



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA**

**EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL OUTSOURCING
FINANCIERO Y SU IMPACTO EN UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA DE LA REGIÓN DE VALPARAÍSO**

**TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO AUDITOR
Y EL GRADO DE LICENCIADO EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN
FINANCIERA Y CONTROL DE GESTIÓN**

YENNIFER BRICEÑO PALLERO

PROFESOR GUÍA: IVÁN CUBILLOS GARRIDO

Valparaíso, Enero 2012

INDICE

• Resumen.....	1
• Marco Teórico.....	2
• Antecedentes Generales del sector de la construcción en Chile	2
• Antecedentes Generales del sector económico construcción en la región de Valparaíso.	14
• Antecedentes Generales	14
• Sector Económico	15
• La construcción regional versus la nacional	16
• Empleo	20
• Outsourcing	
• Historia	23
• Actualidad	23
• Definiciones	25
• Clasificaciones.....	27
• Tipos	27
• Ventajas y riesgos asociados a la implementación.....	31
• Estudio de la oferta	34
• Áreas a externalizar.....	35
• Outsourcing en la quinta región.....	36
• Planteamiento del Problema.....	37

• Objetivos.....	39
• Metodología	40
• Variables e Indicadores	42
• Resultados y Discusión	45
• Conclusiones	53
• Bibliografía	55
• Anexos	57
• Anexo N° 1: Glosario.....	57
• Anexo N° 2: Encuesta realizada a GPS Ltda.....	59
• Anexo N° 3: Balance año 2008.....	64
• Anexo N° 4: Balance año 2009.....	65
• Anexo N° 5: Balance año 2010	66

INDICE DE TABLA

Antecedentes Generales del sector de la construcción Chile

- Tabla N° 1: Producto intrerno bruto por clase de actividad económica de precios corrientes 2003 – 2010 3
- Tabla N° 2: Gasto del producto interno bruto a precios corrientes 2003 – 2010 6
- Tabla N° 3: Participación de los componentes del producto Interno bruto precios corrientes..... 8
- Tabla N° 4: Remuneraciones Totales por sector económico año 2007 9

Antecedentes Generales del sector de la construcción en la región de Valparaíso

- Tabla N° 5: Sector construcción participación del PIB construcción regional en PIB sector construcción nacional 17
- Tabla N° 6: Participación regional en cuentas nacionales del PIB 19
- Tabla N° 7: Valparaíso: Ocupados según actividad económica 20

Variables e Indicadores

- Tabla N° 1: Variables de carácter general de la empresa en estudio 42
- Tabla N° 2: Variables del funcionamiento de la empresa..... 44

Resultado y discusión

- Tabla N° 1: Área externalizada 47
- Tabla N° 2: Tabla de resumen de encuesta GPS Ltda..... 48
- Tabla N° 3: Comparación de costos con implementando el departamento contable versus externalización outsourcing..... 52

INDICE DE GRÁFICOS

Antecedentes Generales del sector de la construcción en Chile

- Gráfico N° 1: Participaciones de sectores económicos en empleo total promedio 2005- 2009..... 10
- Gráfico N° 2: Indicadores Económicos IMACEC – IMACOM..... 11
- Gráfico N° 3: Variación mensual y anual del IMACON 2008-2010. 13

Resultados y Discusión

- Gráfico N° 1: Formación profesional de los trabajadores de la empresa GPS Ltda. 45
- Gráfico N° 2: Costos relevantes de los períodos en estudio antes y después de la adopción del outsourcing 46
- Gráfico N° 3: Influencias del entorno que provocaron la implementación del outsourcing..... 50
- Gráfico N° 4: ¿Qué hace la empresa con el personal afectado por la externalización? 51

RESUMEN

La administración moderna acoge actualmente como estrategia para una mayor productividad y eficiencia en la empresa la contratación externa de labores y servicios. En nuestro país esta modalidad ha seguido la denominación de Outsourcing que surge como respuesta a la crisis de muchas de las empresas que venían operando bajo una determinada teoría de la administración, que hizo necesario un serio análisis y revisión de su modo de operar.

El Outsourcing es una técnica que permite a una organización transferir un proceso o actividad a un tercero para que este lo realice. Esta transferencia se basa en traspasar aquellas actividades o procesos, que no son parte de las capacidades principales de una organización, a un tercero especializado. Por capacidades principales o centrales se entiende a todas aquellas actividades que forman parte del negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas frente al sector económico donde se desarrolla.

El sector económico de la construcción tiene una importancia muy relevante dentro de la economía chilena, es un sector que atraviesa transversalmente la economía, pues produce la infraestructura física en casi todos los sectores económicos; en sí mismo tiene una participación muy relevante dentro del producto y la inversión nacional aportando junto al sector de servicios financieros e industria un 8,6% en el aumento de la actividad económica repuntando con respecto a lo obtenido el año pasado. Además la construcción es una herramienta favorable a la hora de generar nuevos empleos, sobretodo para la población que no poseen altos niveles educacionales siendo los más vulnerables dentro de la tasa de desempleo.

La presente tesis evalúa la implementación y compara el impacto en resultados financiero/económico que se ha obtenido en una empresa constructora de la región de Valparaíso al adoptar un sistema de outsourcing financiero a través de un horizonte temporal de 3 años.

MARCO TEORICO

I ANTECEDENTES GENERALES DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION EN CHILE

El mercado de la construcción tiene una importancia muy relevante dentro de la economía chilena, fuertemente ligado al crecimiento del país y a los ciclos económicos que éste ha registrado. Históricamente la construcción ha representado alrededor del 8% del PIB dentro del presupuesto anual en Chile. Es un sector que atraviesa transversalmente la económica, pues produce la infraestructura física en casi todos los sectores económicos; en sí mismo tiene una participación muy relevante dentro del producto y la inversión nacional.

El sector de la construcción en Chile está conformado por las actividades de edificación habitacional, edificación no habitacional y obras de ingeniería pública y privada para la construcción de infraestructura. Los productos que genera el sector de la construcción son altamente heterogéneos, debido a la diversidad de las características físicas y al requerimiento de recursos empleados para su elaboración. En términos más específicos, el sector de la construcción es aquél que presta servicios de edificación, tanto de obras nuevas como ampliaciones, de viviendas, oficinas y locales comerciales, etc., construcción de infraestructura productiva en general para los otros sectores económicos como la minería, la industria, el sector eléctrico, etc., construcción de infraestructura de uso público en general, tales como los edificios de la administración pública, las municipalidades, etc., y la construcción de caminos, puentes, embalses, etc. (*Alvarado A.; Spolmann S., 2009*)

Para graficar la situación a continuación se presentan cifras entregadas por el Banco Central de Chile del producto interno bruto por clase de actividad económica y se destaca el monto destinado a construcción y obras a nivel país.

TABLA Nº 1

Producto Interno Bruto por clase de actividad económica a precios corrientes 2003 – 2010 (Millones de pesos)

Sector Económico	2008	2009	2010
Agropecuario-Silvícola	2.400.023	2.395.556	2.560.516
Pesca	552.197	664.881	654.719
Minería	15.660.341	14.046.544	19.955.499
Minería del cobre			
Otras actividades mineras	1.818.029	1.885.862	1.943.382
Industria Manufacturera	11.056.174	11.266.101	11.555.694
Alimentos, bebidas y tabaco	3.867.738	4.424.041	4.604.466
Textil, prendas de vestir y cuero	371.605	348.659	406.980
Maderas y muebles	482.932	498.918	499.215
Papel e imprentas	1.090.243	875.882	1.016.092
Química, petróleo, caucho y plástico	2.276.728	2.523.209	2.386.175
Minerales no metálicos y metálica básica	1.281.094	842.850	847.591
Productos metálicos, maquinaria y equipos y otros n.	1.685.834	1.752.543	1.795.175
Electricidad, Gas y Agua	3.151.113	3.633.492	3.354.818
Construcción	7.139.947	6.804.767	8.168.328
Comercio, Restaurante y Hoteles	7.993.868	8.163.060	9.408.415
Transporte	4.653.553	4.950.346	5.953.249
Comunicaciones	1.746.437	1.650.009	1.645.434
Servicios Financieros y Empresariales	13.124.463	13.880.940	16.312.688
Propiedad de Vivienda	4.149.054	4.315.985	4.396.009
Servicios Personales	9.130.463	10.456.898	11.638.625
Administración Pública	3.640.834	4.273.618	4.626.559
Subtotal	84.398.467	86.502.197	100.230.552
Menos: Imputaciones Bancarias	3.030.937	37.514.409	4.744.401
Más: IVA Neto Recaudado	7.237.305	7.018.776	7.668.438
Más: Derechos de Importación	600.652	449.963	651.792
Producto Interno Bruto	89.205.487	90.219.527	103.806.380

-
- (1) Cifras provisionales
 - (2) Cifras preliminares
 - (3) Incluye servicios financieros, seguros.
 - (4) Incluye educación y salud-pública y privada- y otros servicios.

Fuente: Banco central de Chile, estadísticas de mercado.

En la tabla N° 1 se observa que a través del transcurso de los años (2008 – 2010) se va incrementando el valor que se destina a construcción y obras dentro del país. Lo anteriormente señalado ocurre porque en el año 2008 la economía internacional sufrió drásticos cambios derivados por la crisis financiera que tuvo carácter mundial, debido a problemas con las **hipotecas subprime**, esto generó que el valor de los productos básicos se incrementara llegando a niveles históricos, provocando un serio problema inflacionario a nivel global. A mediados de Septiembre la economía mundial dio un vuelco radical, tras eventos que involucraron a instituciones financieras de Europa y Estados Unidos se instaló a nivel global una preocupación por la sostenibilidad del sistema financiero en las economías desarrolladas y la disponibilidad de recursos de todo tipo de instituciones y países. De este modo se desató una fuerte caída del valor de los productos básicos, el valor de la moneda respecto al dólar, en general un deterioro significativo en las expectativas del consumidor y empresarios a nivel mundial. Chile no estuvo ajeno a estos cambios en la economía, a finales del 2007 la tasa inflacionaria anual fue de 7,8% y para fines del 2008 llegaba casi al 10%, esto afectó la actividad económica del país, desacelerando notoriamente los sectores industriales, comercio, demanda interna y de consumo. En el año 2009 la economía global sufrió una severa recesión por el escenario vivido en año anterior y el mercado nacional no fue la excepción, por lo que éste año no se generó mayor inversión, ni un notorio repunte de la actividad económica, por el contrario varios sectores económicos se vieron afectados teniendo una fuerte baja dentro del presupuesto nacional.

Para el año 2010, el escenario mundial prosiguió con el proceso de recuperación de la profunda recesión que afectó el 2009. Las agresivas medidas de estímulo fiscal y monetario adoptadas en la economía mundial comenzaron a dar sus frutos. No obstante, la recuperación fue diferenciada en términos de su velocidad y el protagonismo que las distintas economías tomaron en éste proceso. Para Chile, además de los efectos provocados por el escenario económico que se vivía, la evolución de la actividad económica y la inflación estuvo marcada por el terremoto y maremoto que afectó a la zona centro sur del país a fines de Febrero (27 – F) esto provocó una contracción de la actividad, con paralizaciones de empresas durante los meses de marzo y parte de abril, que se centró principalmente en la industria y se focalizó en las zonas más afectadas por la catástrofe. Sin embargo los procesos productivos se dispararon rápidamente y ya para el segundo trimestre del año, el nivel de actividad superaba a aquél previo al 27-F. La economía retomó el ritmo de crecimiento de la mano de un consumo privado y una inversión muy dinámicos, lo que en parte correspondía a la reposición de los daños producidos por el 27- F, a la reacumulación de inventarios perdidos en la crisis del año 2009 y también a la mantención de una política monetaria expansiva donde dentro del presupuesto nacional se está destinando mayores recursos al sector de la construcción ya que se están construyendo mas viviendas sociales y mejorando obras públicas lo que nos brinda como país no tan solo una inversión en términos monetarios, sino que una disminución de la tasa de cesantía dentro del país. (Memoria 2008, 2009, 2010, Banco Central.)

Lo que se acaba de exponer responde a la variación durante el período 2008 al 2010 con respecto a la inversión en el sector económico de la construcción.

A continuación se grafica según el Banco Central de Chile, a cuanto asciende el gasto total por construcción y obras a nivel país.

TABLA Nº 2
Gasto del producto interno bruto a precios corrientes 2003 – 2010
(Millones de pesos)

Especificación	2008	2009 (1)	2010 (2)
Demanda Interna	85.976.418	83.222.687	96.346.098
Formación Bruta Capital Fijo	21.946.101	18.963.825	21.741.469
Construcción y otras obras	13.671.865	12.340.422	13.244.780
Maquinaria y equipo	8.274.236	6.623.403	8.496.688
Consumo Total	63.463.159	66.196.416	73.065.948
Consumo de hogares e IPSFL	52.859.975	53.790.824	59.499.358
Bienes durables	4.742.933	4.363.165	5.904.217
Bienes no durables	23.858.280	24.188.756	26.029.076
Servicios	24.258.763	25.238.902	27.566.066
Consumo gobierno	10.603.184	12.405.592	13.566.590
Individual	5.406.390	6.334.903	-
Colectivo	5.196.794	6.070.690	-
Consumo efectivo (3)	58.266.365	60.125.726	-
Variación de Existencias	567.158	-1.937.554	1.538.682
Exportación Bienes y Servicios	39.866.349	35.154.948	42.030.698
Exportación bienes	33.709.299	29.989.816	36.008.050
Agropecuario-silvícola	1.953.564	2.065.082	2.213.946
Pesca	1.304.129	1.231.646	1.083.040
Minería	18.647.371	17.138.637	22.936.761
Cobre	16.803.756	15.555.509	20.929.128
Resto	1.843.616	1.583.127	2.007.634
Industria	11.804.235	9.554.451	9.774.303
Exportación servicios	6.157.050	5.165.132	6.022.648
Importación Bienes y Servicios	36.637.279	28.158.107	34.570.416
Importación bienes	32.182.334	23.660.107	29.956.255
Agropecuario-silvícola-pesca	644.502	383.567	400.216
Minería	5.152.544	3.385.950	3.764.585
Industria	26.385.288	19.890.590	25.791.455
Importación servicios	4.454.945	4.498.000	4.614.160
Producto Interno Bruto	89.205.487	90.219.527	103.806.380

(1) Cifras provisionales.

(2) Cifras preliminares.

(3) Incluye consumo de hogares e IPSFL y consumo invidual de gobierno.

Fuente: Banco central de Chile, estadísticas de mercado.

En la tabla N° 2 se observa que el gasto total por construcción y obras a nivel país es mucho más alto que la cantidad destinada por dicho ítem en el presupuesto nacional expuesto en tabla N° 1 y con el paso de los años, éste se ha ido incrementando.

TABLA N°3**Participación de los componentes del producto interno bruto a precios corrientes**

AÑO Y COMPONENTE	Minería	Industria Manufacturera	Construcción	Producto Interno Bruto
2005	100	100	100	100
Remuneraciones	8,6	29,2	66,9	37,5
Excedentes de Explotación Bruto	91,1	60,6	30,9	50,6
Impuestos Netos de Subvenciones	0,2	10,1	2,1	11,8
2006	100	100	100	100
Remuneraciones	5,9	29,2	63,7	34,8
Excedentes de Explotación Bruto	93,9	60,9	34,4	54,3
Impuestos Netos de Subvenciones	0,2	9,9	1,9	10,9
2007	100	100	100	100
Remuneraciones	5,9	30,5	63,7	35,4
Excedentes de Explotación Bruto	93,9	60,7	34,5	53,8
Impuestos Netos de Subvenciones	0,1	8,7	1,8	10,7

Fuente: Banco central de Chile, estadísticas de mercado

En la Tabla N° 3 se observa que gran parte del PIB sectorial, genera un flujo de ingresos salariales para los trabajadores del sector. De hecho, si calculamos el pago de remuneraciones total por sector vemos que el de la construcción es el que genera mayor masa salarial, o pago al factor trabajo, una mayor participación en el PIB, y un número mayor de empleos.

TABLA N° 4

Remuneraciones totales por sector económico - año 2007

Sector Industrial	Monto MM \$
Servicios Personales	564.520.720
Construcción	289.449.209
Transporte y Comunicaciones	265.294.844
Comercio, Restaurantes y Hoteles	265.084.415
Propiedad de vivienda	243.603.813
Minería	139.724.867
Industria Manufacturera	118.498.023
Administración Pública	93.815.091
Electricidad, Gas y Agua	75.505.015
Agropecuario-silvícola-pesca	22.989.704
Servicios Financieros y Empresariales	20.455.076

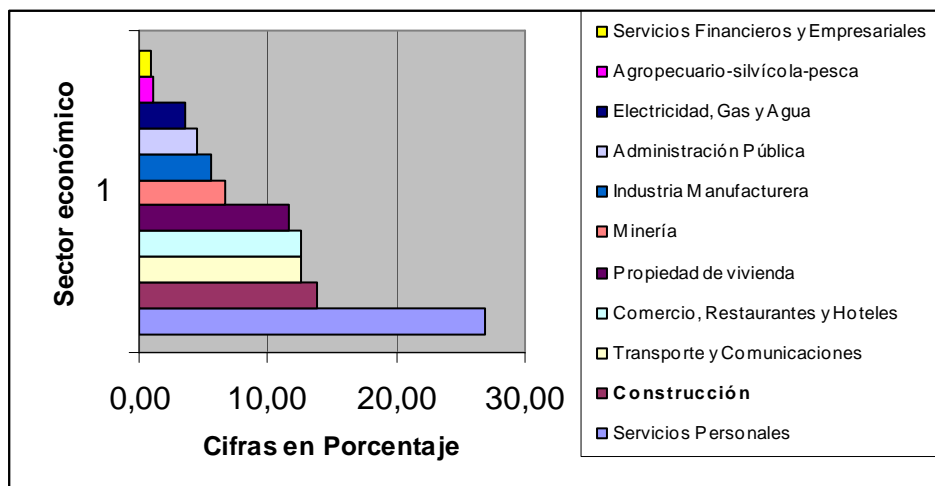
Fuente: Elaboración propia con datos de la base de Banco Central de Chile.

En la Tabla N° 4 se muestra que desde el año 2007, en promedio, el sector de la construcción ha generado el 13.79% del empleo de la economía, ocupando el segundo puesto entre los sectores que más generan empleo en la economía nacional.

Sin embargo, hay que señalar dos prevenciones respecto de esta observación. La primera, es que, sin perjuicio de las actividades directas del sector de la construcción, entre ellas las contrataciones de personal directo por la empresa en cuestión o a través de sub-contratistas, se encuentran otras industrias relacionadas tales como la de proveedores de insumos, de servicios de ingeniería, consultorías y otros. Estos últimos sectores son los que generan el empleo indirecto relacionado con el sector de la construcción, y que puede llegar a ser significativo.

GRÁFICO N° 1

Participaciones de Sectores Económicos en el Empleo Total Promedio 2005 - 2009 (Cifres en Porcentajes)



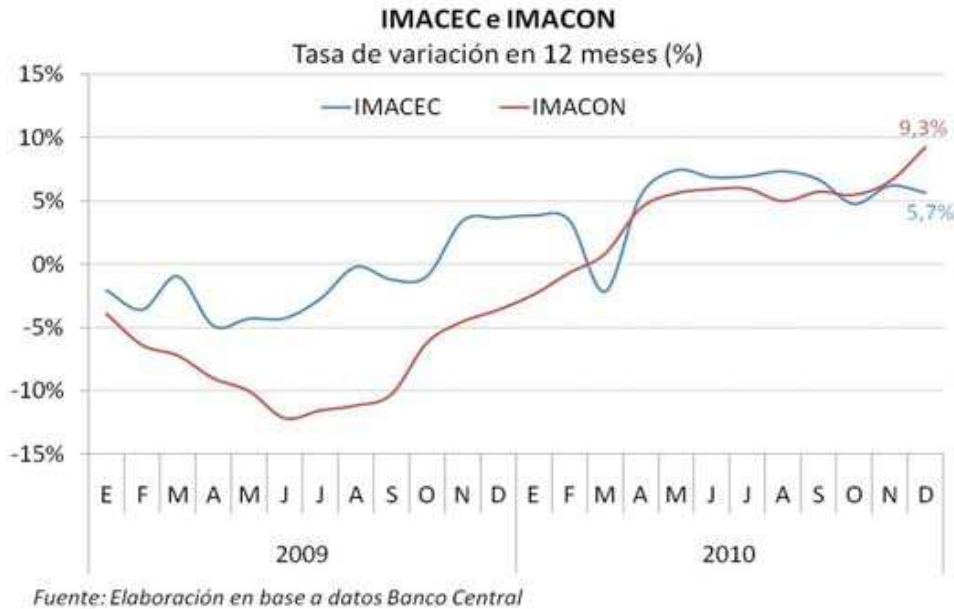
Fuente: Elaboración propia con datos de la base de Banco Central de Chile.

En el gráfico N° 1 se observa que dentro del sector económico nos encontramos con los servicios Financieros y empresariales que representan una participación en el empleo total con un 0.97%; el sector Agropecuario-Silvícola-Pesca con un 1.10%; el sector de Electricidad, Gas y Agua con un 3.60%; Administración Pública se hace presente con un 4.47%; La industria Manufacturera con un 5.65%; el sector Minero con un 6.66%; La propiedad de vivienda con un 11.61%; Comercio, Restaurante y Hoteles con un 12.63%; el transporte y comunicación con un 12.64%; la construcción y obras con un 13.79% y por último los servicios personales con un 26.90%.

De lo anterior se podría señalar que la construcción en Chile con un porcentaje del 13.79% es el segundo sector económico que genera mas empleos para la población, sobre todo en los sectores que más absorben la mano de obra menos calificada, y por lo tanto aquella que es más vulnerable al desempleo.

Gráfico N° 2

Indicadores Económicos IMACEC – IMACON (2009 – 2010)



Fuente: Ministerio de Obras y Urbanismo, con datos de Banco Central.

En el gráfico N° 2 se observa que en el caso del IMACON tuvo un fuerte crecimiento en el año 2010, llegando a un 9.3% al final del año. Por otro lado el IMACEC también se ve en alza, llegando a un 5.7% en el año 2010.

De lo anterior se podría señalar como mirada general que el año 2010 estuvo marcado por el terremoto del 27 de Febrero (27-F), que significó la pérdida de viviendas, patrimonio económico, espacios públicos y localidades completas, fue un año marcado por ciudades que se levantan y una economía que deja atrás los efectos de la crisis financiera.

En éste contexto el Índice Mensual de Actividad Económica (IMACEC) al mes de Diciembre se elevó en un 5.7% respecto 12 meses atrás, acumulando un

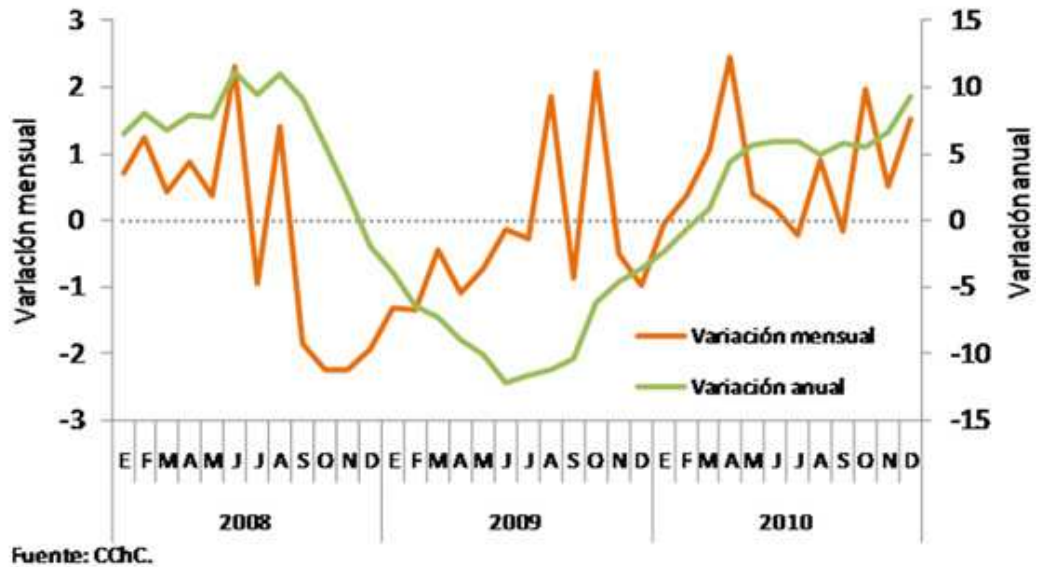
crecimiento de 5.2% durante el período. El dinamismo mostrado por la demanda interna (16% estimado) respondería, al aumento en los gastos inmediatos asociados al terremoto y maremoto de febrero, aún cuando un determinante importante en la evolución de la demanda durante el año fue el consumo privado de bienes durables y en menor medida el aumento de la inversión. (INE, 2010.)

La actividad de la construcción también muestra un positivo balance, dando señales de recuperación respecto de la fuerte contracción del año anterior. Al mes de diciembre el IMACON anotó un crecimiento de 9.3% anual, el mas alto en los últimos dos años. Esta variación estaría asociada a los aumentos en obras de edificación no habitacional del sector de servicios y mayor superficie habitacional autorizada. Con esto se espera una recuperación de la inversión en construcción y obras durante los próximos meses.

La variación del IMACON se explica por un crecimiento en los componentes de permisos de edificación (18.4%) luego de meses de contracción, el empleo sectorial (15.9%) que mantiene una senda de expansión, la venta de proveedores (9.8%) y la actividad de contratistas generales (8.2%). En el mes, solo influyó negativamente en el Índice los despachos de materiales (-4.3%).

Gráfico N° 3:

Variación mensual y anual del IMACON período 2008 al 2010



Fuente: Cámara Chilena de la Construcción.

En el gráfico N° 3 se observa la variación tanto mensual como anual del indicador IMACON repuntando con respecto del año 2009.-

De lo anterior se podría señalar que en el año 2010 tuvo un repunte en las actividades de la construcción, debido a los embates del terremoto vivido en el año y por un paulatino crecimiento de la economía luego de la recesión financiera provocada por la crisis sub-prime en el año 2008.- (INE, 2010.)

II ANTECEDENTES GENERALES DEL SECTOR ECONÓMICO CONSTRUCCION EN LA QUINTA REGION DE VALPARAISO.

- **Antecedentes Generales**

Valparaíso es una de las ciudades más antiguas de Chile. Sus orígenes se remontan a 1536 y por su calidad de principal puerto del reino ejerció un papel determinante en el proceso de emancipación nacional.

Ubicado a 120 kilómetros de Santiago, es la quinta de las doce regiones en que se ha dividido administrativamente este país cuya modalidad de gobierno es centralizada. Con las ciudades de Viña del Mar, Concón, Quilpué y Villa Alemana forma una conurbación denominada Gran Valparaíso.

Sede del Poder Legislativo de la nación y declarada capital de institucionalidad cultural del país, alberga al gobierno regional y a la mayoría de las secretarías regionales del gobierno central (Seremis) y es asiento de la Armada de Chile, debido a lo cual es la principal oferente de los procesos de gestión y conducción en el sector público.

La configuración urbana de Valparaíso está determinada por su local topografía, dominada por 44 cerros que se erigen en un anfiteatro natural con vista al océano que se funde con el cielo. Las calles a pie de cerro, los estrechos pasajes, las escaleras, los miradores, las casas pendiendo al vacío y que parecen estar al alcance de la mano de los pasajeros de antiquísimos ascensores, las fisuras con fondo de mar. Rasgos de una ciudad que, adicionalmente, se ve a sí misma desde los cerros.

La población de la comuna de Valparaíso se acerca a las 300 mil personas, de las cuales el 94%, es decir casi 280 mil, viven encaramadas en los cerros.

La ciudad sirve de sustento a la actividad portuaria a través de la prestación de una serie de servicios. Importantes instituciones financieras, tales como bancos y entidades de inversión, considerados facilitadores del comercio exterior, se concentran en el estrecho plan de la ciudad, junto a los servicios gubernamentales que regulan las transacciones comerciales. Además nos encontramos con el incremento del sector inmobiliario, Valparaíso, es una ciudad que enamora e invita a quedarse, por lo que las empresas constructoras ven en la región un interesante mercado para ofrecer sus conjuntos habitacionales a las familias interesadas.

La ciudad es heredera de un pasado histórico que le confiere una identidad única. En el siglo XIX acogió a sucesivas oleadas de inmigrantes, principalmente europeos, lo que confirió a Valparaíso un carácter cosmopolita y pluralista, en un país que debido a formidables obstáculos naturales desarrolló por siglos un carácter insular y monolítico desde el punto de vista cultural. Testimonio de esta riqueza es la heterogénea arquitectura que se observa al recorrer el plan y los cerros.

- **Sector Económico**

La economía comunal se caracteriza por la presencia de un sector empresarial moderno, formado por empresas más bien de tamaño mediano y grande, donde se observa una alta concentración de capitales, altos niveles de tecnología y sistemas de gestión, con un énfasis en el mejoramiento sostenido de la productividad y de la competitividad, y donde la producción se orienta a mercados extraterritoriales, nacionales y extranjeros. Estas unidades productivas se ubican en los sectores de mayor dinamismo a nivel nacional: Transporte, Construcción, Servicios Financieros, Outsourcing y otros Servicios incluidos los Servicios Públicos.

Por otro lado se presenta un sector tradicional donde encontraremos las micro y pequeñas empresas, donde los niveles de uso de capital son bajos, existe

un deficiente empleo de tecnología y sistemas de gestión obsoletos, con escaso énfasis en la productividad y en la competitividad, y donde la producción se orienta preferentemente a los mercados locales, aunque en algunos casos hay una relación proveedora subordinada con empresas del sector moderno. También en este caso, las unidades productivas se concentran en el sector de Servicios, predominando la del Comercio.

Últimamente la ciudad se ha embarcado en un proceso de recuperación y fortalecimiento de su potencial como ciudad patrimonial, turística, cultural y tecnológica, impulsado por acciones conjuntas entre el gobierno central, regional y comunal, lo que ha llevado al mundo empresarial a recobrar la confianza en los atractivos de Valparaíso, ejemplo de esto lo constituyen las diversas empresas tecnológicas que han creído en la apuesta de las autoridades por constituir un polo de desarrollo tecnológico en la ciudad. No obstante lo anterior, queda bastante por hacer, por lo que el apoyo de inversiones privadas se hace imprescindible para la consolidación económica de la ciudad. (INE, 2011)

- **La construcción regional versus la nacional**

La construcción tiene una participación mayoritaria en determinados sectores económicos, lo que a su vez se refleja en la importancia regional en el PIB sectorial a nivel nacional. Siendo la edificación habitacional la actividad más preponderante del sector, se observa que el PIB sectorial se concentra en las regiones más pobladas del país como las regiones Metropolitana, VIII y V. Por su parte, la demanda propia de la actividad minera lleva a que la actividad del sector construcción se concentre también en las II y VI regiones. La actividad de la industria y el sector de transporte que demandan servicios de la construcción contribuyen también a la importancia que las regiones Metropolitana, VIII, V y más marginalmente, las regiones VI y X tienen para el desarrollo de la actividad constructiva.

TABLA N° 5
SECTOR CONSTRUCCIÓN:
PARTICIPACIÓN PIB CONSTRUCCIÓN REGIONAL
EN PIB CONSTRUCCIÓN NACIONAL

V REGIÓN DE VALPARAÍSO

Producto interno bruto por clase de actividad económica 2004 – 2009

(Tasa de variación respecto al año anterior)

Actividad	2007	2008	2009(1)
Agropecuario-Silvícola	9,7	6,8	5,1
Pesca	3,9	32,8	2,5
Minería	2	-5,2	-6,3
Industria Manufacturera	-4	4	-4
Electricidad, Gas y Agua	-69,8	36,9	41,9
Construcción	5,3	18,1	12,7
Comercio, Restaurantes y Hoteles	4,4	4,6	-0,7
Transporte y Comunicaciones	6,6	4,9	-2,7
Servicios Financieros y Empresariales (2)	9,1	1,9	-2,9
Propiedad de Vivienda	3,8	3,7	3,4
Servicios Personales (3)	4,3	2,3	2
Administración Pública	3,7	2,2	4,3
Menos: Imputaciones Bancarias	11,3	3,6	-2,5
Producto Interno Bruto	0,2	4,9	-1,7

(1) Cifras provisionales.

(2) Incluye servicios financieros, seguros, arriendo de inmuebles y servicios prestados a empresas.

(3) Incluye educación y salud -pública y privada- y otros servicios.

Fuente: Banco Central de Chile, estadísticas de mercado.

En la Tabla N° 5 se aprecia que dentro de la región de Valparaíso se distinguen diferentes actividades económicas y se le ha asignado al sector de la construcción una variación positiva del 12.7 en el último año.

De lo anterior se podría señalar que en comparación con las demás actividades desarrolladas dentro de la quinta región la construcción se distingue ampliamente por sobre las demás, lo que haría suponer que tiene una alta participación en el PIB regional, lo que hace que se generen mas y nuevos empleos para la región. Su decaimiento en el año 2009 dentro del PIB nacional se debe al escenario mundial de la economía, post – crisis subprime en donde las actividades en el sector económico de la construcción también se vieron afectadas por la recesión.

Tabla N° 6

Participación regional en cuentas nacionales del PIB

Participación regional en el producto interno regionalizado 2003 -2009

(Porcentaje del PIB en precios constantes)

Región	2007	2008	2009 (1)
I De Tarapacá	4	3,9	3,9
II De Antofagasta	7,1	6,8	6,8
III De Atacama	2	2	2,1
IV De Coquimbo	2,5	2,6	2,5
V De Valparaíso	8,6	8,8	8,8
RMS Región Metropolitana de Santiago	47,9	48,3	48,3
VI Del Libertador General Bernardo O'Higgins	4	4	4,1
VII Del Maule	3,8	3,8	3,8
VIII Del Biobío	10,2	10	10
IX De La Araucanía	2,7	2,7	2,6
X De Los Lagos	4,9	4,9	4,9
XI Aisén del General Carlos Ibáñez del Campo	0,7	0,7	0,7
XII De Magallanes y de la Antártica Chilena	1,5	1,4	1,4
Extra Regional (2)	0,1	0,1	0,1
Producto Interno Bruto (3)	100	100	100

(1) Cifras provisionales.

(2) Corresponde a servicios en el exterior del sector Administración Pública.

(3) Excluye IVA y Derechos de importación, valores que no fueron regionalizados

Fuente: Banco Central de Chile, estadísticas de mercado.

En la tabla N° 6 se observa que a la región de Valparaíso se le asigna un 8.8% anual.

De lo anterior se podría señalar que Valparaíso es la tercera región con mayor asignación del PIB nacional, debido a la cantidad de habitantes que hay en la región y de la cantidad de actividades económicas que se desarrollan.

Ahora bien, si hacemos una comparación con respecto al tercer trimestre del año comprendido por los meses Julio, Agosto y Septiembre el Indicador de actividad económica regional (INACER) en el tercer trimestre de 2011, registró un crecimiento de 4,5%, respecto a igual período del año anterior, anotando su séptima variación positiva consecutiva para la región, aunque desacelerando su ritmo de crecimiento. (INE, 2011)

- **Empleo**

Tabla Nº 7:

Valparaíso: Ocupados según tipo de actividad económica

Rama de Actividad	2010 Julio - Sept.	2011 Julio - Sept.
Total	735,18	765,44
Agricultura, ganadería	54,28	56,12
Pesca	3,55	3,72
Explotación de minas y canteras	19,83	26,07
Industrias Manufactureras	73,62	67,94
Suministro de electricidad gas y agua	7,94	8,56
Construcción	62,36	65,48
Comercio de vehículos, enseres domésticos	154,65	172,38
Hoteles y Restaurante	34,5	32,16
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	61,04	67,82
Intermediación Financiera	7,58	6,45
Actividades Inmobiliarias, empresariales y de alquiler	34,54	40,58
Adm. Pública y defensa	42,29	44,9
Enseñanza	57,76	59,99
Servicios sociales y de salud	31,64	31,84
Potras actividades de servicio comunitario	25,9	24,89
Hogares privados con servicio doméstico	63,49	56,54
Organizaciones extraterritoriales	0,21	0

Fuente: INE encuesta nacional de empleo, 2011.

En la Tabla N° 7 se observa que el sector económico de la construcción presenta en el año 2010 un 62.36 y en el año 2011 un 65.48.

De lo anterior se podría señalar que hubo una variación positiva de 3.12 puntos en igual período al mismo trimestre del año pasado, manteniendo la recuperación evidenciada durante este año. Edificación habitacional, fue la más incidente, debido al alza tanto en casas como en departamentos, producto de la baja base de comparación tras el estancamiento de proyectos luego del terremoto y actual reactivación de los mismos, debido en parte, a favorables condiciones financieras y en donde las de alto valor tienen gran participación, representando a su vez un aumento de empleos para la región.

En resumen, Valparaíso es una ciudad que cuenta con un importante número de habitantes, además cuenta con una amplia variedad de ofertas en el ámbito técnico/educacional que la hace una ciudad enmarcada por las actividades culturales y estudiantiles.

Por otro lado el en ámbito económico nos podemos encontrar con el desarrollo de variadas actividades concentradas en el sector de los servicios tanto comerciales como financieros, lo que convierte a la región en una potencial oferente de empleos. Por todo lo anteriormente mencionado Valparaíso es una ciudad que se hace atractiva para quedarse a vivir y desarrollarse profesional y económicamente.

A nivel de construcción, Valparaíso cuenta con una importante historia arquitectónica lo que la ha llevado a ser merecedora del título de “ciudad patrimonial” por la historia que se plasma en sus cerros, sus calles, la infraestructura mágica que es propia del puerto. Para dicho sector económico se destinan importantes recursos del PIB a nivel nacional ya que en Valparaíso se desarrollan bastantes actividades de reconstrucción y mantenimiento de obras por el lado del sector público y por la amplia oferta inmobiliaria que se registra a nivel privado, lo que hace que para el rubro en cuestión se encuentre una amplia oferta de empleos para la población.

III OUTSOURCING

- **Historia del Outsourcing**

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los nuevos proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podrían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. (Arancibia M.; Rochefort N., 2010)

- **La Actualidad del Outsourcing**

En las últimas décadas la Administración del mundo de los negocios ha evolucionado en función de los distintos enfoques utilizados en la orientación de la estrategia de las empresas. Las repercusiones que han tenido en las administraciones, los conceptos de moda, que promovieron cambios en las decisiones de las organizaciones económicas.

En los '60 se impuso el de diversificar, en los '80 aparecieron sinergia y reingeniería, ahora rigen globalización y convergencia. Todos ellos y muchos mas, llevaron a las empresas a desarrollar formas y modelos de perfeccionamiento de la eficiencia.

En el pasado se acostumbraron a desarrollar las tareas, con el único objetivo de obtener la información adecuada en el momento oportuno.

Las empresas saben que necesitan invertir, innovar, generar éxito en el mundo de sus negocios. Es por ello que están mas proclives a entender y aceptar la inversión de tiempo y dinero en capacitar a sus ingenieros, a sus especialistas técnicos y comerciales, a todos aquellos que producen ingresos, antes de decidir si disponen de ese tan ansiado esfuerzo de tiempo y dinero en capacitar y especializar a su administración.

Han entendido el mensaje Imperativo de los mercados: Dedíquense a lo que mejor saben hacer. Esta claro que podemos hacer frente al desafío si tenemos capacitación y entrenamiento constantes. Pero ¿están las empresas dispuestas a invertir en esa capacitación y entrenamiento constantes? ¿O bien se volcaran decididamente a contratar a quienes sean los mejores en la administración y les brinden el servicio como si fueran un proveedor más?

Nace, con lo antes mencionado una modalidad que también marcará una modalidad en los mercados: **EL OUTSOURCING**. (Lara P.; Martínez J., 2001)

- **Definiciones de Outsourcing**

1.- 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. (Subcontratación, n.d., Wikipedia)

2.- Se define la gestión o ejecución permanente de una función empresarial por un proveedor externo de servicios. La empresa subcontratante deberá transferir parte del control administrativo y operacional a la empresa subcontratada, de modo que ésta pueda realizar su trabajo apartada de la relación normal de la empresa subcontratante y sus clientes. La subcontratación también implica un considerable grado de intercambio bidireccional de información, coordinación y confianza. (Subcontratación, n.d., Wikipedia)

3. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control. (Arce M.C., 2000, pág. 4)

4. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas. (Arce M.C., 2000, pág. 4)

5. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión. (Arce M.C., 2000, pág. 4)

6. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía. (Arce M.C., 2000, pág. 4)

7. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia. (Arce M.C., 2000, pág. 4)

8. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio. (Arce M.C., 2000, pág. 4)

9. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo. (Arce M.C., 2000, pág. 4)

10. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. (Arce M.C., 2000, pág. 4)

- **Clasificaciones del Outsourcing;**

- **Outsourcing total:** Implica la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.
- **Outsourcing parcial:** Solamente se transfieren algunos de los elementos anteriores.

- **Tipos de Outsourcing**

1.- Outsourcing administrativo:

Asesoría en los procesos administrativos de las empresas, bien sea totalmente o por procesos específicos, garantizando el uso de las mejores prácticas de negocios y la disponibilidad de la información con la frecuencia requerida por la empresa.

Dentro de éstas tareas podemos encontrar:

- **Asesoría en nóminas**

Emisión de certificados.

Reportes legales y de empleados.

Reportes propios de la actividad y cálculo de nómina.

- **Administración de personal**

Afiliación y trámites de las empresas en sistemas de salud, pensiones, administración de riesgos profesionales y cajas de compensación.

Control del ausentismo, licencias y vacaciones.

- **Administración de beneficios**

Adecuación de un correcto plan Remuneraciones.

Sensibilización a los empleados.

Asesoría a los empleados en la elección de los diferentes planes de remuneración de acuerdo a sus necesidades e intereses.

Coordinación de la prestación del servicio y el pago de los mismos por parte de los proveedores.

Generación de información para seguimiento de los planes de remuneración.

- ***Administración de viáticos***

Trámite de solicitudes de anticipos de viáticos.

Validación de las legalizaciones de gastos de acuerdo a las políticas establecidas dentro de la empresa.

- ***Valor agregado a través de tecnología***

Modernizar e integrar su plataforma tecnológica a las mejores prácticas de operación del mercado.

Obtener información en tiempo real para toma decisiones.

Integrar su comunidad (proveedores y clientes) a través de medios electrónicos.

Mejorar el tiempo de respuesta a proveedores.

Disminuir errores en las transacciones.

Tener mayor rapidez en los flujos comerciales.

2.- Outsourcing financiero/contable:

Clasificación, registro, interpretación, análisis y evaluación de las operaciones.

Elaboración de los reportes contables e informes necesarios exigidos por la legislación, para el envío a las entidades de vigilancia y control con la periodicidad que éstas establezcan.

Cumplimiento y planeamiento tributario.

Recepción y revisión de conciliaciones y anexos de cuentas.

Verificación de la existencia de conciliaciones según periodicidad establecida.

Reportes corporativos dirigidos a los distintos niveles de mando dentro de la organización, socios, gerentes y funcionarios.

Dentro de éstas tareas podemos encontrar:

- **Administración de tesorería**

Elaboración de los recibos de caja de los pagos recibidos de los clientes.

Pagos a proveedores.

Anticipos a empleados.

Pagos de nómina, transferencias, entre otros.

Logística de pagos locales.

Programación de pagos.

Seguimiento de recaudo y reportes según periodicidad acordada.

- **Administración de cuentas por cobrar**

Gestión de cartera.

Elaboración de remisiones y facturas.

Control de recepción de los productos por parte de los clientes.

Seguimiento de facturas y aplicación de condiciones comerciales.

Consolidación de cuentas.

- **Administración de cuentas por pagar**

Gestión de pagos.

Elaboración de flujos de caja y control de proveedores.

Consolidación de cuentas.

- **Administración de activos fijos**

Seguimiento detallado de cada uno de los activos y beneficios tributarios a los que se pueden optar (Art. 33 bis DL 825 y 27 bis Ley de renta)

Control de depreciación y corrección monetaria.

- **Administración de costos e inventarios**

Manejo del ciclo de compras, inventarios y cuentas por pagar.

Realización de inventarios físicos de manera periódica con el propósito de tener un control de las existencias.

- **Contabilidad internacional**

Conversión de principios contables locales a principios contables internacionales.

Análisis de estados financieros y reportes preparados bajo otros principios contables distintos a los locales.

Verificar la correcta conversión de moneda nacional a moneda internacional.

- **Soluciones administrativas**

Nómina, control de activos, plan de compras, evaluación, depuración y elaboración de procesos, y procedimientos operativos/logísticos.

- **Soluciones financieras**

Presupuesto, contabilidad, facturación y recaudo, pagos a terceros, administración de cartera y administración del portafolio de inversiones.

- **Facturación electrónica**

Apoyo a las empresas en el emprendimiento de una nueva modalidad como lo es la facturación electrónica, orientación en su uso y levantamiento de datos para dar cumplimiento a las exigencias establecidas.

- **Servicios de seguimiento operativo**

Apoyo administrativo a la gestión de intervención, gestión de convenios, gestión de anticipos, seguimiento a planes de mejoramiento, gestión de inspección y vigilancia para el efectivo cumplimiento de las normas ISO.

3.- Outsourcing Informático

- **Soluciones Cloud Computing**

Cloud Computing es la centralización masiva de datos, servidores y aplicaciones a través de opciones flexibles y económicas para administrar y analizar los datos almacenados. Permite que el hardware, los componentes de

redes y telecomunicaciones, sistemas operativos, las bases de datos y las aplicaciones sean controlados por un proveedor y que los usuarios finales accedan al servicio a través de un navegador.

4.- Outsourcing de Cumplimiento Fiscal:

Los servicios externos de cumplimiento fiscal se han convertido en una estrategia de negocios, que permite a las empresas cumplir con sus obligaciones fiscales mediante la contratación de un prestador de servicios que sea capaz de realizar estas tareas de forma más redituable.

Dentro de éstas tareas podemos encontrar:

- Diseño y mantenimiento de cronogramas fiscales del cliente para el correcto y oportuno cumplimiento de los deberes.
- Declaraciones estimadas y definitivas del Impuesto Sobre La Renta (I.S.L.R) y del Impuesto a los Activos Empresariales (I.A.E.).
- Control de retenciones.
- Correcto cumplimiento de deberes formales para contribuyentes especiales.
- Ajuste por inflación fiscal.
- Libros de compras y ventas del I.V.A.
- Impuestos Municipales (gestoría y pagos de patentes).
- Gestión de pago de impuestos.

Price Water House (2010)

- ***Ventajas y riesgos asociados a la implementación del Outsourcing***

En estas épocas de crisis y turbulencia financiera, muchas empresas tienden a considerar el outsourcing como una opción viable para disminuir costos, si bien es válida esta aseveración, hay muchas otras razones estratégicas por las que el outsourcing debería ser adoptado por las empresas, algunas de ellas son:

1.- Reducción de costos directos e indirectos.

A través del outsourcing es factible reducir costos que están asociados principalmente con la operación y ejecución de funciones tales como: mano de obra, procesos de manejo de materiales, administración de sistemas de información, infraestructura de servicio a clientes, especialización de recursos humanos a los cambios del negocio o a nuevas tecnologías informáticas, adquisición de software adecuados para el registro de datos contables y financieros, reducción en costos de plantas, equipos e infraestructura.

2.- Enfocarse en el negocio.

Facilita orientar los recursos humanos y tecnológicos a tareas estratégicas y relacionadas directamente con la naturaleza y razón de ser del negocio.

3.- Aumento en la capacidad productiva.

Permite estar en condiciones de atender demandas extraordinarias de proveedores pero sin aumentar estructura y/o infraestructura, permite ahondar en mercados desconocidos o innovadores y aumentar los ingresos concentrándonos en los puntos fuertes de la empresa.

4.- Ventaja competitiva.

Además de orientar recursos de manera más eficiente, se tiene en el outsourcing acceso a mejores prácticas y tecnologías que las empresas con experiencia ofrecen. Esto provoca un cambio de reglas y un mayor alcance de la organización.

5.- Estabilidad y solidez.

En ciertas funciones clave, depender de los servicios de un tercero que sea experto garantiza la continua actualización de infraestructura y entrenamiento que se requiere para mantener los niveles de servicio que el mercado demanda.

6.- Menores tiempos de ejecución.

Se logran a base de plataformas tecnológicas eficientes y recurso humano calificado, lo que permite dar una mejor respuesta a los cambios del entorno.

7.- Ingresos incrementales.

Son resultado de eficiencias operativas, mayor oferta de servicios, capacidad de respuesta a demanda incremental, mejor calidad en el servicio y la posibilidad de acceder a otros mercados.

8.- Confidencialidad de Datos

Las empresas proveedoras de outsourcing por contrato se ven obligadas a respaldar y tener absoluta reserva con la información que se procesa de sus clientes.

Para tomar una buena decisión, **estos beneficios deberán de contrastarse con el costo que implica el outsourcing.** Muchas veces se tiende a hacer una evaluación limitada al considerar únicamente el pago que se hará a la empresa que preste el servicio, sin embargo, es de suma importancia identificar los costos de manera integral ya que también hay impactos financieros asociados a la administración, operación y funcionamiento en remoto del outsourcing.

Otro aspecto importante que se debe considerar es el impacto de la transición en el servicio ya que la calidad puede verse afectada durante la curva de aprendizaje. Resulta clave el proceso de selección del proveedor, así como evaluar los riesgos en la operación, calidad, costo incremental y la potencial pérdida de control personal del contratista.

Un factor adicional a considerar es la pérdida de experiencia en la ejecución y administración de los procesos que se van a dejar al outsourcing, incrementa el nivel de dependencia de entes externos lo que se vuelve crítico en caso de terminación de contrato, por lo que es necesario preparar un plan de contingencia.

Además es importante señalar que dentro de la organización se puede producir un rechazo del concepto de Outsourcing de parte de los trabajadores y/o del alto mando por la desconfianza a revelar su negocio y parte de sus actividades.

De acuerdo con lo expuesto por Nari Kannan, experto en outsourcing de tecnología, la mejor forma de mitigar los riesgos es asegurarse de establecer métricas adecuadas que son útiles tanto para la calificación del proveedor como para establecer los niveles de servicio. (Pura M.A., 2002)

Algunos de los elementos a evaluar en el aspecto del personal de la empresa proveedora son: indicadores de ausentismo, políticas de entrenamiento y nivel de rotación de sus empleados. En cuanto a tecnología, básicamente hay que observar los niveles de servicio en disponibilidad de la red, de los sistemas y las aplicaciones. Por último, en términos de procesos hay aspectos cualitativos como indicadores de satisfacción del cliente y cuantitativos como son efectividad (ventas, volumen, etc.) y eficiencia (tiempos de respuesta).

Al final, resulta clave la firma de un contrato sólido que considere claramente los niveles de servicio y confidencialidad que serán respaldo de la operación, así como establecer un sistema de monitoreo continuo que evalúe la efectividad del outsourcing y garantice que cumpla con los objetivos y beneficios por los que se estableció.

- ***Estudio de la oferta al momento de la contratación***

Análisis de las empresas que pueden desarrollar las tareas a externalizar. Antes de la selección se diseñarán los puntos a estudiar para evaluar la elección del outsourcing. Algunos de estos indicadores pueden ser los factores para la elección de la empresa externa, donde se presentan en orden de importancia otorgada al outsourcing para la ejecución de la tarea o actividad:

1. Compromiso de calidad.
2. Precio.
3. Referencias de otros clientes.
4. Términos del contrato flexibles.
5. Libertad de recursos.
6. Capacidad de aportar valor añadido.
7. Relaciones actuales.
8. Ubicación.

- **Áreas a externalizar**

Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo.

Actividades estratégicas: Son aquellas que representan la razón de ser de la organización, su giro, el corazón del negocio.

Actividades de apoyo: Es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería, enseres y documentación, manejo de eventos y producción, conferencias y charlas, administración de comedores y servicio de casino, actividades de logística en ventas, transporte a empleados, entre otras. (Rothery B.; Robertson I., 1997)

- **El Outsourcing en la quinta región**

La externalización de servicios dentro de la quinta región cada vez va tomando más auge ya que las organizaciones se van dando cuenta que la nueva modalidad de administración es mas efectiva y competitiva ya que dejando en manos de un tercero confiable y responsable las actividades secundarias, se pueden enfocar en un 100% a las actividades primarias y así obtener mayores utilidades haciendo a su empresa mas rentable.

La oferta dentro de la región es amplia, teniendo dentro de los expositores empresas grandes, con conocido prestigio a través de los años y otras empresas emergentes en el ámbito financiero. Por nombrar algunas podemos decir Price Watherhouse Coopers, Deloitte, CCA abogados, Fortunato & Asociados, Grupo Cosmos, KPMG, Ernst & Young, Evalueserve, Outsourcing Service, etc.

Ahora bien, las empresas que se desarrollan en la región tienen la opción de elegir dentro de una amplia variedad de empresas que ofrecen sus servicios en los diferentes tipos de outsourcing que existen y que fueron expuestos anteriormente, algunas de las empresas que utilizan éstos servicios son; Constructora GPS Ltda., C & I Asesorias Ltda., Comercializadora Sideral Ltda., Full Auto Manhattan y Cia. Ltda., Cristian Monroy E.I.R.L. entre otras. (Stecher O., 2010)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La gran mayoría de las empresas, ya sean nacionales como internacionales, cuentan dentro de su organigrama con áreas tales como recursos humanos, finanzas, auditoría, sistemas de información y ventas entre otras y el manejo de tales áreas era de exclusiva responsabilidad de las mismas organizaciones, era impensado traspasar tales tareas a terceros debido en primer lugar por una cultura empresarial orientada hacia la concentración, sin reparar en los costos de hacerse cargo de las tareas mencionadas, asociados muchas veces con poca eficiencia.

Por ello es común que la primera razón para explicar la tendencia al Outsourcing es el costo-eficiencia. Las compañías evalúan esta posibilidad para determinar si los costos operativos corrientes podrán ser reducidos y poder progresar tecnológicamente. La necesidad de ser competitivos obligó a desprenderse de muchas de las áreas a exclusivo cargo de las compañías, que optaron por delegarlas a profesionales especializados, siendo ese el momento en que el concepto de Outsourcing o Tercerización se impuso en el mundo empresarial. Este debe ser estudiado como un proceso de largo plazo, en el cual se compran servicios con la función básica de integrarlos a la empresa, pero sin que esto intervenga en su misión o en sus procesos medulares. Además, al llevar a cabo un proceso de este tipo, la empresa puede ofrecer un valor agregado en términos de una estrategia competitiva de diferenciación que supere las expectativas de los clientes. Dentro de todos los sectores económicos que se desarrollan en el país se ha elegido la Construcción para ser tomada como estudio, debido a la importancia que ésta tiene a nivel país en cuanto a su aporte al crecimiento económico y porque es un importante proveedor de empleos para el sector poblacional más vulnerable.

En torno a este escenario surgen las siguientes preguntas ¿Cuáles han sido los impactos en los resultados económicos al adoptar Outsourcing financiero?, ¿Cuáles han sido los principales cambios en la estructura de costos al adoptar el Outsourcing?, ¿Cuáles fueron los resultados económicos/financieros antes y después de la adopción del outsourcing?.

La presente tesis evaluará la implementación y comparará el impacto en resultados económico/financiero que se han obtenido en una empresa constructora de la quinta región al adoptar un sistema de outsourcing financiero.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

OBJETIVO GENERAL:

Evaluar la implementación y comparar el impacto en resultados financiero/económico que se ha obtenido en una empresa constructora de la región al adoptar un sistema de outsourcing financiero.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1.- Cuantificar el impacto en los resultados económicos que se produce por la adopción del outsourcing financiero a través de un horizonte de tiempo en una empresa constructora de la quinta región.
- 2.- Identificar los principales cambios en la estructura de costos al adoptar un sistema de outsourcing financiero en una empresa constructora de la quinta región
- 3.- Comparar resultados de los periodos seleccionados antes y después de la adopción del outsourcing financiero en una empresa constructora de la quinta región.
- 4.- Caracterizar en forma general a la empresa constructora que forma parte de la muestra.

METODOLOGÍA

El presente proyecto es un análisis de tipo descriptivo-inferencial.

1º ETAPA: RECOPIACIÓN DE ANTECEDENTES Y ELECCIÓN DEL SUJETO DE INVESTIGACIÓN

- La recopilación de información se basará en libros, páginas web, memorias, entrevistas personales y telefónicas.
- El sujeto a investigar es una empresa del sector económico de la construcción, Constructora GPS Ltda. existente dentro de la quinta región.
- Reuniones, conversaciones telefónicas, entrevistas personales y en terreno con los gerentes y dueños de la empresa seleccionada.

2º ETAPA: SISTEMATIZACIÓN DE ANTECEDENTES

Los criterios de orden de la información son los siguientes:

- Búsqueda de empresa del sector económico de la construcción debido a la importancia económica y laboral que éste rubro aporta a nivel país, en la cual se hubiese implementado outsourcing financiero, pero no desde sus orígenes para tener un parámetro de comparación y que estuviese ubicada dentro de la quinta región.
- Reuniones, conversaciones telefónicas, entrevistas personales y en terreno con los gerentes y dueños de la empresa seleccionada, entrega de material de apoyo como balances financieros, estado de resultado y material de gran importancia para la investigación.
- Obtenida la información se clasificará de acuerdo a los siguientes criterios;
 - La Construcción a nivel país, regional e interna de la organización en estudio.

- Outsourcing a nivel país, regional y como se trabaja dentro de la empresa seleccionada.
- Interpretación de resultados de acorde a los objetivos buscados.

3º ETAPA: APLICACIÓN DE TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE DATOS

La información se va a obtener a través de entrevistas personales con los dueños y gerentes de la empresa elegida. Además se extraerá información de los datos financieros/comerciales internos de la empresa seleccionada como muestra.

4º ETAPA: ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realizará interpretaciones de acuerdo a los resultados obtenidos de los instrumentos aplicados a la empresa seleccionada como muestra.

- Realizar un análisis financiero/económico y comparar el antes y después de la implementación del outsourcing financiero durante 3 años consecutivos en la empresa seleccionada como muestra.
- Analizar la variación patrimonial y establecer conclusiones sobre la externalización de servicios.

5º ETAPA: ELABORACIÓN DE INFORME FINAL

- Redacción del informe final de acuerdo a las normas establecidas por ésta escuela.

PROCEDIMIENTO DE MUESTREO

Se aplicará un procedimiento estadístico de tipo descriptivo-inferencial, basado en intervalos de clase.

VARIABLES E INDICADORES

Tabla 1:

Variables de carácter general aplicadas a la empresa tomada como muestra para el análisis, durante un horizonte de tiempo de 3 años:

Constructora GPS Ltda.

Variables	Indicadores
Organización Empresarial	Sociedad Anónima Responsabilidad Limitada Individual de responsabilidad limitada
Personal de la Organización	Nº de personal Directivo Nº de personal Administrativo Nº de personal de la obra
Estructura Organizacional	Descentralizada Centralizada
Tecnología aplicada a sistemas de contabilidad	No posee software contable Posee Software contable
¿Quiénes realizan las gestiones financieras?	Dueños/Gerentes de la empresa Personal Encargada para ello Otros
¿Por qué surgió la necesidad de externalizar?	Exceso de trabajo Falta de experticie Costos elevados Todas las anteriores Otra

Antigüedad de la empresa	Menos de 1 años 1 año 2 años 3 años 4 años y más
Tiempo de externalización	Menos de 1 años 1 año 2 años 3 años 4 años y más
Áreas a externalizar	Gerencial Administración/Comercial Obras y Construcción Financiero/ contabilidad/tributario
Resultados Esperados	Asesoría y reducción de costos Respuesta inmediata y de calidad Responsabilidad y confiabilidad

Fuente: Elaboración propia.

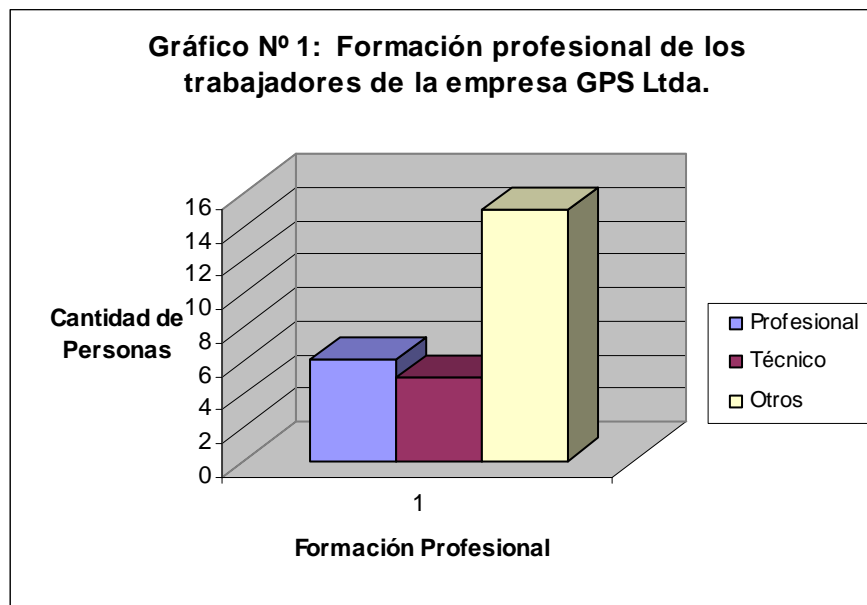
Tabla Nº 2

Variable e Indicadores relacionados con el funcionamiento de la empresa

Variables	Indicadores
Comparación de costos implementando el departamento contable versus la contratación del servicio	Comparación de costos
Influencias del entorno que provocaron la implementación de servicios de terceros	Aumento de costos Avance en tecnología Satisfacción del cliente Potenciar la competencia Reducción del personal
Cambio de labores producto de la externalización	Termino de contrato Transferencia de personal Explotación de capacidad productiva y experiencia laboral.
Personal Directivo	Nº de personas Formación profesional
Personal de Obra	Nº de personas Formación profesional
Personal Administrativo	Nº de personas Formación Profesional
Costos Operacionales relacionados con la adopción del outsourcing	Multas e Intereses Servicios Contables (Outsourcing Financieros)
Áreas a externalizar	Gestión Administrativa Financiero/Contable/Tributaria Tesorería/Flujo de caja
Beneficios económicos derivados de la adopción del outsourcing financiero	Porcentaje comparativo

Fuente: Elaboración propia

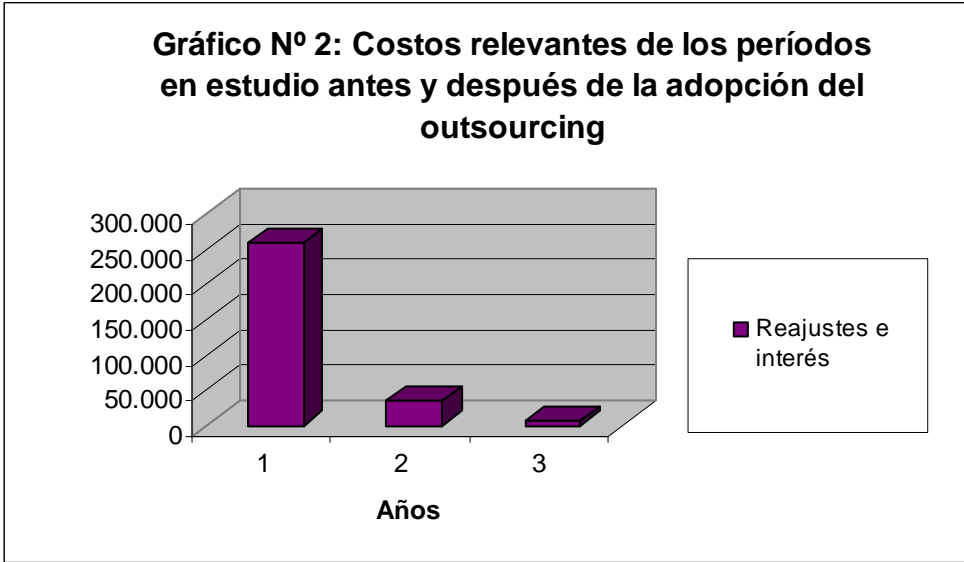
RESULTADOS Y DISCUSIÓN



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N° 1 se aprecia que 6 personas son profesionales, 5 tienen formación técnica y 15 personas no poseen estudios comprobables.

Al respecto se podría señalar que más del 50% de los trabajadores de las diferentes áreas de la empresa no tienen estudios comprobables, el oficio se adquirió a través de la experiencia, esto se origina por el rubro al cual pertenece la empresa. Dentro del porcentaje nos encontramos con los trabajadores en terreno, como carpinteros, albañiles, estucadores, gasfiter, electricistas, pintores, etc. En relación con el outsourcing al tener éste antecedente se hace necesario externalizar los servicios secundarios debido a la poca especialización que tienen los trabajadores para poder derivar los trámites de tipo financiero.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N° 2 se observa que en el primer año el monto cancelado por concepto de multas, reajustes e intereses asciende a \$ 258.630 período en el cual no existe outsourcing financiero. En cambio a partir del segundo y tercer año, cuando se incorpora el outsourcing financiero, el monto anual pagado por multas, reajustes e intereses es de \$ 34.732 y \$ 7.563 respectivamente.

Tabla N° 1: Área Externalizada

Área Externalizada	ANTES	DESPUES
GESTION		
ADMINISTRATIVA/COMERCIAL		
FINANCIERO/CONTABLE/TRIBUTARIA		X
TESORERIA/FLUJO DE CAJA		

Fuente: Elaboración propia.

En Tabla N° 1 se muestra que el área externalizada es Financiera/contable/tributaria.

El resultado estaría indicando que a juicio de los directivos el área financiero/contable/tributaria, seria la única área que externalizaría ya que bajo el criterio de los directivos las demás áreas expuestas son actividades primarias de alta importancia y flujo de efectivo.

Tabla Nº 2: Tabla resumen de encuesta GPS Ltda.

Empresas Variable	SIN OUTSOURCING	CON OUTSOURCING
V. 1.	Responsabilidad Limitada	Responsabilidad Limitada
V. 2.	26	26
V. 3.	Centralizada	Descentralizada
V. 4.	Sin Software	Con Software
V. 5.	Dueños	Asesores Externos
V. 6.	Todas las anteriores	Todas las anteriores
V. 7./ V. 8.	1 año	4 años
V. 9.	Ninguna	Financiero/Contables/Tributario
V. 10.	Ninguna	Todas las anteriores

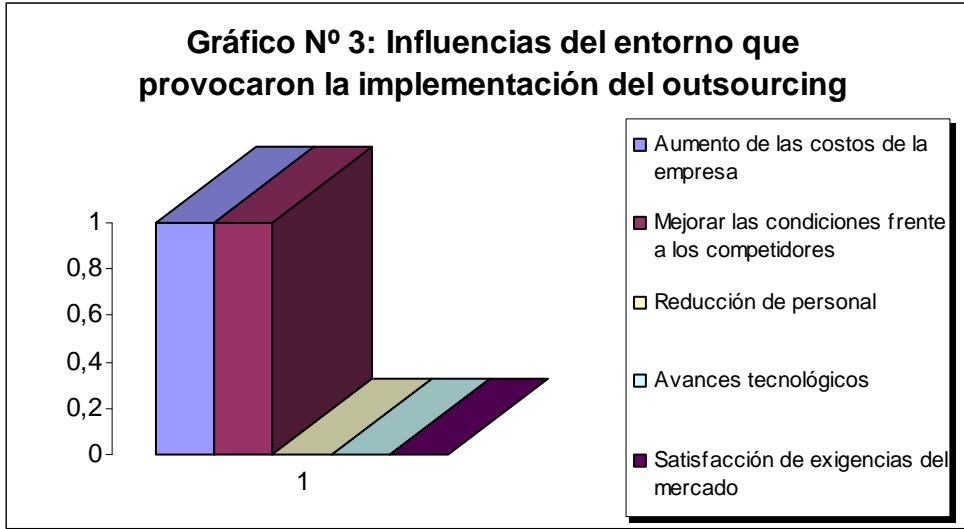
Fuente: Elaboración propia.

Nomenclatura:

- V.1. : Tipo de organización
- V. 2. : Personal de la organización
- V. 3. : Estructura organizacional
- V. 4. : Tecnología aplicada a sistemas de contabilidad
- V. 5. : Quienes realizan las gestiones financieras
- V. 6. : Por qué surgió la necesidad de externalizar
- V. 7. : Antigüedad de la empresa
- V. 8. : Desde cuando externalizó
- V. 9. : Áreas externalizar
- V. 10. : Resultados esperados

En Tabla N° 2 se muestra a la empresa GPS Ltda., en sus dos versiones sin y con la adopción del outsourcing mostrando los resultados dentro de las 10 variables elegidas.

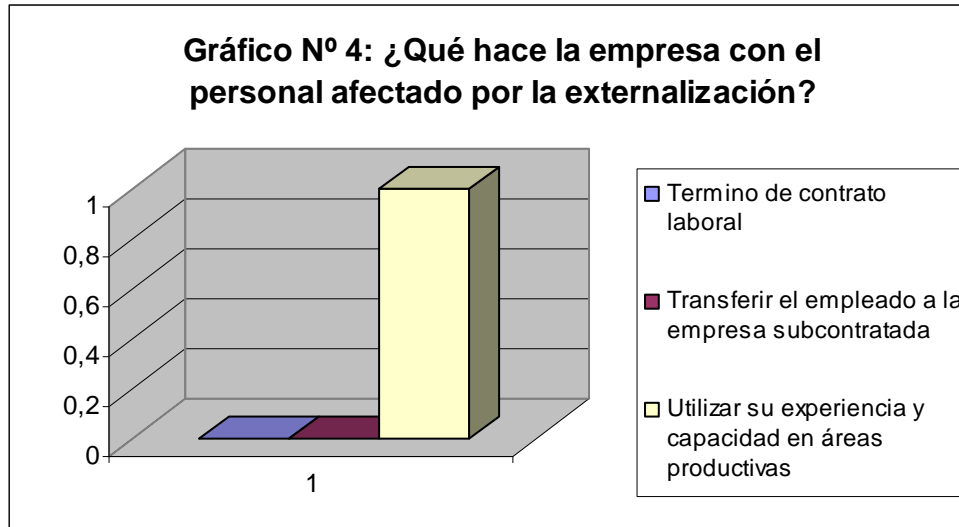
Al respecto se podría indicar que las principales variables antes y después del outsourcing financiero están en la V. 3., V. 4., V. 5., V. 7., V. 8., V. 9., V. 10. y aportarían al conocimiento jurídico, de infraestructura y de ideales de la empresa seleccionada, o sea, encontramos a una organización descentralizada, con la implementación de un software contable, externalizando parte de sus actividades secundarias y esperando la responsabilidad, confiabilidad, asesoría oportuna y competente a un bajo costo de parte de sus asesores externos.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N° 3 se observa que dentro de las cinco alternativas de respuesta, las dos elegidas fueron; aumento de los costos de la empresa y mejorar las condiciones frente a los competidores.

De lo anterior se podría señalar que las razones fundamentales que tuvo la empresa seleccionada, como muestra, para implementar el outsourcing es mejorar la rentabilidad y posesionarse dentro de las empresas mas cotizadas de su rubro transformándose en una empresa competitiva.



Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico N° 4 se aprecia que la empresa reubica a los trabajadores afectados por la externalización.

Por lo anterior, se podría señalar que la empresa quiere aumentar su rentabilidad con la adopción del outsourcing, pero sin afectar a sus trabajadores, reubicándolos en las tareas primarias, de índole productivo.

Tabla N° 3: Comparación de costos implementando el departamento contable versus externalización de outsourcing.

Items	Implementación 1er año	Adopción del outsourcing
Computadores	500.000	
Software Contable	3.350.000	
Acondicionamiento de espacio y mobiliario	850.000	
Personal especializado	650.000	
Servicio contratado		1.440.000
Total	5.350.000	1.440.000

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla N° 3 se observa los diferentes valores presupuestados en la adquisición de activo fijo, acondicionamiento del espacio físico y la contratación de personal especializado en la materia.

De lo anterior, se podría señalar que con los presupuestos obtenidos la alternativa de externalizar los servicios financieros contables se torna más conveniente que adecuar un departamento contable dentro de la organización, ya que si bien es cierto la adquisición de activo fijo y el acondicionamiento del espacio físico se realiza una sola vez dentro del horizonte temporal en estudio se obtiene un ahorro cuantificable de \$ 3.910.000, lo que se traduce en una reducción de costos. Cabe señalar, que en materia de tecnologías de información la renovación es cada tres años.

CONCLUSION

De la presente tesis se puede concluir lo siguiente:

1.- La cuantificación de los efectos económicos que se produce por la adopción del outsourcing han sido positivos a través del horizonte de tiempo en estudio, debido a la eficiencia administrativa que se ha logrado en la organización, lo que ha permitido hacerla más flexible y descentralizada.

2.- Según los resultados del estudio, se puede señalar que a través del tiempo el comportamiento de los costos se ha modificado, siendo los más relevantes la inclusión de los gastos por outsourcing en el segundo año y el decrecimiento notorio de multas, reajustes e intereses después de la adopción, ya que existe un apoyo profesional frente a los procesos de cálculo y fiscalización, puntualidad en las fechas en que se deben realizar los distintos pagos fiscales y asesoramiento financiero contable.

3.- El impulso de implementar el outsourcing fue generado por las ganas de aumentar la rentabilidad económica y financiera, pero sin dejar a sus trabajadores desempleados, reubicándolos en otro puesto al momento de externalizar.

4.- Del estudio realizado y debido al rubro de la empresa, se aprecia que el 50% de sus trabajadores no poseen estudios profesionales, los conocimientos en lo que al sector de la construcción se refiere, fueron adquiridos a través de la experiencia laboral que fue desarrollada con los años, esta situación no afecta a la empresa en el desarrollo de sus actividades desde el punto de vista operativo. No obstante lo anterior, si afectaría a las actividades administrativas, debido a que la empresa no cuenta con personal idóneo para realizar este tipo de actividades, esta situación es motivo fundamental para implementar el sistema de outsourcing en el ámbito financiero.

5.- Otro motivo para la adopción del outsourcing financiero, es la importante reducción de costos en el corto y largo plazo, ya que la contratación externa de este servicio permite ahorro en personal administrativo, en acondicionamiento de espacio físico, adquisición de activos e implementación de software contable.

En resumen, el outsourcing es una herramienta que permite lograr una eficiencia en el manejo de información para la toma de decisiones, lo que se logra a través de la asesoría, apoyo e informes entregados en forma exacta y oportuna.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Alvarado, A.; Spolmann, S. (2009), Tesis "Análisis de competencia del sector de la construcción chilenos y sus procesos de licitación pública de contratos de obras: estructura, agentes y prácticas", Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.
- 2.- Anónimo, Subcontratación (n. d.), definiciones, <http://es.wikipedia.org/wiki/Subcontratación>.
- 3.- Arancibia M., Rochefort N., (2010), Tesis "Outsourcing", Universidad Mayor, facultad de Ingeniería, <http://www.buenastareas.com/ensayos/Outsourcing/2066824.html>.
- 4.- Arce M. C. (2000), Tesis "Outsourcing, Beneficios de su aplicación a las empresas". Universidad Tecnológica de Santiago, República Dominicana.
- 5.- Banco Central de Chile (2011), Estadísticas de Mercado, gráficos, <http://www.bcentral.cl/siete/secure/cuadros/arboles.aspx>.
- 6.- Banco Central de Chile (2008), Memoria Anual.
- 7.- Banco Central de Chile (2009) Memoria Anual.
- 8.- Banco Central de Chile (2010) Memoria Anual.
- 9.- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2011, Anuario Estadístico Regional, Región de Valparaíso, Chile.
- 10.- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2011, Boletín Informativo del Instituto Nacional de Estadísticas, Región de Valparaíso, Chile.
- 11.- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2011, Encuesta Nacional de empleo Nacional de Estadísticas, Región de Valparaíso, Chile.

12.- Lara P.; Martínez J. (2001), Tesis "Outsourcing Documental: organización del futuro". Universidad de Granada, España.

13.- Price Water House (2010), Outsourcing, publicación en página corporativa, <http://www.pwc.com/co/es/outsourcing/index.jhtml>.

14.- Pura M. A. (2002), Tesis" Outsourcing, estrategia empresarial del presente y futuro". Universidad Tecnológica de Santiago, República Dominicana.

15.- Rothery B .; Robertson I. (1997), "OUTSOURCING". La subcontratación. Editora Limusa, 2da edición.

16.- Stecher O. (2010), Iniciativa de reducción de costos adoptadas por las empresas, publicación en página corporativa, http://www.deloitte.com/print/es_NI/ni/prensa/deloitte-en.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTARIA

1.- Reyes J. (2010/2011), Guía de Apoyo Metodológico. Auditoría, Universidad de Valparaíso, Chile.

ANEXO N° 1

GLOSARIO

- **Actividades primarias:** Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio posventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias: Logística Interna, Logística Externa, operaciones, mercadotecnia y ventas, servicios.
- **Actividades secundarias:** Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas: 'actividades secundarias': Abastecimiento, infraestructura de la organización (planificación, contabilidad y finanzas), Recursos humanos y desarrollo de tecnología.
- **IMACON:** Índice Mensual de la Construcción, instrumento de medición que sirve para calcular la variación experimentada mensualmente obtenidos en la construcción teniendo en cuenta sub-componentes como permisos de edificación, empleo sectorial, ventas de proveedores, compra y despacho de materiales.
- **IMACEC:** Índice Mensual de la Actividad Económica, instrumento que mide la actividad económica a nivel país, para ello utiliza factores como la demanda interna de productos.

ANEXO N° 2

ENCUESTA

El resultado de las variables expuestas en la tabla N° 1 se obtuvo mediante entrevista en terreno y por llamadas telefónicas con los dueños de la empresa:

1.- ¿Cuál es su organización empresarial actualmente?

- Sociedad Anónima
- Responsabilidad Limitada
- Individual de responsabilidad limitada
- Otras

Si su respuesta es otra fundamente.....

2.- ¿Su organización empresarial cambio tras adoptar el outsourcing financiero/contable?

- SI
- NO

Si su respuesta es **SI** fundamente.....

3.- ¿Con cuanto personal cuenta la organización actualmente?

- 2 N° de personal Directivo
- 1 N° de personal Administrativo
- 23 N° de personal de la obra

4.- ¿Hubo algún cambio en el número de personas contratadas tras la adopción del outsourcing financiero/contable?

- SI
- NO

Si su respuesta es **SI** fundamente.....

5.- ¿Cuál es su estructura organizacional actualmente?

- Descentralizada
- Centralizada

6.- ¿Cambio su estructura tras la adopción del outsourcing financiero/contable?

SI

NO

Si su respuesta es SI fundamenta; la estructura de la empresa era mas bien centralizada antes de la externalización ya que todas éstas tareas de tipo financiero/contable sobre caían en mi. (Hernán García)

7.- ¿Posee tecnología aplicada a sistemas de contabilidad actualmente?

No posee software contable

Posee Software contable

8.- ¿Implementaron tecnologías mas avanzadas tras la adopción del outsourcing financiero/contable?

SI

NO

Si su respuesta es SI fundamenta; la empresa que nos presta la asesoría nos recomendó y facilitó un sistema contable básico que nos permite un adecuado registro y control de las transacciones realizadas que además al equipo externo le resulta mas adecuado y fácil revisar y sintetizar la información.

9.- ¿Quiénes son las personas que realizan las gestiones financieras actualmente?

Dueños/Gerentes de la empresa

Personal Encargada para ello

Otros

Si su respuesta es otros fundamenta; Asesores externos

10.- ¿Eran otras personas quienes se encargaban de éstas tareas antes de la externalización?

Dueños/Gerentes de la empresa

Personal Encargada para ello

Otros

11.- ¿Desde cuando funciona la empresa?

- Menos de 1 años
- 1 año
- 2 años
- 3 años
- 4 años y más

Si su respuesta es 4 años y más fundamente: la empresa lleva 4 años en funcionamiento.

12.- ¿Desde cuando la empresa decidió externalizar sus actividades de apoyo?

- Menos de 1 años
- 1 año
- 2 años
- 3 años
- 4 años y más

11.- ¿Por qué surgió la necesidad de externalizar?

- Exceso de trabajo
- Falta de experticie
- Costos elevados
- Todas las anteriores
- Otra

12.- ¿Qué áreas externalizaría y porqué?

- Gerencial
- Administrativa/Comercial
- Obras y Construcción
- Financiero/contable/tributario

Fundamente: Las tareas Gerenciales no las externalizaría porque me corresponden a mí y mi socio verlas. Las de Obras y Construcción tampoco porque es el alma de mi empresa.

Las otras dos no tendría problemas porque para mi representan actividades secundarias y que para mi son relativamente desconocidas.

13.- ¿Qué espera lograr con la contratación de outsourcing?

- Asesoría y reducción de costos
- Respuesta indebida y de calidad
- Responsabilidad y confianza
- Todas las anteriores

14.- ¿Qué influencias del entorno provocaron la implementación del outsourcing en su empresa?

- Aumento de los costos de la empresa
- Mejorar las condiciones frente a los competidores
- Reducción del personal
- Avances tecnológicos
- Satisfacer las exigencias del mercado

15.- ¿Qué hace la empresa con el personal que se ve afectado por la externalización de los servicios?

- Terminación del contrato laboral
- Transferir el empleado a la empresa subcontratada
- Utilizar su experiencia y capacidad en áreas productivas de la empresa

ANEXO N° 3

ANEXO N° 4

ANEXO N° 5