



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANÁLISIS SOBRE LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS ENTRE UNA EMPRESA  
BANCARIA Y UNA EMPRESA DE MANTENCIÓN INDUSTRIAL

Autores

LÍA ANDREA ASMAD DELGADO  
MARÍA INÉS ASTUDILLO ESTAY

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA  
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: HERNÁN VILLAVICENCIO.

Viña del Mar, enero de 2018





UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANÁLISIS SOBRE LA EXTERNALIZACIÓN DE SERVICIOS ENTRE UNA EMPRESA  
BANCARIA Y UNA EMPRESA DE MANTENCIÓN INDUSTRIAL

Autores

LÍA ANDREA ASMAD DELGADO  
MARÍA INÉS ASTUDILLO ESTAY

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA  
ESCUELA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO PARA OPTAR AL  
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES  
TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: HERNÁN VILLAVICENCIO.

Viña del Mar, enero de 2018

## **Agradecimientos**

### **Lía Andrea Asmad Delgado**

Quisiera agradecer a mis padres Marcela y Emilio, por su apoyo incondicional durante todos estos años de carrera universitaria, por siempre estar a mi lado ayudándome y comprendiéndome, por ser ambos un pilar fundamental en mi vida para lograr todas mis metas propuestas. Por qué sin duda, gracias a ellos he logrado ser quien soy y he logrado mi mayor meta. También agradezco el gran apoyo dado por mis hermanos Emilio y Marcela, y por mi abuela Islanda, que también sin ellos, nada de esto hubiera sido posible. Y también agradecer a mi abuelo Fernando, que durante todos estos años estuvo apoyándome y alentándome a lograr esto, y aunque por cosas de la vida estemos separados físicamente, un gran porcentaje para que esto se logrará fue gracias a él. Y también mis infinitas gratitudes Martina, que gracias a su eterno apoyo y preocupación he logrado hacer muchas de las cosas. Y en sí, agradecer a toda mi familia por la fe puesta en mí.

Quisiera darle las gracias a mi compañera de tesis por toda la paciencia y comprensión durante estos años de carrera, donde logré conocer a una gran persona, excelente estudiante y sobre todo una gran amiga. Me alegra terminar este proceso junto a ella y haberte encontrado porque sin duda hemos vivido años de mucha alegría y en el cual estamos terminando juntas, sé que serán muchos años más de amistad y contarás conmigo siempre.

### **Ambas**

Queremos agradecer a nuestras amigas Maheline y Claudia, por toda la paciencia durante este periodo, por la bella amistad que logramos construir, porque a pesar de los altibajos de la vida nos hemos mantenido unidas y esperamos podamos continuar juntas durante mucho tiempo más.

## **María Inés Astudillo Estay**

Quisiera darle mi infinito agradecimiento a mi madre Myriam, sin ti nada de esto sería posible, siempre has sido mi mayor apoyo, gracias por la compañía durante las noches sin dormir y por el apoyo cuando el fracaso era inminente, eres la razón por la que soy esta persona y por la cual sigo aprendiendo y mejorando con cada experiencia en esta vida.

Gracias también a mis abuelos Inés y Alberto sin los cuales mi vida no estaría completa, por siempre mantener la fe en mí y por la preocupación durante cada paso de este proceso, a Jacqueline y Vanessa que siempre me mostraron su apoyo incondicional, riendo y sufriendo conmigo en el transcurso de estos años. A Cecilia que ha estado en mi vida desde que tengo memoria, gracias por alentarme a mejorar, por cometer errores conmigo y aprender juntas, eres la persona más valiosa que pude encontrar y me alegra poder ser tu amiga. Gracias familia por mostrarme que siempre puedo contar con ustedes, son fundamentales en mi vida.

Quisiera darle gracias a mi compañera de tesis, ha sido un largo camino que hemos recorrido y me llena de alegría que hayamos empezado y terminado juntas, eres una persona muy especial, siempre llena de buenos pensamientos y lista para brindar apoyo, me siento feliz de haberte conocido y que seas mi amiga, cuentas conmigo para lo que nos quede de camino por recorrer.

*“El éxito no es el final, el fracaso no es fatal; es el coraje de continuar lo que cuenta.”*

*Winston Churchill.*

## **Resumen**

Hoy en día las empresas están continuamente buscando nuevas formas de mejorar su competitividad y estructura de costos producto de los constantes cambios en cuanto a personal, prioridades del negocio y entorno económico.

El outsourcing es una modalidad empleada desde inicios de la era moderna, ya que, muchas compañías lo utilizaban como estrategia de negocios. Es una modalidad por la cual determinadas organizaciones, grupos o personas externas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de una parte del negocio o servicio dentro de ella. Es incorporación en la toma de decisiones de la empresa, ya que necesita estar sujeta a un proceso administrativo apropiado, lo cual ayudará a planear y a fijar las expectativas para la empresa contratada.

**Palabras clave:** Externalización – Servicios – Reducción de costos – Especialización – Capacitación.

## **Abstract**

Nowadays, companies are continually looking for new ways to improve their competitiveness and cost structure as a result of constant changes in terms of personnel, business priorities and economic environment.

Outsourcing is a method used since the beginning of the modern era, since many companies used it as a business strategy. It is a modality by which certain organizations, groups or persons external to the company are hired to take charge of a part of the business or service within it. It is incorporated into the decision making of the company, since it needs to be subject to an appropriate administrative process, which will help to plan and set the expectations for the contracted company.

**Keywords:** Outsourcing – Services – Costs reduction – Specialization- Training

## Índice

Introducción.....	1
Planteamiento del problema.....	2
Objetivos de la investigación .....	2
Objetivo general.....	2
Objetivos específicos .....	2
Hipótesis .....	3
Justificación .....	3
Estado del arte.....	4
Marco Teórico.....	4
Marco metodológico.....	5
Capítulo 1: Presentación Banco Del Estado De Chile .....	6
Descripción de la empresa según documentos.....	6
Misión, Visión y Valores Corporativos .....	8
Misión .....	8
Visión .....	8
Cultura.....	8
Valores Corporativos .....	9
Inclusión .....	9
Compromiso .....	9
Responsabilidad .....	9
Excelencia.....	10
Colaboración.....	10
Organigrama Empresa .....	10
Consejo directivo .....	10
¿Qué es el Consejo Directivo?.....	11
Consejo Ejecutivo .....	12
¿Qué es el Consejo Ejecutivo? .....	12
Comité de Auditoría.....	13
¿Qué es el Comité de Auditoría? .....	14

Responsabilidad Social .....	14
Educación financiera .....	14
Medio Ambiente .....	15
Motivación que llevo a la realización de la práctica profesional. ....	16
Labores realizadas. ....	17
Primera labor .....	17
Segunda Labor .....	19
Tercera labor .....	20
Cuarta labor .....	22
Aspectos observados.....	23
Capítulo 2: Presentación EBD Ingeniería Ltda. ....	25
Descripción de la empresa según documentos.....	25
Visión y Misión.....	26
Misión .....	26
Visión .....	27
Organigrama empresa.....	27
Área Administrativa y de apoyo .....	27
Área de prevención de riesgos y desarrollo del sistema de gestión integrado .....	27
Área de Servicios Generales.....	28
Área de obras civiles .....	28
Área Técnica.....	28
Servicios que presta la empresa .....	29
Servicios de infraestructura.....	29
Recuperación e instalación de cielos americanos .....	29
Sanitización de ductos de climatización.....	29
Recuperación de superficies .....	30
Servicios Industriales.....	30
Limpiezas industriales.....	30
Infraestructura con vapor saturado.....	30
Mantenimiento industrial.....	31
Inspección a través de video cámara (boroscopio) .....	32
Fabricación y montaje de estructuras metálicas .....	32

Fabricación y montaje de cañerías .....	33
Obras civiles .....	33
Arenado y pintura decorativa e industrial .....	33
Sistemas de impermeabilización fotovoltaicos.....	34
Clientes a los que EBD Ingeniería ha prestado servicios .....	34
Motivación que llevo a la realización de la práctica profesional. ....	35
Labores realizadas. ....	36
Primera Labor .....	36
Segunda Labor .....	37
Tercera Labor.....	37
Cuarta Labor.....	37
Aspectos observados.....	38
Capítulo 3 Marco Teórico .....	40
Teorías administrativas y económicas sobre la externalización. ....	40
Ventaja competitiva.....	40
Tipos básicos de ventaja competitiva .....	41
Liderazgo por costos .....	41
Diferenciación.....	41
Enfoque .....	42
Teoría económica clásica Adam Smith.....	43
Teoría económica clásica .....	43
Terminología .....	44
Externalización .....	44
Outsourcing .....	45
Tercerización .....	46
Subcontratación .....	47
Análisis teórico sobre la terminología externalización, outsourcing, tercerización y subcontratación.....	48
¿Qué es el outsourcing? .....	49
Ventajas competitivas del outsourcing .....	50
Disminución del costo del producto o servicio .....	50
Mayor calidad hacia el cliente .....	50
Capacitación del personal.....	50

Enfoque a las prioridades.....	51
Maximización de la infraestructura .....	51
Ventajas competitivas.....	51
Desventajas competitivas del outsourcing .....	52
Manejo incorrecto del contrato.....	52
Pérdida de Autonomía y Control .....	52
Desmotivación del Recurso Humano.....	52
Reducción de costos no sea la presupuestada.....	53
Desventajas competitivas.....	53
¿Cuáles son los tipos de Outsourcing? .....	54
Outsourcing táctico .....	54
Outsourcing Estratégico .....	54
Offshore.....	54
Inhouse .....	55
Nearshore.....	55
Off-site .....	55
Co-sourcing .....	55
Colaborativo .....	55
Generar contratos de calidad con la mayor simetría posible .....	56
Áreas de la empresa que pueden pasar a outsourcing .....	57
Razones de la adopción del Outsourcing para la gestión de las empresas .....	58
Sectores económicos Índices de ventas de servicios .....	59
Servicios en los Acuerdos Comerciales de Chile.....	59
Externalización en el giro principal.....	60
¿Cuáles son los rubros que más externalizan servicios en Chile?.....	61
Servicios.....	62
Diferencias entre bienes y servicios .....	62
Diseño del proceso para servicios .....	64
Vínculo entre servicios y bienes.....	65
Evaluación y relevancia de los programas de capacitación y desarrollo .....	66
Capacitación del personal: la clave para el desarrollo empresarial.....	66
Identificar las necesidades.....	67

Establecer objetivos .....	67
Evaluar las capacidades.....	67
Beneficios de la capacitación empresarial.....	67
Estado del arte.....	68
Tipos de outsourcing más comunes .....	68
Índice de ventas de servicios. ....	69
Servicios en los acuerdos comerciales .....	70
Externalización en el giro principal .....	70
¿Cuáles son los rubros que más externalizan servicios en Chile? .....	71
Capítulo 4: Marco Metodológico.....	73
Capítulo 5: Resultados. ....	74
Externalización de Servicios .....	74
Empresa del sector bancario .....	74
Servicios externalizados .....	75
Empresa de mantención industrial .....	76
Servicios prestados.....	77
Análisis sobre la tercerización en una empresa del sector bancario.....	78
Análisis sobre la tercerización en una empresa de mantención industrial.....	80
Análisis comparativo .....	82
Conclusión.....	88
Anexos.....	90
Anexo 1: Organigrama Consejo Directivo BancoEstado .....	90
Anexo 2: Organigrama Consejo Ejecutivo BancoEstado .....	90
Anexo 3: Organigrama Comité de Auditoría BancoEstado.....	91
Anexo 4: Organigrama EBD Ingeniería .....	91
Anexo 5: Ventaja competitiva (Michael Porter) .....	92
Anexo 6: DIRECON-Anexo 7 .....	92
Anexo 7: Acuerdos Comerciales.....	93
Anexo 8: 3PL-4PL.....	94
¿Qué es 3PL?.....	94
¿Qué es 4PL?.....	95
Anexo 9: Acuerdos Comerciales.....	95

Acuerdos comerciales y servicios .....	95
No discriminación.....	96
Razonabilidad, Objetividad, Imparcialidad y Oportunidad internas .....	96
Acceso a los mercados .....	96
Transparencia.....	96
Potencialidades y principales resultados de los acuerdos en materia de servicios.....	97
Marco Regulatorio Preferencial.....	97
Certeza Jurídica.....	97
Desarrollo de planes de negocios.....	97
Participación relevante en las exportaciones de servicios.....	97
Anexo 10: Tipos de outsourcing más comunes.....	99
Anexo 11: Índice de ventas de servicios.....	100
Anexo 12: Servicios en Acuerdos Comerciales en Chile .....	101
Anexo 13: Externalización en el giro principal.....	102
Anexo 14: Servicios Externalizados.....	103
Anexo 15: Externalización del giro .....	104
Anexo 16: Rubros más externalizados en Chile.....	104
Bibliografía.....	105

## **Introducción**

Este informe de práctica desarrollará temas relativos a lo experimentado durante la práctica profesional realizada por Lía Asmad en BancoEstado y María Astudillo en EBD Ingeniería Limitada.

BancoEstado es un banco estatal que presta servicios financieros a particulares y a empresas, así mismo realiza todas las actividades financieras del fisco de Chile. Siendo uno de los bancos más importantes del país. Mientras que EBD Ingeniería es una empresa de prestación de servicios de externalización en el área de infraestructura industrial que entrega servicios innovadores a instituciones, empresas públicas y privadas, tomando en cuenta el cuidado del entorno ambiental.

En la realización de ambas prácticas profesionales anteriormente señaladas, se observó que tanto la empresa bancaria como la empresa de mantención industrial involucran en sus procesos actividades de externalización. Para efectos de este informe, la empresa bancaria será la empresa receptora del servicio, mientras que la empresa de mantención industrial será la empresa prestadora del servicio, no estando relacionadas directamente, sino que para efectos de mayor comprensión para el lector.

Ambas coinciden en que la externalización es una parte importante para llevar a cabo sus procesos. BancoEstado utiliza la externalización en las áreas de servicio al cliente, aseo, seguridad y últimamente en el área de caja y en el caso de EBD Ingeniería la externalización se refleja como su principal giro prestando servicios a empresas de mayor volumen para evitar hacerlo de forma interna y enfocarse en su actividad principal.

La finalidad de este informe de práctica es dar a conocer que la externalización es un tema vigente y refleja cómo las empresas diversifican sus actividades. Considerando que la mayoría de las empresas actualmente utiliza algún tipo de externalización para obtener sus procesos o generar

sus productos, de esta forma las empresas evitan generar gastos en desarrollar estas actividades y obtener mayor eficiencia en sus procesos.

### **Planteamiento del problema**

Problema: ¿Existe diferenciación en la externalización de servicios entre una empresa de Mantenimiento Industrial y un Banco Estatal? En cuanto a la existencia de diferentes condiciones y beneficios para el personal de la empresa y el personal externo, produciendo resultados negativos no deseados.

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Realizar un análisis comparativo de la externalización de servicios entre una empresa bancaria y una de mantenimiento industrial.

#### **Objetivos específicos**

- Describir la externalización de servicios en una empresa del sector bancario.
- Describir la externalización de servicios en una empresa de mantenimiento industrial.
- Analizar la externalización de servicios de una empresa del sector bancario
- Analizar la externalización de servicios de una empresa de mantenimiento industrial

- Comparar la externalización de servicios realizada por una empresa del sector bancario con una empresa de mantención industrial, como oferente de servicios

## **Hipótesis**

Luego de tener lo anteriormente señalado en consideración, es posible señalar la siguiente hipótesis:

La externalización de servicios se presenta de manera similar entre una empresa bancaria y una empresa de mantención industrial.

## **Justificación**

En nuestra práctica profesional fuimos capaces de observar que tanto la empresa bancaria como la empresa de mantención industrial están involucradas en la externalización de servicios, presente en forma inversa. En este caso, la empresa bancaria es la empresa receptora de servicio externo, mientras que la empresa de mantención industrial es la empresa prestadora de distintos servicios. A pesar de que estas no están involucradas de forma directa, coinciden en que la externalización es una parte importante e incluso principal para llevar a cabo sus procesos. BancoEstado utiliza la externalización en las áreas de servicio al cliente, aseo, seguridad, traslado de dinero, traslado de documentos y últimamente en el área de caja; en el caso de EBD ingeniería la externalización se refleja como su principal giro prestando servicios a empresas de mayor volumen para evitar hacerlo de forma interna y enfocarse en su actividad principal.

## **Estado del arte**

Según (Hidalgo Nuchera, López Rodríguez, & Granda Gayo, 2013), la palabra inglesa outsourcing se forma a partir de la expresión outsider resource using, refiriéndose a la forma de conseguir los recursos necesarios empleando relaciones con terceros. En otras palabras, significa la oportunidad para incorporar a la empresa un conjunto de capacidades externas que no dispone. En el caso del outsourcing el cliente no instruye a su proveedor en cómo desempeñar una tarea, sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja el proceso de obtenerlos. Por tanto, el outsourcing tiene un carácter proactivo que se materializa en la mejora continua del servicio, ya que cliente y proveedor trabajan para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

De acuerdo con esta caracterización, el outsourcing se considera en la actualidad una técnica innovadora de gestión que permite transferir a terceros ciertos procesos complementarios que no forman parte de la actividad principal del negocio, permitiendo la concentración de los recursos y esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener una reducción de costes y resultados tangibles a corto plazo.

## **Marco Teórico**

El informe utilizará las siguientes teorías administrativas y económicas como fuentes de información para desarrollar las interrogantes sobre la externalización de servicios.

- Teoría Porter: La ventaja competitiva crece en la generación del valor en la empresa. Este concepto representa lo que los compradores están dispuestos a pagar y el crecimiento del valor a un nivel más elevado se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación con sus competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que compensen el elevado precio. Esto es rentable para la empresa

si el valor que es capaz de generar es más elevado que los costos ocasionados por la creación del producto.

- Teoría Adam Smith: En esta teoría la clave es el bienestar social que está en el crecimiento económico, que se potencia a través de la división del trabajo y a su vez, se profundiza a medida que se amplía la extensión de los mercados por ende la especialización. Así mismo, considera la libre competencia como el medio más idóneo de la economía.

### **Marco metodológico**

- Investigación bibliográfica: Comparar distintas fuentes de información y aplicar un conjunto de fundamentos teóricos a la problemática planteada.
- Observación directa: De acuerdo con aspectos observados durante la estadía de las practicantes en las empresas.

## Capítulo 1: Presentación Banco Del Estado De Chile

Práctica: Lía Andrea Asmad Delgado



### Descripción de la empresa según documentos<sup>1</sup>

Más conocido como BancoEstado es el único Banco Comercial de Chile. Creado en 1953 producto de la fusión de la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario, la Caja de Crédito Hipotecario y el Instituto de Crédito Industrial. La entidad fue propuesta Antonio Varas, quién fue un abogado y político Chileno que llego a ser ministro en los gobiernos de Manuel Bulnes Prieto, Manuel Montt y Aníbal Pinto Garmendia. En un principio surgió como la forma en que el estado colaborará con el emprendimiento y las necesidades de las personas. Así fue como la caja ofrecía créditos y recibía depósitos de las personas naturales y sectores productivos, en un periodo en que Chile carecía de bancos.

A partir de 1973, sufrió cambios radicales, pues con el término de las políticas que favorecían la intervención estatal en la economía, se restringió su espacio de operación y disminuyo el rol social que tenía con sus clientes, privilegiando el carácter privado del sistema financiero. Luego el 6 de septiembre de 1884 abre sus puertas por primera vez la caja de ahorros de Santiago, la cual también fue fundada por Antonio Varas. A fines de la década de los 80, se inició un proceso de privatización que implico la disminución de su capital en un 41%.

Posteriormente, con el retorno de la democracia en la década de los 90, las nuevas autoridades llevaron a cabo un proyecto para mejorar la función comercial y social del BancoEstado.

---

<sup>1</sup> <http://www.corporativo.bancoestado.cl/acerca-del-bancoestado>

Hacia 1910 todas se fusionaron en la Caja Nacional de Ahorros, bajo la dirección de Luis Borgoño. Todas estas instituciones financieras se convirtieron en un apoyo importante para miles de personas que buscan una mejor calidad de vida, las que contaban con una red que se expandía en Chile.

El 24 de julio de 1953, se fusionó la Caja de Crédito Hipotecario, la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial, dando origen al banco del estado de Chile. El 1 de septiembre de 1953 que comenzó sus operaciones como una empresa autónoma del estado autónoma del estado con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Entre 1990 y 1995 entró en un proceso de modernización, en donde trazan objetivos para mejorar la presencia del banco, reafirmar su condición de Banco Público, fortalecer su rol social y modernizar los sistemas administrativos. Para después dentro del periodo 1996 al año 2000 aplicaron un plan estratégico para alcanzar cuatro propósitos los cuáles son compatibilizar la eficiencia económica con mayor eficiencia social, mejorar significativamente la atención a los clientes, introducir un estilo de gestión orientado a resultados y a lograr la estabilidad y el progreso de los trabajadores de la institución junto con una mayor competitividad.

El inicio del siglo XXI trajo consigo un cambio de imagen. El Banco del Estado pasó a llamarse BancoEstado y con ello se consolidó como una institución moderna, que mantiene su misión y valores, para que cada Chileno en cualquier lugar pueda emprender y desarrollarse.

Actualmente domiciliado en Avenida del Libertador Bernardo O'Higgins n°1.111 en Santiago de Chile. Como toda empresa Chilena cuenta con RUT único el cual es 97.030.000.7. Está institución presta servicios financieros tanto a particulares como a empresas. Sus principales giros de negocios son ahorros, préstamos hipotecarios, préstamos comerciales como créditos, Pymes y empresas en general.

Es administrado por la Tesorería General de la República a través de la Cuenta Única Fiscal, la cual realiza todas las actividades financieras del Fisco de Chile. Se rige por las normas de la Ley Orgánica del Banco del Estado de Chile (D.L.2.079) publicada el 18 de enero de 1987, quien

lo define como una empresa autónoma del estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sometida exclusivamente a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda de Chile.

También al ser una institución bancaria está sujeta a la legislación aplicable a las empresas bancarias y demás disposiciones que rigen para el sector privado, destacando el hecho que no son aplicables las normas generales o especiales relativas al sector público.

## **Misión, Visión y Valores Corporativos<sup>2</sup>**

### **Misión**

Existimos para que Chile sea un país más inclusivo, equitativo y con oportunidades que lleguen a todos.

### **Visión**

Somos un banco del Estado, comprometido y eficiente, que trabaja por el desarrollo del país y de todos los Chilenos

### **Cultura**

El servicio que damos día a día a nuestros clientes nos permite cumplir con nuestra misión y alcanzar nuestra visión. Para ello, profundizaremos los pilares de una cultura centrada y

---

<sup>2</sup> <http://www.corporativo.bancoestado.cl/acerca-del-bancoestado/plan-estrategico/mision-y-valores-corporativos>

comprometida con los clientes, buscando empatizar con sus realidades y necesidades, y poniéndolos en nuestras mentes y corazones.

## **Valores Corporativos**

### **Inclusión**

En BancoEstado todos tienen un lugar, sin importar su condición. Nuestros servicios están a disposición de todos, sin exclusión y con igual dignidad. Es parte de nuestro sello distintivo.

### **Compromiso**

Nos comprometemos a un país más justo y con oportunidades que lleguen a todos. Apoyamos el desarrollo de las personas y sus emprendimientos en empresas y organizaciones, para que Chile alcance el desarrollo. El compromiso de cada trabajador para honrar día a día nuestra misión y visión, se transmite a nuestros clientes, y es parte del objetivo de entregar la más alta calidad en nuestra atención.

### **Responsabilidad**

Somos el Banco del Estado de Chile y eso nos obliga a actuar con responsabilidad, cuidando el patrimonio de todos, y velando por su sostenibilidad y reputación. En el ámbito interno, el dar cuenta de nuestras obligaciones y del trabajo realizado constituye un pilar esencial para alcanzar la excelencia en el trabajo.

## **Excelencia**

Nuestro desafío es realizar un trabajo de alta calidad en todos nuestros ámbitos, en particular en el servicio a los clientes. Atendemos a más de 10 millones de clientes y debemos asegurarles tiempos de respuesta adecuados, alta calidad, facilidad de uso y servicios 24/7.

## **Colaboración**

El trabajo colaborativo entre nuestros equipos y con distintos organismos del Estado permite potenciar nuestros servicios y el aporte al país. Ello será posible profundizando los espacios de confianza y de valoración del otro, todo fundado en que compartimos un proyecto común para BancoEstado.

## **Organigrama Empresa**

### **Consejo directivo**

- Presidente: Jorge Rodríguez Grossi
- Vicepresidente: Enrique Marshall Rivera
- Directora: Andrea Repetto Lisboa
- Director: Francisco Javier Vidal Salinas
- Director: Sergio Páez Verdugo
- Directora Laboral: Edith Signé Rodríguez

- Director Laboral Suplente: Ricardo Morales Cordero

### **¿Qué es el Consejo Directivo?**

Órgano colegiado encargado de la dirección superior del banco. Formado por siete miembros de los cuales seis son nombrados por el presidente de la República mediante un decreto supremo del Ministerio de Hacienda. El séptimo integrante es un representante de los trabajadores del Banco elegido por ellos mismos, más un suplente. Entre sus principales funciones se encuentran:

- Señalar la política general del Banco, estableciendo las normas generales a las que deben ajustarse sus operaciones.
- Dictar los Reglamentos Internos por los que se regirá el Banco.
- Aprobar el sistema de remuneraciones del personal
- Crear o suprimir sucursales tanto en el país como el extranjero.
- Ejercer la supervigilancia y fiscalización superior del Banco, es decir, analizar periódicamente sus operaciones y actividades.
- Aprobar el balance y memoria anual. Así mismo informar al presidente de la República sobre el funcionamiento y desarrollo de la empresa y proponer al término de cada ejercicio el destino de las utilidades.
- Fijar las remuneraciones y demás expendios del personal del banco que no negocia colectivamente, con aprobación del ministerio de hacienda.
- Ejercer las demás funciones que le señalen la ley o los reglamentos.

## **Consejo Ejecutivo**

- Presidente: Jorge Rodríguez Grossi
- Vicepresidente: Enrique Marshall Rivera
- Gerente General Ejecutivo: Jessica López Saffie

### **¿Qué es el Consejo Ejecutivo?**

Órgano colegiado encargado de la administración superior del banco. Formado por 3 personas el presidente, el vicepresidente y la gerente general ejecutiva.

Su función concierne todo en cuanto a la administración y operación de la empresa, es decir, acordar, ejecutar y celebrar cualquier acto, contrato o pacto o convención que conduzca al cumplimiento de los objetivos del banco como lo son:

- Fijar las condiciones y modalidades tales como garantías, montos máximos y tasas de interés para las diversas operaciones del banco.
- Fiscalizar el cumplimiento de sus acuerdos, normas e instrucciones.
- Aprobar el presupuesto anual e inversiones y gastos, sus modificaciones, provisiones y castigos que correspondan hacer por cualquier causa. Así mismo aprobar el Balance y la Memoria de cada ejercicio.
- Informar anualmente al consejo sobre el funcionamiento y desarrollo de la empresa.
- Acordar las inversiones, adquisiciones y enajenaciones de bienes raíces, valores mobiliarios u otros bienes muebles.

- Resolver solicitudes de crédito y otras operaciones autorizadas por el banco, acordar la contratación de créditos internos o externos mediante líneas de crédito, préstamos o cualquier otra forma de pago ajustándose así a las normas reglamentarias que rijan esas operaciones y así resolver sobre el otorgamiento de fianzas, avales u otras garantías.
- Nombrar, remover, trasladar, aceptar renunciaciones, enviar en comisión de servicios, sancionar disciplinariamente y poner término a los servicios del personal que el reglamento califique de rango superior.
- Conocer los informes que el gerente general ejecutivo y los gerentes de área sometan a su consideración o resolución, de acuerdo con las normas que el comité establezca.
- Impartir directamente o por medio de las autoridades y funcionarios del banco que se designen, las instrucciones y recomendaciones necesarias para la eficiente administración y buena marcha de las operaciones de la empresa.
- Conferir mandatos especiales y delegar en cualquiera de sus integrantes, en uno o varios comités o cargos de rango superior en uno o en varios funcionarios especialmente determinados, la atención o resolución de los asuntos que estimare conveniente.
- Designar a los funcionarios que tendrán la calidad de ministros de fe para atestiguar la veracidad y autenticidad de las actuaciones y documentos del banco, como asimismo respecto de sus propias deliberaciones y acuerdos.

### **Comité de Auditoría**

- Presidente: Sergio Páez Verdugo
- Enrique Marshall Rivera
- Pedro Neira Asenjo

- Juan José Ossa Santa Cruz
- Guillermo Ramírez Vilardeñ

### **¿Qué es el Comité de Auditoría?**

El comité de auditoría corresponde a una importante instancia de control interno, cuya misión fortalece y apoya la gestión del gobierno corporativo. Este equipo de trabajo se encarga de los aspectos que involucran la mantención, aplicación, funcionamiento de los controles internos de la empresa. Así mismo, vigila el cumplimiento de las normas y procedimientos que rigen su práctica y tener clara comprensión de los riesgos que pueden significar para el banco los negocios que realice.

### **Responsabilidad Social<sup>3</sup>**

BancoEstado siempre ha estado preocupado por la responsabilidad social, es decir, el compromiso permanente de los miembros de la institución hacia la sociedad para contribuir en su ayuda y mejorar su calidad de vida.

Es por esto por lo que BancoEstado en su compromiso con la sociedad decidió contar con:

### **Educación financiera**

Siempre teniendo la mirada puesta en los clientes y como banco público consideran que la educación financiera es una herramienta al servicio de la ciudadanía, con información clara y transparente para que puedan tomar las mejores decisiones. Es así como creen que personas mejor informadas pueden mejorar su calidad de vida y la calidad de vida de sus familias.

---

<sup>3</sup> <http://www.corporativo.bancoestado.cl/acerca-del-bancoestado/responsabilidad-social>

Como también, abordar los temas a través de un lenguaje simple y directo, que permita que cualquier ciudadano pueda acercarse a la economía sin la distancia propia de un lenguaje complejo y lejano. Es por esto por lo que ha abordado 3 diferentes líneas de trabajo en este ámbito:

Como primera línea de trabajo cuenta con “En fácil y en Chileno” una plataforma de lenguaje simple y cercano por la cual se entrega información asociada a productos y servicios financieros. Como, por ejemplo, organizar un presupuesto familiar incorporando el hábito del ahorro, evitar el sobreendeudamiento, entre otros. Básicamente su objetivo es informar a los usuarios de cómo administrar su dinero y cómo poder mejorar su calidad de vida.

La segunda línea de trabajo con la cual cuenta es “Usa Bien tu plata”, la cual es una iniciativa que considera el desarrollo de talleres en liceos para abordar temas como presupuestos, ahorro y endeudamiento, con el objetivo de entregar a estudiantes de tercero medio, profesores y apoderados herramientas para administrar su dinero y así poder tomar buenas decisiones financieras.

Como última línea de trabajo desarrolla acciones para los segmentos micro y pequeñas empresas. Aquí dentro de esto, aparece uno de los programas más importantes dentro de BancoEstado, el cual se llama “Crece Mujer Emprendedora”. Este programa realiza talleres sobre productos y servicios financieros como de no financieros a emprendedoras de todo el país.

## **Medio Ambiente**

El respeto por el medio ambiente y la preservación de los recursos naturales son temas primordiales para esta institución. Es por esto por lo que ha dedicado tiempo, trabajo y recursos para contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida.

Para ello ha realizado campañas de eficiencia energética centrada en el ahorro de energía, agua y papel, entre otras. Se ha dedicado a desarrollar iniciativas de eficiencia energética como la campaña interna lanzada el año 2011 llamada “El planeta depende de ti” la cual buscaba incentivar

a través de consejos prácticos y sencillos para que sus trabajadores, sus familias y clientes cuiden el medio ambiente y adopten conductas responsables en el consumo de recursos naturales.

### **Motivación que llevo a la realización de la práctica profesional.**

Lo que motivo a la practicante a realizar la práctica profesional en BancoEstado fue lograr ganar experiencia en una empresa de mucha importancia para el país, ya que es ahí en el Banco es donde se realizan todas las transacciones actualmente más importantes. Además, la motivación de trabajar en un ambiente competitivo como lo es el área bancaria, de trabajar en equipo, de poder estar en directo con la gente para intentar solucionar sus problemas o recibir sus inquietudes.

Además, que es de gran ayuda para su formación como futura administradora de negocios internacionales, enriquecedora, llena de conceptos nuevos, aprendió a desarrollarse dentro de un ambiente laboral competitivo, armar lazos con los demás trabajadores de la sucursal, trabajar en equipo para lograr los objetivos entregados por la organización y así lograr contribuir a una mejor atención a los clientes de BancoEstado. A adquirir virtudes, mayores responsabilidades, trabajar bajo presión porque sabe que el trabajo que realizo era parte del logro de una gran empresa dentro del país. A desarrollar de gran manera la paciencia y la empatía, ya que no siempre llegan las personas con el mejor ánimo, pero trabajamos para entregarles de mejor manera el servicio y poder solucionar todos sus problemas. Al momento de que el cliente se iba conforme estábamos contribuyendo en la satisfacción de los clientes, básicamente estábamos cumpliendo con el rol social que tiene BancoEstado.

Al ganar experiencia en un ambiente muy competitivo cabe destacar que las personas que trabajan ahí son personas con valores bien inculcados y que claramente pueden llevar una institución al éxito porque tienen los componentes claves que necesitan las personas para lograr los objetivos que se les proponen. Aprendió mucho de ellos, ya que le enseñaron conceptos técnicos que eran desconocidos para ella y que son ocupados en el ámbito financiero hasta en las experiencias más cotidianas que se viven en la institución.

## **Labores realizadas.**

La practicante desarrolló su práctica profesional entre el 21 de diciembre del 2015 al 11 de febrero del 2016 en la sucursal BancoEstado en Concón ubicada en Avenida Borgoño 25000. La sucursal está compuesta por 15 personas las cuáles son:

- Agente de Banco
- Ejecutiva de Altas Relaciones
- Ejecutiva Comercial
- Ejecutiva de Seguros y Ahorros (IT)
- Jefa de Atención Cliente
- 1 ejecutivo atención cliente
- 2 cajeros
- 1 ejecutiva atención cliente y encargada del área de operaciones
- 1 guardia de Seguridad (Personal externo)
- 2 personas encargadas del aseo y orden de la sucursal (Personal Externo)

## **Primera labor**

Dentro de las funciones realizadas durante ese tiempo por la practicante, la primera de ellas fue aprender sobre el uso, características y las diferentes funciones del cajero automático, máquina de

depósito y de la máquina de informaciones en la cual se puede sacar estados de cuentas, boletas de pago, contribuciones, etc.

El cajero automático es una máquina que entrega y recibe dinero. Todo esto funciona mediante una tarjeta y una clave secreta personal que identifica al dueño de cada cuenta. Sus funciones son retirar dinero más rápidamente, conocer el saldo de su cuenta y también cuenta con la opción de cambio de clave secreta.

La máquina de depósito más conocida como buzonería es una máquina que sólo recibe depósitos en efectivo o en documento (Cheque). Además de esto, tiene la función de actualizar la libreta de ahorro.

La máquina de informaciones es una máquina que tiene como función informar al cliente el estado de su cuenta, poder pagar la cuenta de su tarjeta, generar el cupón de pago, ver si es beneficiario de algún excedente o cupón de beneficio, boleta de pago de contribuciones, entre otras opciones.

La practicante estuvo a cargo de ayudar a los clientes durante las primeras dos semanas, es decir, ayudarlos y guiarlos en caso de que no entendieran cómo hacer uso de cada maquinaria. También informarle a cada cliente que muchos de los trámites que realizan en el banco, ya sea por caja o por servicio al cliente se pueden realizar por la máquina de informaciones o por buzonería. Estas dos máquinas tienen como beneficio para el banco descongestionar el área de caja y servicio al cliente. Y, asimismo, dando y brindando una nueva opción a los clientes para ahorrarles tiempo de espera.

Básicamente el propósito de esta tarea fue mostrar a los clientes las diferentes alternativas que tienen para los trámites que van a realizar y asimismo lograr tener un mejor funcionamiento como sucursal y que cada cliente salga satisfecho. Como también que ellos aprendan y logren hacer sus trámites bajos estos mecanismos, los cuales traen muchos beneficios consigo como ahorrarse el tiempo de espera en las largas filas y que tengan conocimiento de las nuevas herramientas actualmente utilizadas.

## Segunda Labor

Posteriormente la practicante realizó actividades en el área Banca de Personas, en la cual se divide en Ejecutiva IT, Ejecutiva Comercial y Ejecutiva de Altas Relaciones. El objetivo de cada una de las diferentes áreas es centralizar la administración de la cartera de productos activos y pasivos orientados a satisfacer de manera integral las necesidades de las personas naturales.

El área de IT agrupa funciones de ahorro como Ahorro vivienda, Ahorro a plazo, entre otras; seguros como Estudio seguro, fraude de tarjeta, seguro contra incendio, etc. (trabajando en conjunto con MetLife); de crédito de consumo, cuentas RUT y tarjetas de crédito como la tarjeta Chilena que nació de un beneficio exclusivo para la mujer.

Actualmente no se entregan libretas por cuentas de ahorro como lo son las bipersonales, cuentas de ahorro giro diferido, vivienda, estudio, etc.; lo que se entrega es una tarjeta de débito la cual se puede ocupar sólo para girar dinero por cajero automático, esto permite optimizar el uso del tiempo y acceder a tecnología de punta.

Dentro de esta área, la practicante tuvo que aprender y ofrecer a los clientes los distintos seguros con los que trabaja BancoEstado. Así mismo aprender sobre las cuentas de ahorro y sus diferentes características, a aprender a como abrir una cuenta de ahorro y de los papeles que se necesitan, ya que cuentas como ahorro para la vivienda requiere de un papel específico del MINVU.

Posteriormente, la practicante estuvo a cargo de acompañar a terreno a la ejecutiva de IT a vender seguros para los pescadores a las caletas de Concón, ya que sin ese seguro ellos no pueden salir a alta mar, puesto que es un seguro de vida que en caso de que le pase algo fortuito se le deja un dinero a la familia.

Consecutivamente, trabajando y aprendiendo acerca de los fondos mutuos, saber cuántos hay, cómo funcionan y cómo se desarrollan en la plataforma, entregar la información acerca de sus fondos y la renovación de estos.

La practicante fue transferida con la ejecutiva comercial y la ejecutiva de altas relaciones. Las funciones que tiene cada una son las mismas, ya que deben otorgar créditos de consumo, líneas de crédito, créditos hipotecarios, seguros, entre otros; a las personas naturales como jurídicas. Pero la diferencia entre ambas es que la ejecutiva de altas relaciones trabaja con personas naturales o jurídicas con un sueldo sea superior a \$1.000.000 pesos.

En sí el objetivo central de estas 3 áreas es lograr las metas establecidas por el banco, es decir, vender los diferentes productos con que cuenta el banco más en específico la cartera de productos con que cuenta y lograr hacer una meta la cual al final de cada trimestre se premia a la ejecutiva o ejecutivo que logre realizar o superar la meta. Es aquí donde se aprende sobre cómo funcionan las líneas de crédito, a reconocer cuando un cliente está sobregirado, los documentos requeridos que necesita cada cliente para lograr tener un producto con el banco y ordenar sus hojas de vida en carpeta. Además, sobre el llenado del cheque, saber cuándo un cheque está mal y cuando no se puede girar, a la confección de los depósitos a plazos y saber cómo funciona. Y así mismo a ver el funcionamiento del código SWIFT.

### **Tercera labor**

Posteriormente la practicante fue transferida a el área de servicio al cliente, que están en contacto directo con las personas, así mismo están cargo del control, ordenamiento y de los procesos internos del banco.

La practicante realizo 3 labores fundamentales las cuales fueron atención directa a público, es decir, resolver sus dudas, hacer formulario de reclamos, formularios de seguros, confección de las diferentes tarjetas, claves de seguridad, ya sea para internet o para cajero automático, así mismo la clave de transferencias y a reconocer los distintos elementos usados para la clonación de tarjetas y como son las tarjetas una vez que son clonadas; y lo que el banco debe realizar al momento de percatarse de esto.

Además de entregar las cuotas de los créditos de consumo y de los créditos hipotecarios y realizar trámites de alzamientos de hipoteca y avisos de giro diferido. Además, para las personas

que contaban con la tarjeta visa o MasterCard se debía entregar un estado de situación y un estado de cuenta nacional para que revisarán su cuota mensual y el detalle de lo que habían ocupado en el mes. En el caso que gastaran más dinero o no pagaran su cuenta, esto se debía llevar al proceso de bloqueo por mora o exceso.

También entregar cartolas instantáneas o históricas en el caso de cuenta RUT, ahorro, chequera electrónica o corriente, en el caso que el cliente quisiera saber acerca del estado de su cuenta.

Junto a esto revisar una por una las distintas actividades que se hizo durante la mañana, ya que debían ser iguales a la que el sistema arroja. Estas ordenarlas por distintas categorías, colocarlas en una carpeta y una vez finalizado ese proceso se llevaba a la jefa de atención cliente, ya que ella debía firmar la memoria de lo que se realizó durante el día. En el caso que faltara algún documento había que revisar todas las áreas de la sucursal, ya que tiene que quedar todo cuadrado y no puede faltar nada, puesto que a fin del semestre se hace revisión de las memorias.

Luego, hacer arqueo semanal, es decir, ordenar los talonarios de cheques por número de sucursal, cantidad de cheques (30,50 o 100) y agruparlos de 10, para que así sea más fácil el ingreso al sistema y también sea más fácil encontrarlos cuando el cliente vaya a retirarlos.

Dentro de todo este proceso, aparecieron programas y conceptos nuevos para la practicante que desconocía. Es en esta parte donde los compañeros directos de la practicante contribuyeron de forma fundamental, ya que le enseñaron herramientas necesarias para poder realizar su labor de mejor manera y lograr aprender sobre el funcionamiento de los diferentes programas usados por el banco, los cuales son complementarios a las labores que se le encomendó. Los programas son los siguientes:

El primero fue el intranet, que es un programa interno del banco en el cual tenía variadas opciones como la creación de cuentas RUT, registro de firmas de las personas para que así su tarjeta quede activa, creación y reposición de tarjetas tales como ahorro, corriente, chequera electrónica; y en caso de pérdida o destrucción de la tarjeta, bloqueo y desbloqueo de tarjeta por hurto, extravío u otro tipo de situación, entrega de claves para las distintas tarjetas ofrecidas por el banco.

El segundo programa es un software llamado “Finesse” y se basaba en ingresar un código que actualizaba las libretas de ahorro, se consultaba el saldo de las libretas, se registraban la venta de talonarios de cheques y también se podía realizar la transferencia de fondos por ejemplo de la cuenta corriente a la línea de crédito para así cancelar el saldo contable negativo de la línea de crédito.

El tercer programa llamado “Mercado de Capitales” este software realizaba funciones como los vale vista donde la gente llegaba con una solicitud de rescate, en el programa uno hacía una consulta de documentos, se revisaba si tenía vigencia y el sistema hacía una impresión de documentos, también en ese programa se toman o se retiran giros express y las boletas de garantía. Y al final del día se debía imprimir un documento que se llama “FOLIOS” usados para tener un registro de lo que se había hecho durante el día.

El cuarto y el más importante era la “Pantalla Administrativa” en el cual se revisaba si existían pagos de beneficios o becas para alguna persona, se registraban los depósitos judiciales para que luego proceder a pagar por caja, se ven los códigos de bloqueos de las tarjetas y se pueden sustituir en caso de que no se pueda solucionar por intranet, formular los PAC, revisar la situación del cliente, entre otros. También se revisaban los pagos de liquidación de sueldo Capredena y se les daba el comprobante para que retiren su sueldo por caja, a través de la pantalla administrativa además se puede revisar si los cheques tenían orden de no pago, los totales de cuadraturas y conformidad y el saldo efectivo de caja.

#### **Cuarta labor**

Luego la practicante fue trasladada a el área de operaciones, donde realizó dos labores, la primera de ellas fue revisar la correspondencia que venía dentro de una valija la cual iba llegando día a día al banco, llevar un orden, es decir, anotar todo lo que llegaba y lo que salía en el libro de correspondencias, consolidar las valijas de correspondencia las cuales se mandaban a la Central a Santiago y llevaban documentos como todos los registros de firmas, renunciaciones de seguros, adquisición de seguros, denuncias de siniestros, formularios cuentas RUT, modificaciones de las tarjetas de crédito, la cuenta activa, etc.

La segunda labor encomendada a la practicante es una de las principales dentro del área de operaciones, ya que ella es la que se comunica con todas las sucursales a lo largo del país, básicamente es escanear los documentos, pagarés, certificados, libretas, cheques, ya que al no ser de la sucursal se debe verificar que sea auténtico y que tenga fondos para poder realizar el cobro de cada uno.

### **Aspectos observados.**

En cuanto a la experiencia obtenida en la práctica profesional, la practicante se percató que la institución da a conocer que su fin último es velar por el cliente, satisfacer sus necesidades, presentar oportunidades inclusivas y que logren llegar a todos de la misma forma. Además, entregar un servicio de calidad, tiempos de espera adecuados, entre otros.

Así mismo, la practicante logro observar que todas las personas dentro de la sucursal trabajan por el crecimiento de ella, buscan el bien común y lograr cumplir con las metas propuestas. Todo esto buscando la eficiencia sobre su trabajo y sobre todo desempeñarse de la mejor manera dentro del cargo que utiliza cada uno dentro de la empresa.

Pese a que buscan desarrollar su desempeño correctamente, están conscientes que no siempre lo logran, puesto que las metas propuestas tienen estándares muy altos y de vez en cuando no son capaces de alcanzarlas. En este sentido, la percepción generalizada de los funcionarios de BancoEstado en cuanto a su desempeño frente a los clientes, es uno de los temas principales para ellos y la estiman como lenta, burocrática e ineficiente. Así mismo, la gran mayoría de los empleados está consciente de la falta de conocimiento en algunos ámbitos y la falta de capacitación en otros.

Otro punto que la practicante logro observar, es que hay situaciones en que la atención al público se realizaba de forma precaria, es decir, atención despersonalizada, poco amistosa, con una mala actitud y mal vocabulario frente al cliente. Muchas veces el cliente tiene que optar por

esperar y tolerar estas situaciones, puesto que necesitan realizar el trámite por el cual se dirigieron al banco; de igual manera no tiene otros productos y al ser institución del estado les otorga más seguridad y confianza.

Otro aspecto destacable por la practicante es con respecto a las relaciones entre los mismos funcionarios de la sucursal, es decir, forman grupos, produciendo de esta forma una segmentación interna, lo que muchas veces genero roces entre los mismos, creando un grave problema en sus relaciones, puesto que no lograban desarrollar correctamente su trabajo y el ambiente de trabajo se volvió negativo para todos, prestándose para mal entendidos entre ellos mismos.

## Capítulo 2: Presentación EBD Ingeniería Ltda.

Práctica: María Inés Astudillo Estay



### Descripción de la empresa según documentos.<sup>4</sup>

Es una empresa de prestación de servicios de externalización en el área de infraestructura industrial. Su objetivo es cumplir los estándares de Calidad, Medioambiente, Seguridad y Salud Ocupacional del cliente, desarrollando e implementando planes y acciones de mitigación. Cumpliendo con los requisitos legales aplicables vigentes y suscritos por la organización en el ámbito, fomentando de esta forma una empresa sustentada en la eficiencia energética “haciendo más con menos”.

Además, el equipo de EBD Ingeniería se compromete a ser responsable y diligente con esta política y los compromisos adquiridos, así como a practicarla diariamente en sus operaciones e inculcarla a quienes se encuentren en el entorno.

Su oficina principal se encuentra en Av. Libertad N°269 of.904 Viña Del Mar y cuenta con una sucursal en Av. Pedro Aldunate N°6 Ventanas.

Los procesos industriales son realizados de manera efectiva a través del personal que cuenta con un gran compromiso y busca cumplir con las expectativas de los clientes, reducir los costos

---

<sup>4</sup> <http://ebdingeneria.cl/esp/empresa.html>

en el mejoramiento de superficies e instalaciones, reducir tiempos y mejorar la productividad al externalizar este tipo de procesos.

Entre los servicios industriales que entrega se especializan en los de infraestructura y mantenimiento, comprometiéndose con sus clientes a:

- Cumplir los estándares de Calidad, Medioambiente, Seguridad y Salud Ocupacional del Cliente.
- Desarrollar e implementar planes y acciones de mitigación enfocados a prevenir la contaminación, las lesiones y enfermedades de sus trabajadores.
- Mejorar continuamente sus procesos de Gestión de Calidad, Medioambiente, Seguridad y Salud Ocupacional.
- Cumplir los requisitos legales aplicables vigentes y suscritos por la organización en el ámbito de la Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional y Aspectos Ambientales aplicables.
- Fomentar una empresa sustentada en la eficiencia energética “haciendo más con menos”.

## **Visión y Misión<sup>5</sup>**

### **Misión**

Atender las necesidades del mercado proporcionando servicios industriales, de infraestructura y mantenimiento de excelencia, siendo un colaborador para el negocio exitoso de sus clientes,

---

<sup>5</sup> <http://ebdingeneria.cl/esp/empresa.htm>

manteniendo el liderazgo en la entrega de sus compromisos, transformando experticia en valor, siempre respetando en forma integral el medio ambiente y la seguridad de su equipo de trabajo.

## **Visión**

Ser una empresa líder en la prestación de servicios industriales de infraestructura y mantención. Destacándose por su compromiso, calidad y motor innovador, cumpliendo satisfactoriamente los objetivos propuestos, y siendo un referente en la creación de valor para el negocio de sus clientes.

## **Organigrama empresa**

- Gerente General: Carlos Araya

## **Área Administrativa y de apoyo**

- Gerente Finanzas Y RRHH: Ximena Guerra
- Jefe Finanzas Y RRHH: Manuel Mena
- Asistente de Administración: Adela Carcovich
- Conductor: Marcelo Aros

## **Área de prevención de riesgos y desarrollo del sistema de gestión integrado**

- Jefe Prevención De Riesgos Y SGI: Ricardo Mazo
- Prevencionista: Alex Moraga, Priscila Pérez, Oliver Merino

## **Área de Servicios Generales**

- Jefe SSGG: Claudio Valdebenito
- Supervisores: Eliseo Valdebenito, Juan Lucero
- Maestros M1: Miguel Marchant, José Noguera, Carlos Erices, Héctor González
- Soldador: Luis Moya
- Maestro M2: Héctor Caro
- Operadores: Renel Fils Aime

## **Área de obras civiles**

- Jefe OCC: Luis Apiolaza
- Supervisor: Matías Moya
- Maestros M1: David Seguel
- Operador: Oscar Angulo

## **Área Técnica**

- Gerente Técnico: Pablo Vega
- Supervisor: Mario Toro
- Maestro M1: Cesar Mancilla

- Operador: Leonidas Rodríguez

### **Servicios que presta la empresa**

La empresa EBD Ingeniería presta servicios de recuperación e instalación de cielos americanos, Sanitización de ductos de climatización, recuperación de superficies, limpiezas industriales, mantención industrial, inspección por video cámara, fabricación y montaje de estructuras metálicas, fabricación y montaje de cañerías, arenado y pintura decorativa e industrial, sistemas de impermeabilización fotovoltaicos, así como obras civiles. Estos se detallaran más específicamente a continuación.

### **Servicios de infraestructura**

#### **Recuperación e instalación de cielos americanos**

- Mediante el proceso de Recubrimiento de cielos acústicos o de cielos duros.
- Mediante el proceso de Limpieza de cielos Vinílicos, Metálicos Micro Perforados. O metálicos, plank. De igual manera Acústicos, de yeso, de cartón, Vinílicos.

#### **Sanitización de ductos de climatización**

- Limpieza, Sanitización y Sellado
- Ductos y equipos de Climatización.
- Filtros.

## **Recuperación de superficies**

- Pisos y Sellados.
- Fachadas.
- Imágenes Corporativas y Grafitis.

## **Servicios Industriales**

### **Limpiezas industriales**

A causa de las necesidades de sus clientes en el área industrial, implementaron el servicio de limpiezas industriales, mediante el cual entregan soluciones para limpiezas de incrustaciones de líneas de agua, de líneas de Diesel, calderas móviles, intercambiadores de calor, estanques, trasvasijos de productos químicos, neutralizaciones de borras ácidas y alcalinas, y servicio semejante.

### **Infraestructura con vapor saturado**

- Ductos de Alcantarillado, de Basuras, entre otros.
- Estanques (Exterior e Interior).
- Estructuras Exteriores e Interiores.
- Pisos de alto tráfico exteriores e interiores.
- Fachadas, paredes.

- Estacionamientos.
- Ductos Extracción.
- Serpentes y Radiadores (Álabes de Aluminio-Cobre) o Torres de Enfriamiento.
- Pulverizadores.
- Muelles.
- Humectadores.

### **Mantención industrial**

Su trabajo está enfocado en entregar un servicio integral, el cual representa una mayor confianza en la empresa y los equipos, máquinas, construcciones civiles e instalaciones que se utilizan para llevar a cabo cada proyecto, a través de su personal capacitado que cuenta con:

- Electromecánicos.
- Pipefitter<sup>6</sup>
- Soldador 4G<sup>7</sup>
- Maestros 1<sup>a</sup>
- Maestros 2<sup>a</sup>

---

<sup>6</sup> **Pipefitter**: Término en inglés que significa instalador de tuberías. Fuente:

<sup>7</sup> **Soldador 4G**: denota una prueba en la posición sobre cabeza en una junta en ranura. En una probeta de plancha, en esta posición el soldador está colocado debajo de la pieza como quién pinta un cielo raso.

- Químico.
- Prevencioncitas de Riesgos.
- Supervisores con Experiencia.

### **Inspección a través de video cámara (boroscopio)**

- Para Cámaras.
- Para ductos de extracción y Ventilación.
- Para chimeneas.
- Para redes de Alcantarillado y Agua Potable.
- Para ductos de Basura.
- Para ductos de Climatización.

### **Fabricación y montaje de estructuras metálicas**

Es uno de los requerimientos más comunes en el área industrial, este servicio es realizado utilizando todos los estándares y criterios de medición y seguridad industrial necesaria para entregar un servicio de calidad, así como el debido cuidado a los trabajadores involucrados, siguiendo los controles de calidad correspondientes.

Se utiliza maquinaria y equipos apropiados, así como personal que se encuentra certificado y calificado para cada actividad involucrada, lo que permite garantizar una instalación rápida, segura y efectiva.

## **Fabricación y montaje de cañerías**

Debido a la necesidad de los clientes y dada la experiencia del personal obtenida debido a distintos proyectos desarrollados en diversas áreas, se ha logrado una especialización en la fabricación y montaje de cañerías y ductos, tanto en taller como en terreno, buscando siempre cumplir con las necesidades de cada cliente y proyecto, además de las especificaciones técnicas involucradas.

Entre las competencias necesarias para cumplir con las exigencias en los distintos tipos de soldadura eléctrica se encuentran: Arco Manual, MIG, TIG, Electrofundición (HDPE).

Además, dominan sistemas de acoplamiento mecánico o manual, como son: los sistemas Roscados (NPT, VICTAULIC), apornados con flanges, adhesivos, esto se ha llevado a cabo en materiales como: Acero al Carbono, Aceros Inoxidables, Aceros Galvanizados, HDPE, PVC.

## **Obras civiles**

Es un servicio que se entrega como un complemento para sus actividades industriales, se lleva a cabo con personal calificado y equipos capaces de realizar el trabajo, cumpliendo con las especificaciones de calidad y tiempos acordados con sus clientes.

## **Arenado y pintura decorativa e industrial**

Debido a que la industria se encuentra en continuo cambio, se ha incorporado esta actividad a las ya existentes, es un servicio ligado a la cañería y la estructura, por lo que se vuelve parte integral del trabajo que se lleva a cabo.

Junto al personal y equipamiento especializado para el trabajo, se lleva a cabo un control de calidad en cada nivel del proceso, para cumplir con los estándares y especificaciones de cada cliente.

## **Sistemas de impermeabilización fotovoltaicos**

Se utiliza una Membrana asfáltica sólida y líquida para impermeabilizar distintas áreas que requieren una mejora debido a filtraciones. Se lleva a cabo la instalación, así como la mantención de sistemas de impermeabilización de cubiertas, pisos, Pretil de estanques de Ácidos, Recubrimiento de estanques; de igual manera la empresa se dedica a la provisión de sistemas de impermeabilización.

Este sistema está representando a la empresa Italiana General Membrane, que anexa al sistema de impermeabilización asfáltica un flexible amorfo para de esta forma acumular energía solar y dejarla en forma instantánea en el sistema.

## **Cientes a los que EBD Ingeniería ha prestado servicios**

- AES GENER Complejo Costa Ventanas Puchuncaví
- Central Colbun Nehuenco Quillota
- Aeropuerto Nuevo Pudahuel
- Clínica Dávila
- Ex congreso nacional de Santiago
- Televisión nacional de Chile (TVN)
- Edificio Golf

## **Motivación que llevo a la realización de la práctica profesional.**

El motivo por el cual la practicante realizó su práctica profesional en EBD Ingeniería Limitada. Fue debido a que una empresa de prestación de servicios se presentó como una alternativa llena de conceptos nuevos, en la que se utilizarían los conocimientos adquiridos por la alumna a través de sus estudios universitarios.

Con esta experiencia pudo reconocer el otro lado de las actividades que se llevan a cabo en la zona empresarial de Quintero-Ventanas, desde el punto de vista de la externalización de los procesos de mantención industrial, esta empresa se encuentra en un proceso de crecimiento lo cual le pareció una buena oportunidad para aprender de su evolución y formar parte de los cambios que existieron durante el tiempo que forme parte de esta.

El pertenecer al área administrativa en una empresa emergente como esta, tuvo la oportunidad de participar en la mayoría de los procedimientos requeridos día a día necesarios para materializar los proyectos acordados; y ese era uno de los objetivos de la practicante al plantearse esta experiencia, el poder participar al máximo en una organización y desarrollar los conocimientos que ha adquirido durante sus años de estudio, el hecho de formar parte de un equipo de trabajo que entrega servicios que son parte fundamental para el desarrollo de actividades de grandes empresas, para así obtener un lugar dentro del mercado permaneciendo vigentes con sus procesos y en constante crecimiento, lo cual representó un gran aprendizaje para la practicante.

Durante su tiempo en EBD Ingeniería pudo observar que una empresa de estas características no necesita tener una gran cantidad de personal a su disposición, por el contrario, se necesita una unidad de trabajo con personal capacitado y el fortalecimiento constante de un ambiente laboral que compense el hecho de formar parte de otros proyectos empresariales por periodos tan limitados.

## **Labores realizadas.**

La practicante desarrollo su práctica profesional en EBD Ingeniería durante los meses de enero y febrero del año 2016 en la sucursal ubicada en Av. Pedro Aldunate N°6 Ventanas.

### **Primera Labor**

La practicante durante ese periodo desarrollo labores administrativas en el área de Recursos Humanos de la empresa, así mismo fue un apoyo en el proceso de búsqueda, reclutamiento y selección del personal tanto permanente como temporal.

Esto se basa en gestionar los antecedentes requeridos a los postulantes para su contratación, así como la elaboración de una carpeta individual que incluye una ficha personal con toda la información del postulante como su contrato de trabajo, certificado de afiliación a su AFP, certificado de afiliación de salud, documento de nuevo trabajador con sus datos personales, documento de referencia a la charla introductoria con el/la prevencionista de riesgos, hoja de cargo para materiales necesarios para el trabajo así como vestimenta que cuenta con el logotipo de la empresa ,certificado de antecedentes, documento RIOHS (reglamento interno), documento ODIS (prevención de riesgos e higiene), documento de entrega de EPP, títulos profesionales y/o certificados de cursos realizados o manejo de maquinaria, especialización en algún área de trabajo, copia de su cédula de identidad, copia de su carnet de conducción en el caso de contar con uno, toda esta información luego es digitalizada e incluida en el portal de trabajo correspondiente a cada proyecto.

Para incluir en las carpetas se necesita tramitar exámenes preocupaciones y exámenes de drogas de los trabajadores, comprobación de estos y su duración para que puedan desarrollar los trabajos de forma correcta y sin dañar su salud.

## **Segunda Labor**

La practicante estaba encargada del control diario de los vales de almuerzo tanto en la empresa donde se desarrollaron los proyectos, así como de la sucursal, participar en la comprobación y llenado de licencias médicas al ser recibidas por el empleador, llevar el control diario del libro de asistencia de la empresa, igualmente la correcta firma de este mismo por los trabajadores.

## **Tercera Labor**

La practicante estuvo a cargo de realizar la confección de planillas personales para el cálculo de remuneraciones conforme al libro de asistencia incluyendo las horas extras rendidas luego de ser revisadas y aprobadas por el encargado de Administración y Finanzas, tomando en consideración los descuentos relacionados a daños que pudieran realizar a los materiales entregados por la empresa, descuentos por concepto de adelanto de parcialidad del sueldo; por el contrario agregar beneficios derivados de cumplimiento de metas así como bonificaciones por responsabilidad.

Desarrollar carpetas de trabajadores finiquitados, las cuales requieren el nombre del trabajador, su RUT, fecha de inicio de contrato, fecha de término del mismo así como el motivo del despido, se llevó a cabo una planilla con todos los empleados finiquitados de la empresa desde el inicio de actividades en la sucursal de Ventanas, debido a que hubo una reubicación de la documentación y esta fue alterada, por lo que se rehicieron las carpetas personales y se ordenaron en base a las fechas de término de contrato del empleado.

## **Cuarta Labor**

La practicante tuvo que realizar un inventario periódico de los materiales existentes en bodega, de igual forma un inventario de los materiales necesarios para la realización de trabajos que se encontrara sin existencias para luego ser incorporado al proceso de compra.

El proceso de adquisiciones fue llevado en conjunto con el supervisor debido a que es una parte importante de las operaciones de la empresa, el proceso de compra aseguraba que los productos adquiridos cumplieran con los requisitos necesarios para su uso en la empresa, al ser solicitados materiales, equipos, EPP, insumos para su compra los empleados debían presentar una solicitud dando a conocer la descripción del producto, área o trabajo en que sería utilizado, cantidad y unidad de medida, fecha en que se hizo la solicitud, los encargados de oficina realizan la cotización en conjunto con un empleado con conocimientos del área para comprobar que se tratara del producto solicitado o uno que cumpla con la misma función, para luego ser realizada la compra.

El encargado del área de adquisiciones debe realizar una inspección a los productos comprados luego de su recepción, para comprobar que estos cumplan con los requisitos de compra solicitados, si los productos cumplen con las características establecidas el producto deberá ser ingresado al inventario, el cual será agregado al control existente de materiales en bodega como en obra, el correcto control de los productos o insumos que se utilizan en los servicios de la empresa son vitales para determinar si el servicio que se entrega es de calidad, por lo que al realizar el inventario también se debe definir cuando un equipo o herramienta necesita ser reparado o dado de baja.

La recepción de materiales se refiere a materiales, herramientas y equipos adquiridos de los proveedores seleccionados por la empresa, para lo cual se llevó a cabo una selección, evaluación y mantención del listado de proveedores de la zona y que entregan los productos necesarios para la realización de actividades, así como el cumplimiento de los requerimientos de calidad y tiempo de entrega.

### **Aspectos observados.**

De acuerdo con lo observado por la practicante en la empresa se llevaron a cabo muchos de los procesos industriales antes detallados, cuentan con variado personal que se especializa en distintas áreas y estos cuentan con certificaciones, las cuales son necesarias para calificar en los proyectos que se realizaron, pero muchas veces el contar con estas certificaciones además de la experiencia

y el llevar a cabo el trabajo de forma eficiente y siguiendo las especificaciones dadas, no garantizaban periodos de trabajo estable.

En su mayoría se trataban de contratos por proyectos, los cuales aumentaban su duración en base a si surgía un aumento del plazo o un proyecto adjunto al inicial, pudo ver como los trabajadores que a pesar de llevar años trabajando con la empresa, se sentían molestos debido a este continuo cambio de contratos, así como el término e inicio de nuevos contratos, los cuales inclusive se realizaban con días de diferencia.

La mayor parte de ellos estaba consciente que la empresa basa sus procesos de esta forma, como un continuo ir y venir de personal calificado, se encontraban siempre en búsqueda de nuevas oportunidades laborales que les entregaran mayor estabilidad y no se molestaban en ocultarlo, esto por supuesto creaba grandes diferencias en las relaciones existentes entre el personal con contrato indefinido, ya que estos contaban con vínculos más cercanos , incluso existía un equipo de deporte, pero al existir tanta rotación no se podían llevar a cabo estas actividades, ya que la vestimenta no era apta para el personal existente en el momento.

De igual manera al terminar cada proyecto se llevaba a cabo el proceso de término de contrato y el personal emprendía nuevos caminos. Al surgir nuevos proyectos el encargado del personal se centraba en la tarea de localizar a los ex empleados que calificaran de mejor manera en la nueva actividad, lo que muchas veces resultaba en una respuesta negativa, ya que se encontraban en nuevos trabajos que les entregaban mayor estabilidad y un mayor sentido que pertenencia.

## **Capítulo 3 Marco Teórico**

Para dar comienzo al marco teórico se presentará información con relación a la externalización, los cambios a través del tiempo, las distintas formas en que se presenta y como presta servicios ante empresas de diferentes rubros, satisfaciendo sus respectivas necesidades distintivas.

### **Teorías administrativas y económicas sobre la externalización.**

Existe una gran cantidad de teorías tanto administrativas como económicas que explican y presentan la externalización desde diferentes ámbitos, para el desarrollo de este informe se utilizaran como respaldo la ventaja competitiva de Michael Porter y la teoría del valor de Adam Smith, cada teoría será descrita a continuación, presentando sus implicancias.

#### **Ventaja competitiva (Porter, 1985)**

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Michael Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

En el año 1980, Michael Porter busca mejorar esta teoría, al aconsejar a los países a especializarse en el producto o servicio donde tuvieran ventaja comparativa o absoluta, esto podría relegar a algunos países a la especialización de la producción en el sector primario, entrando en una espiral de bajos salarios y poca generación de riqueza.

## **Tipos básicos de ventaja competitiva (Porter, 2015)**

Estas ventajas competitivas pueden conseguirse en el ámbito de toda la industria:

### **Liderazgo por costos**

Lograr el Liderazgo por costos significa que una firma se establece como el productor de más bajo costo en su industria, para un producto o servicio semejante o comparable en calidad. Esto es logrado a menudo a través de economías a escala.

Gracias a la ventaja en costos la empresa consigue rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor.

Un líder de costos debe lograr paridad, o por lo menos proximidad, en bases a diferenciación, aun cuando confía en el liderazgo de costos para consolidar su ventaja competitiva. Si más de una compañía intenta alcanzar el liderazgo por costos al mismo tiempo, esto es generalmente desastroso.

La estrategia de liderazgo en costos es recomendable cuando:

- El producto está estandarizado, se ofrecen muchos productos iguales en calidad y precio, y es ofrecido por múltiples oferentes o empresas.
- Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos, tratan de hacer que su producto sea percibido y aporte diferentes características significativas al comprador.

### **Diferenciación**

Lograr diferenciación significa que una firma intenta ser única en su industria en algunas dimensiones que son apreciadas extensamente por los compradores. Debido a ciertos atributos o

características que logren que sea percibido como único por los clientes. Las áreas de la diferenciación pueden ser: producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc.

Un diferenciador no puede ignorar su posición de costo. En todas las áreas que no afecten su diferenciación debe intentar disminuir costos; en el área de la diferenciación, los costos deben ser menores que la percepción de precio adicional que pagan los compradores por las características diferenciales.

En general, puede decirse que para un producto que es simple y que es producido con una técnica específica estandarizada, las oportunidades de diferenciación son reducidas. Por el contrario, a mayor complejidad y variedad de las características de los productos, mayores son las posibilidades de obtener una ventaja competitiva de diferenciación.

Ambos tipos de estrategia pueden ser acercados o estrechados más ampliamente, lo cual resulta en la tercera estrategia competitiva viable:

## **Enfoque**

Lograr el enfoque significa que una firma fijó ser la mejor en un segmento o grupo de segmentos, utilizando una de las otras dos ventajas competitivas antes mencionadas, pero en un ámbito más reducido del mercado, industria o país.

Esto es generalmente una receta segura para la rentabilidad debajo del promedio de la industria. No obstante, los beneficios atractivos son posibles mientras la industria en su totalidad sea muy atractiva. Es una manifestación de la carencia de una elección.

Es especialmente peligrosa para enfocadores que han sido acertados, y que después han comenzado a descuidar su enfoque. Ellos deben buscar otros nichos. De lo contrario, están comprometiendo su estrategia.

## **Teoría económica clásica Adam Smith (Smith, 1976)**

Es uno de los economistas más famosos de la historia y es considerado el padre de la economía moderna, siendo el máximo exponente de la economía clásica. En sus teorías económicas combina historia, filosofía, desarrollo económico, psicología y ética.

En 1976, escribió en una obra de investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza denominada “riqueza de las naciones”. A través de esta obra sostiene que la riqueza procede del trabajo de las naciones. Así mismo describió al mercado como una mano invisible

### **Teoría económica clásica**

Propone la interacción entre el comercio y crecimiento económico definiendo la ventaja absoluta como la que tiene aquel país que es capaz de producir un bien utilizando menos factores productivos, con un más bajo costo de producción y desde allí, exportarse al resto de las naciones. Se promulga el libre comercio como la mejor política de interacción y por relaciones a largo plazo para los países del mundo teniendo un comercio libre y sin trabaje para alcanzar el dinamismo y crecimiento económico bajo la figura de la ventaja absoluta.

La economía ideal es un sistema autorregulado de las necesidades de las naciones describiendo el mercado como una mano invisible. Esta teoría desembocó en el nacimiento de la doctrina neoclásica quienes desarrollaron su trabajo, promulgaron una política nacional de proteccionismo, a fin de conseguir un superávit en la balanza comercial y el ingreso del oro.

En esta obra Smith ya intuía que el mercado asignaba los recursos eficientemente e incluso se puede inferir que afirma, confundiendo tal vez el concepto de la sociedad con el de eficiencia, que el mercado es capaz de maximizar el bienestar social. De cualquier modo, lo que queda claro, es que la intervención del estado o cualquier otro agente externo al mercado debe ser evitada. El

comercio internacional permite que mucho de los bienes que se demandan en un país lleguen a sus manos puesto que forman parte de las funciones de utilidad de los ciudadanos. Si no existiera este intercambio, como ningún país es capaz de satisfacer completamente la demanda de bienes que hacen sus ciudadanos, estas quedarían insatisfechas, esto se presenta especialmente en el caso de las economías más desarrolladas, produciendo que el bienestar sea menor.

Dos teoremas fundamentales del bienestar que afirman que todo equilibrio competitivo es eficiente en el sentido de Pareto<sup>8</sup> y que cualquier óptimo de Pareto es alcanzable mediante un mercado competitivo. Lo que sigue inmediatamente de estos teoremas es que la intervención sólo logra distorsionar las actitudes de los agentes económicos, ya que el mercado es eficiente y neutral en términos distributivos y no permite que se alcancen situaciones Pareto-eficientes.

## **Terminología**

### **Externalización**

- Se define externalización como, (RAE, 2014) “acción y efecto de estandarizar”. La externalización de servicios se conoce por su denominación en inglés OUTSOURCING, es decir, la entrega de actividades propias de una empresa, a otra organización especializada en el tema. Así mismo, es una práctica que se está llevando a cabo por las grandes empresas en este último tiempo.

La externalización se caracteriza por la disminución de los costos, ya que la empresa se dedicará aquello que es exclusivamente de su rubro y delegará actividades a una empresa externa y la cuál solamente se dedicará a realizar la actividad que para la organización es considerada menor o no tan importante para ellos. Es así como la empresa

---

<sup>8</sup> También conocido como la regla del 80-20. Se establecen dos grupos: uno formado por el 20% de la población que ostentaba del 80% de algo. El segundo grupo, el cuál era del 80% de la población, ostentaba el 20% de ese mismo algo, lo cuál puede ser una inversión como tierras, dinero, etc.

se ahorra el tiempo que involucra desarrollar esa actividad y de igual forma el personal para poder llevarla a cabo.

- Se define externalización estratégica como (Cambridge, 2017) el uso por una empresa de otro negocio para hacer tareas particulares, porque puede hacerlas de manera más efectiva o barata. Así las empresas pueden aumentar sus beneficios.

## **Outsourcing**

- El concepto de outsourcing (Emprendepyme, 2016) hace referencia a un método de trabajo en el que una empresa delega ciertas funciones en departamentos externos u otro tipo de negocios que se dedican profesionalmente a ello. Estas tareas pueden ser subcontratadas a una agencia externa o a un individuo independiente que trabaje como autónomo y desee realizar ese trabajo a modo externalizado.
- Según (Hidalgo Nuchera, López Rodríguez, & Granda Gayo, 2013) la palabra inglesa outsourcing se forma a partir de la expresión outsider resource using, refiriéndose a la forma de conseguir los recursos necesarios empleando relaciones con terceros. Es decir, significa la oportunidad para incorporar a la empresa un conjunto de capacidades externas que no dispone. El outsourcing tiene un carácter proactivo que se materializa en la mejora continua del servicio, ya que el cliente y el proveedor trabajan para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

## Tercerización

- La palabra tercerización (concepto definicion, 2015) se conoce por su expresión en inglés OUTSOURCING. La tercerización se trata de la modificación económica y social que puede afectar a los países que han ido evolucionando desde las últimas fases de la Revolución Industrial, debido a que la empresa mueve o distribuye los procedimientos para así poder cumplir las actividades de una empresa que se realizan por medio de un contrato. La tercerización se da más que todo en los casos de la subcontratación de las empresas especializadas.

En la tercerización sólo contratan al personal, debido a que los bienes los ofrece el beneficiario ya sea las instalaciones del hardware y software. Incluso, se puede decir que la tercerización nace por las exigencias del mercado, debido a que cada vez se ponen más exigentes, pero la tercerización permite que el desarrollo en una organización pueda pasar mediante la contratación a otras empresas o contratistas, además tienen el propósito de aumentar la calidad de sus trabajos logrando reunir las actividades relacionadas de manera directa con su negocio central.

- En tanto, la Revista de Mercados y Tendencias (Stecher, 2013) señala que la tercerización va más allá de una solución de corto plazo, pues implica compartir parte de las operaciones del negocio con un tercero, es decir, una entidad externa. Esta relación no es meramente casual, sino que involucra un proceso de integración y de adopción de prácticas que requieren mayor tiempo y esfuerzo, pero con muchos beneficios en el largo plazo. La empresa que terceriza busca valor agregado en su proveedor. Entre los principales propósitos está la adquisición de conocimiento de temas que son total o parcialmente desconocidos, tales como aspectos legales, regulatorios y mejores prácticas de la industria. Esto no solo implica contratar, sino también conseguir a los expertos en la materia.

## Subcontratación

- Según la Dirección de Trabajo de Chile (DT, 2015) puede desprender del tenor del artículo 183-A del Código del Trabajo, el trabajo en régimen de subcontratación es aquel realizado, en virtud de un contrato de trabajo, por un trabajador para un empleador, denominado contratista o subcontratista, quien en razón de un acuerdo contractual, ejecuta obras o servicios por cuenta y riesgo propio y con trabajadores bajo su dependencia, para una tercera persona natural o jurídica dueña de la obra, empresa o faena, denominada la empresa principal, en la que se desarrollan los servicios o ejecutan las obras contratadas.
- Según la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (BCN, 2012) denomina subcontratación como aquel trabajo realizado para un empleador denominado contratista o subcontratista, quien ejecuta obras o servicios por cuenta y riesgo propio para una empresa principal, dueña de la obra o faena. Todas las actividades de una empresa principal pueden ser realizadas por trabajadores en régimen de subcontratación, salvo los cargos de gerentes y directores.
- La empresa principal tiene responsabilidad subsidiaria, la empresa principal debe responder por los trabajadores de la empresa contratista cuando esta última no cumple con lo estipulado en el contrato firmado con sus trabajadores. Responsabilidad solidaria, la empresa principal responde en conjunto con la empresa contratista en lo adeudado al trabajador. La Obligación de adoptar las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y la salud de todos los trabajadores que laboren en su obra, empresa o faena, cualquiera sea su dependencia.

## **Análisis teórico sobre la terminología externalización, outsourcing, tercerización y subcontratación**

Con respecto a sus semejanzas y diferencias, diversos autores presentan posiciones muy variadas al respecto, debido a esto en el presente informe se generará una breve discusión sobre su alcance.

Estos términos representan una prestación de servicios por parte de un tercero en actividades específicas, en las cuales existe un alto grado de especialización o eficiencia, por lo que una empresa toma la decisión de contratar estos servicios debido a que no existe un vínculo directo con respecto a los costos involucrados entre ambas empresas.

Para que esta relación sea óptima es necesario que exista un grado de confianza en ambas direcciones, un constante flujo de información y una coordinación oportuna para la correcta realización del servicio contratado, logrando de esta forma que las actividades principales de la empresa contratante se realicen de la manera esperada.

Esta empresa externa se dedica a realizar parcial o completamente una actividad que no es la principal para el funcionamiento de la empresa contratante. Por regla general, esto se mantiene, ya que de esta manera no se pierde control con respecto a los procesos, todo lo que pueda ser externalizado puede ser contratado externamente, generando un mayor grado de libertad para el desarrollo de la actividad principal, proyectando un mayor nivel de dirección.

Básicamente, cuando la empresa decide contratar a un tercero es para reducir costos y/o ahorrar tiempo en procesos de menor importancia, de la misma forma lograr una mayor efectividad del proceso general y lograr obtener mayores ganancias debido al descarte de los gastos asociados a la implementación de personal y/o departamentos especializados para la realización de estas actividades.

Para la mayoría de las empresas cuando se trata de actividades que requieren de un tiempo prolongado o los costos de llevarlas a cabo son excesivos, estas se vuelven poco estratégicas, por

lo que la idea de poder externalizarlas se presenta como la respuesta. Las empresas desarrollan las habilidades y los conocimientos que son parte de sus competencias.

La externalización de servicios es cada vez más común en empresas de pequeño y gran tamaño, debido a que de esta manera las empresas pueden ver disminuidos sus costos al contratar personal para trabajos específicos por tiempos determinados, asegurando que el personal contará con las capacidades necesarias para que la realización de los trabajos sea lo más económica posible, se realice en los tiempos establecidos y con el estándar de calidad que asegura la empresa prestadora del servicio. Las empresas externas se presentan en diferentes tamaños, lo cual va a depender muchas veces del giro en el cual desarrollen sus actividades, esto generara diferencias en los estándares de calidad deseados y los esperados por la empresa contratante.

### **¿Qué es el outsourcing? (Kluwer, 2014)**

El outsourcing o externalización de servicios es el proceso mediante el cual una empresa contrata con empresas especializadas la prestación de determinados servicios,

El outsourcing permite reducir los costos, ya que, la empresa subcontrata los servicios a otra empresa especializada en dichos servicios, a cambio de una cuota negociable. Esta empresa se encarga de la contratación y mantenimiento del personal, los cuales habitualmente, tras un breve periodo de formación para la campaña que vayan a desarrollar, desarrollan su función en las propias oficinas de la empresa subcontratada, lo que permite a la empresa que delega estos servicios ahorrarse costes de tramitación del personal, y los costes añadidos a un emplazamiento físico donde estos desarrollen su actividad, como luz, agua, alquiler, etc.

A primera vista, el outsourcing es un sistema bastante rentable para evadir esta crisis económica. Mediante la subcontratación de servicios, obtienes una mayor eficiencia, una significativa reducción de costes, y una ampliación de tus servicios que serían inviables en caso de asumirlos por la propia empresa. Pero también hay que valorar una serie de desventajas a la hora de decidirse por este sistema.

## **Ventajas competitivas del outsourcing.** (Martinez Gómez, 2012)

Según la experiencia que han tenido empresas a nivel mundial, son varios los beneficios que la contratación de servicios tiene, dentro de las cuales mencionamos las más importantes y cuyos resultados han sido ampliamente comprobados:

### **Disminución del costo del producto o servicio**

Las empresas dentro de sus estrategias del negocio evalúan opciones que les permita competir y ofrecer servicios de altísima calidad en un mundo globalizado cada día más exigente. Dentro de este marco logístico, los directores cuidadosamente revisan sus fortalezas, así como debilidades buscando maximizar sus operaciones y minimizando los potenciales riesgos que su producto o servicio pueda sufrir. Es así como se determina el contratar una empresa cuyo nicho operativo este en un nivel muy competitivo y cuyos resultados, así como historial en el mercado sean altamente comprobados.

### **Mayor calidad hacia el cliente**

El simple hecho de encontrar una organización cuya fortaleza radique en la debilidad encontrada de un sector del negocio de la empresa contratante, brinda ya de antemano un rango muy amplio de mejoras al proceso de producción o servicio que se esté por contratar.

### **Capacitación del personal**

La empresa contratante del servicio en la mayoría de las ocasiones tiene como estrategia de la negociación de la subcontratación, el aspecto que parte de su personal este en contacto con la tecnología, así como con el recurso especializado con el que cuenta la empresa a contratar.

Obviamente esto le permite al recurso humano tener la gran oportunidad de aprender sobre las nuevas herramientas de punta con las que cuenta la organización y más importante aún, extraer parte del conocimiento de los expertos para ir aplicando poco a poco estos al proceso de producción o servicios que la empresa tenga en áreas similares.

### **Enfoque a las prioridades**

Todo lo expuesto anteriormente, permite de forma más que estratégica ser sencillos de priorizar los negocios claves que la empresa posee y en la cual su liderazgo es reconocido. Esto permite a la organización establecer nuevos vínculos con sus clientes establecidos, así como a los próximos a incorporarse ofreciendo un abanico de nuevas opciones en sus productos y servicios a sabiendas que parte de su estructura operativa está siendo manejada exitosamente por una empresa externa.

### **Maximización de la infraestructura**

En la mayoría de los casos, el subcontratista de los procesos, servicios o productos utiliza sus instalaciones para realizar el trabajo previamente acordado. Esto permite a la compañía reestructurar sus edificios colocando personal de forma más estratégica según el flujo operacional o modelo de trabajo que se desee establecer.

### **Ventajas competitivas**

Según (Conde Sánchez, 2015) algunas ventajas observables de la externalización son, los costos de manufactura y los gastos internos de la empresa como el mantenimiento o arriendo del lugar de trabajo se reduzcan. Aumente la rapidez de respuesta de las empresas. Uniforma el uso de tecnologías dentro de la organización. Le da flexibilidad al negocio. Permite utilizar mejores herramientas tecnológicas sin aumentar costos de operación. Permite dedicarse a aquellas

actividades que a la empresa le genera ingresos. Acceso a nuevas tecnologías. Buena organización. Obtiene productos y servicios de mejor calidad. Reduce el número de tareas rutinarias

### **Desventajas competitivas del outsourcing** (Martinez Gómez, 2012)

A pesar de la gama de opciones positivas que esta estrategia del negocio brinda a las compañías, varios aspectos se han podido identificar como ligeras desventajas que de no ser detectadas inteligentemente y tratadas dentro de la empresa podrían conllevar a problemas de un alto riesgo.

#### **Manejo incorrecto del contrato**

Este quizá la desventaja cuya implicación en el manejo del proceso, servicio o producto puede repercutir con acciones negativas que conlleven inclusive al cierre de alguna de las dos compañías. Es, por ende, que la revisión de los contratos debe ser realizada por personeros legales, así como contar con la participación de los especialistas en los temas que se deseen subcontratar.

#### **Pérdida de Autonomía y Control**

Algunos especialistas consideran que se pierde de alguna manera la posición en el mercado cuando una empresa busca los servicios de subcontratista para realizar una tarea o tareas específicas. Se cree que la autonomía se desfigura un poco pues se empieza a perder el control de algún sector del proceso, servicio o producto. De una u otra forma el control pasa a manos de un tercero cuyas capacidades fueron previamente estudiadas y estipuladas en un contrato.

#### **Desmotivación del Recurso Humano**

Es prácticamente un hecho que el personal siente un desbalance en sus acciones considerándose poco productivos en la organización. Naturalmente la moral de los grupos y el temor a hacer

despedidos aumenta conforme la negociación avanza. Es un ambiente tenso para todos donde la productividad cae drásticamente pues el personal no deja de pensar en el cual será su futuro en la compañía. Aquí el manejo de la información y la estrategia que la Alta Gerencia aplique junto al departamento de Recurso Humano tiene un peso enorme para mantener un equilibrio hasta donde sea posible mantener una atmosfera positiva ante el eminente cambio.

### **Reducción de costos no sea la presupuestada**

Puede suceder que la reducción de costos no sea suficiente en comparación con la que habían presupuestado, debido a que no tuvieron la suficiente capacitación para poder realizar eficientemente la función que se le delegó y puede suceder también que no lleve a cabo eficientemente la tarea que se le encomendó y esto además de no reducir todos los costos puede afectar alguna de las tres áreas principales de la empresa, las cuales son operacional, administrativa y financiera.

### **Desventajas competitivas**

Según (Conde Sánchez, 2015) algunas desventajas que pueden existir al externalizar son, no existe incentivo de lealtad, los trabajadores subcontratados no son empleados de la empresa, por lo que no tienen un sentido de pertenencia. Posibilidad de “huida” cuando las personas contratadas encuentran otro proyecto que le genere más ingresos y es de mayor calidad. La alta rotación de personal no les ofrece un espacio de integración real a la empresa que los contrata. Elimina puestos de trabajo de la empresa. Pérdida de contacto directo con los clientes en algunos casos. Si la persona subcontratada no realiza bien su tarea se pueden ver afectadas algunas áreas como la operacional, la administrativa y la financiera. Pérdida de contacto con tecnologías nuevas Si tu proveedor externo de servicio no cumple tus expectativas puede ocasionar más gastos que ahorro. Pérdida de control interno en los procesos. El proveedor podría usar el aprendizaje obtenido trabajando para ti, para volverse tu competencia.

## **¿Cuáles son los tipos de Outsourcing? (Conde Sánchez, 2015)**

El outsourcing cuenta con dos tipos de clasificación, la primera de ellas es:

### **Outsourcing táctico**

Este tipo de subcontratación se considera como tal, una simple externalización de una función no tan primordial para la empresa y generalmente la razón principal para implementarlo es debido a la necesidad de reducir costos.

### **Outsourcing Estratégico**

Se pretende crear una relación estable con la empresa a la cual se le es delegada una función, se considera una alianza estratégica la cual se va consolidando de acuerdo con la interdependencia de la tarea delegada, con respecto a las demás que componen a la empresa, debido a que se busca mejorar la calidad de la función delegada, mejorar algún servicio y/o aumentar la capacidad de esta.

El segundo tipo de clasificación es:

### **Offshore**

Implica la contratación de servicios a terceros radicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, entre otros factores. Es decir, se presenta cuando se tiene un proveedor ubicado en otro país y es posible la reducción de costes en mano de obra y/o en impuestos.

## **Inhouse**

Es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la organización contratante del servicio, es decir, es la obtención de los servicios de una empresa que está dentro del mismo país que la empresa solicitante del outsourcing.

## **Nearshore**

Se presenta cuando el proveedor está ubicado en países vecinos que exigen el mismo proceso de subcontratación.

## **Off-site**

Cuando el servicio de outsourcing se produce en las instalaciones de la propia empresa que lo presta.

## **Co-sourcing**

Modalidad en la cual el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente como compartir los riesgos, es decir cuando ambos tanto la empresa que delega la función como la que presta el servicio comparten todo tipo de responsabilidades y riesgos.

## **Colaborativo**

Se aplica a la utilización de la capacidad ociosa en las operaciones para producir artículos o prestar servicios a un tercero. El término enfatiza las oportunidades de colaborar con jugadores que tradicionalmente no se había pensado.

## **Generar contratos de calidad con la mayor simetría posible** (Deloitte, 2017)

Este es probablemente uno de los hábitos más importantes. El contrato firmado por las dos partes supone la referencia a seguir durante la vida del servicio. Por ello, resulta de una gran efectividad generar contratos de calidad que reúnan, entre otras, las siguientes características:

- Definición clara del alcance del servicio, sin incluir ambigüedades generadoras de conflictos futuros.
- Métricas de calidad de los servicios alcanzables, retadores, medibles y, sobre todo, alineadas con los objetivos de negocio.
- Modelos de penalizaciones y bonificaciones orientados a maximizar la calidad del servicio descartando otros posibles propósitos.
- Transparencia de los precios y mecanismos de revisión de estos (benchmarking) en función de las condiciones de mercado. Asimismo, transparencia en los costes de terminación y devolución del servicio en caso de ser necesario.
- Flexibilidad ante futuros cambios inesperados. Merece especial atención la flexibilidad para la introducción de nuevas tecnologías no existentes en el momento de firma.
- Definición del modelo de gobierno: roles y responsabilidades, mecanismos de seguimiento, gestión de disputas, gestión de cambios contractuales, etc.
- Mecanismos de protección del riesgo operacional destacando aquellos orientados a la protección del cumplimiento regulatorio.
- Por último y no por ello menos importante, intentar en la medida de lo posible que los mecanismos contractuales sean simétricos para ambas partes. Sin duda, será una gran ayuda para comenzar el servicio con confianza mutua.

## Áreas de la empresa que pueden pasar a outsourcing (business school, 2014)

Los ejemplos de empresas que utilizan outsourcing no dejan de aumentar y, con ello, la proliferación de negocios 3PL e incluso 4PL<sup>9</sup>. Las organizaciones confían en este tipo de compañías altamente especializadas y, al externalizar procesos, pueden centrarse en los aspectos que mejor saben hacer. De esta forma, maximizan el rendimiento minimizando los costos.

El proceso de externalización de servicios no sólo se aplica a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa. A continuación, se muestran los ejemplos de outsourcing más comunes:

- Outsourcing de los sistemas financieros.
- Outsourcing de los sistemas contables.
- Outsourcing las actividades de mercadotecnia.
- Outsourcing en el área de Recursos Humanos.
- Outsourcing de los sistemas administrativos.
- Outsourcing de actividades secundarias (producción, sistema de transporte, actividades del departamento de ventas y distribución o proceso de abastecimiento, entre otros).

---

<sup>9</sup> **3PL:** significa “Third Party Logistics” y en español “Logística de terceros” o “Logística tercerizada”, es decir, la externalización y outsourcing de la logística a un operador externo.

**4PL:** significa “Fourth Party Logistics” o también llamado LLP “Lead Logistics Provider”. Como un operador logístico que no dispone de recursos físicos propios como flotas, almacenes, entre otros, pero que proporcionan servicios logísticos de consultoría, planificación, integración de nuevas tecnologías, gestión, localización, etc.; y delega la ejecución de las funciones físicas en aquellos operadores 3PL más adecuados para cada caso.

**Razones de la adopción del Outsourcing para la gestión de las empresas** (Cortés Recabarren, 2015)

Algunas de las razones esgrimidas por los entendidos para externalizar los servicios son:

- La transferencia de riesgos. Cuando determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratados para hacerse cargo de parte del negocio o de un servicio puntual, se produce una delegación del gerenciamiento y la operación de uno o más de sus procesos, quienes dan garantías de experiencia y seriedad. En cierto modo, este tercero pasa a ser parte de la compañía, pero sin incorporarse formalmente a ella. Se produce una independencia absoluta entre ésta y quienes son contratados por la firma de Outsourcing.
- El outsourcing estimula el empleo local.
- El empleo de personal externo y el diálogo fresco y nuevo con la empresa dan lugar a una creatividad y a un potencial o espontaneidad que antes era difícil de obtener.
- Ahorro y reducción de los costos directos de la empresa beneficiaria.
- Disposición de capital de la compañía para las funciones propias.
- Acceso a dinero efectivo.
- Manejo eficiente de las funciones difíciles.
- Acceso a las capacidades y tecnología de punta.
- Permite a la institución enfocarse a los asuntos propios de su negocio.
- Mejora la calidad de servicio.

- Atención de los trabajadores o funcionarios de la empresa o institución al objeto verdadero del negocio o servicio.
- Reducción y mejor aprovechamiento del espacio físico.

### **Sectores económicos Índices de ventas de servicios (INE, 2017)**

En septiembre de 2017, seis de los ocho índices coyunturales a precios corrientes que miden la evolución de las ventas de diferentes servicios presentaron aumentos interanuales. Destacaron el Índice de Ventas de Actividades inmobiliarias (6,2%) y el Índice de Ventas de Actividades de alojamiento y de servicio de comidas (5,2%), seguidos por el Índice de Ventas de Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas (2,4%) y por el Índice de Ventas de Actividades de servicios administrativos y de apoyo (2,2%). Los únicos decrecimientos en el mes de análisis estuvieron en el Índice de Ventas de Otras actividades de servicios (-7,3%) y en el Índice de Ventas de Actividades profesionales, científicas y técnicas (-4,0%).

### **Servicios en los Acuerdos Comerciales de Chile (DIRECON, 2015)**

La apertura comercial de Chile iniciada en la década de los años 90 y materializada mediante los Tratados de Libre Comercio (TLCs), incluyó disciplinas negociadas en comercio de servicios, reflejado inicialmente en el Acuerdo General del Comercio de Servicios (AGCS) de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Posteriormente, le siguieron los Tratados con Canadá en 1997, México y Centroamérica en 1998, hasta la reciente entrada en vigencia del Acuerdo con Hong Kong (China) en 2014. Cabe destacar que de los 24 Acuerdos comerciales que tiene Chile a la fecha, 16 contienen especificaciones en esta materia.

Tal como se había mencionado anteriormente, la incorporación del comercio de servicios en los Acuerdos comerciales que Chile ha suscrito ha seguido dos enfoques dependiendo del tipo de

listas negociadas. El primero, corresponde al modelo del AGCS<sup>10</sup>, que comprende listas positivas de los sectores y subsectores que incluye; y el segundo, ha seguido el estilo del NAFTA<sup>11</sup> negociado en base a lista negativa.

Es importante destacar que independientemente del modelo o enfoque de negociación que se adopte, estos capítulos buscan regular el comercio de servicios, para lo cual incluyen las medidas que lo afectan. En términos generales, y tal como se ha señalado, se permite la entrada de prestadores de servicios extranjeros en el territorio de una Parte sobre la base del principio de no discriminación (Trato Nacional y Nación más Favorecida), a través del cual consolidan la legislación vigente y el nivel de apertura existente en el país que permite la entrada de proveedores de servicios extranjeros.

Gracias a la firma de Acuerdos Comerciales, nuestro país ha mejorado las condiciones de cobertura de los distintos tipos de servicios, incorporando disciplinas más ambiciosas. Esto ha implicado profundizar y mejorar las reglas del comercio de servicios mediante ofertas que incluyen más subsectores con compromisos más específicos.

### **Externalización en el giro principal. (Sourcing, 2017)**

Los guardias de seguridad, el personal de aseo, el transporte de los trabajadores o las tareas de mantención, son todas actividades que en la última década han dejado de ser parte integral de las operaciones de las empresas, y la tendencia creciente en recursos humanos apunta a que estos servicios sean externalizados o subcontratados.

---

<sup>10</sup> Significa Acuerdo General sobre Comercio de Servicios. El país del consumidor del servicio asume los compromisos contenidos en el capítulo respecto de todos los sectores y subsectores comprendidos en el ámbito de aplicación de este.

<sup>11</sup> También llamado TLCAN o Tratado de Libre Comercio de América del Norte. El país del consumidor del servicio asume los compromisos en el ámbito de aplicación del mismo respecto de todos los sectores y subsectores comprendidos en el ámbito de aplicación de este, pudiendo listar excepciones a los compromisos de trato nacional, nación más favorecida y presencia local cuando existan medidas internas vigentes que no cumplan con ellos, no pudiendo modificarlas.

La empresa Sourcing dedicada a la administración y gestión de recursos de clientes, la mayoría de los servicios externalizados en el segmento de grandes empresas en el país -con ventas anuales sobre las 100.000 UF, en torno a los \$ 2.664 millones (unos US\$ 4,2 millones)- son servicios ligados a “tareas propias del negocio, como operación y producción”.

De hecho, de las 5.661 grandes empresas que indicaron externalizar al menos uno de sus servicios, cerca de un 40% del total de firmas de ese tamaño (14.153), otro 40%, es decir, 2.264 empresas, declaró externalizar servicios de su actividad principal (16% del total de grandes firmas). En tanto que 23% lo hizo en actividades de seguridad o vigilancia, el 20% subcontrató la construcción/montaje, otro 20% lo hizo con el aseo o mantención, el 18% para el transporte y/o distribución y el 16% con la alimentación.

### **¿Cuáles son los rubros que más externalizan servicios en Chile? (Link Humano, 2017)**

El Outsourcing es una alternativa que cada vez gana más adeptos en el mundo. Sus beneficios, sobre todo los referidos a la gestión de capital humano y reducción de costos operativos, que han logrado posicionar a este servicio en el top of mind de cientos de organizaciones. Y en el caso de las empresas Chilenas, no es la excepción. Un estudio reciente reveló los rubros que poseen más de 40% de utilización de servicios externos.

- Logística (62%)
- Finanzas (55%)
- Energía & Servicios (43%)

Lo anterior, responde a que el rubro logístico pasa, de manera más habitual, por periodos de alta demanda. Entonces, ante la posibilidad que un experto se haga cargo de gestionar los momentos de más necesidad, liberando tiempo para que los tomadores de decisiones se enfoquen en el Core del negocio y ahorrando costos en gestión de RRHH, los directores optan por probar la externalización.

## **Servicios.**

- (Kotler, Bloom, & Hayes, 2004) Definen servicio como una obra, realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. Los servicios abarcan una amplia gama que va desde el alquiler en una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión hasta cortarse el pelo. Muchos servicios son intangibles en el sentido que no incluyen casi ningún elemento físico como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas.
- (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011) Definen servicios como el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente.
- (Illanes Frontaura, 2012) Define a los bienes como a artículos que satisfacen necesidades del hombre y que se han obtenido gracias a la transformación de otros bienes o recursos naturales. Es el caso de todos los elementos físicamente identificables o tangibles.

Los servicios, en cambio, corresponden a una serie de acciones o actividades destinadas a reparar, limpiar, completar o restaurar productos que presentan imperfecciones o carencias para su uso en la satisfacción de necesidades. Los servicios, a diferencia de los bienes, no tienen apariencia corpórea: son acciones que no se aprecian a simple vista.

### **Diferencias entre bienes y servicios (Chase, Jacobs, & Aquilano, 2014)**

Hay cinco diferencias esenciales entre bienes y servicios. La primera es que un servicio es un proceso intangible que no se pesa ni mide, mientras que un bien es el producto tangible de un proceso y tiene dimensiones físicas. La diferencia tiene implicaciones muy importantes para la empresa, pues una innovación en los servicios, a diferencia de una innovación en un producto, no se puede patentar. Por tanto, la compañía que tiene un nuevo concepto se debe expandir con

rapidez antes de que los competidores copien sus procedimientos. La intangibilidad de los servicios también representa un problema para los clientes porque, a diferencia de lo que ocurre con un producto material, no lo pueden probar antes de la compra.

La segunda diferencia es que un servicio requiere cierto grado de interacción con el cliente para ser un servicio. La interacción puede ser breve, pero debe existir para que el servicio se lleve a cabo. Donde se requiera un servicio personal, las instalaciones deben diseñarse de modo que sea posible tratar con el cliente. Por otro lado, los bienes suelen producirse en instalaciones donde no entra el cliente. Se fabrican conforme a un programa de producción eficiente para la empresa.

La tercera diferencia es que los servicios, con la gran excepción de las tecnologías duras, por ejemplo, cajeros automáticos, y las tecnologías de la información como máquinas contestadoras e intercambios automatizados de internet, son inherentemente heterogéneos; es decir, varían de un día a otro, o incluso de una hora a la siguiente, en función de las actitudes del cliente y de los servidores. Por tanto, incluso labores muy sujetas a un programa, como los centros de atención telefónica, llegan a tener resultados imprevisibles. En cambio, los bienes se producen de modo que se sujetan a especificaciones muy estrictas, día tras día, con una variación prácticamente nula. En caso de que se produzca un bien defectuoso, se repara o se desecha.

La cuarta diferencia es que los servicios, como un proceso, son perecederos y dependen del tiempo y, a diferencia de los bienes, no se pueden almacenar. En el caso de un vuelo de avión o un día en el campus es imposible “hacer una devolución de la semana pasada”.

Y, en quinto lugar, las especificaciones de un servicio se definen y evalúan en forma de paquete de características que afectan los cinco sentidos. Estas características son:

- Instalaciones de apoyo (ubicación, decoración, distribución, idoneidad, arquitectónica, equipamiento).
- Bienes que faciliten las cosas (variedad, consistencia, cantidad de bienes materiales que entraña el servicio; por ejemplo, los alimentos propios del servicio de restaurante).

- Servicios explícitos (capacitación del personal de servicio, consistencia en la presentación del servicio, acceso al servicio, y su posibilidad y duración).
- Servicios implícitos (actitud de los prestadores, ambiente, tiempo de espera, condiciones, privacidad y seguridad, y comodidad).

### **Diseño del proceso para servicios (Evans & Lindsay, 2015)**

La mayoría de los procesos de creación de valor de negocios multidisciplinarios y todos los procesos de apoyo están orientados principalmente hacia el servicio. Por tanto, es importante entender las diferencias fundamentales entre los procesos de manufactura y los de servicios. Los servicios tienen tres componentes básicos:

- Instalaciones físicas, procesos y procedimientos;
- Comportamiento de los empleados; y
- Juicio profesional de los empleados.

El diseño de un servicio en esencia implica la determinación de un equilibrio efectivo entre los tres elementos. Demasiado o muy poco énfasis en un componente conducirá a la mala calidad o ineficiencia. Un enfoque útil para diseñar servicios es reconocer que éstos difieren en tres dimensiones:

- Contacto e interacción con el cliente,
- Intensidad del trabajo y
- Personalización.

Los servicios de nivel bajo en las tres dimensiones de esta clasificación se parecen más a las organizaciones manufactureras. El énfasis en la calidad debería enfocarse en las instalaciones físicas y los procedimientos; el comportamiento y el juicio profesional carecen relativamente de importancia. Conforme se incrementan el contacto y la interacción entre el cliente y el sistema de servicio, la impresión de aquél en cuanto a las instalaciones físicas, los procesos y los procedimientos se vuelve más importante, al igual que el comportamiento de los empleados. El diseño del proceso debería contener información útil para ayudar a los clientes a entender y seguir la secuencia de los pasos del proceso. Dichos procesos de servicio también requieren guía para los proveedores de estos servicios en cuanto al manejo de contingencias relacionadas con las acciones o los comportamientos posibles de los clientes que no siempre es posible predecir.

### **Vínculo entre servicios y bienes (Czinkota, 2013)**

Los servicios pueden complementar a los bienes; en otras ocasiones, los bienes pueden complementar a los servicios. La oferta de bienes que necesitan soporte técnico y mantenimiento considerables puede no ser útil si no se tiene la seguridad de que se puede proporcionar el servicio. Por esta razón, el contrato inicial de venta a menudo incluye importantes dimensiones de servicio. Los servicios pueden ser igualmente dependientes de los bienes.

Sin embargo, el simple conocimiento de que los servicios y los bienes interactúan no es suficiente. Los gerentes exitosos deben reconocer que los diferentes grupos de clientes con frecuencia consideran la combinación de servicio/bienes en una forma diferente. El tipo y las condiciones de uso también afectarán las evaluaciones de la oferta de mercado.

Como resultado, las posibilidades de ajuste en el área tanto del servicio como de los bienes se pueden utilizar como herramientas estratégicas para estimular la demanda e incrementar la utilidad. Para diferentes ofertas, los elementos del servicio y de los bienes pueden variar considerablemente. La empresa también debe identificar el rol de cada uno y ajustarlos todos para satisfacer los deseos del grupo de clientes meta.

**Evaluación y relevancia de los programas de capacitación y desarrollo** (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Es difícil determinar la efectividad de los programas de capacitación y desarrollo, pues deben medirse frente a los estándares e identificar de manera sistémica las necesidades y los objetivos de la capacitación y el desarrollo.

En general, el desarrollo de los objetivos incluye:

- Aumento de los conocimientos.
- Desarrollo de actitudes que conduzcan a una buena administración.
- Adquisición de habilidades.
- Mejora del desempeño administrativo.
- Logro de los objetivos de la empresa.

Si la capacitación ha de ser efectiva, es sumamente importante que los criterios utilizados en la situación del salón de clases reproduzcan los criterios relevantes del ambiente de trabajo tanto como sea posible.

**Capacitación del personal: la clave para el desarrollo empresarial** (Camara de Comercio de Medellin, 2016)

Cada vez son más las empresas que invierten en programas de capacitación para sus empleados, con el fin de aumentar la productividad y generar ventajas competitivas que lleven a un mejor posicionamiento en el mercado.

La capacitación empresarial promueve el aprendizaje en determinadas áreas del conocimiento y fortalece las habilidades de los empleados para alcanzar un ejercicio profesional más óptimo.

Para capacitar al personal, el empresario deberá tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

### **Identificar las necesidades**

Es importante saber cuáles son los conocimientos que se deben fortalecer para mejorar los procesos de producción y la prestación de servicios. Conocer las falencias le ayudará a buscar soluciones a la medida. Un ejemplo de ello es la falta de un segundo idioma que permita a los empleados relacionarse con empresas o clientes en el exterior. En este caso, la capacitación en inglés será muy útil.

### **Establecer objetivos**

Una vez identificada la necesidad se deben establecer los objetivos, es decir, lo que se quiere lograr. Esta será la referencia para valorar el éxito de la capacitación cuando termine.

### **Evaluar las capacidades**

Es importante conocer en qué nivel se encuentra cada empleado respecto al tema de la capacitación. De esta forma, se podrán realizar grupos más homogéneos para facilitar el aprendizaje.

### **Beneficios de la capacitación empresarial**

El empleado que es tenido en cuenta para las capacitaciones siente que es importante para la empresa y se preocupa por el bienestar de esta. Estos son algunos de los beneficios de la capacitación empresarial:

- Aumenta el rendimiento laboral de los empleados.
- Incentiva la labor de todas las áreas de la compañía.
- Crea redes de trabajo y permite alinear los objetivos de la empresa con todas las áreas.
- Mejora el clima organizacional.
- Favorece la competitividad empresarial.
- Aumenta la satisfacción de los empleados.

El recurso humano es el motor de las empresas. Pensar en el desarrollo personal y laboral de un equipo de trabajo, es pensar en el bienestar de la compañía y en el futuro del negocio.

## **Estado del arte**

### **Tipos de outsourcing más comunes**

La externalización puede verse implementada en cualquier área de la empresa, siendo las más utilizadas las presentes en la tabla N°2 en el anexo N°10, esto permite una transferencia del riesgo, ya que la empresa contratadora le transfiere el riesgo a la empresa prestadora, al llevar a cabo estas actividades ellos evitan la participación, así como posibles problemas relacionados. Gracias al outsourcing la demanda de servicios prestados aumenta, ya que para las empresas contratantes esto sugiere mayores beneficios, que se ven reflejados como mayor contratación de personal capacitado por las empresas prestadoras de servicios. Producto de esto estimula el empleo a nivel país.

La innovación aumenta gracias a la contratación de personal externo, el cual tiene conocimientos que, sumados a la experiencia y al diálogo presente, puede generar ideas creativas

para la solución de problemas y/o nuevos planteamientos sobre las estrategias del negocio y cómo abordar los procesos. Al tratarse de actividades específicas en las que la empresa contratante no tiene un grado de especialización la opción más viable es contratar a expertos para el manejo de áreas problemáticas, logrando su pronta solución, así como un control adecuado.

### **Índice de ventas de servicios.**

Las áreas con mayor crecimiento se pueden ver apreciadas en el gráfico N°1 en el anexo N°11, donde las actividades inmobiliarias han tenido un aumento considerable, esto en base a la apertura de nuevos centros comerciales, lo que incrementa la demanda de arriendos y compra de inmuebles, ya que se presentan nuevos sectores de interés para la población. Ligado a esto se encuentran los servicios de alojamiento y servicios de comidas, que se vio aumentado, ya que estos servicios son más fáciles de acceder debido a las tecnologías de la comunicación, con las que se puede acceder a nuevas formas de demanda casi instantánea, logrando un mayor alcance y penetración en el mercado. Las actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas, han aumentado producto de la situación económica del público, los juegos de azar, así como las actividades masivas, se han popularizado gracias a los canales de marketing. Los servicios administrativos y de apoyo, se ven representados como un aumento, que ha generado un mayor alcance para el outsourcing, debido a que una mayor cantidad de empresas han sido capaces de optar por esta alternativa a sus procesos habituales, donde los llevaban a cabo de forma interna.

Dentro de los índices que se vieron disminuidos se encuentran otras actividades de servicios, como son los servicios funerarios y de limpieza, esto debido a que los contratos ya establecidos se vieron modificados con respecto a su duración, significando en una disminución en la participación de este sector en cuanto a demanda. Las actividades profesionales, científicas y técnicas, se han visto disminuidas, debido a que no se presentaron nuevos proyectos para estas áreas y los que si se produjeron tuvieron un menor tamaño, por lo que no lograron el máximo desarrollo posible.

## **Servicios en los acuerdos comerciales**

Actualmente el comercio de servicios, constituye una parte importante en el intercambio a nivel mundial, según estudios de la OMC representa cerca del 60% de la producción del empleo mundial, así como el 20% del comercio internacional; esto producto de la globalización que ha permitido tener un alcance de gran envergadura, esto sumado a la gran cantidad de acuerdos comerciales con respecto a servicios, que han logrado disminuir las barreras del comercio así como los avances tecnológicos que logran un mayor alcance a nivel internacional tanto como nacional. A nivel país, Chile cuenta con 26 acuerdos comerciales vigentes, en los cuales 19 cuentan con capítulos referentes a comercio de servicios, esto ha sido de vital importancia para el desarrollo a nivel internacional. Lo que puede apreciarse en el gráfico N°2 en el anexo N°12.

La presencia de los servicios al momento de generar bienes manufacturados se presenta como un elemento estratégico, puesto que puede constituir una mejora a nivel competitivo, debido a que es fabricada con elementos que presentan calidad, generada por profesionales que tienen una especialización en estos ámbitos. En relación con esto, es usual en las empresas multinacionales, generar una deslocalización de sus productos, llevándolos a países donde cuentan con una mayor especialización, así como menores costos asociados a la producción.

## **Externalización en el giro principal**

Con respecto a las grandes empresas presentes en el país, se puede observar en el gráfico N°3 en el anexo N°13 que la mayor cantidad (60%) realiza sus procesos y actividades de forma interna, debido a que se sienten renuentes a perder el control sobre sus procesos, también puede existir el temor a que estas empresas se vuelvan un competidor, al aprender lo necesario de sus operaciones al formar parte de la empresa contratante; así mismo pierden autonomía al contratar estos servicios, ya que dependen del desempeño de la empresa externa sobre la realización de las tareas.

Las empresas que deciden externalizar al menos uno de los procesos corresponde a la cantidad faltante (40%) de las empresas de mayor tamaño, una de las principales razones para la contratación de personal externo es la disminución de costos asociados al personal, generalmente

es una opción para las empresas que buscan ganar competitividad, ya que de esta forma pueden enfocarse en actividades clave del negocio y obtener una diferenciación con respecto a sus competidores.

Dentro de las empresas que externalizan al menos un servicio, se pueden reconocer como las más relevantes a las presentadas en el gráfico N°4 en el anexo N°14. Con relación a las empresas analizadas en este informe, se puede reconocer que las áreas anteriormente mencionadas se relacionan de forma directa en ambas ocasiones, siendo todas necesarias, en distintos niveles, por las empresas externas.

Con referencia a las funciones que serán desempeñadas por el personal externo, existe una brecha de cantidad significativa, ya que la mayoría de las empresas (60%) buscan la contratación de personal para áreas generales, sin relación a su giro principal, esto debido a que prefieren enfocarse en las áreas que presentan mayor relevancia para su negocio; por el contrario una menor cantidad (40%) prefieren contratar empresas con personal calificado y especializado para actividades directamente relacionadas al giro principal, ya que estos pueden ser más eficientes en la realización de las tareas involucradas. Tal como se presenta en el gráfico N°5 en el anexo N°15.

### **¿Cuáles son los rubros que más externalizan servicios en Chile?**

La externalización está siendo cada vez más utilizada por las empresas en el país, debido a los beneficios que puede otorgar a las organizaciones con respecto al manejo de personal, la forma en que se desarrollan las capacitaciones y/o desarrollo del personal en el ámbito profesional, así como también la creación del acceso a tecnologías del nuevo milenio, servicios a la vanguardia y de gran calidad, independientemente de la distancia en la que se encuentren, forjando relaciones duraderas en el tiempo, así como generando trabajos de mejor calidad y con una gran eficiencia por parte del personal.

Por lo que se pueden ver representados los rubros con mayor externalización en el país, en el siguiente gráfico. Estos rubros son los más utilizados debido a que la logística pasa por periodos de alta y baja demanda, generando fluctuaciones mayores que otros servicios en temporadas

determinadas, así como una gran rotación de personal, siendo una buena opción la contratación externa para estos periodos. Como segundo rubro con mayor demanda se encuentra finanzas, debido a que el personal existente se encarga de las actividades núcleo, dejando esta área para personal externo, que lleve a cabo el control de las finanzas de forma periódica, pero sin formar parte permanente de la empresa, sino de forma independiente. Energía y servicios, tiene mayor relación al consumo de la población, ya que, estos son necesarios para el mantenimiento y usualmente producción de bienes tangibles, así como la supervivencia de la población. Lo expresado anteriormente se observa en el gráfico N°6 en el anexo N°16.

## **Capítulo 4: Marco Metodológico.**

Se realizará un estudio comparativo de la externalización de servicios entre una empresa bancaria y una empresa de mantención industrial, esto con relación a la información recolectada en la participación de las alumnas durante la práctica profesional, desarrollada respectivamente en BancoEstado y EBD Ingeniería Ltda.

Dentro de este informe se examinan las teorías de las cuales surge el concepto de externalización, así como los términos semejantes con su significado propio, se presentaran las ventajas y desventajas que surgen de la utilización de la contratación de estos servicios externos, como los servicios abarcan diferentes ámbitos en comparación a empresas de productos, así como los beneficios y riesgos asociados a este nuevo tipo de negocio que plantea la prestación de servicios en diferentes organizaciones, sin discriminar distancias.

Se desarrollará mediante la utilización de material bibliográfico, obtenido de textos académicos, artículos de revistas relevantes al tema a estudiar y sitios web con información actualizada, con esto se realizará una aplicación de los fundamentos teóricos a la problemática planteada para obtener un análisis más certero al respecto.

De igual forma, se utilizará la información obtenida mediante observación directa de acuerdo con aspectos percibidos durante la práctica profesional en las respectivas empresas, como consecuencia de las funciones realizadas y los conocimientos obtenidos.

Se utilizará un enfoque de investigación cualitativo, debido a que se utilizaran documentos para fundamentar el análisis, proponiendo ideas y opiniones basadas en la información recolectada.

## **Capítulo 5: Resultados.**

### **Externalización de Servicios**

La externalización será descrita desde el punto de vista de la empresa prestadora de servicios de externalización, en este caso EDB Ingeniería, utilizando como una contraposición una empresa contratadora de servicios externalizados, en este caso BancoEstado. Para el objeto de este informe, se debe reconocer que la empresa prestadora y la contratadora no tienen una relación directa, estas serán descritas de forma individual.

Una empresa prestadora de servicios de externalización es la que provee la actividad que no es específica para la empresa contratante, por lo que lleva a cabo labores independientes, generalmente de pequeño tamaño, que interfieren directamente a la organización que contrata el servicio, en caso de que la relación contractual llegue a término entre ambas, la empresa contratadora podría hacerse cargo de esta actividad sin problema. El lado negativo de esto es que deberán asumir todos los costos involucrados y relacionados en la implementación de ella, pero por lo general estas situaciones de llegar a un término anticipado del contrato son por causas específicas, como lo son la falta de profesionalismo, trabajos incumplidos, insatisfacción de la empresa contratante, poca o nula comunicación, prácticas indebidas por parte de la empresa contratante o contratadora hacia el personal, entre otras situaciones.

### **Empresa del sector bancario**

Es una institución financiera que se encarga de captar los recursos en la forma de depósitos y prestar dinero. Una empresa bancaria para establecerse requiere de la autorización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, presentando un prospecto que defina las características fundamentales de la empresa proyectada. El objetivo de toda empresa financiera es

mantener al máximo la captación del ahorro del público, orientada a la generación de créditos que es la función fundamental de toda organización bancaria. Esta función se debe realizar con garantía y solvencia analizando todas las posibilidades de devolución de las cantidades prestadas a todos y cada uno de los clientes. Así mismo, la generación de beneficios lo cual es fundamental. Si no se obtiene beneficios y el banco no es rentable no tiene ningún sentido su presencia en el mercado.

### **Servicios externalizados**

- Área de caja
- Atención Cliente
- Mantenimiento en cuanto a limpieza y arreglo de las maquinarias
- Seguridad
- Transporte de Dinero
- Transporte de Documentos
- Alimentación

En cuanto a los servicios de externalización que contrata en este caso BancoEstado son para el área de servicio al cliente, área de caja, a la mantención del lugar y a lo que respecta a la seguridad. Se ha debido contar con personal externo al banco para desarrollar estas áreas, puesto que muchas veces se ven con muy poco personal para desarrollar tareas específicas y para contratarlos de forma interna genera un aumento de los costos, puesto que la mayoría de las veces son por

periodos de reemplazo. En lo que respecta al área de servicio al cliente y caja se requería de una persona adicional a cada área, la cual lleva a cabo los reemplazos cuando el personal de planta se encuentra de vacaciones. Las tareas que esta persona tiene son las mismas que tiene un funcionario de BancoEstado, estas son cumplir las mismas metas y los mismos objetivos, guiándose por las mismas reglas que tienen todos dentro del Banco.

En relación con el área de mantención del lugar, BancoEstado contrata los servicios de una empresa de limpieza y así mismo contrata servicios de una empresa que se especializa en cuanto al arreglo de la maquinaria, dispositivos, entre otros, dentro de la sucursal. La labor fundamental de la empresa de limpieza es mantener las dependencias aseadas y ordenadas, lo cual es fundamental para su funcionamiento día a día. Y en cuanto a la empresa de servicio técnico su labor fundamental es ser especialista en el arreglo de estas máquinas y dispositivos, y de la misma manera contar con el tiempo adecuado de respuesta ante un problema y rápida solución de este.

Con lo que respecta a seguridad, BancoEstado contrata una empresa externa la cual provee de personal calificado para desempeñar las tareas de mantener el control dentro de la sucursal y verificar que todo esté en orden.

### **Empresa de mantención industrial**

Es una institución que presta servicios de mantenimiento combinando técnicas de acción con conocimientos de ingeniería, por lo que presta servicios de optimización de equipos o mejoramiento de trabajos/ proyectos, así como de mantenimiento en obras, generando con esta acción un control efectivo para el correcto funcionamiento de las organizaciones que contratan sus servicios. Estas tareas son desarrolladas por profesionales con experiencia en las áreas involucradas.

## **Servicios prestados**

- Servicios de soldadura
- Fabricación de obras industriales
- Montaje de estructuras
- Servicios de pintura industrial
- Mantenimiento de edificaciones
- Planificación de obras
- Limpieza industrial

Estos servicios son prestados por profesionales en dos sitios uno es en Viña del Mar donde se encuentra su casa matriz y el otro se encuentra en Las Ventanas, la que se estableció más recientemente.

Para el objeto de este informe todo lo involucrado con EBD Ingeniería que será descrito tiene directa relación a la experiencia obtenida de la sucursal de Las Ventanas, principalmente estos servicios son solicitados por las empresas ubicadas en la zona industrial, estas se ponen en contacto con el encargado administrativo para una evaluación del servicio, la cual es atendida por el encargado de obras, el mismo se acerca al establecimiento y realiza una inspección, para luego realizar un informe en detalle de lo que debe llevarse a cabo, esta información regresa al encargado administrativo, el cual evalúa junto a sus superiores los términos de llevar a cabo el proyecto, luego se pone en contacto con la empresa contratante para entregar la evaluación del trabajo y los valores monetarios involucrados de llevar este a cabo.

El departamento de prevención de riesgos y el de obras se encuentra establecido dentro del recinto del puerto de Ventanas, por lo que la comunicación se manifestaba de forma compleja, mediante llamadas telefónicas, debido a esto, los encargados deben acercarse al encargado administrativo para realizar reuniones diarias con relación a los trabajos que se realizan en ese momento, así como discutir temas relacionados a los empleados, estado de los equipos, materiales que necesitaban reposición o que necesitan ser adquiridos para obras en específico.

### **Análisis sobre la tercerización en una empresa del sector bancario**

A lo largo de las últimas décadas, el sector bancario ha aceptado la proposición de aventurarse en la nueva herramienta que ofrece la externalización de ciertos servicios, a pesar de que la externalización usualmente se lleva a cabo en funciones que no tienen directa relación con actividades núcleo de la empresa, esta entidad ha decidido llevar a cabo la contratación de personal externo para los servicios de caja y servicio al cliente, estos son los que causan mayor extrañeza para el espectador, ya que es usual ver como empresas contratan servicios de seguridad y mantenimiento de la higiene del establecimiento, pero no servicios relacionados al rubro.

Esto se debe a que se busca la reducción de costos que la externalización conlleva, generalmente debido a que el personal contratado surge por situaciones o necesidades específicas, como pueden ser reemplazos de vacaciones, como también a enfermedad, por pre natal y/o post natal, entre otras razones; Esto resulta muchas veces en un flujo menor al esperado, ya que las entidades bancarias tienden a contratar a estos empleados por un tiempo mayor, independiente del regreso de los empleados de planta a sus labores habituales.

En el caso de BancoEstado la opción de contar con la externalización de estos servicios se presenta como una oportunidad para generar mayor competitividad frente a otras entidades bancarias, otra razón fundamental es crear una mayor eficiencia en los servicios entregados al

cliente, ya que se busca cumplir con la mejor calidad posible y reducir sus tiempos de espera, esto se produce, gracias al personal capacitado que proveen las empresas externas, puesto que estas empresas cuentan con profesionales en las áreas pertinentes, por lo que al contratarlos se evita la capacitación de estos y se asegura un buen rendimiento para las labores a realizar.

Producto de la contratación de estos servicios que tienen menor magnitud para la empresa, esta puede enfocarse en su actividad núcleo, que es mantener una captación del ahorro en el público y la generación de créditos para la mantención de esta, siempre manteniendo la solvencia y la garantía para generar los beneficios propios, siendo rentable ante el mercado financiero.

Por otro lado existen desventajas derivadas de la contratación de estos servicios externos, como pueden ser, la incorrecta realización de las tareas establecidas con anterioridad en el contrato de servicio, debido a que no cumplan con la calidad que la empresa necesita en sus actividades, generando de esta manera posibles malentendidos o descontentos por parte de los clientes, también el no alcanzar las metas de la institución como puede ser la insuficiencia de ventas individuales, por ejemplo, créditos, seguros, tarjetas de crédito, cuentas de ahorro, entre otros.

Se genera una pérdida de control en cuanto al personal externo, esto como consecuencia de que no tienen las mismas normas, ni autoridades, muchas veces esto provoca una pérdida de comunicación, ya que la información no fluye en forma directa a la empresa contratante, si no que se dirige a la empresa externa y luego es enviada a su destino final. También el personal externo puede desarrollar un nivel de desmotivación derivado de la falta de pertenencia con la institución, es decir, al no tener una relación de compromiso o semejanza de condiciones laborales con otros empleados de planta, estos no se sienten parte de la empresa.

## **Análisis sobre la tercerización en una empresa de mantención industrial**

La externalización de servicios industriales se ha vuelto un tema cada vez más relevante con el paso del tiempo, tomando mayor fuerza debido a que se genera en distintas empresas, sin excluir rubros, distancias geográficas o tiempos de acción. Se presenta como una empresa que presta servicios de apoyo para instituciones que buscan enfocarse en su actividad núcleo, evitando desarrollarlas de manera interna, por lo que pueden contratar estos servicios que cuentan con profesionales calificados para sus procesos industriales y mayor experiencia en las actividades relacionadas, generalmente estas empresas externas benefician a sus contratantes ya que los proveen de cualidades que no poseen.

Cuando una empresa decide prestar servicios, busca generar a su cliente una disminución de costos relacionados a sus actividades, esto potenciado por la especialización de sus procesos y su alto nivel de calidad frente a sus competidores, se refleja cómo menos riesgos asociados al producto o servicio prestado. Además, le brinda seguridad al cliente, para asegurar que los procesos desarrollados tengan la mejor calidad posible, debido a que se tratan de empresas que buscan una mejora continua de sus procesos para mantenerse a la vanguardia del mercado.

Estas organizaciones ponen un mayor énfasis a la capacitación de su personal, con respecto a las tecnologías a utilizar y los procesos a realizar, para que de esta forma se genere un ambiente de aprendizaje en el trabajo, reconociendo de esta manera el material y los elementos que serán necesarios para llevar a cabo los procesos productivos. De esta manera brindan alternativas a las empresas contratantes para enfocarse en actividades de mayor envergadura, permitiendo la generación de nuevos vínculos con los clientes, así como un mejor uso de los recursos que no están siendo utilizados en la realización de estos proyectos industriales.

Generalmente, estas empresas utilizan las instalaciones de la empresa contratadora para la realización de sus procesos, de igual forma cuentan con espacios de almacenamiento propio y

áreas de desarrollo administrativo habituales de una organización, otra manera de verlo es que las empresas contratantes pueden hacer uso de sus edificaciones de forma más eficiente, puesto que en algunas ocasiones, las empresas externas desarrollan los trabajos en instalaciones propias, para luego trasladar e instalar las obras finalizadas para su utilización, siendo el personal beneficiado con este flujo de operaciones, ya que pueden realizar actividades más relevantes para sus labores profesionales.

Por otro lado existen desventajas debido a la prestación de estos servicios, la principal es el malentendido del alcance del contrato entre empresas, esto puede generar que se realicen sólo las actividades referidas y no algunas complementarias que muchas veces pueden ser de suma importancia para la realización de ciertas obras, de igual manera puede que surja la realización de funciones que no tienen relación directa con la labor que realiza la empresa contratada, por lo que los empleados no son capaces de desarrollar estas, presentando problemas que a largo plazo pueden llevar a un término anticipado del contrato o término de la relación entre ambas empresas.

Debido a que la empresa contratante transfiere ciertas responsabilidades de control sobre el personal externo, muchas veces estos pierden atribuciones correspondientes a las operaciones que se realizan en sus instalaciones o bajo sus indicaciones, por lo que puede surgir un desempeño insuficiente para los estándares de la empresa contratante. Producto de esto surge la desmotivación del personal externo, al no tener las mismas condiciones labores que sus pares de la empresa contratante, las relaciones tienen distintos niveles de afinidad, ya que, al tratarse de contratos por tiempos determinados, estos no son capaces de alcanzar niveles óptimos para crear un ambiente grato, lo que puede producir un nivel de desagrado hacia las labores a desarrollar y estas no se realicen con su máximo potencial, surgiendo un nivel de desempeño por debajo del esperado. De igual forma, el personal siente una falta de pertenencia hacia la empresa por la cual desarrollará el trabajo, puesto que no tienen una relación directa con la empresa contratante.

## Análisis comparativo

En la Tabla N° 1 se observa una comparación de las características y resultados que producen la externalización de servicios contratados por la empresa bancaria y el ofrecido por la empresa de mantención industrial a sus clientes.

	BancoEstado	EBD Ingeniería
Tipo de outsourcing	Táctico.	Inhouse.
Busca generar	Mayor competitividad y eficiencia frente a su competencia.	Reducir costos para sus clientes, entregando calidad en sus procesos.
Capacitación de personal	No se lleva a cabo.	Constante capacitación en procesos y tecnología.
Finalidad del contrato	Contratación de empresa prestadora de servicios	Prestación de servicios especializados.
Malentendido del contrato puede generar	Incorrecta realización de tareas, no alcanzar las metas planteadas.	Carencia de actividades complementarias que pueden llevar a trabajos incompletos.
Pérdida de control	Comunicación pasa por muchos canales.	Desempeño insuficiente.
Relaciones internas	Desmotivación por falta de pertenencia.	Desmotivación por falta de pertenencia.

Tabla N°1. Comparación de externalización de servicios contratados por empresa bancaria versus el ofrecido por empresa de mantención industrial. Fuente: Creación propia

Como primer punto a comparar se puede establecer que la empresa del sector bancario enfoca sus procesos de contratación externa con un outsourcing táctico, ya que este busca la reducción de costos, para enfocarse de esta manera en su actividad núcleo, evitando la utilización de recursos en estos departamentos, como contraposición la empresa de mantención industrial utiliza un outsourcing del tipo Inhouse, ya que se utiliza generalmente en el territorio nacional de la empresa contratadora, en las dependencias de la misma, en algunas ocasiones se utilizan las máquinas y tecnologías presentes, pero existen circunstancias en las que la empresa externa traslada la maquinaria necesaria para la realización de las tareas a las dependencias y/o realizan los trabajos en su propia sucursal para luego ser entregadas una vez terminadas.

Como segundo aspecto relevante se presenta como objetivo principal del outsourcing de la empresa del sector bancario el contratar los servicios externos como caja, servicio al cliente, entre otros, busca una mayor competitividad y eficiencia frente a la competencia, eso se refleja como un método de diferenciación en sus actividades, frente a otras entidades del sector que realizan estas funciones de manera interna. Con respecto a los costos involucrado se espera estos se vean disminuidos, al involucrar personal externo calificado para estos trabajos. La empresa de mantención industrial basa su objetivo de outsourcing en generar una reducción de costos para sus clientes, entregando calidad en sus procesos, esto potenciado por el nivel de especialización de sus profesionales, que a largo plazo se presenta como una ventaja para sus clientes ya que los procesos se realizan con menores gastos involucrados y a un nivel superior. Debido a esto la empresa externa es capaz de entregar los servicios necesarios para que la empresa contratante sea capaz de concentrar sus esfuerzos en su actividad núcleo.

Como tercer aspecto a analizar se encuentra la capacitación del personal, en la empresa del sector bancario, esta alternativa no es desarrollada, puesto que deciden concentrar sus esfuerzos en actividades clave y evitar los gastos involucrados al capacitar a personal propio para llevarlas a cabo, por lo tanto, las empresas que se especializan en estos procesos se presentan como una alternativa deseable al momento de contratar. Por el contrario, la empresa de mantención industrial se enfoca en gran mayoría en la capacitación constante en procesos industriales y

tecnología relevante para los trabajos involucrados, esto se presenta como un beneficio ya que los empleados están en un constante aprendizaje, lo que fomenta un mejor desempeño laboral, mejorando de la misma manera la competitividad de la empresa frente a los posibles clientes.

Como cuarto punto se observa la finalidad del contrato, para la empresa del sector bancario se representa como una empresa contratadora de servicios, debido a que requiere servicios especializados de estas empresas para lograr llevar a cabo sus actividades de forma más eficiente, al evitar incurrir en estos gastos y obtener los beneficios asociados a la realización de estas tareas. Con respecto a la empresa de mantención industrial consiste en la prestación de servicios especializados a empresas que requieren de los servicios que proporcionan, para la realización de sus actividades, esto genera un beneficio a la empresa contratante, al enfocarse en su giro principal. Ambos contratos buscan obtener los servicios de mejor calidad, planteándose de la manera más clara posible, detallando las tareas y los empleados que las llevaran a cabo, presentando mecanismos de corrección en caso de problemas, buscando siempre mantener las buenas relaciones entre empresa contratante y prestadora del servicio.

En el punto número cinco se encuentra el malentendido del contrato, para la empresa del sector bancario esto puede generar una incorrecta realización de tareas, debido a que estas no se planteen de manera correcta, por lo que no se lleven a cabo especificaciones necesarias para cumplir con las metas de la organización, esto se produce debido a la ineficiencia de los empleados externos al realizar sus labores. En la empresa de mantención industrial se genera una carencia de actividades complementarias, lo que puede llevar a trabajos incompletos, esto debido a que al tratarse de trabajos por tiempo limitado estos se enfocan en el cumplimiento de lo establecido en el contrato, para no generar inconvenientes con la empresa contratante, por lo que se evitan procesos que no estén estipulados.

Como sexto punto a señalar esta la pérdida de control, para la empresa del sector bancario esto se debe a que la comunicación pasa por muchos canales, debido a que no tiene una autoridad

directa en la empresa contratante, ya que debe presentar la información en su empresa, para que esta luego sea presentada a la empresa beneficiada del servicio externo. De igual forma se produce una pérdida del control sobre el personal externo, ya que estos se rigen bajo el contrato establecido y no frente a autoridades internas con exigencias propias. Para la empresa de mantención industrial se genera un desempeño insuficiente debido a que la empresa que contrata estos servicios no tiene un control directo de las actividades a realizar, ya que en algunas ocasiones los procesos se realizan en instalaciones externas a las propias, generando que se lleven a cabo solo utilizando las direcciones dadas en el contrato, lo que puede significar un nivel menor al esperado.

El último aspecto a comparar son las relaciones internas, tanto la empresa del sector bancario como la empresa de mantención industrial, ambas coinciden en que el factor fundamental es la desmotivación por falta de pertenencia a la institución a la cual prestan servicios, a pesar de que los servicios son muy diferentes, estos plantean las mismas carencias de relaciones laborales equitativas, lo que genera una diferencia entre los empleados de planta y los externos, produciendo roces y evitando que se presenten relaciones amistosas entre ellos, esto debido de igual forma a que no tienen una relación directa con la empresa, por lo que no se ven reflejados en su misión y lo que buscan alcanzar.

Al realizar el análisis comparativo entre ambas empresas antes mencionadas, se logró reconocer similitudes como es la contratación de servicios de alimentación para el personal por empresas externas dedicadas a esta prestación de servicios, en el caso de la empresa del sector bancario, esto se representa como un porcentaje de la equivalencia en la remuneración de cada empleado, no existían lugares establecidos para el personal, sino que cada uno era responsable de su alimentación y la instalación cuenta con lugares acondicionados para el personal. Al generarse este desvinculo con los empleados, estos deben ser capaces de satisfacer estas necesidades con establecimientos de alimentación cercanos a su lugar de trabajo, lo que podría ser considerado como un tipo de externalización; con respecto a la empresa de mantención industrial, el servicio de alimentación se encontraba determinado por un establecimiento

especifico que prestaba los servicios de alimentación a los empleados de todos los niveles laborales, estos debían presentar vales que eran entregados cada día, lo que daba lugar a una elección del menú diario, cuando se trataba de empleados que se encontraban dentro de instalaciones que no permiten su traslado, estos cuentan con una empresa anexa que les entrega alimentación en el comedor de la empresa contratante por la duración del proyecto, estos servicios se ven representados de igual manera que la empresa del sector bancario, como un porcentaje de la equivalencia en la remuneración de cada empleado, independiente de si este recibe el servicio o si prefiere no recibir la alimentación que su empleador ha determinado.

Otro aspecto relevante que comparar entre ambas empresas es el traslado de documentos, para la empresa del sector bancario este se externaliza con empresas especializadas en el rubro. Es contratada para transportar documentos como apertura de cuentas, seguros, memorias, cartas para los empleados, entre otras, desde la sucursal en Concón hasta la gerencia en Santiago. Por el contrario, la empresa de mantención industrial no demanda este tipo de servicios, debido a que la mayoría de la documentación es transferida de forma electrónica a la gerencia en Santiago o se entrega de forma directa en las reuniones realizadas de forma periódica, para mantener a los encargados al tanto de las decisiones gerenciales y de las actividades pertinentes a llevar a cabo.

Con respecto al servicio de limpieza y mantención del lugar, la empresa del sector bancario contrata una empresa externa para llevar a cabo estas actividades, las cuales se encargan de mantener el orden y limpieza necesario para cumplir con las especificaciones establecidas en el contrato para el funcionamiento de la institución. Así mismo, una vez al mes requiere de control de plagas realizado por esta misma empresa para lograr la máxima mantención que requiere el lugar. Mientras que la empresa de mantención industrial realiza estas funciones de manera interna, por lo que los empleados que se encontraban sin un proyecto por el momento se destinaban para labores de mantención de las instalaciones, así como el manejo de desperdicios, la limpieza y orden de las oficinas administrativas son responsabilidad del personal que las utiliza, por lo que no se requiere de un mayor control con respecto a estas.

En cuanto a seguridad, la empresa del sector bancario, contrata personal externo para poder desarrollar la función de orden y seguridad dentro de la sucursal. Esta persona está capacitada y calificada en caso de robo dentro de la sucursal o de problemas mayores para poder actuar y reaccionar frente a esto. Él no cuenta con arma de servicio, puesto que no tiene el permiso para portarla, el solo porta la luma. En comparación, la empresa de mantención industrial, contrata a un cuidador nocturno para las instalaciones, el cual cuenta con conocimientos básicos de defensa personal y las herramientas para defenderse en caso de algún altercado, la empresa provee un celular para su correcta comunicación, así como las condiciones necesarias para pasar la noche y mantener sus instalaciones seguras.

## **Conclusión**

Día a día son más las organizaciones que han adoptado de manera creciente esta nueva forma organizativa de carácter competitivo, adaptable, eficaz y eficiente, disminuyendo año tras año, sus escalas de producción por lo cual la externalización de servicios ha sido una buena opción.

En Chile, la externalización de servicios es un fenómeno que se ha generalizado en los últimos años y presenta un constante aumento, con cifras superiores al 50% de las organizaciones que actualmente desarrollan sus funciones dentro del territorio nacional. De igual forma, se ha extendido hasta la esfera de las instituciones públicas, por lo cual se ha hecho necesario regular el uso de esta nueva herramienta administrativa.

Es así como el outsourcing se convierte en una herramienta administrativa muy requerida actualmente, logra ayudar a la empresa contratante a solucionar sus problemas en cuanto a especialización en el área en que el outsourcing se desarrollará, reduce sus costos de manera que puedan destinarlos a mejorar su actividad núcleo y a otras áreas de la empresa donde se encuentren en déficit y de igual manera hace que la empresa se vuelva más competitiva ante los ojos de sus competidores y clientes.

En el presente informe se presentan las empresas BancoEstado y EBD Ingeniería siendo objeto de análisis, con relación a como la externalización actúa entre ambas empresas de forma inversa. Al utilizar esta herramienta se les permite que puedan desligarse de ciertas actividades que precisan un nivel de especialización específico, que surge de la experiencia, así como de continuas capacitaciones y aprendizaje. Se ve representado en la empresa del sector bancario como la contratante del servicio, mientras que la empresa de mantención industrial como la oferente del servicio, ambas no relacionadas directamente entre sí, pero presentan similitudes y diferencias.

Con respecto a la empresa del sector bancario y la empresa de mantención industrial se puede reconocer que existen similitudes en cuanto a características presentes para el correcto funcionamiento, así como para lograr que los empleados cuenten con los mejores beneficios, se puede observar en la forma en que se presenta el beneficio de alimentación a sus empleados,

generando instancias en donde los involucrados deben ser responsables de adquirir los servicios de empresas externas para satisfacer esta necesidad, la seguridad es un aspecto similar, directamente relacionada a sus instalaciones, ya que ambas empresas realizan una contratación especializada para este ámbito, asegurando un servicio de calidad y manteniendo un ambiente en el que las actividades pueden desarrollarse sin mayor preocupación.

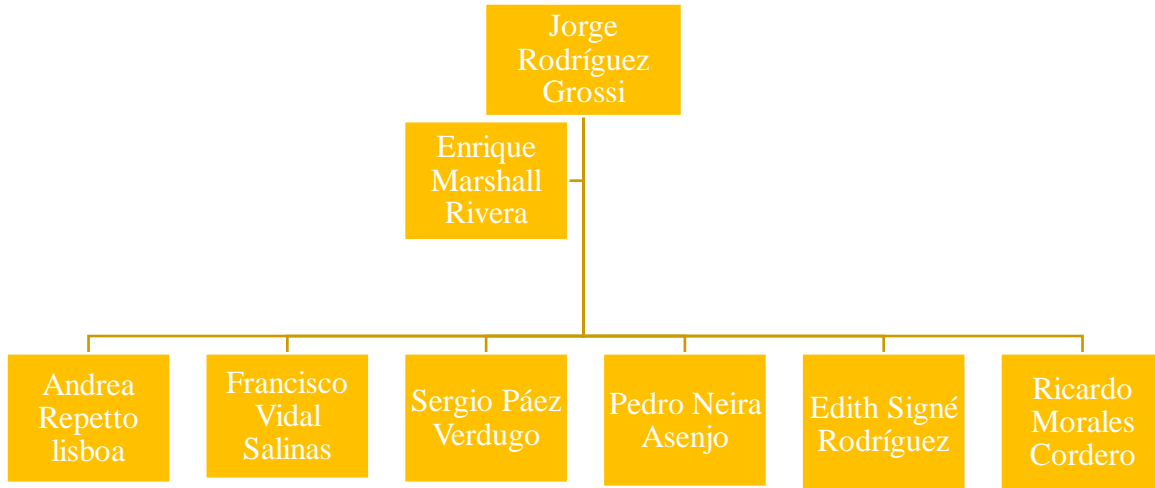
Como también, se encontraron aspectos diferenciales entre ambas empresas, entre los cuales se encuentra la mantención y limpieza del lugar, ya que, la empresa del sector bancario contrata una empresa externa que brinda este servicio mientras que la empresa de mantención industrial realiza este proceso de forma interna. Así mismo, lo que respecta con el traslado de documentos entre una sucursal y otra, la empresa del sector bancario contrata un servicio externo que brinde esta actividad necesaria, mientras que la empresa de mantención industrial hace el traslado internamente, ya sea en sus reuniones periódicas o de forma directa entre el personal.

Un aspecto que destacar en la externalización es la forma en la que las relaciones laborales se desarrollan, puesto que, al tratarse de contratos por tiempos específicos, el personal no es capaz de entablar relaciones con sus similares, creando roces en ciertas ocasiones. Esto puede generar incumplimientos en los contratos o incluso el término de las relaciones laborales, el personal externo puede no presentar un nivel de lealtad por las organizaciones a las cuales les prestan servicios, así como no reconocer a los superiores como tales, puesto que estos no son los responsables directamente de su desempeño.

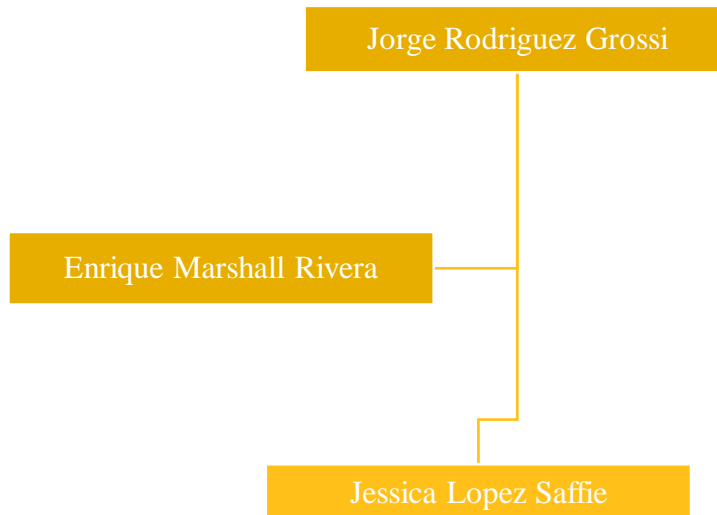
La externalización se encuentra presente cada vez de forma más común en las organizaciones, ya que actualmente existen empresas especializadas para cada rubro, las cuales pueden enfocarse en actividades directamente relacionadas con la actividad núcleo de la organización, así como para actividades más generales, que no se presentan como una influencia directa, es por esto, que mantener un contrato laboral bien detallado y mantener relaciones laborales bien definidas es crucial para que estas no se vean dañadas, el personal externo y sus capacidades son cruciales para que la externalización se desarrolle en su máximo potencial.

## Anexos

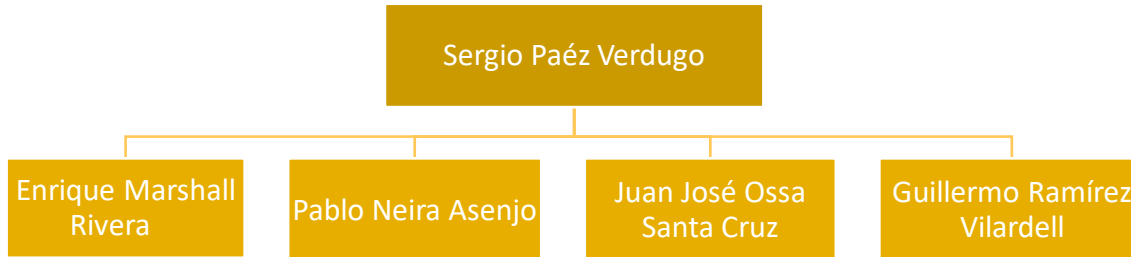
### Anexo 1: Organigrama Consejo Directivo BancoEstado



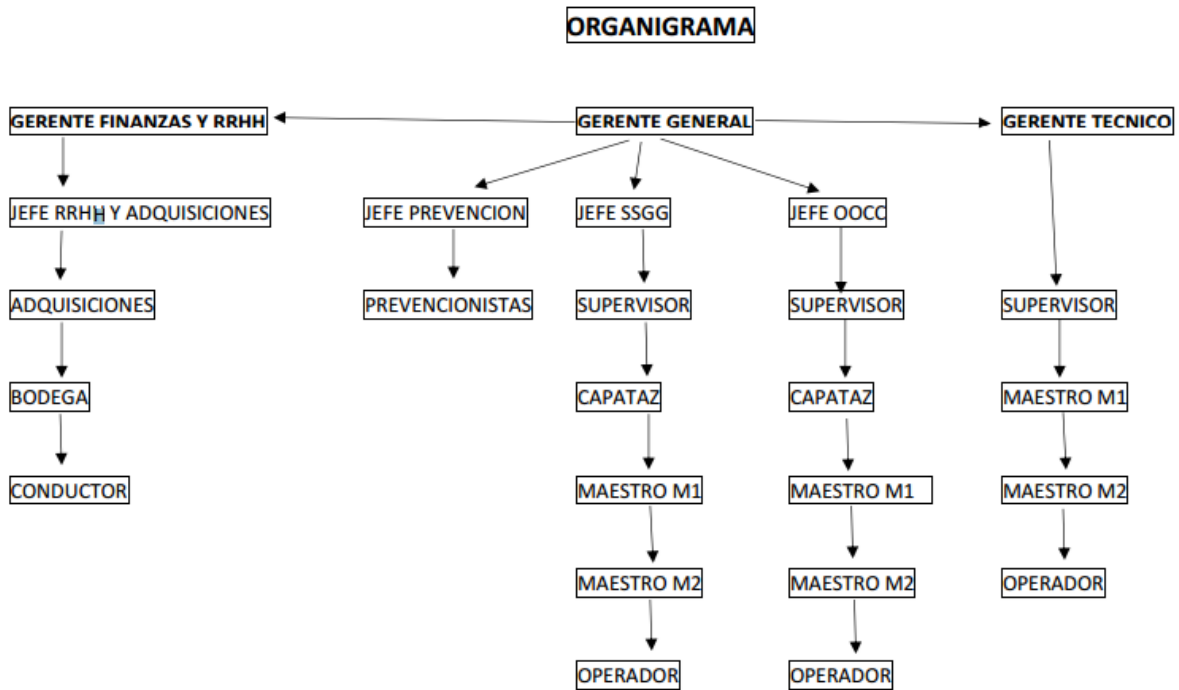
### Anexo 2: Organigrama Consejo Ejecutivo BancoEstado



**Anexo 3: Organigrama Comité de Auditoría BancoEstado**



**Anexo 4: Organigrama EBD Ingeniería**



## Anexo 5: Ventaja competitiva (Michael Porter)



Fuente: (Economipedia, 2015)

## Anexo 6: DIRECON-Anexo 7

(DIRECON, 2017)

CUADRO 7: CAPÍTULO DE SERVICIOS CONTENIDOS EN LOS ACUERDOS COMERCIALES DE CHILE

Acuerdos Comerciales	Entrada en vigencia	Lista	Comercio Transfronterizo de Servicios (no incluye Modo 3)	Entrada Temporal Personas de Negocios	Tele-comunicaciones	Comercio Electrónico	Inversiones	Servicios Financieros
AGCS (OMC) <sup>26</sup>	1995	+	✓	Anexo	Anexo	Anexo	X	Anexo
Canadá	1997	-	✓	✓	✓	X	✓	X
México	1999	-	✓	✓	✓	X	✓	X <sup>28</sup>
Centroamérica <sup>27</sup>	1999	-	✓	✓	✓	X	X	X
Unión Europea	2003	+	X	X	X	X	X	X
Corea del Sur	2004	-	✓	✓	✓	X	✓	X
EFTA <sup>28</sup>	2004	+	X	X	X	X	X	X
Estados Unidos	2004	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
P4 <sup>29</sup>	2006	-	X	X	X	X	X	X
Japón	2007	-	✓	✓	X	X	✓	✓
Panamá	2008	-	✓	✓	X	X	X	X
Australia	2009	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Colombia	2009	-	✓	✓	X	✓	✓	X
MERCOSUR <sup>30</sup>	2009	+	X	X	X	X	✓	X
Perú	2009	-	✓	✓	X	x	✓	X
China <sup>31</sup>	2010	+	X	X	X	X	✓	X
Hong-Kong	2014 <sup>32</sup>	+	X	X	X	X	X	✓

Fuente: Departamento de Estudios, DIRECON.

## Anexo 7: Acuerdos Comerciales

(DIRECON, 2017)

SERVICIOS EN LOS ACUERDOS COMERCIALES DE CHILE									
Acuerdos Comerciales	Entrada en vigencia	Tipo de Lista	Comercio Transfronterizo de servicios (no Incluye Modo 3)	Entreda Temporal de personas de negocios	Telecomunicaciones	Comercio Electrónico	Inversiones	Servicios Financieros	
AGCS (OMC) <sup>1</sup>	1995	+	✖	✓	✓	✖	✖	✖	anexo
Canadá	1997	-	✓	✓	✓	✖	✓	✓	
México	1999	-	✓	✓	✓	✖	✓	✖ <sup>2</sup>	
Centroamérica <sup>3</sup>	1999	-	✓	✓	✓	✖	✖	✖	
Unión Europea	2003	+	✖	✖	✓	✓	✖	✓	
Corea	2004	-	✓	✓	✓	✖	✓	✖	
EFTA <sup>4</sup>	2004	+	✖	✖	✓	✖	✖	✖	
Estados Unidos	2004	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
P4 <sup>5</sup>	2006	-	✖	✓	✖	✖	✖	✖	
Japón	2007	-	✓	✓	✖	✖	✓	✓	
Panamá	2008	-	✓	✖	✖	✖	✖	✖	
Australia	2009	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Colombia	2009	-	✓	✓	✖	✓	✓	✖	
MERCOSUR	2009	+	✖	✖	✖	✖	✖	✖	
Perú	2009	-	✓	✓	✖	✖	✓	✖	
China <sup>6</sup>	2010	+	✖	✓	✖	✖	✓	✖	
Hong-Kong	2014	+	✖	✖	✖	✖	✖ <sup>7</sup>	✓	
Tailandia	2015	+	✖	✖	✖	✖	✖	✓	
Alianza del Pacífico <sup>8</sup>	2016	-	✓	✖	✓	✓	✓	✓	
Uruguay <sup>9</sup>	2016	-	✓	✖	✖	✓	✓	✖	
Argentina <sup>9</sup>	2017	+	✖	✖	✓	✓	✓	✖	

Fuente: Subdepartamento de Información Comercial, Departamento de Estudios, DIRECON-ProChile y Departamento de Servicios, Inversiones y Transporte Aéreo (Dirección de Asuntos Económicos Multilaterales).

(1) Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios de la Organización Mundial de Comercio.

(2) Pendiente de negociación de acuerdo a lo establecido en el TLC.

(3) Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Honduras y Guatemala.

(4) Noruega, Suiza, Islandia y Lichstenstain.

(5) Chile, Singapur, Nueva Zelandia y Brunei Darussalam.

(6) Acuerdo Suplementario de Servicios.

(7) Acuerdo de Inversiones Firmado, no en vigor.

(8) Chile, Colombia, Perú y México

(9) Acuerdo Firmado, no en vigor.

## Anexo 8: 3PL-4PL

(Atoxgrupo, 2016)



### ¿Qué es 3PL?

3PL significa “Third Party Logistics”, en español “Logística de terceros” o “Logística tercerizada”, es decir, la externalización u outsourcing de la logística a un operador externo.

Típicamente, un operador 3PL proporciona servicios de transporte y almacenaje a un fabricante, como actor intermedio entre éste y sus clientes. Pero el operador 3PL no es propietario de los bienes que almacena y distribuye. De cara al cliente final, no hay diferencia entre un operador 3PL y el fabricante gestionando su propia logística, puesto que los pedidos y facturas son administrados en última instancia por el propio fabricante. Un operador 3PL es un proveedor de funciones logísticas que permite optimizar parte de la gestión de la cadena de suministro del fabricante, el cual quedará liberado de tener que disponer de su propia flota de vehículos y de sus propios almacenes.

## **¿Qué es 4PL?**

Se puede definir 4PL (“Fourth Party Logistics”), también llamado LLP (“Lead Logistics Provider”), como un operador logístico que no dispone de recursos físicos propios (flotas, almacenes, etc.), pero que proporciona servicios logísticos de consultoría, planificación, integración de nuevas tecnologías, gestión, localización, etc., y delega la ejecución de las funciones físicas en aquellos operadores 3PL más adecuados para cada caso.

De esta forma, un operador 4PL actúa como interfaz único entre el fabricante y su cadena de suministro. Idealmente, el operador asumiría por completo la gestión de toda la cadena de suministro del contratante. La dependencia del fabricante en su operador logístico es mucho mayor y debido a ello se suelen establecer relaciones a largo plazo con los operadores 4PL.

## **Anexo 9: Acuerdos Comerciales**

(DIRECON, 2017)

Chile tiene 26 acuerdos comerciales, 19 de los cuales incluyen capítulos sobre comercio de servicios. Tiene dos enfoques:

### **Acuerdos comerciales y servicios**

Los acuerdos y capítulos de los TLC se aplican a las medidas que se adopte o mantenga un país que afecten al comercio transfronterizo de servicios por un proveedor de servicios del otro país.

Principios básicos contenidos en acuerdos:

### **No discriminación**

Por regla general, los servicios y proveedores de servicios del otro país deben recibir un trato no menos favorable que el otorgado a las naciones (trato nacional) o a otros extranjeros (nación más favorecida).

### **Razonabilidad, Objetividad, Imparcialidad y Oportunidad internas**

Por regla general, las medidas que afecten el comercio de servicio se deben administrar de manera razonable, objetiva e imparcial. A su vez, las prescripciones y procedimientos en materia de títulos de amplitud, las normas técnicas y las prescripciones en materia de licencias, no deben constituir obstáculos innecesarios al comercio de servicio. Por último, las solicitudes de autorización deben resolverse en plazos prudenciales y debe otorgarse información respecto de su estado.

### **Acceso a los mercados**

Por regla general, son se deberán adoptar medidas que establezcan restricciones cuantitativas. Tampoco se deberán adoptar medidas que restrinjan o prescriban los tipos de persona jurídica o empresa conjunta para suministrar un servicio.

### **Transparencia**

Se deben publicar las leyes y normas que afecten al comercio de servicios y establecer mecanismos de consulta. Respecto de las regulaciones en proyecto, en la medida de lo posible, se deben realizar consultas y responderlas.

## **Potencialidades y principales resultados de los acuerdos en materia de servicios**

### **Marco Regulatorio Preferencial**

Chile cuenta con un marco regulatorio preferencial en materia de servicio con 32 economías, que representan alrededor del 75% del comercio mundial de servicio.

### **Certeza Jurídica**

El objetivo principal de los acuerdos sobre servicios es otorgar a los exportadores nacionales de servicios un marco de certeza jurídica, respecto al tratamiento que se les dará en el país consumidor de sus servicios. La certeza jurídica permite una consolidación a nivel de apertura al país al cual se exportan nuestros servicios, que se traduce en la transparencia que se aplica a las regulaciones de dicho país que afectan al comercio de servicios.

### **Desarrollo de planes de negocios**

Lo anterior se traduce en que el exportador nacional de servicios cuente con un importante grado de predictibilidad de reglas que rigen las exportaciones, lo cual constituye una importante herramienta para el desarrollo de planes de negocios del exportador.

### **Participación relevante en las exportaciones de servicios**

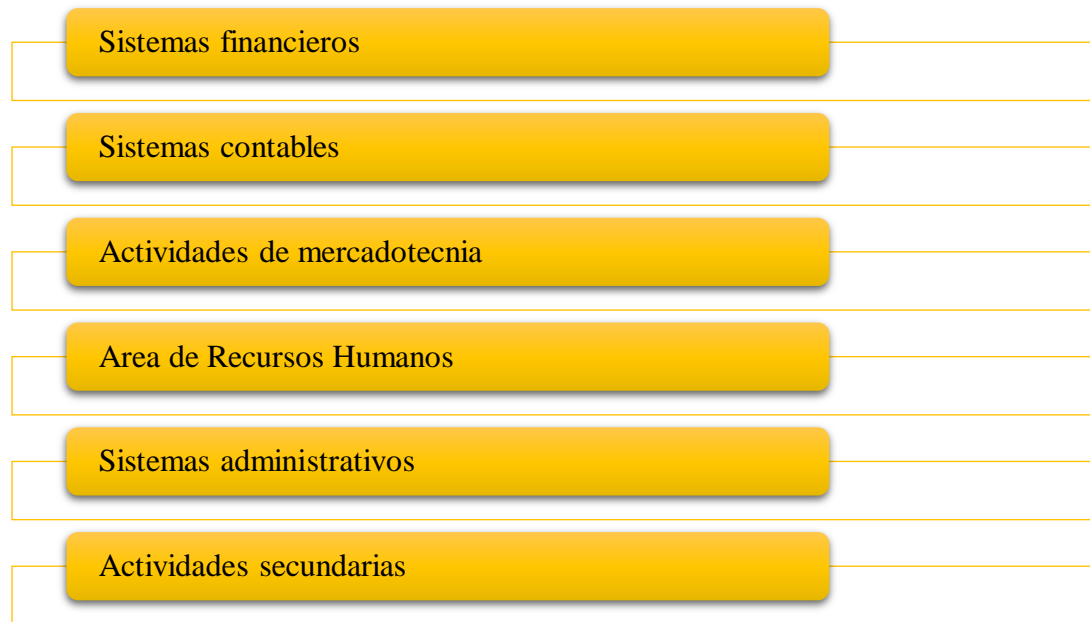
Las exportaciones de servicios han alcanzado una participación relevante en la canasta exportadora de Chile.

Acuerdos de Servicios suscritos por Chile y su entrada en vigencia:

- Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (1995)
- Canadá (1997)
- México (1999)
- Centroamérica (1999)
- Unión Europea (2003)
- Estados Unidos (2004)
- Corea (2004)
- P4 (2006)
- Japón (2007)
- Panamá (2008)
- Colombia (2009)
- Perú (2009)
- MERCOSUR (se firmó en 2009)
- China (2010)
- Hong Kong (2014)
- Tailandia (2015)
- Alianza del Pacífico (2016)

## Anexo 10: Tipos de outsourcing más comunes

Tabla N°2. Tipos de outsourcing más comunes. Fuente: (business school, 2014)



## Anexo 11: Índice de ventas de servicios.

Los servicios son cada vez más comunes en la demanda a nivel país, lo que se puede ver apreciado en las estadísticas del INE.

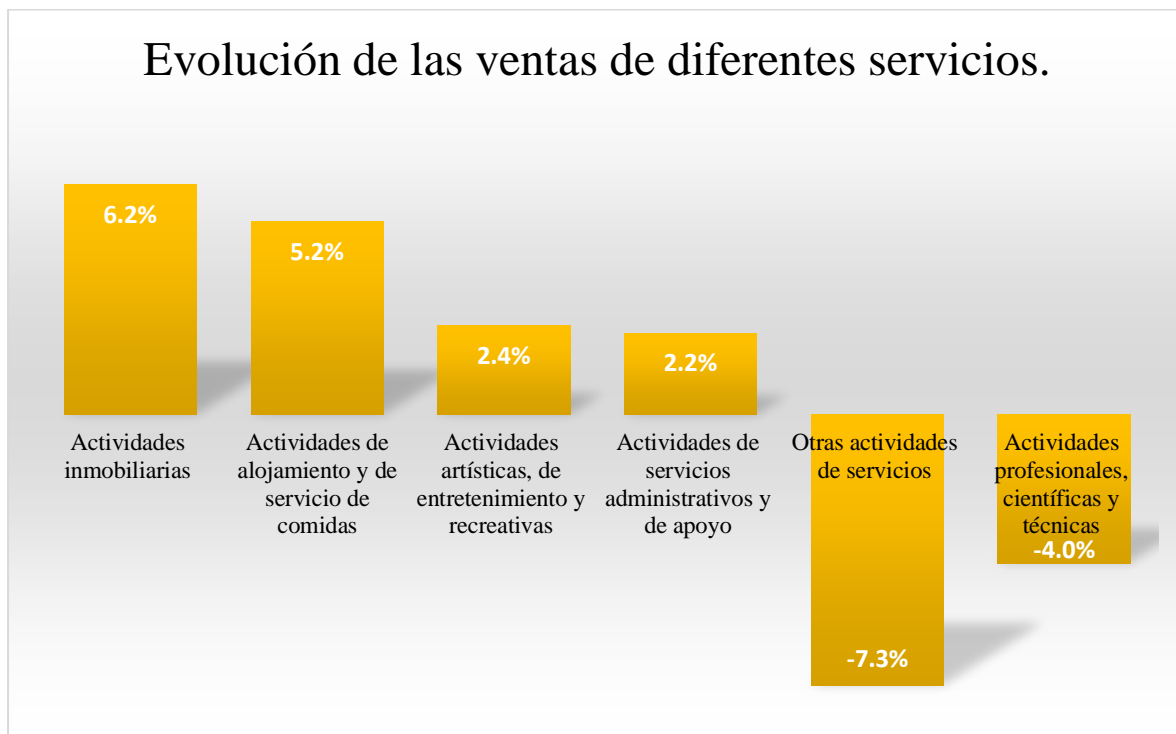


Gráfico N°1. Evolución de las ventas de servicios. Fuente: (INE, 2017)

## Anexo 12: Servicios en Acuerdos Comerciales en Chile

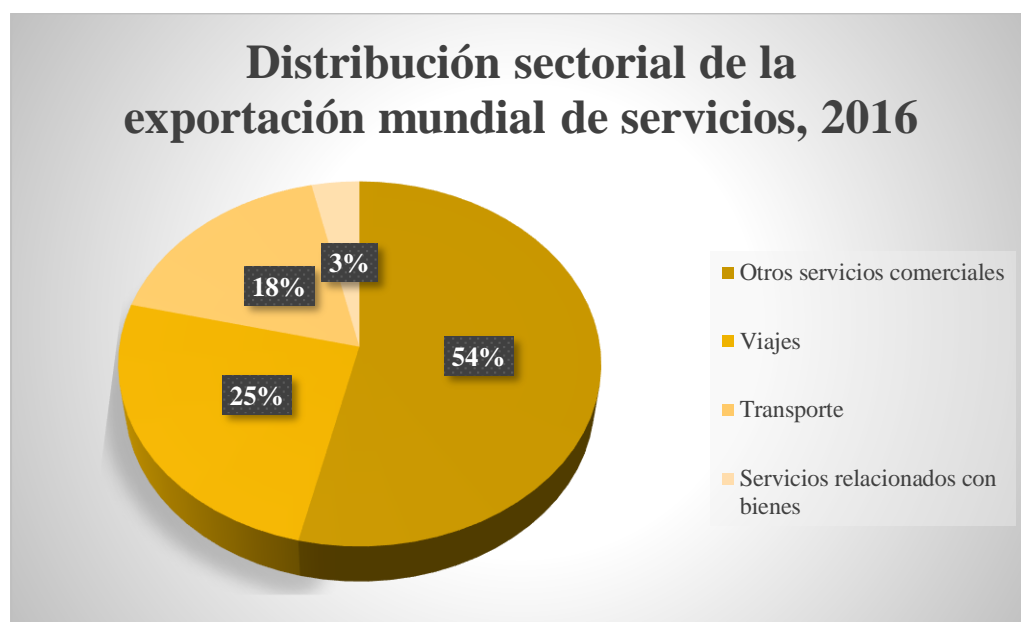


Gráfico N°2. Distribución sectorial de la exportación mundial de servicios. Fuente: Subdepartamento de información comercial, departamento de estudios, DIRECON- ProChile, sobre la base de cifras de la OMC. (DIRECON, 2015)

### Anexo 13: Externalización en el giro principal

En el Gráfico N ° 3 se aprecian las empresas que externalizan servicios.

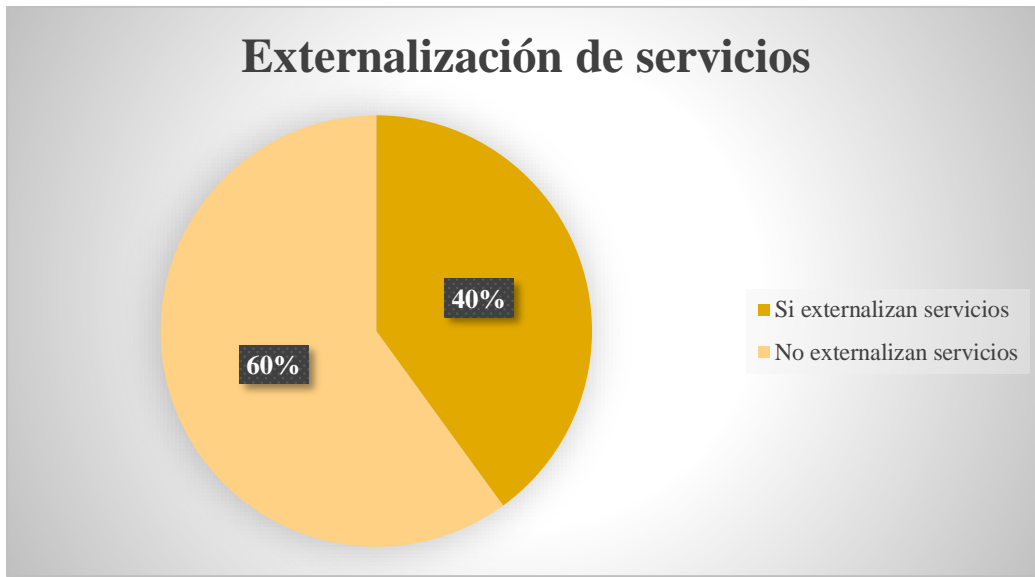


Gráfico N°3. Empresas que externalizan servicios. Fuente: (Sourcing, 2017)

**Anexo 14: Servicios Externalizados**

En el Gráfico N°4 se observan el porcentaje de servicios más externalizados



Gráfico N °4. Porcentaje de servicios más externalizados. Fuente: (Sourcing, 2017)

## Anexo 15: Externalización del giro

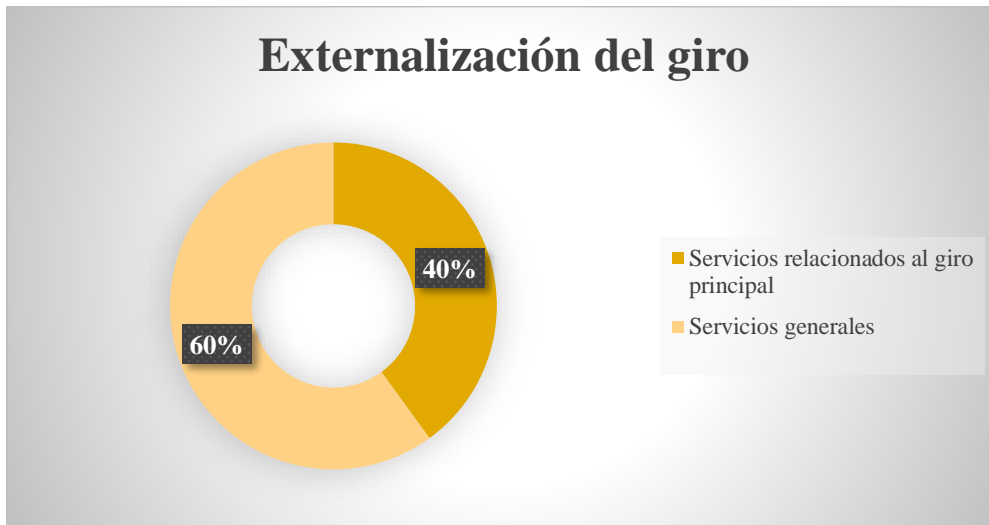


Gráfico N°5. Externalización del giro. Fuente: (Sourcing, 2017)

## Anexo 16: Rubros más externalizados en Chile

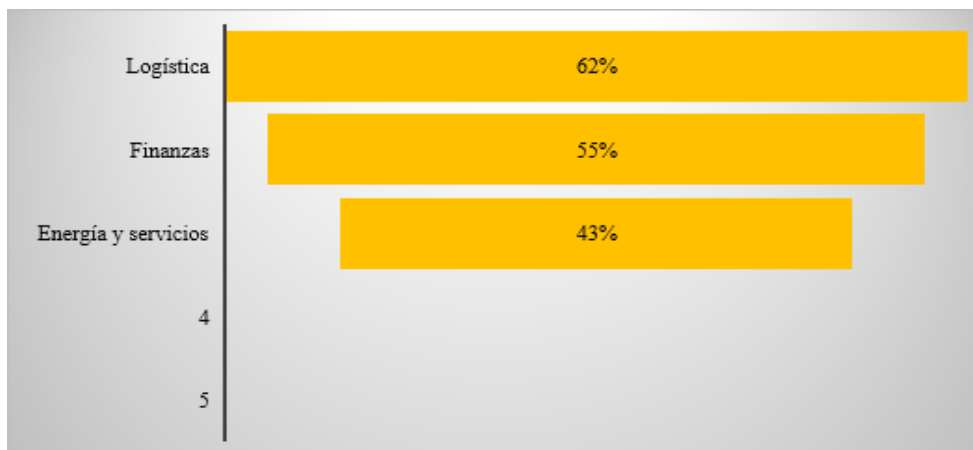


Gráfico N°6. Rubros más externalizados en Chile. Fuente: (Link Humano, 2017)

## Bibliografía

- BCN. (10 de 09 de 2012). *Biblioteca Nacional del Congreso de Chile*. Recuperado el 18 de 11 de 2017, de Biblioteca Nacional del Congreso de Chile: <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/subcontratacion>
- business school, E. (5 de 09 de 2014). *EAE business school*. Recuperado el 12 de 11 de 2017, de Áreas en las que más se utiliza el outsourcing: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/areas-en-las-que-mas-se-utiliza-el-outsourcing/>
- C. U. (22 de 09 de 2017). *Cambridge University Press*. Recuperado el 19 de 07 de 2017, de Cambridge University Press: <http://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/strategic-outsourcing->
- Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2014). *Administración de operaciones: producción y cadena de suministros*. México: McGraw-Hill.
- conceptdefinicion. (17 de 02 de 2015). Recuperado el 21 de 11 de 2017, de <http://conceptdefinicion.de/tercerizacion/> febrero 17, 2015.
- Conde Sánchez, S. (07 de 09 de 2015). *Gestiopolis*. Recuperado el 10 de 08 de 2017, de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/outsourcing-definicion-ventajas-desventajas-tipos-y-niveles/>
- Cortés Recabarren, J. L. (2015). El outsourcing en la administración del Estado de Chile. En J. L. Cortés Recabarren, *El outsourcing en la administración del Estado de Chile* (págs. 1-11).
- Czinkota, M. R. (2013). *Marketing Internacional*. México D.F: Cengage Learning 2013.
- Deloitte. (28 de 11 de 2017). *El outsourcing los siete hábitos que marcarán tu destino*. Recuperado el 28 de 12 de 2017, de Technology Strategy & Architecture – Outsourcing Advisory Services: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/estrategia/Deloitte-ES-Strategy-habitos-outsourcing.pdf>
- DIRECON. (2015). Servicios: evolución reciente y oportunidades. *DIRECON* , 1-31.
- DT. (28 de 12 de 2015). *Dirección de Trabajo*. Recuperado el 22 de 11 de 2017, de Gobierno de Chile: <http://www.dt.gob.cl/consultas/1613/w3-article-94230.html>
- Emprendepyme*. (2016). Recuperado el 29 de 10 de 2017, de Emprendepyme: [https://www.emprendepyme.net/que-es-outsourcing.html?utm\\_source=economiasiumple.net&utm\\_medium=Network&utm\\_campaign=post\\_link](https://www.emprendepyme.net/que-es-outsourcing.html?utm_source=economiasiumple.net&utm_medium=Network&utm_campaign=post_link)
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2015). *Administración y control de la calidad*. México D.F: Cengage.
- Hidalgo Nuchera, A., López Rodríguez, V., & Granda Gayo, I. (2013). El Outsourcing: Factor Clave de Competitividad.
- Humano, L. (3 de 11 de 2017). *Link Humano*. Recuperado el 16 de 12 de 2017, de <https://www.linkhumano.cl/2017/11/03/cuales-son-los-rubros-que-mas-externalizan-servicios-en-chile>
- Illanes Frontaura, P. (2012). *El sistema empresa: un enfoque integral de la administración*. Santiago de Chile: Soelco.

- INE. (2017). Boletín sector económicos: índice de ventas de servicios. *Instituto Nacional de Estadísticas de Chile* , 1-4.
- Kluwer, W. (2014). Ventajas y Desventajas de la externalización de servicios. *Especial Directivos* , 1-3.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. México D.F: McGraw-Hill.
- Kotler, P., Bloom, P., & Hayes, T. (2004). *El marketing de servicios profesionales*. Pardois SCICF.
- Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning Editors.
- Martinez Gómez, O. (2012). *Outsourcing*. Universidad para la Cooperación Internacional.
- Medellin, C. d. (20 de 11 de 2016). *Camara de Comercio de Medellin*. Recuperado el 22 de 12 de 2017, de <http://www.camamedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Herramientas-Empresariales/Administracion/La-clave-para-el-desarrollo-empresarial.asp>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantages: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.
- Porter, M. (2015). *Economipedia*. Recuperado el 11 de 07 de 2017, de Economipedia: <http://economipedia.com/definiciones/estrategias-genericas-porter.html>
- RAE. (7 de 11 de 2014). *Real Academia Española*. Recuperado el 1 de 09 de 2017, de Real Academia Española: <http://conceptodefinicion.de/externalizacion/> Publicado: noviembre 7, 2014.
- Smith, A. (1976). *La riqueza de las naciones* . Londres.
- Sourcing. (21 de 09 de 2017). *Sourcing, impacto en el resultado del negocio*. Recuperado el 23 de 11 de 2017, de Sourcing, impacto en el resultado del negocio: <https://www.sourcing.cl>
- Stecher, O. (2013). ¿Subcontratación o Tercerización? *Revista Mercado y Tendencias* , <http://revistamyt.com/voces/subcontratacion-o-tercerizacion/>.