



**UNIVERSIDAD DE VALPARAISO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

“LA TERCERIZACIÓN COMO OPCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS”  
CASO: EMPRESA MACS LTDA.

Autor  
HARDDY MAURICIO GONZALEZ RIVERO

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE  
ADMINISTRACIÓN 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 GUÍA: GALO LÓPEZ

Viña del Mar, Enero, 2009

## INDICE

<u>INDICE</u>	2
<u>ABREVIATURAS</u>	5
<u>INTRODUCCION</u>	6
<u>CAPITULO I</u>	9
<u>1.0 MARCO TEORICO</u>	10
<u>CAPITULO II</u>	15
<u>2.0 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN</u>	16
<u>2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICAY ESTRUCTURA.</u>	16
<u>CAPITULO III</u>	21
<u>3.0 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES REALIZADAS</u>	22
<u>3.1 TRABAJO REALIZADO</u>	22
<u>3.1.1 DIAGNÓSTICO</u>	22
<u>3.1.2 PLANIFICACIÓN</u>	25
<u>A. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE CORTO PLAZO</u>	25

<u>B.</u>	<u>ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS</u>	26
<u>C.</u>	<u>CONFECCIÓN Y EVALUACIÓN PRESUPUESTAL.</u>	28
<u>3.1.3</u>	<u>ORGANIZACIÓN</u>	29
<u>A.</u>	<u>DETERMINACION DE LOS NIVELES ORGANIZACIONALES:</u>	29
<u>3.1.4</u>	<u>CONTROL</u>	30
<u>A.</u>	<u>DETERMINACIÓN DE COSTOS REALES DE OBRA</u>	30
<u>3.1.5</u>	<u>EVALUACIÓN Y POSTULACIÓN A OFERTAS EN CHILECOMPRA</u>	31
<u>3.1.6</u>	<u>ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO “NUEVOS CLIENTES”, ENTRE MACS LTDA. Y ESVAL S.A</u>	38
<u>3.2</u>	<u>PROBLEMAS ENCONTRADOS</u>	39
<u>3.3</u>	<u>SOLUCIONES Y ACCIONES PROPUESTAS:</u>	40
<u>3.3.1</u>	<u>ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:</u>	40
<u>3.3.2</u>	<u>IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, MANEJO Y CONTROL DE COSTOS DE OBRAS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS:</u>	41
<u>3.3.3</u>	<u>IMPLEMENTACIÓN DE PLANILLA INDEXADA SEGÚN TIPO DE REGISTRO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE DOCUMENTOS:</u>	44

<u>RESULTADOS OBTENIDOS</u>	46
<u>CONCLUSIÓN</u>	47
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	48
<u>ANEXOS</u>	49

## **ABREVIATURAS**

**ESVAL S.A** Empresa Sanitaria de Valparaíso Sociedad Anónima

**I. Municipalidad de La Calera** Ilustre Municipalidad de La Calera

## INTRODUCCION

Las empresas de servicios en Chile corresponden aproximadamente al 21% del PIB nacional, manteniendo un crecimiento sostenido de un 5% anual durante los últimos años<sup>1</sup>. Este explosivo crecimiento sumado a las incipientes necesidades de conseguir una eficiencia y eficacia en los servicios prestados, ha desarrollado nuevos modelos de negocio que buscan satisfacer dichas necesidades de manera externa a las empresas principales.

Existen situaciones actuales que han dado paso a que distintas empresas puedan determinar actividades propias de sus rubros o secundarias a ellas, la cuales pueden ser desarrolladas por organizaciones externas, logrando resultados acordes a los objetivos planteados por la empresa principal.

Durante los últimos años ha surgido un concepto relacionado con la externalización de las actividades en las empresas llamado outsourcing o tercerización<sup>2</sup>, dicho concepto ha sido definido como “el proceso, en el cual una firma identifica una porción de su proceso de negocio, que podría ser desempeñada más eficientemente y/o efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, documento de tendencias y oportunidades del desarrollo económico.

<sup>2</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm>

libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio”.

El presente informe muestra las actividades desarrolladas por el alumno Harddy González Rivero en la práctica profesional de la carrera de Administración de Negocios Internacionales, efectuada en la empresa MACS Ltda., firma dedicada a la prestación de servicios generales, obras sanitarias y construcción como empresa tercerizadora de procesos en organizaciones dedicadas a estos rubros.

Las actividades desarrolladas durante la práctica profesional del alumno están relacionadas con el proceso administrativo de la misma, dichas actividades han sido enfocadas en la búsqueda de la optimización de los procesos internos de la empresa y realizar un análisis externo de la misma, con el objetivo de identificar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que ella posee al momento de interactuar con el entorno.

Por otra parte, otras actividades desarrolladas por el alumno están enfocadas con el desarrollo financiero de la empresa, enfocado principalmente al estudio de propuestas de trabajo tanto a nivel privado como público, interactuando con las diferentes herramientas informáticas que en la actualidad se manejan, como el sistemas de licitaciones públicas “Chilecompra”, planillas electrónicas de cálculo para manejar los costos reales de las obras en ejecución y programas de bases de datos como Microsoft Access, para el manejo relacionados con los recursos materiales asociados a una obra en particular, de

manera de asignar el costo real incurrido en materiales y herramientas, en cada una de ellas.

Los principales objetivos que se persiguen al momento de realizar esta práctica profesional, es poder llevar los conocimientos teóricos al nivel práctico. A lo largo de la carrera el alumno pudo obtener conocimientos relativos al área administrativa y financiera, los cuales pudo aplicar en las distintas actividades encomendadas a lo largo de este proceso, en pro de buscar un manejo eficiente y eficaz de los servicios que presta la empresa, de manera de potenciar las principales fortalezas que firma posee.

Las motivaciones principales para desarrollar la práctica profesional en esta empresa, es el gran campo de acción en los cuales se pueden desarrollar las actividades administrativas y financieras en este tipo de organizaciones, ya que se abarca un rubro muy amplio como lo son los servicios profesionales y personales, que poseen un gran crecimiento en la actualidad.

El presente documento está dividido en tres capítulos: el capítulo número 1 trata el marco teórico del desarrollo de la práctica profesional, el capítulo número 2 muestra los antecedentes de la empresa y la estructura organizacional que posee y el capítulo número 3 expone el desarrollo de las actividades realizadas dentro del proceso, estipulando los problemas encontrados y las soluciones propuestas por el alumno.

# **CAPITULO I**

## **Marco teórico**

## 1.0 MARCO TEORICO

Durante la presente década las empresas no sólo han tenido que desarrollar nuevas estrategias de comercialización de sus productos, sino que deben invertir recursos en buscar nuevos mercados y nuevos clientes dentro de un gran universo de potenciales consumidores.

La cada vez más alta calidad exigida por los clientes *-tanto extranjeros como nacionales-* ha derivado en la instauración de superiores cánones o estándares de procesos, orientados todos hacia la calidad de los resultados; hecho que también ha derivado en el desarrollo de empresas especialistas en la prestación de diversos tipos de servicios, necesarios y complementarios a las funciones principales de las empresas. En ese contexto ha surgido un tipo de organizaciones que sirven a las empresas mandantes de forma de apoyo, llegando incluso a especializarse en procesos propios de las organizaciones productivas, buscando cumplir con la calidad, flexibilidad, funcionalidad, rapidez y bajos costos exigidos, todo esto en miras a la creación de valor tanto para los clientes como para los accionistas por lo que han recurrido a la tercerización de gran parte de las actividades propias de sus rubros.

La tercerización u *outsourcing* es entendido como “un modelo estratégico en donde los procesos de un negocio se transfieren a otra compañía”<sup>3</sup>. Esta tercerización ocurre

---

<sup>3</sup> [http://www.12manage.com/methods\\_outsourcing\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_outsourcing_es.html)

cuando una empresa utiliza a una compañía externa para que realice un proceso necesario del negocio que de otra forma se debería realizar de forma interna.

La tercerización se distingue de la subcontratación, ya que la primera está enfocada en la atención de un proyecto específico, mientras que en la subcontratación, la función delegada se proporciona sobre la base de las operaciones en curso<sup>4</sup>.

Dentro de la tercerización podemos encontrar al menos tres modelos<sup>5</sup>:

a) **Tercerización “*in company*”**: Modalidad que consiste en albergar, dentro de la propia empresa, a un equipo de personas que llevarán a cabo el servicio contratado a un tercero.

En busca de la eficiencia de las operaciones comerciales, las empresas buscan tercerizar por ejemplo labores como: atención a clientes, cajeros, aseo y mantenimiento de dependencias, seguridad, operaciones de bodega, manejo de control horario, etc.

b) **Tercerización “*near shore*”**: Modalidad que consiste en delegar las funciones a una empresa que desarrollará las actividades en sus propias dependencias.

Las empresas utilizan dicho modelo, por ejemplo en los siguientes casos: utilización de una contabilidad externa, servicios de logística nacional, empresas recaudadoras, empresas de cobranza, liquidaciones de sueldo, etc.

---

<sup>4</sup> [http://www.12manage.com/methods\\_outsourcing\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_outsourcing_es.html)

<sup>5</sup> <http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?tok=1208574121634&nid=35740>

c) **Tercerización “off shore”**: Modelo instaurado gracias a los grandes avances en las tecnologías de la información. Dicho modelo consiste en delegar funciones a empresas que se encuentren ubicadas a grandes distancias, por lo general fuera del país de origen de la empresa que delega sus funciones.

Con el avance de la globalización y las tecnologías, los mercados han evolucionado debido a la alta calidad de los productos y servicios demandados por los clientes, y las empresas han considerado que no es posible realizar todos los procesos incluidos dentro de su negocio de manera totalmente eficiente y eficaz, por lo que dichas organizaciones han buscado tercerizar dichas actividades.

Para tercerizar actividades, las empresas deben tener en cuenta la actividad a tercerizar y definir la importancia estratégica de dicha labor<sup>6</sup>. Se deben buscar las actividades que no involucren la actividad central del negocio, de manera que la empresa mantenga el control de la actividad principal a la cual se dedica la organización y mantener dicho control sobre la cadena de valor que la empresa desea establecer.

Otro aspecto importante que la empresa debe manejar es la evaluación del proveedor que prestará el servicio que se va a tercerizar, ya que si se escoge un proveedor sólo por un tema de costos, se puede incurrir en un gran error. Es necesario, además, evaluar servicios adicionales y aspectos de la experiencia de la empresa que prestará el servicio, de manera que la decisión esté basada en información relevante, ya que se debe tener en

---

<sup>6</sup> [http://www.yobelscm.biz/espanol/06articulos\\_20.html](http://www.yobelscm.biz/espanol/06articulos_20.html)

claro que la responsabilidad no se delega, aunque el servicio prestado sea secundario o complementario.

Las principales ventajas de la tercerización son el aumento de la eficiencia de los procesos productivos o las prestaciones de servicios que la empresa posee, ya que se busca delegar dichas funciones en empresas que son especialistas del área. El logro del perfeccionamiento en sus labores trae consigo la creación de valor tanto al cliente como a los accionistas de la empresa.

Delegar funciones secundarias al rubro de la empresa, debe entenderse en el esfuerzo que realiza la organización, para dedicar la mayor parte del tiempo en la búsqueda de mejores técnicas y eficacia en sus productos o servicios finales.

Dentro de las desventajas, puede nombrarse que la fidelidad de los clientes debe ser manejada en conjunto con la firma que está ejecutando el proceso de fabricación del producto o la prestación de servicio en nombre de la empresa.

Otro punto importante, es la alineación de las estrategias, tanto de la empresa mandante como de la organización ejecutora, debido a que éstas deben perseguir metas relacionadas entre sí para que no se rompa la planificación estratégica de la firma mandante.

Muchos de los valores agregados que se consiguen al momento de tercerizar las funciones, repercuten directamente en los costos que debe incurrir la organización traspassando dichos beneficios a los consumidores finales.

Se podemos decir que si la empresa tiene en claro qué tareas tercerizar, ejecuta todas las instancias de control, selecciona al proveedor en base a criterios de responsabilidad y experiencia comprobable, y vuelca en el contrato los parámetros necesarios, el outsourcing le brindará beneficios muy concretos: una tarea bien realizada, y costos menores<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup>

<http://www.aldgroup.com.ar/es/content/cuando-hay-que-tercerizar-un-servicio-beneficios-y-los-riesgos>

# **CAPITULO II**

## **Descripción de la empresa u organización**

## **2.0 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN**

### ***2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA Y ESTRUCTURA.***

La empresa MACS Ltda. nace en el año 1998, mediante la unión de los capitales de los socios Mario Carvajal Cortés, Mario Carvajal Muñoz y Luis Sánchez López. Dicha institución es creada bajo el nombre de fantasía MACS Ltda., especializándose en el rubro de las obras sanitarias y en la construcción dentro de la comunidad de La Calera, Quinta Región de Chile.

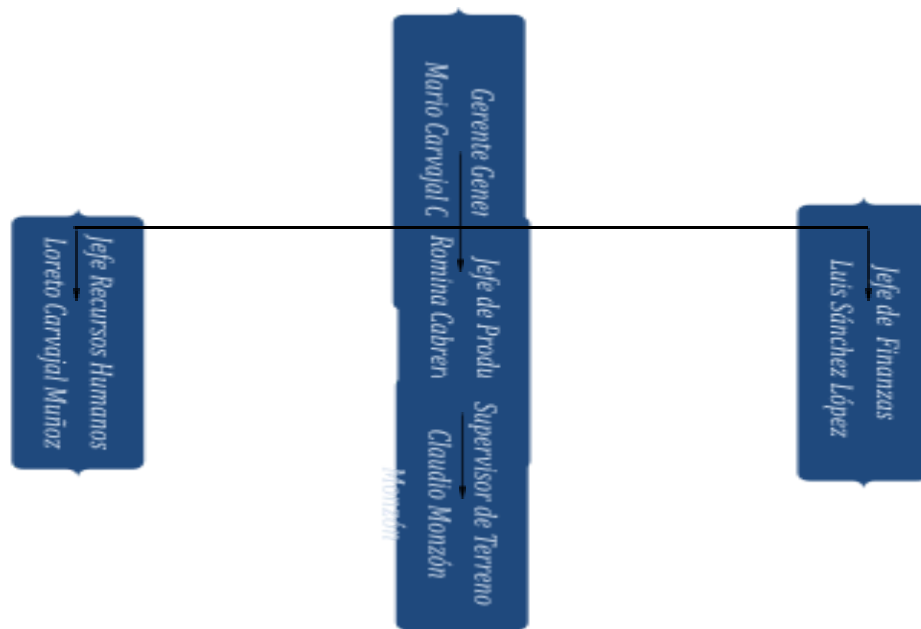
La necesidad de la Empresa Sanitaria de Valparaíso (ESVAL S.A.), la cual en busca de especializar sus operaciones de servicios domiciliarios y mantenciones de sus redes, se ha convertido en el principal cliente de la empresa MACS Ltda.

Con la experiencia adquirida, esta empresa concentra sus esfuerzos en la prestación de servicios generales sanitarios y construcción, adquiriendo maquinarias y equipos necesarios para ejecutar los trabajos de acuerdo a la necesidad y evolución de los materiales utilizados en las nuevas instalaciones, como una estrategia de expandir sus operaciones y poder participar de procesos más completos.

Dentro del rubro de la construcción y servicios generales, la empresa ha conseguido participar en trabajos estables en la I. Municipalidad de La Calera, evolucionando de manera tecnológica hacia las nuevas políticas instauradas en el marco de la transparencia pública.

La empresa posee una estructura organizacional de acuerdo a la funcionalidad, donde se puede dividir de la siguiente forma (ver figura 1):

Figura N° 1: Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia del alumno.

a) **Gerente General:** Se encarga de todo el proceso administrativo de la empresa. Debe manejar a cabalidad toda la información relativa a las distintas obras en ejecución y potenciales ofertas de trabajo que la empresa maneja. Además es el encargado de la planificación estratégica y operativa de la misma, instaurando las directrices de acción para los entes participantes en la organización, declarando aspectos estratégicos como la

visión, misión, objetivos, metas, políticas y reglas que se deben cumplir al interior de la firma.

Además es el representante legal de la empresa, autorizado por los socios a contraer vínculos contractuales en nombre de la empresa y manejo de los fondos de la misma.

b) **Jefe de Recursos Humanos:** Se encarga de los estudios de necesidades de dotación de personal.

Además dentro de sus actividades se contempla lo siguiente: debe manejar todo lo referente a las contrataciones, confección de liquidaciones de sueldo, consolidación de los costos mensuales incurridos por cada trabajador

Está encargada de la tramitación del “certificado de obligaciones laborales”<sup>8</sup> requerido por las empresas mandantes para comprobar el cumplimiento a cabalidad de todas las obligaciones por parte de la empresa hacia sus trabajadores.

c) **Jefe de Producción:** Se encarga del manejo y seguimiento de los resultados obtenidos en cada una de las obras realizadas por la empresa, utilizando herramientas informáticas para determinar dichos resultados. Es la persona encargada de proporcionar

---

<sup>8</sup> Ley de Subcontrataciones, (Ley 20.123, 2006)

información real de desempeño a la gerencia general con el fin de tomar decisiones tanto a nivel estratégico como operativo.

d) **Jefe de Finanzas:** Se encarga del manejo financiero y tributario de la empresa. Dentro de las principales funciones que debe desarrollar el jefe de finanzas de la empresa es el manejo de la liquidez de la organización, buscando el equilibrio de los recursos necesarios para la ejecución de las obras actuales y las necesidades de efectivo para el correcto funcionamiento de la misma.

Debe, además, manejar el sistema tributario de la empresa. Dentro de esta función se encuentra lo relativo a las facturaciones de las obras ejecutadas, manejo de las facturas de ingreso, consolidación de los gastos generales para declaración de impuestos, recepción y manejo de formularios de impuestos legales.

e) **Supervisor de Terreno:** Personal encargado del área operativa de los trabajos realizados por la empresa. Dentro de las funciones principales desarrolladas se encuentran las siguientes: manejo del personal directo que desempeña labores tanto en trabajos en terreno como en las distintas prestaciones de servicios que la empresa ejecuta, administración de los recursos materiales y equipos ubicados en cada proyecto ejecutado por la organización, representante de la empresa en terreno para solución

eficaz de los problemas que puedan surgir en la ejecución y coordinar de acuerdo a la planificación entregada la correcta ejecución de los trabajos en los plazos establecidos.

# **CAPITULO III**

## **Descripción de las funciones realizadas**

1.

2.

3.

### **3.0 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES REALIZADAS**

#### **3.1 TRABAJO REALIZADO**

Dentro de las organizaciones es fundamental determinar las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la empresa, en forma tal, que los objetivos planteados por los altos ejecutivos se cumplan a cabalidad, equilibrando siempre los resultados esperados, con el esfuerzo de la inyección de recursos materiales, humanos y financieros en los cuales se debe incurrir.

Durante la práctica profesional, el alumno desarrolló distintas labores del ámbito administrativo y financiero, las cuales serán descritas a continuación:

##### **3.1.1 DIAGNÓSTICO<sup>9</sup>**

Antes de comenzar a desarrollar las labores de la práctica profesional, el primer paso realizado fue entrevistarse con el gerente general de la empresa para tomar el pulso de la organización y conocer cuáles son las metas y objetivos que se debe adaptar el desempeño del alumno.

En segundo lugar, para realizar el diagnóstico, se establecen como objetivos específicos, evaluar el sistema de gestión y manejo administrativo-financiero que posee la empresa de manera tal de poder identificar las principales fortalezas y debilidades que posee la organización. (*Ver anexo n° 1 y n° 2*)

---

<sup>9</sup> Koontz H., Weihrich H. Administración. Una perspectiva global. Ediciones Mc Graw Hill. 11 a. Edición, pág. 50-66.

Se debe determinar además, la forma en que la empresa interactúa, tanto con el medio social como con el medio en donde se encuentran los agentes reguladores de las actividades comerciales del rubro y las empresas que conforman el público objetivo de los servicios que presta la empresa (*ver anexo n° 1*). Tomando en cuenta los antecedentes recabados en este aspecto, se pudo obtener una visión más clara del comportamiento crediticio, mercantil, de responsabilidad social y cómo enfrenta la competencia la empresa, logrando determinar e identificar las principales oportunidades y amenazas a las cuales se debe enfrentar la organización.

Otro aspecto importante a considerar dentro del diagnóstico fue la determinación del ambiente interno de trabajo en la organización, la cual fue desarrollada mediante conversaciones con los trabajadores mediante una entrevista personal (*ver anexo n°2*), de manera que ellos sintieran que la empresa está comprometida con el mejoramiento continuo de las relaciones e integración laboral, buscando obtener resultados fidedignos de su comportamiento frente a las necesidades de la empresa en relación a su desempeño laboral.

Dentro de las situaciones visualizadas luego del diagnóstico realizado a la empresa, en base al estudio exploratorio son:

- 1 ***Falta de coordinación y comunicación entre los diferentes estamentos de la empresa:*** Dificultad a la hora de consolidar la información manejada por los

diferentes estamentos de la empresa, no teniendo claro los flujogramas de información requeridos por la gerencia.

- 2 ***Manejo deficiente en los costos de obra:*** Falta de un control de los costos incurridos en las obras ejecutadas, debido a que tanto los materiales y herramientas son compartidos en la prestación de servicios.
- 3 ***Falta de planificación de obras y prestaciones de servicios, a nivel administrativo y control de resultados finales:*** No se cuenta con una programación de las obras y prestaciones de servicios, por lo que los tiempos y necesidades de recursos no se pueden planificar de manera anticipada, sino que sólo se asignan los recursos a medida que se necesitan. Para el control de los resultados finales, no se cuenta con herramientas claras de estudio, sino que se manejan de acuerdo a la experiencia, obviando controles rigurosos para obtener resultados fidedignos.
- 4 ***Alta experiencia en el rubro de la construcción y los servicios sanitarios:*** La empresa cuenta con una gran experiencia en el rubro de la construcción y los servicios sanitarios, lo que lo hace poseedor de grandes ventajas competitivas al momento de postular a trabajos que se desean ejecutar.
- 5 ***Trabajo experimental con sistemas de licitaciones públicas nacionales:*** La empresa en busca de nuevas oportunidades de trabajo, implementó de manera experimental el sistema de licitaciones públicas nacionales a través del sistema Chilecompra.
- 6 ***Alto potencial de trabajos a ejecutar, ya que la empresa posee alta tecnología en herramientas, materiales y equipos:*** La empresa, buscando la vanguardia de sus

prestaciones de servicios, ha invertido en los últimos años en la renovación de sus vehículos y maquinarias de última generación. Sobre los equipos necesarios, la empresa ha evolucionado en la compra de equipos auxiliares, de manera que las maquinarias de última generación puedan efectuar su trabajo de manera eficiente.

Dentro de los materiales, la empresa ha capacitado a su personal en el manejo y trabajo con los nuevos materiales aplicables a la construcción y servicios sanitarios.

### **3.1.2 PLANIFICACIÓN<sup>10</sup>**

Dentro de las actividades desarrolladas en el ámbito administrativo de la planificación, el alumno fue partícipe en el establecimiento de una planificación operativa<sup>11</sup>, esto fue el resultado de tomar como referencia el diagnóstico realizado a la empresa y establecer las prioridades inmediatas que debe conseguir, de manera que durante el tiempo de duración de la práctica profesional se pueda cumplir con dichos objetivos:

#### **A. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS DE CORTO PLAZO**

Labor realizada en conjunto con el gerente general de la empresa, que buscaba determinar, en primer lugar, directrices claras para el desarrollo de los negocios próximos de la organización y determinar tareas a realizar durante la práctica profesional del alumno. Dentro de ellos se pueden identificar los siguientes: *(Ver figura 2)*

---

<sup>10</sup> Koontz H., Weihrich H. *Administración*. Obra citada, pág. 126-157.

<sup>11</sup> Koontz H., Weihrich H. *Administración*. Obra citada, pág. 148.

**Figura N° 2: Establecimiento de objetivos**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>FORMA DE ALCANZARLOS</b>
<b>Obtener resultados fidedignos de costos de obras de los trabajos realizados.</b>	Desarrollar un sistema computacional y documental que ayude a determinar los costos reales de obras en cada uno de los contratos que la empresa posee, de manera tal, que se puedan obtener resultados reales para la toma de decisiones futuras.
<b>Participación de los procesos de licitaciones públicas a través del sistema “Chilecompra”.</b>	Estudio acabado de las oportunidades de negocios publicadas a través del sistema “Chilecompra”, tratando de participar en a lo menos el 75% de las publicaciones relacionadas con el rubro de las prestaciones de servicios generales y/o de los servicios sanitarios.
<b>Desarrollar nuevos negocios.</b>	Identificar el comportamiento de compra de las entidades públicas pertenecientes a la Quinta Región a través del sistema “Chilecompra” y estudiar las posibilidades ciertas de nuevas prestaciones de servicios que pueda desarrollar la empresa.

*Fuente:* Elaboración propia del alumno, basado en declaraciones del gerente de la empresa MACS LTDA, en primera reunión de trabajo.

## **B. ESTABLECIMIENTO DE POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Labor realizada por el alumno en conjunto con el gerente general de la empresa, la cual buscaba establecer cuáles serían los principales requisitos que debían cumplir las ofertas de trabajo para que la empresa participara en ellas, a fin de poder determinar las mejores

oportunidades de negocio y así no desviar recursos en obras que a la postre no serían tan rentables como las otras.

Dentro de las políticas más importantes establecidas en la empresa fueron (*Ver figura 3*):

**Figura N° 3: Políticas establecidas**

<b>POLÍTICA ESTABLECIDA</b>
a) Prioridad a los servicios que se deben prestar de acuerdo a los contratos vigentes de la Empresa con ESVAL S.A y con la I. Municipalidad de La Calera.
b) Revisión diaria de las ofertas publicadas en el sistema “Chilecompra”, para así determinar el comportamiento de compra de las instituciones públicas y ubicar oportunidades de negocio.
c) Límite de participación en los trabajos \$25.000.000 o UF 1.200. En caso de ser mayores los montos requeridos para ejecutar los trabajos, se deberá estudiar la propuesta y evaluar aspectos como: Duración de la prestación de servicios, plazos de cobro, institución y evaluación de las alternativas de financiamiento.
d) En caso de tratarse de la participación en prestaciones de servicios a empresas privadas, se debe evaluar la oferta de acuerdo a los siguientes parámetros: Límite de participación en los trabajos \$40.000.000 o UF 1.900. En caso de ser mayores los montos requeridos para ejecutar los trabajos, se deberá estudiar la propuesta y evaluar aspectos como: Lugar y duración de la prestación de servicios, plazos de cobro, empresa, porcentaje de anticipo a recibir una vez adjudicada la prestación de servicios y evaluación de las alternativas de financiamiento.
e) Trabajos ubicados en la Quinta región de Chile, en las provincias de Quillota, Valparaíso, de Aconcagua o Petorca
f) En caso de que una institución o empresa presente dos o más ofertas de trabajo a la misma vez, se deberán evaluar las ofertas en forma conjunta, de manera tal que los montos en conjunto no sobrepasen a los establecidos en la política general de participación.

*Fuente:* Elaboración propia del alumno, basado en declaraciones del gerente de la empresa MACS LTDA, en primera reunión de trabajo.

### **C. CONFECCIÓN Y EVALUACIÓN PRESUPUESTAL.**

Una de las principales tareas realizadas durante la ejecución de la práctica profesional del alumno fue la confección y evaluación de presupuestos de costos de obras o servicios ocasionales, los cuales eran presentados en distintas ofertas de trabajo.

Para la determinación de los presupuestos de obras, el alumno debía ser capaz de identificar lo siguiente ítems para lograr su elaboración:

- Costos fijos totales.
- Costos variables totales.
- Costos indirectos asociados.
- Gastos generales.
- Rentabilidad total a obtener.
- Evaluación de fuerza laboral.
- Evaluación de los flujos de caja.
- Financiamiento.
- Costo oportunidad asociada a la desviación de recursos.
- Condiciones de pago tanto de parte de los clientes, como hacia los proveedores.

Esta es una de las tareas esenciales dentro del desarrollo de una empresa de servicios, ya que mientras en una empresa productiva los niveles de estudio de propuestas *-u ofertas de trabajo principalmente-* están remitidas a la evaluación del aumento de los recursos asociados a un alza en la producción o nuevos proyectos; una empresa de servicios debe evaluar todos aquellos componentes que ayudarán a prestar un servicio de calidad y eficiente, ya que cada servicio prestado difiere de otro, ésto se debe a que los servicios,

al tratarse de bienes intangibles, no poseen una característica definida y se pueden amoldar a las necesidades presentes de cada cliente.

### **3.1.3 ORGANIZACIÓN<sup>12</sup>**

Dentro de las actividades desarrolladas en el ámbito administrativo de la organización, el alumno fue participe en las siguientes labores:

#### **A. DETERMINACION DE LOS NIVELES ORGANIZACIONALES:**

Mediante la información recopilada a través del diagnostico realizado a la Empresa, el alumno identificó la falta de comunicación dentro de la organización. La Empresa manejaba una organización clasificada como “organización con tramos amplios”<sup>13</sup>, lo que repercutía dentro de la mala comunicación de la firma, ya que los superiores y administrativos se encontraban demasiado sobrecargados con actividades, que de una u otra forma intercedían en las labores estratégicas de la empresa, disminuyendo la cantidad de obras considerablemente, debido al poco tiempo que se dedicaba a la búsqueda de ofertas de trabajo.

Si bien, la empresa posee una departamentalización agrupada según sus funciones, denominada “por función empresarial”<sup>14</sup>, parte de la implementación se encontraba a

---

<sup>12</sup> Koontz H., Weihrich H. *Administración*. Obra citada, pág. 246-265.

<sup>13</sup> Koontz H., Weihrich H. *Administración*. Obra citada, pág. 249.

<sup>14</sup> Koontz H., Weihrich H. *Administración*. Obra citada, pág. 252.

medias, razón por la cual el alumno debió adaptar dicha departamentalización a las necesidades reales de la empresa.

### **3.1.4 CONTROL<sup>15</sup>**

Dentro de las actividades desarrolladas en el ámbito administrativo del control de las actividades y la retroalimentación, el alumno fue partícipe en las siguientes labores:

#### **A. DETERMINACIÓN DE COSTOS REALES DE OBRA**

El alumno durante la práctica profesional, estableció un control de los costos de obras y determinó fielmente los resultados obtenidos en cada uno de los trabajos ejecutados por la Empresa. Mediante planillas de cálculo electrónicas originadas en el programa Excel, se establecieron matrices de obras, en las cuales se pudieran determinar los costos al día de consultas, ya que sólo es necesario mantener un registro actualizado de los costos y gastos diarios en los que incurre la Empresa y consolidar dichos gastos en una planilla electrónica que agrupe la información para que se procese de forma clara y expedita.

Para poder desarrollar esta labor fue esencial establecer centros de costos asociados a las obras y mantener actualizadas a todas las personas que debían entregar información sobre aquellos centros de costos vigentes, de manera tal que la información entregada coincidiera con la actividad realmente desarrollada.

---

<sup>15</sup> Koontz H., Weihrich H. *Administración*. Obra citada, pág. 616.

### 3.1.5 EVALUACIÓN Y POSTULACIÓN A OFERTAS EN CHILECOMPRA

**SISTEMA CHILECOMPRA**<sup>16</sup>: “Nace en el contexto del proyecto forjado por el gobierno encabezado por el Sr. Ricardo Lagos Escobar en el año 2003, en el marco de la transparencia gubernamental y con el ánimo de que las distintas reparticiones gubernamentales pudiesen formalizar de manera clara las distintas adquisiciones que realizan para satisfacer las necesidades, tanto sociales como del ámbito institucional, de manera transparente. Además busca lograr una alta eficiencia en las transacciones de compras públicas”<sup>17</sup>.

El sistema de evaluación de ofertas al interior de las empresas debe cumplir con todos los pasos indicados a continuación:

**Inscripción en el sistema Chileproveedores:** Cada empresa que desea participar en el sistema de licitaciones públicas “Chilecompra” o “Chilecompra Express” debe cumplir con el primer requisito: Estar inscrito en el sistema “Chileproveedores”, el cual posee un arancel semestral o anual, para que cada empresa recibe un password y una contraseña de acceso al sistema.

**El proveedor inscrito debe proporcionar una cantidad de datos relacionados con la empresa como:** Razón Social, Nombre de Fantasía, RUT, Nombre del contacto directo

---

<sup>16</sup> Ley de compras y contrataciones moderna (Ley 19.886, 2003)

<sup>17</sup> Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Dirección Chilecompra, *Plan Estratégico 2008-2010*, pág. 9.

que participará de las licitaciones, actividades que desarrolla, campos en los que puede participar, facturación anual, monto máximo de las licitaciones en las que participará y diferentes datos adicionales que puedan servir como apoyo al formulario original.

**1) Publicación de la Licitación a través del sistema Chilecompra:** Cada institución gubernamental que solicite ofertas sobre materias particulares, deberá definir plazos de postulación , visitas a terreno o en su defecto muestra gráfica del suministro o trabajo a desarrollar, plazos para preguntas y respuestas, monto máximo presupuestado para la actividad, monto y tipos de garantías , debe redactar las bases Administrativas generales y especiales si proceden, bases técnicas generales y especiales y el sistema de adquisición de las mismas. Además deberá establecer el nombre del personal responsable de las distintas etapas de la licitación, el cual debe proporcionar su nombre, cargo, e-mail y teléfono de contacto.

**2) Acceso y evaluación de la licitación:**

**Acceso a la licitación:** La empresa, según la clasificación entregada en la inscripción al sistema o según su campo de acción, deberá canalizar la información entregada por la institución gubernamental a través de un filtro establecido por el gerente o por el departamento de finanzas de la organización de manera que se establezcan nichos de acción en este universo de propuestas.

La empresa MACS Ltda. establece como política de participación para dichas ofertas las siguientes situaciones:

- a) **Campo de Acción:** Todas las licitaciones relacionadas con el campo de las obras sanitarias, prestaciones de servicios en obras civiles, prestaciones de servicios de recursos humanos o aquellas que según evaluación podrían llegar a ser oportunidades de negocio al alcance del rubro de la construcción o según los montos de inversión financiera.
- b) **Amplitud geográfica:** Debe tratarse de instituciones o trabajos a desarrollarse dentro de la Quinta Región de Chile, específicamente el segmento geográfico de las provincias de Quillota, Valparaíso, de Aconcagua o Petorca.
- c) **Monto de la propuesta:** Límite de participación en los trabajos \$25.000.000 o UF 1.200. En caso de ser mayores los montos requeridos para ejecutar los trabajos, se deberá estudiar la propuesta y evaluar aspectos como: Duración de la prestación de servicios, plazos de cobro, institución y evaluación de las alternativas de financiamiento.
- d) **Monto de las garantías:** Las garantías no deben superar el 20% del monto máximo establecido como límite para la participación.
- e) **Garantías Extraordinarias:** Dichas garantías deben ser estudiadas de manera exhaustiva, ya que pueden tener una repercusión mayor en la ejecución de las obras.
- f) **Permisos especiales y costos adicionales de personal:** Se deben evaluar los posibles costos adicionales que puedan derivarse por los trabajos a ejecutar, ej.

posibles garantías especiales por roturas de pavimentos cuyo costo es de 50 UF según normativa del SERVIU. Además se deben evaluar los gastos adicionales relacionados por actividades de alto riesgo, manejo de cámaras de alcantarillados por el cual pasan circuitos de energía eléctrica o redes de gas natural. Todas estas intervenciones requieren de permisos adicionales de alto costo.

g) **Estudio de pre-factibilidad y factibilidad:** La empresa debe evaluar también todos los gastos asociados con el estudio de pre-factibilidad y factibilidad de los proyectos que se deban presentar al ente rector de las obras, que por normativa deben ser presentados de forma profesional, o sea, es requisito que sea realizado por un proyectista autorizado por las “Superintendencia de Servicios Sanitarios”, lo que hace aumentar el costo de manera superlativa.

3) **Evaluación financiera de la propuesta:** En este paso de la propuesta, el estudio anterior, debe ser reflejado en elementos financieros que ayuden a obtener resultados pronosticados de los posibles trabajos que se deben ejecutar durante la propuesta. Dentro de los análisis financieros más utilizados en esta etapa se encuentran:

a) **Presupuestación:** Este análisis financiero nos permite cuantificar de manera real todos los costos y gastos asociados a la actividad que se está evaluando. Además se deben incluir todos los parámetros asociados con los diferentes ítems de utilidades esperadas y gastos generales que se van a incurrir.

- b) Flujo de Caja:** Este elemento financiero nos ayuda a proyectar los flujos de efectivo que se obtendrán al realizar el proyecto; así como también una estimación de los costos y gastos ya evaluados en la Presupuestación, con la finalidad de programar el pago de los compromisos que se derivarán de las obras.
- c) Diagrama de Gantt<sup>18</sup>:** Si bien este es una herramienta administrativa que ayuda a la planificación de las obras, financieramente, proporcionará información para la creación del programa de suministros, salidas de materiales y manejo de equipos; todo esto con el afán de eliminar al mínimo los costos asociados al almacenaje y el desgaste de las herramientas y equipos provocados por el desuso. Estos diagramas de Gantt fueron manejados a través del programa computacional denominado Microsoft Project.
- d) Decisión de la participación:** Una vez evaluados todos los posible beneficios y riesgos asociados a la obtención y destinación de recursos para realizar la actividad que se quiere ejecutar, el gerente general es el encargado de otorgar la autorización necesaria para remitir los antecedentes necesarios, solicitados en las bases administrativas generales y especiales, al sistema de adquisiciones establecido por las entidades gubernamentales, cumpliendo así con los plazos establecidos y la documentación completa sin detalles ni enmendaduras.

---

<sup>18</sup> Koontz H., Wehrich H. *Administración*. Obra citada, pág. 40.

En caso que el gerente general *-al evaluar los antecedentes ya entregados-* cree que postular a la propuesta no es una alternativa viable, se desecha la posibilidad de participación para no arriesgar un capital que no traerá los beneficios necesarios.

- e) **Entrega de la oferta y antecedentes de respaldo al sistema Chilecompra:** Si en la etapa anterior se ha determinado seguir con la participación en la propuesta, todos los antecedentes descritos en las bases administrativas generales y especiales y los antecedentes complementarios que se hayan solicitado en las bases técnicas, serán publicados para su revisión en el sistema Chilecompra en la forma y plazos que se hayan determinado en la licitación.

Por tratarse de evaluaciones unilaterales por parte del cliente, la etapa de negociación queda reducida en su mínima expresión, ya que toda empresa que haya presentado su oferta indica que se encuentra de acuerdo con todas las cláusulas establecidas por el mandante.

- f) **Publicación de los resultados:** La empresa mandante dentro de sus facultades [en el](#) proceso, posee las siguientes opciones para la finalización de la propuesta:

Si en dicha propuesta ha participado una sola empresa oferente, la organización gubernamental a través de su personal encargado de administrar la licitación, podrá declarar la adjudicación a dicha entidad, siempre y cuando la oferta cumpla cabalmente con todos los requisitos establecidos en las bases administrativas generales, bases administrativas especiales, bases técnicas

generales y bases técnicas especiales, procediendo de esta forma a la formalización de la licitación mediante la firma del contrato. En el caso que una o más empresas participantes no cumplan con los requisitos especificados en las bases, la institución contratante del producto o servicio podrá declarar desierta la licitación. Se podrá declarar desierta la licitación en los siguientes casos:

- (i) Si la oferta sobrepasa el monto máximo presupuestado para la obra.
- (ii) Si la empresa oferente cumpliendo con todos los requisitos e incluso habiéndose adjudicado la propuesta, se detecta una posible desviación en la información entregada.
- (iii) Si se encuentra que el oferente no posee la experiencia mínima requerida.
- (iv) La NO postulación de oferente alguno.
- (v) O, los plazos contemplados difieren realmente del estudio realizado por el oferente.

En todos los casos anteriormente descritos, sobre la posibilidad de declarar desierta la licitación, la entidad gubernamental deberá indicar la nueva fecha de publicación de la licitación, en busca de satisfacer las necesidades no cubiertas.

- g) Firma del vínculo contractual:** En este paso, la empresa seleccionada deberá establecer una fecha de inicio y término de las obras y entregar de manera oficial toda la información publicada en el sistema Chilecompra y las garantías exigidas en la propuesta. En este paso, por norma general, será devuelta de manera inmediata la garantía dejada por la seriedad de la oferta.

### **3.1.6 ADMINISTRACIÓN DE CONTRATO “NUEVOS CLIENTES”, ENTRE MACS LTDA. Y ESVAL S.A**

El alumno en su práctica profesional estuvo encargado de la administración del contrato entre MACS Ltda. con la empresa ESVAL S.A. rotulado como “Plan de inserción de nuevos cliente”. Dicho contrato consta de cuatro pasos importantes, el primero por parte del cliente y los tres restantes por parte de la empresa MACS Ltda.

- (a)** Primero, tramitación por parte del cliente frente a ESVAL S.A. de los servicios que desea contratar. Una vez que el cliente firma el contrato de los servicios que desea implementar, es derivado por ESVAL S.A. a las dependencias de la empresa MACS Ltda. donde en base a una pequeña entrevista, son solicitados los documentos que el proyectista necesita para realizar su proyecto.
- (b)** Preparación de los estudios de pre-factibilidad y factibilidad de los nuevos cliente que deseen ingresar al sistema de redes de agua potable y alcantarillado, dichos estudios y proyectos son confeccionados por un proyectista de servicios sanitarios autorizado por la “Superintendencia de Servicios Sanitarios”.
- (c)** Instalación de los servicios requeridos: Una vez aprobados los proyectos de pre-factibilidad de los clientes, ESVAL S.A. entrega la orden de construcción para proceder a la instalación de los servicios contratados.

**(d)** Tramitación de inscripción de los servicios: La empresa MACS Ltda. queda obligada a tramitar la inscripción de los proyectos de nuevos clientes una vez realizado los trabajos de instalación. Es en este momento cuando la empresa debe recuperar los proyectos de factibilidad aprobados.

Una vez cumplidos todos los pasos anteriormente descritos, el alumno debía emitir la factura comercial para efectuar el cobro de los dineros a la empresa ESVAL S.A., adjuntando con ellos los siguientes documentos: copia firmada de la orden de trabajo ejecutada, presupuesto de obra de acuerdo a los montos transados por ambas empresas en el contrato vigente, estudio de factibilidad aprobado y documento de tramitación de inscripción del servicio.

### ***3.2 PROBLEMAS ENCONTRADOS***

Durante la práctica profesional, el alumno detectó los siguientes problemas:

**3.2.1** Falta de coordinación y comunicación entre los diferentes estamentos de la empresa.

**3.2.2** Manejo deficiente en los costos de obra.

**3.2.3** Falta de planificación de obras y prestaciones de servicios, a nivel administrativo y control de resultados finales.

**3.2.4** Seguimiento y manejo documental de contrato “plan de nuevos clientes”.

Durante el proceso de la práctica profesional, los problemas anteriormente descritos, fueron desarrollados por el alumno buscando las soluciones más acordes a la actividad de la empresa.

Los problemas que la empresa presenta, son relacionados con las actividades administrativas y financieras. Para la solución de éstos, el alumno debió establecer herramientas que ayuden a la empresa a resolverlos, de manera que al ser implementados puedan lograr cumplir con el objetivo encomendado al alumno.

### ***3.3 SOLUCIONES Y ACCIONES PROPUESTAS:***

#### **3.3.1 ADAPTACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:**

***Descripción del problema:*** 3.2.1 Falta de coordinación y comunicación entre los diferentes estamentos de la empresa.

***Causa:*** Sobrecarga de labores y funciones del gerente general, generando confusión en las actividades a desarrollar por cada uno de los empleados.

***Método utilizado para la solución del problema:*** Utilizando los conocimientos adquiridos durante la estadía en la universidad, el alumno pudo ser capaz de adaptar la

estructura organizacional empleada por la empresa, logrando determinar funciones y responsabilidades claras para cada uno de los departamentos de la organización.

### **3.3.2 IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE PLANIFICACIÓN, MANEJO Y CONTROL DE COSTOS DE OBRAS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS:**

**Descripción del problema:** 3.2.2 Manejo deficiente en los costos de obra y 3.2.3 Falta de planificación de obras y prestaciones de servicios, a nivel administrativo y control de resultados finales.

**Causas:** Personal no calificado para dichas labores por falta de presupuesto, gerente general sobrecargados de labores y responsabilidades, delegando en los trabajadores dicha función.

**Método utilizado para la solución del problema:** El método utilizado para la solución del problema, consistió en implementar diversos sistemas computacionales, de fácil interacción entre el usuario y la máquina, con objeto de conseguir un mayor control de las obras que se están ejecutando:

**(a) Sistema de diagramas de Gantt:** Este sistema busca tener una planificación acabada de la obra o prestación de servicios, de manera que la Empresa pueda obtener datos reales para la instauración de sistemas de suministros sean estos de

materiales, herramientas o equipos minimizando el riesgo de mantener dicho recurso de manera ociosa. Otro punto importante que se trata de cubrir con dicha planificación es tener una fecha aproximada de término de obra, considerando que en la mayoría de las obras o prestaciones de servicios se estipulan garantías de grandes sumas de dinero, al menos el 10% del monto total, por la correcta ejecución de las obras en los plazos establecidos. El dinero que queda en calidad de prenda establece recursos o capital retenido para la empresa, dinero que puede ser de gran utilidad para la empresa al momento de efectuar otros trabajos y dejarlo estipulado en los flujos de caja de la organización.

- (b) Manejo de costos de obras:** Para dicho proceso, el alumno debió determinar distintos aspectos antes de confeccionar e implementar un sistema que ayudara a la empresa a tener un control exhaustivo de los costos incurridos en casa uno de los trabajos en desarrollo.

Dentro de los aspectos determinados se pueden determinar los siguientes: Centros de costos de identificación individual para cada uno de los trabajos en desarrollo, separando en matrices de materia prima directa o materiales directos, costos por mano de obra directa y costos indirectos de fabricación o de prestaciones de servicios. En el caso de los gastos generales globales, al momento del cierre del mes, éstos son prorrateados en cada una de las obras en ejecución, ya que es de difícil manejo para obras individuales.

Para lograr establecer un control total de los costos se implementaron distintas planillas electrónicas y software que permitieron cumplir los objetivos, las cuales serán explicadas a continuación:

- (i) ***Planilla de ingreso de datos de obras*** (Ver anexo N° 3): Planilla en la cual se deben insertar todos los costos incurridos por la empresa, dando un número correlativo de transacción, cuyo documento deberá quedar archivado de manera secuencial.
- (ii) ***Manejo de Bodegas*** (Ver anexo N° 4): Programa que ayuda a determinar los costos reales incurridos por la empresa en cada uno de los trabajos ejecutados, por concepto de materiales y herramientas. Trabaja directamente relacionada con la planilla de resúmenes de obras.
- (iii) ***Costos de Mano de Obra***: Información detallada de los costos asociados a la mantención de un trabajador de manera constante en la obra o proporcional al tiempo de trabajo. Dicha planilla electrónica contiene información relativa al sueldo líquido obtenido por cada trabajador, los valores de sus cotizaciones previsionales, los costos asociados a los seguros de cada trabajador y el valor total que la empresa debe pagar a la institución que presta los servicios de seguridad ocupacional.
- (iv) ***Gastos generales y consolidación de obras*** (Ver anexo N° 5): Planilla en la cual se ingresan todos los datos obtenidos anteriormente, además del ingreso

de cada uno de los gastos generales de manera secuencial mediante un número correlativo resultante al momento del registro. En ella se muestran todos los resultados presupuestados para cada trabajo contrapuestos con los resultados reales alcanzados en cada uno de ellos, resumidos de manera ordenada destacando con un color diferente los resultados negativos obtenidos.

### **3.3.3 IMPLEMENTACIÓN DE PLANILLA INDEXADA SEGÚN TIPO DE REGISTRO, SEGUIMIENTO Y CONTROL DE DOCUMENTOS :**

***Descripción del problema:*** 3.2.4 Seguimiento y manejo documental de contrato “plan de nuevos clientes”.

***Causas:*** Registro de entrega de documentos de trabajos realizados en plan de nuevos clientes sin seguimiento posterior, sólo preocupación por fecha de entrega de documentos aprobados

***Método utilizado para la solución del problema:*** Creación de planilla indexada de documentos, mediante la cual cada entrega de éstos a los registros de ESVAL S.A. son ingresados al momento de su entrega, manejando el seguimiento según estatus, fecha de entrega y regularización de la facturación de dichos trabajos ejecutados.

Mediante la implementación de dichas herramientas, la empresa puede obtener un manejo más cabal de las actividades propias de una actividad comercial, la cual puede evitar fuga de dineros de obras ejecutas y no cobradas.

## **RESULTADOS OBTENIDOS**

Los resultados obtenidos, una vez implementados los sistemas anteriormente descritos, fueron la eficiencia en los procesos de manejo de contrato, ya que se logró controlar variables que de una u otra forma mantenían trabajos sin cobrar entre cuatro a seis meses, ya que sin los documentos firmados no se podía efectuar los cobros.

En el ámbito de los costos de obra, al implementar el sistema de costeo mediante planillas electrónicas, la empresa logró manejar de manera más rigurosa dichas salidas de recursos para cada una de sus obras, las cuales muchas veces se mezclaban unas con otras. Al mantener los costos de obras controlados, la empresa ha conseguido invertir más recursos en distintos proyectos de trabajo.

En el caso de la estructura organizacional, la empresa supo mantener un equilibrio entre las diferentes actividades que interactúan dentro de la organización, mejorando los procesos de cierre de contratos y adjudicaciones de nuevas obras o prestaciones de servicios.

## CONCLUSIÓN

Las empresas de servicios desarrollan una gran cantidad de actividades, que debido a su complejidad en la ejecución, necesitan un control más estricto al momento de determinar la cuantificación de los recursos necesarios para realizar dichas labores.

En la ejecución de la práctica profesional, el alumno pudo desarrollar temáticas aprendidas a lo largo de la malla curricular de la carrera, logrando aplicar conocimientos en el ámbito administrativo y financiero, estableciendo soluciones a problemas presentados durante la ejecución de la misma, implementando diferentes herramientas informáticas y de apoyo a la gestión, de manera que la empresa pueda desarrollar y utilizar dichos instrumentos con el objetivo de mejorar sus procesos y lograr un servicio de mejor calidad y logre crear valor tanto para los clientes como para los accionistas.

La tercerización de procesos de las empresas como una opción estratégica es relevante al momento de establecer objetivos y establecer sus directrices estratégicas, ya que si la tercerización ha sido bien efectuada, y se ha logrado una vinculación de las estrategias de ambas empresas, la organización principal puede desarrollar servicios de mejor calidad, basados en la eficiencia y eficacia de sus procesos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Koontz H., Weirich H. Administración. Una perspectiva global. Ediciones Mc Graw Hill. 11a. Edición

Ley de Subcontrataciones, (Ley 20.123, 2006)

Ley de compras y contrataciones moderna (Ley 19.886, 2003)

Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda, Dirección Chilecompra, Plan Estratégico 2008-2010

### **Internet:**

[http://www.12manage.com/methods\\_outsourcing\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_outsourcing_es.html)

<http://www.materiabiz.com/mbz/ityoperaciones/nota.vsp?tok=1208574121634&nid=35740>

[http://www.yobelscm.biz/espanol/06articulos\\_20.html](http://www.yobelscm.biz/espanol/06articulos_20.html)

<http://www.algroup.com.ar/es/content/cuando-hay-que-tercerizar-un-servicio-beneficios-y-los-riesgos>

<http://www.ine.cl>: Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, documento de tendencias y oportunidades del desarrollo económico.

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm>

# ANEXOS

## ANEXO N° 1

### **Cuestionario de diagnóstico aplicado a gerente general de empresas MACS Ltda.**

1. Usted como dueño ¿qué espera de su organización? y ¿Cómo gerente?
2. ¿Cuál es la misión y visión de su empresa?
3. ¿Cuáles son las principales políticas, objetivos, reglas para el manejo de su organización?
4. Según su opinión ¿En qué posición se encuentra su empresa respecto a sus principales competidores?
5. ¿Cuáles son las principales virtudes y defectos de esta empresa?
6. ¿Posee un plan de crecimiento establecido para su empresa?
7. ¿Cuáles son los elementos que utiliza para obtener información estratégica para la empresa?
8. ¿Cuál es la forma de medir los resultados de los trabajos ejecutados?
9. ¿De qué forma influye sobre su empresa la legislación vigente?

## **ANEXO N° 2**

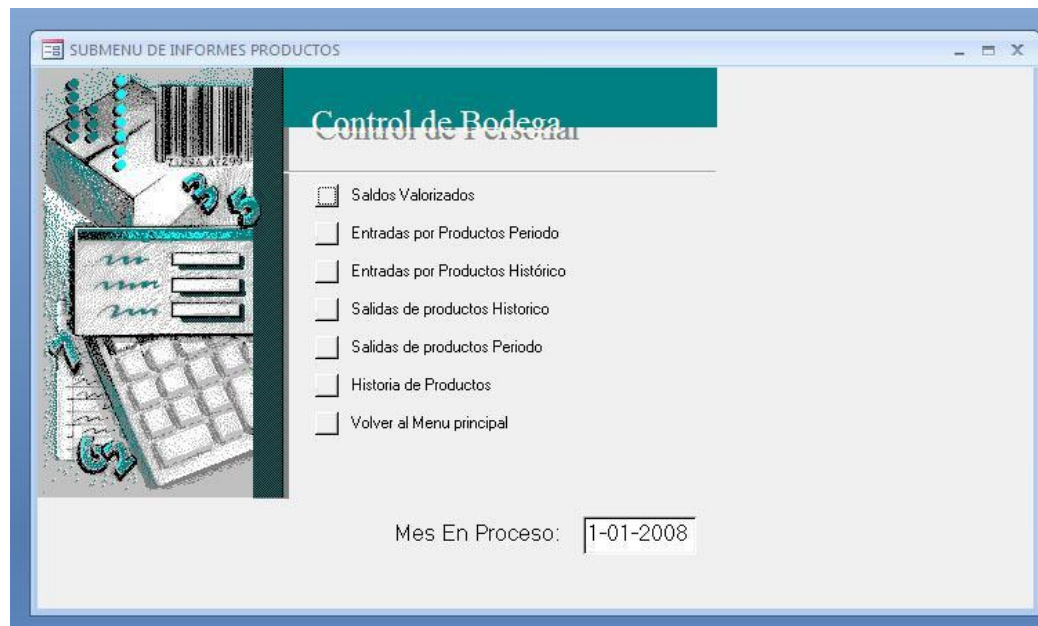
### **Cuestionario de diagnóstico aplicado al personal de empresas MACS Ltda.**

1. ¿Cuánto tiempo trabaja en la empresa? (Pregunta filtro que descarta a los trabajadores con poco tiempo en la firma)
2. ¿Cuáles son los defectos y virtudes que posee la empresa?
3. ¿Cómo funcionan los canales de comunicación al interior de la empresa?
4. ¿Siente que se equilibran los esfuerzos y los beneficios?
5. ¿Cómo califica esta empresa?



## ANEXO N° 4

### MANEJO DE BODEGAS



## Saldos Valorizados

MACS LTDA

En el Periodo : 1-01-2008

<u>Codigo</u>	<u>Descripcion</u>	<u>precio</u>	<u>medida</u>	<u>saldo</u>	<u>monto</u>
HER0078		\$ 0,00		0,00	\$ 0
CAR0090		\$ 0,00		0,00	\$ 0
ALU0201		\$ 0,00		0,00	\$ 0
AMP0100		\$ 0,00		0,00	\$ 0
ALU0212	diferencial monofasico 2x25a	\$ 19.000,00	clu	0,00	\$ 0
ALU0216	FLEXIBLE 1/2	\$ 1.300,00	METRO	0,00	\$ 0
ITE0101	MONTAJE LUMINARIA HALURO 250-400W	\$ 3.940,00	C/U	0,00	\$ 0
ITE0103	MONTAJE Y FABRICAION POSTE C.A.G. 1	\$ 5.473,00	C/U	0,00	\$ 0
HER0055	PISTOLA ALTA PRESION	\$ 44.661,00	C/U	0,00	\$ 0
HER0045	38PIEZAS DADOS Y PUNTAS	\$ 5.076,00	C/U	1,00	\$ 5.076
GRI0068	ABRAZADERAS 1"	\$ 153,00	C/U	0,00	\$ 0
GRI0069	ABRAZADERAS 3/4	\$ 144,00	C/U	0,00	\$ 0
ALU0116	ABRAZADERAS 3/4	\$ 133,00	C/U	0,00	\$ 0
CAR0069	ABRAZADERAS CANAL PVC	\$ 407,00	C/U	0,00	\$ 0
GRI0083	ABRAZADERAS GAS 1/2	\$ 127,00	C/U	0,00	\$ 0
SOP0015	ABRAZADERAS OMEGA 16 MM	\$ 22,00	C/U	-13,00	-\$ 286
SOP0016	ABRAZADERAS OMEGA 20 MM	\$ 16,09	C/U	90,00	\$ 1.448
SOP0017	ABRAZADERAS OMEGA 25 MM	\$ 80,00	C/U	20,00	\$ 1.600
SOP0018	ABRAZADERAS OMEGA 29 MM	\$ 85,00	C/U	18,00	\$ 1.530
SOP0019	ABRAZADERAS OMEGA 32 MM	\$ 95,00	C/U	21,00	\$ 1.995

ANEXO N° 5

GASTOS GENERALES Y CONSOLIDACIÓN DE OBRAS

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	
																				MACS LTDA
<b>RESULTADO DE OBRAS</b>																				
<b>Mes: FEBREO 2008</b>																				
<b>MACS LTDA</b>																				
	DETALLE DE OBRA		FACTURA	PRESUP.	%	ACUMULADO ACTUAL		ACUMULADO ANTERIOR		RESULTADO DEL PERIODO										
	OBRA					AVANCE	COSTO	RESULT.	AVANCE	COSTO	RESULT.									
<b>COSTO DIRECTO</b>																				
1	GALPON NUEVO Y BODEGA SAKATA		10.844.255	0	100,00%	10.844.255	0	10.844.255	11.895.834	0	-11.895.834									
2	RECTIFICACION DE TUBERIA TRUCHERA C.MELON		1.377.848	0	100,00%	1.377.848	0	1.377.848	944.579	0	944.579									
3	ALERO CERRE Y PUERTA E LOPEZ		3.179.229	0	81,92%	1.968.561	0	1.968.561	665.534	0	665.534									
4	PRESTACION DE SERVICIOS C.MELON		39.993.072	0	100,00%	39.993.072	0	39.993.072	2.446.236	0	-2.446.236									
5	TENDIDO CAÑERIAS TUVILES PLANTA C.MELON		2.426.382	0	100,00%	2.426.382	0	2.426.382	29.797.278	0	-29.797.278									
6	TRABAJOS EN MAQUIL. IMACAL		1.015.050	0	100,00%	1.015.050	0	1.015.050	1.385.760	0	-1.385.760									
7	ENCHUFES ESTABILIZADO TURNO C.MELON		284.800	0	100,00%	284.800	0	284.800	592.650	0	-592.650									
8	PORTON METALICO SAKATA		192.000	0	100,00%	192.000	0	192.000	182.785	0	-182.785									
9	SICHEM DE CARBON HORNO 8 C.MELON		5.215.500	0	100,00%	5.215.500	0	5.215.500	125.260	0	-125.260									
10	MAINTENCION SAKATA, SAKATA		5.327.027	0	98,67%	4.977.012	0	4.977.012	2.825.841	0	-2.825.841									
11	MAINTENCION FILTROS C.MELON		3.563.804	0	100,00%	3.563.804	0	3.563.804	306.523	0	-306.523									
12	ALIMENTACION COMP. MOL 21 C.MELON		848.500	0	100,00%	848.500	0	848.500	1.852.983	0	-1.852.983									
13	PRESIONES Y FOLAFONO MOL 18-19 C.MELON		352.400	0	100,00%	352.400	0	352.400	465.428	0	-465.428									
14	ALUBIB PLATAFORMA HORNO 9 C.MELON		1.827.900	0	100,00%	1.827.900	0	1.827.900	51.800	0	-51.800									
15	INSULANEO MOL-14 C.MELON		575.000	0	100,00%	575.000	0	575.000	119.618	0	-119.618									
16	ESTANQUE COMBUSTIBLE SAKATA		382.800	0	100,00%	382.800	0	382.800	386.390	0	-386.390									
17	TRABAJOS VARIOS EN FABRICA CARLOS SALDIAS C.MELON		2.319.440	0	100,00%	2.319.440	0	2.319.440	960.513	0	-960.513									
18	TRABAJOS EN AGRO COMERCIAL A.COMERC.		119.280	0	100,00%	119.280	0	119.280	3.419	0	-3.419									
19	TRABAJOS VARIOS EN FABRICA FERNANDO VARAS MELON		728.400	0	100,00%	728.400	0	728.400	548.298	0	-548.298									
20	TRABAJOS EN INDUCORNI INDUCORNI		3.860.200	0	90,57%	2.771.620	0	2.771.620	2.847.947	0	-2.847.947									
31	TRABAJOS VARIOS EN FABRICA INSTRUMENTACION MELON		369.720	0	100,00%	312.000	0	312.000	384.616	0	-384.616									
32	CONSOLA INDUCORNI		20.000	0	0,00%	0	0	51.800	-57.818	0	57.818									
33																				
34																				
35																				
36																				
37	<b>Subtotales</b>		95.682.965	0	20,521,089	95.682.965	0	95.682.965	72.712.633	120.481.372	1.020.330									
38	<b>GASTOS GENERALES Y UTILIDAD</b>																			
39	GASTOS GENERALES		6.201.709	0	5,236,443	5.627.816	0	5.627.816	10.766.708	-5.276.838	-3.965.805									
40	UTILIDAD		5.672.380	0	4,705,844	4.705.844	0	4.705.844	338.530	0	338.530									
41																				
42	<b>Subtotales</b>		11.874.089	0	4,528,589	10.333.660	0	10.333.660	8.854.185	-912.524	-3.617.075									
43																				
44	<b>TOTAL RESULTADOS OBRAS</b>		114.668.145	0	15,991,490	106.016.844	0	106.016.844	103.482.909	83.479.341	1.499.805									
45																				
46	<b>GASTOS FUERA DE COSTO FRANCISCO BALZAS</b>		0	0	0	0	0	0	5.161.664	-5.161.664	5.161.664									
47	FCO BASAZEZ GASTOS FUERA DE COSTO																			
48																				
49																				
50																				
51	<b>TOTAL RESULTADO EMPRESA</b>		114.668.145	0	10,694,830	106.016.844	0	106.016.844	103.482.909	88.641.005	1.499.805									
52																				
53																				
54																				
55																				
56																				
57																				
58																				
59																				
60																				
61																				
62																				
63																				