



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PARTICIPACIÓN DE UNA PYME EN LICITACIÓN DE GRANDES EMPRESAS:
Análisis y evaluación de propuesta para outsourcing de transporte de personal.

Autor:

JOSÉ ALEJANDRO CONTRERAS REYES

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 GUIA: GALO LOPEZ ZÚÑIGA.

SANTIAGO, OCTUBRE DE 2011

A G R A D E C I M I E N T O S

La finalización de una etapa da inicio a una nueva y es en esta oportunidad, al finalizar mi carrera profesional, que quiero agradecer a todas las personas que me han acompañado a recorrer este camino.

A mis Padres,

Mamá,

Gracias por creer siempre en tu hijo, por acompañarme en cada paso, locura y aventura, por alentarme a seguir mi corazón sin olvidar la razón, por enseñarme a ver y disfrutar del vaso medio lleno, a mirar la vida de diferentes perspectivas, a defender siempre mis principios, a afrontar con coraje mis problemas y a amar con dedicación lo que hago, por ser mi amiga y mi Mamá.

Papá,

Compañero de facultad, mi ejemplo a seguir, de perseverancia, superación y honestidad. Defensor de la ética y enemigo de la injusticia. Buscador incansable del perfeccionamiento, me has demostrado constantemente que uno solo debe descansar una vez que has cumplido con tu trabajo, así los frutos que cosechas son más dulces.

A mi abuela,

Mi fanática número uno, quien hacía de cada momento de mi infancia, un mágico viaje a la fantasía. Siempre con ganas de ver crecer a tu nieto y convertirse en un hombre de bien. Dios nos dé tiempo para corresponderte tanto amor.

A mis amigos,

Maximiliano y Yonathan, gracias por acompañarme y por ser escuderos de éste, a veces loco Quijote. Pablo, gracias por tu ayuda. Mario, el cielo ganó un gran amigo. Y a todos aquellos que de una u otra manera me han acompañado, gracias por honrarme con vuestra amistad, espero seguir compartiendo con ustedes.

A mis maestros,

Docentes, paradocentes, de enseñanza básica y media, profesores de universidad, todos aquellos que han dejado en sus clases, mucho más que contenidos, gracias por enseñarme lecciones que no figuran en los libros.

A la Empresa ABASTERM S.A. y en especial al Ing. Sr. Patricio Moya por su guía, ayuda y acogida en mi práctica profesional.

Quiero dedicar este logro a todos ellos, que con su apoyo incondicional han sembrado en mí, virtudes que espero nunca dejen de acompañarme en el bello viaje de la vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I..... 13

MARCO TEÓRICO Y MODELO DE ANÁLISIS 13

1. Cadena de Valor de Michael Porter..... 13

2. Tercerización u Outsourcing 16

3. Tercerización del Transporte..... 18

3.1 Definir las actividades fundamentales.....18

3.2 Evaluar las actividades relevantes de la cadena de valor.....18

3.3 Comparación de costos entre hacer y tercerizar.....18

3.4 Relación con el proveedor de servicios.....19

4. Ventajas de la tercerización del transporte..... 20

4.1 Flexibilidad estratégica..... 20

4.2 Variabilizar los costos..... 20

4.3 Economías de escala derivada de la especialización 21

4.4 Libera recursos financieros inmovilizados 21

4.5 Mejora nivel de servicios..... 21

5. Desventajas de la tercerización del transporte..... 22

5.1	Pérdida del Control	22
5.2	Mayor costo	22
5.3	Pérdida de confidencialidad.....	22
5.4	Pérdida de conocimiento y capacidades	23
5.5	Insuficiente análisis	23
5.6	Entorpecimiento de las funciones principales	23
6.	Cuantificación de los flujos	23
7.	Especificación de calidad	24
8.	Licitación.....	25
8.1	Bases	25
8.2	El proceso de licitación de contratos	26
8.3	El contexto de la licitación de contratos en Sector Privado.....	27
8.3.1	Subcontratación.....	28
8.3.2	Ley N° 20.123 de subcontratación	28
9.	Síntesis del capítulo.....	29
CAPÍTULO II		31
LA EMPRESA TRANSPORTES VELÁSQUEZ.....		31
1.	Descripción de la Empresa	31

2.	Mapa de Ubicación y Localización	33
3.	Organización.....	33
4.	Descripción de Cargos.....	34
4.1	Gerente General	34
4.2	Contador	35
4.3	Secretaria	35
4.4	Jefe de Conductores	35
4.5	Conductores	35
5.	Logo.....	36
6.	Orientación Estratégica	36
6.1	Misión.....	37
6.2	Visión.....	37
6.3	Objetivos.....	37
7.	Análisis del Sector Industrial.....	38
7.1	Poder de negociación de los clientes	39
7.2	Poder de negociación de los proveedores	39
7.3	Amenaza de nuevos competidores.....	39
7.4	Amenaza de productos sustitutos.....	40
7.5	Rivalidad entre los competidores existentes.....	40

8. Características de sus Servicios.....	40
9. Análisis Estratégico de la Empresa Transportes Velásquez.....	41
9.1 Fortalezas.....	41
9.2 Oportunidades.....	41
9.3 Debilidades.....	42
9.4 Amenazas.....	42
10. Modelo de Negocio	44
11. Síntesis del Capítulo.....	44
CAPÍTULO III.....	46
LA LICITACIÓN	46
1. Especificaciones técnicas.....	48
1.1 Generalidades del contrato	48
1.2 Plazo	48
1.3 Unidad Monetaria del Contrato	49
1.4 Recorridos.....	49
1.4.1 Personal de Operación en turnos.....	49
1.4.2 Personal en horario administrativo	50
1.5 Especificaciones técnicas generales	50

1.5.1	Vehículos y recorridos	50
1.5.2	Tipo de vehículos	51
1.5.3	Seguros.....	52
1.5.4	Garantías	53
1.5.5	Multas.....	53
1.5.6	Alternativas de vehículos	53
2.	Especificaciones administrativas.....	55
2.1	Documentos en la Propuesta	55
2.2	Plazos y condiciones.....	56
2.2.1	Presentación de las ofertas.....	56
2.2.2	Serie de preguntas y respuestas.....	56
2.2.3	Adjudicación.....	56
2.2.4	Fechas del contrato.....	56
3.	Síntesis del capítulo.....	57
CAPÍTULO IV.....		58
EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....		58
1.	Formulación del Proyecto.....	58
1.1	Factibilidad técnica.....	59

1.2 Factibilidad económica.....	59
1.3 Factibilidad legal.....	59
1.4 Factibilidad geográfica.....	59
2. Evaluación económica del proyecto.....	60
2.1 Simulación de los flujos netos del proyecto.	60
2.2 Valor Actual Neto.....	62
2.3 Tasa Interna de Retorno.....	63
2.4 Síntesis de la Evaluación.....	63
CAPÍTULO V.....	65
CONCLUSIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA.....	68
ANEXOS.....	70

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo pretende mostrar el proceso por el que una empresa de tipo familiar enfrenta una licitación con éxito, en donde se analizará el contexto de su participación, las debilidades del referido proceso de licitación, la construcción de su propuesta y se demostrará que bajo condiciones de objetividad y el principio de igualdad de oferentes, es posible que las pequeñas y medianas empresas (PYMES) puedan adjudicar una licitación en una gran empresa.

En efecto, el universo de las PYMES representa un importante quehacer en la economía del país, fundamentalmente desde la perspectiva de la oferta de empleo. En este ámbito existen muchas empresas familiares que destacan por su esfuerzo para lograr el crecimiento familiar y de sus empleados. Sin embargo, el desarrollo de estas PYMES muchas veces se ve dificultado al verse enfrentadas a competir con otras grandes empresas en licitaciones en las que tienen ventajas y desventajas.

La principal motivación que llevó al autor a presentar este trabajo es la necesidad de demostrar que el emprendimiento, aunque sea de una empresa familiar, es posible con la debida ayuda técnica. Ello nace de la participación que tuvo como chofer de reemplazo en algunos recorridos y que hicieron que esta inquietud surgiera, logrando entusiasmar a su dueño con algunas herramientas de evaluación de proyectos.

La metodología utilizada está bajo el criterio de un trabajo descriptivo que pretende cumplir con los objetivos planteados y ser un aporte de un caso informativo para otros emprendedores.

El trabajo está planteado en cinco capítulos. El primero está abocado a entregar un marco teórico, el que basado en la cadena de valor de Michael Porter, en que postula la separación de las actividades del negocio en principales y secundarias, se concluye que las actividades secundarias o de apoyo, se podrían realizar más eficientemente a través de la tercerización, para ello se termina presentando un modelo de análisis para que el lector pueda optimizar la decisión de tercerizar.

El Capítulo II, aborda desde la mirada del pequeño empresario su participación en un proceso de licitación, presentando en primer término las características principales de la empresa, su orientación estratégica, un análisis FODA, un análisis del sector industrial, terminando con un análisis estratégico de la empresa para la determinación del modelo de su negocio.

Por su parte, el Capítulo III entrega las características principales de la licitación, que es una herramienta muy usada en el medio por sus características de ser muy objetiva y ofrece un nivel de igualdad para todos los oferentes. Especialmente, se informa de lo requerido por la empresa contratante en sus bases técnicas y administrativas para que los interesados puedan participar de acuerdo a dichas bases.

Una vez que se ha presentado el marco teórico que sustenta la posibilidad de tercerizar, haber presentado la empresa objeto de este estudio y la herramienta por medio de la que

será posible acceder al contrato, es el momento de preocuparse de la viabilidad del proyecto. Ello se desarrolla en el Capítulo IV, en donde se establecen los flujos netos del proyecto y se recurre al cálculo del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno para optimizar la decisión de participar en la licitación.

Finalmente, en el Capítulo V, se expresan las conclusiones finales relacionadas con los objetivos prioritarios del presente trabajo.

Es imposible dejar de agradecer la gran ayuda prestada por el profesor guía de este trabajo, quien con sus acertadas orientaciones y gran paciencia, hicieron posible la confección del mismo.

EL AUTOR

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO Y MODELO DE ANÁLISIS

En este capítulo se explica por qué una empresa decide tercerizar y para ello es necesario establecer un marco teórico. En este contexto se recurre a la Cadena de Valor para entender la motivación que tienen las organizaciones para encargar a terceros especializados que asuman tareas que no comprenden el giro principal del negocio.

1. Cadena de Valor de Michael Porter

A comienzos de la década de los 80' Mckinsey & Co.¹ propuso el análisis de las empresas basadas en sus funciones, a lo anterior Porter² agregó que había que ir más allá de un análisis funcional amplio y que era necesario descomponer las funciones en las actividades que la componen y, de esta manera, distinguir entre los distintos tipos de actividades y sus relaciones entre sí.

Básicamente Porter propone una clasificación en actividades primarias que son aquellas actividades fundamentales que aportan, en forma directa, valor para el Cliente y que está

¹ Desarrollado por la prestigiosa empresa de consultoría McKinsey & Company bajo el concepto de “Sistemas empresariales” que fue recogida por las escuelas de Harvard y Stanford.

² Michel E. Porter, Ph. D., es profesor titular de la Escuela de Negocios de Harvard. Es autor de 18 libros y más de 125 artículos. En su libro “Competitive Advantage: Creating and sustaining Superior Performance” (ventaja competitiva: Crear y mantener un desempeño superior), estableció las bases de la Cadena de Valor.

dispuesto a pagar por dicho valor. También establece actividades secundarias o de apoyo, que si bien es cierto, son importantes para el desempeño de la empresa, no son propiamente el giro de la empresa, tales como infraestructura, recursos humanos, I+D, abastecimiento, contabilidad, entre otras.

El mismo autor, propone que para obtener ventajas competitivas, además del análisis de los procesos internos, se debería alinear con las cadenas de valor de otros agentes externos tales como la Cadena de Valor del Proveedor, del Comprador y de los Canales de Distribución. Ver figura 1.

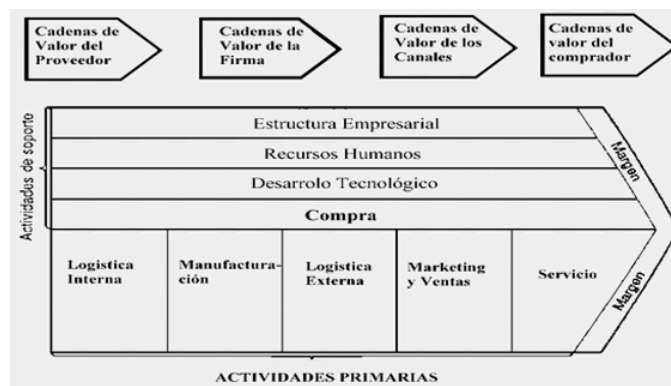


Fig. 1

Basado en este marco teórico que establece el análisis de las actividades principales y de apoyo a la creación de valor, fluye una idea que puede parecer obvia, pero que en muchas empresas descartan en el afán de creer que al tener el control de todos los procesos al interior de ellas, se sienten más seguros de su cumplimiento y efectividad.

Sin embargo, existe la posibilidad de hacer subcontratación³ (tercerización) o outsourcing, en aquellas actividades de apoyo, en que no se cuenta con la experticia del rubro y que pueden ayudar a hacer más eficiente el valor agregado de sus procesos principales.

Desde esta perspectiva, el negocio principal de ENDESA es generar al más bajo costo energía eléctrica para sus distribuidores y es allí donde debiera concentrar principalmente sus esfuerzos, en consecuencia el transporte del personal no es de su giro y es una actividad que se podría llevar a efecto por una empresa externa en forma más eficiente, otorgando por ello, mayor valor a la cadena.

Como es sabido, para toda empresa es de vital importancia contar con trabajadores para que desempeñen las labores por las que han sido contratados, si en ellas cuentan con una línea de producción, el no contar con un trabajador, significa en algunas oportunidades el retraso de la producción y el incumplimiento de las metas productivas. Sumado a lo anterior, estos trabajadores necesitan transportarse a su lugar de trabajo y de éste a su residencia de una manera segura y eficaz, y aunque nuestra legislación laboral establece que el empleador puede proporcionar el transporte o pagar una asignación económica, no imponible ni tributable para esta causa, la empresa ha decidido licitar el servicio de

³ La **subcontratación** es el proceso económico en el cual una empresa determinada, mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la *subcontratación* de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar sólo al personal, en cuyo caso los recursos los aportará el cliente, o contratar tanto el personal como los recursos. <http://es.wikipedia.org/wiki/Tercerización>

transporte, atendido la ubicación geográfica de los lugares de trabajo y la importancia de contar con los trabajadores en forma oportuna.

2. Tercerización u Outsourcing

Se define tercerización u Outsourcing al proceso en el que una firma identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada más eficientemente y/o más efectivamente por otra corporación, la cual es contratada para desarrollar esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la parte o función central de su negocio.⁴

Por otra parte, Morelli⁵ expresa que cuando hablamos de tercerización, normalmente nos referimos a contratar a otra empresa para que realice determinadas tareas, las que componen nuestra actividad empresarial pero no al núcleo del negocio. Ello porque frente a la alta exigencia de calidad que demanda la globalización, ninguna empresa puede "hacer todo" de manera totalmente eficiente.

En principio, la tercerización halla fundamento en el postulado que pregona la no existencia de organizaciones verdaderamente productivas en todas sus actividades, en donde las unidades económicas deben buscar la especialización a través de terceros que resulten capaces de ejecutar ciertas actividades mejor que la propia empresa, a efectos de

⁴ OUTSOURCING Herramientas para el Análisis Económico y Estratégico.
<http://www.cpcecf.org.ar/coltec/out.htm>

⁵Alberto Morelli es Director de Crystalis Consulting, Grupo Seidor

que esta última se pueda centrar en su misión básica o actividad específica ("core competence"), con el objeto de obtener así un mejor resultado integral.⁶

Entonces, la tercerización así planteada, se presenta como una solución a ciertos problemas de la empresa moderna, dado que existe una gran cantidad de funciones necesarias, pero que no agregan valor relevante desde el punto de vista del cliente. En consecuencia, al decidir traspasar ciertas actividades a verdaderos especialistas, se piensa que dichos proveedores contribuirán a mejorar el resultado global de la empresa que los contrata, fundamentalmente a través del logro de éxitos en dos aspectos básicos: la calidad y el costo.

Aunque la idea original que se generó a partir de la cadena de valor de Porter, es que aquellas actividades de apoyo pueden ser tercerizadas a empresas que tengan una mayor especialización en aquéllas, para lograr mayor eficiencia en los procesos principales del negocio, en Chile existe un grado de mal uso de esta teoría, ya que en el afán de ser más competitivos, se realizan subcontrataciones en los referidos procesos principales, con el único fin de disminuir costos, pero en desmedro de "Know how"⁷ de la empresa.

⁶ Dres. Granda & Smolje, Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Bs. As. Argentina

⁷ Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).

http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how

3. Tercerización del Transporte

En el caso específico del transporte, el proceso analítico que implica tercerizar comprende 4 pasos, que la empresa que analiza sus actividades de apoyo a la cadena de valor debiera hacer y que se pueden resumir en:

3.1 Definir las actividades fundamentales

En esta primera etapa se pretende establecer las principales actividades del negocio, pudiendo aplicar el concepto de cadena de valor presentado con anterioridad. Estas mismas actividades son aquellas que son percibidas por los clientes por agregar valor, por lo que, son esenciales para la competitividad de la empresa, pues permiten a la misma diferenciarse de sus competidores, por ejemplo, en términos de calidad y costos.

3.2 Evaluar las actividades relevantes de la cadena de valor

Una vez identificadas las actividades fundamentales, es necesario evaluar los costos de cada actividad, analizando la posibilidad de reemplazar algunas actividades de soporte por la tercerización de procesos y servicios para ello será preciso establecer la diferencia entre el hacer o comprar.

3.3 Comparación de costos entre hacer y tercerizar

Como en la etapa anterior se determinó el costo de las actividades realizadas al interior de la empresa, ahora corresponde determinar el costo de tercerizar, lo que no incluye solamente el precio del servicio ofrecido, sino también todos los

costos internos que se generan en la empresa en caso de recurrir al outsourcing.

Una vez realizado aquello, se realiza la comparación entre hacer y tercerizar.

Es importante considerar que en la evaluación económica se deben aplicar los costos de adquisición y gestión del proveedor por parte de la empresa, además de los costos del proceso de búsqueda y concurso entre proveedores y otros costos, que aunque pueden parecer intangibles, se les debe asignar un valor respectivo, por ejemplo el costo que puede implicar la formación de un nuevo sindicato, huelgas o indemnizaciones a los trabajadores.⁸ Otro aspecto a incluir son los costos de control del outsourcing, así como la asesoría legal, garantías, seguros y contratos asociados al trabajo del proveedor. Entonces el costo de tercerizar se compondrá del precio del producto o servicio más todos los costos de transacción que se generan antes, durante y después de contratar el servicio.

3.4 Relación con el proveedor de servicios

Se requiere de una cercana relación de trabajo y cooperación mutua entre el cliente y el proveedor de outsourcing, lo cual implica por lo general costos adicionales a considerar. En este sentido, algunos autores expresan que la diferencia entre un subcontrato y la tercerización viene dada por la relación que exista con el proveedor del servicio, generándose en el caso de la tercerización

⁸ El costo oculto del Outsourcing. En: Revista Gestión. Vol. 1, No. 2, Marzo - Abril de 1996. pp. 116 a 123

una especie de alianza entre las empresas, que será ventajosa para ambas en la medida que cumplan satisfactoriamente sus cometidos.

En resumen, la decisión de tercerizar dependerá de varios factores como el análisis de costos que, analizados estratégicamente, abrirán la posibilidad de realizar o no la actividad y de tercerizarla a conveniencia de la empresa mandante. En el caso del outsourcing de un servicio de transporte, también dependerá de la posibilidad de llevar la relación entre cliente y proveedor con un respaldo contractual confiable que otorgue fidelidad a la relación.

4. Ventajas de la tercerización del transporte

La tercerización del transporte presenta ventajas que impactan directamente el servicio y por ende el producto, ellas son:

4.1 Flexibilidad estratégica

Las compañías de transporte terrestre deben ser capaces de proveer un servicio adaptado al cliente, es decir, un servicio personalizado adecuado a su nivel y características de servicio.

4.2 Variabilizar los costos

Los servicios de transporte dependen en gran medida de ciertos factores para lograr competitividad en costo y precio. Por lo tanto, las compañías que prestan el servicio de transporte deben prestar una mayor atención para que no se afecten

las estructuras de costo y flete, entre los factores que se analizan están el grado de competencia intermodal⁹, la estacionalidad de los productos y si hay o no un estándar de manejo del producto y los sectores del mercado.

4.3 Economías de escala derivada de la especialización

Debido al conocimiento adquirido y al mejoramiento continuo al realizar el servicio de transporte, el mercado logra desarrollar economías de escala que permiten optimizar los recursos y de esta forma lograr que las flotas sean más eficientes y efectivas incrementando los ingresos y administrando los costos directos.

4.4 Libera recursos financieros inmovilizados

Al tercerizar los recursos que se tenían destinados a los gastos de transporte como mantenimiento, recurso humano y gastos operativos, se pueden destinar a la actividad central del negocio.

4.5 Mejora nivel de servicios

Al ser una flota especializada en el servicio de transporte, las pérdidas y daños del producto se reducen considerablemente, lo que conlleva directamente a una mejora de servicio frente al cliente y a su vez, la manipulación eficiente del producto hace que la operación sea más ágil y dinámica. Por otro lado, el

⁹ Competencia entre operadores que entregan servicios similares al mismo mercado en base a plataformas alternativas independientes. Dr. Raúl L. Katz. Profesor adjunto, División Finanzas y Economía. Columbia Business.

contacto directo del transportista con el cliente va a ser especializado y facilita la operación.

5. Desventajas de la tercerización del transporte

Algunas desventajas que se esgrimen al tercerizar el transporte son las siguientes:

5.1 Pérdida del Control

Se piensa que es una desventaja la pérdida del control directo de las operaciones de apoyo, pérdida de contacto con esas actividades. Sin embargo, ello se compensa con una buena estructura de control físico y legal.

5.2 Mayor costo

La implementación de una tercerización a menudo puede implicar mayor costo inicial o mayor costo financiero. Sin embargo, existe confusión ya que la empresa puede haber valorado situaciones de incidencia económica, tal como el riesgo de huelga, bonos o indemnizaciones.

5.3 Pérdida de confidencialidad

Este es un riesgo siempre presente, aunque va a ser relevante en la medida que la información que se maneje por la empresa adjudicada en el outsourcing sea calificada de estratégica por la empresa o la competencia.

5.4 Pérdida de conocimiento y capacidades

Al traspasar el desarrollo de ciertas actividades a terceros, se pierde el conocimiento y competencias que pudieren existir al momento de contratar. No obstante, si el análisis que decide la tercerización es completo y riguroso, esa pérdida no será relevante.

5.5 Insuficiente análisis

Uno de los factores comunes en el fracaso de la tercerización se observa debido a la ausencia de un análisis riguroso y certero de las actividades que se pueden tercerizar, con errores desde una adecuada clasificación de la actividad a una errónea estimación de costos.

5.6 Entorpecimiento de las funciones principales

En algunas ocasiones, por características personales de alguna gerencia que se terceriza, es posible influir en el gap que se produce entre el interés personal y el interés o prioridad de la cadena de valor de la empresa.

6. Cuantificación de los flujos

En la modelación del proceso de tercerización un paso importante es la identificación de los flujos que ello implica, pues de esta forma se puede precisar mejor el producto a tercerizar y los efectos en las finanzas del proceso.

En este sentido, el análisis debe contener una cuantificación rigurosa de los flujos de egresos, así como importes que no son necesariamente flujos pero que inciden en la rentabilidad del proyecto, cual es el caso de las depreciaciones y el valor residual de los activos utilizados.

7. Especificación de calidad

De igual forma, la modelización de la tercerización debe establecer las especificaciones de calidad del proceso (bienes o servicios) a tercerizar, convirtiéndola en una variable importante en el análisis que se debe realizar. En este caso en particular, las especificaciones de calidad, se entienden como el conjunto de especificaciones mínimas que caracterizan el servicio, desde el punto de vista de la necesidad del usuario. En forma genérica, previa al análisis posterior que se realizará, se puede mencionar:

- Disponibilidad y exclusividad de transporte para los empleados de la empresa según turnos.
- Tipos de vehículos y especificaciones técnicas de ellos.
- Vehículos de respaldo para viajes especiales y respuesta en casos de emergencia.
- Equipamiento vehicular necesario según el contrato.
- Cumplimiento de normas de higiene y seguridad.

8. Licitación.

Complementariamente, la tercerización involucra el desarrollo de un proceso técnico-jurídico de transferencia de ciertos servicios a oferentes externos, de tal forma que queden claramente establecidas las delimitaciones de responsabilidad y condiciones que se deriven de los procesos tercerizados. Ello se inicia con la licitación hasta la caducidad de los contratos.

En este contexto, la licitación es un proceso de concurso entre proveedores, para adjudicarse la adquisición o contratación de un bien o servicio requerido por una organización. En el ámbito público, los proveedores deben formular sus propuestas sujetándose a las bases fijadas por los organismos, de entre las cuales se seleccionarán y aceptarán la o las ofertas más convenientes.¹⁰

La licitación se realiza una vez que se hayan definido los requerimientos y que se haya determinado el mecanismo de compra (licitación pública o licitación privada). Se deben confeccionar las bases administrativas y técnicas (Ver formato en ANEXO 1) y establecer un cronograma del proceso.

8.1 Bases

Las bases son documentos aprobados por la autoridad competente de cada entidad licitante, que contienen de manera general y/o particular, los aspectos

¹⁰ Guía Práctica N° 8 Sistema de Compras y Contratación Pública, Chilecompra.

administrativos, financieros y técnicos del bien o servicio a contratar y del proceso de compra.

8.2 El proceso de licitación de contratos

En Chile las licitaciones son ocupadas por el sector público y también por el sector privado, en éste último se rigen por un contrato en el ámbito del Derecho Civil que utiliza el principio que se puede pactar entre las partes todo aquello que no esté expresamente prohibido por la legislación vigente. De esto último, se infiere un amplio espectro de movilidad de las partes en el que prima, además del principio antes enunciado, la voluntad de las partes.

En el sector público, en cambio, como el principio es que se puede hacer exclusivamente lo que está expresamente establecido en la legislación vigente, existe la Ley N°19.886 de Contratación y Compras Públicas, que regula los distintos procesos de contratación y de los cuales, el sector privado ha obtenido modelos para aplicar, en lo que corresponda, a sus propios procesos. Con todo, existen dos tipos de licitaciones: la pública y la privada.

El proceso es el mismo para ambos tipos de licitación, solo difiere entre ellos la forma de llamar a los participantes, y el grado de competencia, que marca la principal diferencia entre estas licitaciones. En la licitación pública, pueden participar todos los interesados por lo que la competencia es total. En una licitación privada, en cambio, solo competirán quienes hayan sido invitados por

el licitador. En el sector público, por ser un mecanismo especial, se requiere la emisión de una resolución fundada, como lo indica la Ley.

La licitación se desarrollará una vez que se hayan definido los requerimientos y el tipo de licitación a utilizar, estas son las etapas previas, luego de este paso, el proceso contempla etapas esenciales y posteriores, tal como se describe en la Figura 2.



Fig. 2¹¹

8.3 El contexto de la licitación de contratos en Sector Privado

Tal como se estableció en el punto anterior las licitaciones en el Sector Privado se regulan por las leyes y principios del Código Civil. Sin embargo, el legislador preocupado de algunos vicios o costumbres que afectaban a los trabajadores que se desempeñan bajo este régimen, y haciendo eco del reclamo por prácticas lesivas al interés de aquellos, reguló este tema mediante una ley especial.

¹¹ Guía Práctica N° 8 Sistema de Compras y Contratación Pública, Chilecompra.

8.3.1 Subcontratación

El Código del Trabajo, define como subcontratación a: “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.”

Según el Ministerio del Trabajo, el 35% de la fuerza laboral, que representa alrededor de 1 millón 200 mil trabajadores, no son contratados directamente por las empresas principales, en donde trabajan a diario. Siendo la minería el único sector que hace un registro de las empresas contratistas y de los trabajadores subcontratados.

8.3.2 Ley N° 20.123 de subcontratación

La nueva Ley sobre trabajo en régimen de subcontratación y empresas de servicios transitorios, sirve principalmente para que el trabajador pueda exigir el cumplimiento de sus derechos laborales y previsionales e involucra a la empresa principal, quien contrata, la empresa contratista y sus trabajadores y la empresa subcontratista y sus trabajadores. La Ley deja en claro que la relación entre la empresa principal y la empresa contratista debe suscribirse en un contrato de servicios como lo estipula el Código Civil, también expone los derechos de retención e información, derechos y obligaciones del trabajador y empresa, entidades fiscalizadoras, sanciones y multas.

A su vez, también define las responsabilidades de la empresa principal, específicamente; Responsabilidad subsidiaria, donde debe responder por los trabajadores cuando la empresa contratista no cumple con lo estipulado en el contrato que firma con sus trabajadores; Responsabilidad solidaria, donde la empresa principal responde en conjunto con la empresa contratista por lo que se pueda adeudar al trabajador.

9. Síntesis del Capítulo

En este capítulo se ha establecido que al amparo del concepto de Cadena de Valor de Michael Porter, se ha desarrollado con fuerza el fenómeno de la tercerización u outsourcing. Se han presentado ventajas y desventajas de su utilización y algunos conceptos que se deben considerar a la hora de decidir por tercerizar. Ver Figura 3.

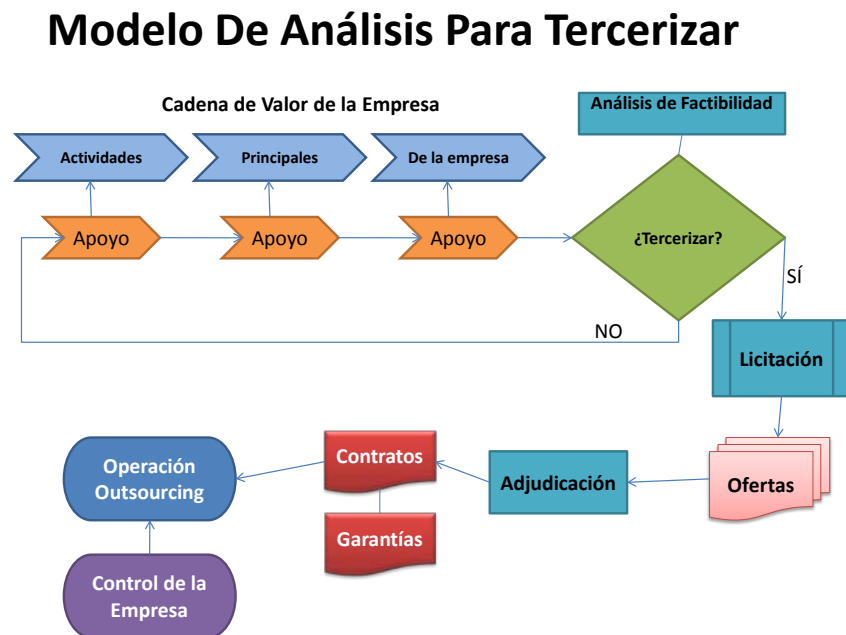


Fig. 3

Además, se han indicado otras variables importantes para el modelo de análisis que implica el desarrollo de este trabajo, tal como el estudio de los flujos de un proyecto, así como las especificaciones de calidad y la herramienta administrativa de la licitación que sirve como vehículo para llevar a cabo este proceso.

En relación a las consideraciones anteriores, se deduce una serie de beneficios que surgirán, teóricamente, del desarrollo más eficiente de las actividades tercerizadas efectuadas por los especialistas que conocen mucho mejor la forma de gestionarlas. Esta ventaja diferencial les permitirá brindar un producto mejor (en términos de calidad) y a un precio menor al costo de hacerlo internamente.

En consecuencia, una gran cantidad de actividades o procesos que no tienen que ver con el negocio central, podrían ser realizados por terceros de una manera más eficiente y económica y, en este sentido, la tercerización de los servicios de transporte de la empresa han pasado de aplicarse a actividades genéricas como seguridad, limpieza y mantenimiento; a actividades más fundamentales como operaciones, desarrollo, administración, distribución y logística.

En el capítulo siguiente se presentará la empresa de Transportes Velásquez, que es aquella que participará en el proceso de tercerización de una gran empresa.

***** **

CAPÍTULO II

LA EMPRESA TRANSPORTES VELÁSQUEZ

A continuación se presentará la empresa “Transportes Velásquez” con sus principales características, orientación estratégica, el análisis del sector, recurriendo a las “Cinco Fuerzas de Porter”, y un análisis FODA, constituyendo todo ello un testimonio de que la PYME está preparada para participar en un proceso licitatorio.

1. Descripción de la Empresa

La empresa Transportes Velásquez, es una empresa familiar que está clasificada como pequeña empresa (considerando su nivel de facturación). Se ubica en la ciudad de Quillota, que ha sido un factor clave de estrategia del negocio, debido al mayor control que puede ejercer de la flota de vehículos, tiempo de respuesta a requerimientos y disminución de costos. Inició sus actividades el año 1996, con el transporte de personal de la empresa TRANSELEC¹², ubicada en San Pedro, de la Comuna de Quillota, en la que movilizaba a un operario en un solo vehículo.

Debido al buen desempeño, se invitó a esta empresa a una licitación de transporte de operarios y administrativos de la Central San Isidro¹³ de Quillota, en el año 1998, la que

¹² Empresa proveedora de servicios de transmisión eléctrica entre los sistemas interconectados del Norte Grande y de la Zona Central.

¹³ Central Termoeléctrica perteneciente a la Empresa Nacional de Electricidad, de ciclo combinado (Gas Natural y Diesel A-1), cuya capacidad de generación es de 732 MW

se adjudicó. Esto continuó hasta el año 2005, en donde se perdió la licitación para continuar con el servicio. Posteriormente, el año 2006, debido a la ampliación de la misma Central, se adjudicó la licitación del servicio de transporte para el nuevo segmento. Su periodo de duración fue de 4 años, el que venció el año 2010.

Para la identificación de la empresa, a continuación se detalla la ficha comercial de la misma en el SII.

Rut : 8326624-4
 Nombre/Razón Social : EDUARDO SEBASTIANVELASQUEZNEGRON
 Domicilio : LIBERTAD PASAJE 1488 SALVADOR SAID QUILLOTA REGION VALPARAISO
 Email : OFLATORRE@123CLICK.CL

Mis Datos

Fecha constitución	Inicio de actividades	Término de giro	Teléfono	Fax
-	01-01-1993	NO	-	-
Actividades económicas vigentes	Código	Categoría tributaria	Afecta IVA	
SERVICIOS DE TRANSPORTE DE TRABAJADORES	602160	1	NO	
OTROS TIPOS DE TRANSPORTE REGULAR DE PASAJEROS POR VIA TERRESTRE N.C.P	602190	1	NO	
SERVICIOS DE TRANSPORTE A TURISTAS	602220	1	NO	
TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	602300	1	SI	
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS PERSONALES N.C.P.	930990	1	NO	
Descripción general de Actividad indicada por el contribuyente	SERVICIOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS			
Segmento	PEQUENA EMPRESA			
Oficinas del SII para trámites presenciales	OFICINA QUILLOTA: O'HIGGINS 320, QUILLOTA			

2. Mapa de Ubicación y Localización



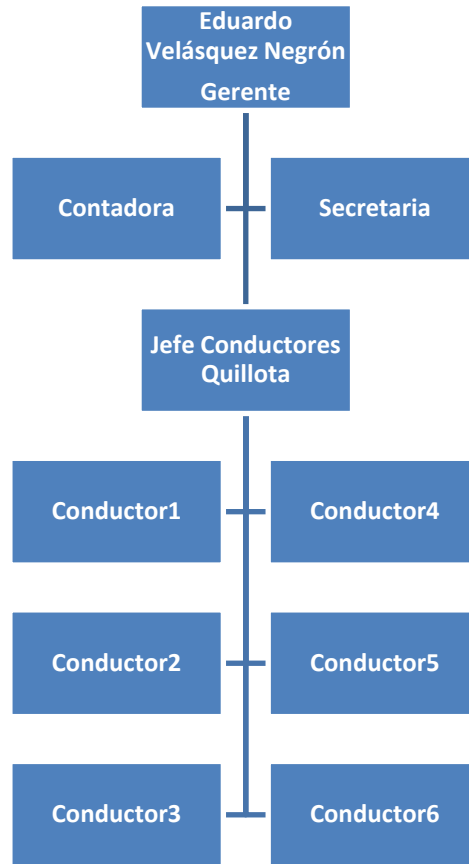
Fig. 4

La Empresa Transportes Velásquez se encuentra ubicada en Quillota, en la Población Said, pasaje libertad #1488. A 15 km de la ruta 5 norte, y a 5 km de la ruta 60 CH.

En el lugar, de 530 metros cuadrados, se cuenta con garajes para guardar los vehículos, como también con bodegas para el almacenamiento de insumos y taller para la realización de mantenciones preventivas y reparaciones ocasionales.

3. Organización

La empresa cuenta con una estructura de organización funcional, de campo estrecho y jerárquica, que es dirigida por su Gerente, Don Eduardo Velásquez Negrón, una contadora, una secretaria, jefe de los conductores y los conductores, como muestra a continuación el siguiente organigrama.



4. Descripción de Cargos

La descripción de cargos que tiene la empresa Transportes Velásquez es la siguiente:

4.1 Gerente General

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar y calcular el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado. Debe conocer las funciones de los subordinados y sus actividades.

4.2 Contador

Su función es colaborar, analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la empresa. Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la organización.

4.3 Secretaria

Colabora con el Gerente General en el área administrativa, es la encargada de la documentación de la empresa, su confección y recepción y de la atención del público tanto de modo presencial como a distancia, efectuando esto durante la jornada de trabajo.

4.4 Jefe de Conductores

Encargado de crear nexos entre la gerencia y los trabajadores, confecciona informes para gerencia y trabaja en terreno junto a los conductores. Es de su responsabilidad llevar las pautas de mantención de cada vehículo.

4.5 Conductores

Trabajadores encargados de conducir la flota automotriz de la empresa, automóviles minibuses y taxi buses, transportar a los pasajeros y asegurar la integridad de ellos y los bienes que transportan, manejar documentos internos de transporte y asistir al Jefe de Conductores.

5. Logo



Fig. 5

Se decide usar de logotipo, el apellido del dueño de la empresa, con el que se asume directamente un compromiso personal y familiar. Se incluye, además, la palabra “Transportes” que muestra el giro comercial de la empresa y también una estrella fugaz que representa la rapidez en la prestación del servicio.

6. Orientación Estratégica

Se puede entender a la orientación estratégica como el conocimiento de las estrategias que determinan las distintas alternativas y como éstas a su vez son influenciadas por el entorno, en otras palabras, la comprensión del entorno y sus cambios, las fortalezas y oportunidades de la organización frente al mercado. Para ello es necesario considerar:

6.1 Misión

Entregar un servicio de calidad, capaz de satisfacer totalmente las necesidades del cliente de forma oportuna, precisa y constante, para posteriormente poder crear lazos de confianza con los clientes para perdurar en una sólida relación profesional al servicio de sus necesidades.

6.2 Visión

Posicionarse y ser reconocidos en la industria como una opción viable para la solución de problemas logísticos, en el transporte de personal, pudiendo abarcar contratos amplios.

6.3 Objetivos

Mejorar constantemente la calidad del servicio.

Aumentar los servicios de transporte y logística.

Ampliar la cobertura del servicio a otras localidades.

Diversificar la cartera de clientes.

En síntesis, la orientación estratégica se basa en prestar una atención de calidad, permanente, a bajo costo, aprovechando la ventaja de una buena ubicación geográfica y un aparato administrativo y logístico pequeño que brinda ventajas competitivas sobre la competencia.

7. Análisis del Sector Industrial

El sector industrial está formado por empresas dedicadas al transporte de pasajeros que prestan servicios a clientes que necesitan transportar su personal al lugar donde desempeñan sus labores. Los principales operadores en el área son Meneses & Díaz, Pullman Chile, Flota Verschae y Tur-Bus. El análisis se realizará en función del modelo de las cinco fuerzas¹⁴ de Porter, que es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

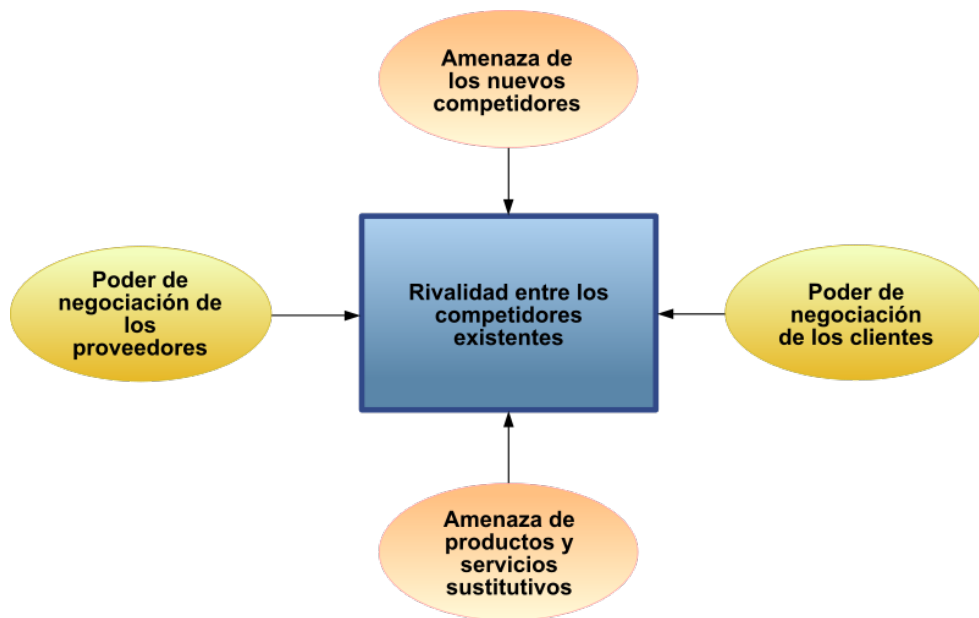


Fig. 6

¹⁴ Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

7.1 Poder de negociación de los clientes

Los clientes son los que especifican el tipo de servicio que necesitan y se rigen por contratos, generalmente de adhesión¹⁵, que implican garantías y multas que respaldan la buena prestación del servicio, es poco probable que desarrollen una flota de transporte propia debido al alto costo que representa y a la nula especialización en el área. El cliente puede cambiar de proveedor siempre que las condiciones de disponibilidad lo permitan.

7.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de las empresas dedicadas al transporte son las distribuidoras de combustibles cuyos precios son principalmente fijados por ENAP, concesionarios y representantes de las marcas automotrices y talleres mecánicos.

7.3 Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada al sector son bajas en la medida que el financiamiento de los costos de implementación de la infraestructura necesaria y los activos se garantizan con los flujos futuros del contrato adjudicado. La dificultad mayor se puede observar en el Know how de quienes ya tienen experiencia en el negocio, además de un respaldo de la marca.

¹⁵ Son aquellos contratos en que usted como consumidor firma un formulario sin posibilidad de discutir el contenido del mismo, por ejemplo los contratos de telefonía celular, de Internet, etc.
http://www.sernac.cl/frecuentes/cd_adhesion.php

7.4 Amenaza de productos sustitutos

Sustitutos son la locomoción colectiva y la movilización propia, el cliente por lo general, no puede sustituir debido a los alejados lugares de destino.

7.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La industria se ve compuesta por oferentes que poseen una sólida trayectoria y están consolidados y respaldados por una gran flota vehicular, además poseen el conocimiento del área que da la experiencia, entre ellos destacan Flota Verschae, Meneses y Díaz, Pullman. Con competidores de tal envergadura se hace difícil competir y entrar en la industria como una alternativa nueva. El servicio está muy condicionado pues es específico para cada cliente.

8. Características de sus Servicios

Se entiende por servicio aquél conjunto de atributos que por sus características se convierten en un estándar de calidad.

En el caso particular de los servicios de Transportes Velásquez, implican un transporte de trabajadores, desde su domicilio al lugar donde desempeñan sus labores, con seguridad, confort, regularidad, puntualidad y oportunidad de respuesta a requerimientos especiales. Todo ello, en vehículos de última generación.

Más adelante, en las bases de la licitación, se indicarán las características de los servicios requeridos específicamente en dichas bases.

9. Análisis Estratégico de la Empresa Transportes Velásquez

El análisis estratégico de la empresa se confeccionó en base a sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

9.1 Fortalezas

La empresa cuenta con la experiencia profesional de sus empleados los que se desempeñan de acuerdo a la normativa legal vigente. Este hecho es relevante, pues no todas las PYMES del sector pueden asegurar lo mismo. Además cuentan con una constante capacitación entregada por el empleador y las empresas contratantes que han trabajado con la empresa de transportes. Se cuenta con flota vehicular propia la que se compone de vehículos en su mayoría nuevos o con no más de cuatro años de uso. Para la realización de sus funciones, la empresa cuenta con una amplia cobertura de seguros que cubren en accidentes a las personas e infraestructura del negocio.

9.2 Oportunidades

La empresa cuenta con la oportunidad de trabajar en nuevos proyectos de la empresa contratante prestando los mismos servicios de transportes, para ello puede contar con su capacidad de endeudamiento y de acceso a créditos por parte de instituciones financieras. También existe la posibilidad de diversificar los servicios logísticos a una nueva área de negocios como puede ser el transporte de carga. Además, hay que destacar que las licitaciones en este rubro se adecúan convenientemente al modelo de negocio de la empresa de transportes porque los ingresos parten de un piso fijo.

9.3 Debilidades

El ambiente de control en la empresa, por su estructura orgánica, su calidad de empresa familiar, está sustentado en la moral y buenas costumbres, sin establecer un sistema de control interno acucioso, lo que en definitiva es un riesgo que la empresa ha decidido asumir. Por otra parte, dado que la flota vehicular de la empresa es pequeña en comparación a otros competidores más grandes presentes en la industria, le deja poco espacio de maniobra para solucionar requerimientos extraordinarios de la empresa contratante. También existe una limitación autoimpuesta para ampliar la cobertura a otras regiones del país por ser una decisión del dueño de la empresa. La comunicación con usuarios es mejorable.

9.4 Amenazas

Los costos se ven directamente afectados por las variaciones del precio del combustible y, comparativamente, las economías de escala que se pueden hacer por la cantidad que se compra, es menor que la que tienen las grandes empresas.

Además, en la industria existen grandes competidores cuyas prácticas a veces son reñidas con la libre competencia, como es el caso de aquellas que hacen dumping¹⁶. Por otra parte, la renovación de tecnologías es de costos elevados porque esto implica la

¹⁶ Proceso en el que un competidor puede bajar los precios bajo el costo con el fin de sacar a otro del mercado.

compra de equipos nuevos y, proporcionalmente, con alta inversión de capital (compra de vehículos).

En el CUADRO I, se muestra un resumen del análisis con las estrategias sugeridas para cada combinación de las variables del FODA.

<p>Interno</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 10px 0;"/> <p>Externo</p>	<p>Fortalezas:</p> <p>Experiencia profesional de sus trabajadores. Marco legal requerido. Flota vehicular propia. Constante capacitación. Amplia cobertura de seguros. Capacidad de endeudamiento para postular a otros proyectos.</p>	<p>Debilidades:</p> <p>Control interno débil. Limitaciones en requerimientos especiales debido a flota vehicular pequeña. Limitación de crecimiento debido a decisión de cobertura acotada. Comunicación con usuarios mejorable.</p>
<p>Oportunidades:</p> <p>Oportunidad de participar en nuevos proyectos de la empresa contratante. Modelo de negocio con ingreso mínimo fijo.</p> <p>Posible diversificación de servicios logísticos.</p>	<p>Fortalezas/Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participación en todo proyecto que se presente en el mercado, de acuerdo al modelo de negocio. - Experimentar una diversificación a otros servicios, tal como el transporte de carga. 	<p>Debilidades/Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reforzar sistema de control interno de acuerdo a parámetros de buenas prácticas y acorde al tamaño de la empresa. - Preparar plan de contingencia para requerimientos extraordinarios. - Cambiar el paradigma de cobertura que impide el crecimiento de la empresa.
<p>Amenazas:</p> <p>Precio del combustible variable e incide fuertemente en los costos.</p> <p>Prácticas desleales de competidores con gran participación del mercado;</p> <p>Economías de escala limitada proporcional al tamaño de la empresa en comparación con la competencia.</p> <p>Renovación de tecnologías de alto costo.</p>	<p>Fortalezas/Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Llegar a acuerdo contractual de un valor de combustible techo, sobre el cual haya variabilidad en el precio del servicio. - Integrar verticalmente con servicios propios de mantenimiento y aprovisionamiento de combustible. - Contar con un plan de renovación periódica de vehículos cada dos años. 	<p>Debilidades/Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el control interno respecto de uso y adquisición de combustibles, insumos y repuestos. - Instalar sistema de posicionamiento satelital (GPS) para evitar el uso inadecuado de vehículos. - Instalar en cada vehículo un cuaderno de sugerencias y reclamos para mejorar la comunicación con el usuario.

CUADRO I

En conclusión, la empresa cumple con las normativas vigentes para operar, cuenta con infraestructura propia de espacios y vehículos la que es pequeña en comparación a otros competidores y limitada si se considera abarcar otros proyectos.

Transportes Velásquez tiene un buen historial financiero que junto a su ingreso fijo le permitiría la fácil obtención de créditos para ampliar el negocio con los mismos clientes o con otros nuevos.

10. Modelo de Negocio

El modelo de negocio de la empresa es la administración de contratos que tienen características especiales para cumplir con las especificaciones de calidad. Éste nace con la licitación de contratos de transporte de pasajeros para empresas e instituciones y una vez adjudicados, se administra la prestación del servicio de transportes de pasajeros lo que asegura a la empresa un cliente fijo, con ingresos respaldados por cláusulas contractuales que aseguran un ingreso mensual determinado previamente.

11. Síntesis del Capítulo

Este capítulo ha presentado la empresa “Transportes Velásquez” en su real dimensión, demostrando su existencia tributaria, características estructurales de su organización, lo que es plasmada en su misión y sus aspiraciones en su visión. Además se ha realizado un análisis en formato FODA, presentando un cuadro que combina las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas, proponiendo acciones estratégicas para cada combinación de ellas. Posteriormente, ello se ha complementado con un análisis del sector en base a las cinco fuerzas de Porter.

Finalmente, se ha concluido que la orientación estratégica de esta empresa se basa en prestar una atención de calidad, permanente, a bajo costo, aprovechando la ventaja de una buena ubicación geográfica y un aparato administrativo y logístico pequeño que brinda ventajas competitivas sobre sus pares, que la hacen elegible para participar en una licitación, que será el objeto de análisis en el próximo capítulo.

***** ** *****

CAPÍTULO III

LA LICITACIÓN

Este capítulo presentará las partes relevantes de una licitación, tomando como modelo una licitación real en la que participó la empresa de transportes que se presentó en el capítulo anterior.

En efecto, la empresa ENDESA¹⁷ ha decidido optar por proporcionar la movilización para sus centrales de San Isidro I, San Isidro II¹⁸, ubicadas en la comuna de Quillota y su central ubicada en Quintero¹⁹, en vez de aportar con una asignación para transporte, por las siguientes razones:

- ✓ Para la empresa es de vital importancia contar con la asistencia y puntualidad de los trabajadores, debido a que las centrales termoeléctricas deben ser capaces de operar las 24 horas del día. Asegurándose con esta medida que los trabajadores sean trasladados con puntualidad permitiendo el reemplazo eficiente en los turnos.

¹⁷ ENDESA es una empresa de generación eléctrica perteneciente al grupo Enersis, que es una multinacional eléctrica privada. Actualmente posee participación directa e indirecta en el negocio de generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica, y áreas relacionadas.

¹⁸ La central San Isidro II, de ciclo combinado, es una ampliación de la primera.

¹⁹ Central Quintero, termoeléctrica de ciclo simple de dos bloques, capacidad 257 MW.

- ✓ Los trabajadores de operaciones trabajan en turnos de 12 horas y los trayectos son en muchos casos de más de una hora por lo que usar su propia movilización se traduce en una incomodidad, riesgo y, a veces, imposibilidad física.
- ✓ La empresa, en una constante preocupación por el bienestar y comodidad de sus trabajadores, así como el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad, y al no ser especialistas en transporte y no tener personal dedicado a ello, decide traspasar la responsabilidad de la movilización de su personal a una empresa externa con experiencia en el rubro. Lo que puede considerarse un tipo de outsourcing o tercerización de los servicios.

Para la selección de la empresa que prestará sus servicios como transportista, ENDESA hace el llamado a una licitación con la que especificará el tipo de servicio que requiere, las condiciones para ello y los plazos; todo lo cual se detallará en el siguiente relevamiento.

A continuación se muestra el cronograma y la carta Gantt del proceso de licitación.

Conceptos	Inicio	Días	Fin
Definición requerimientos	15-03-2010	5	19-03-2010
Elaboración de bases	22-03-2010	12	02-04-2010
Llamado a licitación	05-04-2010	19	23-04-2010
Serie de preguntas y respuestas	12-04-2010	5	16-04-2010
Presentación de ofertas	16-04-2010	8	23-04-2010
Aclaraciones y adjuntos	26-04-2010	5	30-04-2010
Evaluación de ofertas	03-05-2010	4	06-05-2010
Entrega de resultados	07-05-2010	1	07-05-2010
Total de días asignados		59	

Actividades	MARZO		ABRIL					MAYO
	3ra Sem.	4ta. Sem.	1ra sem	2da Sem.	3ra sem.	4ta Sem.	5ta.	1ra Sem.
Definicion requerimientos	■							
Elaboracion de bases		■	■					
Llamado a licitacion				■	■	■		
Serie de preguntas y respuestas					■			
Presentacion de ofertas						■		
Aclaraciones y adjuntos							■	
Evaluacion de ofertas								■
Entrega de resultados								■

1. Especificaciones técnicas

Para la licitación SG 12/2010 Transporte de personal de las centrales San Isidro I, II y Quintero, se determinaron las siguientes especificaciones técnicas.

1.1 Generalidades del contrato

Las presentes Especificaciones Técnicas tendrán aplicación única y exclusivamente para los servicios del Contrato “Transporte de Personal de las Centrales San Isidro 1, San Isidro 2 y Quintero”.

Centrales San Isidro 1 y 2: ubicadas a 15 Km. de la ciudad de Quillota Ruta 60 Km. 25 sector Lo Venecia.

Central Quintero: se encuentra ubicada en Ruta F 30 Sector Las Garzas Quintero.

1.2 Plazo

El plazo de vigencia para la ejecución de este contrato, de acuerdo a estas bases, fue de cuatro años.

1.3 Unidad Monetaria del Contrato

El valor del Contrato será en UF.

1.4 Recorridos

1.4.1 Personal de Operación en turnos.

El personal de las centrales San Isidro I, San Isidro II y Quintero, trabajan en una modalidad de turnos de 12 horas, las cuales se dividen en 2 turnos; Día: horario de 07:00 horas a 19:00 horas y Noche: 19:00 horas a 7:00 horas. Los 365 días del año.

La función corresponde al traslado de los trabajadores de Operación de las Centrales desde el domicilio o de un recorrido preestablecido ubicados en las comunas que a continuación se indican:

Centrales San Isidro 1 y 2:

a.- Desde las ciudades de La Calera, La Cruz y Quillota, hasta el recinto de dichas Centrales y viceversa.

b.- Desde Viña del Mar, Quilpue, Villa Alemana y Limache, hasta el recinto de dichas Centrales y viceversa.

Central Quintero:

Desde las ciudades de Viña del Mar, Quilpue, Villa Alemana y Con Con

hasta el recinto de la Central y viceversa

1.4.2 Personal en horario administrativo

El personal de las centrales San Isidro I y San Isidro II, trabajan en una modalidad de turno administrativo con horario de 08:00 horas a 17:30 horas de lunes a jueves y el viernes de 8:00 horas a 15:00 horas.

En este caso el traslado de los trabajadores de horario administrativo de las Centrales, incluyendo el personal de mantención, desde el domicilio o de un recorrido preestablecido ubicado en las comunas que a continuación se indican:

Centrales San Isidro 1 y 2:

a.- Desde las ciudades de La Calera, La Cruz y Quillota, hasta el recinto de dichas Centrales y viceversa.

b.- Desde Viña del Mar, Quilpué, Villa Alemana y Limache, hasta el recinto de dichas Centrales y viceversa.

1.5 Especificaciones técnicas generales

1.5.1 Vehículos y recorridos

El CUADRO II muestra los recorridos que la empresa contratante necesita suplir y los precios por servicio en UF que cobra la empresa de transportes. Cada valor de recorrido y vehículo se desglosa en Anexo II.

Personal/Días	Recorrido	Vehículo	VALOR UF
Operaciones	Viña /San Isidro	Minibus	87,03
Mes 30 días	La Cruz /San Isidro	Minibus	86,35
Administ / Manten.	La Calera /San Isidro	Bus	136,28
Mes 21 días	Viña / San Isidro	Minibus	88,22
Operaciones	Con Con /San Isidro	Auto	70,42
Mes 30 días	Viña / Quintero	Auto	88,33
Administ / Manten.	Con Con / Quintero	Auto	69,69
		Total	626,32
		Total \$	\$ 13.172.533

CUADRO II

1.5.2 Tipo de vehículos

- Los vehículos que se utilicen en el servicio y los que los reemplacen deberán estar en óptimas condiciones.
- Los vehículos deberán cumplir las disposiciones de la Ley del Tránsito.
- Deberán poseer un sistema de calefacción, ventilación y aire acondicionado.
- ENDESA podrá revisar el funcionamiento del sistema de calefacción y aire acondicionado.
- Los neumáticos deben tener un dibujo en óptimas condiciones y no podrán ser recauchados.
- Los vehículos deberán tener cortinas para tapar los rayos solares.

- Los asientos deben ser individuales y altos, tipo butaca, reclinables en un ángulo mínimo de 45° y con frente de felpa.
- Los vehículos no podrán tener más de seis años de antigüedad durante su operación.
- Los vehículos deberán cumplir con toda la reglamentación nacional vigente, además de los seguros de pasajeros y terceros.
- Los vehículos deberán estar permanentemente en buenas condiciones mecánicas, acordes con las normativas vigentes, bien aseados y presentados.
- Se deberá presentar, mensualmente, la documentación detallada que acredite la ejecución de los mantenimientos preventivos.
- El vehículo deberá disponer de un equipo o sistema de monitoreo velocidad.

1.5.3 Seguros

El contratista deberá adquirir los siguientes seguros a completa satisfacción de ENDESA

- a) Seguros de Responsabilidad de Vehículos Motorizados.
- b) Seguros de Accidentes del Trabajo.
- c) Seguro de asiento de pasajero de U.F. 200 por pasajero.
- d) Seguro de accidentes personales de US\$ 50.000.- por trabajador.

1.5.4 Garantías

El contratista deberá entregar al mandante una boleta bancaria a la vista por el 10% del valor del contrato anual, en caso de ser renovado el contrato, el contratista deberá renovar la boleta con una antelación de 30 días de su vencimiento.

1.5.5 Multas

Endesa podrá multar a su juicio al contratista con:

- 2% de la facturación del mes anterior.
- Término del contrato

Sin perjuicio de lo anterior, ENDESA podrá iniciar las acciones legales que estime conveniente.

1.5.6 Alternativas de vehículos

Para el estudio de esta licitación se analizarán las siguientes alternativas de vehículos para su adquisición, cada uno con características diferentes.

Automóviles

Toyota Corolla



Mini buses

Hyundai H1



Taxi buses

Mitsubishi Fuso



2. Especificaciones administrativas

Para el traslado del personal, el mandante entregará a más tardar los 25 de cada mes la programación del mes siguiente de transporte del personal de operación, indicando la ruta que deberá realizar durante el mes siguiente, donde se indicará el inicio del recorrido.

2.1 Documentos en la Propuesta

Los documentos de la oferta se deberán presentar en 2 sobres cerrados, indicando en cada uno de ellos el nombre y dirección del Proponente referenciado a

"Licitación SG-12/2010: "Transporte de Personal para Centrales San Isidro 1, 2 y Quintero".

2.2 Plazos y condiciones

2.2.1 Presentación de las ofertas

Las propuestas deberán ser entregadas hasta las 15:00 horas del día jueves 22 de abril de 2010 en las oficinas de la Gerencia de Aprovisionamientos de ENERSIS, atención Srta. Verónica Henry Time, ubicada en Santa Rosa N° 76, noveno piso, comuna de Santiago.

2.2.2 Serie de Preguntas y Respuestas

Dudas que surjan por parte de los participantes y las respuestas de las mismas, se regirán por las siguientes fechas.

Consultas: Por e-mail hasta las 15:00 horas del día lunes 12 de abril de 2010.

Respuestas: Se enviaran por e-mail el día jueves 16 de abril de 2010.

2.2.3 Adjudicación

La adjudicación se llevará a efecto el 7 de Mayo de 2010

2.2.4 Fechas del contrato

a) Duración

El plazo de vigencia de los servicios del Contrato es de cuatro (4) años.

b) Inicio

El inicio de los servicios de traslado será a partir del 01 de Julio de 2010

c) Término

El término del servicio será el 30 de junio de 2014

d) Término anticipado

El Mandante podrá poner término anticipado a los servicios del contrato, en forma parcial o total, dando aviso al Contratista con sesenta (60) días de anticipación.

3. Síntesis del Capítulo

Este capítulo ha presentado las características generales y más relevantes de la licitación. Ciertamente, por razones de espacio y para focalizar la atención en los puntos más interesantes, se han omitido algunas cláusulas que para este trabajo, se estimó que no eran esenciales dado el objetivo de éste. No obstante, es preciso indicar la falta de rigurosidad en algunos términos utilizados por su poca especificidad.

En síntesis, es posible afirmar que las licitaciones normalmente obedecen a una estructura más o menos similar en sus partes principales, destacándose las bases técnicas y las bases administrativas del proceso, en las que el futuro participante debe poner especial atención en términos de decidir su participación en ella. Esta decisión se ve influenciada principalmente por la evaluación económica que se realice del proyecto, que es el tema que tratará el siguiente capítulo.

***** ** *

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

De acuerdo, a lo expresado en el Capítulo II, la empresa Transportes Velásquez es una pequeña empresa que no tiene un sistema completo y acucioso de evaluación de proyectos. En este sentido, en el presente Capítulo, el trabajo del autor pretendió ser una orientación para que la propuesta no fuera intuitiva y se consideraran los aspectos relevantes, tratando de emplear los conocimientos teóricos capturados en lo académico, en la medida que fueran aplicables en las circunstancias.

1. Formulación del Proyecto

La formulación del proyecto comienza después de un análisis de pre-factibilidad en el que se determina el interés en participar en la licitación y el convencimiento de que se podría afrontar, sin mayor problema, el tema de capital de inversión necesaria para entrar a competir con otros proponentes.

Una vez que el dueño de la empresa ha determinado que cuenta con los elementos de decisión para optar por seguir directamente a la etapa de factibilidad, se consideraron los siguientes tópicos.

1.1 Factibilidad Técnica

La factibilidad técnica implica analizar si se pueden cumplir con las especificaciones técnicas de la propuesta, visualizando los probables problemas en este rubro que se pudieren enfrentar.

1.2 Factibilidad Económica

La factibilidad económica, por su parte, y dado que esta es una propuesta para una licitación, se entiende que dicha propuesta al ser voluntaria y desarrollada por el prestador, debe ser viable. Ello porque no se justificaría que algún proponente presente una alternativa en que pierda dinero. Por tanto, desde este punto de vista, todas las propuestas son factibles económicamente, otro tema es lo que sucede cuando el cálculo realizado para entregar los valores a cobrar estén incompletos o mal ejecutados.

1.3 Factibilidad Legal

Se realizó un análisis de cumplimiento normativo para participar en la licitación y del formato del contrato para determinar si eran aceptables las cláusulas de resguardo de la empresa contratante, que tal como se dijo anteriormente, son contratos de adhesión y no existen posibilidades de negociación, al menos, antes de la adjudicación. Sin embargo, en casos excepcionales se pueden hacer cambios al contrato cuando las circunstancias lo ameriten.

1.4 Factibilidad Geográfica

Al tratarse de un servicio de transporte, reviste especial importancia la ubicación geográfica del servicio, ya que debe ser coherente con el modelo de negocio y los

tiempos de respuesta a las peticiones extraordinarias o contingencias donde es vital tener una ubicación estratégica.

En el caso particular de la empresa Transportes Velásquez, ésta tiene una ubicación privilegiada²⁰ para un desempeño eficiente.

2. Evaluación económica del proyecto

Esta etapa comprende la determinación de los flujos de ingreso propuestos en la licitación, los costos asociados, incluyendo aquellos que no representan un flujo efectivo.

2.1 Simulación de los flujos netos del proyecto.

Los datos y criterios para obtener el flujo neto del proyecto son los siguientes:

- La tasa de alternativa de capital es un 15%
- La tasa de crédito anual es 9.6%
- Los vehículos se comprarán con capital del dueño, excepto el bus que se comprará con un crédito bancario.
- La tasa de Impuesto a la Renta año 2010 igual a 17%, el 2011 es de 20%, el año 2012 será de 18,5 % y desde el 2013 en adelante, volverá a ser de 17%.

Para efectos de simplificar el cálculo y considerando que estos porcentajes

²⁰ La ubicación de la empresa fue informada en el punto 1.2 del presente capítulo.

no tienen gran dispersión, se optó por establecer un 18% que corresponde al promedio de los años 2010 al 2014.

- Si la empresa estuviera bajo el régimen de llevar contabilidad completa, se sugeriría aplicar la depreciación acelerada, de acuerdo a Resolución N°43 del SII, de 26-12-2002, con vigencia a partir del 01-01-2003, que establece una depreciación lineal en 7 años o acelerada en 2 años. Ello permitiría menor carga tributaria en los primeros años.
- Para estimar el valor de venta de cada vehículo al término del proyecto, se ha considerado restar un 10% anual del valor del vehículo, aumentado en un 50% de la acumulación anterior por efecto del uso comercial de éstos, quedando entonces un valor de venta que corresponde al 40% del valor de compra de cada móvil.
- Para considerar el efecto de los impuestos no se confeccionará el estado de resultados proyectado, dado que el dueño de la empresa de servicios está sujeto al sistema de renta presunta y para ello la renta líquida imponible por cada vehículo es de 10% de su valor corriente en plaza.²¹
- El valor comercial en plaza lo determina anualmente, en el mes de enero, el Servicio de Impuestos Internos, al no contar con estos valores para los años

²¹ La tributación que afecta a las empresas que exploten vehículos motorizados en el transporte terrestre de pasajeros, se encuentra radicada en el artículo 34 bis de la ley de la renta, disposición esta que establece que las rentas derivadas de la actividad del transporte terrestre tributarán de acuerdo con las normas contenidas en sus nos. 1, 2 y 3, señalando en su número 2, que se presume de derecho que la renta líquida imponible de los contribuyentes que no sean sociedades anónimas o en comandita por acciones, y que exploten a cualquier título vehículos motorizados en el transporte terrestre de pasajeros, es equivalente al 10% del valor corriente en plaza de cada vehículo

que vienen, se ha estimado descontar un 15% anual del valor de la tasación anterior.

Con las consideraciones anteriores, se ha establecido el flujo de fondos netos (CUADRO III), que se usará para los próximos cálculos.

El crédito de financiamiento requerido para la compra del bus es de \$41.000.000.- en donde para aprovechar una mejor tasa se solicitó con una cantidad de 12 cuotas, en consecuencia, éste fue devuelto en el primer año del proyecto. El desglose de amortización de capital e intereses de cada cuota se presenta en el ANEXO III

CUADRO DE FLUJOS NETOS ANUALES

Conceptos	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Inversiones					
Vehículos	-\$ 115.040.000				\$ 46.016.000
Ingresos		\$ 158.070.400	\$ 158.070.400	\$ 158.070.400	\$ 158.070.400
Costos		-\$ 101.775.625	-\$ 101.775.625	-\$ 101.775.625	-\$ 101.775.625
Impuestos		-\$ 10.928.800	-\$ 9.289.480	-\$ 7.896.058	-\$ 6.711.649
Préstamos		-\$ 43.163.140			
Total Flujos	-\$ 115.040.000	\$ 2.202.835	\$ 47.005.295	\$ 48.398.717	\$ 95.599.126

CUADRO III

2.2 Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto (VAN) es una herramienta para evaluar si los flujos de un proyecto, incluyendo la inversión inicial, aportan una tasa mínima de rentabilidad que se le exige al proyecto. En este sentido si el VAN es negativo, significa que no cumple con la rentabilidad esperada, si el VAN es cero significa que cumple

exactamente con la rentabilidad esperada y si es positivo, significa que la tasa de retorno es mayor que la esperada.

En este caso en particular, exigiéndole al proyecto una tasa de rentabilidad de 15% y considerando que la inversión se realiza al inicio del periodo, el resultado fue:

VAN del Proyecto	\$ 8.900.317
------------------	--------------

2.3 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno TIR, es aquella que calcula la rentabilidad de proyecto a su tasa específica, por ello va ligada al VAN, en el sentido que a la TIR de un proyecto el VAN=0. En este proyecto en estudio la TIR fue:

TIR del proyecto	17,79%
------------------	--------

2.4 Síntesis de la Evaluación

El proyecto analizado, con las consideraciones y criterios necesarios para aplicar las herramientas de evaluación, pueden dar certeza que éste así planteado es rentable. En efecto, su VAN es positivo, incluyendo el hecho que la rentabilidad exigida al proyecto es de un 15%. Por su parte, la TIR arrojó una tasa de 18%, un 3% mayor que la exigida para llevar a cabo el emprendimiento.

Las positivas cifras presentadas anteriormente, reafirmaron que se debe participar en la licitación y que incluso existe una tolerancia para ajustar el valor a proponer, si así lo estimare el dueño de la empresa de transportes.²²

Hay que reconocer que puede parecer curioso que se hayan mantenido los ingresos y costos por todo el periodo, para efectos de simplificar el cálculo, pero ello se hizo considerando que no son muchos periodos y que el ingreso se encuentra establecido en UF, haciendo muy marginal la diferencia que pudiera ocurrir entre ingresos y egresos.

***** ** *****

²² La licitación se llevó a efecto y fue adjudicada a la Empresa Transportes Velásquez, la que en la actualidad realiza el servicio de transporte de pasajeros del área administrativa y de operaciones hasta el año 2014.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

El presente trabajo tuvo como objetivo demostrar la viabilidad de que la pequeña empresa puede participar, en igualdad de condiciones, en licitaciones de grandes empresas, constituyéndose estas situaciones en verdaderas oportunidades de negocio, quedando demostrado que bajo condiciones de igualdad de oferentes, basado en la objetividad e imparcialidad, las PYMES pueden adjudicarse contratos con grandes empresas.

Estas oportunidades se explican por la decisión de las grandes empresas de tercerizar, que dependerá de varios factores como el análisis de costos que, estudiados estratégicamente, abrirán la posibilidad de realizar o no la actividad y, en este último caso, de tercerizarla a conveniencia de la empresa mandante. En el caso particular, de la tercerización de un servicio de transporte, también dependerá de la posibilidad de llevar la relación entre cliente y proveedor con un respaldo contractual confiable que otorgue fidelidad a la relación, dada la importancia vital del transporte de personal para la producción de la empresa.

La tercerización tiene su fundamento en el concepto de Cadena de Valor de Michael Porter, que ha permitido el desarrollo con fuerza del fenómeno de la tercerización u outsourcing. Las ventajas y desventajas de su utilización y algunos conceptos que se deben considerar a la hora de decidir por tercerizar se analizaron en el desarrollo del

marco teórico, dándole fuerza y sustento al proceso, en el sentido que es adecuado para respaldar teóricamente este proceso.

En relación a las consideraciones anteriores, se deduce una serie de beneficios que surgirán, teóricamente, del desarrollo más eficiente de las actividades tercerizadas efectuadas por los especialistas que conocen mucho mejor la forma de gestionarlas. Esta ventaja diferencial les permitirá brindar un producto mejor -en términos de calidad- y, a un costo menor que hacerlo internamente.

En consecuencia, una gran cantidad de actividades o procesos que no tienen que ver con el negocio central, podrían ser realizados por terceros de una manera más eficiente y económica y, en este sentido, la tercerización de los servicios de transporte de la empresa han pasado de aplicarse a actividades genéricas como seguridad, limpieza y mantenimiento; a actividades más fundamentales como operaciones, desarrollo, administración, distribución y logística.

Por su parte, la licitación aparece como la herramienta administrativa más adecuada, en términos de transparencia, para la concurrencia de los oferentes. Sin embargo, en algunos casos, las especificaciones técnicas y administrativas de la licitación, caen en la ambigüedad, quedando muchas de ellas dispuestas a interpretación de cada participante, lo que implica que si en la ronda de preguntas y respuestas no son suficientemente aclaradas, ello puede manifestarse, una vez hecha la adjudicación, como problemas entre la empresa contratante y la empresa contratista.

Una variable importante para el modelo de análisis que implica el desarrollo de este trabajo, fue el estudio de los flujos del proyecto, cálculo del Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno, que en definitiva pueden dar una señal técnica de la conveniencia de realizar el emprendimiento, ayudando de esta manera a tomar decisiones menos intuitivas, que era el proceso que anteriormente utilizaba el dueño de Transportes Velásquez.

La principal ventaja de la PYME objeto de este trabajo, se refiere a su fortaleza en la orientación del negocio que es la administración de contratos de transporte y a la “expertise” que ha logrado con los años de su experiencia. En cambio, su principal desventaja se aprecia en su estructura organizacional que inhibe un adecuado ambiente de control por la característica familiar de la organización y sus múltiples funciones.

Finalmente, el trabajo ha resultado muy provechoso para el autor, ya que le ha permitido conocer, desde adentro el día a día que vive una empresa familiar, la dimensión humana de los emprendedores, la actitud de sobreponerse a los obstáculos y enfrentar con optimismo y serenidad a una competencia imponente y agresiva. Con satisfacción puedo indicar que la empresa se adjudicó el contrato de transporte, el que se encuentra vigente, en donde tuve mi primera oportunidad de colaborar verdaderamente con una empresa.

***** **

BIBLIOGRAFÍA

- Porter, Michael E., Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales de la competencia, Editorial Patria, México, 2007.
- Porter, Michael E., Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, Editorial Patria, México, 2008.
- Sapag Chain, Nassir, Preparacion y evaluación de proyectos, 5ta edición, Editorial McGraw-Hill, Mexico, 2008.
- Ley Num. 20.123, Del trabajo en régimen de subcontratación y del trabajo en empresas de servicios transitorios, <http://www.leychile.cl/N?i=254080&f=2006-10-16&p=>, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, BCN, 2006.
- Granda, Fernando E., Conceptos y reflexiones sobre la tercerización, <http://www.cpcecf.org.ar/coltec/out.htm>, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2000.
- Lledó, Pablo, Ventajas y desventajas del outsourcing, <http://www.masconsulting.com.ar/Documentos/a%20articulos%20pdf/06-03-01%20Ventajas%20de%20tercerizacion%20-%20Lledo.pdf>, MasConsulting, 2006.
- López, Carlos, El outsourcing o la tercerización, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%209/outsourcing.htm>, GestioPolis.com, 2001.

- Morelli, Alberto, ¿Cuándo hay que tercerizar un servicio?,
<http://www.aldgroup.com.ar/es/content/%C2%BFcu%C3%A1ndo-hay-que-tercerizar-un-servicio-beneficios-y-los-riesgos>, Crystalis Consulting, 2004.
- No Especificado, Contratos de adhesión,
http://www.sernac.cl/frecuentes/cd_adhesion.php, Servicio Nacional del Consumidor, 2010.
- No Especificado, Guía Práctica N° 8: Sistema de Compras y Contratación Pública, <http://www.chilecompra.cl/secciones/formacion/documentos/guias-practicas-html/pdf/guia%208.pdf>, Dirección ChileCompra.
- No Especificado, Chile: Centrales generadoras termoeléctricas,
http://www.endesa.cl/Endesa_Chile/action.asp?id=11130, Endesa.
- No Especificado, Subcontratación, <http://es.wikipedia.org/wiki/Tercerización>, Wikipedia.
- No especificado, Know How, http://es.wikipedia.org/wiki/Know_how, Wikipedia.
- Rubinsztejn, Gustavo, Tercerización : ventajas, desventajas y criterios para su adopción,
<http://www.esmas.com/emprendedores/ideasenpapel/equipointerno/399867.html>, Endeavor, 2004.

A N E X O I

Hoja 1

PARTES COMPONENTES DE LA LICITACIÓN DE CONTRATOS

Bases administrativas

- 1. Objetivo General**
- 2. Instrucciones para presentar ofertas**
 - 2.1 Generalidades
 - 2.2 Definiciones
 - 2.3 Presentación de las ofertas
 - 2.4 Ofertas
 - 2.5 Modalidad de adjudicación
 - 2.6 Precios
 - 2.7 Modalidad de pago
 - 2.8 Garantías
 - 2.9 Forma de presentación de las ofertas
- 3. Apertura de las ofertas**
 - 3.1 Devolución de antecedentes
 - 3.2 Validez de las ofertas
 - 3.3 Comunicaciones
 - 3.4 Consultas
 - 3.5 Notificación del resultado de propuesta
- 4. Condiciones generales para el suministro de servicios**
 - 4.1 General
 - 4.2 Orden de compra
 - 4.3 Representante del proveedor
 - 4.4 Comunicaciones
 - 4.5 Derecho del mandante a revocar la orden de compra
 - 4.6 Plazos de entrega y multas
 - 4.7 Forma de pago
 - 4.8 Garantía del servicio
 - 4.9 Arbitraje
- 5. Normas**

A N E X O I

Hoja 2

PARTES COMPONENTES DE LA LICITACIÓN DE CONTRATOS

Especificaciones técnicas

- 6. Generalidades**
- 7. Normas aplicables**
- 8. Condiciones de servicio**
- 9. Características servicio**
- 10. Aspectos cuantitativos**
- 11. Cualidades específicas**
- 12. Fuentes de control**
- 13. Servicios complementarios**
- 14. Capacitación**

ANEXO II

Hoja 1

VALORES POR VEHÍCULO Y POR RECORRIDO

Mini-bus 1 Hyundai H-1	
Transporte de personal de :	Operación VIÑA / San Isidro
Valor furgon	\$ 15.290.000
Cálculo Precio Mensual	
Km a recorrer	14.000
Combustible	1.750 \$ 0
Cambio de aceite motor	\$ 120.000
Cambio filtro de aire, petroleo y aceite	\$ 80.000
Seguros	\$ 100.000
Gasto mensual (Ver Detalle abajo)	\$ 130.333
Celular	\$ 20.000
Utiles de aseo, lavado de chasis	\$ 30.000
Mantencion preventiva	\$ 70.000
Gastos administrativos	\$ 30.000
Utilidad	\$ 600.000
TOTAL MINI-BUS	\$ 1.180.333
CONDUCTOR	\$ 650.000
TOTAL	\$ 1.830.333
TOTAL MENSUAL EN UF	87,03
Gasto Anual	
Compra neumaticos (12)(cambio cada 70.000) km	\$ 900.000
Cambio de correas distribucion (cada 70.000 km)	\$ 160.000
Correa de eje balanceadores (cada 70.000 km)	\$ 30.000
Tensor correa balanceadores y distrib.(cada 70.000 km)	\$ 44.000
Rótulas y terminales tren delantero	\$ 45.000
Patente	\$ 45.000
Revision técnica (2)	\$ 30.000
Bateria, ampolletas y otros	\$ 80.000
Cambio de aceite caja diferencial	\$ 50.000
Amortiguadores y otros	\$ 180.000
Gasto anual	\$ 1.564.000
Gasto Mensual	\$ 130.333
NOTA : Valor UF	\$ 21.031,50

ANEXO II

Hoja 2

VALORES POR VEHÍCULO Y POR RECORRIDO

Mini-bus 2 Hyundai H-1	
Transporte de personal de :	Operación La Cruz / San Isidro
Valor furgon	\$ 15.290.000
Cálculo Precio Mensual	
Km a recorrer	3.800
Combustible	475
Cambio de aceite motor	\$ 120.000
Cambio filtro de aire, petroleo y aceite	\$ 80.000
Seguros	\$ 100.000
Gasto mensual (Ver Detalle abajo)	\$ 68.948
Celular	\$ 20.000
Utiles de aseo, lavado de chasis	\$ 30.000
Mantencion preventiva	\$ 70.000
Gastos administrativos	\$ 30.000
Utilidad	\$ 647.219
TOTAL MINI-BUS	\$ 1.166.167
CONDUCTOR	\$ 650.000
TOTAL	\$ 1.816.167
TOTAL MENSUAL EN UF	86,35
Gasto Anual	
Compra neumaticos (12)(cambio cada 70.000) km	\$ 244.937
Cambio de correas distribucion (cada 70.000 km)	\$ 104.229
Correa de eje balanceadores (cada 70.000 km)	\$ 19.543
Tensor correa balanc. y distrib.(cada 70.000 km)	\$ 28.663
Rótulas y terminales tren delantero	\$ 45.000
Patente	\$ 45.000
Revision técnica (2)	\$ 30.000
Bateria, ampolletas y otros	\$ 80.000
Cambio de aceite caja diferencial	\$ 50.000
Amortiguadores y otros	\$ 180.000
Gasto anual	\$ 827.371
Gasto Mensual	\$ 68.948
NOTA : Valor UF	\$ 21.031,50

ANEXO II

Hoja 3

VALORES POR VEHÍCULO Y POR RECORRIDO

Bus Mitsubishi Fuso	
Transporte de personal de :	Administración Viña / San Isidro
Valor Bus	\$ 41.000.000
Cálculo Precio Mensual	
Km a recorrer	2.950
Combustible	922
Cambio de aceite motor	\$ 100.000
Cambio filtro de aire, petroleo y aceite	\$ 100.000
Seguros	\$ 250.000
Gasto mensual (Ver Detalle abajo)	\$ 101.631
Celular	\$ 30.000
Utiles de aseo, lavado de chasis	\$ 30.000
Mantencion preventiva	\$ 80.000
Gastos administrativos	\$ 30.000
Utilidad	\$ 1.494.619
TOTAL MINI-BUS	\$ 2.216.250
CONDUCTOR	\$ 650.000
TOTAL	\$ 2.866.250
TOTAL MENSUAL EN UF	136,28
Gasto Anual	
Compra neumaticos (cambio cada 70.000 km)	\$ 202.286
Cambio de correas distribucion (cada 70.000 km)	\$ 116.314
Correa de eje balanceadores (cada 70.000 km)	\$ 40.457
Tensor correa balanceadores y distrib.(cada 70.000 km)	\$ 45.514
Rotulas y terminales tren delantero	\$ 100.000
Patente	\$ 100.000
Revision técnica (2)	\$ 45.000
Bateria, ampolletas y otros	\$ 150.000
Cambio de aceite caja diferencial	\$ 80.000
Mantecion bomba inyectora (cada 40.000 km)	\$ 100.000
Amortiguadores y otros	\$ 240.000
Gasto anual	\$ 1.219.571
Gasto Mensual	\$ 101.631
NOTA : Valor UF	\$ 21.031,50

ANEXO II

Hoja 4

VALORES POR VEHÍCULO Y POR RECORRIDO

Mini-bus 3 Hyundai H-1	
Transporte de personal de :	Administración Viña / San Isidro
Valor furgon	\$ 15.290.000
Cálculo Precio Mensual	
Km a recorrer	5.650
Combustible	706
Cambio de aceite motor	\$ 120.000
Cambio filtro de aire, petroleo y aceite	\$ 80.000
Seguros	\$ 100.000
Gasto mensual (Ver Detalle abajo)	\$ 77.730
Celular	\$ 20.000
Utiles de aseo, lavado de chasis	\$ 30.000
Mantencion preventiva	\$ 95.000
Gastos administrativos	\$ 30.000
Utilidad	\$ 652.604
TOTAL MINI-BUS	\$ 1.205.333
CONDUCTOR	\$ 650.000
TOTAL	\$ 1.855.333
TOTAL MENSUAL EN UF	88,22
Gasto Anual	
Compra neumaticos (cambio cada 70.000) km	\$ 364.183
Cambio de correas distribucion (cada 70.000 km)	\$ 64.571
Correa de eje balanceadores (cada 70.000 km)	\$ 30.000
Tensor correa balanceadores y distrib.(cada 70.000 km)	\$ 44.000
Rótulas y terminales tren delantero	\$ 45.000
Patente	\$ 45.000
Revision técnica (2)	\$ 30.000
Bateria, ampolletas y otros	\$ 80.000
Cambio de aceite caja diferencial	\$ 50.000
Amortiguadores y otros	\$ 180.000
Gasto anual	\$ 932.754
Gasto Mensual	\$ 77.730
NOTA : Valor UF	\$ 21.031,50

ANEXO II

Hoja 5

VALORES POR VEHÍCULO Y POR RECORRIDO

Automovil 1 Toyota Corolla	
Transporte de personal de :	Operación Con Cón / San Isidro
Valor Vehículo	\$ 9.390.000
Cálculo Precio Mensual	
Km a recorrer	2.432
Combustible	347
Cambio de aceite motor	\$ 45.000
Cambio filtro de aire, bencina y aceite	\$ 50.000
Seguros	\$ 100.000
Gasto mensual (Ver Detalle abajo)	\$ 66.037
Celular	\$ 20.000
Utiles de aseo, lavado de chasis	\$ 30.000
Mantencion preventiva	\$ 55.200
Gastos administrativos	\$ 30.000
Utilidad	\$ 434.713
TOTAL MINI-BUS	\$ 830.950
CONDUCTOR	\$ 650.000
TOTAL	\$ 1.480.950
TOTAL MENSUAL EN UF	70,42
Gasto Anual	
Compra neumaticos (4)(cambio cada 70.000) km	\$ 116.736
Cambio de correas distribucion (cada 70.000 km)	\$ 66.706
Correa de eje balanceadores (cada 70.000 km)	\$ 30.000
Tensor correa balanc. y distrib.(cada 70.000 km)	\$ 44.000
Rótulas y terminales tren delantero	\$ 45.000
Patente	\$ 160.000
Revision técnica (2)	\$ 20.000
Bateria, ampolletas y otros	\$ 80.000
Cambio de aceite caja diferencial	\$ 50.000
Amortiguadores y otros	\$ 180.000
Gasto anual	\$ 792.442
Gasto Mensual	\$ 66.037
NOTA : Valor UF	\$ 21.031,50

ANEXO II

Hoja 6

VALORES POR VEHÍCULO Y POR RECORRIDO

Automovil 2 Toyota Corolla	
Transporte de personal de :	Operación Viña / Quintero
Valor furgon	\$ 9.390.000
Cálculo Precio Mensual	
Km a recorrer	13.700
Combustible	1.957
Cambio de aceite motor	\$ 100.000
Cambio filtro de aire, bencina y aceite	\$ 90.000
Seguros	\$ 100.000
Gasto mensual (Ver Detalle abajo)	\$ 154.531
Celular	\$ 30.000
Utiles de aseo, lavado de chasis	\$ 30.000
Mantencion preventiva	\$ 131.000
Gastos administrativos	\$ 30.000
Utilidad	\$ 442.219
TOTAL MINI-BUS	\$ 1.107.750
CONDUCTOR + Reemplazo	\$ 750.000
TOTAL	\$ 1.857.750
TOTAL MENSUAL EN UF	88,33
Gasto Anual	
Compra neumaticos (cambio cada 70.000) km	\$ 657.600
Cambio de correas distribucion (cada 70.000 km)	\$ 375.771
Correa de eje balanceadores (cada 70.000 km)	\$ 90.000
Tensor correa balanc. y distrib.(cada 70.000 km)	\$ 88.000
Rótulas y terminales tren delantero	\$ 80.000
Patente	\$ 160.000
Revision técnica (2)	\$ 20.000
Bateria, ampolletas y otros	\$ 120.000
Cambio de aceite caja diferencial	\$ 83.000
Amortiguadores y otros	\$ 180.000
Gasto anual	\$ 1.854.371
Gasto Mensual	\$ 154.531
NOTA : Valor UF	\$ 21.031,50

ANEXO II

Hoja 7

VALORES POR VEHÍCULO Y POR RECORRIDO

Automovil 3 Toyota Corolla	
Transporte de personal de :	Operación Con Cón / Quintero
Valor vehículo	\$ 9.390.000
Cálculo Precio Mensual	
Km a recorrer	4.000
Combustible	571
Cambio de aceite motor	\$ 45.000
Cambio filtro de aire, bencina y aceite	\$ 50.000
Seguros	\$ 100.000
Gasto mensual (Ver Detalle abajo)	\$ 75.893
Celular	\$ 20.000
Utiles de aseo, lavado de chasis	\$ 25.000
Mantencion preventiva	\$ 50.000
Gastos administrativos	\$ 30.000
Utilidad	\$ 419.857
TOTAL MINI-BUS	\$ 815.750
CONDUCTOR	\$ 650.000
TOTAL	\$ 1.465.750
TOTAL MENSUAL EN UF	69,69
Gasto Anual	
Compra neumaticos (cambio cada 70.000) km	\$ 192.000
Cambio de correas distribucion (cada 70.000 km)	\$ 109.714
Correa de eje balanceadores (cada 70.000 km)	\$ 30.000
Tensor correa balanceadores y distrib.(cada 70.000 km)	\$ 44.000
Rótulas y terminales tren delantero	\$ 45.000
Patente	\$ 160.000
Revisión técnica (2)	\$ 20.000
Bateria, ampolletas y otros	\$ 80.000
Cambio de aceite caja diferencial	\$ 50.000
Amortiguadores y otros	\$ 180.000
Gasto anual	\$ 910.714
Gasto Mensual	\$ 75.893
NOTA : Valor UF	\$ 21.031,50

ANEXO III

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE FINANCIAMIENTO EXTERNO

Mes	Cuota	Interés	Amortización	Capital
1	\$ 3.596.928	\$ 328.000	\$ 3.268.928	\$ 37.731.072
2	\$ 3.596.928	\$ 301.849	\$ 3.295.080	\$ 34.435.992
3	\$ 3.596.928	\$ 275.488	\$ 3.321.440	\$ 31.114.551
4	\$ 3.596.928	\$ 248.916	\$ 3.348.012	\$ 27.766.540
5	\$ 3.596.928	\$ 222.132	\$ 3.374.796	\$ 24.391.744
6	\$ 3.596.928	\$ 195.134	\$ 3.401.794	\$ 20.989.949
7	\$ 3.596.928	\$ 167.920	\$ 3.429.009	\$ 17.560.940
8	\$ 3.596.928	\$ 140.488	\$ 3.456.441	\$ 14.104.500
9	\$ 3.596.928	\$ 112.836	\$ 3.484.092	\$ 10.620.407
10	\$ 3.596.928	\$ 84.963	\$ 3.511.965	\$ 7.108.442
11	\$ 3.596.928	\$ 56.868	\$ 3.540.061	\$ 3.568.381
12	\$ 3.596.928	\$ 28.547	\$ 3.596.928	
	\$ 43.163.140	\$ 2.163.140	\$ 41.028.547	

Capital: \$41.000.000.-

Tasa anual : 9,6%