declaraciones sobre beneficios.

Los beneficios de la contratación colaborativa: un análisis más detallado

La amplitud de los argumentos sobre los beneficios de la contratación colaborativa es llamativa. Una de las causas más identificadas de inestabilidad en la cadena de suministro fueron los cambios incontrolados en el alcance del proyecto, y el 71 % de los encuestados coincidió en que los contratos colaborativos ayudan a reducir el impacto de este problema. El mismo porcentaje coincidió en que los contratos colaborativos reducen disputas legales y disminuyen la asignación inadecuada del riesgo.

En cuanto al costo y el pago, dos puntos de presión adicionales identificados de forma constante en la investigación, los contratos colaborativos abordan la inestabilidad mediante cláusulas que garantizan condiciones de compensación equitativas para todas las partes. El 69 % coincidió en que mejoran la rentabilidad del proyecto en comparación con los contratos tradicionales, el 70 % coincidió en que ayudan a reducir severas penalizaciones contractuales y el 74 % vio como un beneficio la mejora en los plazos de entrega de los proyectos.

El impacto va más allá de los proyectos individuales. El 76 % estuvo de acuerdo en que los contratos colaborativos ayudan a proteger su negocio, el 72 % afirma que fomentan el intercambio de conocimientos a lo largo de la cadena de suministro y el 77 % cree que ayudan a estabilizar la industria al proteger a las empresas ante riesgos comerciales. En conjunto, estas cifras presentan un argumento convincente: los beneficios de la contratación colaborativa cubren directamente los problemas que hoy en día causan más daño a las empresas de construcción.

“ Los beneficios de la contratación colaborativa no son teóricos: son aquellos que nuestros clientes afirman experimentar sobre el terreno. Mejores resultados en costos, menos disputas, relaciones de cadena de suministro más productivas. Lo que más nos motiva en esta investigación es que esta idea se extiende ahora a nivel mundial. El desafío es dar a más organizaciones la confianza y el mecanismo para actuar en consecuencia. ”

Rekha Thawrani, Directora Global, NEC Contracts



“ En los mercados de Asia Pacífico, en esta investigación, hay un entusiasmo genuino por la contratación colaborativa, y en mercados como Singapur, estamos viendo un fuerte impulso de interés que se traduce en una cantidad creciente de proyectos piloto que se planifica ejecutar en los próximos años. Mientras tanto, en un mercado maduro como Hong Kong, en los datos se muestra que cuando los contratos colaborativos se convierten en la norma en grandes proyectos de infraestructuras, las actitudes cambian, especialmente entre los jóvenes profesionales que forman sus opiniones al inicio de sus carreras. ”

Renee Paik, Jefa de Asia del Pacífico, NEC Contracts

“ Lo positivo es que la investigación revela una gran dosis de optimismo en el mercado australiano hacia una adopción más amplia de contratos colaborativos. Esto se alinea con el creciente interés en modelos como NEC4 y el costo objetivo incentivado, que proporcionan mecanismos más claros para la transparencia, la resolución temprana de problemas y la gestión compartida de riesgos. Como se deja en claro en la investigación, el impulso hacia una contratación más colaborativa debe estar liderado por los clientes que adquieren proyectos y apoyado por un cambio en todos los niveles de la cadena de suministro hacia la adopción de comportamientos más colaborativos. ”

Lucy O'Dwyer, Consejo Especial, Pinsent Masons Australia



“ Los comportamientos colaborativos se forman fundamentalmente en las etapas de planificación de proyectos, pero la industria sigue invirtiendo poco en esa fase. A menudo no normalizamos el intercambio temprano de información ni la planificación conjunta de riesgos, lo que prácticamente garantiza ineficiencias y disputas posteriores. ”

Elena Lindsey, Ingeniera Civil Senior en JBA Consulting y ICE President's Future Leader - 2023/24

Cómo el diseño contractual moldea el comportamiento

Es un error pensar en un contrato simplemente como un documento legal que permanece en un cajón hasta que algo sale mal. Un contrato es un marco conductual. Sus términos, su asignación de riesgos, sus mecanismos de comunicación y resolución de disputas: todo esto determina cómo las partes de un proyecto se relacionan entre sí desde el momento en que se firma. Si acierta con el contrato, estará construyendo las condiciones para la colaboración desde el primer día. Si se equivoca, o más comúnmente, recurre a un contrato estándar y lo enmienda considerablemente para proteger los intereses de una sola parte, estará adoptando dinámicas adversariales antes incluso de que se inicie la obra.

David, Director Asociado, destacó cómo el mecanismo de alerta temprana del NEC hace que este principio se materialice. Aplicarlo no es solo una obligación contractual: es una práctica colaborativa que revela los problemas antes de que se conviertan en problemas costosos.

En la cláusula 10.2 de los Contratos NEC, en la que se impone a ambas partes una obligación mutua de “actuar en un espíritu de confianza y cooperación mutuas”, se proporciona la base contractual para este enfoque. Para los profesionales que han trabajado con este contrato, el efecto en la cultura del proyecto es tangible.

“ En consonancia con los resultados de la encuesta australiana que destacan el papel central de unas relaciones sólidas en la cadena de suministro para el éxito del proyecto, la contratación colaborativa se aplica cada vez más mediante modelos de alianza estructurada al estilo NEC, ECI y contratos divididos, con parámetros claramente definidos, resolución pragmática de disputas y sistemas equilibrados de reparto de beneficios y riesgos que incentivan el rendimiento en lugar de transferir riesgos insostenibles; es decir, aliarse dentro de parámetros claros en lugar de aliarse mediante confianza. ”

Lloyd Chater, Socio, CMS Australia



Cláusula 10.2 del NEC - confianza mutua y cooperación en la práctica

En los contratos NEC se impone a ambas partes una obligación mutua explícita de “actuar en espíritu de confianza y cooperación mutuas”. Esto no es un lenguaje aspiracional: es un requisito contractual que determina cómo debe llevarse a cabo cada interacción entre las partes.

Para los profesionales que han trabajado dentro de este marco, su efecto en la cultura del proyecto se describe sistemáticamente como sustancial. Crea una expectativa de apertura y buena fe que cambia no solo la administración de los contratos, sino también cómo las cadenas de suministro se relacionan entre sí a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

“ Creo que la cláusula 10.2 permite crear relaciones mucho más duraderas con nuestra cadena de suministro y también propicia mejores relaciones con nuestros clientes. Modela todo el proceso. ”

Sophie, Gerente de Procura



Contratación justa y protección de la cadena de suministro

El impacto de enmiendas y términos no estándar

Cada contrato cuenta una historia sobre la relación que las partes esperan tener. Un contrato basado en la obligación mutua, la distribución transparente del riesgo y los mecanismos claros de cambio cuenta una historia sobre partes que esperan trabajar juntas. Un contrato cargado de cláusulas punitivas, enmiendas unilaterales y disposiciones diseñadas para limitar la responsabilidad a expensas de la otra parte cuenta una historia completamente diferente: una que marca el tono de cada interacción que sigue, independientemente de la buena voluntad que cualquiera de las partes aporte al proyecto.

Uno de los hallazgos más claros de la investigación cualitativa se refiere al daño que pueden causar enmiendas contractuales excesivas o mal meditadas a la confianza en la cadena de suministro antes incluso de que un proyecto haya comenzado.

“ La mayoría de las personas, la mayoría de los contratistas, la mayoría de los clientes saben cuáles son las opciones estándar de NEC. Si hay tres o cuatro páginas de enmiendas, casi se está reescribiendo el contrato. Como licitador, esto te hace sospechar desde el principio y hace que te preguntes por qué el cliente lo está modificando tanto. ”

Jason, Gerente Comercial

Los contratistas que identifican condiciones problemáticas durante el proceso de licitación se enfrentan a una elección imposible: plantear inquietudes y arriesgarse a ser percibidos como adversariales (lo que podría llevar a perder la oportunidad) o aceptar los términos y gestionar el riesgo comercialmente. Jason, Gerente

Comercial, indicó que impugnar los términos del contrato durante una licitación suele hacer que le excluyan completamente del proceso, antes de que pueda tener lugar cualquier conversación sobre el fundamento de las inquietudes. Ninguno de los resultados beneficia al proyecto, al cliente ni a la cadena de suministro.

“ Desde la perspectiva de un contratista, si ves ahí cláusulas Z, lo primero que piensas naturalmente es que están manipulando el contrato para que esté más a favor de la otra parte. Es probable que piense eso al verlas, a menos que haya una razón, por ejemplo, un seguro o un requisito especial para algo. ”

David, Director Asociado



La solución no son menos enmiendas: hay razones legítimas para adaptar los contratos estándar a los requisitos específicos de cada proyecto. Es un diálogo previo y abierto sobre las razones de esas enmiendas, en una etapa en la que ambas partes pueden debatir en lugar de simplemente aceptar o rechazar. La redacción estándar en contratos establecidos como NEC3 y NEC4 existe por buenas razones. Las desviaciones significativas,

sin explicación ni implicación, crean la incertidumbre comercial que la contratación colaborativa quiere precisamente eliminar mediante su diseño específico.

También existe un riesgo técnico: modificar una cláusula sin valorar su interacción con otras genera consecuencias no deseadas que pueden socavar sustancialmente el funcionamiento de un contrato en la práctica.

“ Cuando vemos que se aplican listas de enmiendas sustanciales a los contratos NEC, suele deberse a un malentendido sobre lo que pretende lograr la redacción estándar. La obligación de confianza y cooperación mutua, el mecanismo de alerta temprana, el proceso de eventos compensables: estas cláusulas funcionan juntas como un sistema. Modificar una cláusula sin entender su relación con las demás puede crear exactamente el tipo de incertidumbre comercial que la contratación colaborativa pretende eliminar. ”

Rekha Thawrani, Directora Global, NEC Contracts

Alfabetización contractual y sus consecuencias para la cadena de suministro

Un contrato colaborativo bien redactado solo aporta los beneficios previstos si las personas que trabajan con este entienden lo que se les exige. Esto suena sencillo. En la práctica, es una de las barreras más importantes para los comportamientos colaborativos a los que, según la investigación, aspira la industria.

Christian, Gerente de Procura, identificó con precisión las implicaciones de esta brecha:

“ Es la redacción y la negociación, entender el efecto que ciertos factores ejercen en los contratos. Ciertas palabras, ciertas frases pueden exponerte a un riesgo enorme. Sin duda, hay que mejorar la comprensión de la redacción legal y de las consecuencias legales de la redacción. ”

Christian, Gerente de Procura



La conexión con la confianza en la cadena de suministro es directa. Cuando quienes integran un contrato no comprenden completamente sus implicaciones, las partes posteriores que deben operar en virtud de este se exponen a riesgos que no pueden ver ni planificar.

David, Director Asociado, destacó esto desde el lado receptor. Trabajar con contrapartes que comprendan de manera demostrable el contrato crea un entorno de proyecto fundamentalmente diferente: hay menos ambigüedad, más confianza en cómo se manejarán las situaciones y una plataforma más sólida para la entrega colaborativa.

Sophie, Gerente de Procura, observó una brecha constante entre los equipos comerciales y técnicos:

los equipos comerciales generalmente entienden bien el contrato, pero sus homólogos técnicos a menudo no lo entienden. Esta asimetría genera fricciones a nivel operativo, donde las personas que gestionan la entrega diaria pueden carecer de la base contractual necesaria para reconocer o derivar los problemas correctamente.

Lenguaje sencillo y accesibilidad en la cadena de suministro

Una de las características distintivas de los contratos NEC es su compromiso con la redacción en un lenguaje sencillo: una elección de diseño deliberada que refleja la convicción de que los contratos deben ser entendidos por las personas que trabajan en virtud de estos, no solo por los abogados que los asesoran.

La alfabetización contractual como problema de la cadena de suministro

La alfabetización contractual no es simplemente una cuestión de desarrollo profesional. Es una cuestión de confianza en la cadena de suministro. Cuando las partes clave de un proyecto no comprenden completamente el contrato en virtud del cual operan, los comportamientos colaborativos que se pretende fomentar no pueden funcionar eficazmente.

No se emiten avisos de alerta temprana. Los eventos compensables no se reconocen. Las disputas surgen de malentendidos más que de mala fe. Abordar la brecha de conocimiento contractual en toda la cadena de suministro es una de las intervenciones más directas disponibles para mejorar la ejecución colaborativa de proyectos.



Durante gran parte de la historia de la industria de la construcción, el complejo lenguaje contractual ha puesto a contratistas más pequeños, subcontratistas y empresas familiares en una desventaja significativa, incapaces de comprender plenamente sus derechos y obligaciones sin una costosa asistencia especializada.

El cambio hacia la contratación en un lenguaje sencillo tiene consecuencias comerciales y sociales reales que van mucho más allá de la claridad jurídica.

“ El hecho de que ahora tengamos más contratos colaborativos diseñados para redactarse en un lenguaje sencillo significa que son mucho más accesibles para pequeños subcontratistas u organizaciones familiares. Son capaces de entender los contratos y, por tanto, conocer cuáles son sus derechos. ”

Sophie, Gerente de Procura

La accesibilidad y la equidad están estrechamente relacionadas. Una parte contratante que no comprende plenamente sus obligaciones y derechos no puede operar de forma colaborativa, ni siquiera con las mejores intenciones. La transparencia requiere comprensión. Y la comprensión, a lo largo de toda la cadena de suministro, requiere un lenguaje realmente claro. La investigación refleja esto: los contratos que fomentan la transparencia y el reparto de riesgos y los contratos que fomentan la colaboración fueron mencionados por el 24 % de los encuestados en el Reino Unido como uno de los factores más importantes para minimizar disputas.

Protección de las empresas en la cadena de suministro

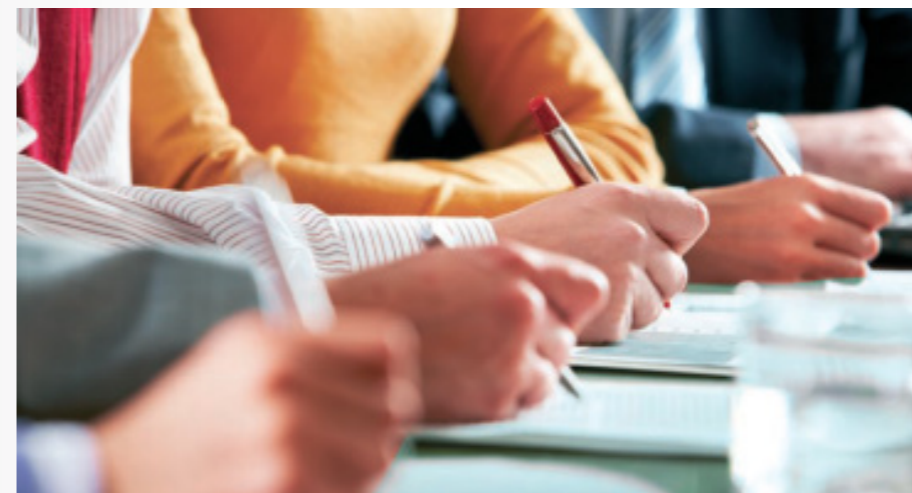
El argumento a favor de la contratación colaborativa como mecanismo de protección comercial se evidencia de manera clara en los datos. Tres cuartas partes de los encuestados (76 %) familiarizados con los contratos colaborativos coincidieron en que ayudan a proteger su empresa.

El 77 % coincide en que “las prácticas de contratación colaborativa pueden ayudar a estabilizar la industria al proteger a las empresas frente a riesgos comerciales”.

En Singapur esta cifra fue del 77 %, en Australia del 73 % y en Perú del 85 %.

La protección opera en varias dimensiones: reducción de la probabilidad de disputas formales (71 %), menor asignación inadecuada del riesgo (71%), ayuda para gestionar sanciones contractuales severas (70 %) y estabilización de la industria en general (71 %). Estas son las mismas presiones que los encuestados identificaron como las más perjudiciales para la salud de la cadena de suministro al inicio de la investigación. Los datos establecen una conexión directa entre los problemas que generan la inestabilidad y los mecanismos diseñados para abordarlos.

Saheed, Gerente del Sitio, destacó cómo las disposiciones contractuales para reembolso de costos, plazos de demora y gestión de cambios de diseño proporcionan una protección fundamental en la práctica. Estos mecanismos no son adversariales en su intención. Existen para garantizar que el riesgo se distribuya de forma justa y que las partes sean compensadas adecuadamente cuando cambian



las circunstancias, precisamente el principio que permite que la confianza se desarrolle y persista a lo largo de un proyecto.

El argumento comercial a favor de la contratación colaborativa no es un factor aislado. En los mercados de esta investigación, los marcos regulatorios reflejan cada vez más los mismos principios que la contratación colaborativa pretende integrar, y la dirección que se está siguiendo es coherente.

La dirección legislativa del proceso

En el Reino Unido, la Ley de Subvenciones para la Vivienda, Construcción y Regeneración de 1996 estableció derechos legales de pago y adjudicación provisionales que otorgaron por primera vez a los miembros de la cadena de suministro una protección significativa. El Código de Pago Puntual, ahora obligatorio para los proveedores gubernamentales, establece un estándar de pago de 30 días que aborda directamente una de las causas más citadas de inestabilidad en la cadena de suministro en esta investigación. Más recientemente, la Ley de Contratación Pública de 2023 introduce requisitos para las autoridades contratantes del sector público en torno a la transparencia, el trato a los proveedores y las prácticas de pago, lo que crea un marco legislativo que respalda cada vez más los principios de una gestión justa y colaborativa de la cadena de suministro.

Estos no son desarrollos periféricos. Reflejan un reconocimiento creciente a nivel regulatorio de que los comportamientos adversariales en las cadenas

de suministro no son simplemente un problema cultural que debe resolverse con buena voluntad, sino que son un problema estructural que requiere respuestas estructurales.

Hay marcos similares que están tomando forma a nivel internacional. La legislación australiana sobre la Seguridad de Pago proporciona protecciones legales para subcontratistas y proveedores en todos los estados y territorios. La Ley de Seguridad de Pago de la Industria de la Construcción de Singapur de 2004 ofrece derechos de resolución equivalentes. La dirección es coherente: los gobiernos internacionales reconocen que un trato justo en la cadena de suministro requiere más que un compromiso voluntario.

Los contratos NEC no solo cumplen con esta dirección legislativa: van más allá, al integrar en cada proyecto el trato justo, la comunicación temprana y la asignación transparente de riesgos que la regulación exige cada vez más, y al hacerlo no mediante la aplicación sino mediante el marco colaborativo en el que las partes han decidido trabajar.

Barreras para una adopción más amplia

El problema del liderazgo del cliente

La mayor barrera estructural para una adopción más amplia de la contratación colaborativa es también la más sencilla de establecer: los clientes no lo están pidiendo. En cada encuesta de mercado, el cliente fue identificado como el principal impulsor de la elección del marco de contratación. Cuando predominan los marcos tradicionales, es en gran medida porque el cliente los ha especificado. Esto no es un hallazgo nuevo: es coherente con todo lo que la industria ha sabido desde Latham y Egan. Lo que esta investigación aporta es la magnitud de la brecha entre lo que la cadena de suministro quiere y lo que los clientes están proporcionando actualmente.

Los encuestados de la cadena de suministro muestran sistemáticamente un mayor entusiasmo respecto del trabajo colaborativo que quienes representan a las organizaciones clientes, pero son las organizaciones clientes las que determinan el enfoque contractual. En Australia, los subcontratistas manifestaron una mayor creencia en los beneficios de los contratos colaborativos que los ingenieros civiles o los clientes del sector público. En Reino Unido se manifestaron patrones similares. Las partes con menos poder sobre la selección de contratos suelen ser las más convencidas de su valor,

y las partes mejor posicionadas para impulsar el cambio son las que más tardan en avanzar.

Se identificó un liderazgo sólido del cliente como uno de los factores más importantes para minimizar disputas a nivel global, no solo en términos de selección de contratos, sino también en el tono y la cultura que los clientes establecen desde el inicio de un proyecto.

“ *El impulsor más poderoso para una adopción más amplia de la contratación colaborativa es el compromiso del cliente. Cuando un cliente importante, especialmente en el sector público, especifica el NEC y lo acepta, el efecto se extiende a lo largo de la cadena de suministro. Los contratistas adaptan sus procesos, los miembros de la cadena de suministro desarrollan sus conocimientos y los comportamientos colaborativos se convierten en la norma en lugar de la excepción. Hemos visto que esto ocurre en grandes cronogramas de infraestructuras. La cuestión es cómo replicarlo de forma más estable.* ”

Rekha Thawrani, Directora Global, NEC Contracts

La paradoja de los términos estrictos

Una de las tensiones más reveladoras en los datos del Reino Unido radica en dos preguntas que obtienen el acuerdo mayoritario de los mismos encuestados. Por un lado, el 71 % coincide en que las relaciones más eficaces en la cadena de suministro se basan en la confianza y la cooperación. Por otro lado, el 65 % coincide en que las relaciones más eficaces en la cadena de suministro se rigen por términos contractuales estrictos. Leídos superficialmente, estos hallazgos parecen contradecirse entre sí. No es así.

Lo que revelan es algo más interesante: un reconocimiento, quizá no del todo articulado, de que las mejores relaciones comerciales son ambas cosas a la vez. Se basan en una confianza genuina y cooperación entre las personas. Y están respaldados por un marco contractual claro, justo y rigurosamente respetado. La industria no necesita elegir entre las relaciones humanas y el rigor legal. Necesita contratos diseñados para fomentar ambos, y eso es precisamente para lo que están diseñados los contratos colaborativos como NEC3 y NEC4.

Dos verdades, un contrato

El 65 % de los encuestados del Reino Unido coincide en que los estrictos términos contractuales rigen las relaciones eficaces en la cadena de suministro. El 71 % coincide en que la confianza y la cooperación son lo que las hace funcionar.

Estos no son hallazgos contradictorios. Los mejores contratos colaborativos son ambas cosas simultáneamente: legalmente precisos y comercialmente protectores, al tiempo que crean las condiciones para que la confianza se fomente de manera genuina.

La paradoja de los términos estrictos se disuelve cuando el contrato se diseña teniendo en cuenta ambos aspectos desde el principio.

Conocimiento y familiaridad

El conocimiento sobre los contratos colaborativos varía significativamente según los mercados, y el Reino Unido, donde los contratos NEC se utilizan más ampliamente y donde tiene su sede NEC Contracts, presenta un hallazgo que debería mover a la reflexión. Uno de cada cinco encuestados en el Reino Unido

nunca había oído hablar de contratos colaborativos, y menos de tres de cada diez habían trabajado en proyectos que los aplicaban. Esta es la mayor brecha de conocimiento de cualquier mercado encuestado, y sugiere que incluso décadas de promoción activa no han penetrado completamente en la cadena de suministro más extensa más allá de los grandes clientes de infraestructuras y los contratistas de primer nivel.

Porcentaje de quienes han trabajado en proyectos con contratos colaborativos:

N.º 1	Reino Unido	27 %
N.º 2	Singapur	34 %
N.º 3	Perú	34 %
N.º 4	Hong Kong	40 %
N.º 5	Australia	38 %

“ No es en absoluto sorprendente que los encuestados de Hong Kong tengan una visión tan positiva sobre los beneficios tanto de la contratación colaborativa como de estrategias sensatas de resolución y minimización de conflictos. El Gobierno de Hong Kong ha defendido durante mucho tiempo el uso de la mediación, la adjudicación y el arbitraje, y también durante muchos años ha introducido y probado (a través de programas piloto) iniciativas como la asociación, mediación, adjudicación y el uso de regímenes contractuales innovadores como el conjunto NEC. Estas diversas estrategias están ahora firmemente arraigadas en el tejido de la industria. ”

Glenn Haley, Socio, CMS Hong Kong LLP

“ Lo que vemos en mercados como Hong Kong, donde los grandes clientes de infraestructuras se comprometen con la contratación colaborativa, y Singapur, donde las principales agencias públicas empiezan a anunciar públicamente la adopción de NEC, es que los efectos son generacionales. Los jóvenes profesionales que comienzan su carrera en proyectos NEC desarrollan un conjunto de expectativas fundamentalmente diferente sobre cómo deben gestionarse los proyectos, y llevan esas expectativas consigo a medida que avanzan. Los datos del Reino Unido, donde los profesionales en etapas tempranas de su carrera son más pesimistas que sus seniors, cuentan una historia diferente. Es un recordatorio de que la exposición importa tanto como la educación. ”

Renee Paik, Jefa de Asia del Pacífico, NEC Contracts

“ La investigación demuestra que una cultura genuinamente colaborativa no se arraiga de la noche a la mañana. A menudo se necesitan años para que los comportamientos colaborativos se integren en la práctica diaria y moldeen finalmente la toma de decisiones y el ADN de la industria. ”

Alvin Ho, Socio, Pinsent Masons Hong Kong

Los mercados que manifiestan mayor conocimiento y adopción demuestran que esto no es inevitable. El 40 % de los encuestados de Hong Kong y el 38 % de los australianos habían trabajado en proyectos con contratos colaborativos. La diferencia se debe en gran medida al perfil de la adquisición de infraestructuras en esos mercados, donde los clientes del sector público han especificado enfoques colaborativos de forma más uniforme. La lección es clara: donde lideran los clientes, imperan el conocimiento y la adopción.

La brecha entre aspiración y adopción: un panorama global

La brecha entre la creencia en la contratación colaborativa y su aplicación real estaba presente en todos los mercados encuestados, pero su carácter difería de maneras instructivas. Perú presenta la versión más extrema de esta tensión. Los encuestados peruanos produjeron algunas de las cifras de aceptación más contundentes de todo el conjunto de datos: El 91 % coincidió en que la confianza es fundamental para lograr el éxito de los proyectos, el 90 % estuvo de acuerdo en que las relaciones más eficaces en la cadena de suministro se basan en la confianza y la cooperación, y el 84 % estuvo de acuerdo en que los contratos colaborativos ayudan a estabilizar la industria. Sin embargo, el 76 % sigue operando dentro de marcos contractuales tradicionales, y el 38 % afirmó que muy pocas

“ Las diferencias regionales nos recuerdan que, al promover contratos colaborativos y mejorar las relaciones en la cadena de suministro, debemos tener en cuenta las culturas empresariales locales y los entornos regulatorios para desarrollar estrategias personalizadas. ”

Betty K Y Lo, Tutora de NEC APAC

o una minoría de organizaciones realmente quieren trabajar de forma colaborativa en la práctica.

Esto no es contradictorio. Refleja la realidad de que la convicción individual, por muy firme que sea, no puede superar las normas estructurales sin un cambio correspondiente en la forma en que los clientes especifican y contratan proyectos. La aspiración abunda. Las condiciones habilitadoras aún no están establecidas de forma uniforme.

En el Reino Unido, la brecha adopta una forma diferente. El desafío no tiene tanto que ver con una fuerte aspiración frustrada por estructuras, sino más bien con un déficit genuino de conocimiento y exposición. Los encuestados británicos manifestaron niveles más bajos de acuerdo general sobre muchos enunciados relacionados con la colaboración que sus homólogos en Perú o Australia, y la mayor proporción de personas que nunca

habían oído hablar de contratos colaborativos. La intervención necesaria aquí es diferente: no solo facilitar la adopción, sino desarrollar el conocimiento que haga que la adopción se sienta deseable y alcanzable.

Profesionales en etapas tempranas de su carrera y el desafío del flujo de incorporación

La investigación incluyó un enfoque específico en los Profesionales en etapas tempranas de su carrera, es decir, aquellos dentro de los primeros cinco años de su carrera, y los resultados plantean preguntas que van más allá de los datos inmediatos. Hablan del tipo de industria que heredará la próxima generación y de las actitudes que llevarán al liderazgo.

En el Reino Unido, el 53 % de los Profesionales en etapas tempranas de su carrera afirmaron que muy pocas o una minoría de organizaciones quieren trabajar de forma colaborativa, en comparación con el 32 % de los encuestados que no están en etapas tempranas de su carrera. También tenían mucha menos probabilidad de estar de acuerdo en que los contratos colaborativos son un mecanismo eficaz para generar confianza: el 55 % estuvo de acuerdo, frente

El foco en: Profesionales en etapas tempranas de su carrera

Es importante entender cómo ven los Profesionales en etapas tempranas de su carrera profesional, aquellos que están en los primeros cinco años de su carrera, el estado actual de la industria. Esta es la generación que moldeará la construcción en las próximas décadas y sus actitudes básicas son relevantes.

A nivel global, los profesionales en etapas tempranas de su carrera (ECP) son más propensos a ver las relaciones en la cadena de suministro como inherentemente adversariales: El 22 % está totalmente de acuerdo en que esto es cierto, en comparación con el 14 % de quienes superan los primeros cinco años de su carrera. Los ECP encuestados también fueron más pesimistas respecto a la proporción de organizaciones que quieren trabajar de forma colaborativa, con un 42 % que dijo que muy pocas o una minoría buscaban colaboración, en comparación con el 29 % de encuestados que no eran ECP.

Los Profesionales en etapas tempranas de su carrera también informaron de una mayor proporción de disputas que requieren resolución externa: El 33 % dijo que esto era necesario muy a menudo o con frecuencia, frente al 19 % de los que no eran ECP. Solo el 18 % de los ECP dijeron que rara vez era necesario, frente al 30 % de los que no eran ECP.

Hubo diferencias notables en el mercado. En el Reino Unido, solo el 62 % de los ECP coincidieron en que las relaciones más eficaces en la cadena de suministro se basan en la confianza y la cooperación, frente al 78 % de los que no eran ECP, y solo el 55 % estuvo de acuerdo en que los contratos colaborativos son un mecanismo eficaz para generar confianza, frente al 75 % de los que no eran ECP. En cambio, en Hong Kong los ECP valoraron niveles de confianza más altos que los que no eran ECP y fueron más positivos respecto a los contratos colaborativos, casi con toda seguridad como resultado de una mayor exposición a proyectos de infraestructura basados en NEC en los primeros años de sus carreras.

Dadas las demostradas ventajas de la contratación colaborativa, estos hallazgos apuntan a una necesidad clara: es necesario hacer más para garantizar que quienes están al inicio de su carrera tengan una exposición genuina a enfoques colaborativos, no solo como ejercicio de formación, sino a través de los proyectos en los que trabajan. Ahora es cuando se están estableciendo los valores básicos de la próxima generación.

al 75 % de los encuestados que no están en etapas tempranas de su carrera. De forma llamativa, informaron tasas más altas de resolución formal de disputas en proyectos en los que habían trabajado que sus colegas más experimentados. Esto sugiere que las personas más jóvenes del sector están siendo iniciadas primero en sus prácticas más adversariales.

Los mercados de la región APAC contaron una historia más optimista. En Hong Kong y Singapur, los Profesionales en etapas tempranas de su carrera valoraron los niveles de confianza en la industria por encima de los encuestados que no están en etapas tempranas de su carrera, y manifestaron un mayor apoyo a los contratos colaborativos. En Hong Kong, el 75% de los encuestados en etapas tempranas de su carrera coincidió en que los contratos colaborativos son un mecanismo eficaz para generar confianza, en comparación con el 63 % de los encuestados que no están en etapas tempranas de su carrera. La diferencia entre ambas imágenes es casi con toda seguridad la exposición: los jóvenes profesionales que comienzan su carrera en proyectos en los que se aplican contratos colaborativos forman expectativas positivas que persisten, y las partes mejor posicionadas para impulsar el cambio son las que más tardan en avanzar.



Se identificó un liderazgo sólido del cliente como uno de los factores más importantes para minimizar disputas a nivel global, no solo en términos de selección de contratos, sino también en el tono y la cultura que los clientes establecen desde el inicio de un proyecto.

La implicación para el Reino Unido es clara e incómoda. Si la próxima generación de profesionales de la industria entra en un entorno más adversarial y forma posturas más pesimistas como resultado, el cambio cultural que requiere la contratación colaborativa será más difícil de lograr con el tiempo, no más fácil. Abordar el déficit de exposición, mediante mandatos de procura, liderazgo del cliente y una implicación temprana deliberada de nuevas incorporaciones con prácticas colaborativas, no es una consideración estratégica a largo plazo. Es urgente.

64 %
Porcentaje de los Profesionales en etapas tempranas de su carrera que ven las relaciones en la cadena de suministro como inherentemente adversariales

59 %
Porcentaje de quienes han superado los primeros cinco años de su carrera

“ Los Profesionales en etapas tempranas de su carrera se incorporan a proyectos demasiado tarde en el ciclo de relaciones, a menudo en la fase de entrega. De este modo, pierden la exposición a la estrategia comercial en las fases iniciales, que es donde suelen establecerse comportamientos colaborativos. ”

Elena Lindsey, Ingeniera Civil Senior en JBA Consulting y ICE President's Future Leader - 2023/24

Una perspectiva global

Lo que reflejan los datos internacionales

Una de las características más distintivas de esta investigación es su alcance geográfico. Al encuestar a profesionales de cinco mercados en etapas significativamente diferentes de adopción de la contratación colaborativa, los datos nos permiten ir más allá de la cuestión de si la contratación colaborativa funciona, ya que la evidencia es clara. En cambio, debemos cuestionarnos: ¿qué condiciones permiten que se consolide? Las respuestas son instructivas.

Singapur se destaca por su rendimiento relativamente sólido en la ejecución de proyectos. El 64 % de los encuestados de Singapur dijo que en los últimos cinco años más de la mitad de sus proyectos se entregaron a tiempo y acorde al presupuesto, una cifra notablemente superior a la de otros mercados. Esto viene acompañado de un fuerte apoyo al trabajo colaborativo (el 83 % coincide en que la confianza entre partes es importante para lograr resultados exitosos en el proyecto) y una mayor prevalencia de la adopción de contratos colaborativos impulsados por el cliente en comparación con otros mercados. La conexión entre el compromiso en la adquisición del sector público y los resultados positivos en la entrega es visible en los datos.

Australia presenta un panorama de conocimiento relativamente alto y una adopción razonablemente fuerte, junto con desafíos estructurales que la adopción aún no ha resuelto. Las cifras de la cultura de pagos atrasados para los subcontratistas australianos (48 %) siguen siendo preocupantes: una cadena de suministro que experimenta estrés comercial en su extremo más expuesto, a pesar del conocimiento general y el apoyo a enfoques colaborativos. Los datos sirven como un recordatorio útil de que la contratación colaborativa es una condición necesaria para lograr mejores resultados en la cadena de suministro, pero no es suficiente por sí sola.

Los datos de Hong Kong son distintivos por lo que revelan sobre la relación entre la experiencia temprana en la carrera profesional y las actitudes a largo plazo. Los jóvenes profesionales que entran en la industria en Hong Kong son más positivos respecto a la confianza y los contratos colaborativos que sus homólogos senior, lo contrario al patrón del Reino Unido. Esto refleja, casi con toda seguridad, el perfil de la adquisición de infraestructuras en Hong Kong, donde la contratación colaborativa se ha aplicado de forma más uniforme a gran escala, lo que brinda a los nuevos participantes experiencias positivas formativas que moldean sus expectativas.

“ No es sorprendente que existan actitudes positivas sobre la contratación colaborativa en Singapur, dado el impulso intencionado del Gobierno. Dicho esto, dado que la contratación colaborativa está en su etapa inicial en Singapur, algunas de estas actitudes pueden estar teñidas por aspiraciones. Con más tiempo para engrasar el engranaje de la colaboración, Singapur parece estar destinado a convertirse en una estrella en este ámbito. ”

Kelvin Aw, Socio/Especialista Senior Acreditado (Building & Construction) SAL
CMS Cameron McKenna Nabarro Olswang (Singapur) LLP

“ El panorama global de esta investigación es, en última instancia, optimista. En todos los mercados, la industria entiende el valor de la colaboración. En todos los mercados, las personas que trabajan en contratos colaborativos informan de mejores resultados. La variación que vemos entre mercados no tiene que ver con los diferentes valores, sino con distintos niveles de exposición y habilitación. Donde los clientes lideran, la industria también lo hace. Ese es tanto el desafío como la oportunidad. ”

Renee Paik, Jefa de Asia del Pacífico, NEC Contracts

Los datos de Perú son los más llamativos en cuanto a la brecha entre la convicción y la práctica. Las cifras de aprobación en prácticamente todas las afirmaciones sobre confianza, colaboración y contratación colaborativa son las más altas de cualquier mercado. El desafío no es la convicción, sino la disponibilidad de mecanismos habilitadores: formularios contractuales familiares, clientes experimentados y dispuestos a especificarlos, y una cadena de suministro con el conocimiento necesario para utilizarlos eficazmente.

Lo que funciona en todas partes

Cinco mercados. Cinco contextos diferentes. Una serie uniforme de hallazgos.

La comunicación eficaz es el factor principal para minimizar disputas en todos los mercados encuestados. El cliente impulsa la elección del marco de contratación en cualquier mercado. El apoyo a los contratos colaborativos es sólido en aquellos lugares donde se ha aplicado.

Las barreras para una adopción más amplia son estructurales y abordables, no culturales ni fijas. Los mismos factores de impulso fomentan el progreso en todas partes: compromiso del cliente, interacción temprana y una cadena de suministro con el conocimiento necesario para que la contratación colaborativa funcione.

La comunicación eficaz se considera el factor más importante para minimizar disputas:

N.º 1	Reino Unido	49 %
N.º 2	Singapur	47 %
N.º 3	Perú	45 %
N.º 4	Hong Kong	52 %
N.º 5	Australia	50 %



Qué tienen en común los mercados

Por debajo de la variación regional, varios hallazgos se mantienen con notable coherencia en los cinco mercados. La comunicación eficaz es universalmente el factor más importante para minimizar disputas. El nivel inicial adversarial se reconoce en todas partes, no como un problema aislado, sino como uno sistémico. El apoyo a los contratos colaborativos entre quienes los han utilizado es fuerte en todos los mercados, sin excepción. Los clientes son identificados sistemáticamente como el principal garante del enfoque de contratación y, por tanto, del ritmo del cambio.

Estos hallazgos constantes apuntan a un conjunto estable de factores de impulso. Las mismas acciones que impulsan el progreso en Hong Kong (clientes del sector público que especifican contratos colaborativos a gran escala, crean exposición para profesionales en etapas tempranas de su carrera y muestran los beneficios a través de grandes proyectos) son las acciones que podrían impulsar el progreso en el Reino Unido y Perú. Las barreras son estructurales y, lo más importante, pueden abordarse. Esta no es una industria que espera una revolución cultural. Es una industria que espera a que sus clientes lideren.

“ Esta investigación refuerza algo que hemos creído y defendido a lo largo de la historia de NEC: que la forma en que contratamos moldea la manera en que trabajamos juntos y la manera en que trabajamos juntos moldea lo que construimos. Mejores contratos producen mejores proyectos. Mejores proyectos producen una mejor industria. La evidencia está aquí. La dirección es clara. El trabajo ahora es acelerarlo. ”

Rekha Thawrani, Directora Global, NEC Contracts

Conclusión

El caso a favor de la contratación colaborativa

Treinta años después de que Latham y Egan defendieran la necesidad de superar la contratación adversarial, esta investigación refleja una industria que comparte esa convicción con más fuerza que nunca, está firmemente de acuerdo con ellos, pero que sigue luchando por actuar a gran escala. La evidencia a favor de la contratación colaborativa no está en cuestión. El compromiso de la industria con sus principios es genuino. Lo que sigue en duda es si las condiciones que convertirían ese compromiso en una práctica generalizada se crearán lo suficientemente rápido como para marcar una diferencia significativa.

Las conclusiones apuntan claramente cuál debe ser la fuente de esas condiciones. El compromiso del cliente es el principal factor de impulso.

Cuando los grandes clientes, especialmente en el sector público, especifican contratos colaborativos de forma uniforme y genuina, los efectos se transmiten a lo largo de la cadena de suministro. Los contratistas se adaptan, los miembros de la cadena de suministro acumulan conocimiento y la siguiente generación de profesionales forma sus expectativas en entornos colaborativos en lugar de adversariales. En esta investigación, los datos de la región APAC muestran una situación de este tipo. Los datos del Reino Unido reflejan qué ocurre cuando no es así.

Para los profesionales que ya trabajan de forma colaborativa, la investigación ofrece una validación clara. Los beneficios que experimentan, como menos disputas, mejores resultados en los proyectos, relaciones en la cadena de suministro más resilientes, son reales, medibles y ampliamente reconocidos. Las prácticas tempranas de implicación, los procesos de planificación colaborativa y el enfoque basado en la confianza para la gestión de contratos que caracterizan los mejores proyectos no son mejoras marginales. Son lo que define una buena entrega de proyectos.

“ La colaboración da resultados. NEC4 y Constructing the Gold Standard avalan este enfoque, y la Agencia de Medioambiente lleva años constatando sus beneficios. Nuestra Estrategia Comercial continúa con este enfoque porque funciona, para nosotros, para los socios y para el público. ”

Veronica Flint, Gerente de Contratos y Riesgos, Agencia de Medioambiente



Para quienes aún no han hecho el cambio, el caso es sencillo. La contratación colaborativa no es una postura filosófica. Es una respuesta comercialmente racional a las presiones que documenta esta investigación: pagos atrasados, cambio en el alcance, costos de disputas y la inestabilidad que

generan a lo largo de la cadena de suministro. El 70 % que opera dentro de marcos tradicionales no lo hace porque crea que produce mejores resultados. Lo hace porque sigue siendo la situación por defecto. La investigación señala claramente que ese estado predeterminado debe cambiar.

“ Los contratos NEC representan la dirección que debe tomar nuestra industria. Priorizan la colaboración, la transparencia y la responsabilidad compartida en la forma en que se ejecutan los proyectos, llevándonos más allá de los modelos adversariales y de transferencia de riesgos que han limitado la productividad durante décadas. NEC ofrece a Australia un modelo genuino y estándar para la contratación colaborativa moderna, con mecanismos integrados que ayudan a los proyectos a responder ante el cambio en lugar de amplificar la incertidumbre. En el entorno volátil actual, ese nivel de resiliencia es fundamental. ”

Peter Colacino, CEO de la Asociación Australiana de Constructores

“ Este exhaustivo estudio sugiere que, aunque la mayoría cree en los beneficios de la contratación colaborativa, solo en una minoría de casos esto se lleva a cabo en la práctica.

Esto parece ser especialmente crítico en el contexto de las relaciones en la cadena de suministro: entre Cliente y Contratista, y entre Contratista y Subcontratista. La gran mayoría coincide en que las relaciones en la cadena de suministro afectan directamente al éxito del contrato. Sin embargo, aunque se considera que las relaciones más eficaces en la cadena de suministro se basan en la confianza y la cooperación, las relaciones tienden a ser adversariales.

Los contratos NEC se desarrollaron para fomentar un alto nivel de cooperación y colaboración entre las partes, con el fin de reemplazar la naturaleza adversarial de contratos anteriores. Sin embargo, según esta investigación, parece que las personas no siempre aprovechan al máximo los beneficios que se pueden obtener. ”

Peter Higgins, Presidente de la Junta de NEC Contract y Director de pdConsult



Sobre la investigación

Se realizaron investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas con más de 1,000 profesionales del sector del entorno construido en Reino Unido, Australia, Singapur, Hong Kong y Perú, incluidos ingenieros civiles, contratistas principales, subcontratistas, clientes del sector público y profesionales de procura. La encuesta cuantitativa fue realizada por OnePoll entre febrero y marzo de 2026. También se realizaron entrevistas cualitativas en profundidad con profesionales de procura y comerciales con sede en el Reino Unido. El estudio se propuso analizar las actitudes hacia la confianza y la colaboración dentro de las cadenas de suministro, así como el papel de la contratación colaborativa en la mejora de los resultados de los proyectos y la estabilización de la industria. Los resultados completos de la investigación están disponibles a pedido.

Acerca de los NEC Contracts

NEC Contracts, publicado por Thomas Telford Ltd (el brazo comercial de la Institution of Civil Engineers), es una cartera integral de contratos en lenguaje claro para obras, servicios y suministro que ha sido adoptada y recomendada por gobiernos e industrias en todo el mundo. Su modelo colaborativo y de gestión de riesgos sustituye a la contratación adversarial, facilita la implementación de principios sólidos de gestión de proyectos y contratación, y define las relaciones jurídicas.

necontract.com/es-pe
info@necontract.com

El hogar de la contratación colaborativa

