

**Escuela de Negocios**

**Tipo de documento:** Tesis de maestría



*EMBA | Executive MBA*

# La incidencia de los sindicatos en la viabilidad de los proyectos de Oil & Gas

**Autoría:** González Bernadac, Eduardo

**Año:** 2018

## ¿Cómo citar este trabajo?

González Bernadac, E. (2018). *“La incidencia de los sindicatos en la viabilidad de los proyectos de Oil & Gas”*. [Tesis de maestría. Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio Digital Universidad Torcuato Di Tella.

<https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/14104>

El presente documento se encuentra alojado en el **Repositorio Digital de la Universidad Torcuato Di Tella** bajo una licencia Creative Commons Atribución-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional  
**Dirección:** <https://repositorio.utdt.edu>



**LA INCIDENCIA DE LOS SINDICATOS EN LA VIABILIDAD DE  
LOS PROYECTOS DE OIL & GAS**

**ALUMNO: Eduardo Gonzalez Bernadac**

**TUTOR: Patricia Valeria Aréchaga**

**FECHA: febrero de 2018**

**LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES**



## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Bárbara mi esposa por apoyarme y acompañarme, a mi madre por solo dar sin pensar, a mi papá por las enseñanzas, a Mia por su amor, a Vanessa por guiarme en los primeros pasos y a Patricia por la paciencia.

También quiero agradecer a María Isabel Crespo, a José Carro, a Federico Micheletti, a P.T., Alejandro Shiromizu, Christian Cingolani y a quienes colaboraron directa o indirectamente ya que sin ellos hubiese sido imposible realizar el trabajo:

**RESUMEN**

El estudio se basa en analizar los problemas, ventajas y limitaciones que se consideran en la evaluación de los proyectos de construcción industrial principalmente en los negocios de Oil&Gas en Argentina.

El desarrollo del trabajo estudia el ámbito de la toma de decisiones para iniciar el proceso de construcción de proyectos de construcción específicamente en la industria del Oil&Gas (Gas y Petróleo).

Para el estudio se han analizado distintas variables, sin embargo se ha puesto el foco en el comportamiento de los gremios con especial énfasis en la (UOCRA), y como impactan sus pedidos/requisitos en la decisión final de iniciar una obra. El sindicato con sus variables se ve que puede impactar en los inversores, los constructores, en el estado y la sociedad.

La tesis revisa el contexto de la construcción en Argentina, haciendo una descripción de la influencia del rubro en la economía del país, otro ítem en dónde se profundiza es en rubro del Oil&Gas dónde se describen las distintas partes que lo componen y cómo se comportan y las previsiones en función de la coyuntura y a futuro.

Con la idea de dar un panorama más amplio se describe exhaustivamente un análisis de riesgo de una empresa constructora dónde se ve claramente lo que le interesa a la misma y los riesgos que para ésta son importantes, como mitigarlos o asumirlos.

Existe un ítem dónde se menciona como es el sindicalismo argentino, haciendo una breve descripción de la historia del mismo y en particular una descripción de funcionamiento de la UOCRA para tratar de dar luz en las decisiones que ellos toman y cómo lo hacen

Con el objetivo de revisar el comportamiento del sindicato se ha hecho una comparativa de la influencia, los requisitos y modo de negociación de sindicatos en otros países, como por ejemplo Japón o Suecia y cómo impacta ahí su comportamiento a la hora de los inversores y/o constructores analizan los proyectos en ese contexto.

Otra punto analizado en el estudio es una introspección de las partes involucradas en las conversaciones, para esto se entrevistó a secretarios regionales de la UOCRA, se entrevistó a Gerentes de Relaciones Laborales encargados de la negociación con los gremios y finalmente se buscó la opinión de un periodista especializado en temas



sindicales para darle una visión distinta a lo expuesto por las partes que componen el trabajo.

Además se propone un análisis para tomar decisiones, el cual incorpora todos los elementos característicos para abordar en una decisión de alta calidad.

Por último se posiciona al estado en la maraña de las decisiones y cuál es la influencia de este en la viabilidad de los proyectos de Oil&Gas en Argentina.

Cómo conclusión final se obtiene que los sindicatos, principalmente la UOCRA tiene una incidencia vital en el análisis de viabilidad de los proyectos de Oil&Gas en la Argentina, ya que son tantos y tan imprevisibles las exigencias que solamente proyectos con muy alta rentabilidad o con una “protección” de diferentes esferas del poder en el país.

**PALABRAS CLAVE:**

Viabilidad de los proyectos

Sindicato UOCRA

Estudio para la Toma de Decisiones



## INDICE

### Contenido

INDICE .....	5
INTRODUCCIÓN .....	7
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
CAPITULO I.....	11
1. INDUSTRIA DEL OIL&GAS EN ARGENTINA .....	11
a. Upstream .....	13
b. Downstream .....	14
CAPÍTULO II .....	16
2. LA CONSTRUCCIÓN EN ARGENTINA.....	16
a. La Construcción en el contexto Nacional.....	16
b. La Construcción en Oil&Gas. ....	18
c. Particularidades de los Proyectos de Oil&Gas.....	19
CAPÍTULO III.....	21
3. EL SINDICALISMO EN ARGENTINA, JAPÓN Y SUECIA .....	21
a. La UOCRA.....	21
b. El Sindicalismo en el Oil&Gas en Argentina.....	22
c. Los Sindicatos en Japón y Suecia.....	24
CAPÍTULO IV .....	28
4. INTERESES EN LOS PROYECTOS DE OIL & GAS.....	28
a. Partes Involucradas .....	31
i. Empresario/Financista del Proyecto.....	31
ii. Empresas Constructoras .....	31
iii. Sindicatos .....	32
iv. Estado.....	32
CAPÍTULO V .....	33
5. ANÁLISIS DE RIESGOS DE LOS PROYECTOS.....	33
b. Riesgos Técnicos.....	33
c. Riesgos Legales.....	42
d. Riesgos Financieros.....	50
e. Exposición Pública.....	56
f. Otros Riesgos .....	63



CAPÍTULO VI.....	67
6. ENTREVISTAS (EMPRESAS, GREMIALISTAS, INVERSORES Y OBSERVADORES OBJETIVOS).....	67
a. Responsables de Relaciones Laborales de Empresas.....	67
b. Dirigentes Gremiales.....	74
c. Observador Objetivo .....	77
7. CONCLUSIONES .....	81
8. NOTA ACLARATORIA .....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	84



## INTRODUCCIÓN

Luego de investigar en la literatura y en distintos sitios web especializados dónde se analizan proyectos de construcción de proyectos de construcción enfocados en el Oil&Gas, se pudo detectar que se analizan riesgos, otros dónde se evalúan los aspectos económicos-financieros de los proyectos y teniendo en cuenta tanto datos de la Cámara Argentina de la Construcción y de la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA) se encontró que, si bien ha sido analizado el aspecto del gremio, o la construcción por separado, no hay información suficiente acerca del análisis de la incidencia de los sindicatos en la viabilidad de los proyectos de construcción, montaje e ingeniería en el negocio de Oil&Gas en Argentina. La presente pretende investigar la importancia que tienen los gremios (principalmente la UOCRA) en el análisis previo de la evaluación del proyecto. La tesis intentará mostrar una visión de los distintos “stakeholders” y destacar principalmente la incidencia que tienen los sindicatos en la viabilidad de los proyectos.

Se tomarán en cuenta las experiencias de las personas reales involucradas en el día a día de las “conversaciones” tanto desde el lado de las empresas teniendo en cuenta lo que piensan y analizan los responsables de relaciones laborales, también, tratando de entender que es lo que sienten, que representan y cuanta consciencia tienen los secretarios gremiales que interactúan con los responsables de las empresas respecto a su incidencia en la generación de empleo, como así también los intereses y limitaciones de los inversores y de las empresas constructoras como ejecutores finales del proyecto.

### **¿Qué hace viable un proyecto de Oil&Gas en Argentina?**

Cómo inicio de la investigación es conveniente enunciar cuál es el criterio de viabilidad de un proyecto de Oil&Gas en Argentina, es importante destacar que se debe tener en cuenta, que se deben conjugar y abarcar los distintos aspectos del mismo como ser: viabilidad Económica/Financiera, Técnica, Legal, Social, logística y de infraestructura, además de otros aspectos también relevantes que no se analizarán, como ser el análisis financiero del proyecto, el impacto medioambiental/estudio ambiental, rentabilidad final



del proyecto, factibilidad técnica del mismo y , finalmente, la incidencia de la política y del estado.

Si bien los puntos enunciados precedentemente deben ser tenidos en cuenta, el rubro que muchas veces puede inviabilizar un proyecto es el aspecto sindical, si no se lo analiza en la amplitud y la profundidad que se merecen. ¿Por qué? Porque puede haber requerimientos no explicitados, por diferentes enfoques del tema, por intencionalidad o por otras circunstancias que pueden subyacer y que pueden salir a la luz luego de iniciado el proyecto.

Esto último podría ser un gran problema en la ejecución y la conclusión del proyecto ya que cuando los inversores han decidido la inversión y la empresa constructora ha comenzado a trabajar el margen de negociación con los sindicatos se corre del foco y el sindicato, claramente tiene más herramientas para presionar y obtener más beneficios.

Sin embargo un proyecto que en determinado momento no es viable, al cambiar algunos de los factores puede cambiar la situación y podría hacerse realizable.

### **Objetivo de la Tesis**

El objetivo de la presente tesis es analizar la incidencia de los gremios en la viabilidad de los proyectos de Oil&Gas en Argentina en función de los requerimientos formales e informales solicitados, previos al inicio de la decisión de ejecutar la obra.

Por esta razón, el presente trabajo busca dar una visión amplia para determinar la incidencia de los sindicatos, principalmente el de la Unión Obreros de la Construcción de la República Argentina (UOCRA), en la viabilidad de los proyectos de construcción, montaje e ingeniería en el negocio de Petróleo y Gas en Argentina. El análisis brindará una visión ampliada de los requerimientos que puede servir para la toma de decisiones, a los inversores, empresas y directivos de las compañías para el abordaje de la mejor alternativa posible, teniendo en cuenta todas las incertidumbres y riesgos del negocio, pero destacando los temas sindicales.



### **Población y Muestras**

Se buscará información principalmente en industrias que representen un volumen del negocio que justifique la investigación. Se mencionarán algunos proyectos que puedan resultar representativos para el estudio.

Se tomarán algunos proyectos que puedan reforzar la postura o rechazar la postura de la incidencia de los gremios.

Para hacer el análisis, se considerará que el negocio de la construcción es uno de los negocios más activos de la Argentina y más movilizador de recursos como está descrito en el libro “Cadena de Valor en la industria de la Construcción<sup>1</sup>” en dónde se destacan las características generales del rubro en el punto más abarcativo, incluyendo a la construcción urbana de casas, edificios y las construcciones industriales de distintos rubros dentro de la construcción que, como veremos más adelante, tiene distintos sub-rubros.

El estudio de la incidencia de los sindicatos en estos proyectos puede darnos una idea de las implicancias laborales, sociales y económicas de la zona de influencia, ya que según dónde se realice el proyecto, puede traer cambios sociales muy importantes. Esto se puede ver claramente en los pueblos que han crecido con el progreso de un emprendimiento que comenzó con un proyecto minero, petrolero o industrial. Esta característica se incrementa en la Patagonia, principalmente en las provincias de Neuquén, Chubut y Santa Cruz, aunque también en otras provincias existe.

### **Fuentes de información y procesamiento de la información**

Los instrumentos de recolección de información previstos para el presente trabajo son los siguientes:

1. Documentos (Bibliografía, revistas, webs) de la UOCRA y otros sindicatos.
2. Documentos de las empresas constructoras (Proyectos representativos, análisis de riesgos y supuestos)

---

<sup>1</sup> Cadena de Valor en la Industria de la Construcción / Coremberg, Ariel  
Cadena de valor de la industria de la construcción. - 1a ed. - Buenos Aires : FODECO, 2013. ISBN 978-987-1915-30-9 / 1. Construcción. I. Título CDD 690 / 8 de agosto de 2013



3. Otros informes de personas o entidades oficiales como la Cámara Argentina de la Construcción, Centro Argentino de Ingenieros, UBA, Arklems y otros.
4. Entrevistas con responsables de relaciones laborales de empresas
5. Entrevistas con sindicalistas o secretarios gremiales zonales y/o regionales
6. Documentos oficiales (Indec, IPIB, Ministerio de Economía y de Infraestructura, y ONU y la OIT)

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Es una tesis No experimental

Cómo Metodología de estudio se analizará información disponible en el mercado otros involucrados como se mencionó previamente.

También se hará entrevistas con representantes de relaciones con el gremio de algunas empresas, se entrevistará a secretarios gremiales de algunas zonas y, con una visión en diferente perspectiva, se entrevistará a un periodista especializado.

Como forma de iniciar el trabajo se comienza con describir, brevemente, la industria del Oil&Gas en Argentina. Un mayor detalle está descripto en el anexo “Anexo I Oil&Gas en Argentina.



## CAPITULO I

### 1. INDUSTRIA DEL OIL&GAS EN ARGENTINA

En la Argentina, la historia del negocio del gas y el petróleo tuvo distintas etapas, desde el inicio con la explotación desde la superficie con una pobre estructuración hasta el autoabastecimiento logrado en el gobierno de Arturo Frondizi, luego comenzó la etapa de expansión y exportación de petróleo. En la década del '90 se exportó, también, gas a través de distintos gasoductos con países limítrofes. En la actualidad hay una deficiencia y necesidad de importación, tanto de Petróleo como de gas.

Sin embargo, se abre una nueva oportunidad de crecer en el mercado hidrocarburífero con el desarrollo del petróleo y gas no convencional (Shale Oil&Gas), principalmente, de la zona de Vaca Muerta en la provincia de Neuquén.

Además de sufrir los vaivenes internacionales como las variaciones de precios y cantidades de producción. En el país existen condiciones particulares como las retenciones o los subsidios según sea la circunstancia, esta situación empeora si además le adicionamos la falta seguridad jurídica y estabilidad, ya que se cambian los acuerdos, muchas veces con los cambios de gobierno, se cambian regalías, impuestos y condiciones de inversión y explotación, tanto nacionales, como provinciales y municipales.

Dentro de la historia y la actualidad un actor preponderante es el sindicato, que puede, muchas veces, inviabilizar un proyecto real que, con sus exigencias, exceden las posibilidades de los inversores de un proyecto de Oil&Gas en Argentina.

El Complejo Petróleo & Gas comprende la exploración y producción de petróleo y de gas; el transporte por oleoductos o gasoductos; la refinación del petróleo y el tratamiento del gas; y el transporte, almacenamiento y comercialización (interna y externa) de hidrocarburos y subproductos<sup>2</sup>.

La exploración y producción se realiza en cuencas hidrocarburíferas. Las materias primas son transportadas por medio de ductos, por vía terrestre o marítima, hasta los lugares de transformación. Las plantas separadoras del gas suelen estar próximas a la

---

<sup>2</sup> Complejo de Petróleo y Gas Ministerio de Economía y Finanzas Públicas- Secretaría de Política Económica – Octubre de 2011 Autores Lic. Hernán Costa Vila y Lic. María J.Grosso



zona de extracción, en tanto que las refinerías de petróleo se ubican cerca de los grandes centros de consumo o en “nudos” logísticos junto a facilidades portuarias de magnitud.

Del procesamiento del gas en las plantas separadoras se origina el gas de red (para consumo residencial o industrial), el gas licuado de petróleo y otros gases con empleo petroquímico. Alrededor del 33% del gas natural se utiliza en la generación de energía eléctrica; el 31% es demandado por la industria; el 23% es consumido en forma residencial; y el resto se reparte entre gas natural comprimido (GNC), comercial y otros.

El 93,5% de los productos refinados del petróleo abastecen la demanda de combustibles líquidos (gas oil; naftas común, súper y ultra; fuel-oil, kerosene y naftas para aviación) y el 6,5% restante se utiliza como insumo en la industria petroquímica.

El transporte se lleva a cabo, principalmente, a través de oleoductos y gasoductos y, en menor medida, con camiones tanque. Existe una importante estructura de almacenaje de combustibles, controlada mayoritariamente por las propias empresas refinadoras.

En el mercado interno, las ventas de combustibles líquidos se realizan por medio dos canales: el mayorista, compuesto fundamentalmente por las grandes petroleras que abastecen a las flotas de transporte de mercaderías o pasajeros, al agro (gas oil) y a las estaciones de servicio; y el minorista, integrado por las estaciones de servicios y algunos pequeños distribuidores independientes.

En relación con el mercado externo, existen gasoductos por medio de los cuales se transporta gas principalmente de y a Chile, Bolivia, aunque también a Brasil y Uruguay. Además, se llevan a cabo exportaciones de petróleo y derivados por vía marítima. En los últimos años, las ventas externas de productos refinados han rondado el 8% de la producción total.<sup>3</sup>

El mercado de la industria del Oil&Gas en Argentina, tiene en su etapa extractiva una importante concentración económica en donde cuatro empresas concentran el 66% de la extracción de petróleo y el 75% de gas según surge del informe de la Secretaría de Política Económica del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de octubre de 2011, se estima que no ha habido grandes cambios al año 2017.

---

<sup>3</sup> Complejo de Petróleo y Gas Ministerio de Economía y Finanzas Públicas- Secretaría de Política Económica – Octubre de 2011 Autores Lic. Hernán Costa Vila y Lic. María J.Grosso



Sin embargo, para los grandes proyectos de inversión las principales empresas productoras de Oil&Gas en Argentina y que, generalmente, son los principales inversores de los proyectos son las siguientes en orden de importancia según el Secretaría de Política Económica de Subsecretaría de Programación Económica<sup>4</sup> de octubre de 2011:

1. YPF
2. Pan American Energy
3. Petrobras
4. Total Austral
5. Chevron
6. Tecpetrol
7. Pluspetrol

Estos son datos que sirven para graficar cómo está distribuido el negocio petrolero y gasífero en la Argentina.

Para dale una visión más panorámica al mercado, a continuación, se hace una breve descripción de las distintas áreas de estudio y del procesamiento del petróleo y gas dentro de su propia industria. Esta separación nos ayudará a entender las características del negocio en función de la etapa, como así también del proceso.

### **a. Upstream<sup>5</sup>**

El Upstream abarca las primeras fases de la producción que incluyen la Exploración, la Perforación y la Extracción.

Este sector incluye las tareas de búsqueda de potenciales yacimientos de petróleo crudo y de gas natural, tanto subterráneos como submarinos, la perforación de pozos exploratorios, y posteriormente la perforación y explotación de los pozos que llevan el petróleo crudo o el gas natural hasta la superficie.

Con el desarrollo de métodos para extraer gas metano de vetas de carbón, se ha producido un cambio significativo hacia la inclusión del gas no convencional como

---

<sup>4</sup> Ídem 3.

<sup>5</sup> Wikipedia Upstream y Downstream



parte del sector upstream, así como también los desarrollos correspondientes al procesamiento y transporte de gas natural licuado.

## **b. Downstream**

El Downstream abarca la Refinación del petróleo crudo y al procesamiento y purificación del gas natural, así como también la comercialización y distribución de productos derivados del petróleo crudo y gas natural.

El sector downstream llega hasta los consumidores con productos tales como naftas, querosén, combustibles aeronáuticos, diésel, fueloil, lubricantes, ceras, asfalto, gas natural, y gas licuado del petróleo así como también cientos de petroquímicos.

Las operaciones midstream son consideradas generalmente como parte del sector downstream para facilitar el estudio.

De forma de poder entender más las características de los involucrados en el estudio del presente trabajo se analizarán las distintas partes involucradas, para ello se tomará en cuenta el contexto y funcionamiento de “La Productividad de La Industria Argentina de la Construcción en Argentina<sup>6</sup>”, “Historia del Movimiento Obrero”, “El Dialogo Social y las Relaciones Laborales en Argentina 2003-2010. Estado, sindicatos y empresarios en perspectiva comparada<sup>7</sup>”, “El Sindicalismo en Argentina”, “Negociación Tridimensional<sup>8</sup>”, también se describe detalladamente un “Análisis de riesgo de una empresa constructora, “El Dialogo Social y las Relaciones Laborales en Argentina 2003-2010<sup>9</sup>” y por último y como forma de cerrar se incluyen entrevistas con responsables de relaciones laborales con los gremios, con secretarios gremiales zonales y conversaciones

---

<sup>6</sup> Coremberg, Ariel Cadena de Valor en la Industria de la Construcción / - 1a ed. - Buenos Aires: FODECO, 2013. ISBN 978-987-1915-30-9 / 1. Construcción. I. Título CDD 690 / 8 de agosto de 2013

<sup>7</sup> Etchemendy, Sebastián - La productividad de la industria de la construcción en Argentina 1a ed. - Buenos Aires: FODECO, 2013. ISBN 978-987-1915-29-3

<sup>8</sup> 3-D Negotiation Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals – Harvard Business School Press, Boston 2006 David Lax & James K Sebenius Traducción 2007 Affa Buitrago Valencia ISBN 978-8358-032 5

<sup>9</sup> El Dialogo Social y las Relaciones Laborales en Argentina 2003-2010. Estado, sindicatos y empresarios en perspectiva comparada / Sebastián Etchemendy, / ISBN: 978-92-2-325407-0 (versión web pdf)



con un periodista especialista en temas sindicales. A continuación, se describe el contexto de la construcción en Argentina y su incidencia en la economía.



## CAPÍTULO II

### 2. LA CONSTRUCCIÓN EN ARGENTINA.

El objetivo de este capítulo será describir, brevemente, la incidencia de la construcción en la economía argentina, poniendo en contexto a través de la evolución histórica de los factores que fueron modificando las características de esta industria. También colocarla dentro de la construcción el rubro de Oil&Gas en Argentina

#### a. La Construcción en el contexto Nacional.

Como se ha demostrado a lo largo de la historia Argentina el sector construcción cumple un rol clave por su rol como principal resorte de la reactivación y generador de empleo como pieza fundamental de la inversión y el crecimiento sostenible en el largo plazo.

Según indica Ariel Conemberg (2013) en su libro Cadena de valor de la industria de la construcción, una característica permanentemente destacada en Argentina en los estudios económicos es el carácter pro-cíclico de la industria de la construcción, en tanto que las variaciones en sus niveles de producción son correlativas a las del conjunto de la producción interna. En este caso el impacto de la situación económica es mayor que en otras ramas de la economía, lo cual puede verse comparando la evolución de los PBI sectoriales en los años recientes.

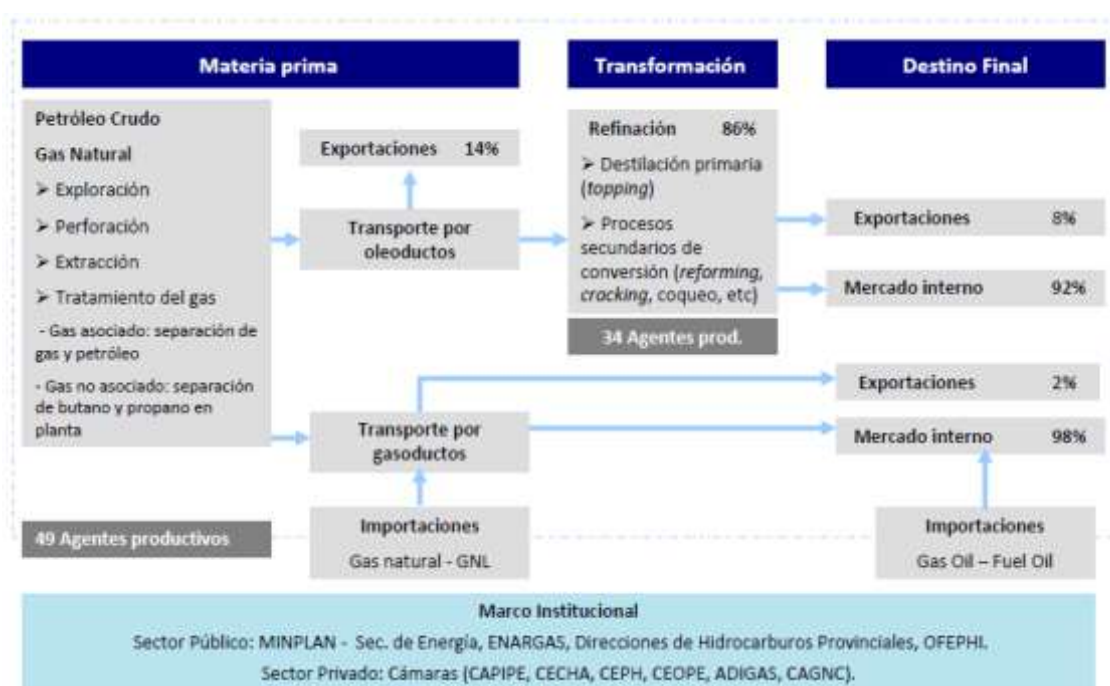
Por ejemplo, durante el período de recesión entre 1998 y 2002, el producto bruto interno cayó un 38%, mientras que la caída de la producción manufacturera fue de 27% y la construcción fue mayor a la del conjunto de la economía argentina, pero en el último caso la contracción fue superior: un 50 %. Posteriormente, con la recuperación económica iniciada en la segunda mitad de 2002, el crecimiento de la construcción fue muy superior tanto al PBI industrial como a la producción total del país: entre ese año y 2005 se expandió un 210% cuando la producción industrial creció un 140% y el Producto Interno Bruto un 130%.

Otro elemento que debe destacarse es la baja composición orgánica del capital y el uso intensivo de mano de obra en la industria de la construcción, lo cual determina que estos fuertes cambios en el nivel de producción y actividad en el sector sean acompañados por cambios aún mayores en el empleo: Según el Indicador Sintético de la Actividad de la Construcción (ISAC), entre 2002 y 2012 la actividad aumentó un 255,48% , mientras que



los puestos de trabajo en relación de dependencia que aportan al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones en el sector se expandió un 342,26% dando cuenta tanto de una alta elasticidad empleo-producto como de cierto progreso en la regularización del trabajo.

Tomando en cuenta la experiencia histórica argentina, que la inversión pública ha estado sujeta al ajuste procíclico de la composición del gasto público en tiempos de recesión (reducción de obras públicas a los fines de mantener el gasto corriente), el componente de obras públicas, al igual que la edificación privada, también ha fluctuado en el ciclo con una gran amplitud explicando en definitiva el amplio ciclo descrito por el sector en el siguiente gráfico.



**Figura N°1 – Producto Bruto Interno – Sector Construcción y Total economía Argentina IVF 1993=100**

Si tomamos como referencia datos del Indec del año 2013 podemos ver que, de acuerdo a las estimaciones realizadas para el conjunto de la economía argentina, el valor bruto de producción del sector construcción es de aproximadamente \$281.145 millones, representando cerca del 59% de la Inversión Bruta Interna Fija. La Generación de Valor Agregado alcanza una cifra cercana a los \$60.000 millones, cerca del 6% del PIB de la



economía argentina. En tanto que el sector genera 1,5 millones de puestos de trabajo directos, cerca del 8% de la generación de puestos del total de la economía argentina.<sup>10</sup>

En las empresas que ejecutan los proyectos de construcción industrial uno de los elementos claves al momento de evaluar los proyectos es la mano de obra directa en calidad, las características del sindicato en la zona y los requerimientos del secretario general de la zona dónde se ejecutará el mismo.

## **b. La Construcción en Oil&Gas.**

La construcción en el rubro Oil&Gas sigue los lineamientos de la construcción general analizada en el ítem anterior, sin embargo vale la pena destacar algunos puntos diferentes tanto de la construcción de edificios como las construcciones industriales que se encuentran en el eijido urbano.

Entre los puntos más destacables se encuentran las características que se describen a continuación:

- Los trabajos se realizan en forma continua por varios días en la obra y luego varios días de descanso, los días de trabajo versus los de descanso depende de cada proyecto, de cada empresa y de las negociaciones con el gremio local. Por ejemplo, una jornada de 21 días continuos de trabajo por 7 días de descanso.
- Existe mano de obra con mucha especialización sobre todo en los oficiales soldadores, amoladores, de electricidad e instrumentación.
- Los trabajos, muchas veces, deben hacerse en condiciones ambientales extremas.
- Los requerimientos de calidad son muy estrictos, por los niveles de responsabilidad asumidos por todas las partes.
- Los requerimientos de seguridad son muy estrictos sobre todo por exigencias de los clientes.
- Se trabaja muy cerca de equipos y sustancias peligrosas.

---

<sup>10</sup> Dato extraído de “Inversión Bruta Interna Fija cuadro 11.1” Inversión Bruta Interna Fija: valores trimestrales - Millones de pesos, a precios corrientes - para la construcción del año 2013, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Disponible en [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar).



Por estas características principales y otras que no serán analizadas en el presente, los proyectos de Oil&Gas requieren un análisis particular.

### **c. Particularidades de los Proyectos de Oil&Gas.**

Esta breve descripción pretende indicar que ningún proyecto de construcción es factible sin tener en cuenta los requisitos de la región dónde se ejecutará, para considerar este ítem importante en el costo de los proyectos de construcción y montaje industriales. El costo, las características, usos y costumbres de la mano de obra local es, usualmente, tiene una importancia vital en el desarrollo y la ejecución del proyecto.

Para el análisis de estudio de las particularidades de los proyectos de Oil&Gas, estos se van a dividir en 2 ítems: 1- De Operación y Mantenimiento y 2- EPC's.

#### **1. Proyectos de “Operación y Mantenimiento”**

Estos proyectos denominados de “Operación y Mantenimiento” tienen plazos de ejecución largos, usualmente entre 1(unos) y 5 (cinco) años. La complejidad de estos proyectos es, relativamente, baja y el trabajo es rutinario y de características repetitivas. Estos son negocios de baja rentabilidad, pero estable por el período de ejecución del contrato.

Los proyectos de “Operación y Mantenimiento” suelen utilizar distintos rubros de mano de obra distribuidos proporcionalmente. Esto se refiere a trabajos civiles, mecánicos, de cañerías (piping), de electricidad e instrumentos y depende del proyecto es la preponderancia mayor de uno u otra especialidad, con una preponderancia clara de los trabajos eléctricos, mecánicos y de cañerías.

Estos trabajos son estables con el tiempo, ya que lo que sucede habitualmente es que, el contratante puede cambiar la empresa ejecutora (contratista) de los +

trabajos, pero, por las exigencias gremiales y conveniencias de las empresas, los trabajadores suelen permanecer realizando las similares tareas para la nueva empresa.

#### **2. Proyectos EPC.**



Los proyectos EPC se llaman así porque su alcance está determinado por sus siglas en inglés de **Engineering, Procurement & Construction** o sea Ingeniería, Compras, y Construcción.

En los proyectos con estas características se encuentran las grandes obras que requieren mucha mano de obra “externa” a la zona. Las características de estos trabajos son que requieren un proceso de desarrollo de ingeniería, compra de material y equipamiento y la construcción propiamente dicha.

Para dar una envergadura de la cantidad de la mano de obra sindicalizada y la incidencia de la misma en los proyectos, a continuación, se dará una referencia de cantidad de horas y personas de acuerdo al tamaño de los proyectos.

La cantidad de horas de para un proyecto EPC del rubro Oil&Gas en la Patagonia austral es de 500.000 hh aproximadamente un promedio de 100 personas por un período aproximado de 2 años si el proyecto debiera realizarse en un año, la cantidad de gente se duplicaría. La mano de obra directa (es la se refiere a los obreros encuadrados en la UOCRA) representan aproximadamente el 40% del costo total del proyecto.

Para un proyecto de Oil & Gas de menor envergadura la cantidad de horas es de 50.000hh y esto representa aproximadamente un 39% del costo total del proyecto de duración de 7 meses aproximadamente.

Según la Asociación de Pymes de la Construcción de la Provincia de Buenos Aires (APYMECO) a marzo de 2017 la incidencia de la mano de obra en la construcción es de 41,11%<sup>11</sup> lo cual denota la importancia de la mano de obra en la construcción.

Ya se han planteado los actores principales de la negociación que son los que nos interesa analizar en el presente trabajo, a continuación, se analizará el proceso de negociación.

---

<sup>11</sup>Informe INDICE APYMECO de la Construcción MARZO 2017( APYMCO) de la web [http://www.ci5.org.ar/images/novedades/apymeco\\_mar17.pdf](http://www.ci5.org.ar/images/novedades/apymeco_mar17.pdf)



## CAPÍTULO III

### 3. EL SINDICALISMO EN ARGENTINA, JAPÓN Y SUECIA

En este capítulo se analizará las características más importantes de los gremios en Japón, Suecia y en la Argentina en particular la UOCRA y como está distribuido en el negocio del Oil&Gas. Dentro del análisis se tendrá en cuenta las características de los negociadores, la forma de negociar y las diferencias entre países.

#### a. La UOCRA<sup>12</sup>

La UOCRA (Unión Obreros de la Construcción de la República Argentina) es una Organización Sindical (sindicato) que agrupa, representa y defiende los derechos de los trabajadores de la construcción en la República Argentina.

Es por ello que como sindicato creamos la Red Social UOCRA, generando así un colectivo de respuestas amplio para atender la diversidad de demandas que los trabajadores y sus familias tienen a lo largo de su vida.

La central nacional está ubicada en Belgrano 1870 - Ciudad Autónoma Buenos Aires

La UOCRA fue creada en 1944, con personería gremial nr.17 registrada desde el 15 de febrero de 1946 bajo la resolución 29-1946, dentro de la Confederación General del Trabajo (CGT). A partir de entonces, agrupó diversos oficios relacionados con la industria de la construcción que se habían mantenido separados: pintores, albañiles, yeseros, parqueteros, marmolistas, escultores, modeladores, carpinteros, aserradores, colocadores de mosaicos, colocadores de vidrios, electricistas, calefaccionistas, picapedreros, entre otros.

La UOCRA cuenta con 59 seccionales distribuidas en todo el país de acuerdo al siguiente esquema:

- Buenos Aires (23 seccionales)
- Centro (7 seccionales) Córdoba – Santa Fé - Rosario
- Cuyo (6 Seccionales) San Luis – La Pampa – La Rioja - Mendoza-San Juan

---

<sup>12</sup> .. <http://www.uocra.org/>



- Litoral (6 seccionales) Chaco – Corrientes – Gualeguaychú – Entre Ríos – Formosa - Misiones
- Noroeste(5 seccionales) Catamarca – Jujuy – Santiago del Estero – Tucumán - Salta
- Patagonia (10 seccionales) Chubut – Río Negro – Neuquén – Santa Cruz- Tierra del Fuego<sup>13</sup>

Las características de la “CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO N° 76/75” cuyo texto se encuentra en el Anexo X adjunto

Es habitual que las seccionales locales exijan una proporción de un 70% u 80% de la mano de obra local y esta debe ser de la bolsa de trabajo de la seccional. Si por las características del proyecto no se puede conseguir en la zona el personal con la calificación necesaria, aceptan el ingreso de personal “externo” y esto puede traer acarreado alguna contraprestación adicional.

Una característica de los empleados de la UOCRA es que parte de su salario tiene incluida el despido a través de la Libreta de fondo de desempleo la empresa paga mensualmente y cuando finaliza el proyecto y es despedido se le pone a disposición el monto indicado en el fondo de desempleo.

## **b. El Sindicalismo en el Oil&Gas en Argentina**

El sindicalismo relacionado con el petróleo y gas tiene muchos que dependen del sector a que representen, lo cual algunas a veces dificulta los acuerdos integrales y cada proyecto se debe analizar con ópticas diferentes.

Entre los sindicatos más representativos a los que se encuentran asociados los trabajadores son los siguientes:

- Sindicato del Petróleo y Gas Privado de Río Negro, Neuquén y La Pampa cuyo Secretario Gral. es Guillermo Pereyra que además es senador nacional por Neuquén.

---

<sup>13</sup> .. .. <http://www.uocra.org/>



- La Federación Argentina Sindical de Petróleo, Gas y Biocombustibles (F.A.Si.Pe.G.yBio) cuyo secretario general es Alberto Roberti que además es Diputado Nacional por Buenos Aires.
- Sindicato Petroleros de Córdoba (SinPeCor) cuyo secretario General es Guillermo Borelli.
- Sindicato Del Personal Jerárquico y Profesional del Petróleo y Gas Privado De La Patagonia Austral, cuyo secretario general es José Dante Llugdar
- Sindicato del Petróleo y Gas Privado de Chubut cuyo secretario general es Jorge Ávila.
- Federación Sindicatos Unidos Petroleros e Hidrocarburíferos (SUPeH) cuyo secretario general es Antonio Cassia.
- Sindicato Petróleo y Gas Privado de Cuyo, cuyo secretario General es Dante Gonzalez ex Diputado Nacional por Mendoza

Entre los gremios específicos de la construcción se encuentran los siguientes:

- Unión Obreros de la Construcción de la República Argentina (UOCRA) cuyo secretario general es Gerardo Martinez que fue diputado de la provincia de Buenos Aires.
- Unión Empleados de la Construcción y Afines de la República Argentina (UECARA) cuyo secretario general es Antonio Alberto López
- Sindicato de Trabajadores de la Industria de la Construcción (SITRAIC<sup>14</sup>) cuyo Secretario General es Victor Grosi que está emparentado con el Partido Obrero.

Cómo se puede observar en Argentina se negocia por actividad y dentro de cada actividad hay varios gremios, con intereses variados y algunos de sus dirigentes pueden tener, también, una participación legislativa y partidaria lo que hace que la negociación para analizar la viabilidad de los proyectos tenga aristas que son muy difíciles de pronosticar.

¿Por qué muchas veces se hace difícil de pronosticar el resultado de una negociación Inversor-Constructor-Sindicato?

---

<sup>14</sup> De la web <http://sitraic.blogspot.com.ar/> o <http://www.sitraic.org>



Una de las respuestas posibles es que el proceso tiene como variables del período de la negociación, de la situación del secretario local, si está en período eleccionario en su zona, tiene que ver también con la relación del secretario local con el provincial y nacional, también tiene incidencia las experiencias previas del sindicato con el constructor o el financista, entre otros variados temas que pueden incidir.

Cuando hablamos del período de negociación, como se vio, los sindicalistas son también legisladores municipales, provinciales y nacionales, lo que hace que al ser legisladores y representar partidos políticos, los sindicalistas podrían perseguir, además de los intereses de mejora de sus representados gremiales, intereses partidarios propios.

Cuando los secretarios gremiales están en períodos eleccionarios en su seccional también las negociaciones podrían tener aristas en función de los intereses particulares del momento.

Otro de los factores que hacen variable la negociación es que, las seccionales locales no siempre responden a las cúpulas nacionales ya que dentro de las cúpulas nacionales hay distintas vertientes de representación. Esto en el análisis de viabilidad de un gran proyecto donde el inversor puede acordar con las autoridades sindicales nacionales también lo obliga a considerar una negociación distinta con el secretario de la seccional local, con otros intereses.

### **c. Los Sindicatos en Japón y Suecia**

Como ejemplo de la diferencia en las negociaciones en otros países se analizaron las negociaciones gremiales en otros países con culturas y tradiciones diferentes de las preponderantes en Argentina.

#### **Japón**

Para conocer en detalle de cómo son las negociaciones en Japón se realizó una entrevista con Yassuyoshi Nameki que es el gerente de proyecto de empresa Hitachi-Mitsubishi Hydro Corporation, Nameki es japonés y se mantuvo una entrevista con la colaboración del intérprete japonés-castellano Alejandro Shiromitsu; el resultado de la entrevista se resume en las siguientes líneas:



Otra de las características de las negociaciones sindicales en Japón es que la negociación se realiza por empresa y no por rubro como es común en Argentina.

Los sindicatos japoneses tienen en muy alta estima a la Empresa donde trabajan, porque saben conscientemente que es la fuente de sus ingresos económicos y por lo tanto el sustento para su vida, por ello la protegen y hasta elaboran proyectos basados en sus propias experiencias laborales para alcanzarlos a los Directorios y hasta exigen que se ejecuten de ser viables técnicamente, con ello buscan que su empresa sea líder en la producción de sus productos y sean fabricados con mucha calidad para ser muy competitivos en el Mercado nacional e internacional; esta identificación mancomunada del trabajador con el empresario es consecuencia de una cultura laboral donde prima el buen juicio, orden, disciplina, lealtad, honestidad, puntualidad, limpieza personal, respeto a las personas y a la propiedad ajena, etc.

Algo para nuestra cultura y llamativo es que cuando los sindicatos van a negociar no “piden” sino que “ofrecen”, aquí empiezan a verse las diferencias sustanciales con nuestra tradición.

Por ejemplo, en sus Pliegos de ofrecimientos, los sindicatos japoneses proponen a los Directorios mejorar la producción, si se está fabricando 1,000 automóviles, se comprometen voluntariamente elevarlo a 1,200, y si la empresa dice que tiene dificultades para llevar a cabo esa producción por representar un mayor gasto, los sindicatos se ofrecen ayudar a reducirlo con tal que se realice su proyecto, aunque esto conlleve a trabajar unas horas más y sin ninguna remuneración económica.

En base a esos Pliegos de ofrecimientos, las empresas japonesas han logrado tener un 0.% de dificultades, lo que les permite alcanzar la calidad total por excelencia, con este proceder sensato de comunión entre los sindicatos y los empresarios, ambas partes logran beneficiarse económicamente.

Ante la pregunta de cómo administran y manejan los conflictos, Nameki entre sorprendido e asombrado por la misma me dijo “No hay conflictos”. Sin terminar de creer se le repreguntó:



### ¿Qué pasa cuando la empresa despide sin razón a un empleado?

La respuesta clara y tajante fue, “No hay despido sin razón, eso no pasa” ya que todos estamos involucrados en que a la empresa le vaya bien porque si la empresa progresa los empleados también lo hacen.

En la conversación me indicó Nameki que las “negociaciones” son por empresa y no por rubro como son los usos y costumbres en nuestro país.

Para agregar detalles me comentó que compañeros de él en algún momento de crisis aceptaron que les paguen con electrodomésticos que ellos mismos fabricaban.

En contraste, los sindicatos en la Argentina, acostumbran presentar de reclamos, exigencias y/o pedidos, donde se exige cómo resolver los intereses sectoriales y personales sin tener en cuenta los intereses de la empresa, con esto han ocasionado de que no exista una relación mancomunada o de unión entre los trabajadores y los empresarios, por ello siempre ha sido una lucha irracional por defender cada uno sus propios criterios, dejando aparte la consideración empresarial.

Muchas veces en los reclamos, se piden aumentos salariales en plena crisis económica, mejores condiciones de trabajo o seguridad cuando estas ya existen, y otras exigencias visibles y no visibles. Con estas proposiciones se ha logrado que en Argentina sean menos las empresas que quieran invertir en proyectos de construcción y como consecuencia de ello hay menor oferta de trabajo y menos desarrollo para el país.

Al igual que en el caso de los negociadores japoneses los encargados de la negociación son rara vez funcionarios, legisladores u que ocupan otra función en el estado.

### **Suecia**

En Suecia todas las decisiones que puedan afectar al miembro de un gremio tienen que ser consensuadas con el sindicato y acordadas entre la empresa y el sindicato.

Uno de los ejemplos claros de cómo está integrada la decisión de la empresa a la del gremio indica que por ejemplo para nominar a un jefe de un sector, primero hay que avisarle al gremio y ellos tienen la potestad de objetar a la persona, siempre y cuando esta persona tenga algo concreto. Uno de los casos por la que la persona es objetable es que haya maltratado al personal anteriormente en cualquiera de sus formas



Todos los cambios organizacionales, incrementos de salarios anuales, designación de jefes, cierres de fábricas u otros temas se tiene que consensuar con los sindicatos.

Puede ser que el sindicato no esté de acuerdo con cierta decisión pero tienen que tener la oportunidad de comentar y presentar alternativas para darle solución al tema en cuestión.

A nivel nacional, los sindicatos negocian con los representantes nacionales de empresas los incrementos salariales promedios que después se tienen que respetar a nivel de cada fábrica.

Sin embargo, como en el caso de Japón las negociaciones particulares son por empresas.

En el Anexo II adjunto se puede ver un catálogo con información con la propuesta de asociarse a un sindicato, incluso para trabajadores independientes. Esto nos da la pauta que los sindicatos están integrados a la sociedad y a la empresa de forma de defender los intereses de los trabajadores, sin que esto implique que la empresa o los empresarios sean sus enemigos.

Al igual que en el caso de los negociadores japoneses los encargados de la negociación, en Suecia, son rara vez funcionarios, legisladores o funcionarios de la administración pública. Usualmente, los negociadores, son trabajadores del rubro o empresa que conocen el detalle de la organización y se encargan de defender los derechos de los trabajadores preservando la fuente de trabajo, esto hace que los parámetros de la negociación sean más previsibles con intereses acotados.

En la negociación en Argentina por los proyectos se mezclan reclamos, intereses y temas que no son específicos dentro de los cuales pueden haber temas que exceden a los negociadores. Para esto se buscó distintas visiones de los proyectos a través de entrevistas con los involucrados de una y otra parte, además de incluir la visión de un periodista especializado en temas sindicales que tiene la posibilidad de analizar la situación desde otra perspectiva.



## CAPÍTULO IV

### 4. INTERESES EN LOS PROYECTOS DE OIL & GAS.

Si analizamos los intereses particulares de los sindicatos, empresas, constructores y que hacen a un todo en el estudio de viabilidad de los proyectos se debe tener en cuenta cuando uno negocia con los gremios los intereses particulares y lo que significa una “Propuesta Aprobable”, para lo cual el foco está en lograr un análisis genuino y realista de los intereses de la otra parte. El supuesto central es que para que nuestra propuesta sea “aprobable” o atractiva para la contraparte, resulta crucial que contemple sus miedos y preocupaciones. Para ello, esta herramienta nos obliga a **situarnos en los zapatos de la otra parte** y a pensar aspectos de la negociación que no veríamos tan fácilmente desde nuestra propia perspectiva.

La pregunta fundamental para hacernos es ¿Por qué la otra parte me diría que sí a esta propuesta?, si logramos respondernos esta pregunta y tenemos en cuenta que pasaría ante respuestas positivas o negativas.

El análisis previo nos introduce en cómo afrontar las negociaciones entre todas las partes ya que los interlocutores que participan en las negociaciones y que pueden viabilizar o no un proyecto están inmersos en una intrincada red de intereses, relaciones, interdependencias, alianzas y juegos de poder que hacen que las negociaciones avancen, a veces, en direcciones no fáciles de prever, para esto, se han analizado a través de distintos autores los procesos de negociación uno de los cuales es el “Modelo de negociación de Tres Dimensiones<sup>15</sup>” que está sustentado en 3 aspectos fundamentales que ha sido claramente sintetizado por Lucas Lacorte en su tesis “¿Cómo Gerenciar un Proceso de Negociación Colectiva en Pilkington Argentina desde el rol del Gerente de RRLL.?”<sup>16</sup>

- **Primera dimensión “Tácticas”:** para conseguir el “sí” tan buscado en los procesos de negociación, existen barreras que deben ser quebradas. En la negociación de una sola dimensión, esa estrategia se centrará en las tácticas que se pondrán en juego en el mismo proceso. Las barreras más comunes incluyen: desconfianza entre las

---

<sup>15</sup> Lax, D. & Sebenius, J. (2006). 3-D Negotiation: Powerful tools to change the game in your most important deals. Boston. Harvard Business School Press.

<sup>16</sup> Tesis de Lucas Lacorte ¿CÓMO GERENCIAR UN PROCESO DE NEGOCIACION COLECTIVA EN PILKINGTON ARGENTINA DESDE EL ROL DEL GERENTE DE RR.LL.? MBA14



partes, poca y mala comunicación, conductas desmedidas para llegar al objetivo, etc. Las tácticas que superaran estas barreras son: PNL (programación neurolingüística para poder interpretar la comunicación no verbal), adaptar el propio estilo de negociación de acuerdo a la situación, escucha activa, adaptarse culturalmente al interlocutor, reformular y neutralizar tácticas difíciles. Sostener una conversación difícil haciendo hincapié en compartir percepciones parciales, contribuciones mutuas y protegiendo la identidad de cada negociador.

**Segunda dimensión “Diseño del acuerdo”:** cuando el acuerdo no agrega demasiado valor a las dos, o más partes, los negociadores recurrirán a métodos monetarios o no monetarios capaces de crear valor en un acuerdo que satisfaga a todas las partes involucradas, siempre más allá del corto plazo. Los negociadores tridimensionales emplean un enfoque sistemático que les sirve para imaginar y estructurar acuerdos creativos. La metodología de “Propuesta Aprobable” es justamente una herramienta que aplica a esta etapa donde los negociadores deben exigirse imaginar los intereses fundamentales del otro negociador y las consecuencias negativas y positivas de las opciones planteadas en cada uno de esos intereses.

- **Tercera dimensión “set up de la negociación”:** más allá de las dimensiones interpersonales (tácticas) y del diseño del acuerdo en sí, hay una dimensión infravalorada por los negociadores que implica antes de sentarse a la mesa de negociación, determinar las partes apropiadas, los temas apropiados, las alternativas apropiadas. Es decir, se dispone la mesa para asegurarse que se han abordado a las personas apropiadas, en el momento apropiado y con los intereses apropiados. Así como las consecuencias de no llegar a un acuerdo. Lo que esta dimensión tratará de subsanar es la posibilidad de negociar con un interlocutor que no es el correcto, negociar temas que no son los correctos, en un tiempo que no es correcto y en la secuencia incorrecta.

Como puede apreciarse, en la mayoría de los casos esta tercera dimensión no es tenida en cuenta ya que se pierde mucho tiempo en las discusiones tácticas y tratando de construir un acuerdo, a veces de forma apurada sin considerar si eso es lo que está necesitando la empresa o si es la mejor estrategia de negociación.



Si bien se han planteado dos metodologías de negociación como “Propuesta Aprobable” y “Negociación 3D” tienen como objetivo proponer alternativas a las negociaciones entre los distintos actores involucrados.

Por otro lado, en el método de Negociación 3D, se tiene que hacer un mapeo donde tenemos en cuenta a los actores (el sindicato, la empresa, la constructora, etc.) y a la vez intentar mejorar el MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado) de la Empresa y al mismo tiempo empeorar el del sindicato para poder sintetizar el poder de negociación.

¿Qué queremos decir cuando hablamos de MAAN?

En algunas conversaciones, a veces, es necesario alejarse de una negociación. Cuando se enfrentan a objetivos mutuamente excluyentes u oposición hostil, el mejor movimiento puede ser abandonar la mesa. Saber cuándo salir de una negociación es una parte importante de las negociaciones basadas en principios, y parte de la preparación para una negociación es encontrar su mejor alternativa a un acuerdo negociado.

Lo que identifica las fuentes de poder en una negociación son las alternativas u opciones de no negociar que cada una de las partes posee para satisfacer sus objetivos/intereses en caso de no llegara un acuerdo con la otra parte.

Hablamos de un poder relativo y no absoluto, es decir es un poder siempre en relación al otro y a la vez, un poder que puede modificarse en base a la elaboración de estrategias como por ejemplo el uso de las coaliciones y /o alianzas.

Como corolario de los tipos de negociaciones es importante tener en cuenta que las negociaciones empresas-gremios pueden tener distintas aristas en función de los negociadores (empresas-sindicatos-constructores), en función del momento de la negociación (si es un período eleccionario, la urgencia por iniciar el proyecto, etc.) y sobre todo los intereses de las partes, además del contexto del proyecto. Ya hay experiencia en que, por ejemplo, en momentos de elecciones internas del gremio el proceso de negociación se torna mucho más difícil ya que en ese momento existen otros intereses que dificultan la negociación o también pueden facilitarla. A la vez pensar tridimensionalmente una negociación nos permite modificar la relación de fuerzas aumentando el poder relativo si fuese posible.

**a. Partes Involucradas**

Las distintas partes que participan de la negociación y del análisis de los proyectos son principalmente los siguientes y en el orden de importancia que se indica a continuación:

- Inversores de los Proyectos
- Sindicatos Nacionales y locales
- Empresas constructoras
- Estado

Algunos tienen una participación directa en la evaluación y análisis mientras que otros tienen una participación como mediadores o facilitadores de la negociación como es el estado.

La participación de los sindicatos locales o de los secretariados nacionales tendrá que ver con las características de los proyectos y otros factores que no se analizarán en el presente trabajo.

**i. Empresario/Financista del Proyecto**

El objetivo de los financistas es, básicamente, obtener la rentabilidad esperada del proyecto en el plazo estipulado, para esto es necesario hacer una evaluación de riesgos y analizar el proyecto en su conjunto, teniendo en cuenta el flujo de caja, tener una visión del negocio amplia y, muchas veces a largo plazo.

**ii. Empresas Constructoras**

El objetivo de las empresas constructoras es poder hacer una evaluación de riesgos completa de forma de establecer una estrategia efectiva para el manejo de las incertidumbres (riesgos y oportunidades) durante todo el ciclo de vida de los Proyectos,. Este análisis se realiza con el propósito de detectar y evaluar el impacto de tales eventos y proponer medidas tendientes a minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades, optimizando el logro de los objetivos para la obtención de proyectos exitosos.



Según un informe de la Asociación Pymes de la Construcción de la Provincia de Buenos Aires (APYMECO) de la Construcción de marzo de 2017 <sup>17</sup> la incidencia de la mano de obra en la composición porcentual del precio de una obra asciende a 41,11%, lo que determina que sea el valor con mayor incidencia en el precio total de un proyecto

### **iii.Sindicatos**

Los intereses de los sindicatos no sólo se encuadran en garantizar la defensa del salario y los derechos laborales, sino también el abordaje de un universo de demandas más abarcativas, entre las cuales están la capacitación, como así también la mejora de la salud y las condiciones de trabajo.

### **iv.Estado.**

El petróleo y gas han sido y siguen siendo un recurso estratégico para el país, por lo que los proyectos vinculados con esta área tienen una incidencia importante en diferentes áreas de la economía.

El estado tiene una participación importante en el desarrollo de los proyectos, ya que es el que vincula a la sociedad, los trabajadores, las necesidades del país y hacen al desarrollo de una nación.

Otros de los intereses del estado incluyen la posibilidad de generar empleo de calidad para sus habitantes.

Además, debe poner reglas claras para todos los participantes. Debe otorgar permisos de distintos tipos y adicionalmente debe velar por el cumplimiento de las normativas nacionales, provinciales y municipales.

A continuación, describiremos un análisis de riesgo de una empresa constructora internacional con proyectos en diferentes regiones y países. El objetivo es mostrar claramente todos los puntos analizados y resaltar la importancia que le asigna, la constructora, a la relación con los sindicatos para determinar la incidencia de estos últimos en la viabilidad y costos de los proyectos.

---

<sup>17</sup> Informe de la APYMECO (la Asociación Pymes de la Construcción de la Provincia de Buenos) de la Construcción – Modelo de Desarrollo de Negocios pag.3.



## CAPÍTULO V

### 5. ANÁLISIS DE RIESGOS DE LOS PROYECTOS

A continuación, se enumera un análisis de riesgos de una empresa constructora de primer nivel contiene descripciones y considera cuatro ítems de estudio Técnicos, Legales, Financiera y de Exposición Pública, con algunas definiciones generales de términos comunes.

La idea es brindar explicaciones y también sugerencias de gerenciamiento práctico del riesgo. Los ítems de riesgo incluidos en el estudio han sido identificados utilizando el conocimiento y las experiencias de un gran número de proyectos realizados en diferentes partes del mundo. No obstante, en cualquier proyecto en particular pueden estar presentes otros riesgos y estos riesgos deben también evaluarse.

Todos los riesgos deben evaluarse en cuanto a “quien tiene el riesgo” y el “grado de riesgo”.

Los riesgos normales deben valorarse y ubicarse para el análisis de factibilidad del proyecto. Sin embargo, a menudo es necesario discutir ciertos riesgos más en detalle y aquellos riesgos que son considerados problemáticos deben ser identificados teniendo en cuenta la incidencia final en la evaluación final del proyecto.

#### **b. Riesgos Técnicos**

El análisis de los riesgos técnicos derivados de distintas exigencias indicadas por el Inversor y relativos al desarrollo del proceso de ejecución de la obra:

#### **A. Proceso de Análisis de Riesgo**

##### **1. Etapa de planeamiento**

El plan óptimo para evaluar el riesgo del proyecto contiene numerosas etapas: primaria, secundaria y descripción detallada de las actividades necesarias, métodos alternativos, objetos de riesgo identificados, costos, etc, pero esto no está siempre disponible. Por lo tanto, la etapa actual de planeamiento debe ser identificada y considerada en la evaluación de riesgo.



Uno de los objetivos del análisis de riesgo es entender y mitigar el riesgo antes que se materialice. El análisis de riesgo debe ser llevado a cabo continuamente durante un proyecto

## **2. Socios**

¿Comparten los Socios los mismos valores de la empresa? ¿Están dispuestos y capaces a comprometerse con requerimientos en cuanto a recursos de gerenciamiento, control de costos, tiempo de entrega, garantía de entrega, etc.?

## **3. Gerente Responsable**

Nombre una persona responsable y un gerente de proyecto calificado para hacer el Análisis de Riesgo. Pueden ser personas diferentes durante las diferentes etapas del proyecto pero en tal caso debe asegurarse continuidad.

## **4. El nivel de experiencia del equipo de Análisis de Riesgo**

El conocimiento y la experiencia, que posee el equipo de Análisis de Riesgo, son esenciales. Un equipo bien balanceado puede consistir en personas experimentadas en los métodos de trabajo específicos que serán utilizados en el proyecto y con experiencia en el proyecto específico. Las actividades críticas deben ser evaluadas con herramientas de análisis de riesgo específicas.

## **5. Revisión por un equipo diferente de ingeniería senior**

Un proyecto o un conjunto de personas se toparán siempre ante bloqueos mentales al elaborar un estudio. Es por lo tanto aconsejable que Ingenieros seniors sean invitados a revisar el proyecto. Este procedimiento minimizará los riesgos y podrá ser usado en grandes proyectos o donde los principales obstáculos han sido identificados.

## **6. Actividades críticas – Identificación de objetos de riesgo, hitos**

Se producirá una visión holística de todo el plan del proyecto. Actividades críticas, objetos de riesgo e hitos serán identificados. Expertos en Análisis de Riesgo y en tecnología serán utilizados cuando así se requiera.

- **Identificación de campanas de alerta**

El equipo – y especialmente los expertos en análisis de riesgos y tecnología – identificarán campanas de alerta.

- **Métodos alternativos – estimación de costos**



Los métodos alternativos serán identificados y evaluados para las actividades críticas más importantes.

### **7. Plan de aseguramiento de la calidad**

Un plan de aseguramiento de la calidad deberá resumir planes de producción, evaluaciones de riesgo, etc.

### **8. Riesgos de trabajo y medio ambiente**

Se hará foco específico en los aspectos ambientales al elegir la técnica y los métodos de producción. Para este efecto, se utilizará un estudio de ambiental con un experto, si se considera necesario.

Los riesgos de trabajo (mano de obra) han afectado a los trabajos contractuales por décadas. Esto debe tenerse en mente en nuestros procedimientos de planeamiento, por lo que el equipo y los procedimientos que pueden resultar en un riesgo laboral serán evitados. Para este propósito se usará también el análisis considerado en los riesgos laborales.

### **9. Documentación**

El estudio cubre diferentes tipos de riesgos técnicos y es importante usarlo y realizar constantemente implementaciones y cambios.

Es de gran importancia la información temprana de desviaciones, especialmente como evidencia de riesgos contractuales para estudiar la viabilidad del proyecto.

### **10. Sumario Ejecutivo**

Aquellos riesgos considerados problemáticos en uno o en otro sentido deben ser claramente identificados y destacados. Tales riesgos serán transferidos al Sumario Ejecutivo y claramente serán explicados y se propondrá una respuesta.

## **B. Volumen de Producción Contractual – Cronograma**

¿Tiene experiencia en la capacidad real de producción en las condiciones específicas?

¿Cómo se ve afectado el cronograma si la capacidad de producción es menor que la calculada? ¿Es posible incrementar la capacidad usando métodos alternativos o mantener el cronograma agregando recursos?



Estas preguntas básicas deben ser estudiadas para la evaluación técnica.

### **C. Resumen de Costos**

#### **1. Identificación de la estructura de costos y de riesgos**

Los costos del proyecto separados en diferentes ítems indican los tipos de riesgo que tendrán un gran impacto en el resultado final. Deberá ser calculado un resumen de los siguientes costos con comentarios de los riesgos específicos y sugerencias para evitar las consecuencias negativas.

#### **2. Contingencias**

Se estiman los costos razonables para todos los riesgos identificados. Entonces, se hace un análisis de la probabilidad de que tales riesgos se materialicen e se incluyen las contingencias apropiadas.

### **D. Requerimientos del Inversor**

#### **1. El Inversor**

Deben ser investigadas y evaluadas con cuidadosa seriedad y competencia las experiencias previas de cooperación con el Inversor. De la misma forma, deben ser investigadas experiencias de cooperación con la Ingeniería (o consultora) designada por el Inversor para el proyecto. Es especialmente importante el Ingeniero Residente, quien normalmente tiene gran influencia en las relaciones con el Constructor. La combinación de un Inversor inexperto, un Ingeniero formal y mañoso y condiciones y especificaciones contractuales duras deberían ser evaluadas como Riesgosas.

#### **2. Identificación de contratos de obras adicionales**

Contratos con nuevos Inversores dan lugar a nuevas oportunidades. Proyectos pasados pueden haber indicado que el Inversor está dispuesto a aumentar el tamaño del proyecto. Las condiciones del proyecto indican problemas y posibilidades. La identificación de funciones que están incompletas en el pliego es importante en el proceso de



negociación, tal como lo es una identificación de cuando un trabajo adicional debe ser especificado.

### **3. Especificaciones contractuales y requerimientos de calidad**

Las condiciones contractuales pueden contener requerimientos imposibles. Todas las especificaciones deben ser comparadas frente a experiencias previas. Es importante establecer el tipo de riesgo que se puede evitar.

Las ambigüedades y divergencias deben ser evaluadas de acuerdo con los procedimientos de Análisis de Riesgo y deben, si la clarificación no puede obtenerse antes de la claudicación, ser incluidos en el procedimiento de negociación, en caso de avanzar con la ejecución del proyecto.

## **E. Propiedades del Sitio**

### **1. Regulaciones locales para la construcción y seguridad y salud**

Todas las regulaciones deben ser comparadas con experiencias previas.

Las ambigüedades y divergencias deberán ser evaluadas de acuerdo a los procedimientos de Análisis de Riesgo y ser, donde sea relevante, incluidas en el procedimiento de negociación en caso de avanzar con la ejecución del proyecto.

### **2. Acceso al sitio**

El acceso al sitio es tremendamente importante y debe ser asegurado en el proceso de negociación. ¿Existen carreteras de acceso o se deberá hacer una nueva construcción?

La responsabilidad por el cumplimiento de plazos y la extensión en la adquisición de territorio necesario para la ejecución del proyecto deberá ser cuidadosamente evaluada.

### **3. Problemas de Start Up – Infraestructura**

Hacer planes preliminares para el inicio con una estimación de costos. La ausencia de infraestructura indicará la necesidad de un análisis de riesgo.



#### **4. Riesgos climáticos**

Las condiciones climáticas pueden tener una influencia dramática en los costos de producción. Las temperaturas elevadas incrementan el costo de establecimiento del sitio y reducirá la capacidad de producción dada la necesidad de varias barreras climáticas.

Los riesgos climáticos también incluyen condiciones hidrológicas que pueden representar un peligro para el proyecto y/o impedir la producción por largos períodos.

#### **5. Riesgos geológicos**

La documentación para la evaluación de riesgos del proyecto puede estar incompleta. Un geólogo podrá ser incluido en el grupo de preparación de oferta en los casos en que los efectos de las condiciones geológicas puedan afectar sustancialmente el costo del proyecto. Los trabajos subterráneos y túneles pueden conducir a grandes problemas a menos que se emplee experiencia técnica para planear y ejecutar los trabajos.

#### **6. Riesgos geotécnicos**

#### **7. Disponibilidad y calidad de materiales locales**

El uso de materiales es esencial en el costo de la estructura. Los costos aumentarán dramáticamente si los materiales, los cuales son pesados y voluminosos, necesitan ser transportados. De todas formas debe dársele consideración a lo siguiente:

- ¿La disponibilidad de cemento, arena, grava y piedra coincide con los requerimientos del contrato para la producción de concreto?
- ¿La disponibilidad de armadura de acero local coincide con los requerimientos de las especificaciones del contrato?
- ¿El combustible local puede ser utilizado bajo tierra?
- ¿El suministro eléctrico al sitio (si es que hay disponible) es confiable?

#### **8. Necesidad de relleno – Uso de materiales de desperdicio**



Las regulaciones locales o la posibilidad de establecer un relleno con materiales de excavación debe ser clarificada. Las acciones que puedan impedir una construcción planeada se identificarán y regularán en la fase contractual.

### **9. Contaminación de suelos con sustancias peligrosas**

El análisis de material in situ clarificará cuales son las sustancias peligrosas presentes en el suelo. Se debe prestar especial atención si apareciera alguna indicación de tal problema.

## **F Recursos**

### **1. Mano de Obra local**

Disponibilidad. Experiencia. Sindicatos. Riesgo de huelgas. Porcentaje de contratos de construcción total. **La mano de obra local es uno de los mayores riesgos**, la cual puede ser difícil de controlar. Se debería asumir que podría haber huelgas en el proyecto y la posible incidencia en su viabilidad de ejecución.

### **2. Disponibilidad y capacidades del staff competente y mano de obra local**

El uso de Staff y mano de obra local es esencial en el costo de estructura. La curva de aprendizaje y capacidades finales de la mano de obra local es incierta. Especialmente en áreas remotas, y será comparado para lograr capacidades en otros sitios con condiciones similares.

### **3. Cooperación con Socios, SubConstratistas**

Los Socios y SubConstratistas pueden ser contratados para propósitos específicos. El Inversor considera a los Socios y SubConstratistas como una responsabilidad exclusiva del Constructor. ¿Para qué propósito se coopera o terceriza trabajos en este proyecto? Los procedimientos técnicamente avanzados se evaluarán por separado. Las referencias son necesarias en el procedimiento de Análisis de Riesgo. Debe realizarse una descripción precisa de las interfaces. La experiencia personal del Staff activo de la



compañía será una ventaja. Los Ingenieros senior experimentados del Socio /SubConstratistas serán involucrados en el proyecto.

#### **4. Materiales – Demanda específica y riesgos de suministro**

Las condiciones locales pueden tener una gran influencia en la elección de materiales. Por ejemplo, en sitios con termitas será inapropiado usar materiales de madera.

¿Prevé algún problema en el suministro de materiales a las obras? ¿Los precios tienden a subir o a bajar? Esto puede ser una oportunidad o un riesgo.

#### **5. Depreciación extra de la planta**

En caso de que se adquiriera una planta para la ejecución del proyecto, la estimación se realizará usando una depreciación técnica normal. Cuando la estimación sea completada, se evaluará si el valor total probable de la venta de la planta, cuando ya no sea requerida en el sitio, es igual o diferente del valor residual total después de la depreciación técnica. Cualquier discrepancia entre el valor probable de la venta y el valor residual técnico debe ser considerada como un riesgo (u oportunidad).

#### **6. Stock de materiales y repuestos excedentes**

Es común que se hagan ciertas sobre-órdenes de Stock y repuestos. Estas sobre-órdenes son mayores para sitios remotos, especialmente donde el tiempo entre la orden y el suministro es largo. Los materiales, y especialmente los repuestos excedentes, tienen un valor residual bajo al final del proyecto y debe hacerse una evaluación especial de depreciación de tales materiales y repuestos e incluirlos como un riesgo.

#### **7. Costos durante el período de mantenimiento**

Ningún proyecto es realizado sin defectos (no conformidades). Tales defectos deben ser reparados, normalmente durante el período del proyecto pero, al menos, durante el período de mantenimiento del contrato. Para incluir estos costos de reparación de dichos defectos que no están incluidos directamente en la estimación, deben ser incluidos como un riesgo.



## **8. Consultores – Nivel de experiencia técnica**

El diseño de estructuras y detalles crean un gran impacto en el costo del proyecto. El uso de consultores no familiares, filosofía de diseño y software de computadoras indican un riesgo. Evaluar las posibilidades y voluntad del equipo consultor para incorporar sus requerimientos.

## **F. Métodos Constructivos**

### **1. Procedimientos de compras**

Uso de expertos cuando sea apropiado. Las especificaciones contractuales deben ser evaluadas debido al riesgo de fallas del sistema. Cuando se pida una cotización, las especificaciones de los bienes/servicios presupuestados deben ser completas y sin ninguna ambigüedad. La aptitud de los grandes Proveedores debe ser cuidadosamente revisada. De existir alguna duda al respecto en cuanto a un proveedor preferido, debe realizarse un Análisis de Riesgo, por ejemplo por evaluación de la segunda cotización más baja. También, si la cotización se recibe durante la fase de preparación de oferta, las posibilidades de recibir una cotización más favorable frente a la adjudicación del contrato deben ser consideradas.

### **2. Uso de tecnología y/o equipamiento nuevo o inusual**

La tecnología/equipamiento inusual indica siempre un alto riesgo en el proyecto. Para tal concepto es necesario un análisis de riesgo específico.

### **3. Exceso de cantidades calculadas**

Una evaluación de riesgo debe hacerse siempre en el caso en que deban ser excavadas rocas fuera de la sección teórica. Si es necesario poner concreto contra la superficie rocosa después de la excavación, este relleno de material debe ser incluido. Deberán ser evaluadas las figuras teóricas basadas en la experiencia práctica con condiciones de rocas y métodos de trabajos similares. Si el costo del proyecto fuera sustancialmente afectado como resultado de la evaluación, deberá ser incluido un geólogo y/o geotécnico en el grupo de preparación de estudio del proyecto.



Similares divergencias, por ejemplo, de cantidades calculadas de otros materiales o productos serán estimadas y discutidas en un reporte de análisis.

#### **4. Construcción de alto riesgo**

Evaluar y prever cualquier riesgo de construcción, por ejemplo: trabajos sobre y bajo agua, en la altura, en centros de ciudades, etc.

#### **c. Riesgos Legales**

Al evaluar los riesgos legales se analizarán principalmente los siguientes:

##### **Documentos del Contrato**

###### **1. Postura del Inversor**

Es muy importante evaluar al Inversor. ¿Ha trabajado con este Inversor anteriormente?

Si no, se debería constatar con otros Constructores acerca de su experiencia. ¿El

Inversor es capaz y está dispuesto a pagar?

###### **2. Forma del Contrato**

Es bastante común que el Inversor intente utilizar documentos contractuales que están especialmente redactados para darle una ventaja sobre el Constructor. No se debe aceptar esto ya que es inevitable que tales tipos de contratos conduzcan a problemas, en los cuales el Constructor saldrá perdiendo.

Debe controlar todos los documentos del contrato, incluyendo leyes y decretos que formen parte del contrato.

Controle el orden de prioridad entre los documentos del contrato.

###### **3. Alternativas y calificaciones permitidas en la licitación**

Si las calificaciones están permitidas en la evaluación del proyecto debe estar al tanto de que se está sujeto a la discreción del Inversor en cuanto a quién quiera él que gane. A veces, la invitación a presentar implica el riesgo de que haya una falta de transparencia.



#### **4. Condiciones de contrato inaceptables**

Si existen condiciones de contrato inaceptables, deberá abstenerse de la ejecución del proyecto

### **Sitio**

#### **1. Localización y accesibilidad al sitio**

Evalúe la localización del sitio ¿La gente alrededor del sitio acepta el proyecto? Existe el riesgo de que el comienzo del proyecto se retrase por no poder acceder al sitio.

¿Quién es el responsable de asegurar el acceso al sitio? A menudo, el Constructor debe aceptar ser responsable del paso libre o la adquisición de tierras, por lo que es recomendable incluir contingencias adecuadas por problemas potenciales.

#### **2. Aspectos de Salud y Seguridad Ocupacional**

¿Existen riesgos de seguridad en o alrededor del sitio? Verifique si hay alguna regulación especial a considerar.

La Seguridad para el personal Staff, Mano de Obra y familiares acompañantes puede ser un problema en algunas regiones. El contrato deberá asignar responsabilidad al Inversor para realizar los arreglos de seguridad que harán posible al Constructor realizar las obras. No se debe entrar en contratos en los que se esperan problemas de seguridad insalvables.

#### **3. Exactitud de los datos del sitio**

¿Quién es el responsable por la exactitud de los datos del sitio?. Las condiciones físicas adversas e imprevistas – geológicas, hidrológicas, suelo contaminado, utilidades sin revelar y otros, pueden causar sustanciales costos y retrasos adicionales.

#### **4. Hallazgos arqueológicos y otros impedimentos**



Es prudente y normal que el Inversor sea responsable por los hallazgos arqueológicos, bombas, minas terrestres, municiones y otros hallazgos similares en el sitio.

## **5. Actos de Dios y la Naturaleza**

Los actos de Dios y la Naturaleza como terremotos, erupciones volcánicas, huracanes y otros, deben ser considerados como Fuerza Mayor y el Constructor deberá permanecer indemne.

### **Alcance de la Obra**

#### **1. El proyecto debe estar apropiadamente definido y fundamentado**

Si el proyecto no está bien definido es probable que haya un cambio de órdenes. Esto puede constituir una oportunidad siempre que las condiciones del contrato estén preparadas para esto. Por otro lado, si el Inversor no tiene más fondos para trabajos adicionales, los cambios pueden causar grandes problemas para el Constructor.

#### **2. Responsabilidad por el diseño de detalle**

Es común que el Inversor contrate una empresa de ingeniería para diseño conceptual y de detalle. No obstante, a menudo el Constructor es el responsable de la ingeniería de detalle.

#### **3. Contrato de Diseño - Construcción**

En un contrato de Diseño - Construcción el Constructor es el responsable de diseñar el proyecto basado en el criterio de diseño brindado por el Inversor. Esta puede ser una ventaja competitiva siempre que el Constructor utilice recursos de ingeniería calificados. Sin embargo, hay muchos aspectos importantes a considerar cuando en un proyecto de Diseño – Construcción. El período de garantía puede ser extremadamente largo – puede llegar a 100 años. La adaptabilidad al propósito es un riesgo importante ya que el Inversor espera que el Constructor garantice que el proyecto funcionará como se suponía durante toda la vida útil del proyecto. ¿Son razonables los criterios de diseño brindados por el Inversor? ¿Existe algún aspecto ambiental que pueda causar problema?



¿Qué ocurre si su diseñador se retrasa en la entrega de los dibujos y especificaciones?

La aprobación del Inversor puede ser difícil de conseguir y retrasada. Se espera que el Constructor asuma la responsabilidad por el incremento de cantidades.

#### **4. Obligaciones ante defectos y período de garantía**

Tenga en cuenta que la ley a menudo otorga mayor responsabilidad al Constructor que la expresada explícitamente en el contrato.

#### **5. Daños consecuentes**

Evalúe qué pasa si una presa se quiebra, si un puente colapsa, si hay una fuga en una industria de procesos, si la gente se queja del ruido y de la contaminación del sitio de trabajo, etc. Mitigar esta clase de riesgos a través de seguros, diseño o proveedor de procesos – o mejor – dejar que el Inversor asuma la responsabilidad.

### **Ejecución**

#### **1. Diseño y especificaciones del Inversor**

El Inversor – o más bien, su diseñador – frecuentemente se atrasa en la entrega de los dibujos y especificaciones. Puede haber cambios en el diseño. La información entregada puede ser incorrecta o poco clara. Esto puede llevar a ambigüedades y largas discusiones. El Constructor notificará acerca de problemas potenciales. El diseño del Inversor puede ser difícil o imposible de ejecutar. Todo esto puede causar una demora de los trabajos y costos adicionales. ¡Realice provisiones adecuadas en la oferta!

#### **2. Material y equipamiento**

¿La calidad y performance del material están claramente especificadas? ¿Quién es el responsable de gestionar las licencias de importación? ¿El Inversor ayudará a facilitar el despacho de aduanas? ¿Está permitido importar planta de construcción y equipamiento con una licencia temporaria? ¿Quién es responsable si se encuentran sustancias peligrosas en el sitio?



### **3. Mano de Obra y Personal Staff**

Si el contrato especifica que debe emplear la mano de obra del área/región del sitio de obra; está en problemas. ¿El contrato – o la ley – otorga privilegios especiales al sindicato? ¿Debe luchar para tener completa libertad para contratar la Mano de Obra y el personal Staff? ¿El Inversor ayudará a gestionar permisos de obra para personal Staff emigrado?

Este ítem es esencial en la factibilidad del proyecto.

### **4. Permisos**

Chequear que el Inversor haya obtenido todos los permisos necesarios para ejecutar las obras y que esos permisos sean válidos durante el período del contrato. Si la responsabilidad de obtener algún permiso recae en el Constructor debe provisionar por demoras y costos apropiados. En la mayoría de los países necesitará una aprobación de las fuerzas militares para manipular explosivos.

### **5. Fuerza mayor**

Es importante analizar cuidadosamente la lista de lo que se incluye como Fuerza Mayor.

### **6. Imposibilidad Legal o física**

Analizar si puede existir cualquier imposibilidad para ejecutar cualquier parte de las obras.

### **7. Fecha de Terminación**

¿El contrato permite una extensión del tiempo para eventos fuera del control del Constructor? ¿Son estas condiciones razonables y claras? Notar que esa extensión del tiempo no significa automáticamente que el Constructor será resarcido por resultar costos adicionales. ¿Las penalidades por demora son razonables? ¿Estas penalidades son limitadas? ¿El contrato permite bonos por terminación temprana?



## **Términos de Pago**

### **1. Cash flow**

Siempre debe analizar cuidadosamente de dónde obtuvo el Inversor financiamiento para el proyecto. ¿El proyecto está totalmente financiado? ¿El Inversor ha permitido contingencias para obras adicionales? Si hay falta de financiamiento, frecuentemente conducirá a problemas con el Constructor. Si el Inversor espera que el Constructor acepte un cash flow negativo, entonces el Constructor debe obtener garantías de alta calidad de que el Inversor pagará el monto principal así como los intereses sobre ello.

### **2. Pagos demorados**

¿Las condiciones del contrato estipulan claramente que el Constructor permanecerá inofensivo si el Inversor no paga en tiempo? Es común la demora del pago. Muchos Inversores tienen restricciones de presupuesto durante parte del año.

### **3. Moneda**

Se deben analizar los plazos de pago que sean de moneda neutral en el sentido de que los gastos y pagos en diferentes monedas deben coincidir. Si el contrato no admite esto, tendrá un riesgo y debe provisionar por fluctuaciones de la moneda.

### **4. Inflación**

A veces el Inversor provisiona por ajustes del precio del contrato a través de una “fórmula de indexación de precios” e invita al Constructor a proponer detalles de dicha fórmula. Esto reduce el riesgo y puede constituir una oportunidad para el Constructor. Sin embargo, frecuentemente el Inversor espera que el Constructor asuma el riesgo por inflación



## 5. Impuestos

Hay muchos tipos de impuestos en que el Constructor será el sujeto a pagar. Este ítem debe ser analizado por expertos

### Legal y Administrativo

#### 1. Management del Inversor

¿Cómo es la reputación del Inversor? ¿La organización del Inversor es adecuada?

¿Tiene acceso a representantes de alto nivel del Inversor? ¿Los conoce? ¿Qué dice el contrato si el Inversor se atrasa o falla en la toma de decisiones?

#### 2. Representantes del Inversor (Ingeniero)

Frecuentemente el Inversor designa una compañía de ingeniería o similar para ser su representante en el sitio y para administrar el contrato en nombre del Inversor. ¿Qué reputación tiene el Ingeniero? ¿El contrato otorga al Ingeniero el suficiente poder como para llevar adelante esta tarea?

#### 3. Requerimientos excesivos en la administración del Constructor

Frecuentemente, se da el caso en que el Inversor requiere que el Constructor provea mucha información sobre su planeamiento, administración y performance de las obras que no es necesaria y solo crea costos y fricciones.

#### 4. Patente y otras restricciones

Asegúrese de que el contrato no le prohíba usar cierta cantidad de materiales, métodos o procesos salvo que pague especialmente para eso.

#### 5. Cambio de leyes

Este es un riesgo importante en todos los contratos de la construcción. Esto puede incluir desde cambios menores de leyes locales o federales que regulan la performance



práctica de las obras hasta modificaciones de impuestos. Normalmente, estos cambios implicarían un costo adicional para el Constructor.

## **6. Órdenes de cambio y reclamos**

El contrato debe describir claramente el procedimiento para compensar al Constructor por trabajos adicionales ordenados por el Inversor o el representante del Inversor. No debe haber dudas en el contrato así como en la autoridad de ordenar estos trabajos.

Nunca debe aceptar ejecutar trabajos adicionales a no ser que tenga una orden de trabajo clara. De todas maneras, encontrará de tanto en tanto que tendrá trabajos ejecutados que el Inversor, por alguna razón, se niega a pagar. El contrato debe especificar procedimientos razonables para presentar y resolver reclamos.

## **7. Rescisión del Contrato**

Al Constructor debe permitírsele rescindir el contrato si el Inversor no actúa o asume sus responsabilidades en el contrato. Debe haber un tiempo razonable en el que el Constructor pueda notificar su decisión de rescindir (Obviamente, el Inversor debe tener los correspondientes derechos, que ponen presión sobre el Constructor para la ejecución). Debe pagársele al Constructor por el trabajo realizado y por pérdidas de profit por el contrato remanente.

## **8. Proceso de resolución de disputas**

Usualmente, este es uno de las cláusulas más problemáticas en toda negociación de un contrato. Tenga en cuenta que si el Constructor tiene que ir a juicio para resolver una disputa con el Inversor, puede demandar varios años y el Constructor puede estar en desventaja. En contratos internacionales debe tratar siempre de lograr la aceptación de un arbitraje internacional – a pesar de que también puede ser un proceso prolongado.



## 9. Otros Riesgos Legales significativos

Todos los documentos del contrato deben ser cuidadosamente analizados al detalle por un abogado experimentado y otros riesgos potenciales que sean identificados deben ser mitigados.

### Socios (de Consorcios)

En un Consorcio, cada Socio es responsable por su parte de las obras – costo, terminación puntual y performance de las obras después de la terminación.

### Registro de seguimiento del Socio

¿Puede confiar en que el Socio actuará? ¿Ha trabajado previamente con este Socio?  
¿Qué pasa si se retrasa? ¿Qué pasa si no coincide con los requerimientos del Inversor?  
¿Quién se hará cargo del costo? ¿Tiene una alternativa para activar?

### Unión y diversas responsabilidades hacia el Inversor

El Inversor siempre requerirá que el Socio del Consorcio presente unión y diversas garantías por la performance del Consorcio. ¿Cuál es la compensación por daños al Inversor? ¿Qué más puede reclamar el Inversor del Consorcio? ¿Hay alguna limitación?

### d. Riesgos Financieros

El Análisis de Riesgo Financiero para ciertos proyectos, se deberá considerar principalmente cuando el inversor solicite algún tipo de financiamiento del proyecto al Constructor.

Generalmente, el término Inversor como se utiliza en esta sección, es sinónimo de los términos empleador, comprador, dueño, etc., por ej.: el “comprador” del contrato de obras.

#### A. Proceso de Análisis de Riesgo

Referirse al Análisis de Riesgo Técnico



B. Política Financiera

Exposición al tipo de cambio

La exposición al tipo de cambio puede resultar en alzas como en grandes pérdidas. Por esto, es esencial que sean correctamente manejados. Hay prácticas de eficiencia de costo e instrumentos para lidiar con este riesgo.

Si la moneda de un proyecto para costos e ingresos no coincide, existe una exposición al tipo de cambio. Puede existir una exposición anticipada en el mismo tiempo en que la oferta es entregada. La regla principal es hacer coincidir lo mayor posible las monedas de los costos y de los ingresos en el contrato.

La exposición durante el período de previo al inicio del proyecto

Las diferentes monedas se calculan normalmente con una tasa de cambio amplia durante el proceso de evaluación. Si los componentes del precio están basados en un/unos cambio/s fijo/s que no puede ser ajustado luego del inicio del inicio del proyecto un cambio posterior en las tasas aplicadas afectará el resultado financiero del proyecto.

Cuando los tipos de cambio son considerados en los cálculos preliminares, es importante notar que hay una diferencia entre tipo de cambio spot (por ej: hoy) y el forward (por ej: el futuro). Esta diferencia debe ser tenida en cuenta en el cálculo de los precios.

La exposición durante el período de ejecución del proyecto

Bajo la efectividad del contrato y/o cuando las proyecciones del cash flow del proyecto fueron determinadas, la exposición al tipo de cambio será neutralizada (riesgos equilibrados) físicamente.

Las transacciones son realizadas con fechas efectivas futuras, de manera de que coincidan con el cash flow del proyecto.

**2. Exposición a las tasas de interés**

Si el resultado financiero de un proyecto está afectado por los cambios de mercado de las tasas de interés, el proyecto/inversión posee un riesgo de tasas de interés.



### **La exposición durante el período de ejecución del proyecto**

Si un cambio en la tasa de interés del financiamiento conlleva a un costo incrementado de fondos que no pueden ser compensados, existirá una exposición que debe ser tenida en cuenta.

Si los cambios de la tasa de interés afectan el valor y/o los ingresos de una inversión, existirá una exposición que debe ser considerada. Las inversiones/activos que pueden ser considerados como holdings de largo plazo (por ej: Real Estate y compañías del Grupo que representan activos principales) serán financiados por tasas de interés de largo plazo.

### **3. Riesgo crediticio**

La constructora debe evaluar no solo la habilidad técnica, operacional, etc. de su Contraparte (Inversor, Subcontratistas, Proveedores) y Socios (en Joint Ventures, etc.) para ejecutar debidamente sus obligaciones, sino también si tienen la fortaleza y capacidad financiera para su realización. Los riesgos crediticios pueden ser acotados usando diferentes formas de seguridades colaterales, tales como contado, cuentas de fideicomiso, garantías de terceros, etc.

#### **El Inversor/Cliente**

El riesgo crediticio (incumplimiento) en el Cliente/Inversor debe ser considerado.

¿Pueden ser debidamente cumplidas sus obligaciones de pago según el contrato? ¿El Cliente posee un rating externo de crédito y/o puede, por otra parte, ser considerado un riesgo crediticio razonable? Si no, ¿qué tipo de seguridad debe el constructor considerar – pagos por adelantado, un cronograma de pagos, garantías bancarias, letras de crédito, otros?

#### **Subcontratistas/Proveedores**

De la misma manera, valuaciones de Subcontratistas/Proveedores deberán incluir un análisis del riesgo crediticio de la contraparte. Si requieren pagos por adelantado - ¿cómo puede asegurarse el dinero? Los mismos tipos de instrumentos como los mencionados más arriba (garantías, etc.) pueden ser aplicados aquí.



### **Socios de Joint Venture/Consortios/Asociación**

Esta categoría conlleva un riesgo crediticio especial que no debe ser pasado por alto. Si comparte un proyecto (y sus riesgos) con un Socio, es dependiente de la fortaleza financiera de ese Socio. Es de particular importancia cuando se entregan uniones y diversas garantías de terminación, el cual es normalmente el caso.

Algunas preguntas a ser realizadas son: ¿puede el Socio proveer su parte de capital de trabajo necesario (y si cambia el capital de trabajo adicional)? ¿Tiene la capacidad de bonos y garantías que su parte del proyecto requiere? Si no, ¿puede ser reemplazado o su parte reducida? Si así es, ¿habrá un costo extra para el constructor, etc.?

### **4. Costo marginal asignado en la evaluación previa**

Los elementos de costo para equilibrar/asegurar las diversas exposiciones de los items previos 1 – 3 deben ser incluidos en la etapa inicial del proyecto.

### **5. Cash flow**

El cash flow del proyecto es siempre un aspecto importante a considerar. Es un factor que puede ser influenciado de antemano, durante las etapas de negociación, estructurando los cronogramas más ventajosos dadas las circunstancias comerciales.

Si no existe un cash flow positivo, la operación debe ser financiada sea por el constructor con equity (o garantías) o por un tercero. Esto normalmente incrementa el riesgo de exposición y los costos.

Es esencial que las proyecciones del cash flow sean realizadas durante la etapa de oferta y, en lo sucesivo, durante las varias fases del proyecto de manera que los riesgos y costos financieros puedan ser apropiadamente calculados, asignados, transferidos y monitoreados.



### **C. Riesgo de Contraparte y Político**

El riesgo de Contraparte – Político constituye varias formas de exposición al riesgo para el Constructor, teniendo una principal influencia en la operación respectiva, la compañía. En la Política Financiera (“la Política”), una sección está dedicada a explicar estos riesgos y cómo se manejan. Para información detallada sobre Riesgo de Contraparte y Político, referirse a la Política Financiera.

Debajo se detallan los criterios mínimos que deben ser aplicados para completar los requerimientos del Análisis previos del constructor.

#### **1. Limitación del riesgo contractual**

Medidas a ser aplicadas:

Aplicación de los “Procedimientos de manejo de riesgo para limitar los Riesgos de Contraparte y Políticos”, de manera de limitar lo más posible la exposición dentro de términos comerciales razonables.

#### **2. Riesgo de Contraparte y Político en Contrato (“CPRC”)**

Después de que el riesgo haya sido limitado según el ítem 1 más arriba, el monto de CPRC debe ser calculado. A partir de entonces, el CPRC debe ser o bien transferido externamente o retenido acorde a “la Política”.

#### **3. Costo de riesgo asignado/provisionado**

Dependiendo de la etapa del proyecto en que se realice el ORA, el costo por cualquier transferencia externa del riesgo y la provisión por el CPRC retenido serán considerados, o bien en el precio de la oferta o en la evaluación de las operaciones presentes.

### **D. Garantías y Bonos**

La emisión de varios tipos de garantías, garantizando la performance esperada de nuestras obligaciones contractuales (“Garantías”), es un elemento necesario para el



negocio. Los Clientes, otras Contrapartes, financieros externos y otros (Beneficiarios) pueden requerirlo.

Una garantía puede ser expedida al Beneficiario, ya sea directamente la constructora o bien por un banco o compañía aseguradora (“Garantía Bancaria”) a cambio de una indemnización.

Las garantías conllevan un costo directo y un riesgo para el constructor. Por esto, se requiere un manejo del riesgo sólido y eficiente.

### **1. Términos y condiciones de garantía**

Los términos y condiciones de las garantías e indemnizaciones deben ser chequeadas por un abogado. Es esencial asegurar que la Garantía no cree obligaciones mayores para las que surgen del contrato original subyacente.

Especificar todas las garantías contractuales y describirlas.

### **2. On demand (incondicional) o condicional**

Las garantías en las que el emisor está obligado a hacer efectivo el pago a un Beneficiario cuando se lo pide por primera vez y sin condiciones especiales a ser cumplidas, son conocidas como garantías “on demand”. Estas garantías conllevan un riesgo substancialmente mayor y un costo más alto para el constructor, por lo que deben ser evitadas.

### **3. Limitación del Riesgo**

En la sección Garantías y Bonos en la Política, hay un análisis práctico que debe ser usado

## **E. Gestión de riesgo y seguro**

### **1. Seguros estructurados y tomados por el constructor**

Todos los programas de seguros que son requeridos para cubrir razonablemente las exposiciones al riesgo del proyecto, deben ser estructuradas, arregladas y ubicadas.



## **2. Participación del constructor como aseguradores directos o reaseguradores del riesgo**

Cuando sea posible, las compañías aseguradoras del constructor deben ser usadas para todas las transacciones de aseguramiento.

## **3. Niveles de cobertura (sumas aseguradas y condiciones)**

La cobertura para Riesgos de Propiedad (activos físicos tales como obras de construcción, edificios, equipamiento, etc.) será sobre la base de todo el valor/reemplazo, para habilitar que los activos sean readmitidos en su condición inmediata previa a la pérdida. Las políticas de pasivo deben tener límites adecuados considerando la naturaleza del negocio del proyecto y la exposición al riesgo, prácticas de mercado (locales y globales) y disponibilidad en términos comerciales razonables.

Las políticas deben ser escritas en amplios (cobertura amplia) términos y condiciones.

## **4. Calificación de riesgo del asegurador (seguridad)**

Es muy común que sucedan reclamos de seguros y sean saldados muchos años después de que la póliza de seguro fue emitida. Existe un riesgo de exposición al crédito/incumplimiento. Por esto, deben usarse solo compañías de seguro con capacidad de pago ante reclamos calificadas "A" (Standard & Poors) como mínimo, o una calificación similar de una institución reconocida.

## **F. Otros**

A ser considerado en una base de caso por caso.

## **e. Exposición Pública**

### **A. Proceso de análisis de riesgo**

Referirse al Análisis de Riesgo Técnico – Guía de Checklist



## **B. Aspectos Ambientales**

El impacto ambiental de los proyectos de cierto tamaño ha sido, a menudo, evaluado en un Análisis de Impacto Ambiental (AIA) que generalmente es accesible al público. En muchos lugares se requiere el AIA por ley para cierto tipo de proyectos. El AIA puede ser una fuente de información importante para identificar los aspectos ambientales destacables en un proyecto. Sin embargo, debe notarse que la calidad de los AIA pueden variar considerablemente. Esto tiene que ser tenido en cuenta cuando se utilizan en el Análisis de Riesgo.

### **1. Impacto ambiental significativo**

El impacto de un proyecto puede ser en la forma de los recursos naturales que son usados, destruidos o afectados, o bien contaminación del agua y aire, o bien ruido. En cada caso, debe realizarse una estimación de la magnitud de manera de obtener un entendimiento en el sentido de si puede ser considerado significativo o no. En la mayoría de los casos esto es regulado por la legislación nacional, lo cual significa que debe existir un permiso u otra verificación de un procedimiento formal.

Obviamente, todos los proyectos tienen un impacto en el ambiente. El Análisis debe dar un entendimiento de la magnitud y de cómo varios grupos de presión pueden percibir esto.

### **2. Relaciones con Clientes**

Las relaciones con Clientes son frecuentemente reguladas en un contrato. En este proceso, es importante clarificar responsabilidades de aspectos ambientales y cómo pueden afectar nuestras operaciones, responsabilidades legales y la percepción pública. Los aspectos importantes son la responsabilidad de permisos y las relaciones con autoridades supervisoras. En el caso donde el Cliente tiene varios Contratistas trabajando en los mismos linderos, las responsabilidades entre Contratistas deben ser claras.



### **3. Cadena de abastecimiento**

Las cadenas de abastecimiento son interrelaciones complejas entre un amplio rango de compañías. La constructora puede y es afectada por las acciones de Proveedores directos e indirectos. Debe hacerse una evaluación de los riesgos que nos pueden provocar las malas prácticas de nuestros Proveedores. Un sistema documentado de gestión ambiental Proveedor/Contratista puede, usualmente, manejar eficientemente los riesgos ambientales.

Deben determinarse los arreglos contractuales posibles para manejar estos riesgos. También deben ser consideradas otras acciones como capacitación / información dirigida a los Proveedores.

### **4. Suelos contaminados**

Las situaciones legales relacionadas a suelos contaminados son, generalmente, muy complejas y requieren averiguaciones especiales. Dos casos principales pueden ocurrir:

Primero, estamos trabajando como Contratista en una tierra que está contaminada pero no es nuestra. En este caso debemos evaluar los riesgos que esto puede causar para nuestras operaciones incluyendo el uso final del material contaminado que estamos manipulando.

Segundo, estamos comprando o vendiendo la tierra. En ambos casos debe realizarse una "Due Diligence" salvo que, basado en la historia pasada, sea obvio que esto no sea necesario.

Están disponibles las soluciones de Seguro para tierras contaminadas pero deben ser cuidadosamente evaluadas.

## **C. Aspectos Socio-políticos**

### **1. Derechos Humanos**

Los Derechos Humanos son los derechos universales que toda persona goza y deben ser protegidos. Dichos derechos son venerados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos adoptada por las Naciones Unidas en 1948. La declaración cubre dos amplios grados de derechos: Derechos Civiles y Políticos; y Derechos Sociales y Culturales. Las



convenciones Internacionales pueden proveer guías valiosas en responsabilidades. Es, sin embargo, un área muy sensible y compleja y el Ministerio de Asuntos Externos (o equivalente) es una fuente de información confiable.

## **2. Involucramiento de la Comunidad**

Los aspectos de la comunidad local cubren un amplio rango de actividades, las cuales, si no son tratadas correctamente, pueden ir en detrimento del proyecto. Por otro lado, puede ser un valor para el proyecto para tener buenas relaciones con la comunidad que están basadas en el entendimiento de sus inquietudes. Construir la confianza de la comunidad requiere, sin embargo, consistencia y compromiso a largo plazo.

## **3. Ética**

La política ética de la constructora dice, "La empresa mantendrá un alto standard de ética que respete los valores nacionales y locales". El riesgo de evaluación debe focalizarse en situaciones donde pueden existir presiones para desviarse de esta política.

## **4. Relocación**

La necesidad de relocalizar habitantes locales es una situación que ocurre en conjunción con la construcción de represas para plantas generadoras hidroeléctricas y otros grandes proyectos. Estos aspectos son generalmente controversiales y deben ser tratados como tal. Normalmente, se realiza un análisis de impacto ambiental en las etapas tempranas de dichos proyectos. El Banco Mundial y la Comisión Mundial de Represas tienen guías sobre cómo deben evaluarse los aspectos de la relocación en este proceso.

## **5. Importancia de conflictos locales/regionales**

Cuando ocurren conflictos locales/regionales son frecuentemente muy serios en muchos aspectos. El más importante es, por supuesto, la seguridad del personal y, por ejemplo, riesgos de secuestros. Existen también, sin embargo, otros aspectos que deben ser considerados. Uno es que nuestro nombre sea usado para atraer la atención del público



nacional o internacionalmente. El Ministerio de Asuntos Externos (o equivalente) es una importante fuente de información.

## **D. Aspectos de Personal**

### **1. Práctica laboral**

Las relaciones de la Constructora con los empleados deben ser caracterizadas con una perspectiva basada en los derechos de equidad individual sin distinción de raza, religión, sexo o trasfondo étnico.

Los riesgos a evaluar son los de violar reglas culturales, étnicas, religiosas o legales.

Infringir las costumbres, leyes o reglas informales en relación con representantes de empleados y organizaciones del gremio puede devenir en huelgas y otras acciones ofensivas.

Las reglas en el mercado laboral local deben ser respetadas.

Habrán rutinas establecidas para capacitación e información a los empleados y sus miembros familiares.

### **2. Salud y seguridad industrial**

La salud y las líneas directivas de seguridad deben ser elaboradas y cumplidas por todos los empleados. El equipo de protección debe ser usado. Deben tomarse medidas proactivas para proteger la salud y la seguridad. Debe establecerse un plan de acción para atender accidentes, enfermedades y afecciones.

El Personal y los miembros familiares que lo acompañan, deberán ser informados sobre los riesgos. Un plantel de salud y cuidados médicos deben estar disponibles.

### **3. Seguridad**

Los riesgos por inseguridad del personal en países en guerra o que experimentan conflictos internos deben ser analizados.

Considerar riesgos de secuestro, robo, violencia y otras acciones criminales contra el personal y sus familiares.



Se debe adherir al manual de seguridad general de la empresa. Se preparará un manual específico de seguridad para el proyecto. El personal y sus familiares deben ser informados sobre los riesgos en la etapa de reclutamiento.

## **E. Comunicación y aspectos de información**

Pro actividad

Las operaciones que afectan las vidas de las personas muy importantes, están siempre en riesgo de ser expuestas a críticas. Para ser creíble en aspectos tales como responsabilidad de medio ambiente, se requiere una actitud positiva y asertiva a través de toda la operación.

Una actitud defensiva cuestionar problemas ambientales, culpar a los críticos, etc. está destinada a fracasar.

Un mejor acercamiento consiste en admitir problemas tratando de acatar las regulaciones y cooperar con los críticos (autoridades públicas, organizaciones, etc.). A fin de cuentas, el riesgo existe cuando se es un seguidor pasivo en lugar de ser un líder.

La compañía proactiva está caracterizada por una posición al frente y un rol promocionando desarrollos positivos. Dicha compañía previene las críticas, dispone apertura y mantiene un diálogo abierto con su personal, acepta comunicados de prensa e integra la consciencia del medio ambiente a través de las operaciones.

Esto crea buena voluntad y crea una ventaja sobre la competencia en un mercado global donde la sustentación moral, ética y ecológica esta crecientemente focalizada. También protege los intereses del proyecto como también le agrega valor.

Por lo tanto, el análisis debe revisar en las diferentes fases del proyecto donde un problema, o mejor aún algo positivo, puede ocurrir. Cada uno de estos problemas u oportunidades positivas deben ser analizados separadamente y ser considerados en un acercamiento proactivo a las diferentes audiencias objetivo.

## **2. Audiencias**

Estamos viviendo en una constante simbiosis con muchas partes con las que tenemos que comunicarnos: empleados, clientes, inversores, prensa, autoridades públicas,



organizaciones (por ej.: organizaciones ecológicas), socios, el público o simplemente gente que vive en la zona donde nuestro proyecto se está llevando a cabo. Para cada una de estas audiencias debe evaluar en el análisis las respectivas necesidades/intereses de información nuestra, la necesidad de un diálogo como también su interés por tener un diálogo.

### **3. Comunicaciones de Crisis**

Una crisis en los medios puede tener un impacto tremendamente negativo.

Determinando la respuesta de la organización antes de que la crisis ocurra, el personal puede entrenarse para responder mejor ante una crisis.

Los siguientes son algunos consejos generales:

- Actúe en concordancia con el peor escenario posible. No se tiene a creer que pasará desapercibido. Si las medidas de respuesta de la empresa son insuficientes, el mundo circundante nos criticará por insensibilidad y descuido.
- Sea comprensivo y muestre respeto por todas las personas involucradas. Sus miedos son reales a pesar de que inicialmente los considere irrazonables e infundados.
- Aproveche las iniciativas de comunicaciones rápidamente asegurándose que la empresa se constituya en la fuente de información confiable. Centralice la información tal que pueda ser dirigida por una o dos personas que se relacionen con los medios.
- Considere a los medios como una herramienta con la que puede mitigar los efectos de la crisis enviando información a aquellos afectados. Esto requiere buenas relaciones con los medios y un alto grado de apertura y habilidad para abastecer a los periodistas con información relevante en varias formas.
- Ser abiertos a los hechos, pero abstenerse de decir más de lo que realmente se sabe que es verdad. No especule, al contrario, refiérase a los asuntos como “todavía no se sabe”.



- Identificar críticos/opponentes y escuchar sus argumentos. Determine una estrategia individualmente por cada uno (contra argumentos, la posibilidad de ganarlos a la posición de la empresa, etc.)
- Sea claro y directo. No deben usarse términos técnicos o jergas en información sobre “la crisis”.
- Practique – unos simples ejercicios de crisis son un seguro sin costos. Estos ejercicios revelaran fallas en la preparación y crearán consciencia de crisis a lo largo de la organización.

En el análisis, debe planear para lo peor y por consiguiente tener un plan de crisis para el proyecto. En las líneas directivas del Grupo para la Gestión de Crisis pueden encontrarse más información sobre el manejo de crisis.

#### **f. Otros Riesgos**

A ser considerado en una base caso por caso.

El análisis de riesgos de los proyectos que hacen las empresas para que sea efectivo, debe medir los riesgos y oportunidades de forma cualitativa, y donde fuese posible, de forma cuantitativa, para que tanto el riesgo como el beneficio sean equilibrados para esto, es importante que el equipo responsable de la preparación de la oferta además de los riesgos destaque las oportunidades y las tenga en cuenta al evaluar las mismas.

En caso de que el proyecto se ejecute, es de crucial importancia que el equipo que tendrá a su cargo la ejecución del proyecto esté consiente de los riesgos y las oportunidades que se han identificados en la oferta de modo que tales riesgos y oportunidades sean incorporados a la planificación para la ejecución del proyecto, y registrados en el registro de riesgos.

Dado que es improbable que se puedan mitigar todos los riesgos identificados, el margen económico considerado en la oferta, la constructora debe apuntar a equilibrar los riesgos y las oportunidades con el beneficio de modo que refleje el nivel de riesgo comprometido.

El manejo o gestión del riesgo consiste concretamente en la aplicación de algunas de las siguientes acciones para contrarrestar la amenaza de ocurrencia del riesgo o eliminando o reduciendo en lo posible el impacto sobre el Proyecto:



- Evitar
- Transferir
- Mitigar
- Aceptar

Evitar – Comprende tomar acciones con el propósito de que el incidente de riesgo ya no logre impacto sobre los resultados de un proyecto. Esto se puede lograr mediante un cambio en la forma de llevar adelante las actividades relevantes, ej.: cambio de metodología, o modificando los objetivos, en el caso más extremo luego de este análisis se puede llegar a la conclusión de desistir del proyecto evaluado.

Transferir – Implica asegurar que el riesgo sea transferido, total o parcialmente a un tercero más apropiado para gestionar el impacto resultante del incidente de riesgo. Esto normalmente implica un acuerdo financiero (“prima de riesgo”) entre el proyecto y un tercero, ej: prima de seguros, garantía financiera o provisión contractual, o un sub-contrato, o transferencia al Inversor.

Mitigar – Implica un término general para reducir las probabilidades y/o impactos de un incidente adverso, ej: elegir una metodología de construcción más robusta o establecer un condicionante o calificación en la oferta limitando la responsabilidad a nuestro cargo o incorporando en los costos una contingencia económica.

Aceptar – Comprende planificar formas con las cuales se gestionaría el incidente, en caso de ocurrir, antes que intentar influenciar su probabilidad ó impacto. Esta sería la estrategia a implementar en los casos donde se conoce que el efecto del riesgo estaría lo suficientemente controlado como para aceptarlo.

Tanto la mitigación como la aceptación pueden significar costos adicionales, los cuales se deberán incluir dentro de la oferta.

Para entender mejor se define definen los siguientes términos:

Riesgo / Oportunidad: Todo evento incierto que tiene probabilidad de causar un impacto sobre los objetivos de un Proyecto.

Evaluación del riesgo / oportunidad: Un proceso que define las características del riesgo / oportunidad y determina su probabilidad, impacto, y, cuantificación donde sea factible.



**Gestión de Riesgo del Proyecto:** Un proceso que gestiona los riesgos y oportunidades durante todo el ciclo de vida de un proyecto.

**Respuesta al Riesgo:** Son las medidas utilizadas para minimizar los riesgos y optimizar las oportunidades ya que existen eventos que pueden significar un impacto positivo sobre los resultados de un proyecto (oportunidades).

**Contingencias de Riesgos:** Son sumas de dinero incorporados al presupuesto de oferta, utilizados para minimizar las consecuencias financieras luego de un incidente.

**Condicionamiento:** Es toda cláusula, salvedad y/o calificación que se incluye en una oferta o documento contractual con el propósito de limitar y/o precisar la responsabilidad a cargo de la constructora

El análisis se basa en la consideración y/o elaboración de los siguientes Riesgos.

En la descripción de riesgos vemos que se toman y consideran distintos riesgos y algunos resaltan con una importancia mayor, entre los que se encuentran el riesgo de la mano de obra directa y su relación con los sindicatos locales.

Esto da la pauta de la incidencia que tiene este aspecto en la viabilidad y relación con los gremios.

El objeto de presentar el completo análisis de riesgo fue mostrar la relativa poca importancia que se le da al tema gremial. De la evaluación exhaustiva descripta previamente, que fue hecho por una empresa de construcción internacional con una actualización local, podemos percibir que el tema sindical es uno más entre tantos no dándole la importancia fundamental que tiene en Argentina actual.

Por lo tanto como se vio es importante destacar que en los estudios de evaluación de proyectos los temas sindicales pueden estar sub-valorados, con las consecuencias que esto puede tener en el proceso de desarrollo de los proyectos, que en los casos extremos podría producir la cancelación de un proyecto.

Un ejemplo de la evaluación se puede ver en el proyecto minero Potasio Río Colorado de la empresa Vale (brasileña) ejecutado en el sur de la provincia de Mendoza de unos USD 5.000 millones en donde unos de los problemas graves fueron los conflictos



sindicales <sup>18</sup> como lo indica el diario uno de Mendoza con el título “*Un proyecto minero en el Sur quedó amenazado por una guerra sindical interprovincial*”. Este proyecto finalmente fue cancelado dejando sin empleo a más de 4.000 trabajadores y en los ámbitos de la construcción se dice que uno de los temas fueron los excesivos requerimientos sindicales, no solo por los altos salarios, sino por una cantidad de gente solicitada que no cumplía ninguna función y que debieron ser tomadas en función de mantener la denominada “Paz social”.

---

<sup>18</sup> Recuperado el 27/12/2017 del Diario Mendoza tomado el 27 de diciembre  
<https://www.diariouno.com.ar/pais/un-proyecto-minero-el-sur-queda-amenazado-una-guerra-sindical-interprovincial-20110116-n84226.html>



## CAPÍTULO VI

### 6. ENTREVISTAS (EMPRESAS, GREMIALISTAS, INVERSORES Y OBSERVADORES OBJETIVOS)

Se mantuvieron conversaciones/entrevistas con representantes de relaciones con el gremio de algunas empresas y se entrevistará a algunos secretarios gremiales.

Algunos de los entrevistados tanto de las empresas como los secretarios zonales prefirieron que no se mencionen sus nombres u otra identificación clara de su ubicación.

En las respuestas que se adjuntan se podrán ver visiones y opiniones que destacan la importancia de los sindicatos en la viabilidad de los proyectos:

#### a. Responsables de Relaciones Laborales de Empresas

Se mantuvieron reunión con tres importantes Gerentes de Relaciones Laborales que tienen relación cotidiana, negocian permanentemente con los sindicatos y son los que trasladan los intereses de las empresas a los sindicatos y viceversa.

Los entrevistados que figuran a continuación brindaron sus respuestas y para contextualizar sus respuestas se agrega una muy breve descripción de su experiencia y estudios.

#### **José Agustín Carro (JAC)**

Licenciado en Relaciones del Trabajo, Laborales, Empleos, Remuneraciones desde 1997.

Ha sido Gerente de Relaciones Laborales / Recursos Humanos en las siguientes empresas:

McKee del Plata

Bonafide

Molinos Río de la Plata

Electroingeniería

Skanska y



Enap Sipetrol Argentina entre otros

**Pxxx Txxxx (PT)** (pidió anonimato)

Ingeniero Industrial desde 2008.

Ha estado vinculado con la construcción y en las Relaciones Laborales en las siguientes empresas:

Gas Camuzzi

Loma Negra

Infá S.A.

Isolux entre otros

**Federico Micheletti (FM)**

Abogado desde 1998.

Ha estado vinculado con la construcción y en las Relaciones Laborales en las siguientes empresas:

Grupo Isolux Corsán

Ministerio de Seguridad de la Nación

Skanska

Halliburton

A continuación, se pueden ver las preguntas y respuestas:

**1. ¿Qué aspectos analiza con el sindicato local previo al inicio de un proyecto?**

**JAC**

Los aspectos fundamentales que se deben analizar con el gremio tienen que ver con temas relacionados con la curva del personal, condiciones de trabajo (comenzando por lo que ellos consideran básico como transporte y servicio de comedor) y temas salariales. En los proyectos importantes es muy habitual que deba acordarse salarios y/o beneficios que son



adicionales a los ya previstos en el Convenio Colectivo 76/75 que es el que determina los salarios básicos de la actividad. Esto se suele materializar en un Acuerdo de Obra homologado por el Ministerio de Trabajo.

Al mencionar curva de personal, no quiero omitir que aquí hay 2 visiones que tienen que ver con empleo y empleabilidad, esto teniendo en cuenta que el Convenio obliga a las empresas a utilizar la bolsa de trabajo del sindicato y no siempre las personas inscriptas en la bolsa cumplen con las competencias requeridas para las posiciones a cubrir. Otro punto importante es la generación de actividades de capacitación, en especial cuando son proyectos de larga duración. Por último y esto no es un orden de importancia, Seguridad, Higiene y Medio Ambiente no pueden faltar en la Agenda. En resumen, se requiere de un análisis integral, que requiere varias reuniones ya que muchos de los aspectos mencionados requieren de discusión, y negociación para poder llegar a un consenso.

## **PT**

Los aspectos que en general se analizan a la hora de comenzar una obra son diversos en función de la magnitud del proyecto. Los temas más recurrentes son: duración de proyecto y jornada laboral, cantidad de mano de obra a incorporar y el mix a ingresar entre personal de la bolsa de UOCRA y la empresa, remuneración de los operarios, donaciones de la empresa para fechas claves (día de la construcción, día del niño, etc) y los elementos que forman parte de la “paz social”

También se analizan los aspectos relacionados con la seguridad, en este punto se plantean las políticas de alcohol y droga.

Otros de los puntos a analizar son las condiciones de obra, sanitarios, lugares de refrigerio, comedor, etc

## **FM**

Con respecto a mi actividad que es la industria del Oil & Gas, estamos en un momento muy complicado dada la baja actividad que existe con el precio del crudo en Medianito que es un indicador que se utiliza para la Provincia de Neuquén que tiene un precio diferencial al precio del mercado mundial, de igual modo ocurre con el crudo pesado de Chubut que tiene un precio interno aún más bajo que el de Medianito, esto está ligado por



un precio que el estado Argentino subvenciona para que no se caiga totalmente la actividad en el País, con el nuevo cambio de gobierno se está tratando de hacer rentable esta actividad y es por ello, que están tratando de implementar una adenda al convenio colectivo de trabajo para la Provincia de Neuquén, quien tiene más probabilidades de extraer el crudo no convencional la denominada Vaca Muerta. La premisa de la adenda es bajar los costos laborales, ya que esta actividad tiene un sobre costo que no tiene ningún sindicato en el mundo que es pagar las horas extras cuando el personal está durmiendo en el yacimiento, estas horas extras son las denominadas “horas taxis” y otros desvíos de menor importancia, no pero no es menor a la formación de los costos laborales. Por todo lo expuesto se evidencia que esta industria es muy poco atractivo ante los inversores, dado los altos costos, más las conflictividad esta existe por los intentos de incorporar estas nuevas modalidades de compensación.

## **2. ¿Qué influencia considera que tienen los gremios en la viabilidad de un proyecto de construcción/montaje de Oil & Gas en Argentina’?**

### **JAC**

El gremio es un actor muy importante. La mayoría del personal directo que participa en un proyecto de ese tipo, es afiliado al gremio con lo cual se convierte en uno de los aspectos claves para la viabilidad del proyecto.

### **PT**

Los gremios en la Argentina tienen incidencia a la hora de ejecutar un proyecto, más allá del sector. Por eso es necesario establecer condiciones previas a la ejecución del mismo y analizar factibilidad en el momento oportuno. Una de las situaciones que sucede con frecuencia es que los gremios soliciten un valor por hora superior al que establece el convenio colectivo vigente, esta situación puede atentar contra la factibilidad de un proyecto.

### **FM**

Sumamente importante en el éxito de la cada una de las operaciones a realizar, ya que sin el previo consenso de cómo se van a encarar las operaciones de la mano de los delegados



de personal de cada una de las empresas, sería muy complicado ya que los mismos se involucran desde el personal que tiene que ir o de cuestionar el servicio de catering, etc.

**3. ¿Qué restricciones, en general, tienen los sindicatos locales a la hora negociar?**

**JAC**

Más allá del tema salarial que obviamente es clave, el tema del empleo es la principal restricción. En épocas de gran actividad y escasez de mano de obra calificada, por la necesidad política de ser el proveedor de dicha mano de obra. Por otro lado, por cuestiones políticas, ya sea por disputas intra o intersindicales, deben mostrar logros en los temas claves.

**PT**

Los sindicatos locales llevan adelante las negociaciones en función de sus propios intereses. Las restricciones que pueden tener están relacionadas con el nivel de actividad de la zona. En algunos lugares la falta de mano de obra especializada es una restricción que puede llegar a tener.

**FM**

Los sindicatos de esta industria no tienen ningún tipo de restricciones alguna

**4. ¿Qué restricciones tiene la empresa a la hora de negociar con los sindicatos?**

**JAC**

Principalmente Costos, Plazos, y Calidad, en definitiva, todos relacionados con el cliente.

**PT**

Las empresas se encuentran desprotegidas por parte del estado, durante los últimos años el ministerio de trabajo le dio mucha libertad a los gremios.



Por una parte la UOCRA tiene una bolsa de trabajo cada vez más grande ( por la crisis del país) y esto hace que presionen para incorporar este personal a los proyecto en curso y así descomprimir la presión en su sindicato.

Por ello es muy importante dialogar con el gremio en la etapa de factibilidad del proyecto para conocer sus necesidades e indicarles la magnitud y capacidad del proyecto.

**FM**

Muchas ya que la negociación previa y por sobre antes de comenzar una importante operación se trata de ver la viabilidad de todas las variables desde el personal hasta el transporte de personal.

**5. ¿Considera que el estado debería participar en las negociaciones para un proyecto determinado gremio-empresa?**

**JAC**

Supongo que estamos hablando de un proyecto donde Estado tiene algún tipo de participación o directamente obra pública. De todas formas no creo que deba intervenir en forma directa. Si en determinadas circunstancias puede operar en forma discreta como mediador o facilitador.

**PT**

Creo que es importante el accionar del ministerio de trabajo cuando no hay un entendimiento entre la empresa y el gremio. Para determinados proyectos el gremio exige un salario por sobre el valor fijado por el convenio y las empresas tienen poco o margen ningún de negociación.

Por otro lado cuando la obra es pública y los fondos son del estado el accionar del ministerio de trabajo debería ser mucho mas fuerte de lo que es.

**FM**



En nuestra industria y con este nuevo gobierno están tratando por todos los medios legales a su alcance para frenar el accionar desmedido de los últimos años, este no es un tema menor, pero los mismos sindicatos esgrimen que los gobiernos pasan y ellos seguirán estando, pero es la primera vez que veo en los últimos 15 años que quieren ponerle límites a los sindicalistas.

**6. ¿Cuál es el marco legal en la que se encuadra la negociación?**

**JAC**

Tratándose de un proyecto de construcción, La Ley de la Construcción 22.250 (que actúa en forma supletoria con relación a la Ley de Contrato de Trabajo), Convenio Colectivo de Trabajo 76/75, y las normas que regulan la negociación colectiva en lo que hace a Acuerdos Colectivos de Empresa y Gremio.

**PT**

Todas las negociaciones se encuadras en el convenio colectivo de trabajo que aplique, la ley 22250 y la ley de contrato de trabajo.

Muchas ciudades de la secretaria de trabajo no tiene un rol de mediador, sino que está mas al servicio del gremio.

**FM**

Para la Provincia de Neuquén, Rio Negro y La Pampa: Los CCT 644/12 y 637/11.

Para la Provincia de Chubut: Los CCT 605/10 y 611/10

Para la Provincia de Santa Cruz y Tierra del Fuego: Los CCT 643/12 y 611/10

Para la Provincia de Mendoza, Salta, La Rioja, San Juan: Los CCT 643/12 y 641/11

**7. ¿Qué puntos considera se deben tener en cuenta en la negociación?**

**JAC**



Todos los que he mencionado en la respuesta a la pregunta 1. Pero además debo marcar dos aspectos muy importantes como marco general. Por un lado, es importante que Recursos Humanos disponga del histograma del proyecto para manejar un timing adecuado. Por otro lado, antes del primer contacto con el gremio, informarse minuciosamente de toda la situación de la Seccional de Uocra correspondiente al proyecto, las características del Secretario General de la misma, y la social y política de la zona de contexto del proyecto.

**PT**

El primer punto a tener en cuenta es el salario pautado por hora trabajada. Luego se debe considerar los elementos que forman parte de la “Paz Social”. Luego de definidos estos dos puntos se debe establecer reglas claras en cuanto al rendimiento laboral, este punto se debe dejar en claro la composición de la dotación de obra (cuantas personas ingresan por la bolsa de trabajo de uocra y cuantas ingresan reclutadas por la empresa)

**FM**

Es una pregunta muy particular, ya que dependerá de que tipo de empresa esta, que tipo de liderazgo tenga en la empresa en el mercado donde actúe, como así también depende de los CEO de cada empresa que posición tomen al momento de negociar, existen muchos perfiles, al igual que la persona del departamento de Relaciones Laborales tiene como su perfil de negociador.

**b. Dirigentes Gremiales**

Luego de insistir a través de distintos métodos se logró que al menos 2 dirigentes gremiales pudieran responder las consultas. Para que respondieran las consultas el compromiso fue que no sean mencionados, por miedo y/o precaución según sus propias palabras.

Los secretarios gremiales entrevistados están o estuvieron en contacto con los responsables de las relaciones laborales de empresas antes mencionados.



A continuación, brindaron sus respuestas y para contextualizar sus respuestas se agrega una muy breve descripción de sus experiencias y estudios.

### **Secretario Zonal A1**

Dirigente Gremial, Secretario General de una de las Seccionales más fuertes de UOCRA en la Zona A, con más de 25 años al frente de la misma en un contexto de fuerte industria petroquímica, automotriz, y siderúrgica, lo cual hace que predominen las obras de la rama electromecánica.

#### **1. ¿Qué influencia considera que tienen los gremios en la viabilidad de un proyecto de construcción/montaje de Oil & Gas en Argentina’?**

### **Secretario Zonal A1**

Nosotros como Organización gremial consideramos que en una relación de partes bien entendida, el gremio debe ser socio estratégico de un proyecto de construcción, asegurando así las condiciones de empleo, de salarios relacionados con la complejidad de las tareas, y el avance de los trabajos en tiempo y forma. Esto interesa tanto a la empresa como a los compañeros trabajadores constructores, por eso hablamos de sociedad estratégica

### **Secretario Zonal 2**

#### **2. ¿Qué aspectos analiza con la empresa constructora previo al inicio de un proyecto?**

### **Secretario Zonal A1**

Hay una complejidad de temas que se deban abarcar. Los tiempos de avance, para ver la disponibilidad de mano de obra de nuestra bolsa y a la vez manejar la expectativa de nuestra gente. Ver cómo encaja el proyecto junto a otros similares que se estén construyendo en la zona. De cajón los salarios y las condiciones de trabajo como comida y transporte teniendo en cuenta que la mayoría de estas obras de hacen fuera del ejido urbano.



**Secretario Zonal 2**

**3. ¿Qué analiza del inversor/dueño del proyecto?**

**Secretario Zonal A1**

La confiabilidad, sus antecedentes en el cumplimiento de compromisos y su política respecto a los trabajadores. Esto es lo que predispone a comenzar una relación desde el diálogo o desde prepararse para el conflicto.

**Secretario Zonal 2**

**4. ¿Qué restricciones, en general, tienen los sindicatos locales a la hora negociar?**

**Secretario Zonal A1**

Depende. En épocas como las actuales el tema es ubicar la gente. Para nosotros no dar satisfacción a los compañeros que se congregan en la Seccional a la espera de un puesto de trabajo. En otras épocas el tema fuerte es el mismo, pero desde la mirada de contar con la gente calificada suficiente. El otro tema fuerte es satisfacer las expectativas salariales de la gente sin caer en conflictos sin salida.

**Secretario Zonal 2**

**5. ¿Qué restricciones cree que tiene la empresa a la hora de negociar con los sindicatos?**

**Secretario Zonal A1**

Las Empresas seguramente tienen un presupuesto como limitante. A veces los limitan sus propias políticas. Pero también deben recordar que están los plazos y los requerimientos de calidad. Las empresas conducidas con una estrategia clara entienden que las limitaciones se superan con salarios justos, buenas condiciones de trabajo y trabajo seguro.

**Secretario Zonal 2**

**6. ¿Considera que el estado debería participar en las negociaciones para un proyecto determinado gremio-empresa?**



**Secretario Zonal A1**

Si lo hace debería ser para garantizar las condiciones mínimas que hagan al avance del proyecto satisfaciendo en forma equitativa a las partes.

**Secretario Zonal 2**

**7. ¿Cuál es el marco legal en la que se encuadra la negociación?**

**Secretario Zonal A1**

El marco es el Convenio Colectivo 76/75, pero entendiendo que esto es solo una base y que luego debe reconocerse los requerimientos de los grandes proyectos para reconocer salarialmente las capacidades y calificaciones que se exigen.

**Secretario Zonal 2**

**8. ¿Qué puntos considera se deben tener en cuenta en la negociación?**

**Secretario Zonal A1**

Todo. Todo lo que hace a la relación Empresa – Sindicato como representante de los trabajadores. Siempre está el salario por delante, pero todo es importante, una buena comida, buenas condiciones de transporte, Seguridad. También entendemos que la Empresas se preocupen por la productividad. Nosotros no le escapamos a este tema, pero las empresas deben entender que esto arranca de arriba para abajo, y no debe ser una excusa para precarizar condiciones de trabajo.

**c. Observador Objetivo**

Para poder darle una visión distinta a lo que puede ofrecer el propietario/financista o la empresa constructora o los gremios, se buscó un observador objetivo, para lo que se entrevistó Agustín Alvarez Rey que es periodista y cuenta con la siguiente experiencia:

Trabaja como columnista en Radio Nacional Argentina en el programa “Poné Primera” conducido por Román Letjman y trabajó en Tiempo Argentino, 360 TV, Radio América, Tardes Bárbaras, Miradas al Sur, dominical, director Eduardo Anguita entre otros medios y publicaciones.



Se le realizaron las consultas que se detallan a continuación:

**1. ¿Cuán importante pensás que es el acuerdo con el gremio para hacer viable un proyecto? Para un proyecto de Gas y Petróleo de envergadura**

Agustín considera que en este momento no es tan importante la incidencia de los sindicatos en los proyectos comentados, que luego de la década del '90 los sindicatos, en general, han perdido poder de fuerza. Aunque sí es importante para exigir que se cumplan los requisitos mínimos de los trabajadores que incluyen además del salario y condiciones de trabajo seguras

**2. ¿Cuáles otros aspectos crees que son importantes? ¿Cuál es el orden de importancia de estos?**

En la actualidad el aspecto más sobresaliente es el político, es el que tiene real incidencia en las cuestiones que viabilizan un proyecto. El tema gremial está subordinado a los vaivenes de la política y se acomodan a estos.

En otro nivel de importancia se encuentran los temas sindicales.

**3. ¿Qué aspectos pensas que analiza la empresa con el sindicato previo al inicio de un proyecto? ¿Local o a Nivel nacional?**

El sindicato tratará de bregar para poder “colocar” la mayor cantidad de gente de su zona y de su sindicato. Esto es debido a que, como vimos anteriormente, hay más de un sindicato en la zona y cada uno pretende que los trabajadores pertenezcan a sus gremios.

**5. ¿Qué influencia considera que tienen los gremios en la viabilidad de un proyecto de construcción/montaje de Oil & Gas en Argentina’?**

En general en los sindicatos luego de la década del 90 han perdido gran poder de negociación y están inmersos en un desprestigio en la opinión pública con lo cual han perdido bastante poder de influencia. Tal vez su influencia está dada en las obras de menor envergadura dentro del ámbito de las ciudades.



**6. ¿Qué restricciones, en general, pensas que tienen los sindicatos locales a la hora negociar?**

Las restricciones están dadas por la posibilidad de exigir dentro de un parámetro que no dañe más su imagen pública. La limitación también está por el lado de los acuerdos políticos que pueden tener a otro nivel los distintos niveles del sindicato.

**7. ¿Qué restricciones pensas que tiene la empresa a la hora de negociar con los sindicatos?**

Las empresas, dentro de la legalidad, la limitación que tienen están dadas por la ética, la ecuación económica/financiera de los proyectos.

**8. ¿Considera que el estado debería participar en las negociaciones para un proyecto determinado gremio-empresa?**

Claramente el estado debe participar en las negociaciones, principalmente a través del ministerio de trabajo, las municipalidades y organismos específicos de control bregando para que la empresa cumpla con toda la normativa vigente según corresponda.

**9. ¿Qué puntos considera se deberían tener en cuenta en la negociación?**

En nuestro país dadas las características particulares del sindicalismo, que es distinta de la mayoría de los otros países, en dónde a través de los diferentes gobiernos, sobre todo después del año 55, se les otorgó un poder muy importante en la estructura económica del país con una participación muy relevante. Este poder fue menguando a causa de la persecución, el encarcelamiento y el asesinato de sindicalistas, que luego de su apogeo en el 55, y sumado a que en la década del 90 el desprestigio creció exponencialmente, el punto más importante en una negociación para determinar la viabilidad de un proyecto está dada por los acuerdos políticos con las autoridades nacionales, provinciales y/o municipales. Si un dueño de un proyecto lo acuerda políticamente creo que el proyecto será viable.



### **Análisis de las Entrevistas**

El objetivo del análisis de las entrevistas a los interesados, tanto a secretarios gremiales, como responsables de relaciones laborales ha sido conocer el fundamento de las acciones, decisiones, así como también los intereses, los miedos y fortalezas que los movilizan. Los involucrados en las negociaciones saben que, además de negociar durante toda la etapa del proyecto, es probable que se crucen con pares, jefes o funcionarios en otras obras. Lo que hace es que las negociaciones tomen caminos difíciles de prever.

Lo más llamativo habiendo tratado de conversar con los secretarios gremiales fue la “extrema prudencia” en mencionarlos y ni hablar de entregar sus datos personales y las limitaciones en las respuestas. Tal vez por miedo a quedar expuestos sobre todo ante sus pares o jefes. Esto último hace que “off de record” las negociaciones sean diferentes en el sentido de que, muchas veces, hay otras “herramientas” que este grupo pone en la mesa de negociación que no son perceptibles a simple vista.

Respecto de los Responsables de Relaciones Laborales se ha podido percibir que, al tener más acotado el margen de negociación y contar con herramientas más estructuradas, como planes estratégicos empresarios e información privilegiada pueden manejar mejor las negociaciones, aunque esto no garantiza un resultado exitoso ni mucho menos, ya que estas limitaciones también pueden funcionar en el sentido inverso esto puede hacer escalar la negociación, cosa que los sindicatos desean y las empresas tratan de rechazar al máximo.

Finalmente, el “Observador Objetivo” o se el periodista tiene una visión panorámica de todos los gremios, no solamente el analizado en la presente tesis, sino de todo el arco sindical. Él, además de conocer las cúpulas gremiales de la Argentina, hace, tal vez, relativizar algunos temas puntuales de la UOCRA como inviabilizar un proyecto de Construcción en el Rubro de Oil&Gas en Argentina y por esta razón no considera que el sindicato pueda tener una incidencia importante en la viabilidad de los proyectos.



## 7. CONCLUSIONES

La presente tesis se inició con la premisa de realizar una investigación acerca de la incidencia de los gremios en la viabilidad de los proyectos de Oil&Gas en Argentina, en particular tratar de concluir la incidencia real de los sindicatos cuando los inversores y constructoras analizan los proyectos para decidir su ejecución o no del mismo.

Para tener en cuenta todos los aspectos que se investigó, la Construcción en Argentina, y en el Oil&Gas y el sindicalismo argentino y en el Oil&Gas. También se analizó bibliografía de características de las negociaciones.

Otro aspecto estudiado han sido las entrevistas con distintos interesados en la ejecución de los intereses como ser sindicalistas y responsables de relaciones laborales de empresas constructoras y de inversores para ver lo que tienen en cuenta.

Para terminar un panorama completo se ha hecho un pormenorizado análisis de la evaluación de riesgo de una empresa constructora y los puntos que esta tiene en cuenta y se detectó que no está siendo estudiado con la profundidad que merecería el tema.

Si bien, según la Asociación de Pymes para la Construcción de la Provincia de Buenos Aires la incidencia de la mano de obra es del 41,1%, no se ha encontrado información que analice este tema previo al inicio de una obra. Tampoco hemos visto que en el análisis de riesgo de una empresa se tome con la importancia que se merece el tema.

En contraposición el periodista especialista en temas sindicales entrevistado considera que los sindicatos no tienen mayor importancia en la actualidad, aunque se toma su opinión como importante, es el único de todo el estudio que considera que el sindicato no puede inviabilizar un proyecto de construcción.

Por todo lo antedicho se puede concluir que es fundamental para un proyecto de construcción y en especial para la construcción en el Oil&Gas en Argentina hacer un análisis exhaustivo del sindicato con el que se va a interactuar, ya que, estos tienen la capacidad concreta de inviabilizar un proyecto antes del inicio o hacerle producir grandes pérdidas en la concreción del mismo,

Por esto se sugiere hacer los análisis estratégicos para superar esta barrera fundamental.



Este análisis estratégico debe considerar al gremio en su conjunto, las relaciones del sindicato con la comisión interna, con la CGT, u otras de las cúpulas sindicales, las relaciones del sindicato con el gobierno y en ese sentido por las vicisitudes políticas del momento en el país, del proyecto y el período en el que se encuentra el sindicato local ya que como se ha mencionado se puede inviabilizar un proyecto luego de comenzado, lo que produce pérdidas muy superiores respecto de hacer una evaluación concienzuda al inicio del mismo.



## 8. NOTA ACLARATORIA

Es necesario destacar que el trabajo se inició en el año 2015, con el contexto y la situación política, económica y judicial imperante en ese momento. En la actualidad, febrero de 2018 algunas variables pueden haber cambiado como ser la asunción de un nuevo gobierno, las variables económicas, sobre todo la situación judicial y de exposición pública de los sindicatos.

También vale aclarar que la entrevista con el periodista “observador objetivo” fue realizada en agosto de 2017 y la información que éste manejaba podría haberle hecho relativizar la importancia como fue planteado en la hipótesis.

Con estas dos aclaraciones de la coyuntura se siguen manteniendo las conclusiones ya que el análisis fue hecho teniendo en cuenta la historia del sindicalismo y la construcción en los últimos 70 años.



## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Ariel Conenberg (2013) Cadena de valor de la industria de la construcción. - 1a ed. - Buenos Aires: FODECO, 2013. ISBN 978-987-1915-30, Recuperado el 10 de junio de 2016 de <http://www.camarco.org.ar/File/GetPublicFile?id=1066>
  
- ✓ Lic. Hernán Costa Vila y Lic. María J.Grosso (Octubre de 2011) Complejo de Petróleo y Gas Ministerio de Economía y Finanzas Públicas- Secretaría de Política Económica – Recuperado el 18 de mayo de 2016
  
- ✓ Conenberg Ariel (2013) Cadena de valor de la industria de la construcción. - 1a ed. - Buenos Aires: FODECO, 2013. ISBN 978-987-1915-30 Título CDD 690, Recuperado el 10 de junio de 2016 de <http://www.camarco.org.ar/File/GetPublicFile?id=1066> .
  
- ✓ Etchemendy, Sebastián - La productividad de la industria de la construcción en Argentina 1a ed. - Buenos Aires: FODECO, 2013. ISBN 978-987-1915-29-3
  
- ✓ David Lax & James K Sebenius 3-D Negotiation Powerful Tools to Change the Game in Your Most Important Deals – Harvard Business School Press, Boston 2006 Traducción 2007 Affa Buitrago Valencia ISBN 978-8358-032 5
  
- ✓ Sebastián Etchemendy El Dialogo Social y las Relaciones Laborales en Argentina 2003-2010. Estado, sindicatos y empresarios en perspectiva comparada / ISBN: 978-92-2-325407-0 (versión web pdf)
  
- ✓ Dato extraído de “Estimación del Producto interno bruto, por categoría de tabulación, en millones de pesos de 1993”, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Disponible en [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar) .Consultado el 12 de agosto de 2016



- ✓ Dato extraído de “Indicador sintético de la actividad de la construcción (ISAC) base 2004=100. Serie trimestral desde 1993 en adelante”, Dirección de Estadísticas de Actividades Secundarias y de Servicios - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Disponible en [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar) .
  
- ✓ Dato extraído de “Sector Construcción: puestos de trabajo en relación de dependencia que aportan al Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones. Información trimestral desde 1995 en adelante”, Dirección de Estadísticas de Actividades Secundarias y de Servicios - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Disponible en [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar)
  
- ✓ Dato extraído de “Inversión Bruta Interna Fija cuadro 11.1” Inversión Bruta Interna Fija: valores trimestrales - Millones de pesos, a precios corrientes - para la construcción del año 2013, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Disponible en [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar).
  
- ✓ Dato extraído de “Inversión Bruta Interna Fija cuadro 11.1” Inversión Bruta Interna Fija: valores trimestrales - Millones de pesos, a precios corrientes - para la construcción del año 2013, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales - Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Disponible en [www.indec.gov.ar](http://www.indec.gov.ar).



**ANEXOS**

**ANEXO I – Oil&Gas en Argentina**

**ANEXO II – Historia del Movimiento Obrero**