



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE ECONOMIA Y NEGOCIOS  
ESCUELA DE ECONOMIA Y ADMINISTRACIÓN

**“ANÁLISIS ECONÓMICO Y ESTRATÉGICO EN LA  
SUBCONTRATACIÓN DEL SERVICIO DE ATENCIÓN  
COMERCIAL DE SUCURSALES PARA EMPRESAS DE  
SERVICIOS BÁSICOS”**

SEMINARIO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL  
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN

Profesor Guía: Reinaldo Sapag Chain

Autores:

Félix Allende Cornejo

Gonzalo Reyes Vega

Claudio Saldías Günther

Santiago de Chile, Diciembre 2006

Luego de este trabajo no podemos olvidarnos de agradecer a nuestro Profesor Reinaldo Sapag por su constante apoyo y entrega de conocimientos durante nuestra formación universitaria. Además, nuestros sinceros agradecimientos a Jose, Rodrigo y Margarita por su buena disposición y constante ayuda.

## **INDICE**

Resumen ejecutivo .....	6
Introducción .....	8
CAPITULO I "DESCRIPCION Y METODOLOGIA" .....	10
1.1 Descripción del Proyecto.....	10
1.1.1. Principales conceptos.....	10
1.1.2. Antecedentes sobre Oficinas Comerciales .....	14
1.1.3. Objetivo Principal.....	17
1.2 Metodología .....	18
1.2.1. Etapa Informativa .....	18
1.2.2. Etapa Analítica .....	19
1.2.3. Etapa Resolutiva .....	20
CAPITULO II "SITUACIÓN ACTUAL" .....	21
2.1 Diagnóstico Situación Actual .....	21
2.1.1. Clima Laboral .....	21
2.1.2. Análisis del Modelo de Incentivos .....	27
2.1.3. Análisis Legal y Contractual.....	32
2.1.4. Análisis FODA .....	35
2.1.5. Análisis Operativo.....	38
2.1.6. Estudio de Mercado.....	43
2.1.7. Estudio Técnico .....	44
2.1.8. Estudio Organizacional.....	49
2.1.9. Estudio Económico .....	51
2.2 Benchmarking .....	53
2.2.1. Diferencias entre empresas de servicios básicos .....	54
CAPITULO III "DEFINICIÓN DE ESCENARIOS Y MECANISMOS DE OPERACIÓN" .....	61
3.1 Definición de Mecanismos de Operación .....	61
3.1.1. Determinación del Costo de Capital.....	61
3.2 Definición de Escenarios.....	65

3.3	Análisis situación sin Proyecto (Situación Actual).....	66
3.3.1.	Estimaciones de demanda.....	66
3.3.2.	Personal .....	68
3.3.3.	Organización y Gestión de Oficinas .....	70
3.3.4.	Equipamiento.....	70
3.3.5.	Instalaciones.....	72
3.4	Análisis con Proyecto 1: “Reducción de Supervisores”.....	75
3.4.1.	Personal .....	75
3.4.2.	Organización y Gestión de Oficinas .....	76
3.5	Análisis con Proyecto 2: “Potenciamiento de Ventas y Remuneraciones” .....	79
3.5.1.	Personal .....	79
3.6	Análisis con Proyecto 3: “Cambio en Política de Pagos a Contratista” .....	84
	CAPITULO IV "EMPRESA MODELO Y TARIFA EFICIENTE" .....	88
4.1	Definición del Modelo y Tarifa Eficiente.....	88
4.1.1.	Presentación del Modelo Eficiente.....	88
4.1.2.	Cambios con respecto a escenarios y Situación actual .....	88
4.1.3.	Estructura aproximada de costos para la empresa modelo.....	94
4.1.4.	Análisis de Sensibilidad Multidimensional.....	97
	CAPITULO V "CONCLUSIONES".....	99
5.1	Conclusiones .....	99
	CAPITULO VI BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS.....	103
6.1	Bibliografía .....	103
6.2	Anexos.....	105
6.2.1.	Estudio Clima Laboral.....	105
6.3	Tablas y Gráficos de empresa guía .....	136

## **INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES**

Tabla 2-1 “Grado de Motivación” .....	23
Tabla 2-2 “Oportunidades de Ascenso” .....	24
Tabla 2-3 “Grado de Capacitación” .....	25
Tabla 2-4 “Nivel de Infraestructura” .....	26
Tabla 2-5 “Sistemas de Incentivos” .....	30
Tabla 2-6 “Flujo grama esquemático de Oficinas Comerciales” .....	42
Tabla 2-7 ” Organigrama empresa contratista” .....	50
Tabla 2.2-1 “Benchmarking” .....	60
Tabla 3-1 “Rentabilidad IGPA mensual” .....	62
Tabla 3-2 “Índice de precios al Consumidor” .....	63
Tabla 3-3 “Rentabilidad mensual Bono Banco Central” .....	64
Tabla 3-4 “Estimación de demanda” .....	66
Tabla 3-5 “Crecimiento de Clientes” .....	67
Tabla 3-6 “Estadísticas de Venta de Productos o Servicios” .....	67
Tabla 3-7 “Estadística Asistentes Comerciales” .....	67
Tabla 3-8 “Datos Asistentes Comerciales” .....	68
Tabla 3-9 “Datos Personal” .....	68
Tabla 3-10 “Remuneraciones Operacionales” .....	69
Tabla 3-11 “Remuneraciones Administrativas” .....	70
Tabla 3-12 “Equipamiento” .....	71
Tabla 3-13 “Otros Gastos de Oficina” .....	72
Tabla 3-14 “Flujo Situación Actual” .....	73
Tabla 3-15 “Indicadores Financieros Situación Actual” .....	74
Tabla 3-16 “Persona Proyecto 1” .....	75
Tabla 3-17 “Flujo de Caja Proyecto 1” .....	77
Tabla 3-18 “Puestos Organizacionales” .....	80
Tabla 3-19 “Diferencia de Comisiones” .....	80
Tabla 3-20 “Datos de Ingresos” .....	80
Tabla 3-21 “Flujo de Caja Proyecto 2” .....	82
Tabla 3-22 “Flujo de Caja Proyecto 3” .....	85

Tabla 3-23 “Escenarios de Política de Pagos” .....	86
Tabla 3-24 “Datos Proyecto 3” .....	87
Tabla 4-1 “Fuente de Ingresos de Contratista” .....	91
Tabla 4-2 “Tabla Comparativa de Proyectos” .....	92
Tabla 4-3 “Flujo de Caja de Empresa Eficiente” .....	93
Tabla 4-4 “Tabla comparativa Proyectos” .....	94
Tabla 4-5 “Distribución de Costos y Gastos sobre el Ingreso” .....	95
Tabla 4-6 “Distribución de Gastos en Personal” .....	96
Tabla 4-7 “Sensibilización Multidimensional” .....	98
Tabla 6.2-1 "Evolución de las ventas de productos o servicios (Servicio 1)" .....	136
Tabla 6.2-2" Proyección de ventas" .....	136
Tabla 6.2-3 "Estadística recaudaciones y gasto en Cargo Fijo" .....	137

## **Resumen ejecutivo**

Como primera tarea tuvimos el desafío de introducirnos a conocer el funcionamiento de esta peculiar Industria a partir de diversas fuentes, libros, entrevistas y todos aquellos canales que nos aportaran antecedentes importantes. Con esta información ya digerida, estructuramos y ordenamos ésta mediante diversos análisis de la situación actual, donde nos encontramos por ejemplo que ésta Industria es poco competitiva y que tiene varias fortalezas entre las cuales destaca el hecho de que es el único contacto directo con el cliente por lo cual puede ser aprovechado bastante mas allá de lo que se hace hoy en día. Además se vislumbran problemas en la gestión del Recurso Humano, una de las variables que muchas veces se dejan de lado a la hora de realizar el Outsourcing. Esto último fue corroborado mediante el estudio en terreno de la situación del clima laboral al cuál están enfrentados los trabajadores de una de las empresas de servicios básicos más grande de nuestro país. En el estudio se vislumbran problemas de incentivos, infraestructura, capacitación, entre otros. Además, se realizan diversos estudios para tener una visión mas acabada de la situación actual. Una vez lograda esta imagen actual, se realizan diversos cálculos y estimaciones numéricas con el fin de proponer alternativas al actual funcionamiento de las oficinas Comerciales. Se determina el Costo del Capital necesario, la tasa de descuento, los distintos escenarios y se incluyen varias mejoras como propuestas realizadas luego de observar la realidad tanto de éstas empresas como de otras del mismo sector. Todas estas mejoras son consideradas como posibles y necesarias si lo que se busca es mejorar la eficiencia y la calidad del servicio, pero normalmente hay restricciones presupuestarias y de tiempo que no nos permiten realizarlas todas a la vez. Por lo anterior, fueron tomadas por separado, representadas en tres posibles escenarios y cada uno de ellos se traduce en un flujo de caja que deriva en un valor para las variables VAN y TIR con las cuales poder comparara las distintas situaciones. En base a ciertos criterios, se escoge la mejor opción en nuestra opinión y se establecen criterios y recomendaciones para conseguir los objetivos planteados en éste estudio, por lo cual el lector deberá tomar en cuenta estos puntos antes de optar por una u otra alternativa. Sin embargo, hay que considerar siempre la existencia de otros escenarios posibles los cuales pueden ser variados pero no siempre tan aplicables a este tipo de Industria tan peculiar.

Además se muestra una tabla de sensibilización costos frente a los Ingresos de la Empresa Contratista la cuál consideramos como una ayuda de gran importancia para la sobrevivencia de la Contratista ante cambios en el entorno. Lo anterior debido a que en la actualidad dadas las condiciones establecidas en los contratos entre Principal y Contratista, ésta última muchas veces es la que tiene que asumir los cambios que se presenten en el entorno de forma tal que se cumpla con las condiciones establecidas entre ambas partes. Por lo tanto, esto repercute en la calidad del servicio entregado y además en el ambiente laboral de la misma ya que una de las válvulas de escape ante aumento de costos es la reducción de personal lo que crea inseguridad e incertidumbre en el personal.

Entre las principales conclusiones obtenidas en la investigación está el hecho de definir previamente a la externalización (outsourcing) algunos aspectos tales como: definición de cargos y sus respectivas responsabilidades, definir parámetros de calidad del servicio a entregar para poder controlar adecuadamente, definir en forma consecuente los esquemas de incentivos para cada trabajador, estandarizar la infraestructura en las distintas sucursales, entre otros. Además se mencionan importantes observaciones en relación a la estructura de incentivos y las mejoras en las remuneraciones para llegar a niveles de mercado o levemente sobre éstos.

## **Introducción**

La siguiente investigación es el fruto de un estudio acerca de la realidad chilena en relación a la Atención Comercial de las sucursales de empresas de servicios básicos tales como agua, luz, gas, entre otros. Como muchos, nos hemos dado cuenta que nuestra economía doméstica sigue en forma reiterada cada una de las tendencias que surgen en torno al Management a nivel mundial, entre ellas, el “Outsourcing”. Cada día son más las empresas que externalizan uno o la totalidad de sus procesos y servicios con el fin de lograr una mayor eficiencia y de esta forma poder estar en mejores condiciones para competir. Por lo anterior se hace necesario observar qué pasa en la realidad para contrastarla con la teoría y así poder así corregir cualquier detalle que se aleje de lo esperado. Por lo tanto, también es necesario establecer prototipos o modelos de un funcionamiento óptimo en cada tipo de negocio.

Sin embargo, existen algunas industrias como la de “Servicios Básicos” que no participan de una Industria competitiva, sino por el contrario son consideradas como Monopolio Natural. Por lo tanto, al no tener la necesidad de competir con el fin de sobrevivir en la Industria, muchas veces se deja de lado la búsqueda de la eficiencia en todo sentido y esto normalmente puede traducirse en la entrega de un servicio de mala calidad. Es por esto que se espera que esta investigación sea de gran utilidad para el estudio de este peculiar tipo de Industrias, que al no ser competitivas no se rigen bajo las mismas condiciones del juego que la gran mayoría que se encuentra en Industrias altamente competitivas, o a lo menos, Oligopólicas. Es necesario destacar, en relación a esto último, se considera como Empresas de Servicios Básicos sólo a aquellas que proveen de agua y luz a sus clientes. Sin embargo, para efectos del análisis también se considerarán en el presente trabajo otras empresas de servicios que no se encuentran catalogadas completamente como “Servicios Básicos” ni tampoco se encuentran dentro de Industrias Monopólicas, pero poseen oficinas comerciales y funcionamientos similares a las oficinas de la industria analizada en este estudio.

Entre otros objetivos se busca contribuir a que este tipo de empresas que optan por tercerizar, a resolver algunas disyuntivas, dentro de las que se encuentran algunas como: ¿Qué servicios ofrecer en las oficinas Comerciales?, ¿Es conveniente Tercerizar estos servicios?, ¿Qué tengo que considerar a la hora de entregarlo en manos de terceros?, ¿Qué problemas surgen en estos casos?, ¿Hacia donde apunta la tendencia actual?, ¿Cómo funcionan actualmente las oficinas comerciales?, ¿Qué aspectos se pueden mejorar para entregar un servicio de mejor calidad?, entre otras.

La invitación está hecha para que el lector del presente trabajo se introduzca un poco más en conocer como funcionan estas empresas y por lo tanto pueda tener una visión informada sobre este tema con el fin de poder aportar en algún momento hacia las mejores prácticas y el aumento en la calidad del servicio entregado por la marca de la empresa de servicio básico la cuál muchas veces no tiene una buena imagen en la mente del consumidor y como no participa en una industria competitiva, tampoco realiza mayores esfuerzos por mejorar cada día.

## **CAPITULO I "DESCRIPCION Y METODOLOGIA"**

### **1.1 Descripción del Proyecto**

#### **1.1.1. Principales conceptos**

A continuación se procederá a explicar y detallar los alcances de gran parte de los términos utilizados en la presente investigación, con el fin de asegurar su adecuada comprensión y evitar así posibles errores de comprensión. Entre los conceptos utilizados en la investigación están:

- Outsourcing

En Chile, este concepto tiene distintos sinónimos como: Tercerización, Externalización, ó simplemente Outsourcing. Según el libro “Análisis y Evaluación de Inversiones” se tiene distintas definiciones válidas para este concepto. Una de ellas describe el Outsourcing como *“Una modalidad de Operación que tiene como objetivo externalizar actividades que le permitan a la empresa optimizar la rentabilidad de la Inversión”*. Además menciona que estos proyectos se aplican a actividades limitadas en su contenido estratégico, es decir, que no están estrechamente relacionadas con el desarrollo principal del negocio y sus respectivos procesos.

Otra definición es la de los autores Loh y Venkatraman<sup>1</sup> que definen el Outsourcing como: “Comprometer un uso significativo de recursos, tecnológicos y/o humanos, externos a la jerarquía de la organización en la ejecución de algunas funciones propias de la empresa”

- Empresa Principal

En adelante se llamará “Empresa Principal” a la organización que entrega el servicio básico al cliente final. Esta puede tener las oficinas Comerciales en sus manos o por el contrario, dejarla en manos de una Empresa Contratista. Sin embargo,

---

<sup>1</sup> Citada de “Outsourcing, Control y Estrategia de Negocios”, autor Erich Frankhanel, Santiago 1997.

generalmente es la Empresa Principal la que aporta la marca que ve cada cliente que se acerca a una oficina Comercial.

- Empresa Contratista

Según la Dirección del Trabajo en Chile, se define como contratista a *“toda persona natural o jurídica que, mediante un contrato, ejecuta para un tercero dueño de una obra, empresa o faena, labores de ejecución o prestaciones de servicios mediante un precio convenido, contratándose para ellos los trabajadores<sup>2</sup>”*. Otra definición de esta palabra según la RAE (Real Academia de la Lengua Española) es *“persona que por contrata ejecuta una obra material o está encargada de un servicio para el gobierno, para una corporación o para un particular”*. A su vez se define la palabra contrata como *“un contrato que se hace con el gobierno, con una corporación ó con un particular, para ejecutar una obra material o prestar servicio por precio o precios determinados”*.

- Empresa Sub-Contratista

Según el libro “Derecho de las Relaciones Laborales”, el término sub-contratista corresponde a *“persona natural o jurídica que efectúa una obra o servicio a un contratista<sup>3</sup>”*.

- Eficiencia

Una situación económica es eficiente en el sentido de Pareto, si no es posible mejorar el bienestar de una persona sin empeorar el de alguna otra.<sup>4</sup>

- Capital de trabajo

Según algunos autores, el Capital de Trabajo<sup>5</sup> se define como la inversión necesaria para la operación normal y eficiente de un ciclo productivo. Es una inversión de largo plazo ya que asegura la operación del negocio en el tiempo. Entre los factores

---

<sup>2</sup> “Derecho de las Relaciones Laborales”/ Francisco Walker Errázuriz/ Editorial Universitaria/Primera Edición año 2002/Capítulo 3, Novena Parte, Págs 417-430

<sup>3</sup> IDEM

<sup>4</sup>“Microeconomía Intermedia, un enfoque actual”/ Hal R. Varian/ University of California, Berkeley/5ª Edición año 1999/Capítulo 16, Págs 311-313.

<sup>5</sup> Apuntes cátedra Preparación y Evaluación de Proyectos, Profesor Reinaldo Sapag, año 2005

que determinan el capital de trabajo están: Demanda, precio de los insumos, crédito proveedor, crédito cliente, tiempo de producción, escasez de insumos, economías de escala, distancias y transportes, entre otros.

- Costo de Capital

Se entiende como Costo de Capital (ó Tasa de descuento) a la rentabilidad que el inversionista le exige a la Inversión por renunciar a un uso alternativo de esos recursos.

- Monopolio

Se define el Monopolio<sup>6</sup> como la estructura de la Industria en la que hay una sola empresa. Cuando ocurre esto, es muy improbable que ésta considere dado el precio. Se dará cuenta que puede influir en el y elegirá el nivel de precios y de producción que maximice sus beneficios globales. Cuando una empresa tiene costos fijos grandes y costos marginales muy bajos, puede constituir un Monopolio Natural y normalmente está regulado por el Estado. Este tipo de situación surge frecuentemente en los servicios públicos.

- Servicio

Según las normas ISO 9000, un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible. La prestación de un servicio puede implicar, por ejemplo:

- Una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un automóvil)
- Una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar la devolución de los impuestos)

---

<sup>6</sup> “Microeconomía Intermedia, un enfoque actual”/ Hal R. Varian/ University of California, Berkeley/5ª Edición año 1999/Capítulo 24, págs 425-442.

- La entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento)
- La creación de una ambientación para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).

Dentro de los servicio no hay que olvidar tener en claro las 7 P que componen la definición de servicio: Producto, Precio, Promoción, Posición (ó Plaza), Personal, procesos y Pro-actividad del servicio al cliente. Además, se sabe que los servicios tienen las siguientes características:

- Un servicio se produce al momento de prestarlo.
- No se puede producir, inspeccionar o almacenar centralmente.
- No se puede demostrar o mandar por anticipado.
- No es tangible.
- La experiencia del servicio no se puede vender o traspasar a terceros.
- Un servicio no se puede revocar.
- La calidad del servicio se garantiza antes de la producción de éste.
- El servicio requiere interacción humana en algún grado.
- Las expectativas del receptor del servicio son parte integral de la satisfacción de éste.
- A mayor número de personas se deba encontrar durante la prestación del servicio, menor satisfacción.

- Empresa modelo

Definimos a una Empresa Modelo como “la empresa más eficiente que se puede construir con la tecnología disponible”.

### **1.1.2. Antecedentes sobre Oficinas Comerciales**

Actualmente los servicios que se entregan en las oficinas comerciales de empresas que suministran servicios básicos son principalmente: “Recaudación del pago de cuentas”, “Asistencia Comercial” (en lo referido a problemas relacionados directamente con el servicios ofrecidos, o relacionados a cobros, y negociación de convenios o repactaciones de saldos) y por último actúan también como “Puntos de Venta” de los servicios actualmente ofrecidos y de nuevos servicios o productos relacionados.

Durante los últimos años ha surgido en forma creciente a nivel mundial y por cierto en nuestro país la tercerización de servicios o Outsourcing que realizan las grandes y medianas empresas, incluidas entre ellas las que ofrecen servicios básicos, en distintos ámbitos de las firmas tanto a nivel operativo como administrativo, como una manera de reducir costos y profesionalizar servicios. Tanta ha sido la importancia de este hecho en el país, es que en este aspecto ha sido necesario modificar recientemente la legislación, a través de una normativa que comenzará aplicarse a partir de enero del próximo año.

Es importante mencionar también que estos cambios han surgido también a nivel latinoamericano en la empresas de servicios, en la medida que durante los últimos 20 años se han ido privatizando la mayoría de estas empresas que estuvieron por mucho tiempo bajo la administración del estado.

- **Nuevas Tendencias en la Industria**

Algunas de las áreas sujetas a subcontratación que han tenido una mayor importancia e impacto en las empresas de servicios han sido las asociadas a la relación con los clientes. De aquí surgen por ejemplo los Call Center, que han tenido un avance significativo en el país y en el mundo en el último tiempo. Dentro de este aspecto, también se incluyen el manejo de las oficinas comerciales por parte de terceros, ofreciendo los servicios de comercialización de servicios, recaudación de pagos y atención de asistencia comercial.

Uno de los puntos que ha tenido relevancia en este aspecto durante el último tiempo ha sido el impacto de la irrupción de los nuevos medios y sistemas de pago, como por ejemplo empresas dedicadas exclusivamente a la recaudación de terceras empresas. Un claro ejemplo de esto en nuestro país son las empresas Servipag y Sencillito, las cuales han permitido descentralizar y ampliar de gran forma la cobertura ofrecida para el pago de cuentas a los clientes. Finalmente, el avance de Internet y su explosiva penetración han permitido a los clientes de servicios contar con una nueva y cómoda forma de pago cada vez más segura y confiable.

Con respecto a los cambios esperados que pudieran afectar tanto el comportamiento de las personas como los de la industria se puede decir que, si bien son inciertos, se puede proyectar hacia que dirección apuntan. Lo más probable es que debido a la disponibilidad de tiempo (que cada vez es más escaso), las tecnologías de información faciliten la vida, incluso llegando a necesitar ir cada vez menos asistir a las oficinas comerciales para solucionar problemas.

Otro punto que es muy importante tener en cuenta es que los servicios entregados por estas empresas se encuentran en directa relación con los cambios en las costumbres de la gente, como por ejemplo el aumento de pagos a través de Internet o el uso de los sistemas PAC (pago automático de cuentas), PET (pago electrónico de cuentas) o el Fono Pago, por lo tanto, para las empresas es un constante desafío el poder agregar valor a su producto ó servicio a través de las facilidades de pago que se pudieran generar.

- Oficinas Comerciales fuera de Chile

Así como existen diferencias entre países también existen diferencias entre los servicios entregados en cada uno de ellos, esto con respecto a las industrias relacionadas con servicios básicos. Si se compara las realidades entre distintos países, pueden existir diferencias tanto en el servicio mismo como en la forma en que se entrega. En ese sentido, en Perú últimamente ha habido una problemática relacionada con las conductas de pago de los consumidores, lo que afecta tanto a ellos mismos como a las empresas. El problema en si consiste en que muchos de los pagos

efectuados a empresas de servicios básicos se realizan a través de los bancos, impactando a estos en la capacidad instalada y por ende en el aumento de los costos de recaudación. El segundo impacto de este fenómeno viene por el lado de la calidad de servicio entregado por los bancos, ya que aumenta la complejidad y el nivel de atenciones que deben realizar, tanto para sus propios clientes como para los clientes de las otras compañías, en este caso las empresas de servicios básicos. Esto, según los bancos, ya no podría esperar más por lo que se empezaría a cobrar por el servicio a las empresas, lo que aumentaría de sobremano los costos por recaudación, dado esto, la pregunta es, ¿Quién asumirá este aumento de costos? ¿Los mismos clientes o la empresa? Para buscar una solución las empresas de servicios básicos han comenzado a buscar en conjunto otras formas de solucionar el problema, como por ejemplo permitir que en sus propias oficinas comerciales se puedan pagar cuentas de otras empresas de servicios básicos y además, por otro lado, se están analizando alianzas con supermercados, de manera de aumentar la cobertura sin invertir una cantidad de dinero demasiado importante, que afecte los costos por recaudación de la empresa.

Un problema en Perú y en muchos de los países subdesarrollados, es el nivel de morosidad que existe en el pago de las cuentas, que en Chile es del 20%. En este sentido muchas veces se deben redoblar esfuerzos por aumentar el porcentaje de pago de servicios y por mantener el ritmo de operación sin necesidad de recurrir a inversiones en capital de trabajo, lo que podría verse reflejado en el nivel de atención al cliente o por otro lado en el nivel de tarifas cobradas. En conclusión, factores como las costumbres de pago y el nivel de desarrollo de las industrias de apoyo podrían ser muy importantes en la percepción global del servicio entregado por las empresas, lo que muchas veces no es un factor que la empresa pueda manejar a su voluntad, sino muchas veces es una característica dada.

Un punto importante y que posee un impacto en el nivel de recaudación y en la tarifa cobrada al cliente final, es la cobertura de servicios básicos en cada país. Además, otro factor que impacta fuertemente lo anterior es la naturaleza de las empresas, es decir si esta en manos del estado o si es un agente privado. En el primer

caso, muchas veces los objetivos primordiales van por el lado social o de cobertura, en cambio las empresas privadas tienen un énfasis mucho más marcado en la rentabilidad, o más bien criterio marginalista que iguala el VAN a 0, de manera de asegurar una rentabilidad conocida y reglamentada a la empresa.

Como se puede ver existe un sin fin de factores que podrían influenciar en el desempeño de una empresa de servicios básicos, como se observó esto depende de las características que posea cada país además del comportamiento de los habitantes de estos. Es por eso que se torna muy importante poder proyectar algunos cambios que pudieran influenciar de gran manera el mercado de esta industria.

### **1.1.3. Objetivo Principal**

De acuerdo con la problemática planteada en la Introducción y como consecuencia de la recopilación de antecedentes, el objetivo principal consiste en generar una empresa modelo para las oficinas Comerciales de las empresas de Servicios Básicos. La anterior debe ser una especie de prototipo que considere los principales aspectos a considerar por cualquier empresa de “Servicio Básico” a la hora de decidir o analizar la posibilidad de Tercerizar sus oficinas Comerciales. Además, sirve como referencia para empresas que se encuentren en funcionamiento y estén constantemente en búsqueda de aumentar la eficiencia de la misma.

### **1.1.4. Objetivos Secundarios**

Para poder alcanzar el objetivo principal detallado anteriormente, es necesario tener en cuenta que se debe lograr objetivos específicos cuyo cumplimiento acerca de la mejor manera hacia el cumplimiento del objetivo Principal de estudio. Entre los Objetivos Secundarios se puede mencionar:

- Estimar Costos Asociados a una Oficina Comercial y sus implicancias
- Determinar Variables Relevantes
- Detectar posibles puntos de conflicto entre las partes (Principal / Contratista)

- Establecer niveles de flexibilidad de la estructura para poder adaptarla de mejor forma a cualquier empresa que pertenezca a la Industria

## **1.2 Metodología**

### **1.2.1. Etapa Informativa**

En la primera parte de la investigación se realizaron diversas prácticas con el fin de poder recopilar la información necesaria para iniciar el análisis de una manera informada y responsable. Para esto lo primero que se realizó fue realizar varias reuniones con el profesor guía con el objetivo de definir los caminos a seguir y ver la información con la cuál se contaba como base de estudio. A continuación, se recurre a diversas reuniones con personal de distintas empresas de la Industria desde las cuáles se obtiene valiosa información para ser analizada y procesada. Estas reuniones fueron tanto con empresa de carácter “Principal” como también “Contratistas” las cuales tienen visiones sumamente distintas acerca de los temas conversados ya que ambas realizan actividades complementarias que muchas veces tienen puntos comunes que provocan diversos conflictos entre ellos. Dentro de la información obtenida por parte de la empresa Principal y la Contratista se incluyen bases de licitaciones, contratos, estados financieros, antecedentes de distribución del personal, entre otros. Sin embargo, fue necesario también en ésta etapa revisar aspectos legales como Regulaciones y Leyes relacionadas con el tema de las empresas Contratistas. Luego se procede a realizar una revisión del material Teórico asociado a estos temas con el fin de poder contar con un adecuado apoyo académico. Sin embargo, no conforme aún con esto, se revisó numerosos apuntes, estudios y documentos recopilados mediante Internet asociados al tema para poder tener distintas aristas sobre las cuales trabajar. Finalmente con toda la información anterior recibida, se considero que era necesario realizar una nueva recopilación, pero esta vez al nivel que es afectado en forma más directa. Es decir, se estimó necesario saber la opinión y los comentarios de los trabajadores de las empresas contratistas los cuales son los que finalmente tienen el contacto con el cliente y son beneficiados o perjudicados con cada una de las políticas y decisiones tomadas tanto por el Principal como por el Contratista.

### **1.2.2. Etapa Analítica**

En esta parte del trabajo la parte analítica cobra vital importancia ya que no toda la información recopilada viene lista para su uso, sino que muchas veces hay que hacer proyecciones y estimaciones numéricas en base a ciertos criterios definidos en este trabajo. Además, se establecen los lineamientos para realizar el trabajo de las encuestas de Clima Laboral así como también se trabaja en terreno aplicando esta última. Además, se buscan estudios relacionados con el mismo tema para corroborar los resultados obtenidos por el estudio en terreno (oficinas sucursales de una empresa de servicios públicos).

En ésta etapa también se dan a conocer los principales resultados obtenidos en la encuesta de Clima Laboral a los responsables de cada una de las oficinas encuestadas (Jefes de Local, Contratistas, etc.). Lo anterior tiene como finalidad conocer principalmente las opiniones de los jefes de cada local sobre las principales conclusiones obtenidas en el estudio, saber que piensan de las diferencias entre las distintas oficinas comerciales y finalmente comunicar a simples rasgos las principales observaciones detectadas con el fin de obtener feedback de su parte.

Tomando en cuenta las diferencias entre las oficinas comerciales de distintas empresas de Servicios, se hace necesario plantear la evaluación económica de la empresa modelo tomando en cuenta distintos escenarios tales como: variación en las formas de pago, variación en el tamaño de las oficinas, cobertura de las oficinas, tipo de servicios entregados, etc. Por consiguiente, en esta parte se explica el funcionamiento de la empresa modelo y se definen estos distintos escenarios explicando en forma detallada cada uno de los supuestos que hay de detrás de ellos.

Posteriormente, se debe incluir no sólo la información escrita sino también relacionar todo lo que se tenía escrito con las diversas entrevistas y opiniones obtenidas de parte del personal de las distintas oficinas comerciales visitadas para la entrevista.

### **1.2.3. Etapa Resolutiva**

Finalmente, en esta parte la idea es principalmente tomar decisiones y proponer los principales lineamientos en torno a los objetivos planteados. Se deben tomar en cuenta no sólo los antecedentes numéricos sino también tener presente todos aquellos elementos teóricos y prácticos con el fin de proponer alguna recomendación responsable. Es así como al momento de elegir, no hay que olvidar que la existencia de una empresa modelo se explica principalmente por la constante búsqueda de deficiencias por parte de organismos reguladores que intervienen en casos de existir Monopolios Naturales como los existentes en este trabajo, y por lo tanto, no siempre la teoría es tan cercana a la realidad ante lo cual se debe tener claro que este trabajo sólo busca aportar en ese sentido y no pretende ser la única alternativa válida ni menos la verdad absoluta en torno al tema. Para la toma de una decisión final se incluyen aspectos cualitativos como cuantitativos así como también la factibilidad de encontrar soluciones a los distintos problemas encontrados a lo largo de la investigación y que en su mayoría fueron reflejados en el estudio de Clima Laboral realizado a una empresa Real del tipo estudiado. Por lo tanto no sólo se concluye con la propuesta final idealizada mediante una empresa modelo sino también está acompañada esta decisión con propuestas y recomendaciones a considerar por el lector de este interesante estudio.

## **CAPITULO II "SITUACIÓN ACTUAL"**

### **2.1 Diagnóstico Situación Actual**

En éste Capítulo se intenta determinar con el mayor grado de precisión posible todos los aspectos relevantes en el funcionamiento de una empresa que tenga en manos de Contratistas el Área Comercial. Para esto se realizarán distintos tipos de análisis tanto a nivel teórico como práctico que permitan conocer hoy la realidad de éste tipo de empresas en nuestro país con el fin de poder proponer cambios y recomendaciones que se traduzcan en mejoras del funcionamiento de las mismas.

Antes de comenzar con al situación actual es necesario explicitar mejor algunos temas relacionados con la boleta de garantía y el horizonte de evaluación del proyecto. Con respecto al primero, en estos momentos la empresa que nos servirá de guía exige una boleta de garantía que asciende a 1,5 meses de facturación, lo que impactará en la estimación del capital de trabajo que se necesita para el funcionamiento de la contratista. Pasando al siguiente punto, dado que la duración promedio de los contratos con las empresas contratistas es 5 años, se tomó este como el horizonte de evaluación de los escenarios y de la empresa modelo. De aquí en adelante estas variables, tanto para los escenarios como para la generación de la empresa modelo eficiente, se tomaran como dadas.

En adelante, para realizar este análisis se tomarán en cuenta datos reales de una empresa Nacional de Servicios Básicos para luego a partir de éstos (y la investigación del funcionamiento de la Industria) se puedan establecer parámetros y recomendaciones aplicables a todas las empresas y no sólo a este caso en particular.

#### **2.1.1. Clima Laboral**

Para poder visualizar de mejor manera el ambiente en el cual se desempeñaban los empleados se confeccionó una encuesta con el fin de obtener información, de manera directa y de primera fuente, en las oficinas comerciales de una empresa de servicios básicos elegida por su tamaño y relevancia y por el acceso a la información

que se poseía. Si bien podrían existir algunas diferencias entre todas las demás, se considera que es esta servirá al menos como un Proxy de la situación que enfrentarían las empresas al momento de externalizar el tipo de actividades estudiado en el trabajo. Es por eso que se debe tomar en cuenta la diversidad dentro de la industria, de manera de no cometer errores de apreciación y enfoque, en el momento en que se desee generalizar.

La encuesta de clima laboral fue realizada de forma directa, en donde los empleados por medio de notas calificaban atributos como la motivación, grado de reconocimiento, clima laboral entre empleados, responsabilidad en el puesto, carga de trabajo, comunicación con al empresa, instalaciones, etc.

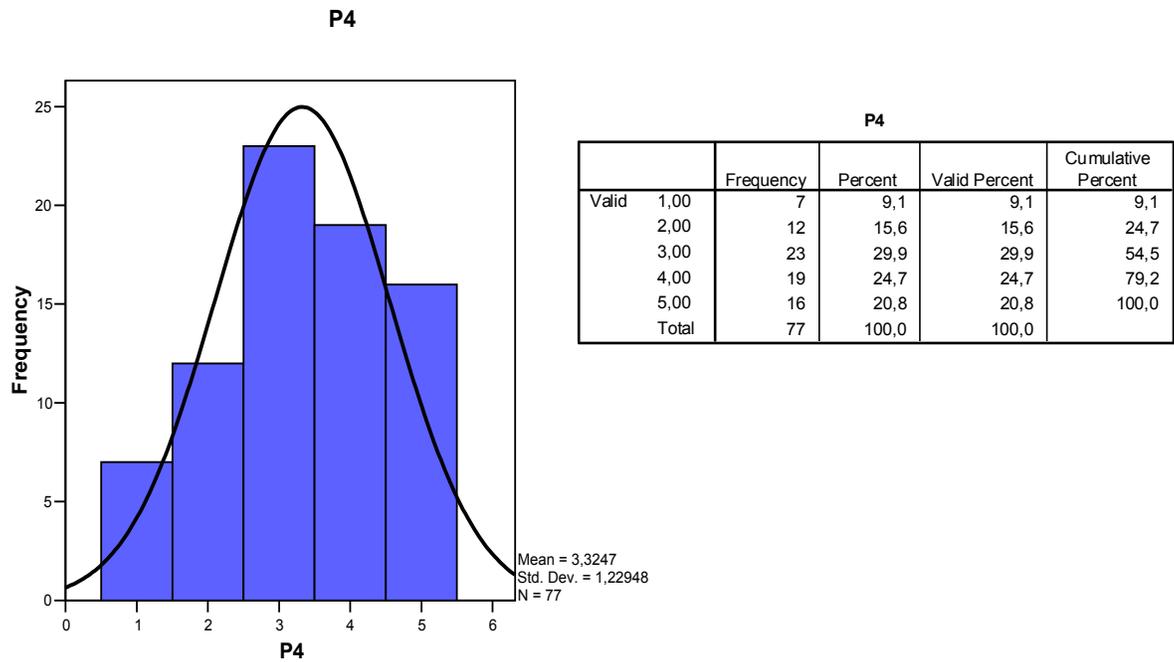
Antes de la etapa de análisis, es necesario tomar en cuenta algunos puntos importantes que podrían influir en el análisis de las respuestas. Primero, la forma en que se ubican las personas podría influir tanto en la calidad como el número de interacciones entre personas, lo que podría influir en el contexto del ambiente, así como también el estado de las instalaciones podría afectar al clima laboral, básicamente por medio de la motivación y la predisposición hacia el trabajo. Por último, el estilo de administración tanto de supervisores como de jefes, es uno de los principales determinantes del clima así como el grado de responsabilidad y carga de trabajo al que esta sometido el empleado.

Dentro de las observaciones más importantes se encuentran aspectos relacionados con la relación entre empleados y la motivación de estos. En general la gente solo trabaja por el dinero y solo muy pocos se mostraron contentos de realizar su trabajo, por lo que en general la causa de alegría estaba dada por la camaradería y buenas relaciones que se mantenían entre los compañeros de trabajo más directos, es decir, personas del mismo cargo.

Una de las preguntas realizadas fue evaluar en una escala de 1 a 5 (“Muy Alto” a “Muy Bajo” respectivamente) el Grado de Motivación que sentían como empleados de

la Empresa Contratista. Entre los resultados obtenidos se puede decir que el 45,5% de las respuestas se encuentran entre los niveles 4 y 5 (“Bajo” y “Muy Bajo”).

**Tabla 2-1 “Grado de Motivación”**

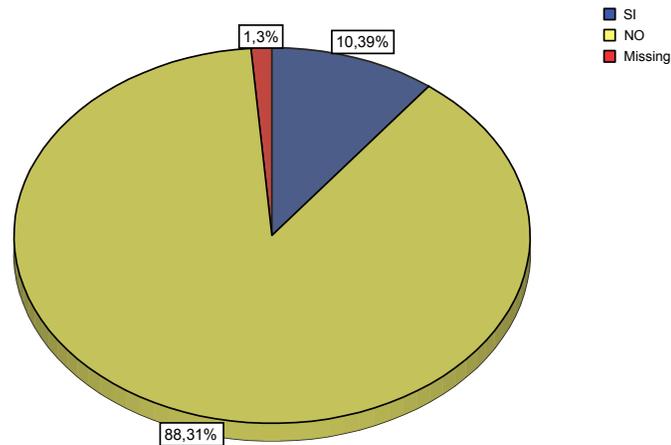


Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a lo anterior se realizó otra pregunta, se consultó sobre la existencia de oportunidades de ascenso dentro de la empresa, donde más del 88 % de los encuestados declararon que no existen mayores posibilidades de desarrollo dentro de la empresa.

**Tabla 2-2 “Oportunidades de Ascenso”**

¿Existe la oportunidad de ascender y/o hacer carrera en la empresa?



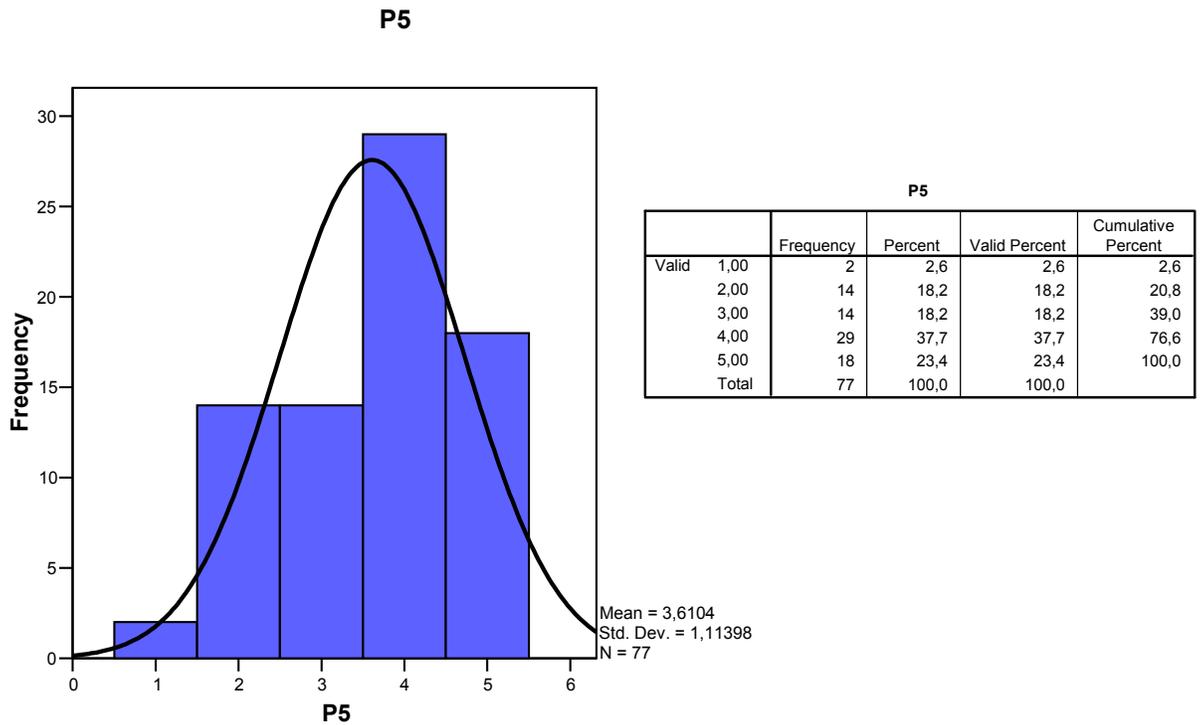
Fuente: Elaboración Propia

También se encontró una correlación positiva importante entre el grado de reconocimiento y la motivación, lo que viene a reafirmar la importancia que tienen los jefes directos en el desempeño final de los empleados, esto considerando que pudieran existir formas de reconocimiento tanto monetarias como no monetarias. Es en estas últimas donde se encuentra la mayor diferencia entre oficinas, básicamente por la diferencia que existe entre estilos administrativos.

Otro aspecto fundamental se basa en las instancias que existen para que los empleados interactúen entre si fuera del ambiente laboral, lo que en la encuesta fue evaluado como algo muy relevante pero casi inexistente en estos momentos. En este sentido surgen interrogantes como ¿Qué ocurriría si se hicieran instancias para que esto ocurriera?, ¿Cómo impactaría realmente en el clima laboral? Sin duda seria interesante ver como impactan estas actividades de manera real en la relación entre empleados.

Otro factor que impacta directamente en la motivación es el grado de capacitación que el empleado recibe, lo que en la empresa encuestada fue evaluado de forma negativa, es decir, no recibían ningún grado de capacitación formal, al menos en la mayoría de los casos.

**Tabla 2-3 “Grado de Capacitación”**



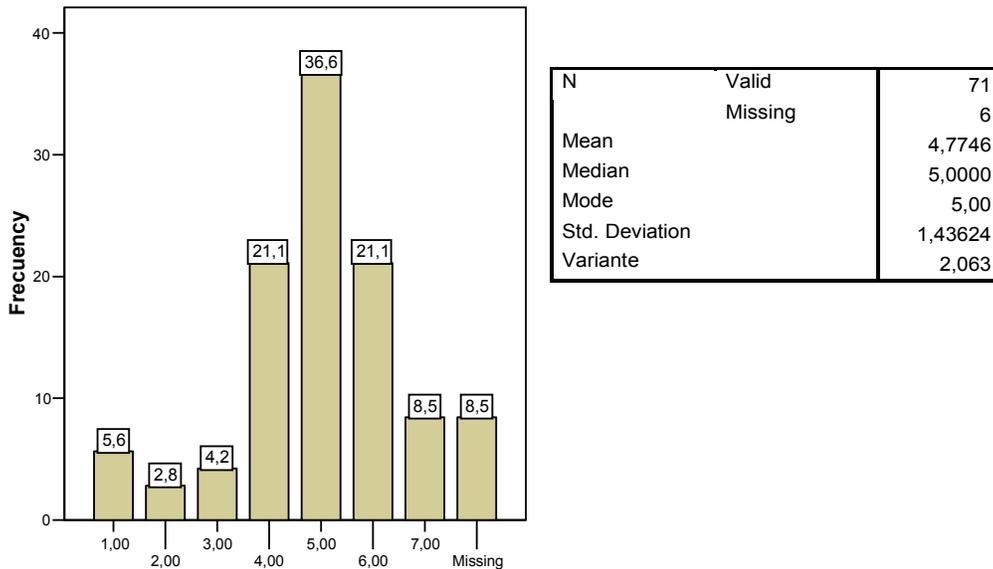
Fuente: Elaboración Propia

Otro aspecto que podría impactar fuertemente en el grado de motivación y por ende en el clima laboral es el grado de creatividad e iniciativa que tengan los empleados. En ese sentido, un determinante muy relevante de este tipo de variable es el tipo de puesto que se tenga dentro de la oficina, por lo que quizás no es bueno hablar de formal general del asunto. Aun así este es un factor súper importante en el grado de compromiso e involucramiento con la empresa, por lo tanto es importante recalcar el hecho de que aun dependiendo del puesto que tenga el empleado, se deben crear las instancias para que se mejoren procesos o al menos se debe estar abierto a posibles cambios que vengan de los empleados.

Sin duda un punto importante dentro del clima laboral, es la calidad de las instalaciones a las que esta enfrentado el empleado lo que se vio reflejado en la encuesta, evaluando de forma negativa este ítem. Además es importante recalcar que también debería existir un cierto grado de estandarización de manera que no se pueda comparar entre locales, ya que si esto ocurriera podría llevar a que los empleados prefieran trabajar en ciertos locales y no en otros. Al realizar esta pregunta, se obtiene como nota promedio un 4,7 dentro de los encuestados y una desviación estándar de 1,43. Por lo tanto, se puede decir que las instalaciones obtienen una nota aceptable.

**Tabla 2-4 “Nivel de Infraestructura”**

**¿De 1 a 7 como calificaría las instalaciones y el equipamiento de trabajo de su oficina?**



N	Valid	71
	Missing	6
Mean		4,7746
Median		5,0000
Mode		5,00
Std. Deviation		1,43624
Variante		2,063

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a las remuneraciones se puede decir que hay una correlación positiva entre el grado de calificación y la remuneración, lo que implica que a más calificación, mayores serán los costos de mano de obra, además la estructura de estas es plana, es decir no considera diferencias entre desempeños, grados de calificación, antigüedad,

experiencia y responsabilidades, lo que podría impactar fuertemente en el grado de rotación de personal, lo que dificulta el grado de capacitación que se pudiera lograr.

Con respecto al grado de atención, se esta orientado a un consumo masivo y no personalizado, dada la naturaleza del negocio en el que se encuentra inmersa esta, por lo tanto si se quiere generalizar se tendría que identificar este aspecto como variable, dependiendo de la industria a la que se refiere.

Para finalizar, el grado de comunicación entre la empresa principal y la contratista es fundamental, ya que los objetivos empresa deben distribuirse hasta la última instancia de acercamiento al cliente, lo que es un desafío dada la pérdida de control que la empresa podría enfrentar debido a la delegación de las actividades a la contratista. Además, la empresa principal al definirse dentro de la industria de servicios básicos, se considera importante al menos dentro de Chile, lo que impacta positivamente con el grado de involucramiento de los empleados al sentirse partícipes de una empresa grande e importante en las actividades de un país, no importando el hecho de que tengan una relación contractual con la contratista, aunque claro esto se podría lograr solo reafirmando esta tendencia y haciendo esfuerzos para que el empleado sea la cara más visible de la empresa para con los clientes, ya que los últimos creen que estos son la empresa y no perdonarán un servicio a destiempo y mal entregado.

### **2.1.2. Análisis del Modelo de Incentivos**

Esta etapa del estudio se concentró en los incentivos que interactúan al realizar una externalización de servicios en esta área, en la cual se relacionan tres contrapartes: empresa principal, empresa contratista y por último los empleados de esta última.

Para poder realizar este análisis, basado en el estudio de un caso real de una empresa de servicios básicos, fue necesario el estudio de un Contrato existente entre las empresas y entrevistas con los involucrados. Una vez obtenida esta información, se decidió dividir este análisis en dos etapas. La primera en la cual se estudian los incentivos que se generan entre la empresa principal, y la empresa contratista y una

segunda etapa donde se analizan los incentivos que se generan entre la empresa contratista y sus trabajadores.

#### 2.1.2.1. Empresa Principal – Empresa Contratista

Dentro del contrato existente entre estas empresas, se estipula un sistema de multas, sanciones e incentivos con el fin de mantener un estándar mínimo de calidad de servicio que deberá cumplir la empresa contratista.

Las materias involucradas en este sistema de multas e incentivos se detallan a continuación:

##### ○ MULTAS Y SANCIONES

Estas se definen como el pago de una cantidad de dinero por parte del contratista a la empresa principal que varía según la gravedad de la falta, la cual está definida desde el inicio del contrato y que será descontada del pago mensual que realiza la empresa principal. Los puntos afectados por estas sanciones son los siguientes:

- Falta de Idoneidad del personal de la empresa contratista.
- Falta de Probidad.
- Daño o perjuicios ocasionados a la propiedad de la empresa principal o de terceros durante el desarrollo de sus obligaciones.
- Incumplimiento de normas o procedimientos establecidos por la contratista dentro del contrato.
- Incumplimiento en el uso de uniforme, credenciales identificatorias o pichas por parte del personal de la empresa contratista.
- Extravío de credencial identificatoria.
- Realización de tareas por personal no autorizado previamente por la empresa principal.
- Incumplimiento de horario de trabajo, incluyéndose en este punto retrasos, inasistencias y no reemplazo del personal ausente.
- Falta de sencillo para dar vuelto por parte de recaudadores.
- Pagos no ingresados en el sistema de recaudación diario.

- Pagos ingresados en el sistema de recaudación con fechas que no corresponden.
- Perdida de timbres de cancelación de pagos.
- Retraso en el informe de cuadratura diaria.
- Entrega de atención deficientes por parte de asistentes comerciales.

- INCENTIVOS

Se entienden como el pago de una cantidad adicional de dinero por parte de la empresa principal al contratista, que se efectúa por un cumplimiento de metas determinadas, como las siguientes:

- Relacionado con la productividad, calidad de atención y conocimiento comercial de los/as asistentes comerciales y que deberá ser entregado a estos/as. Los que serán definidos y comunicados semestralmente en bases a evaluaciones periódicas.
- Relacionado con comisión de venta para los comercializadores de productos o servicios relacionados a la empresa.

Como se puede observar este sistema, está sustentado básicamente en el pago de multas por parte de la empresa contratista ante incumplimientos de los términos estipulados en el contrato de la externalización, casi dejando de lado los incentivos como reconocimiento a los logros conseguidos, lo que determina que en la práctica no existan incentivos o beneficios que induzcan un comportamiento superior o mejor a las bases del contrato por parte del contratista, excepto por el incentivo relacionado a la atención comercial y venta de productos.

La inexistencia de un esquema de Incentivos adecuados provoca un problema a la empresa contratista para determinar los incentivos que se establezcan para sus propios trabajadores. Es decir, si la Contratista no recibe mayores incentivos de parte de la Principal no podrá hacer mayores esfuerzos por mejorar sus falencias ni menos aun traspasar esos incentivos (o parte de ellos) a sus trabajadores lo que se traduce

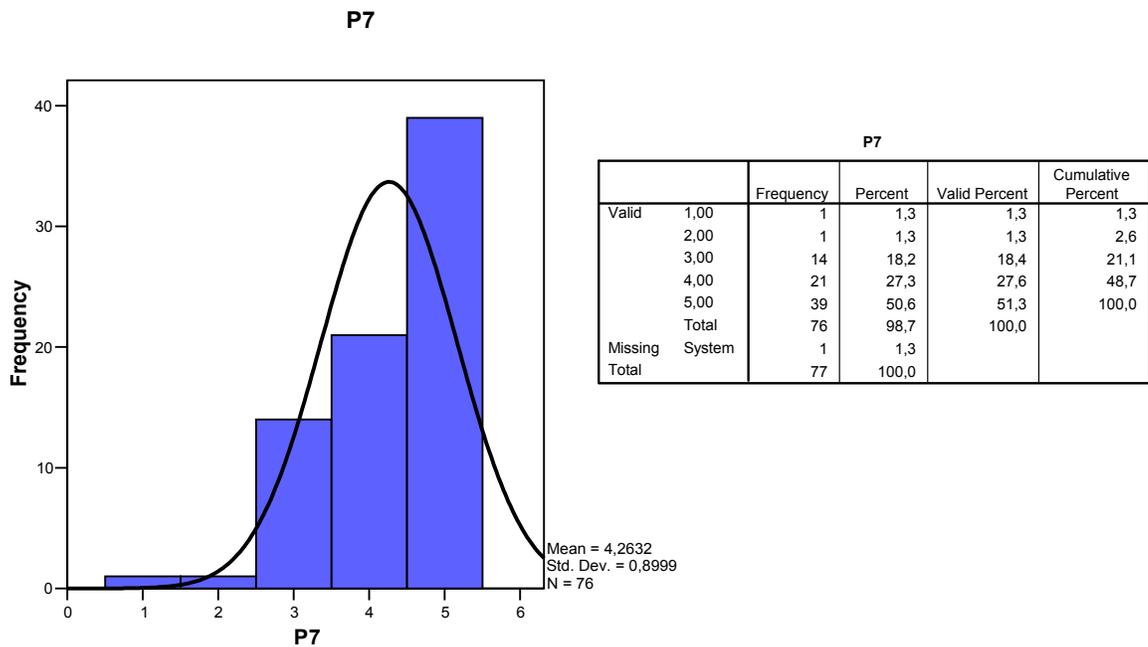
finalmente en descontento de parte del personal que trabaja en cada oficina y por ende en la calidad del servicio ofrecido a los clientes de la Empresa Principal.

### 2.1.2.2. Empresa Contratista – Trabajadores Empresa Contratista

Para la realización de esta parte del análisis se tomó en cuenta los resultados del estudio de Clima Laboral realizada a los trabajadores de la empresa contratista, y los comentarios recibidos durante la realización del mismo.

Dentro de esta encuesta se pidió directamente evaluar la existencia de incentivos en una escala de 5 puntos (Muy bueno, Bueno, Medio, Bajo y Muy Bajo), que determinó que cerca de un 80% de los todos los trabajadores considera que sus incentivos se encuentran entre Bajos y muy Bajos.

**Tabla 2-5 “Sistemas de Incentivos”**



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de los comentarios recibidos separando por el tipo de cargo, por parte de recaudadores se menciona la no existencia en absoluto de ellos, o el desconocimiento

de que alguna vez estuvieran, existencia de metas de recaudación de boletas por oficina, no por recaudador, y que superarlas no implica necesariamente un aumento de remuneración sino que de no cumplirse implica descuentos, por lo que en ese sentido es un requisito o exigencia mas que de incentivos. De parte de asistentes comerciales, se recibe comentarios acerca de metas a veces demasiado altas y que por tanto no generan un incentivo o motivación real por alcanzarlas. Y por último por parte de vendedores, reconocen la existencia de incentivos relacionados a comisiones por venta dentro de su remuneración, pero consideran que este es bajo en relación a otros vendedores y que representa una proporción minoritaria de su remuneración total.

Esta falta de incentivos genera una baja motivación en el ambiente de trabajo, y además la fuga de los mejores trabajadores ante ofertas superiores de empresas competidoras, lo que genera sin duda, una baja en la calidad del servicio y costos de reentrenamiento de nuevo personal.

A modo de conclusión en este análisis de incentivos entre las tres partes involucradas, se puede determinar que debido a que el contrato entre la empresa principal y la empresa contratista, no incluye los suficientes incentivos para que el contratista obtenga una renta superior a la normal. Es muy difícil para la empresa contratista generar incentivos para que sus trabajadores se esfuercen en realizar un mejor trabajo. Si bien en la práctica ello es una responsabilidad que debe asumir la empresa contratista con sus trabajadores, debiera existir una coordinación entre las multas y normas de la empresa principal con la contratista y las de esta última con sus trabajadores, de manera que exista un marco de acción con objetivos alineados, evitándose rentas planas y responsabilizando al trabajador de los riesgos de la empresa contratista. Sin embargo, ello también debiera ir acompañado de una mejor renta del trabajador que permita compensar los mayores riesgos asumidos por éste.

### **2.1.3. Análisis Legal y Contractual**

En esta fase del estudio se explicaran las implicancias legales de realizar este tipo de tareas de forma externalizada, tanto para la empresa principal como la contratista, y que está regida en nuestro país por la Ley Número 20.123, que regula trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de servicios transitorios, que fue modificada después de una larga discusión durante el presente año, y que sus nuevos cambios serán aplicados a partir del 14 de enero del año 2007.

En el caso que se estudió, la forma en que se realiza la vinculación entre la empresa principal y la contratista se inicia durante un periodo de licitación, durante el cual la empresa principal entrega las bases en las cuales se estipula cuales serán las características del servicio que se requiere contratar en las oficinas comerciales, las obligaciones y derechos que tendrán la empresa principal y la contratista y que normarán la relación contractual entre ambas durante la cantidad de años que dura el contrato. Esta Licitación se da a conocer en forma pública, y además se contactan empresas que presten los servicios solicitados. Una vez realizada esta etapa, y cumplido un plazo determinado las empresas oferentes entregan sus propuestas económicas y antecedentes, los que pasaran a un periodo de evaluación durante en cual la empresa principal evaluará cada una de las propuestas presentadas midiendo capacidad económica, organización e infraestructura y experiencia del personal y de la empresa. Y finalmente después de realizada la fase anterior, definirá cual/es de éstas es la que mejor se adecua a los servicios solicitados, y comunicará públicamente los resultados de la Licitación, y la o las empresas seleccionadas.

La relación contractual entre la empresa principal y contratista, como se mencionó anteriormente estará regida por la Ley 20.123, la que tiene implicancias para ambas empresas, y sirve principalmente para que el trabajador pueda exigir el cumplimiento de sus derechos laborales y previsionales. Esta normativa es fiscalizada en nuestro país por La Dirección del Trabajo, dependiente del Ministerio del trabajo, y sus respectivas Inspecciones.

Dentro de esta ley se establece dos tipos de responsabilidades para la empresa principal, la responsabilidad subsidiaria y la responsabilidad solidaria. La responsabilidad subsidiaria es aquella en que la empresa principal debe responder cuando la empresa contratista, no cumple con sus obligaciones laborales y previsionales respecto de sus trabajadores y para hacerla efectiva el trabajador debe demandar a la empresa contratista que es su empleador directo y si éste no responde, el trabajador podrá demandar a la empresa principal. En cambio la responsabilidad Solidaria corresponde a la cual la empresa principal responde conjuntamente con la empresa contratista, respecto de las deudas laborales y previsionales que tengan éstos con sus trabajadores y para hacerla efectiva el trabajador deberá entablar una demanda en contra de su empleador directo y en contra de todos aquellos que puedan responder de sus derechos, y deberá asumirla la empresa principal solo en el caso en que no haya ejercido los derechos **de información**<sup>7</sup> y **retención**<sup>8</sup>.

Es por esto que la empresa debe resguardarse de ejercer una responsabilidad subsidiaria y/o solidaria por medio del contrato que vincula a ambas empresas. En ella la empresa principal deberá exigir en forma periódica el monto y estado de cumplimiento de las obligaciones laborales de la empresa contratista con sus trabajadores, el cual deberá ser solicitado por la empresa contratista ante las autoridades pertinentes, respectiva Inspección del Trabajo u otro definido por el Ministerio del Trabajo. En caso que la empresa principal verifique que la empresa contratista no está cumpliendo con éstas obligaciones con sus trabajadores, deberá inmediatamente ejercer el derecho de retención y descontar estos montos de la facturación mensual que paga a la empresa contratista.

---

<sup>7</sup> El derecho de información, o también llamado de control y pago, es aquel que permite a la empresa principal pedir informes a los contratistas y subcontratistas, sobre el cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales respecto de sus trabajadores.

<sup>8</sup> El derecho a retención es aquél que le permite a la empresa principal retener de los pagos que debe efectuar a los contratistas que no acrediten el cumplimiento íntegro de sus obligaciones laborales y previsionales, los montos por los cuales es responsable y pagar por subrogación al trabajador o institución previsional acreedora.

Por otro lado, la empresa principal al ejercer este tipo de subcontratación de la plataforma comercial de sus servicios, deberá también asumir obligaciones directas con los trabajadores de la empresa contratista. Estará obligada de adoptar las medidas necesarias para proteger eficazmente la vida y salud de todos los trabajadores que laboran en su empresa, en cualquier dependencia de ella. De esta manera, la empresa principal deberá asumir la responsabilidad en las materias sobre higiene y seguridad en el trabajo respecto de los trabajadores del contratista. Ya que en caso de ocurrir un accidente laboral y/o enfermedad profesional, el trabajador podrá demandar directamente a la empresa principal por la reparación de perjuicios.

Y por último es importante mencionar que todos los trabajadores de la empresa contratista, bajo este sistema de externalización, poseerán todos los derechos reconocidos en el Código del Trabajo en relación con su empleador directo (empresa contratista) como, por ejemplo, derecho al feriado anual, a sindicalizarse, a negociar colectivamente, etc., y los que su contrato de trabajo reconoce.

#### **2.1.4. Análisis FODA**

A modo de conclusión en base a los datos obtenidos en la información se puede realizar un Análisis FODA genérico para una oficina Comercial de alguna empresa de Servicios, considerando todos los aspectos vistos en la realidad. A continuación se detalla las características de este Análisis:

##### **2.1.4.1. Fortalezas**

Dentro de las principales fortalezas encontradas se tiene el hecho de que las oficinas comerciales son las que tienen el contacto directo con cada uno de sus clientes. Son el punto de encuentro entre el cliente del servicio básico y la empresa que lo entrega. Por lo tanto, es acá donde existe un gran potencial de información sobre los problemas, ventajas, desventajas, y aspectos que la empresa puede mejorar aumentando el valor percibido por el cliente final.

Otra de las fortalezas a considerar es la capacidad de ofrecer diversos servicios en el mismo espacio así como también el apoyo y respaldo del prestigio de la empresa Principal. No hay que olvidar que gran parte de los clientes no maneja mayor información sobre si las oficinas Comerciales están en manos de terceros ó es de personal propio por lo cuál, se asume como opción “default” la segunda lo que afecta positivamente en la gran mayoría de los casos.

##### **2.1.4.2. Oportunidades**

Se aprecian importantes oportunidades desde el punto de vista del aprovechamiento de los flujos de personas que cada día visitan una oficina Comercial. Cada día es más común ver a promotoras ofreciendo tarjetas de crédito, venta de productos con crédito directo de la empresa, venta de celulares y otros stands promocionales en cada uno de los puntos ubicados en Santiago. Esto funcionaria eso si sin que afecte a las funciones principales de la oficina comercial.

Una oportunidad destacable es el hecho que generalmente estas oficinas no tienen la necesidad de competir ya que la Industria de los Servicios básicos es Monopólica

como se mencionó anteriormente (Monopolio Natural). Por lo anterior, si este tipo de oficinas se encuentra en manos de terceros sólo tendrá que competir a medida que vayan naciendo nuevas empresas contratistas que crean ser capaces de entrar a este espacio. En la actualidad la cantidad de contratistas no es muy amplia, por lo que cada Empresa Principal no puede acceder a más de 2 ó 3 contratistas en el mejor de los casos. Por todo lo anterior, al no tener la necesidad de competir, las oficinas comerciales no necesariamente necesitan ser extremadamente exigentes en cuanto a la calidad de atención ó a la eficiencia económica, por lo que se crea una oportunidad constante de revisar procesos y poder entrar al mercado a ofrecer sus servicios a una Empresa Principal.

#### 2.1.4.3. Debilidades

La principal debilidad detectada es la calidad de la atención y el personal que está en contacto directo con el cliente. Cada vez más, el personal de este tipo de oficinas está en manos de terceros y no de la misma empresa con lo cuál normalmente se dejan de lado aspectos tan importantes como la capacitación, la fiscalización en la calidad de atención, la capacidad de los empleados para resolver problemas en plazos adecuados, etc.

Otra debilidad importante está dada por los conflictos de intereses como resultado de la tercerización. No siempre se toman en cuenta todos los detalles importantes a la hora de entregar a manos de terceros el nombre y la imagen de la empresa. Se deben crear contratos que estipulen claramente todos los requisitos y condiciones en los cuales debe ser entregado el servicio al cliente final, previniendo cualquier tipo de problemas futuros.

Sin duda que una debilidad importante en todo tipo de Sub - Contratación de este tipo es el hecho de que la Empresa Principal posee un tamaño y poder de Negociación ampliamente mayor al poseído por la empresa Contratista. Lo anterior se ve reflejado principalmente en las cláusulas de contratos.

Finalmente otra debilidad detectada es la sospecha de condiciones laborales e instalaciones poco adecuadas lo que se traducen finalmente en un malestar generalizado en el personal y por ende van en desmedro de la calidad de atención al cliente.

#### 2.1.4.4. Amenazas

Fuerte entrada de nuevos miembros a la Industria, tales como Sencillito y Servipag. Ellos participan de forma importante hoy en día y todo indica que su participación será cada vez mayor ya que poseen economías de escala al ofrecer el servicio de recaudación a varias empresas a la vez además de tener una excelente cobertura de sus oficinas. Además de lo anterior, el aumento de participación de estas empresas como Servipag y Sencillito afectan negativamente el flujo de personas que ingresan a las oficinas comerciales, lo que perjudica no solo la recaudación de ésta sino además la posibilidad de venta de productos.

También se aprecia como amenaza el creciente número de empresas que ofrecen crédito, el cuál les aumenta la competencia a la hora de tener esta medida como forma de aumentar sus márgenes de utilidad.

Finalmente otra amenaza importante es la incorporación cada vez más masiva de formas electrónicas de pago. A medida que avanzan las tecnologías las empresas ofrecen ya no solo pagar las cuentas con pago automático ó a través de Internet, sino además el pago a través de cajeros automáticos o mediante un llamado telefónico lo que se convierte en una amenaza no menor al flujo de personas que visita las Oficinas Comerciales.

### **2.1.5. Análisis Operativo**

Para poder llegar al objetivo principal de este estudio, es necesario analizar el tema desde diferentes puntos de vista, que permitan tener una visión sistémica de lo que ocurre en una oficina comercial. En este sentido, tanto los actores involucrados como las ciertas tareas y roles que deben cumplir permiten que la empresa funcione permitiendo además satisfacer al consumidor en sus exigencias. Para esto se verán temas relacionados con procesos, flujos de trabajo, exigencias o ciertos protocolos que hay que cumplir en cada etapa para culminar en una reflexión de las diferencias que podrían existir entre cada empresa.

#### **2.1.5.1. Servicios**

Para poder definir esta parte es necesario saber como funciona una oficina comercial, al menos en forma genérica, ya que hay algunas diferencias que es necesario explicitar de manera de no olvidar que todas las empresas son distintas y pueden elegir la forma de satisfacer a los clientes que deseen. Para esto se tomó como referencia una empresa del sector y además se puso atención las posibles diferencias que podrían ocurrir con respecto a las demás. Entonces, los servicios entregados de forma genérica son: la recaudación a través de cajeros, atención comercial directa, venta de productos relacionados con el giro de la empresa y la atención comercial a nivel de auto consulta (Internet o teléfono). De forma complementaria existe la venta de productos o servicios no relacionados directamente con el negocio, aspecto que cada día crece más en la economía doméstica.

Cada servicio tiene relacionado actores que participan en el, es por eso que es necesario al menos identificarlos en esta etapa, para saber en que parte de la cadena se ubican.

1. En la recaudación participan: los clientes, supervisores de cajas, recaudadores, digitadores y el personal de apoyo en el transporte de valores.

2. En la atención comercial están: el cliente, la asistente comercial, personal de planta que apoya la solución de problemas y los cajeros en el caso de pago de repactación de deuda o venta de algún producto o servicio extra.
3. En la venta de servicios relacionados con la empresa participan: los vendedores, captadores, personal de apoyo en planta, los cajeros en el caso de pago de alguna deuda o producto y atención comercial en el caso de algún problema que no pueda solucionar la vendedora.
4. En la auto consulta esta el cliente, la asistente comercial y el personal de planta (tanto de Internet como de teléfono).

Se quisiera recalcar que la venta de los productos o servicios no relacionados está en una etapa introductoria con tasas muy fuertes de crecimiento lo que cobra mucha importancia ya que es una tendencia clara y que reporta amplios beneficios, por lo tanto es necesario incluir como afectaría este punto al desempeño de una oficina comercial tradicional.

#### 2.1.5.2. Procesos

Para poder especificar mas cada proceso, se dividirán con respecto a cada servicio entregado, para luego ver como se relacionan entre si.

##### 1.- Relacionados con recaudación

Como ya se dijo anteriormente esta parte del estudio se enfocará en los servicios entregados en la oficina comercial, por lo que los otros medios de pago se encuentran excluidos de este análisis, al menos en la parte de procesos, ya que interesa saber la eficacia y eficiencia de los recursos empleados en la sucursal.

En el servicio recaudación existen los procesos; pago de cuentas (dependiendo del medio empleado), retiro parcial de recaudación de las cajas durante cada jornada, transporte de valores y cuadraje de cajas (actividad que realiza el digitador). Lo más relevante de lo anterior es el tiempo de espera de los clientes al pagar, y la frecuencia con que el transporte de valores se realiza,

ya que podría hacer más riesgoso el manejo de dinero por parte de los cajeros y también más lento al tener demasiado dinero en caja. Otra actividad importante es la que realiza después de la jornada laboral el digitador, ya que debe cuadrar el dinero ingresado a sistema con lo realmente recaudado, y si no ocurre lo anterior, el dinero es descontado de la remuneración del cajero que corresponda. Además de esto, dado el valor del tiempo de los clientes, el proceso de cobranza debe hacerse lo más rápida y fluidamente posible de manera de que el cliente no se vaya insatisfecho con el servicio entregado. Otro punto relevante relacionado con el punto anterior es que muchas veces el primer punto de contacto, en el caso de duda o reclamo, es la caja, por lo que una respuesta mal dada o información mal entregada impacta mucho en la percepción del cliente.

## 2.- Relacionados con atención comercial

En el servicio de atención comercial existen los procesos relacionados con la atención misma, es decir solución de problemas, dudas acerca del servicio mismo, venta de productos relacionados con el negocio, quejas, etc. Los más importantes son los de solución de problemas y venta de productos relacionados con el servicio, ya que este es el punto en donde se produce la relación más cercana con el cliente y por ende esta en juego la calidad del servicio percibida. Elementos de ayuda como una plataforma tecnológica adecuada, computadores adecuados y un flujo fluido de información con la central son claves en cumplir el objetivo, así como también es clave el poder tener claro que protocolos seguir en cada caso y que tipo de respuesta dar en otros casos en que no exista una solución rápida. En general este es el punto más complejo e importante del servicio entregado en cada una de las oficinas Comerciales.

## 3.-Relacionados con venta de servicios

Con respecto a la venta de servicios relacionados y no relacionados se puede identificar los procesos relacionados con la petición de servicio en línea, pagos de productos en caja, entrega de productos y reclamos. La

disponibilidad real del producto o servicio es fundamental y para esto es necesario un sistema en línea a tiempo real que permita procesar este tipo de requerimientos, pero otro factor que pasa casi desapercibido es el posible recargo de trabajo (en las tareas de la asistente comercial) que pudiera existir en el caso de que la vendedora no pueda dar la información o solución adecuada al requerimiento del cliente. Esto dependerá claramente del nivel de independencia que el vendedor tenga, así como también del nivel de demanda por atención comercial y por venta de productos, pero, esto podría variar en cada empresa dependiendo de los hábitos en el pago de cuentas y en las necesidades efectivas de atención comercial.

#### 4.- Relacionados con auto consultas

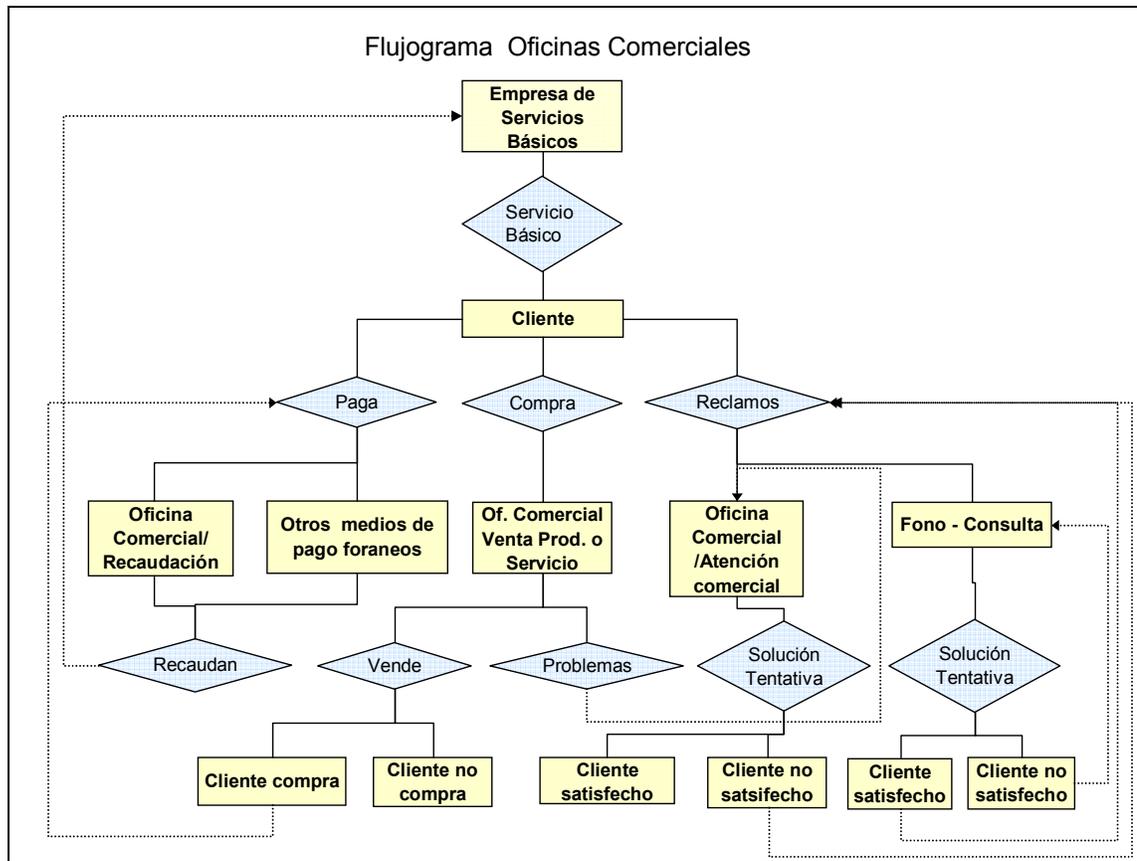
Con respecto a la auto consulta, el proceso más relevante y mas complejo a la vez es el requerimiento de información por parte del cliente, en este sentido es como un embudo en el que la parte ancha esta de lado del cliente y la delgada esta con el sistema, es decir, el sistema tienen que estar pensado de manera de poder entregar una respuesta satisfactoria a casi la totalidad de los clientes que los utilizan. Este sistema no ha tenido los resultados deseados, más que nada debido a que el cliente no sabe usarlo en un 100%, por problemas de sistema y por hábitos de la gente en el sentido de querer interactuar físicamente o al menos telefónicamente con otra persona. En el caso de las líneas de teléfono que funcionan como atención al cliente, si bien se ha tratado de avanzar, no ha tenido el impacto deseado a nivel de demanda por este.

Si bien existen algunas diferencias entre las empresas, hay una estructura general que se respeta, dadas las características de atención elegidas y dada la importancia estratégica que tenga el proceso en el negocio mismo. Estas diferencias también se pueden expresar en determinadas herramientas que se pueden emplear para influenciar comportamientos que pueden ser beneficiosos para el sistema en general. Tales herramientas pueden ser: las metas exigidas, castigos, protocolos o políticas que se deben seguir y estilos de administración.

51A pesar de lo anterior es importante recalcar que dependiendo de la industria, del lugar en el que se encuentren las sucursales y de la demanda que enfrenten es como se estructurarán estas variables de manera de cumplir con los objetivos de la organización.

De forma de hacer más gráfica la explicación de este punto, se confeccionó un flujograma, en base al modelo entidad relación.

**Tabla 2-6 “Flujo grama esquemático de Oficinas Comerciales”**



Fuente: Elaboración Propia

Entonces, existen diferentes procesos en los cuales poner más énfasis, básicamente dependiendo de las características de la industria, de la importancia estratégica que tenga el servicio dado, del nivel de demanda enfrentado y de la calidad elegida a entregar al cliente.

### **2.1.6. Estudio de Mercado**

Con el objetivo de tener argumentos y opiniones externas a este análisis se procedió a buscar diversos estudios de mercado para visualizar que antecedentes podrían ser interesantes en esta Investigación. En relación a los estudios de mercado encontrados, se puede decir que según el SERNAC<sup>9</sup> durante el primer semestre del presente año se han recibido más de 8.000 consultas y reclamos sobre Servicios Básicos, lográndose un aumento del 33% con respecto al año anterior a la misma fecha. Además es importante destacar que las consultas y reclamos recibidos se enmarcan dentro de los siguientes temas:

- Calidad de los servicios: **61%**
- Condiciones de venta: **20%**
- Precios: **4,4%**
- Cláusulas abusivas: **4,2%**
- Publicidad, información: **2,3%**
- Seguridad en el consumo: **1,3%**

Por lo tanto, se puede notar que la principal queja está relacionada con la Calidad del Servicio ofrecido y no en otros aspectos que pueden ser más comunes en Industrias de productos de Consumo (precio, publicidad, seguridad, etc.) donde la calidad del servicio seguramente será mejor evaluada.

Por otro lado, si se observa otro estudio (Campaña “Genera poder contra el abuso, YA !!”) y se enfoca en los servicios básicos (Agua y Luz), se puede encontrar que los principales situaciones de abusos de poder en la prestación de servicios básicos mencionados son:

- Cobro Injustificado
- Servicio entregado fue de inferior calidad al ofrecido
- Entrega de información Insuficiente
- No hubo reparaciones por daños y perjuicios.

---

<sup>9</sup> Servicio Nacional de Atención al Consumidor(SERNAC)

Además en el mismo estudio, al consultar ¿A quien atribuiría la situación de abuso de poder que vivió? a los entrevistados, el 53% responde que es responsabilidad de las políticas Institucionales mientras que el 41% se lo atribuye al personal que presta la atención.

Como resumen se puede mencionar que ambos estudios hacen referencia a un punto de vital importancia en las oficinas Comerciales como lo es la Calidad del Servicio entregado. Por lo tanto, es posible mejorar este aspecto mediante reformulaciones a las bases de licitación, mayor fiscalización de parte de la empresa Principal y mejores condiciones laborales para todos aquellos empleados de la contratista que tenga contacto directo con los clientes de la Principal.

### **2.1.7. Estudio Técnico**

Esta parte del estudio ayudará a identificar lo relacionado con decisiones de diseño, localización, disponibilidad de recursos tecnológicos, layout y por su puesto ver las características de la dotación de personas en relación a las competencias técnicas requeridas. Estos son factores que ayudarán a develar ciertas características que podrían influir en el desempeño final de la oficina comercial.

Además de lo anterior, la interrogante a responder en este tipo de análisis es la siguiente: ¿Están las condiciones dadas para que una empresa externa se haga cargo del servicio entregado en las oficinas comerciales?

Para poder llegar a la respuesta, se analizarán los puntos nombrados anteriormente.

#### **2.1.7.1. Características de las instalaciones**

Este punto es de vital importancia dentro del análisis ya que dadas las características tanto de la industria de servicios básicos como las características geográficas de nuestro país, el nivel de cobertura óptimo generalmente es más alto en comparación con el resto de los países de Latinoamérica, lo que obliga a tener oficinas comerciales en distintos puntos. Lo anterior se traduce en un alto nivel de

inversión en ese sentido, aunque esto puede ir disminuyendo debido a la amplia gama de formas de pago que existen hoy en día en el mercado. Estas nuevas formas de pago provocan una disminución del número de atenciones por local y por ende la menor necesidad de locales. Por lo tanto, dependerá de que tan importante sea el contacto con el cliente en relación a la solución de problemas (atención comercial) y venta de servicios extra.

Debe quedar claro que el nivel de cobertura es clave dado el carácter monopólico de la industria, ya que el cliente debe tener una contraparte con quien tratar y es por esto que la decisión de localización debe ser tomada con bastante cuidado y a la vez debe considerar diversos factores como: densidad de población, hábitos de compra de clientes, transportes, horarios de mayor afluencia de público y facilidades de ubicación en general. Todos estos factores se deben conjugar para tomar la mejor decisión en este ámbito

- Layout

Sin duda este tema debe ser considerado en base características del servicio, ergonomía del empleado, condiciones del local en caso que sea arrendado, disponibilidad de factibilidad técnica en relación a la tecnología y flujo de personas. En este sentido cada empresa, dado su enfoque estratégico debe planificar este asunto, pensando en el nivel de calidad que desee entregar, de esta forma existen muchas posibilidades que el mercado puede suministrar, aunque el costo es el factor diferenciador entre ellas a través de las calidades, aunque es necesario recalcar el hecho de que un diseño eficiente no implica un mayor costo sino que muchas veces solo mayor planificación y más interacción de los usuarios con las instalaciones.

#### 2.1.7.2. Recursos Humanos

Sin lugar a dudas sin personas las organizaciones no existen, por lo que develar que características son necesarias para cada nivel de puesto requerido en la organización es muy importante ya que impacta directamente en la calidad del servicio entregado así como en el monto de remuneraciones.

Con respecto a los cargos necesitados se puede decir que son; cajeros, digitadores, atención comercial, supervisor de cajas, supervisor de local, guardias, recaudadores, aseo, supervisor de atención comercial y personal relacionado con algún servicio extra en el local.

En el caso en que la empresa funcione a través de contratistas o de forma directa, se necesita acreditar las competencias de las personas que se desempeñaran en los cargos, en ese sentido se podría dar el caso en que una institución por si misma acredite las competencias necesarias para los cargos, lo que de cierta forma es difícil de definir. Otra sería través del mercado y las exigencias que se les impondrá a estos en el caso de ser contratados por al empresa. En este sentido, los beneficios y la permanencia en el cargo irán de la mano con las habilidades que el trabajador demuestre.

Con respecto a las habilidades necesarias en el puesto se puede decir que hay un factor cada vez más importante que ayuda a discriminar entre los cargos, ya que como las habilidades dependen del puesto también podrían variar de acuerdo al grado de competitividad del sector y así mismo de la importancia estratégica de los servicios entregados en las oficinas comerciales.

Para el cargo de cajeros o recaudadores no existen competencias tan desarrolladas, dado lo rutinario y sencillo del nivel de tareas, aunque quizás lo único diferenciador estaría en el nivel de personalización del servicio o en la calidad de este. Dentro de la calidad, está sin duda el nivel de cobertura de los centros de pago y la facilidad con que los clientes podrían pagar sus cuentas, entonces, en relación a habilidades requeridas en este tipo de puestos se puede decir que, en Chile existe el recurso humano disponible, aun más pensando en que en muchos casos el nivel de los cajeros es técnico o de solo enseñanza media.

En el caso del puesto de atención comercial, las mayores habilidades requeridas van por el lado de las comunicaciones interpersonales y enfoque en la solución de problemas de los clientes. En este sentido se puede encontrar de todo en el mercado,

lo único que es necesario definir antes es el nivel de calidad ofrecido al cliente, luego de eso se vería la remuneración equivalente con ese nivel de calidad, en ese sentido el mercado esta disponible a entregar este tipo de personas, aunque sin lugar a dudas hay diferencias de precios y calidades. Por lo tanto, la elección de este factor estaría en la completa decisión de el que contrata ese servicio.

Con respecto a las actividades administrativas o de apoyo Chile ha demostrado ser un mercado competitivo y en donde existe mucha variedad de precios y calidades, sin duda estas actividades al no ser tan estratégicas, tienen mayor probabilidad de ser tercerizadas. En cambio, en el caso de los servicios extras que se puedan implementar habrá que hacer un estudio acabado de los requerimientos del puesto asociados, aunque al menos en la cadena de venta de servicios, Chile posee una fuerza laboral capacitada, es mas, eso se corrobora con el desempeño, por ejemplo, de los vendedores de telefonía celular.

#### 2.1.7.3. Industrias de apoyo

Un factor no menos importante es poder de alguna forma regular, en el caso que se tercerizen los servicios, la administración de los locales ya que la empresa no debe perder de vista el monitoreo de lo que ocurre en uno de los únicos puntos de contacto con el cliente.

En general con respecto a los recursos humanos involucrados muchas cosas se pueden sacar en limpio. Primero, existe un nivel de remuneraciones asociado al nivel de calidad final buscado, por lo que es decisión de la empresa lo que desee para sus clientes. Segundo, con respecto a actividades de apoyo, se puede decir que en Chile se encuentran las condiciones dadas para disponer de este tipo de servicio.

Entrando a otro punto, en lo relacionado con los insumos básicos y las industrias que podrían representar un apoyo a el desarrollo de las actividades por parte de las empresas de servicios básicos, se puede decir que cada día existe un mayor desarrollo y hay más competencia, lo que lo hace más adaptable en el tiempo y en donde el cliente es el beneficiado, ayudando tanto a ampliar medios de pago, tener una mejor cobertura geográfica, disponer de información cada vez más exacta y a tiempo real y

en general dar más valor agregado al cliente. Es por eso que este factor no representaría una falencia en el caso de evaluar la decisión de tercerizar el servicio entregado en las oficinas comerciales.

En general, como se puede ver a lo largo del análisis de este punto, el mercado en Chile se encuentra en condiciones de suministrar todos los recursos necesarios para el funcionamiento eficiente de las oficinas comerciales de una empresa que provee servicios básicos a la población. En ese sentido tanto la mano de obra como las industrias de apoyo, especialmente la bancaria se encuentran, comparativamente hablando, muy desarrolladas ayudando de esa forma al mejor y mas eficiente desempeño de las oficinas comerciales. A pesar de todo esto, se estima que hay puntos muy importantes a tener a consideración.

Primero, en lo relacionado al layout de las instalaciones, este debe ser pensado tomando en consideración a los usuarios de esta, no solo al cliente, es decir, se debería tener un cuidado con la ubicación y ergonomía de los empleados con respecto a sus instrumentos de trabajo, muchas veces este tema no implica mas dinero sino que solo mas planificación. En la medida que el empleado se sienta cómodo, lo hará sentir con su trabajo y con el cliente. En ese sentido hay que tener especial cuidado con los mandos medios dentro de la organización.

En lo relacionado a la elección del recurso humano, en el mercado hay diferentes calidades que se asocian a diferentes precios, es por eso que se hace importante la planificación de las competencias del puesto necesarias así como la definición de calidad entregada al cliente, básicamente en el aspecto de asistentes comerciales y de ventas indirectas en relación al negocio.

Un punto muy relevante es en relación a los factores de sistemas de información y gestión. A pesar de tener plataformas tecnológicas muy desarrolladas, es necesario el poder generar una comunicación en línea con respecto a las industrias de apoyo, debido a que hoy en día existen algunos desfases, básicamente entre pagos que podrían mermar la calidad del servicio entregada. Este es mas bien un punto

relacionado con la coordinación entre las partes mas que la calidad de ellas por separado.

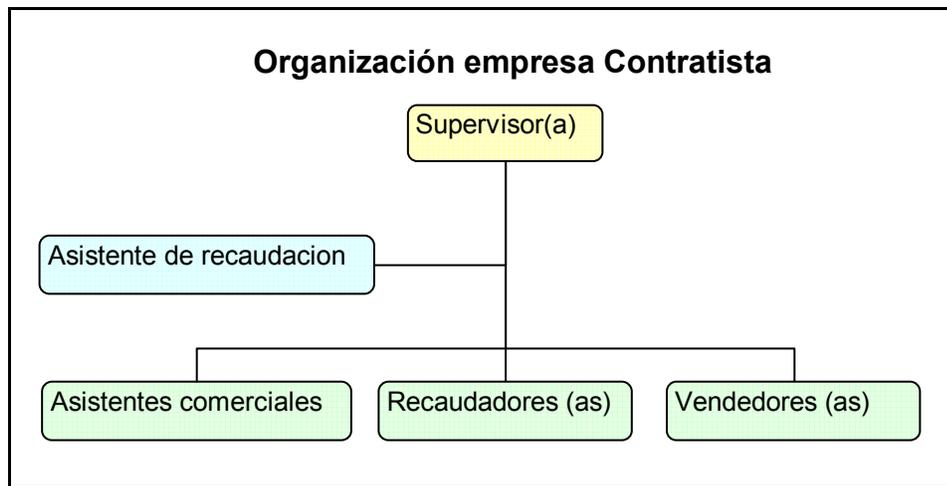
### **2.1.8. Estudio Organizacional**

Dentro de esta fase se estudió la forma en que se organiza la empresa contratista para la realización de las tareas encomendadas y la forma en que esta organización se relaciona con la empresa principal.

Como parte integrante del contrato que vincula a ambas empresas, la empresa principal crea obligaciones a la empresa contratista con el objetivo de definir cual será su tipo ordenamiento organizacional. Definiendo los cargos requeridos para la ejecución de los trabajos, de: Supervisor/a, Cajero/a o Recaudador/a, Asistente de Recaudación, Asistente Comercial, Vendedor/a; y los respectivos perfiles necesarios para el cargo, requiriéndose grado de escolaridad y capacitación mínima, capacidades y personalidad. Pero no especifica claramente, una estructura jerárquica mínima requerida.

En la práctica se pudo detectar por medio de entrevistas y visitas a las oficinas comerciales, que la empresa contratista se organizan (en cada oficina Comercial) básicamente de la siguiente manera:

**Tabla 2-7 ” Organigrama empresa contratista”**



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de esta organización el Supervisor reporta directamente con el Jefe de Oficina, quien es encargado de la empresa principal para verificar que la oficina funcione en los términos y calidad acordados, comunicar toda información al personal como representante de la empresa principal, y solucionar problemas que surjan durante el desempeño de las tareas, y que requieran de un criterio especial.

Sobre los Jefes de las oficinas comerciales, se encuentra un coordinador general del Área Comercial de la empresa principal, quien vela por el cumplimiento de las obligaciones fijadas en el contrato.

En términos generales se observa una estructura jerárquica más bien simple, con un bajo grado de flexibilidad, pero suficiente para la dificultad de las tareas ejercidas. Pero que muestra problemas de comunicación, especialmente entre la empresa principal y los trabajadores de la empresa contratista, quienes en la Encuesta de Clima Laboral explicaron que no existe una comunicación suficiente ni constante, y que además no hay claramente establecidos canales para el flujo de esta. Y a veces, se mencionó también que existía una desigualdad en el trato que ejercían los supervisores con el personal de cada oficina, y por lo general se mantenían mejores relaciones directamente con el Jefe de cada oficina.

### **2.1.9. Estudio Económico**

En este punto se expone la problemática desde el punto de vista económico enfrentan las empresas que se relacionan a través de un contrato de externalización.

Existen básicamente dos visiones que es necesario tomar en cuenta en este análisis, en primer lugar la empresa principal de servicios básicos, que por su carácter es un Monopolio Natural y por otro lado la empresa contratista, que ofrece un servicio desde un mercado de competencia.

#### **2.1.9.1. Empresa principal de servicios básicos – monopolio natural**

Como ya se dijo anteriormente en este caso se habló de un mercado monopolizado, ya que la empresa principal que ofrece servicios básicos enfrenta toda la curva de demanda del mercado. Se habla en este caso de un Monopolio Natural, ya que el mercado puede ser abastecido de manera más eficiente por una única empresa debido a que existen economías de escala en la producción, en este caso de los servicios básicos.

Estas economías de escala se producen debido a que la curva de Costo Medio de largo plazo que enfrenta una industria, dado precios fijos de factores, tiene pendiente negativa, por tanto la manera menos costosa de abastecer al mercado es concentrando la producción en una única empresa. Este tipo de Monopolios se producen por lo general en las empresas de servicios básicos, como por ejemplo: agua potable y electricidad.

En estos casos el Estado hasta hace algunos años tenía participación en la propiedad de estas empresas, pero actualmente la autoridad solo tiene un rol de regulador y fiscalizador en estas materias. En diversas economías ha optado básicamente, por un lado a fijar las tarifas de los productos o servicios monopólicos según algún criterio determinado, y por otro, controlar la calidad de los servicios, promoviendo a que se realicen las inversiones necesarias. Evitando de esta manera que se cobren precios abusivos, y que además no permitan abastecer de manera óptima a la población.

Entre los principales criterios utilizados para la regulación y fijación de tarifas se encuentran:

- Regulación por tasa de retorno. Este caso consiste en fijar precios que le garanticen a la empresa ingresos suficientes para cubrir los costos de operación observados y la depreciación, y además obtener una tasa de retorno “justa” sobre la inversión.
- Regulación por price cap. Este caso plantea la imposición de un techo máximo que la tarifa no puede superar. Conocido también con el nombre de RPI-X, regula la tasa de crecimiento promedio de los precios regulados al índice de precios al consumidor (Retail Index Price), menos el aumento de eficiencia o productividad que el regulador estima puede lograr empresa: el factor X.
- Regulación por medio de Empresa Modelo Eficiente. Este es el caso que se ha utilizado en Chile, y consiste en simular una “empresa eficiente” que comienza sus operaciones en este momento y que produce la cantidad demandada por el mercado al mínimo costo técnicamente posible, con niveles de calidad predefinidos. Y permite que las ineficiencias de la empresa, no sean traspasadas a la tarifa y por ende a los consumidores.

Es por esto último que la empresa principal debe buscar ser más eficiente en el uso de los recursos de manera de obtener una rentabilidad normal. Y es aquí donde aparece la externalización de algunas tareas como una alternativa posible de aumento de eficiencia en costos.

#### 2.1.9.2. Empresa contratista – mercado competitivo

El caso de la empresa contratista es distinto, ya que a pesar de ofrecer sus servicios a una empresa que es un monopolio natural, ella se mueve en un contexto competitivo, donde existen también otras empresas dedicadas a realizar tareas externalizadas, como las de Administración externa de personal y/o Administración de plataformas comerciales. Por tanto, es importante para ella manejar de la forma más eficiente todos sus costos con el fin de ofrecer precios que sean competitivos por sus

servicios y por lo demás mantener amplios estándares de calidad en ellos, que permitan presentarse como una empresa seria y responsable, ya que en este mercado además de las tarifas o precios por los servicios, es muy importante la confianza que se tiene con la empresa contratista porque las relaciones contractuales que se generan son de largo plazo.

## **2.2 Benchmarking**

Este punto dará información acerca de cómo lo están haciendo las empresas de servicios básicos, con respecto a la atención en las oficinas comerciales. También la idea es poder identificar como se diferencian entre sí, con respecto a las empresas y con respecto a los puestos dentro de las oficinas comerciales y así por definir algunos lineamientos que permiten generar una empresa modelo eficiente.

Para esto se eligieron tres empresas, que si bien no son competidoras por sí mismas, tienen una plataforma similar, así como los servicios entregados en las oficinas de estos son muy parecidos. Para efectos de proteger la confidencialidad de los datos se utilizará la siguiente denominación: EMPRESA A, EMPRESA B Y EMPRESA C.

Los factores que se estudiarán para hacer este tipo de análisis son:

- La administración de las oficinas comerciales.
- Los servicios tercerizados hasta ese entonces.
- Actividades desempeñadas en las oficinas comerciales y que están fuera del giro.
- Número de empresas prestadoras de servicios.
- Duración de los contratos.
- Los servicios que estaban bajo su administración y control.
- Estructura de remuneraciones del colaborador.
- Tipo de tecnología utilizada para la recaudación de boletas.
- La existencia de alianzas para el pago de las cuentas con otras empresas.

- El sistema de pagos habilitados.
- La existencia de incentivos directos de la empresa mandante para con los trabajadores del contratista.
- Capacitación.
- La responsabilidad.
- El aprovisionamiento de equipos.
- Los sistemas informáticos.
- Los mecanismos para medir el rendimiento de las sucursales.
- Las exigencias para adjudicación de un contrato.
- Forma de pago al contratista.
- Las garantías exigidas.
- Las remuneraciones y la responsabilidad de los valores recaudados.

### **2.2.1. Diferencias entre empresas de servicios básicos**

Para poder hacer una diferenciación de productos más eficiente, es necesario identificar cuales son las diferencias entre los servicios y así poder entender las diferencias que existen entre ellos. Los factores anteriores servirán solo de guía pero es bueno explicitar el enfoque de cada empresa.

#### **2.2.1.1. EMPRESA A**

Esta empresa trabaja hace aproximadamente tres años con dos contratistas para las oficinas comerciales y hoy en día se encuentran en un plan corporativo que los llevaría a ser una de las empresas con mejor servicio al cliente evaluado. Para ellos lo más importante es la rapidez del servicio a los clientes más que la personalización del servicio entregado. Para ello en cada oficina comercial subsiste un jefe de local que viene por parte de la EMPRESA A y un Supervisor que viene por parte de la empresa contratista. Los demás empleados son elegidos por la empresa aunque esta debe certificar que poseen las competencias requeridas para el desempeño eficiente del puesto. Con respecto al número de contratistas ellos desean tener al menos dos por un asunto estratégico así como también desean tener una mixtura en las mismas zonas geográficas que les permita asegurarse de no tener problemas con los contratistas.

Dentro de los servicios que se presta dentro de la oficina esta la recaudación, atención comercial, repactación y servicios 1 y 2. Los últimos los hemos llamado así por la confidencialidad de los datos entregados.

El ambiente competitivo es un determinante muy potente de las características del servicio entregado así como del enfoque estratégico de la empresa, por lo que es un factor a tener en consideración. En este caso el ambiente competitivo es mas bien calmado, debido a que el cliente de esta empresa es cautivo ya que son la única empresa que entrega este tipo de servicio no teniendo un sustituto ni siquiera cercano, entonces, no existen riesgos importantes de cambio.

Con respecto a los medios de pago se puede decir que esta empresa en relación a todo el mercado se encuentra muy por debajo con respecto a las alternativas de pago y cobertura geográfica. Este es un punto muy relevante que al parecer ya están trabajando en relación a posibles alianzas con Sencilito, Servipag (que se podría posicionar como un atributo relacionado con cobertura y cercanía) y cajeros automáticos. Este tema esta relacionado con el ambiente competitivo en el que se encuentra la empresa.

Esta empresa además de entregar los servicios de recaudación y atención comercial, también entrega otro tipo de servicios relacionados con empresas de telefonía celular y venta de productos a través de una tarjeta, por lo que en ese sentido es algo diferente que otra de las empresas no realizan.

Con respecto a la capacitación se puede decir que se encuentra a cargo tanto de las empresas contratistas como de la EMPRESA A.

Los pagos a las empresas se hacen a través de la entrega de un estado de pago que la EMPRESA A paga con 90 días de desfase.

#### 2.2.1.2. EMPRESA B

Esta empresa se encuentra inserta dentro de un mercado competitivo lo que la obliga a tener una política de satisfacción y fidelización del cliente activa, pues los costos de cambio no son bajos y si el cliente esta insatisfecho hay un alto riesgo de que se cambie a la competencia.

La política de la EMPRESA B está enfocada hacia la cercanía con el cliente, de hecho el 60% de ellos visiten una sucursal dentro del mes, por lo que esa es una instancia que la empresa no puede desaprovechar. Debido a esto es que la mayoría de las actividades que se desarrollan (lo único tercerizado es la recaudación) en las oficinas comerciales están bajo el control de la empresa. Para esta, la oficina comercial es la instancia más importante de contacto con el cliente y es la oportunidad que tiene de conocer sus problemas, inquietudes y requerimientos, sólo así se puede ir desarrollando nuevos servicios y productos que apunten a mejorar el grado de satisfacción del cliente y con ello la fidelización de este último.

Con respecto a los medios de pago se puede decir que esta empresa es la mejor en relación a todo el mercado tanto en alternativas de pago como en cobertura geográfica. Este tema esta relacionado con el ambiente competitivo en el que se encuentra la empresa, ya que este tema ayuda a facilitarle la vida al cliente.

Con respecto a la relación que posee con sus contratistas ellos consideran que tiene la lógica de “WIN WIN”, en el que ambos ganen. Esto se puede dar gracias a que la EMPRESA B conoce en detalle los márgenes y los costos de los contratistas y con esto puede garantizar una remuneración eficiente asegurándole una tasa de rentabilidad conocida, acorde a su estructura posibilitando una relación más a largo plazo con sus colaboradores. De hecho si llegara a existir algún cambio tecnológico relevante y que afecte el desempeño de la empresa contratista, este se planifica y se podría remunerar de manera de mantener las condiciones acordadas en un principio. A la vez se pone bastante hincapié en el cumplimiento de las leyes laborales por parte de la EMPRESA B así como en los plazos en el pago de las remuneraciones a los empleados. Incluso hay varias instancias en las que la EMPRESA B monitorea a su

contratista de manera de controlar su gestión de manera eficiente y oportuna. Sumado a esto, el precio es la última variable que se analiza con el contratista ya que se privilegia el Know How y expertise del contratista. La relación de largo plazo con los terceros que tanto enfatiza la empresa se debe a malas experiencias que se tuvo anteriormente con respecto a poco compromiso, falta de inversiones y mal servicio entregado, es por este peso en su experiencia que necesitan mas un partnership que una empresa a que se responsabilice por una parte del servicio.

### 2.2.1.3. EMPRESA C

El enfoque que posee esta empresa es mas bien orientado a la rapidez de los servicios entregados evitando el contacto con el cliente lo más posible, lo que se contrapone en la visión que la empresa B tiene sobre el contrato con sus clientes, esto se podría deber a que al igual que la EMPRESA A se encuentra en un ambiente competitivo que es mas bien clamado y en donde como ya se dijo el cliente no tiene alternativa y esta cautivo de los servicios.

Para la EMPRESA C disponer del control del agente de sucursal es clave para el control de la misma, no así la gestión de cobranza, la cual se remunera bajo una estructura 100% variable ya que ello facilita los procedimientos de pago e incentiva la velocidad de atención. De hecho existe un rendimiento mínimo de recaudación que es lo que pretende mejorarse con ese sistema de tarificación.

Con respecto a los medios de pago se puede decir que esta empresa en relación a todo el mercado se encuentra bien posicionada con respecto a las alternativas de pago y cobertura geográfica. La única forma que no tiene cubierta son cajeros automáticos (que se podría posicionar como un atributo relacionado con modernidad), lo que es una diferencia importante con respecto a la EMPRESA A que se encuentra mal en este ámbito y al ser un servicio básico, el cliente podría tender a la comparación de servicios, tema en que no saldría bien posicionado la empresa.

Con respecto a los incentivos, la EMPRESA C no los tiene de forma directa con el personal del contratista, es él quien debe velar por el cumplimiento de los estándares,

de hecho la capacitación es una de las responsabilidades que el maneja y ni siquiera se permite que éstas sean realizadas en las instalaciones de la EMPRESA C, ya que ello merma la calidad de atención de los que están desempeñando el trabajo. En este sentido a la empresa le importa que el contratista provea de la dotación que permita entregar un servicios adecuado en función de la demanda, es él quien tiene la responsabilidad de establecer la dotación eficiente. Al remunerar el servicio 100% variable el hecho de que haya mayor o menor rotación no afecta el gasto de la EMPRESA C aunque lo importante es cumplir con el rendimiento mínimo de recaudación, este aspecto no se transa. Una de acciones que quiere impulsar la EMPRESA C es el incentivo del pago on-line, ya que ello descongestiona el uso de las oficinas, se evita el contacto con el cliente y el pago por el servicio contratado es menor. En ese sentido se han notado cambios importantes en relacionan a este punto ya que las facturas se pueden visualizar desde Internet, pudiendo ver consumos históricos, tarifas y también pudiendo pagar a través de web pay por la misma pagina.

Las doce oficinas comerciales de la EMPRESA C cuentan con su propio agente de sucursal que es personal propio de la empresa, sólo los cajeros se encuentran tercerizados con dos empresas. Para la empresa es muy importante que el contratista tenga experiencia en la prestación del servicio y disponga de solvencia económica que permita enfrentar posibles eventualidades, es por ello que la boleta de garantía exigida es de 18.000 UF.

- Atención Comercial

Con respecto a este aspecto se pueden encontrar algunos puntos en los que hay muchas diferencias, principalmente en el enfoque al cliente que ya se explicó. Esto impacta en la capacitación y servicio al cliente final entregado. En el caso de la EMPRESA C es mucho más enfocado a rapidez de atención más que a personalización que es el caso de la EMPRESA B. En ese sentido la EMPRESA A esta en un punto intermedio. Esto también se ve reflejado en el grado de remuneración y por consiguiente en el grado de capacitación que poseen las personas. A pesar de lo anterior no existe un mal servicio al cliente, sino que cada empresa tiene el nivel de

servicio escogido en base a una calidad elegida y lo anterior va en directa relación con la importancia estratégica que tiene este punto.

Con respecto al nivel de tercerización, esta actividad esta externalizada solo en la EMPRESA A, en cambio en las demás no, aunque consideran que es importante mantener gente de planta encargada de esas actividades.

- Recaudación

Esta actividad en todas las empresas se encuentra tercerizada, esto se podría dar debido a que no es una actividad que requiera demasiada capacitación así como un enfoque estratégico tan clave. A pesar de lo anterior un punto que diferencia este proceso en relación a todas las empresas, es que tienen remuneraciones muy diferentes entre si, tanto así que entre la EMPRESA A y la EMPRESA C existe casi un 80% de diferencia.

Como ya se dijo anteriormente, existen diferencias muy grandes con respecto a la cobertura de pago que poseen los clientes de las diferentes empresas estudiadas lo que va indirecta relación con el nivel de competitividad del sector y por el perfil estratégico de la actividad.

- Ventas

Este es quizás uno de los puntos en que existe mayor diferencia, ya que por definición la EMPRESA B vende muchos servicios en las oficinas comerciales, ese es el rol estratégico clave del negocio, no así con las otras dos, pero aun así la EMPRESA A está hace poco implementando una venta de un servicio nueva a través de una tarjeta, lo que no se encuentra desarrollado en la EMPRESA C, esto hace que a nivel de atención al cliente y rol estratégico la EMPRESA A se acerque mucho más a la B en relación al servicio entregado a los consumidores. Entonces se podría decir que en relación a el producto clave que entregan las empresas, estas se relacionan mucho con servicios básicos, pero con los otros tipos de servicios entregados en el punto de contacto con el cliente, se diferencian mucho dado que se enfrenta a una etapa de

penetración de esta idea, no es de extrañar que este punto en poco tiempo más se implemente en las demás empresas relacionadas con servicios básicos.

A continuación se muestra un cuadro comparativo de manera de hacer más visibles las características de cada empresa.

**Tabla 2.2-1 “Benchmarking”**

		EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
1	Número de Oficinas	13 comerciales + 1 oficina móvil 64 dentro de pago	68 oficinas	12 oficinas comerciales + 1 centro de pago
2	Atención en oficinas Comerciales es tercerizada o personal propio	Terceros	Mixto	Mixto
3	Los servicios que están tercerizados	Recaudación, servicio al cliente, repactación y SERVICIO1	Recaudación	Recaudación
4	Personal propio	Agentes	Supervisor zonal, Jefe de Sucursal, vendedores y atención al cliente	Agentes y personal de servicio a clientes
5	Personal con terceros	Supervisores, vendedores y cajeros	Cajeros	Cajeros y supervisor cajeros
6	Actividades fuera de giro	SERVICIO 1 Y 2	Vende servicios	Ninguna
7	Número de contratistas	2 HASTA AHORA	1	2
8	Duración contrato	5 años	3 años	3 años
9	Remuneración colaborador	Fijo más variable	Fijo más variable	100% variable en función de boletas recaudadas
10	Existencia de Alianza para pago de cuentas	Oficinas comerciales, supermercados, pac, pat	Oficinas comerciales, Sencillo, Servipag, todos los bancos	Oficinas comerciales, Sencillo, Servipag
11	Evaluación de experiencia	Buena	Excelente	Excelente
12	Existencia de incentivos directos de empresa mandante a los trabajadores	Directo a la empresa, trabajador no	No	No hay ninguna relación
13	Capacitación	A y colaborador	Colaborador	Colaborador y no en oficinas de C
14	Sistemas informáticos	DE A	DE B	DE C
15	Sistemas de vigilancia	Terceros	DE B	DE C
16	Garantías	1,5 meses de facturación	10% a 20% de valor de contrato	18.000 UF
17	Como se mide rendimiento de sucursales	Tiempos de espera. El colaborador asigna trabajo en base a peak en la demanda	Grado de satisfacción de clientes	Tiempos de espera. El colaborador asigna trabajo en base a peak en la demanda
18	Formas de pago al tercero	90 días después de recibir el estado de pago, se deben financiar 4 meses de operación	A los 5 días después de recibir el estado de pago	30 días después del estado de pago, se financian 2 meses de operación
19	Exigencias para adjudicación	Experiencia	Experiencia, solvencia económica y disponer de instalaciones adecuadas	Experiencia y solvencia económica
20	Remuneración promedio cajero	\$135.000 a \$169.000	De mercado hacia arriba	Equivalente a cajero bancario de \$250.000 hasta \$315.000

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPITULO III "DEFINICIÓN DE ESCENARIOS Y MECANISMOS DE OPERACIÓN"**

### **3.1 Definición de Mecanismos de Operación**

A continuación se verá cuáles son los principales aspectos a considerar como base para el análisis de los escenarios propuestos considerando a los antecedentes incluidos en el trabajo. Para esto se ocupar antecedentes reales de una empresa de servicios básicos que funciona en nuestro país cuya identidad será resguardada con fines de seguridad de la información y mal uso de su nombre.

Antes de comenzar con lo anterior es necesario calcular la tasa de descuento a la que se descontará los flujos tanto de la situación actual, como escenarios y empresa eficiente.

#### **3.1.1. Determinación del Costo de Capital**

Para poder determinar el costo de capital se utilizará la formula del CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), que plantea que la tasa de rendimiento exigida de los inversionistas es igual a la tasa libre de riesgo más un premio por riesgo, definido por la diferencia entre el retorno de los activos de la economía y una inversión libre de riesgo ( $R_m - R_f$ ), factor que posteriormente es multiplicado por el riesgo específico de la actividad que está estudiando que la que considera factores como la tasa libre de riesgo, el retorno de mercado y un premio por riesgo. Adicionalmente se ha incluido un castigo por liquidez ( $P_L = 1\%$ ) en consideración que las empresas que prestan el servicio de recaudación son empresas medianas que no transan acciones en la Bolsa de Comercio de Santiago.

El valor intrínseco de la formula radica en que, el costo de capital esta relacionado directamente con el riesgo propio de la inversión hecha, por lo tanto, el modelo CAPM se define por:

$$E(R_i) = r_f + [E(R_m) - r_f] \cdot \beta + P_L$$

En donde los parámetros representan lo siguiente:

- E (R<sub>i</sub>): Tasa requerida de retorno de un activo
- R<sub>f</sub>: Tasa libre de riesgo
- E (R<sub>m</sub>): Retorno Esperado del mercado
- [E (R<sub>m</sub>) – R<sub>f</sub>] Premio por riesgo
- β: Beta, Riesgo sistemático, relaciona el activo con el Mercado

### 3.1.1.1. Retorno Esperado de mercado

Una de las formas más aceptadas para calcular el retorno esperado del mercado es observando el desempeño de la bolsa de valores del país en el cual se está evaluando el proyecto. Es por eso que se va a ocupar el rendimiento del IGPA, representativo del rendimiento de la bolsa de valores de Santiago de Chile. Para poder estimar el retorno esperado, es necesario tomar una serie de datos, la que en este caso va desde el mes de enero del 2001 hasta el mes de octubre del 2006.

**Tabla 3-1 "Rentabilidad IGPA mensual"**

Rentabilidad IGPA Mensual												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2001	4,82%	-3,75%	0,64%	2,59%	8,25%	-1,81%	1,73%	3,32%	-10,42%	2,08%	5,06%	-0,84%
2002	-2,14%	0,09%	1,01%	-2,18%	-1,63%	-2,64%	-0,96%	0,02%	-5,25%	1,56%	0,97%	4,25%
2003	-0,75%	1,29%	0,22%	12,31%	4,19%	0,85%	5,74%	6,63%	3,92%	6,59%	-2,78%	1,27%
2004	-3,51%	7,77%	-2,03%	-1,80%	-1,80%	4,32%	4,84%	4,51%	3,94%	2,84%	2,19%	-0,40%
2005	-1,09%	3,54%	2,56%	-1,59%	-0,69%	3,50%	4,77%	-2,18%	3,24%	-2,85%	-3,64%	-2,38%
2006	3,34%	2,54%	1,80%	0,75%	-0,83%	-0,28%	0,34%	3,72%	3,69%	3,83%		

Fuente: BanChile Corredores de Bolsa

De esta forma, la rentabilidad promedio mensual y la rentabilidad promedio anual, nominales las dos, alcanzan a 1,33% y 15,94% respectivamente. Pero, falta un punto importante que afecta a esta serie de precios, la inflación. Para poder tener un estimador real, sin que considere el efecto anterior, fue necesario calcular la inflación promedio en base al comportamiento del Índice de precios al consumidor. Esta serie se muestra a continuación.

**Tabla 3-2 “Índice de precios al Consumidor”**

Índice de Precios al Consumidor												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>2001</b>	0,34%	-0,31%	0,48%	0,46%	0,44%	0,06%	-0,19%	0,80%	0,73%	0,14%	-0,01%	-0,31%
<b>2002</b>	-0,08%	0,01%	0,53%	0,37%	0,09%	-0,13%	0,44%	0,38%	0,84%	0,87%	-0,09%	-0,44%
<b>2003</b>	0,10%	0,81%	1,17%	-0,10%	-0,38%	0,00%	-0,09%	0,17%	0,19%	-0,16%	-0,30%	-0,32%
<b>2004</b>	-0,18%	0,01%	0,42%	0,37%	0,52%	0,43%	0,23%	0,38%	0,05%	0,29%	0,26%	-0,38%
<b>2005</b>	-0,32%	-0,09%	0,64%	0,90%	0,27%	0,41%	0,61%	0,29%	0,99%	0,49%	-0,24%	-0,34%
<b>2006</b>	0,08%	-0,09%	0,59%	0,64%	0,24%	0,59%	0,54%	0,27%	0,02%			

Fuente : Banco Central [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)

Entonces, el IPC anual promedio, con liderando 60 meses, alcanza un 2,52%. Luego, la rentabilidad anual, real esperada del mercado debería ser del orden del 13,43%.

#### 3.1.1.2. Determinación del beta

Este parámetro mide el grado de sensibilidad que existe respecto del índice de referencia, en este caso el IGPA, que representa un indicador del grado de variabilidad o riesgo del negocio. Como no existe ningún tipo de información bursátil en relación a contratistas que trabajen para empresas de servicios básicos, se considero una correlación del rubro en estudio respecto del promedio de mercado. Por lo tanto se asume que la industria asume un 10% menos de riesgo que el promedio de mercado, es decir, es sensible un 10% menos que el mercado, dado el carácter estable de la industria, lo que implica un grado de protección mayor con respecto a fluctuaciones económicas. Debido a esto el beta debería ser del orden de 0,9

#### 3.1.1.3. Tasa libre de riesgo

La tasa libre de riesgo corresponde al retorno que se podría obtener a partir de un instrumento libre de riesgo, el que tiene referencia por algún instrumento de un organismo fiscal, en este caso el Banco Central de Chile.

Uno de los instrumentos mas representativos para calcular la tasa libre de riesgo tiene que ver con tasa de interés anualizada sobre la variación de la UF (Unidad de fomento) de las licitaciones del Banco Central de Chile a diez años plazo. La tabla siguiente muestra el rendimiento que ha mostrado este instrumento desde septiembre del 2002 a septiembre del 2006.

**Tabla 3-3 "Rentabilidad mensual Bono Banco Central"**

Tasa anualizada sobre la variación de la UF en licitaciones del B.Central a 10 años												
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2002									3,66%	3,96%	4,06%	4,09%
2003	3,83%	3,93%	3,78%	3,81%	3,91%	3,81%	3,87%	3,87%	4,19%	4,14%	4,05%	4,27%
2004	3,92%	3,79%	3,50%	3,82%	3,72%	3,79%	3,64%	3,15%	3,27%	3,25%	3,17%	3,23%
2005	3,10%	2,89%	2,78%	2,61%	2,38%	2,30%	2,38%	2,21%	2,18%	-	-	-
2006	2,93%	2,96%	3,01%	2,94%	3,15%	3,33%	3,21%	3,05%	3,03%	-	-	-

Fuente: Banco Central [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)

Si bien no se disponen de todos los datos, básicamente por el nivel de liquidez que posee este tipo de instrumento, con los datos disponibles se podrá obtener una estimación bastante cercana que permita poder alcanzar la tasa libre de riesgo de largo plazo buscada. En este caso la tasa alcanza un 3,39% real anual

#### 3.1.1.4. Premio por riesgo

Debido a que interesa calcular el costo de capital, se deberá estimar en esta parte el premio por riesgo. Para esto se necesitará el retorno esperado del mercado y la tasa libre de riesgo.

Luego, es relativamente fácil calcular el premio por riesgo, ya que este corresponde a la diferencia entre el retorno esperado de mercado y la tasa libre de riesgo.

$$\begin{aligned}
 \text{Premio por Riesgo} &= E(R_m) - r_f \\
 &= 13,43\% - 3,39\% \\
 &= 10,04\%
 \end{aligned}$$

Por lo tanto, en el mercado chileno el premio por riesgo sería de un 10,4%. Después de esto, se multiplicó este premio por riesgo con el Beta de manera de poder obtener el costo de capital que se ocupará de referencia a lo largo de todo el análisis.

Adicionalmente se consideró un último ajuste al modelo CAPM, incorporando un castigo por liquidez ( $P_L = 1\%$ ) en consideración que las empresas que prestan el servicio de recaudación son empresas medianas que no transan acciones en la bolsa de comercio de Santiago. Así al aplicar la fórmula del CAPM queda:

$$E(R_i) = 3,39\% + [13,43\% - 3,39\%] \cdot 0,9 + 1\%$$

$$E(R_i) = 13,42\%$$

Por lo tanto la tasa de descuento a considerar para la evaluación y cálculo en los precios del punto de equilibrio, será de 13,42% real anual.

### **3.2 Definición de Escenarios**

Para la propuesta final se debe considerar distintas alternativas de escenarios posibles con el objetivo de la definición de la empresa modelo como tal. Para esto, en un principio se describió la actual situación de las oficinas Comerciales de una empresa Real para luego hacer cambios en algunas características con el objetivo de conseguir mejorar sustantivas y evaluar sus impactos en la rentabilidad de cada uno de ellos. Entre las variables a cambiar según casa escenarios están: cobertura, distribuciones de personal, metodología de funcionamiento, administración, entre otros

Es importante señalar que para este trabajo no se consideró como alternativa válida el hecho de volver a que la Empresa Principal tome el control absoluto de las Oficinas Comercial como lo hacía antiguamente debido a que las tendencias mundiales apuntan hacia la externalización (Outsourcing) de procesos y servicios. Además se considera la externalización como la mejor alternativa siempre y cuando esta sea adecuadamente utilizada ya que en caso contrario puede ser incluso menos eficiente a una situación sin Outsourcing. Finalmente, se puede considerar las ventajas y desventajas que tiene ésta última con lo cual nuevamente se convierte en la mejor alternativa

NOTA: Los datos que serán ocupados a continuación corresponden a una empresa real, por lo que es importante destacar que los valores fueron levemente alterados con el fin de proteger a la empresa que facilitó la información. Lo anterior no afecta a las conclusiones ni resultados finales

### **3.3 Análisis situación sin Proyecto (Situación Actual)**

En la situación base o sin Proyecto se considera el funcionamiento actual de las oficinas Comerciales, dadas todas las condiciones y especificaciones que funcionan hasta hoy en día en cada una de las oficinas. Esta considera como principios los siguientes puntos.

#### **3.3.1. Estimaciones de demanda**

En este sentido, para poder calcular la situación actual se asumió una estructura de medios pagos que incluía los servicios de Sencillo y Servipag, además de los otros medios de pago que ya existen en las mayorías de la empresas del mercado. Además se consideró una empresa que posee los tres servicios: “Recaudación del pago de cuentas”, “Asistencia Comercial” y “Puntos de Venta”.

En este caso la demanda por recaudación que la empresa enfrentará vendrá dada por esta forma.

**Tabla 3-4 “Estimación de demanda”**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Recaudaciones Año</b>	5.949.968	6.189.381	6.438.428	6.697.495	6.966.987
<b>Recaudaciones mes</b>	495.831	515.782	536.536	558.125	580.582

Fuente: Empresa Guía

Como se puede observar esta demanda por recaudación va cambiando a una tasa del 4,02% real dado que hay un crecimiento de clientes nuevos que se ajusta por la tasa efectiva de pagos. A continuación se muestra lo calculado anteriormente.

**Tabla 3-5 “Crecimiento de Clientes”**

<b>Crecimiento de clientes</b>	
Crecimiento Clientes	66.000
Crecimiento en Tasa	4,43%
Crecimiento Pago en Oficinas	52.140
Porcentaje de Pago	84%
Crecimiento de Pago Efectivo en Oficinas	43.872

Fuente: Empresa Guía

En el caso de la parte del negocio en donde se pueden vender productos o servicios, las estimaciones con respecto al crecimiento de las ventas, comisiones y ventas anuales son las siguientes.

**Tabla 3-6 “Estadísticas de Venta de Productos o Servicios”**

<b>Venta Producto o servicios</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Crecimiento	38,5%	28%	17%	11%	6%
Vendedores Producto o servicios	18	19	20	21	22
Metas M\$	2.853	3.566	4.101	4.511	4.736
Venta Real M\$	4.054	5.067	5.828	6.410	6.731
Sobre Ventas M\$	1.201	1.502	1.727	1.899	1.994
Horas Extras	1.956	2.445	2.812	3.093	3.247

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar la evolución de las ventas (y por ende su personal) es creciente a tasas decrecientes en el tiempo por lo que, se podría decir que el producto o servicio vendido en este caso se encuentra en una etapa introductoria.

Con respecto a la estimación de la necesidad de mano de obra de las Asistentes Comerciales se obtuvieron los siguientes valores.

**Tabla 3-7 “Estadística Asistentes Comerciales”**

<b>Asistentes Comerciales</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Cantidad Asistentes	30	31	32	33	35
Horas descuento	671	699	727	757	788
Horas adicionales	151	158	165	173	180
Horas Extras	1616	1682	1750	1822	1895

Fuente: Elaboración Propia con datos de Empresa Guía

Además de la tabla anterior se puede ver en la que se encuentra inmediatamente al lado, los precios de esta mano de obra.

**Tabla 3-8 “Datos Asistentes Comerciales”**

<b>Asistentes Comerciales</b>	
Tasa de Crecimiento Dotación	2,01%
Precio x Asistente Comercial	330.000
Valor Hora Normal Asistente	1.650
Valor Hora Extra Asistente	2.145

Fuente: Elaboración Propia con datos de Empresa Guía

Estos datos serán fundamentales al momento de poder calcular la situación actual.

### **3.3.2. Personal**

Con respecto a este punto, actualmente se puede decir que las Oficinas Comerciales tienen 115 empleados distribuidos en 15 oficinas más 4 Centros de Pago. Entre los cargos y sus respectivas cantidades se puede encontrar:

**Tabla 3-9 “Datos Personal”**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Recaudadores(caja)	45
Ejecutivos de Atención Comercial	28
Digitadores	12
Supervisores	15
Vendedores Productos y Servicios	15

Fuente: Elaboración Propia con datos de Empresa Guía

Todos los empleados tienen remuneraciones de mercado y no presentan mayores esquemas de incentivos, exceptuando los vendedores que tienen un sistema de comisiones pero que considera éstas en porcentajes sumamente bajos con lo cual las remuneraciones del personal de ventas es prácticamente fijo. Esto se puede apreciar ver mejor en la siguiente tabla.

**Tabla 3-10 “Remuneraciones Operacionales”**

Remuneraciones Operacionales							
Composición	Jefe de Proyecto	Supervisor Oficina Comercial	Digitador de Pagos	Cajero Segundo	Asistente de Recaudación	Asistente Comercial	Cajero
Sueldo Base	365.731	180.000	135.000	96.250	135.000	135.000	96.250
Gratificación	53.438	53.438	53.438	53.438	53.438	53.438	53.438
Bono por Cumplimiento	230.172	28.800		57.500			38.750
AFP	81.168	32.780	23.555	25.899	23.555	23.555	23.555
Isapre	45.454	18.357	13.191	14.503	13.191	13.191	13.191
Movilización	14.400	12.800	12.800	0	12.800	12.800	
Colación	24.780	24.780	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Asignación de Caja	0			15.000			15.000
<b>TOTAL Haberes</b>	<b>688.521</b>	<b>299.818</b>	<b>216.238</b>	<b>237.188</b>	<b>216.238</b>	<b>216.238</b>	<b>218.438</b>
Aporte Patronal (1%)	6.885	2.998	2.162	2.372	2.162	2.162	2.184
ASCHS (2,1%)	14.459	6.296	4.541	4.981	4.541	4.541	4.587
Seguro Cesantía (3%)	20.656	8.995	6.487	7.116	6.487	6.487	6.553
Provisiones (23%)							
Vacaciones Proporcionales							
Indemnizaciones							
Desahucio							
<b>TOTAL Costo Empresa</b>	<b>730.521</b>	<b>318.107</b>	<b>229.429</b>	<b>251.656</b>	<b>229.429</b>	<b>229.429</b>	<b>231.763</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos de Empresa Guía

Con respecto a las remuneraciones administrativas, se puede complementar a la tabla siguiente la explicación de las asignaciones. En el caso de la secretaria y de contabilidad se ha asignado una proporción de 50% para cada uno, dado el carácter rutinario y poco estratégico de esas funciones, lo que implica no disponer de ellas en un gran porcentaje del tiempo, entonces, son necesarias pero no son estratégicamente relevantes para el negocio. En cambio en el caso del Gerente, este además de tener la responsabilidad operativa de la empresa contratista, debe tratar de generar nuevos proyectos de manera de generar economías de eficiencia, por lo que habrá cierto tiempo que ocupara en generar estos nuevos proyectos. Es por eso que al proyecto solo incorpora el 80% de ese gasto. A continuación se encuentra el respectivo desglose de los gastos relacionados con la administración de la contratista.

**Tabla 3-11 “Remuneraciones Administrativas”**

Remuneraciones Administrativas					
Cargo	Puestos	Asignación	Valor Unitario	Remuneración Bruta	
				Mensual	Anual
Administración					
Gerente	1	80%	2.750.000	2.200.000	26.400.000
Jefe del Proyecto	2	100%	803.573	1.607.146	19.285.754
Encargado Remuneraciones	2	100%	385.000	577.500	6.930.000
Asistente de Personal	1	100%	220.000	220.000	2.640.000
Prevencionista de Riesgo	1	100%	638.000	638.000	7.656.000
Secretaria	2	50%	308.000	308.000	3.696.000
Contabilidad	1	50%	385.000	192.500	2.310.000
<b>Sub Total Administración</b>	<b>10</b>			<b>5.743.146</b>	<b>68.917.754</b>

Fuente: Elaboración Propia con datos de Empresa guía

### 3.3.3. Organización y Gestión de Oficinas

En la actualidad, la empresa Principal entrega en manos de Contratistas (idealmente más de un contratista) el manejo de las oficinas. Cada una de estas cuenta con el personal descrito anteriormente más un Jefe de Oficina el cuál forma parte del personal de planta de la Empresa Principal. El Jefe de Oficina es quien se dedica a supervisar el adecuado cumplimiento de las bases establecidas en el contrato de Subcontratación por parte de la Empresa Contratista. Por otro lado, el Supervisor es quien vela por el funcionamiento diario de la oficina y mantiene relación directa con la totalidad del personal que trabaja en la misma, informando en forma continua al Jefe de Oficina (Personal de Empresa Principal) acerca de cualquier problema que pueda afectar la continuidad en la atención Comercial.

Ante los trabajadores de cada oficina, el Jefe de Local tiene mayor Jerarquía que el Supervisor, sin embargo, es éste último quien pertenece a la Empresa que está encargada de pagar sus remuneraciones y controlar su trabajo.

### 3.3.4. Equipamiento

Para asegurar un adecuado funcionamiento de las oficinas, las bases de subcontratación exigen a la Contratista tener determinados equipos entre los cuales destacan: Cámaras de circuito cerrado de TV (control audio y video), Maquinas sumadoras y artículos de Escritorio. Lo anterior es el equipamiento exigido por la Empresa Principal a la Contratista, ya que la primera entregará el resto del

equipamiento necesario a cada oficina según sus criterios. Todos estos gastos representan la parte fija para la empresa contratista, básicamente a través de la mantención de estos equipos entregados por la principal por lo que representan la carga o la dimensión que esta alcanza con respecto a la, operación de esta.

A continuación se muestra el desglose del costo total, poniendo énfasis en la inversión que en este caso correrá por parte de la empresa principal, y solo la mantención quedará a cargo de la contratista. Entonces se asumió un 20% del costo total anual.

**Tabla 3-12 “Equipamiento”**

Equipamiento						
Tecnológico	Cantidad	Valor Unitario \$	Valor Total \$	Vida Util Contable	Vida Util Técnica	Valor Mercado
Cámaras de circuito cerrado de TV control vídeo y audio	13	450.000	5.850.000	3	3	0
Máquinas Sumadoras con Visor (Casio DR 120 LB)	111	44.872	4.980.792	3	3	0
Calculadoras Back Up (x corte luz)	13	50.000	650.000	3	3	0
Computadores	10	350.000	3.325.000	3	3	0
Impresoras	2	200.000	400.000	3	3	0
Equipos de Fax	2	80.000	160.000	3	3	0
<b>Costo Total</b>			<b>15.365.792</b>			
<b>Número de Oficinas</b>	<b>13</b>					

Fuente: Elaboración Propia con datos de Empresa guía

Como se puede ver, los gastos son relativamente razonables, por lo que no representarían un elemento de análisis tan detallado en esta parte.

Con respecto a computadores y calculadoras, se puede decir que son gastos que se harán de una vez, en el caso de las calculadoras, y de dos veces para el caso de los computadores, dado su rápida depreciación y des-actualización. Al final del periodo no tendrán valor de desecho debido a la rápida depreciación que sufren los artículos electrónicos.

Además del gasto relacionado con el equipamiento de las oficinas, existen los gastos de giro de la oficina o más bien otros gastos, los que se muestran detalladamente en la siguiente tabla.

**Tabla 3-13 “Otros Gastos de Oficina”**

<b>Otros Gastos de Oficina</b>	
Mantenión de Equipos	3.380.474
Artículos de Oficina Administración	1.320.000
Artículos de Aseo	17.160.000
Tinta para timbres	587.400
Papel de impresora y Artículos Of	1.392.600
Uniformes Personal	14.503.743
Arriendo de Oficinas	3.960.000

Fuente: Elaboración Propia con datos de Empresa guía

### **3.3.5. Instalaciones**

Las Instalaciones (Oficinas) son de propiedad de la Empresa Principal, siendo la contratista solo la usuaria de las mismas sin tener que cancelar ningún tipo de pago por su utilización. En ese sentido como ya se mostró en los cuadros anteriores, los gastos fijos de operación de las oficinas son los que cubrirá la empresa contratista. El único pago relacionado con algún arriendo tiene que ver con el arriendo de las oficinas administrativas de la contratista.

Luego de calcular la tasa de descuento con la que se evaluarán los proyectos y también de especificar el concepto por el cual se va a definir el contexto del estudio, se muestra el flujo de caja obtenido para la situación actual y también el cálculo del VAN y la TIR correspondiente a la tasa de descuento.

"Análisis económico y estratégico en la subcontratación del servicio de atención comercial de sucursales para empresas de servicios básicos"

**Tabla 3-14 "Flujo Situación Actual"**

Flujo de Caja Situación Actual	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Variables x Recaudación		150.653.196	156.715.133	163.020.988	169.580.576	176.404.107
Ingreso x Cargo Fijo Recaudación		263.465.664	263.465.664	263.465.664	263.465.664	263.465.664
<b>Asistentes Comerciales</b>						
Ingreso por Asistentes Comerciales		117.612.000	121.968.000	126.324.000	130.680.000	139.392.000
Ingreso Adicionales y/ Descuentos		(857.743)	(891.165)	(927.465)	(963.765)	(1.001.880)
Horas Extras		3.467.211	3.607.676	3.753.965	3.907.332	4.065.419
<b>Ventas</b>						
Ingresos por Cargo Fijo		60.071.457	60.071.457	60.071.457	60.071.457	60.071.457
Comisión 1		14.763.432	18.454.290	21.222.434	23.344.677	24.511.911
Comisión 2		8.081.899	10.102.374	11.617.730	12.779.503	13.418.478
Costo Variabilidad		6.384.510	7.980.637	9.177.733	10.095.506	10.600.281
Horas Extras		4.301.074	5.376.343	6.182.794	6.801.073	7.141.127
<b>INGRESOS TOTALES</b>		<b>627.942.699</b>	<b>646.850.407</b>	<b>663.909.298</b>	<b>679.762.023</b>	<b>698.068.563</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
<b>Personal</b>						
Remuneraciones Administrativas		(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)
Remuneraciones Operativas Recaudación		(389.431.925)	(397.266.846)	(405.259.396)	(413.412.747)	(421.730.135)
Remuneraciones Operativas Ventas		(51.847.174)	(55.087.623)	(58.328.071)	(61.568.519)	(64.808.968)
Honorarios Cajeros Part Time		(3.971.314)	(4.051.213)	(4.132.718)	(4.215.864)	(4.300.682)
Comisiones		(22.845.331)	(28.556.664)	(32.840.163)	(36.124.180)	(37.930.389)
Capacitación del Personal		(3.677.326)	(3.769.621)	(3.863.229)	(3.958.177)	(4.054.493)
<b>Seguros</b>						
Responsabilidad Civil (600 UF)		(349.800)	(349.800)	(349.800)	(349.800)	(349.800)
<b>Otros Gastos de Oficina</b>						
Mantenimiento de Equipos	20,0%	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)
Artículos de Oficina Administración		(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)
Artículos de Aseo Sucursales		(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)
Tinta para timbres		(587.400)	(587.400)	(587.400)	(587.400)	(587.400)
Papel de impresora y Artículos Of Sucursales		(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)
Uniformes Personal		(14.503.743)	(15.087.340)	(15.694.420)	(16.325.927)	(16.982.845)
Telefonos y ADSL		(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)
Celular		(1.980.000)	(1.980.000)	(1.980.000)	(1.980.000)	(1.980.000)
Agua		(369.600)	(369.600)	(369.600)	(369.600)	(369.600)
Electricidad		(990.000)	(990.000)	(990.000)	(990.000)	(990.000)
Verificación ISO-9001						
<b>No Desembolsables</b>						
Depreciaciones Vídeos y Computadores		(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)
Depreciaciones Calculadoras		(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)
Amortizaciones						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (RAI)</b>		<b>33.686.450</b>	<b>35.051.667</b>	<b>35.811.866</b>	<b>36.177.173</b>	<b>40.281.618</b>
<b>IMPUESTOS (I)</b>		<b>(5.726.697)</b>	<b>(5.958.783)</b>	<b>(6.088.017)</b>	<b>(6.150.119)</b>	<b>(6.847.875)</b>
<b>RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO (RDI)</b>		<b>27.959.754</b>	<b>29.092.884</b>	<b>29.723.849</b>	<b>30.027.054</b>	<b>33.433.743</b>
<b>No Desembolsables</b>						
Depreciaciones Vídeos y Computadores		3.569.500	3.569.500	3.569.500	3.569.500	3.569.500
Depreciaciones Calculadoras		1.032.312	1.032.312	1.032.312	1.032.312	1.032.312
Amortizaciones						
<b>INVERSIONES</b>						
Equipos de Video y Computadores		(10.708.500)		(10.708.500)		
Calculadoras		(3.096.936)	(3.096.936)		(3.096.936)	
Capital de Trabajo		(196.551.479)	(5.847.497)	(5.432.897)	(5.162.472)	(4.734.032)
<b>Activos Nominales</b>						
Boleta Garantía		(78.492.837)				90.994.711
<b>INDEMNIZACIONES</b>						
<b>VALORES DE DESECHO</b>						(104.953.442)
<b>FLUJO DE CAJA</b>		<b>(288.849.752)</b>	<b>26.714.068</b>	<b>25.164.863</b>	<b>18.454.688</b>	<b>241.805.202</b>

<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>13,42%</b>
<b>TIR</b>	<b>3,84%</b>
<b>VAN</b>	<b>(88.076.602)</b>

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver la TIR da como resultado un 3,84%, lo que implica un valor actual neto negativo de -\$88.076.602. Esto en relación a la tasa de descuento dice que, se tiene una rentabilidad menor a la del mercado. Este resultado puede deberse básicamente a la estructura fija que posee la empresa, en este sentido hay ítemes que podrían hacerse un poco más eficientes con el objeto de disminuir esta carga y así mejorar la rentabilidad de esta. Otro factor que afecta a la contratista es el monto de la boleta en garantía y el nivel de capital de trabajo que debe cubrir para que la empresa siga funcionando, quizás, flexibilizando este tema se podría mejorar más la tarifa cobrada a el cliente. Además el sólo hecho de no cobrar la Boleta de Garantía permite mejorar la rentabilidad considerablemente, pero hay que tener en cuenta que hay que disponer de estos fondos igualmente para poder recuperarlos sólo si es posible al final del período. Igualmente las Indemnizaciones tienen igual efecto al final del horizonte del tiempo (5 años).

En la siguiente tabla se muestran algunos resultados financieros que ayudaran a ver como se encuentra el contratista y la empresa principal en relación a ingresos y gastos operacionales tanto mensuales como anuales.

**Tabla 3-15 “Indicadores Financieros Situación Actual”**

Indicadores financieros		
<b>Principal</b>	Gasto Principal Anual	(627.942.699)
	Gasto Anual Equivalente empresa Principal	(658.970.359)
	Gasto Mensual	(52.328.558)
	Gasto Mensual Equivalente	(54.914.197)
<b>Contratista</b>	Flujo Neto Anual Operacional	32.561.566
	Flujo Neto Mensual Operacional	2.713.464
	Flujo Neto Anual Operacional Anualizado	31.951.126
	Flujo Neto Mensual Operacional Anualizado	2.662.594
	Costo Operacional Anual Contratista	(589.654.436)
	Costo Operacional Mensual Contratista	(49.137.870)

Fuente: Elaboración Propia

Algunos de estos factores, serán incluidos en el análisis de escenarios, en donde se verán alternativas con el objetivo de llegar a una estructura lo suficientemente eficiente, como para poder entregar un nivel de calidad importante.

### **3.4 Análisis con Proyecto 1: “Reducción de Supervisores”**

El siguiente escenario propone un cambio importante. Actualmente en cada oficina hay dos mandos a nivel de Jefatura: Jefe de Local (Personal de la Empresa principal) y un Supervisor (Personal de la Contratista). La propuesta en este sentido, es dejar la oficina a cargo sólo del Jefe de Local, redistribuyendo las funciones del Supervisor en este único mando. Sin embargo, para no perder control de los empleados de la contratista, se propone que ésta última empresa reduzca su número de supervisores desde 15 a 8 personas. Lo anterior implica que existirá un supervisor cada 2 oficinas Comerciales el cual se encargará de monitorear el adecuado funcionamiento de su equipo de trabajo.

Otro cambio importante en este escenario es que al reducir el personal necesario (supervisores), se reducen igualmente las asignaciones fijas desde la empresa Principal a la Contratista en cada Sucursal. Según la estimación, la reducción de estas asignaciones es aproximadamente en un 5%.

Tomando en cuenta entonces los cambios mencionados en este escenario, los puntos que presentan alteraciones son:

#### **3.4.1. Personal**

Se tiene una reducción del personal desde 115 a 108 trabajadores. La nueva distribución de personal de la Empresa Contratista quedará de la siguiente forma:

**Tabla 3-16 “Persona Proyecto 1”**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Recaudadores(caja)	45
Ejecutivos de Atención Comercial	28
Digitadores	12
Supervisores	8
Vendedores Productos y Servicios	15

Fuente: Elaboración Propia

Todos los empleados mantienen sus remuneraciones y no presentan mayores cambios en sus esquemas de incentivos

### **3.4.2. Organización y Gestión de Oficinas**

En este caso, cada una de las oficinas Comerciales contará con la misma dotación exceptuando la reducción de supervisores. El Jefe de Oficina será quien se encargue de supervisar el adecuado cumplimiento de las bases establecidas en el contrato de Sub-Contratación por parte de la Empresa Contratista junto con velar por el funcionamiento diario de la Oficina y su personal. Ahora los Supervisores tendrán a cargo 2 sucursales por cada uno y su función será básicamente resguardar los intereses de la Empresa Contratista pero como observador externo. La idea es que éstos recorran sus 2 oficinas a cargo en forma continua y no programada. En los recorridos el supervisor debe contactarse tanto con el Jefe de Local como con los trabajadores en forma directa para conocer sus apreciaciones y comentarios. Este cambio tiene un impacto en la forma como el supervisor tendría que hacer su trabajo, es por eso que se aumentó un bono por movilización y se aumento el gasto en celular y teléfonos para este cargo, de manera de representar de la mejor manera los costos incurridos en esta nueva forma de hacer el trabajo

Finalmente, la reducción de la Asignación fija a cada Sucursal se puede observar en el flujo a continuación a través de la caída en los “Ingresos por Cargo Fijo de Recaudación”.

**Tabla 3-17 "Flujo de Caja Proyecto 1"**

Flujo Proyecto 1 "Reducción de Supervisores"	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Variables x Recaudación		150.653.196	156.715.133	163.020.988	169.580.576	176.404.107
Ingreso x Cargo Fijo Recaudación		250.292.381	250.292.381	250.292.381	250.292.381	250.292.381
<b>Asistentes Comerciales</b>						
Ingreso por Asistentes Comerciales		117.612.000	121.968.000	126.324.000	130.680.000	139.392.000
Ingreso Adicionales y/ Descuentos		(857.743)	(891.165)	(927.465)	(963.765)	(1.001.880)
Horas Extras		3.467.211	3.607.676	3.753.965	3.907.332	4.065.419
<b>Ventas</b>						
Ingresos por Cargo Fijo		60.071.457	60.071.457	60.071.457	60.071.457	60.071.457
Comisión 1		14.763.432	18.454.290	21.222.434	23.344.677	24.511.911
Comisión 2		8.081.899	10.102.374	11.617.730	12.779.503	13.418.478
Costo Variabilidad		6.384.510	7.980.637	9.177.733	10.095.506	10.600.281
Horas Extras		4.301.074	5.376.343	6.182.794	6.801.073	7.141.127
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>614.769.415</b>	<b>633.677.124</b>	<b>650.736.015</b>	<b>666.588.739</b>	<b>684.895.280</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
<b>Personal</b>						
Remuneraciones Administrativas		(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)
Remuneraciones Operativas Recaudación		(360.038.848)	(367.282.414)	(374.671.712)	(382.209.674)	(389.899.292)
Remuneraciones Operativas Ventas		(51.847.174)	(55.087.623)	(58.328.071)	(61.568.519)	(64.808.968)
Honorarios Cajeros Part Time		(3.971.314)	(4.051.213)	(4.132.718)	(4.215.864)	(4.300.682)
Comisiones		(22.845.331)	(28.556.664)	(32.840.163)	(36.124.180)	(37.930.389)
Capacitación del Personal		(3.432.384)	(3.519.750)	(3.608.332)	(3.698.152)	(3.789.235)
<b>Seguros</b>						
Responsabilidad Civil (600 UF)		(349.800)	(349.800)	(349.800)	(349.800)	(349.800)
<b>Otros Gastos de Oficina</b>						
Mantenición de Equipos	20,0%	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)
Artículos de Oficina Administración		(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)
Artículos de Aseo Sucursales		(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)
Tinta para timbres		(587.400)	(587.400)	(587.400)	(587.400)	(587.400)
Papel de impresora y Articulos Of Sucursales		(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)
Uniformes Personal		(13.757.227)	(14.310.786)	(14.886.619)	(15.485.622)	(16.108.728)
Arriendo de Oficinas		(3.960.000)	(3.960.000)	(3.960.000)	(3.960.000)	(3.960.000)
Telefonos y ADSL		(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)
Celular		(1.980.000)	(1.980.000)	(1.980.000)	(1.980.000)	(1.980.000)
Agua		(369.600)	(369.600)	(369.600)	(369.600)	(369.600)
Electricidad		(990.000)	(990.000)	(990.000)	(990.000)	(990.000)
<b>No Desembolsables</b>						
Depreciaciones Videos y Computadores		(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)
Depreciaciones Calculadoras		(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)
Amortizaciones						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (RAI)</b>		50.897.703	52.889.241	54.288.965	55.307.294	60.078.552
<b>IMPUESTOS (I)</b>		(8.652.610)	(8.991.171)	(9.229.124)	(9.402.240)	(10.213.354)
<b>RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO (RDI)</b>		42.245.094	43.898.070	45.059.841	45.905.054	49.865.198
<b>No Desembolsables</b>						
Depreciaciones Videos y Computadores		3.569.500	3.569.500	3.569.500	3.569.500	3.569.500
Depreciaciones Calculadoras		1.032.312	1.032.312	1.032.312	1.032.312	1.032.312
Amortizaciones						
<b>INVERSIONES</b>						
Equipos de Video y Computadores		(10.708.500)		(10.708.500)		
Calculadoras		(3.096.936)	(3.096.936)	0	(3.096.936)	
Capital de Trabajo		(186.423.300)	(5.638.724)	(5.219.722)	(4.944.799)	206.738.305
<b>Activos Nominales</b>						
Boleta Garantía		(76.846.177)				89.085.781
<b>INDEMNIZACIONES</b>						(98.829.884)
<b>VALORES DE DESECHO</b>						
<b>FLUJO DE CAJA</b>		<b>(277.074.913)</b>	41.208.182	40.183.224	34.008.354	42.898.169
<b>TASA DE DESCUENTO</b>		13,42%				
<b>TIR</b>		10,47%				
<b>VAN</b>		(26.316.442)				

Fuente: Elaboración Propia

En este nuevo escenario se puede apreciar que la nueva TIR es de 10,47 %, lo que implica un valor actual neto negativo de -\$26.316.442. Esto en relación a la tasa de descuento dice que, se tiene una rentabilidad en este caso menor a la del mercado. Los cambios se deben básicamente al peso que tienen las remuneraciones dentro del flujo, por lo cual al reducir la cantidad de Supervisores se observan los cambios en rentabilidad del proyecto. Sin embargo sigue teniendo un Valor Actual Neto (VAN) negativo por lo que la rentabilidad obtenida sigue siendo menor a la de mercado, ante lo cual es considerado un proyecto poco atractivo aún.

Lo anterior se debe básicamente a lo fuerte de las inversiones en capital de trabajo y a que la mejora del escenario se debe más que nada a un asunto de reorganización de los recursos y también a mayor eficiencia y cambios estructurales. Debido a esto ya que se bajo en un 5% el pago de la principal a la contratista por concepto de pago fijo por recaudación, es que ahora lo invertido por la empresa principal, en la línea final es menor.

A pesar de lo anterior se observa que al menos, en la operación misma de la empresa el resultado final es positivo, y se ve en el cambio del flujo operacional de la contratista que la mejora se debió más a un tema de eficiencia que de aumento en ingresos.

<b>Actual v/s Escenario 1</b>			
<b>Indicadores financieros</b>		<b>Actual</b>	<b>Proyecto1</b>
<b>Principal</b>	Gasto Principal Anual	(627.942.699)	(614.769.415)
	Gasto Anual Equivalente empresa Principa	(658.970.359)	(645.797.076)
	Gasto Mensual	(52.328.558)	(51.230.785)
	Gasto Mensual Equivalente	(54.914.197)	(53.816.423)
	Cambio % con respecto a la actual		-2%
<b>Contratista</b>	Flujo Neto Anual Operacional	32.561.566	46.846.905
	Flujo Neto Mensual Operacional	2.713.464	3.903.909
	Flujo Neto Anual Operacional Anualizado	31.951.126	47.164.223
	Flujo Neto Mensual Operacional Anualizado	2.662.594	3.930.352
	Cambio % con respecto a la actual		48%
	Costo Operacional Anual Contratista	(589.654.436)	(559.269.901)
	Costo Operacional Mensual Contratista	(49.137.870)	(46.605.825)

Fuente: Elaboración propia

### **3.5 Análisis con Proyecto 2: “Potenciamiento de Ventas y Remuneraciones”**

En este nuevo escenario la idea es mejorar el servicio de ventas en las Oficinas comerciales junto con realizar importantes mejoras en las remuneraciones de todo el personal Operativo con el fin de mejorar el servicio y exigir un desempeño mayor a cada uno de los trabajadores. Con respecto al potenciamiento de las ventas, se consideró un cambio en la estructura de pagos del personal de ventas, así como también un cambio en los porcentajes de comisiones. Anteriormente se tenía un 50 % de pago Fijo y un 50 % de pago variable, con lo cual la estructura de remuneraciones era prácticamente fija. En este escenario se establece un 70% de las Remuneraciones totales como Pago Variable y 30% Como pago fijo con el objetivo de incentivar el logro de las metas y aumentar el peso de las comisiones asignadas al cumplimiento de éstas. Además se consideró un aumento en la cantidad de vendedores.

Por otro lado, se mejoraron las remuneraciones del resto del personal en un 20% y se aumentaron los gastos en Capacitación de los mismos con el objetivo de mejorar la preparación de los trabajadores en cada una de sus funciones.

#### **3.5.1. Personal**

Luego de los cambios de este escenario, las Oficinas Comerciales tendrán 119 empleados distribuidos en las 15 oficinas más los 4 Centros de Pago. Lo anterior se explica básicamente por el aumento en 4 Vendedores de productos y servicios. Entre los cargos y sus respectivas nuevas cantidades se puede encontrar:

**Tabla 3-18 “Puestos Organizacionales”**

<b>Cargo</b>	<b>Cantidad</b>
Recaudadores(caja)	45
Ejecutivos de Atención Comercial	27
Digitadores	12
Supervisores	15
Vendedores Productos y Servicios	19

Fuente: Elaboración Propia

Todos los empleados tendrán remuneraciones sobre el mercado y se establece un claro esquemas de incentivos para el personal de Ventas. Se aumentaron las remuneraciones de todo el personal Operativo en un 20%, menos el personal de ventas que sufrió cambios mayores en toda su estructura de pagos. Esto lo se puede ver mejor en la siguiente tabla.

**Tabla 3-19 “Diferencia de Comisiones”**

	<b>Situación Actual</b>	<b>Situación Escenario 2</b>	<b>Aumento Total</b>
Comisión 1	0,50%	0,90%	80%
Comisión 2	0,65%	1,17%	80%

Fuente: Elaboración Propia

Además, en este escenario se aumentaron los valores que la Empresa Principal debiera considerar para realizar los pagos a la contratista con el objetivo de ajustarse a las nuevas remuneraciones que ya fueron ajustadas en un 20%. Por lo tanto los nuevos valores a pagar por la Empresa Principal serán:

**Tabla 3-20 “Datos de Ingresos”**

<b>Tasa de Crecimiento Dotación</b>	2,01%
<b>Tasa de Crecimiento Demanda</b>	4,02%
<b>Precio x Recaudación</b>	27
<b>Precio x Asistente Comercial</b>	360.000
<b>Valor Hora Normal Asistente</b>	1.700
<b>Valor Hora Extra Asistente</b>	2.210
<b>UF</b>	18.417,70

Fuente: Elaboración Propia

Hay que considerar además que debido al aumento de Remuneraciones y el cambio en el Esquema de Incentivos, es necesario aumentar el presupuesto de Capacitaciones con el objetivo final de mejorar la Calidad del Servicio entregado ya que, según los empleados de la Empresa Contratista, cada vez son menos frecuentes y de menor calidad las actuales Capacitaciones. Se aumenta el presupuesto de Capacitaciones desde un 10% a un 15% de los montos de Remuneraciones del personal. Por lo tanto este escenario va dirigido más que nada a aumentar el nivel de calidad en toda la operación de la oficina comercial.

Como consideración final antes de pasar al flujo se puede decir que este es el escenario en el que se tuvieron que hacer más cambios dadas las variables con las cuales se trabajó y por ende es el escenario más revolucionario en términos de ideas de operación.

Finalmente tomando en cuenta todos los cambios anteriores el flujo completo de este escenario queda de la siguiente manera:

**Tabla 3-21 "Flujo de Caja Proyecto 2"**

Flujo de Caja Proyecto 2 "Potenciamiento de Ventas"						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Variables x Recaudación		160.649.142	167.113.293	173.837.546	180.832.368	188.108.644
Ingreso x Cargo Fijo Recaudación		316.158.797	316.158.797	316.158.797	316.158.797	316.158.797
<b>Asistentes Comerciales</b>						
Ingreso por Asistentes Comerciales		128.304.000	133.056.000	137.808.000	142.560.000	152.064.000
Ingreso Adicionales y/ Descuentos		(883.736)	(918.170)	(955.570)	(992.970)	(1.032.240)
Horas Extras		3.572.278	3.716.999	3.867.721	4.025.736	4.188.613
<b>Ventas</b>						
Ingresos por Cargo Fijo		36.042.874	36.042.874	36.042.874	36.042.874	36.042.874
Comisión 1		26.574.178	33.217.722	38.200.381	42.020.419	44.121.440
Comisión 2		14.547.418	18.184.273	20.911.914	23.003.105	24.153.260
Costo Variabilidad		6.384.510	7.980.637	9.177.733	10.095.506	10.600.281
Horas Extras		4.301.074	5.376.343	6.182.794	6.801.073	7.141.127
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>695.650.535</b>	<b>719.928.768</b>	<b>741.232.189</b>	<b>760.546.907</b>	<b>781.546.796</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
<b>Personal</b>						
Remuneraciones Administrativas		(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)
Remuneraciones Operativas Recaudación		(427.816.677)	(436.423.855)	(445.204.199)	(454.161.193)	(463.298.392)
Remuneraciones Operativas Ventas		(41.553.668)	(43.740.703)	(45.927.739)	(48.114.774)	(50.301.809)
Honorarios Cajeros Part Time		(3.971.314)	(4.051.213)	(4.132.718)	(4.215.864)	(4.300.682)
Comisiones		(41.121.596)	(51.401.995)	(59.112.294)	(65.023.524)	(68.274.700)
Capacitación del Personal		(5.867.129)	(6.002.057)	(6.139.149)	(6.278.450)	(6.420.003)
<b>Seguros</b>						
Responsabilidad Civil (600 UF)		(349.800)	(349.800)	(349.800)	(349.800)	(349.800)
<b>Otros Gastos de Oficina</b>						
Mantenión de Equipos	20,0%	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)
Artículos de Oficina Administración		(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)
Artículos de Aseo Sucursales		(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)
Tinta para timbres		(587.400)	(587.400)	(587.400)	(587.400)	(587.400)
Papel de impresora y Artículos Of Sucursales		(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)
Uniformes Personal		(14.503.743)	(15.087.340)	(15.694.420)	(16.325.927)	(16.982.845)
Arriendo de Oficinas		(3.960.000)	(3.960.000)	(3.960.000)	(3.960.000)	(3.960.000)
Telefonos y ADSL		(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)
Celular		(1.980.000)	(1.980.000)	(1.980.000)	(1.980.000)	(1.980.000)
Agua		(369.600)	(369.600)	(369.600)	(369.600)	(369.600)
Electricidad		(990.000)	(990.000)	(990.000)	(990.000)	(990.000)
Verificación ISO-9001						
<b>No Desembolsables</b>						
Depreciaciones Vídeos y Computadores		(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)
Depreciaciones Calculadoras		(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)
Amortizaciones						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (RAI)</b>		<b>52.836.973</b>	<b>55.242.170</b>	<b>57.042.235</b>	<b>58.447.742</b>	<b>63.988.932</b>
<b>IMPUESTOS (I)</b>		<b>(8.982.285)</b>	<b>(9.391.169)</b>	<b>(9.697.180)</b>	<b>(9.936.116)</b>	<b>(10.878.118)</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (RDI)</b>		<b>43.854.687</b>	<b>45.851.001</b>	<b>47.345.055</b>	<b>48.511.626</b>	<b>53.110.813</b>
<b>No Desembolsables</b>						
Depreciaciones Vídeos y Computadores		3.569.500	3.569.500	3.569.500	3.569.500	3.569.500
Depreciaciones Calculadoras		1.032.312	1.032.312	1.032.312	1.032.312	1.032.312
Amortizaciones						
<b>INVERSIONES</b>						
Equipos de Video y Computadores		(10.708.500)		(10.708.500)		
Calculadoras		(3.096.936)	(3.096.936)		(3.096.936)	
Capital de Trabajo		(212.737.250)	(7.291.012)	(6.501.119)	(5.969.737)	237.652.018
<b>Activos Nominales</b>						
Boleta Garantía		(86.956.317)				100.806.204
<b>INDEMNIZACIONES</b>						
VALORES DE DESECHO						(114.131.954)
<b>FLUJO DE CAJA</b>		<b>(313.499.003)</b>	<b>41.165.488</b>	<b>40.854.759</b>	<b>35.268.630</b>	<b>44.863.602</b>
<b>TASA DE DESCUENTO</b>		<b>13,84%</b>				
<b>TIR</b>		<b>9,09%</b>				
<b>VAN</b>		<b>(47.680.545)</b>				

Fuente: Elaboración Propia

En este nuevo escenario se puede apreciar que la nueva TIR es de 9,09 %, lo que implica un valor actual neto negativo de -\$47.680.545. Esto en relación a la tasa de descuento n dice que, se tiene una rentabilidad en este caso menor a la del mercado. Los cambios se deben básicamente al peso que tienen las remuneraciones dentro del flujo, por lo cual al reducir la cantidad de Supervisores se observan los cambios en rentabilidad del proyecto. Sin embargo se sigue teniendo un Valor Actual Neto (VAN) negativo por lo que la rentabilidad obtenida sigue siendo menor a la de mercado ante lo cual es considerado un proyecto poco atractivo aún.

En relación a los proyectos anteriores, este escenario propone un aumento considerable de costos para la principal, básicamente por todo lo que implica el aumentar la parte variable de los asistentes comerciales y el hecho de aumentar la calidad entregada a los clientes. A pesar de esto no es un aumento tan considerable en relación a lo potente de los cambios. Eso lo se puede ver en la siguiente tabla en relación con los resultados tanto para la principal como para la contratista.

<b>Actual v/s Escenario 2</b>			
<b>Indicadores financieros</b>		<b>Actual</b>	<b>Proyecto2</b>
<b>Principal</b>	Gasto Principal Anual	(627.942.699)	(695.650.535)
	Gasto Anual Equivalente empresa Principa	(658.970.359)	(734.453.263)
	Gasto Mensual	(52.328.558)	(57.970.878)
	Gasto Mensual Equivalente	(54.914.197)	(61.204.439)
	Cambio % con respecto a la actual	0	11%
<b>Contratista</b>	Flujo Neto Anual Operacional	32.561.566	48.456.499
	Flujo Neto Mensual Operacional	2.713.464	4.038.042
	Flujo Neto Anual Operacional Anualizado	31.951.126	49.406.884
	Flujo Neto Mensual Operacional Anualizado	2.662.594	4.117.240
	Cambio % con respecto a la actual	0	55%
	Costo Operacional Anual Contratista	(589.654.436)	(638.211.751)
	Costo Operacional Mensual Contratista	(49.137.870)	(53.184.313)

Fuente: Elaboración propia

### **3.6 Análisis con Proyecto 3: “Cambio en Política de Pagos a Contratista”**

En la situación base o sin proyecto estaba considerado que la Empresa Principal tenía una política de pagos de 90 días con las Contratista. Por lo tanto, éste último tiene que considerar un Capital de Trabajo acorde con esta medida con el fin de garantizar el funcionamiento de la empresa en los intervalos de tiempo en los cuales no recibe ingresos por parte de la Principal. Con lo anterior, surge un nuevo escenario en el cuál la empresa Contratista le debe solicitar a la Principal que haga sus pagos respectivos a 60 días y como resultado de esto necesitará financiar un menor monto por concepto de Capital de Trabajo y por ende mejorará la rentabilidad del proyecto. A continuación se muestra cual es el impacto del cambio en la política de pagos en los valores de la TIR y el VAN (ceteris paribus).

A continuación se detalla el flujo de caja respectivo al Proyecto 3:

**Tabla 3-22 "Flujo de Caja Proyecto 3"**

<b>Flujo de Caja Proyecto 3: "Cambio forma de pago a Contratista"</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Variables x Recaudación		150.653.196	156.715.133	163.020.988	169.580.576	176.404.107
Ingreso x Cargo Fijo Recaudación 0		263.465.664	263.465.664	263.465.664	263.465.664	263.465.664
<b>Asistentes Comerciales</b>						
Ingreso por Asistentes Comerciales		117.612.000	121.968.000	126.324.000	130.680.000	139.392.000
Ingreso Adicionales y/ Descuentos		(879.057)	(913.309)	(950.511)	(987.713)	(1.026.775)
Horas Extras		3.553.366	3.697.321	3.847.245	4.004.423	4.166.438
<b>Ventas</b>						
Ingresos por Cargo Fijo		60.071.457	60.071.457	60.071.457	60.071.457	60.071.457
Comisión 1		14.763.432	18.454.290	21.222.434	23.344.677	24.511.911
Comisión 2		8.081.899	10.102.374	11.617.730	12.779.503	13.418.478
Costo Variabilidad		6.384.510	7.980.637	9.177.733	10.095.506	10.600.281
Horas Extras		4.301.074	5.376.343	6.182.794	6.801.073	7.141.127
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>628.007.540</b>	<b>646.917.908</b>	<b>663.979.532</b>	<b>679.835.166</b>	<b>698.144.687</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
<b>Personal</b>						
Remuneraciones Administrativas		(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)
Remuneraciones Operativas Recaudación		(389.431.925)	(397.266.846)	(405.259.396)	(413.412.747)	(421.730.135)
Remuneraciones Operativas Ventas		(51.847.174)	(55.087.623)	(58.328.071)	(61.568.519)	(64.808.968)
Honorarios Cajeros Part Time		(3.971.314)	(4.051.213)	(4.132.718)	(4.215.864)	(4.300.682)
Comisiones		(22.845.331)	(28.556.664)	(32.840.163)	(36.124.180)	(37.930.389)
Capacitación del Personal		(3.677.326)	(3.769.621)	(3.863.229)	(3.958.177)	(4.054.493)
<b>Seguros</b>						
Responsabilidad Civil (600 UF)		(349.800)	(349.800)	(349.800)	(349.800)	(349.800)
<b>Otros Gastos de Oficina</b>						
Mantenión de Equipos	22,0%	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)
Artículos de Oficina Administración		(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)
Artículos de Aseo Sucursales		(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)
Tinta para timbres		(587.400)	(587.400)	(587.400)	(587.400)	(587.400)
Papel de impresora y Artículos Of Sucursales		(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)
Uniformes Personal		(14.503.743)	(15.087.340)	(15.694.420)	(16.325.927)	(16.982.845)
Arriendo de Oficinas		(3.960.000)	(3.960.000)	(3.960.000)	(3.960.000)	(3.960.000)
Telefonos y ADSL		(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)
Celular		(1.980.000)	(1.980.000)	(1.980.000)	(1.980.000)	(1.980.000)
Agua		(369.600)	(369.600)	(369.600)	(369.600)	(369.600)
Electricidad		(990.000)	(990.000)	(990.000)	(990.000)	(990.000)
<b>No Desembolsables</b>						
Depreciaciones Vídeos y Computadores		(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)
Depreciaciones Calculadoras		(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)
Amortizaciones						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO (RAI)</b>		<b>33.751.292</b>	<b>35.119.168</b>	<b>35.882.100</b>	<b>36.250.317</b>	<b>40.357.742</b>
<b>IMPUESTOS (I)</b>		<b>(5.737.720)</b>	<b>(5.970.259)</b>	<b>(6.099.957)</b>	<b>(6.162.554)</b>	<b>(6.860.816)</b>
<b>RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO (RDI)</b>		<b>28.013.572</b>	<b>29.148.910</b>	<b>29.782.143</b>	<b>30.087.763</b>	<b>33.496.926</b>
<b>No Desembolsables</b>						
Depreciaciones Vídeos y Computadores		3.569.500	3.569.500	3.569.500	3.569.500	3.569.500
Depreciaciones Calculadoras		1.032.312	1.032.312	1.032.312	1.032.312	1.032.312
Amortizaciones						
<b>INVERSIONES</b>						
Equipos de Video y Computadores		(10.708.500)		(10.708.500)		
Calculadoras		(3.096.936)	(3.096.936)		(3.096.936)	
Capital de Trabajo		(98.275.739)	(2.923.749)	(2.716.449)	(2.581.236)	(2.367.016)
<b>Activos Nominales</b>						
Boleta Garantía		(78.500.942)				91.004.107
<b>INDEMNIZACIONES VALORES DE DESECHO</b>						(104.953.442)
<b>FLUJO DE CAJA</b>		<b>(190.582.117)</b>	<b>29.691.635</b>	<b>27.937.337</b>	<b>21.094.219</b>	<b>29.225.623</b>
<b>TASA DE DESCUENTO</b>		<b>13,42%</b>				
<b>TIR</b>		<b>6,38%</b>				
<b>VAN</b>		<b>(39.710.101)</b>				

Fuente: Elaboración Propia

En este nuevo escenario se puede apreciar que la nueva TIR es de 6,39 %, lo que implica un valor actual neto negativo de -\$39.666.594. Esto en relación a la tasa de descuento dice que, se tiene una rentabilidad en este caso menor a la del mercado. Los cambios se deben básicamente al peso que tienen las remuneraciones dentro del flujo, por lo cual al reducir la cantidad de Supervisores se observan los cambios en rentabilidad del proyecto. Sin embargo se sigue teniendo un Valor Actual Neto (VAN) negativo por lo que la rentabilidad obtenida sigue siendo menor a la de mercado ante lo cual es considerado un proyecto poco atractivo aún.

A continuación se muestra cual es el impacto del cambio en la política de pagos en los valores de la TIR y el VAN (ceteris paribus), solo cambiando la variable de demora en la facturación al contratista.

**Tabla 3-23 “Escenarios de Política de Pagos”**

Meses	1	2	3	4
Cap trabajo	(49.137.870)	(98.275.739)	(147.413.609)	(196.551.479)
TIR	9,4%	6,4%	4,8%	3,9%
VAN	(15.582.442)	(39.666.594)	(63.750.747)	(87.834.900)

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede ver en la tabla anterior el impacto en el proyecto de la política de pagos a los contratistas es muy relevante ya que el proyecto mejora mucho en muchos sentidos, no solo en el VAN y la TIR. Primero, dado que se necesita una menor cantidad de capital de trabajo, hay menos probabilidades de pagar a destiempo a los empleados, lo que impacta fuertemente en el nivel de motivación y eficiencia de los empleados. Se recuerda que en la investigación en terreno, un factor súper relevante para los empleados era que recibieran los pagos a tiempo, por ende, esto mejora la disposición al trabajo de los empleados.

En la siguiente tabla se muestra algunos resultados que ocurrirían si este escenario se analizara. Primero se puede ver que no hayan cambio en las cifras fingieras del escenario, dado que lo movido dentro del escenario fue solo un criterio de gestión y pago del capital de trabajo, debido a esto es que no hay cambios en las cifras con respecto a la situación actual.

**Tabla 3-24 “Datos Proyecto 3”**

<b>Actual v/s Escenario 3</b>			
<b>Indicadores financieros</b>		<b>Actual</b>	<b>Proyecto3</b>
<b>Principal</b>	Gasto Principal Anual	(627.942.699)	(627.942.699)
	Gasto Anual Equivalente empresa Principa	(658.970.359)	(658.970.359)
	Gasto Mensual	(52.328.558)	(52.328.558)
	Gasto Mensual Equivalente	(54.914.197)	(54.914.197)
	Cambio % con respecto a la actual	0	0%
<b>Contratista</b>	Flujo Neto Anual Operacional	32.561.566	32.561.566
	Flujo Neto Mensual Operacional	2.713.464	2.713.464
	Flujo Neto Anual Operacional Anualizado	31.951.126	31.951.126
	Flujo Neto Mensual Operacional Anualizado	2.662.594	2.662.594
	Cambio % con respecto a la actual	0	0%
	Costo Operacional Anual Contratista	(589.654.436)	(589.654.436)
	Costo Operacional Mensual Contratista	(49.137.870)	(49.137.870)

Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO IV "EMPRESA MODELO Y TARIFA EFICIENTE"**

### **4.1 Definición del Modelo y Tarifa Eficiente**

#### **4.1.1. Presentación del Modelo Eficiente**

Una vez presentados todos los antecedentes anteriores, en esta última parte de la Investigación el objetivo es establecer las variables relevantes a la hora de Tercerizar un Área Comercial para la Industria de Servicios Básicos junto con proponer una estructura óptima (basada en los posibles escenarios) para la Empresa Contratista de forma tal que se consiga el nivel de Rentabilidad exigida por la misma así como también que la Empresa Principal tenga la seguridad de que se esté entregando el servicio tercerizado de la mejor manera posible. Con lo anterior, la Empresa Principal puede alcanzar un adecuado cumplimiento de sus objetivos Estratégicos sin caer en la disminución de calidad del servicio entregado por la Contratista.

Es necesario destacar que ésta técnica de empresa modelo eficiente asume que la Empresa Contratista es “ideal”, por lo tanto hay que tenerlo en cuenta a modo de referencia para basar sus comparaciones con situaciones reales. Por lo tanto, las Empresa Contratista y Principal deben tener como objetivo final la búsqueda de acercamientos hacia este Modelo y con esto conseguir la Distribución Eficiente de sus Recursos.

La elección de los parámetros y magnitudes de las variables están basadas básicamente en los escenarios planteados anteriormente y en la recopilación de Información sobre el tema.

#### **4.1.2. Cambios con respecto a escenarios y Situación actual**

Los cambios hechos en el modelo eficiente, van desde aspectos relacionados con estructura de oficinas comerciales a temas financieros. Los aspectos tocados son: estructura de remuneración del personal, estructura de gestión y organización de la empresa contratista, cambios en la gestión financiera de algunos recursos, bienestar

de empleados, cambios en nivel de renta por parte de la principal a la contratista y por ultimo el aumento en la capacitación de los empleados.

En el escenario 3, se constató el nivel de impacto en la TIR que tenía el hecho de que la empresa principal pagara con más premura a la contratista. Este asunto tiene un impacto muy importante tanto en el flujo operacional que tiene la contratista como en la TIR alcanzada por este, como en el capital de trabajo requerido por la empresa. Al pagarse con más premura, son menos los recursos necesarios para mantener la operación a lo largo de los primeros meses de la contratista, por ende, la inversión por este concepto es menor, lo que podría verse reflejado en la tarifa pagada por la empresa principal. En la situación actual, se pagaba después de 90 días, en cambio en la eficiente se pagaría 5 días luego de presentar la facturación a la empresa principal, este simple cambio tiene un gran impacto en el aspecto financiero de la empresa. Ya que determina la cantidad de dinero necesario para funcionar en la empresa. Eso si cabe destacar el hecho de que esta mejora se hará realidad en un contexto en donde no existan ineficiencias o trabajos hechos defectuosamente, como por ejemplo hacer mal un informe de facturación, o este mismo entregarlo a destiempo. Como lo dice el concepto, se asume que la empresa contratista realizará sus tareas sin problemas que tengan que ver con calidad y eficiencia del servicio entregado.

La estructura de remuneraciones también fue cambiada, agregando algunos cambios a la situación mostrada en el escenario 2. Lo más importante modificado va por el lado de la estructura de pagos de la sección de ventas, así como las comisiones de estas. En este caso la estructura del sueldo del vendedor es un 70% variable y un 30% fijo, y las comisiones 1 y 2 fueron incrementadas en un 80%. La razón de esto va por el lado de aumentar el incentivo a la venta, tratando de alinearse a los objetivos de la principal y además quitar una carga fija a la contratista, de manera de distribuir de mejor manera recursos. Además de esto se agregaron 3 vendedores más, de manera de aprovechar y apoyar algunas oficinas que están recibiendo un creciente flujo de transacciones. Dado que se asumió un nivel de calidad, al menos de mercado, se consideró necesario aumentar los sueldos que da la contratista a los cargos relacionados con recaudación en un 20% y a atención comercial en un 32%, ya que se

considera que ese cargo es clave por diferentes aspectos, primero por que es la cara visible de la empresa para con los clientes y segundo porque sirve de apoyo y retroalimentación para algunos de los servicios ofrecidos en esta empresa modelo eficiente. También se aumentó el pago que le hace la principal a la contratista, por concepto de boleta recaudada y por concepto de pago de asistentes comerciales. Esto se debe básicamente porque el nivel de remuneraciones de la empresa elegida para la situación actual, era muy baja en relación al mercado, además existían brechas en la calidad de servicio entregado al cliente. Este aumento de sueldos debe ir de la mano con una estructura de capacitación y beneficios que pueda asegurar la calidad entregada, aunque además de esto, sería necesario generar instancias en las que se pueda evaluar el desempeño de la gente. En el caso de la empresa modelo, se aumentó la cantidad destinada a la capacitación y además se agrego un gasto en actividades extraprogramáticas, con el objetivo de mejorar el ambiente laboral en la empresa.

Como ya se explicó anteriormente, fue necesario cambiar la estructura de remuneraciones de manera de alinear objetivos empresa, pero también se hizo un cambio en el nivel comparativo de los sueldos, de manera de poder remunerar de forma diferente los distintos tipos de competencias relacionadas con cada puesto de trabajo. Se considera que los datos obtenidos con respecto al sueldo en la empresa guía, no se encontraban diferenciados por capacidades, lo que afectaba a los porcentajes de rotación de personal y de calidad en las prestaciones hechas.

Así como se cambió la estructura de remuneraciones, se decidió cambiar un perfil y dotación de un cargo. Según la encuesta y observaciones hechas en terreno, se pudo constatar que el jefe de local de la empresa principal y el supervisor tenían responsabilidades diferentes, que variaban dependiendo de la oficina, es por eso que se consideró que ahora la dotación de los supervisores disminuyeran (antes 15 ahora 8) y que ahora el jefe de local, asumiera más responsabilidad, básicamente en la asignación de recursos. Esto va de la mano con una estandarización de procesos, de manera de solo dejar encargado al contratista de la mano de obra del puesto asignado y no de responsabilidades relacionadas con gestión. Este cambio implicaría una

movilidad mayor de los supervisores, ya que tendrían mas oficinas a su cargo, por eso se pensó un bono de transporte y además un bono en comunicación (telefonía), lo que representaría este cambio en responsabilidades y tareas de los puestos involucrados en este cambio. Este cambio impactaría en la remuneración fija del contratista, pero de forma indirecta, ya que necesitaría menos horas hombre para lo mismo, es por eso que se considero un 5% menos en la parte fija del pago por recaudación, ya que este impacto se manifiesta de forma indirecta en el flujo. Por otro lado, se consideró que una forma de mejorar la infraestructura a la que los empleados se enfrentan cada día, sería aumentado este pago por costos fijos, por lo que al final el factor por el que aumentó el pago a la contratista fue de 12,5%.

En la siguiente tabla, se muestran los cambios con respecto a la situación actual ya explicados anteriormente.

**Tabla 4-1 “Fuente de Ingresos de Contratista”**

<b>Fuente de Ingresos de Contratista Situación modelo</b>			
<b>Situación</b>	<b>Modelo</b>	<b>Actual</b>	<b>Cambio %</b>
Por cuenta recaudada	26,15	25,32	3%
Por asistente comercial	336.000	330.000	2%
Hora normal asistente	1.680	1.650	2%
Hora extra asistente	2.184	2.145	2%
Por Cargo fijo Mensual	24.682.524	21.955.472	12%
Por Pago fijo servicio Mensual	3.003.573	5.005.955	-40%

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al flujo mismo se considera importante recalcar algunas observaciones con respecto a este. Primero, se asume que la empresa termina en el periodo 5, y debido a esto se deberían pagar las indemnizaciones a los empleados, estas por lo tanto se deberían provisionar a lo largo del tiempo para no tener problemas en el caso de que no se renueve el contrato entre la principal y la contratista. Pero si no se considerara, mejoraría mucho el flujo, con respecto a el VAN y la TIR. Por otro lado, sería bueno tener claro que criterio es el ocupado para elegir a la empresa contratista en el caso de una licitación, tomando en cuenta que no se miran solo las cifras económicas sino que generalmente se toman en cuenta variables cualitativas también.

A continuación, se muestra una tabla comparativa, en la que se muestran las cifras operacionales de cada proyecto elegido en comparación con la situación actual y con la estructura modelo eficiente.

**Tabla 4-2 “Tabla Comparativa de Proyectos”**

Actual v/s Proyectos v/s Eficiente							
Indicadores financieros		Actual	Proyecto1	Proyecto2	Proyecto3	Eficiente	
<b>Principal</b>	Gasto Principal Anual	(627.942.699)	(614.769.415)	(695.650.535)	(627.942.699)	(662.019.074)	
	Gasto Anual Equivalente empresa Principa	(658.970.359)	(645.797.076)	(734.453.263)	(658.970.359)	(699.845.399)	
	Gasto Mensual	(52.328.558)	(51.230.785)	(57.970.878)	(52.328.558)	(55.168.256)	
	Gasto Mensual Equivalente	(54.914.197)	(53.816.423)	(61.204.439)	(54.914.197)	(58.320.450)	
	Cambio % con respecto a la actual		-2%	11%	0%	5%	
<b>Contratista</b>	Flujo Neto Anual Operacional	32.561.566	46.846.905	48.456.499	32.561.566	37.366.527	
	Flujo Neto Mensual Operacional	2.713.464	3.903.909	4.038.042	2.713.464	3.113.877	
	Flujo Neto Anual Operacional Anualizado	31.951.126	47.164.223	49.406.884	31.951.126	38.073.739	
	Flujo Neto Mensual Operacional Anualizado	2.662.594	3.930.352	4.117.240	2.662.594	3.172.812	
		Cambio % con respecto a la actual		48%	55%	0%	19%
		Costo Operacional Anual Contratista	(589.654.436)	(559.269.901)	(638.211.751)	(589.654.436)	(615.741.702)
	Costo Operacional Mensual Contratista	(49.137.870)	(46.605.825)	(53.184.313)	(49.137.870)	(51.311.808)	

Fuente: Elaboración Propia

Entonces, se observa que ante una mejora en la calidad real entregada en el servicio al cliente, se debiera aumentar lo pagado a la contratista, debido a un tema motivacional y estructural, pero también y lo más importante, esto debe ir de la mano con un aumento de eficiencia en el uso de los recursos entregados, lo que en la tabla se ve reflejado en el aumento de un 19% en el flujo operacional para la contratista. Entonces, se produciría un escenario en el que todos ganan, ya que la empresa principal da un mejor servicio al cliente, se mejoran sueldos, se paga a tiempo a la contratista y a la vez esta tiene un aumento en su ingreso operacional.

Entonces, el impacto en las mejores cifras dado los cambios hechos en el modelo eficiente, son significativos, asumiendo un nivel de calidad superior y además un nivel de gestión superior.

A continuación, se presenta el Flujo asociado al modelo de empresa eficiente determinada:

**Tabla 4-3 "Flujo de Caja de Empresa Eficiente"**

Flujo de caja Modelo Eficiente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>						
Ingresos Variables x Recaudación		155.571.422	161.831.257	168.342.973	175.116.706	182.162.998
Ingreso x Cargo Fijo Recaudación		296.190.286	296.190.286	296.190.286	296.190.286	296.190.286
<b>Asistentes Comerciales</b>						
Ingreso por Asistentes Comerciales		119.750.400	124.185.600	128.620.800	133.056.000	141.926.400
Ingreso Adicionales y/ Descuentos		(873.339)	(907.368)	(944.328)	(981.288)	(1.020.096)
Horas Extras		3.530.251	3.673.270	3.822.218	3.978.374	4.139.335
<b>Ventas</b>						
Ingresos por Cargo Fijo		36.042.874	36.042.874	36.042.874	36.042.874	36.042.874
Comisión 1		26.574.178	33.217.722	38.200.381	42.020.419	44.121.440
Comisión 2		14.547.418	18.184.273	20.911.914	23.003.105	24.153.260
Costo Variabilidad		6.384.510	7.980.637	9.177.733	10.095.506	10.600.281
Horas Extras		4.301.074	5.376.343	6.182.794	6.801.073	7.141.127
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>662.019.074</b>	<b>685.774.894</b>	<b>706.547.645</b>	<b>725.323.055</b>	<b>745.457.905</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
<b>Personal</b>						
Remuneraciones Administrativas		(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)	(68.917.749)
Remuneraciones Operativas Recaudación		(403.398.247)	(411.514.154)	(419.793.344)	(428.239.101)	(436.854.777)
Remuneraciones Operativas Ventas		(44.321.202)	(46.653.897)	(48.986.592)	(51.319.287)	(53.651.982)
Honorarios Cajeros Part Time		(3.971.314)	(4.051.213)	(4.132.718)	(4.215.864)	(4.300.682)
Comisiones		(41.121.596)	(51.401.995)	(59.112.294)	(65.023.524)	(68.274.700)
Capacitación del Personal		(5.596.493)	(5.727.101)	(5.859.749)	(5.994.480)	(6.131.334)
<b>Seguros</b>						
Responsabilidad Civil (600 UF)		(349.800)	(349.800)	(349.800)	(349.800)	(349.800)
<b>Otros Gastos de Oficina</b>						
Mantenión de Equipos	0,2	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)	(3.380.474)
Artículos de Oficina Administración		(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)	(1.320.000)
Artículos de Aseo Sucursales		(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)	(17.160.000)
Tinta para timbres		(587.400)	(587.400)	(587.400)	(587.400)	(587.400)
Papel de impresora y Artículos Of Sucursales		(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)	(1.392.600)
Uniformes Personal		(13.757.227)	(14.310.786)	(14.886.619)	(15.485.622)	(16.108.728)
Arriendo de Oficinas		(3.960.000)	(3.960.000)	(3.960.000)	(3.960.000)	(3.960.000)
Telefonos y ADSL		(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)	(2.970.000)
Celular		(2.178.000)	(2.178.000)	(2.178.000)	(2.178.000)	(2.178.000)
Agua		(369.600)	(369.600)	(369.600)	(369.600)	(369.600)
Electricidad		(990.000)	(990.000)	(990.000)	(990.000)	(990.000)
Actividades Extra - programaticas		(2.200.000)	(2.200.000)	(2.200.000)	(2.200.000)	(2.200.000)
<b>No Desembolsables</b>						
Depreciaciones Videos y Computadores		(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)	(3.569.500)
Depreciaciones Calculadoras		(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)	(1.032.312)
Amortizaciones						
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>39.475.561</b>	<b>41.738.314</b>	<b>43.398.894</b>	<b>44.667.744</b>	<b>49.758.268</b>
<b>IMPUESTOS</b>		<b>(6.710.845)</b>	<b>(7.095.513)</b>	<b>(7.377.812)</b>	<b>(7.593.516)</b>	<b>(8.458.906)</b>
<b>RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO</b>		<b>32.764.715</b>	<b>34.642.801</b>	<b>36.021.082</b>	<b>37.074.227</b>	<b>41.299.362</b>
<b>No Desembolsables</b>						
Depreciaciones Videos y Computadores		3.569.500	3.569.500	3.569.500	3.569.500	3.569.500
Depreciaciones Calculadoras		1.032.312	1.032.312	1.032.312	1.032.312	1.032.312
Amortizaciones						
<b>INVERSIONES</b>						
Equipos de Video y Computadores		(10.708.500)		(10.708.500)		
Calculadoras		(3.096.936)	(3.096.936)		(3.096.936)	
Capital de Trabajo		(51.495.142)	(1.791.089)	(1.592.681)	(1.458.880)	(1.253.694)
<b>Activos Nominales</b>						
Boleta Garantía		(82.752.384)				95.932.694
<b>INDEMNIZACIONES</b>						(109.753.794)
<b>VALORES DE DESECHO</b>						
<b>FLUJO DE CAJA</b>		<b>(148.052.962)</b>	<b>35.575.438</b>	<b>34.554.996</b>	<b>28.455.514</b>	<b>89.671.559</b>
<b>TASA DE DESCUENTO</b>		<b>13,42%</b>				
<b>TIR</b>		<b>13,42%</b>				
<b>VAN</b>		<b>0</b>				

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 4-4 “Tabla comparativa Proyectos”**

		Actual v/s Proyectos v/s Eficiente				
Indicadores financieros		Actual	Proyecto1	Proyecto2	Proyecto3	Eficiente
<b>Principal</b>	Gasto Principal Anual	(627.942.699)	(614.769.415)	(695.650.535)	(628.021.773)	(672.374.268)
	Gasto Anual Equivalente empresa Principa	(658.970.359)	(645.797.076)	(734.453.263)	(659.055.316)	(710.457.145)
	Gasto Mensual	(52.328.558)	(51.230.785)	(57.970.878)	(52.335.148)	(56.031.189)
	Gasto Mensual Equivalente	(54.914.197)	(53.816.423)	(61.204.439)	(54.921.276)	(59.204.762)
	Cambio % con respecto a la actual		-2%	11%	0%	7%
<b>Contratista</b>	Flujo Neto Anual Operacional	32.561.566	46.846.905	48.456.499	32.627.198	47.228.626
	Flujo Neto Mensual Operacional	2.713.464	3.903.909	4.038.042	2.718.933	3.935.719
	Flujo Neto Anual Operacional Anualizado	31.951.126	47.164.223	49.406.884	32.021.640	48.187.686
	Flujo Neto Mensual Operacional Anualizado	2.662.594	3.930.352	4.117.240	2.668.470	4.015.641
	Cambio % con respecto a la actual		48%	55%	0%	51%
	Costo Operacional Anual Contratista	(589.654.436)	(559.269.901)	(638.211.751)	(589.654.436)	(614.434.849)
	Costo Operacional Mensual Contratista	(49.137.870)	(46.605.825)	(53.184.313)	(49.137.870)	(51.202.904)

Fuente: Elaboración Propia

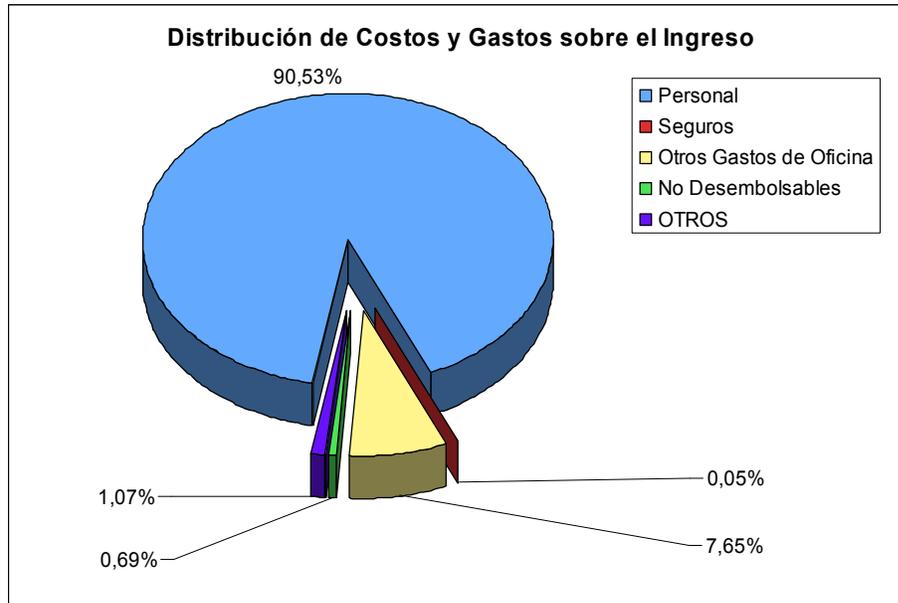
Como se puede ver en la tabla anterior, el impacto en las mejores cifras dado los cambios hechos en el modelo eficiente, son significativos, asumiendo un nivel de calidad superior y además un nivel de gestión superior.

#### **4.1.3. Estructura aproximada de costos para la empresa modelo**

A lo largo de todo el trabajo se ha tratado de llegar a una estructura de empresa contratista que permita cumplir con los objetivos planteados por la principal sin recurrir a disminuciones en la calidad entregada al cliente y además se ha tratado de llegar a un peso relativo que nos permita representar la importancia de cada categoría de costos de la empresa eficiente con respecto a los ingresos recibidos de la empresa principal.

A continuación se presenta la distribución de cada categoría de costos con respecto a los ingresos que percibe la contratista.

**Tabla 4-5 “Distribución de Costos y Gastos sobre el Ingreso”**

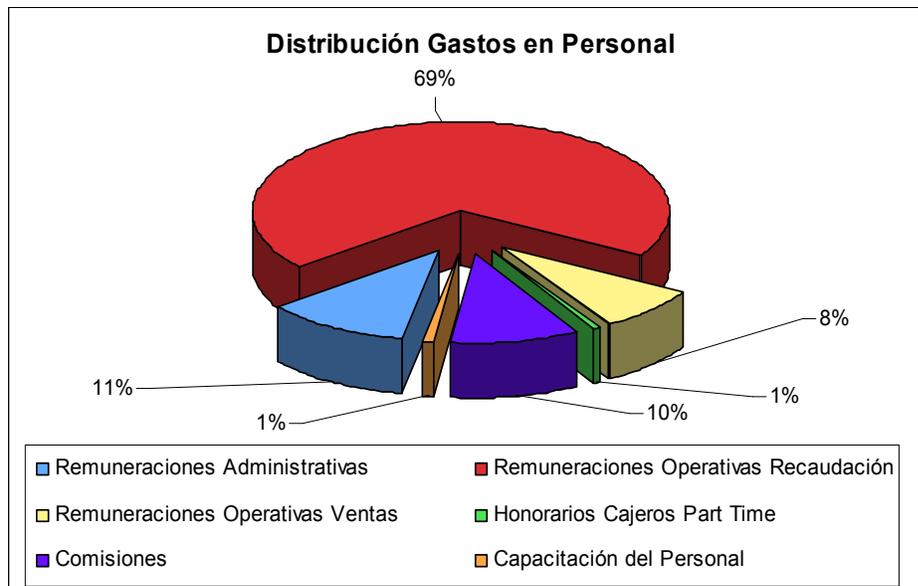


Fuente: Elaboración Propia

A simple vista se puede ver la importancia que tiene el tema del personal dentro de la estructura de costos de la empresa eficiente. Esto nos lleva a pensar que en el fondo el servicio que entrega la empresa contratista es más de colocación de personal en las oficinas comerciales que de la gestión misma de estas. Por lo tanto la principal ventaja competitiva que debería tener el contratista que se adjudique la licitación de las oficinas, es la disponibilidad del recurso humano adecuado para las tareas encomendadas por el principal sin que ello implique un sobreprecio manifestado en la tarifa cobrada por parte de esta a la principal.

Con el objetivo de poder ver más claramente la importancia relativa de este costo de personal es que se ha confeccionado el siguiente gráfico que muestra la importancia relativa de los costos relacionados con el personal con respecto a los ingresos.

**Tabla 4-6 “Distribución de Gastos en Personal”**



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al gráfico anterior, sin duda alguna, el ítem más importante de los gastos en personal tiene relación con la operación misma de la oficina. Es así como las remuneraciones operativas (recaudación, atención comercial) junto con los honorarios de cajeros part time y las remuneraciones por ventas se llevan cerca del 90% de todos los gastos del personal, dejando solo un 8% para la capacitación del personal.

Por lo tanto, toda la planificación que pueda existir para hacer más eficientes las tareas de cada puesto dentro de las oficinas comerciales, tendrán un impacto importantísimo dentro de la gestión de las oficinas comerciales así como en la tarifa eficiente cobrada por este a la principal.

#### **4.1.4. Análisis de Sensibilidad Multidimensional**

El análisis Multidimensional permite ver como varía el VAN frente a cambios en los valores de varias variables críticas a la vez, con lo cual se obtienen múltiples escenarios. Pero dado el enfoque del estudio que estamos realizando, servirá para poder estimar una estructura de aumentos en la medida que se desee seleccionar un nivel de calidad determinada o al menos una estructura base que permita negociar de mejor forma una tarifa por parte del principal.

El escenario elegido tomó como variables críticas del estudio ítemes relacionados con ingresos y costos por parte del contratista. Dentro de las variables de costos para la contratista están todos los temas remuneracionales vinculados con la operación misma de la empresa, es decir, las remuneraciones; operacionales, ventas, cajeros part time y capacitación del personal. Por el lado de los ingresos se afecta todo lo relacionado con los ingresos variables por recaudación, por sueldo de asistente comercial, hora extraordinaria y normal de este.

No se tomó dentro de los ingresos la parte fija que paga el principal al contratista ya que para que se cumpla el criterio marginalista, el cambio de los ingresos con respecto a los costos debería ser mucho menor en proporción dado el peso que tiene el pago fijo por sucursal dentro del ingreso. Sin embargo, lo anterior podría llevar a conclusiones erróneas ya que la idea de aumentar el pago a la contratista y por ende el pago de esta a los empleados, es lograr mejoras en calidad y eficiencia de atención al cliente. Debido a lo anterior es que esta parte del ingreso no ha sido incluido dentro del análisis de sensibilidad bidimensional.

A continuación se muestra el grafico de sensibilidad bidimensional, el cual se lee de la siguiente forma:

- “Si se aumentaran un 8% los ítemes relacionados con el ingreso del contratista, para que se cumpla el criterio marginalista  $VAN = 0$  de la empresa modelo eficiente, el crecimiento en las remuneraciones y el pago variable por boleta recaudada debe ser de un 10%”

**Tabla 4-7 “Sensibilización Multidimensional”**

Crecimiento % de Ingresos						
Crecimiento % de Costos	0%	17%	35%	52%	69%	86%
0%	0	135.519.298	271.114.061	406.784.290	542.529.984	678.351.143
10%	(135.519.298)	0	135.594.763	271.264.992	407.010.686	542.831.845
20%	(271.114.061)	(135.594.763)	0	135.670.229	271.415.923	407.237.082
30%	(406.784.290)	(271.264.992)	(135.670.229)	0	135.745.694	271.566.853
40%	(542.529.984)	(407.010.686)	(271.415.923)	(135.745.694)	0	135.821.159
50%	(678.351.143)	(542.831.845)	(407.237.082)	(271.566.853)	(135.821.159)	0

Fuente: Elaboración Propia

Entonces, dados los gastos generales de administración y de operación de la oficina constantes, ante un aumento en la tarifa cobrada por la contratista (sus ingresos) este debería aumentar las remuneraciones relacionadas con la operación de la empresa en un cierto porcentaje de manera de cumplir con el criterio marginalista. De forma general, el aumento en los ingresos debe ser mayor que el aumento en los sueldos, debido a que la parte fija debe ser constante y debe compensar el aumento cada vez mas en la medida que se siga avanzando en este aumento, por lo tanto se debe tener cuidado con este punto ya que no es lineal el cambio en las cifras.

## **CAPITULO V "CONCLUSIONES"**

### **5.1 Conclusiones**

A continuación se mencionan las principales conclusiones obtenidas en este trabajo acompañadas de algunas recomendaciones a seguir ante la externalización de una Plataforma de Atención Comercial para empresa de Servicios Básicos. Es importante señalar, en este sentido, que las conclusiones obtenidas son aplicables también a otro tipo de empresas que no cumplan con ser de Servicios Básicos pero si de servicios masivos como lo son: Telefonía, Televisión por cable, Empresas de Gas, etc.

- Al momento de tomar la decisión de externalizar el área o plataforma de atención comercial de una empresa de servicios básicos o alguna otra relacionada, es necesario tomar en cuenta cual es el estándar de calidad que se quiere entregar a los clientes, ya que obviamente una mejor atención de servicio requerirá más o mejores recursos, tanto humanos como técnicos, lo que lleva asociado consigo un nivel de costos. Por lo tanto, al momento de realizar un contrato o una licitación de este tipo, es necesario especificar detalladamente los requerimientos de calidad exigidos, y en base a ello poder estimar cuales serán los costos asociados.
- Es necesario homogeneizar todo tipo de infraestructura que tengan las oficinas comerciales, tanto inmobiliario como mobiliario, con el fin de que se eviten problemas que puedan provocar una diferencia en la entrega de los servicios de atención de la empresa. Y también evitar que los trabajadores de la empresa contratista puedan comparar las oficinas, y con ello preferir algunas más que otras, o simplemente que con ello se pueda afectar el clima laboral.
- Es indudable que esta tarea debe estar cargo de la empresa principal, y sino no es así se debe especificar detalladamente cuales son los requerimientos en este ámbito, con el fin de que se puedan provocar diferencias, si es que existe más de una empresa contratista que preste el servicio de plataforma comercial.

- Otro punto importante a tomar en cuenta en este sentido se refiere al diseño layout de las oficinas, el cual debe desarrollarse por parte de expertos en el área con la mayor planificación posible. Y en conjunto con ello, también el diseño del mobiliario de las oficinas, tomando en cuenta la ergonomía necesaria para el óptimo desempeño de las distintas tareas que se efectúan.
- Uno de los puntos esenciales a la hora de realizar una externalización de servicios para una empresa de servicios básicos, así como de otro tipo de empresas relacionadas, es necesario especificar dentro del contrato que realicen las partes interesadas, un detalle con una descripción específica de los cargos necesarios y cuales serán los perfiles para ellos. Además es necesario que se explicita de forma escrita cuales serán y como deben ser desarrolladas las tareas implicadas. Se recomienda en lo posible, que la empresa principal desarrolle y entregue a la o las empresas contratistas un manual de procedimientos con el fin de que se eviten dudas o problemas en la realización de las tareas.
- Otro punto muy importante es que la empresa principal pueda desarrollar un Plan de Comunicaciones, tanto con la empresa contratista, como con sus trabajadores. Dentro de ello será necesario especificar los canales y medios oficiales por cuales circulará la información entre los interlocutores. Y hacer un chequeo constante de que este plan se vaya cumpliendo, con el fin de que exista una comunicación fluida y sincera, tanto entre las tres partes implicadas. Todo ello con el objetivo de que no se produzcan problemas que puedan afectar tanto, el clima laboral como el servicio entregado.
- Se hace necesario que exista un Esquema de Incentivos para cada uno de los cargos que existen dentro del contrato, con el fin aumentar la motivación, mejorar el clima laboral y evitar altas tasas de rotación de personal. Para ello es importante que la empresa principal pueda desarrollar un contrato flexible, y que contenga ingresos para la empresa principal de una forma fija y también una variable, por medio de incentivos. Ya que por medio de esto, la empresa contratista podrá desarrollar un plan de incentivos adecuados para sus

trabajadores que conlleven un alineamiento con los objetivos que persiga la empresa principal.

- Se recomienda que dentro de cada oficina comercial exista un solo supervisor o jefe, quien será encargado y responsable de que se realicen las tareas necesarias para el funcionamiento de cada local, de resolver situaciones que se produzcan durante el desarrollo de estas, y por último el encargado de velar por el cumplimiento de los términos del contrato con la empresa contratista. Es por ello que es recomendable que este Supervisor pertenezca a la empresa principal, quien será la encargada de designar a la persona para este cargo, y verificar que cumpla con las capacidades necesarias para este tipo de trabajo.
- También hay que tener en cuenta que al tercerizadas las Oficinas Comerciales se pierde cierto grado de control sobre ellas y se asumen riesgos de huelgas, paralizaciones e interrupciones del servicio por problemas entre trabajadores y contratistas que sean ajenos a la empresa principal. Por lo tanto, debido a que la recaudación de fondos y atención comercial es una actividad estratégica hay que tomar precauciones ante este tipo de contingencias tales como: no dejar en manos de sólo un contratista las oficinas, distribuir contratistas distintos en zonas cercanas con el fin de que compitan entre ellas por cumplir de mejor manera con los requerimientos de la empresa principal, y establecer cláusulas restrictivas contra estos eventos en los contratos incluyendo grandes multas en caso de no cumplir con la continuidad del servicio. Y por último no hay que olvidar también que siempre, el primer paso para evitar todo este tipo de contingencias laborales es mantener contentos al personal y hacerles notar que existe una preocupación de las empresas por su bienestar.
- Debido al alto impacto que están teniendo las ventas de productos y servicios, tanto relacionados o no directamente con el servicio básico ofrecido, es recomendable poder desarrollar esta área dentro de las empresas de la mejor manera posible, destinando una cantidad de recursos para ello. Y junto con esto también es necesario que se tomen en consideración los efectos que se producen

indirectamente también en la otras áreas de trabajo, con el fin de tomar medidas que eviten posibles problemas.

- En este punto también es necesario, que los vendedores de estas áreas posean un plan esquema de incentivos acorde con el desempeño de su trabajo, es decir, que las comisiones sean un estímulo importante.
- Y por último, hay que destacar que las empresas de servicios básicos en general poseen una amplia base de clientes, de los cuales conocen una gran cantidad de datos, los que tienen un gran potencial de poder ser adecuadamente usados para poder desarrollar planes de Marketing Directo, que involucren variables socioeconómicas y demográficas, con el objetivo de hacer esfuerzos de venta en forma eficiente.
- En lo relacionado con el personal involucrado en el contrato, se deben generar los incentivos para que la empresa contratista pague a sus trabajadores una remuneración justa. Es por ello que se debe velar porque exista una equitatividad tanto interna como externa de las remuneraciones. Con el objetivo, de que los salarios no sean un tema que pueda afectar que se entregue un servicio de excelencia a los clientes.

## **CAPITULO VI BIBLIOGRAFIA Y ANEXOS**

### **6.1 Bibliografía**

- WALTER E., Francisco. Derecho de Las Relaciones Laborales. Santiago, Chile. Editorial Universitaria. Año 2003. 718 p.
- MALHOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados, un enfoque aplicado. Cuarta Edición. México. Pearson Educación. Prentice Hall . Año 2004. 816 p.
- SAPAG, Reinaldo & SAPAG, Nassir. “Preparación y Evaluación de Proyectos”. Cuarta Edición. Santiago, Chile. Mc Graw-Hill., año 2000.
- LEIVA C., Patricio y GONZALEZ R., Fernando. La Empresa Modelo Eficiente en la Determinación de Precios en contratos con Terceros. Tesis (Ingeniería Comercial, Mención Administración). Santiago de Chile. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, año 2005. 175 p.
- Marticorena Manuel. Empresas de telefonía, agua y luz asumirían costo de pagos en bancos. [En línea]. Grupo de diarios de América en Internet , 27 octubre del 2006 <<[http://www.gda.com/consulta\\_noticias.php?idArticulo=228624](http://www.gda.com/consulta_noticias.php?idArticulo=228624)>> [Consulta 4 de noviembre 2006]
- Petracci, Mónica. La medición de la calidad y la satisfacción del ciudadano-usuario de Servicios Públicos Privatizados. [En línea]. Instituto Nacional de Administración pública de Argentina en Internet, Estudio de la calidad de los servicios públicos privatizados en Argentina. 4 de noviembre, 2006 <<<http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/estado/MEDICI.pdf>>> [Consulta 4 de noviembre 2006]
- Petracci, Mónica. La Calidad de los Servicios Públicos Privatizados: Luz, Agua, Gas y Teléfono. Evaluada por el Ciudadano-Usuario., [En línea], Instituto Nacional de Administración pública de Argentina en Internet. 4 de noviembre, 2006 <<[www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/estado/CALIDAD.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/estado/CALIDAD.pdf)>> [Consulta 4 de noviembre 2006]
- “Calculo de la Tasa de Costo de Capital para Proyectos en Empresas en Marcha”, Serie de Publicaciones en Análisis y Evaluación de Inversiones, año 1, N°1, año 2000, Autores: María Inés Alvarez Aravena y Martín Alejandro Duisberg Rathje, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile

- Ley N° 20.123. CHILE, Subcontratación. Regula Trabajo en Régimen de Subcontratación, el Funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Subsecretaría del Trabajo. Santiago, Chile. 16 de Octubre 2006
- FRANK, Robert H. Microeconomía y Conducta. Cuarta Edición. España, McGraw – Hill, 2001. 595 p.
- Dirección del Trabajo. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, Gobierno de Chile [En línea] <[www.dt.gob.cl](http://www.dt.gob.cl)> [Consulta 11 de noviembre 2006]
- BUSTOS, Álvaro y GALETOVIC, Alexander. Regulación por empresa eficiente: ¿quién es realmente usted?. [En línea], Ministerio de Economía, <[www.cepchile.cl/dms/archivo\\_3094\\_787/rev86\\_bustosgaletovic.pdf](http://www.cepchile.cl/dms/archivo_3094_787/rev86_bustosgaletovic.pdf)> [Consulta 11 de noviembre 2006]

## **6.2 Anexos**

### **6.2.1. Estudio Clima Laboral**

#### **ESTUDIO SOBRE “EL CLIMA LABORAL” EN OFICINAS COMERCIALES DE EMPRESA PRINCIPAL**

##### **I.- METODOLOGÍA**

El presente estudio tiene como objetivo principal el conocer algunos antecedentes sobre la actual situación del “Clima Laboral” al interior de las oficinas Comerciales de Empresa Principal, las cuáles se encuentran en manos de contratistas. De manera específica, el diseño del estudio es de carácter concluyente descriptivo, ya que describe una situación en un momento dado de tiempo. Es importante notar que los resultados tienen un carácter transversal por lo que muestran una situación en un momento del tiempo y no una tendencia.

El estudio fue realizado de manera directa a través de una encuesta la que se realizó los días miércoles 8 y jueves 9 de noviembre en las mismas oficinas comerciales de Empresa Principal, según la programación detallada a continuación:

<b>Programación de visitas a Oficinas Comerciales de Empresa Principal</b>			
Sucursal 1	Miércoles 8 de Nov	Claudio Saldías	Entre 19:00 y 20:00 hrs
Sucursal 2	Miércoles 8 de Nov	Félix Allende	Entre 10:00 y 12:00 hrs
Sucursal 3	Miércoles 8 de Nov	Gonzalo Reyes	Entre 10:00 y 12:00 hrs
Sucursal 4	Jueves 9 de Nov	Félix Allende	Entre 13:00 y 15:00 hrs
Sucursal 5	Miércoles 8 de Nov	Félix Allende	Entre 12:00 y 14:00 hrs
Sucursal 6	Miércoles 8 de Nov	Gonzalo Reyes	Entre 14:00 y 16:00 hrs
Sucursal 7	Miércoles 8 de Nov	Claudio Saldías	Entre 13:30 y 15:00 hrs
Sucursal 8	Jueves 9 de Nov	Gonzalo Reyes	Entre 10:00 y 12:00 hrs

Las sucursales escogidas anteriormente fueron seleccionadas según diversos criterios de los encuestadores con el fin de poder alcanzar una muestra de un tamaño adecuado y poder tener la oportunidad de ver distintas realidades según antecedentes previos

##### **Población Objetivo**

La población objetivo está compuesta por 183 empleados, los que se distribuyen en 18 oficinas (sólo 14 son Oficinas Comerciales) de la siguiente manera:

CARGO	CANTIDAD
Recaudadores(caja)	89
Ejecutivos de Atención Comercial	55
Digitadores	11
Supervisores	14
Vendedores Plan de Ventas	14

En cada una de las oficinas Comerciales hay una cantidad variable de personal contratado, pasando desde oficinas con 1 persona (Centro de pago 1 y Centro de pago 2) hasta otras con 23(Sucursal 1). Este personal está dirigido por un Jefe de Oficina(Empleado de Empresa Principal) y un Supervisor(Empleado de la Contratista) los cuales deben velar por el adecuado funcionamiento de la misma. Las oficinas se distribuyen al interior de Santiago y reciben distintos flujos de clientes durante cada semana y cada día, por lo cuál es necesario ajustar el personal a las distintas necesidades que se tengan en cada momento.

### **Muestra**

Tomando en cuenta el tamaño de la población, se procedió a estimar el tamaño mínimo de la muestra que resultó ser de 68 encuestas (ver cálculo) con un nivel de confianza de un 90% y un EM (Error Muestral) de 10%. De esta forma distribuimos 80 encuestas en las 8 sucursales escogidas bajo una razón aproximada de 10 encuestas por cada una de ellas. Estas se distribuyen al interior de cada oficina en las siguientes proporciones aproximadas: 5 "Recaudadores", 4 "Ejecutivos de Atención Comercial" y al menos 1 "Vendedor de Plan de Ventas. Además se establece la posibilidad de acceder a la opinión de Digitadores y Supervisores, lo cuál queda a criterio de cada encuestador ya que no son normalmente el fuerte en cuanto a cantidad de personal ni a Condiciones Laborales. Sin embargo estas proporciones son flexibles a la realidad de cada Oficina y el horario de visita, ya que la mayoría tiene flujos de público variables según fechas, día de la semana y horarios por lo que ajustan su personal a tales condiciones.

El cálculo del tamaño mínimo de la muestra es el siguiente:

$$N = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}{\varepsilon^2}$$

$$Z_{\alpha}^2 = 1,645$$

Este valor de Z es con un 90% de credibilidad.

$$P = 0,5$$

Asumiendo varianza máxima, es decir 0,5

$$\varepsilon = 0,1$$

Y un error del 10%

$$N = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot (1-p)}{\varepsilon^2} = 68$$

Esto nos da como resultado un N de 68 encuestas, teniendo supuestos muy conservadores, es decir, si relajáramos mas supuestos, podríamos alcanzar un nivel de confianza mayor, pero como no tenemos el dato de la varianza de la población , normalmente es recomendable hacer este supuesto de varianza máxima con  $P= 1/2$

A continuación les mostraremos las encuestas logradas por sucursal y por cargo.

*Muestra obtenida por sucursal*

**Sucursal**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sucursal 2	9	11,7	11,7	11,7
Sucursal 8	10	13,0	13,0	24,7
Sucursal 6	8	10,4	10,4	35,1
Sucursal 5	10	13,0	13,0	48,1
Sucursal 4	8	10,4	10,4	58,1
Sucursal 1	11	14,3	14,3	72,7
Sucursal 3	11	14,3	14,3	87,0
Sucursal 7	10	13,0	13,0	100,0
Total	77	100,0	100,0	

*Muestra Obtenida Por cargo*

**Cargo**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid AC	27	35,1	35,1	35,1
C	39	50,6	50,6	85,7
D	1	1,3	1,3	87,0
MA	7	9,1	9,1	96,1
S	3	3,9	3,9	100,0
Total	77	100,0	100,0	

AC: Atención comercial  
 C: Cajera  
 D: Digitador  
 MA: Plan de Ventas  
 S: Supervisor

Finalmente podemos concluir que la muestra obtenida tiene características similares a la población objetivo en cuanto a su composición. Sin embargo se le da mayor peso a los “Asistentes Comerciales” , “Recaudadores” y “Vendedores de Plan de Ventas” ya que son los cargos con mayor representatividad en cuanto a el Objeto del Estudio.

### **Hechos relevantes**

Es importante notar que el estudio se realizó en un momento especial en las oficinas, debido a que, hace aproximadamente dos meses la empresa contratista Contratista 1, que era una de las dos empresas que prestan sus Servicios a Empresa Principal, dejó de trabajar para ellos debido a situaciones irregulares y problemas de gestión. Por lo tanto, la administración y el suministro de personal quedó a cargo en forma exclusiva en manos de Contratista 2, lo que podría generar algunos efectos tanto en las conclusiones como en las observaciones que se obtengan luego de procesar la encuesta. Es necesario señalar que este estudio tiene como finalidad secundaria el aportar con antecedentes para el establecimiento de las bases para la próxima licitación de este tipo de servicios por parte de Empresa Principal.

Algunas oficinas se encuentran en pleno proceso de adaptación a estas nuevas condiciones por lo que han realizado movimientos de personal tanto a nivel de jefatura como también recaudadores. Por lo tanto hay una mezcla de cambios e inestabilidades que es necesario tomar en cuenta a la hora de revisar los resultados del estudio. Además podemos mencionar el traslado de la oficina de Sucursal 3 como también las remodelaciones y arreglos en la oficina de Sucursal 6.

No todas las oficinas tienen el mismo horario de funcionamiento como tampoco los mismos días de atención (algunas abren los días sábado y otras no).

Durante los días escogidos para realizar nuestra encuesta, se estaba haciendo en forma paralela otra encuesta de clima laboral, la que se realiza todos los años y tiene propósitos distintos a la nuestra. Esto último afecta negativamente la motivación y la disposición de los empleados a la hora de dejar de hacer sus labores para dedicarle un tiempo a contestarnos algunas preguntas. El día miércoles en la oficina comercial de Sucursal 5 y de Sucursal 2 nos encontramos con ellos.

## **II.- PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

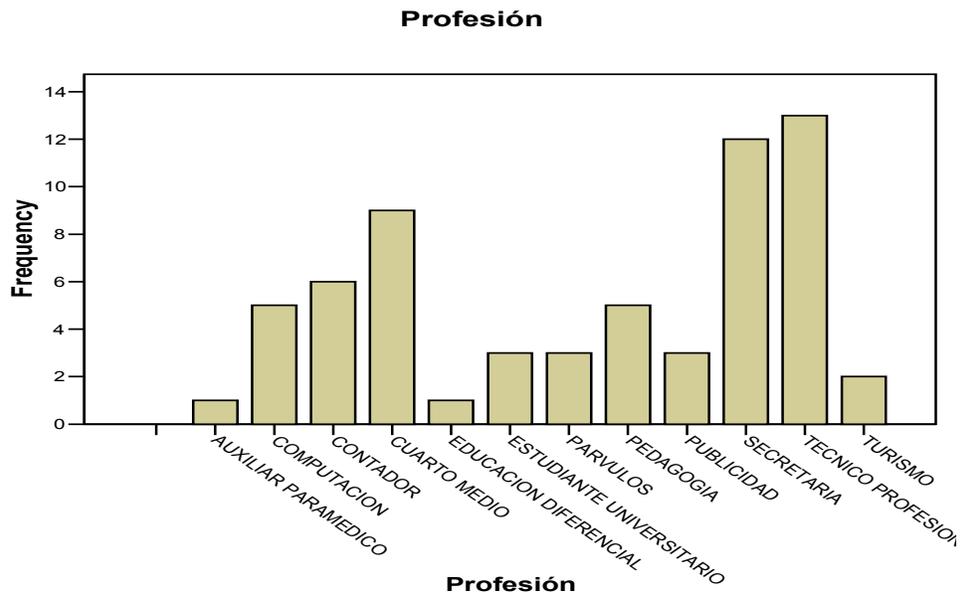
### **Identificación de Encuestados**

- Sucursal:  
De un total de 8 sucursales encuestadas (cada una tiene entre 8 y 11 encuestados) se obtuvieron los resultados para el estudio. Fueron visitadas algunas en más de una ocasión según acuerdo con los Jefes de cada oficina con el objetivo de completar el mínimo de encuestados por oficina sin interrumpir el servicio en momentos de mayor concurrencia de público.
- Cargo  
Se incluyen los 5 cargos existentes aunque sólo fue posible entrevistar a un digitador y 3 supervisores por lo que gran parte de las encuestas se concentrarán

entre Recaudadores, Ejecutivos de Atención Comercial y Vendedores de Plan de Ventas en proporciones similares a la población.

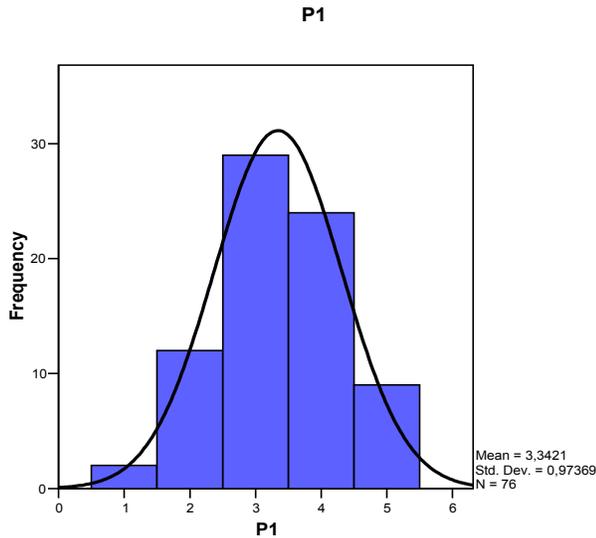
- Profesión

Es posible observar gran variedad de profesiones de nivel “Técnico Profesional” entre los encuestados. Se aprecian 3 estudiantes Universitarios y 9 personas con sólo estudios de Cuarto Medio. El detalle de los Profesionales encontrados es el que se muestra a continuación:



**Evaluación de Atributos**

- Grado de Dificultad del Trabajo

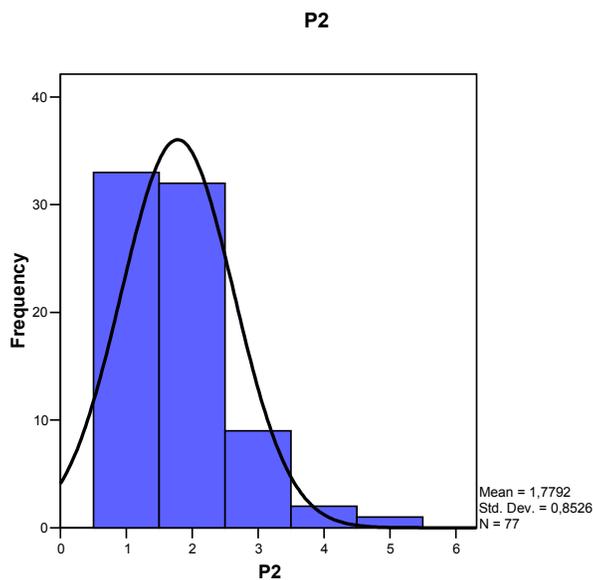


**P1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,6	2,6	2,6
	2,00	12	15,6	15,8	18,4
	3,00	29	37,7	38,2	56,6
	4,00	24	31,2	31,6	88,2
	5,00	9	11,7	11,8	100,0
Total		76	98,7	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		77	100,0		

Podemos observar que el 80,6% % de los encuestados señala que el grado de dificultad de su trabajo es "MEDIO- BAJO- MUY BAJO", concentrándose principalmente en MEDIO ó BAJO (68,9%).

- Responsabilidad en Actividades encomendadas

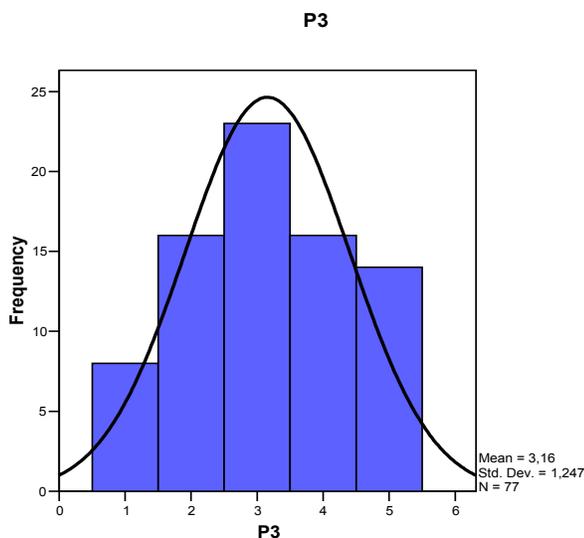


**P2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	33	42,9	42,9	42,9
	2,00	32	41,6	41,6	84,4
	3,00	9	11,7	11,7	96,1
	4,00	2	2,6	2,6	98,7
	5,00	1	1,3	1,3	100,0
Total		77	100,0	100,0	

EL 84,4% de los encuestados considera que la responsabilidad en las actividades encomendadas es "ALTA ó MUY ALTA". Lo anterior se puede explicar principalmente por la alta proporción de recaudadoras las cuales sienten una gran responsabilidad al trabajar con dinero todos los días.

- Creatividad e Iniciativa del puesto

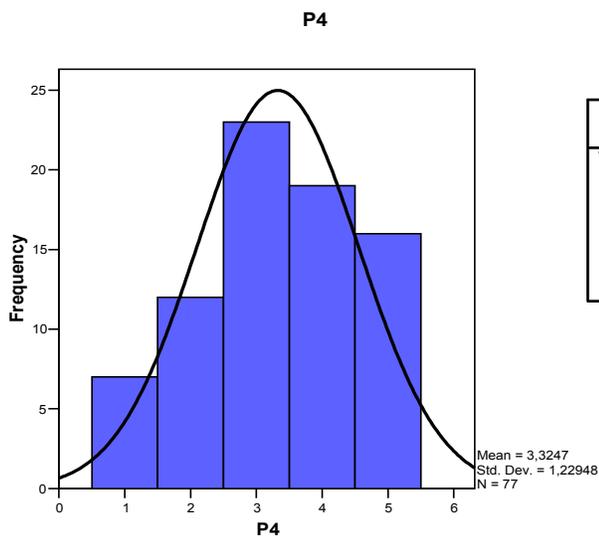


**P3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	8	10,4	10,4	10,4
2,00	16	20,8	20,8	31,2
3,00	23	29,9	29,9	61,0
4,00	16	20,8	20,8	81,8
5,00	14	18,2	18,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

El 29,9% de los entrevistados piensa que la creatividad e Iniciativa del puesto es "MEDIA", concentrándose el mayor porcentaje de las respuestas en grados intermedios, es decir, dejando fuera las evaluaciones extremas. Esta pregunta tiene un alto grado de dispersión, dadas las diferencias entre locales, y las diferencias entre estilos de administración.

- Grado de Motivación

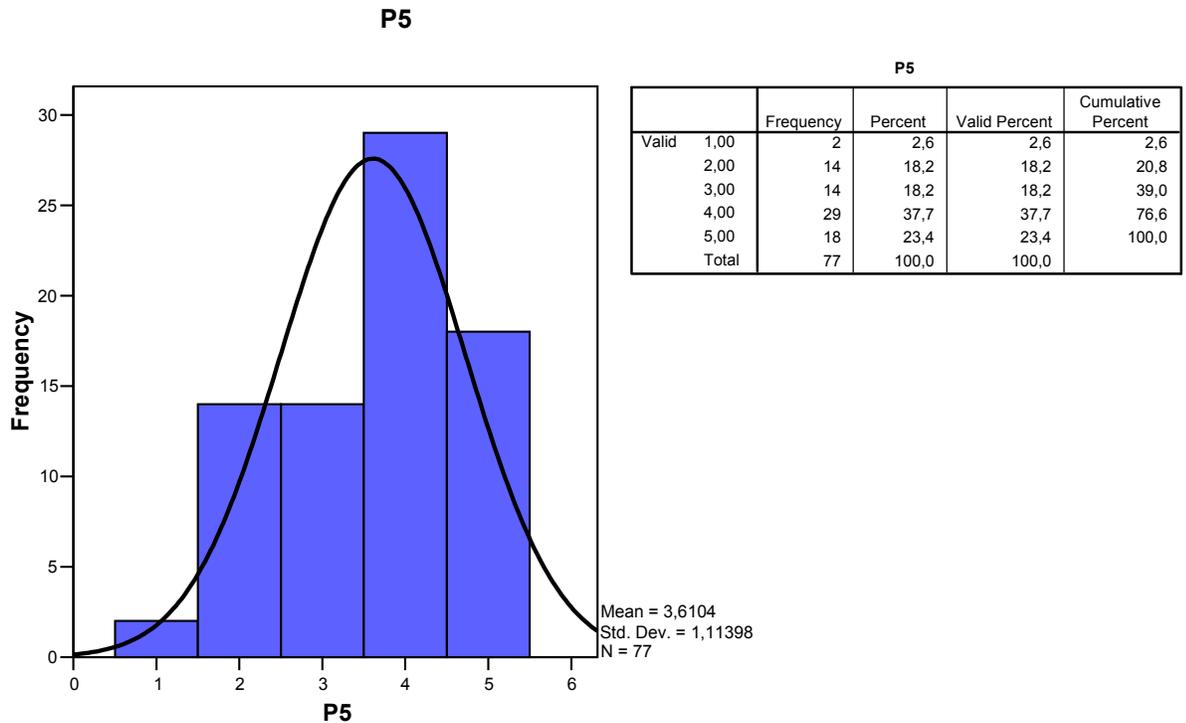


**P4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	7	9,1	9,1	9,1
2,00	12	15,6	15,6	24,7
3,00	23	29,9	29,9	54,5
4,00	19	24,7	24,7	79,2
5,00	16	20,8	20,8	100,0
Total	77	100,0	100,0	

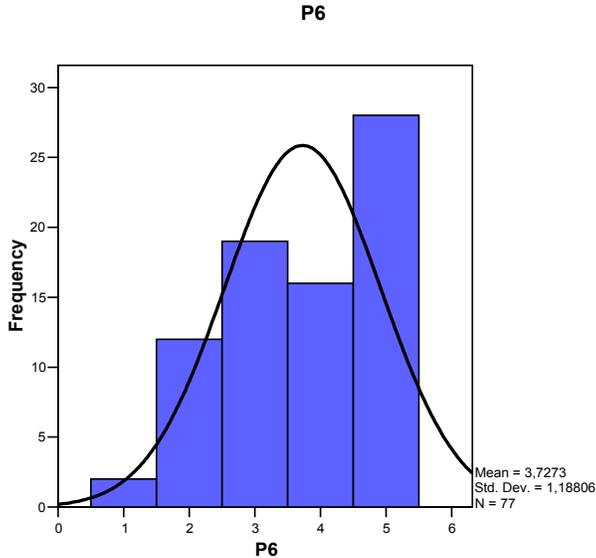
El 75,3% de los encuestados considera que el grado de motivación de su puesto de trabajo es “MEDIO-BAJO-MUY BAJO”, concentrándose el 45,5% en los dos niveles inferiores. En este caso la tendencia es clara aunque es súper importante ver que aun así existen personas que responden “ALTO”

- Nivel de Capacitación y Desarrollo recibido



El 61,1% de los encuestados responde que su nivel de Capacitación y Desarrollo es “BAJO ó MUY BAJA”. Esto es una alerta hacia ambas empresas (Empresa Principal y Contratista) las cuales podrían aprovechar esta oportunidad para mejorar el Nivel y calidad de las capacitaciones con las cuales podrán alcanzar mayores estándares de eficiencia y calidad de servicio.

- Grado de Reconocimiento

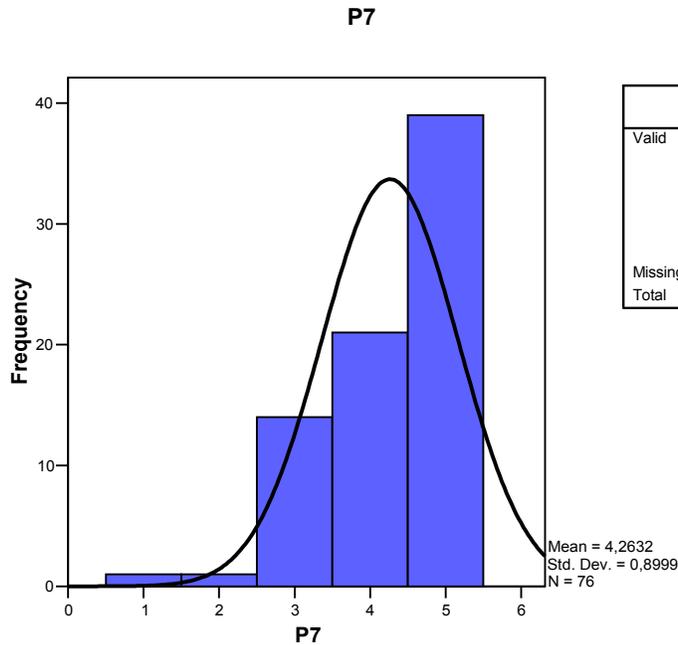


**P6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	2,6	2,6	2,6
	2,00	12	15,6	15,6	18,2
	3,00	19	24,7	24,7	42,9
	4,00	16	20,8	20,8	63,6
	5,00	28	36,4	36,4	100,0
Total		77	100,0	100,0	

En este caso 57,2% de los encuestados considera que el Grado de Reconocimiento de su puesto es "BAJO o MUY BAJO", es decir, que no se les alienta o motiva mejor dicho a hacer bien su trabajo. Esta pregunta esta más bien orientada a la motivación positiva y no a los retos, es decir, medio bajo significa o implica que no hay reconocimiento o este si existe es solo para recalcar cosas malas.

- Existencia de Incentivos

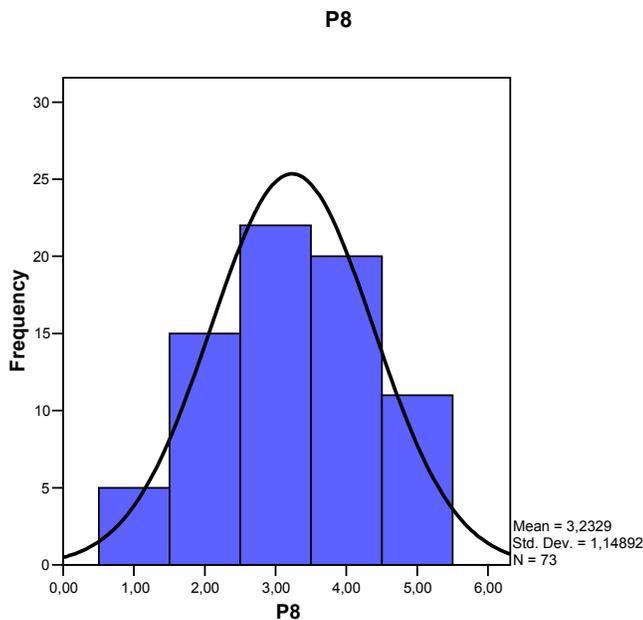


**P7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	1	1,3	1,3	1,3
	2,00	1	1,3	1,3	2,6
	3,00	14	18,2	18,4	21,1
	4,00	21	27,3	27,6	48,7
	5,00	39	50,6	51,3	100,0
Total		76	98,7	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		77	100,0		

El 78,2% de los encuestados considera como “BAJO o MUY BAJO” la existencia de incentivos, lo que muestra un espacio a las empresas involucradas para poder mejorar este aspecto. En este aspecto se recalca el hecho de que incentivos monetarios como no monetarios han disminuido, llegando a un nivel casi nulo, o por lo menos que no tiene el impacto deseado en la gente, en ese sentido los empleados perciben que no hay nada.

- Equitatividad de las Remuneraciones

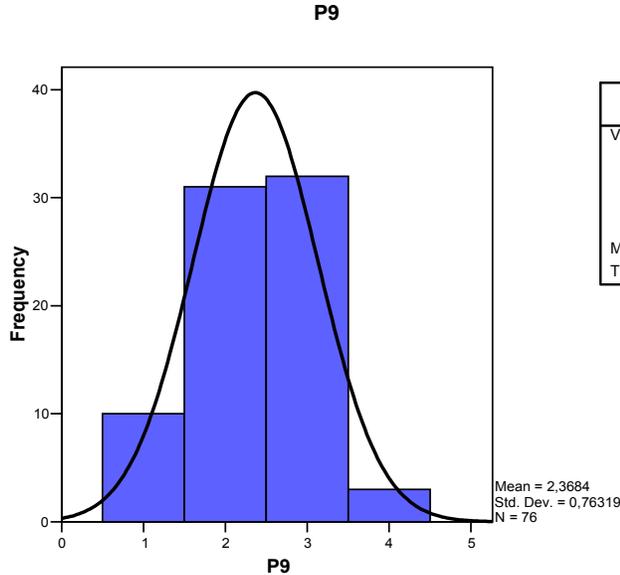


**P8**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	5	6,5	6,8	6,8
2,00	15	19,5	20,5	27,4
3,00	22	28,6	30,1	57,5
4,00	20	26,0	27,4	84,9
5,00	11	14,3	15,1	100,0
Total	73	94,8	100,0	
Missing System	4	5,2		
Total	77	100,0		

El 68,9% de los encuestados considera como “MEDIO, BAJO o MUY BAJO” la equitatividad de las remuneraciones, básicamente por la existencia en los mismos locales y la comparación que ellos mismos hacen con Plan de Ventas. Con lideremos que la sensibilidad a un aumento de sueldo en este tipo de puestos es súper alta, dado que son muy sensibles a eso.

- Carga de Trabajo

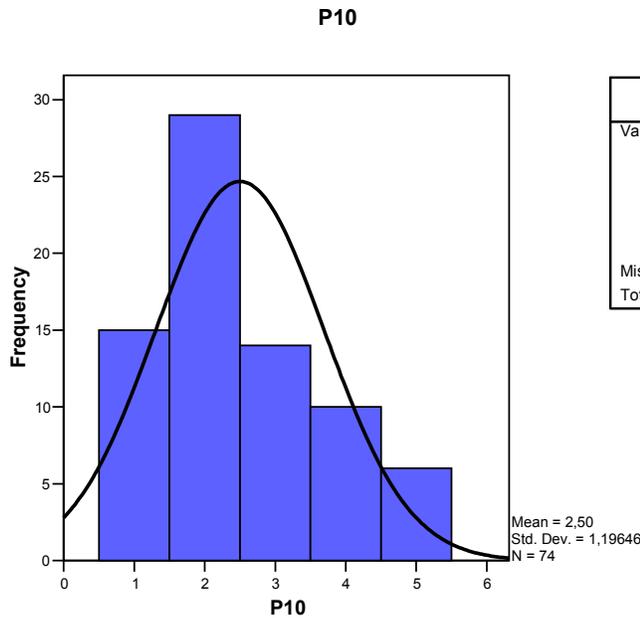


**P9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	10	13,0	13,2	13,2
	2,00	31	40,3	40,8	53,9
	3,00	32	41,6	42,1	96,1
	4,00	3	3,9	3,9	100,0
Total		76	98,7	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		77	100,0		

El 53,3 % de los encuestados considera su carga de trabajo como "MUY ALTO y ALTO". En este sentido, el horario lo encontraban no muy estresante, lo que lleva a el medio las respuestas, es el estrés que deben soportar en las horas pick, además del estrés mismo de atender a público.

- Autonomía Laboral

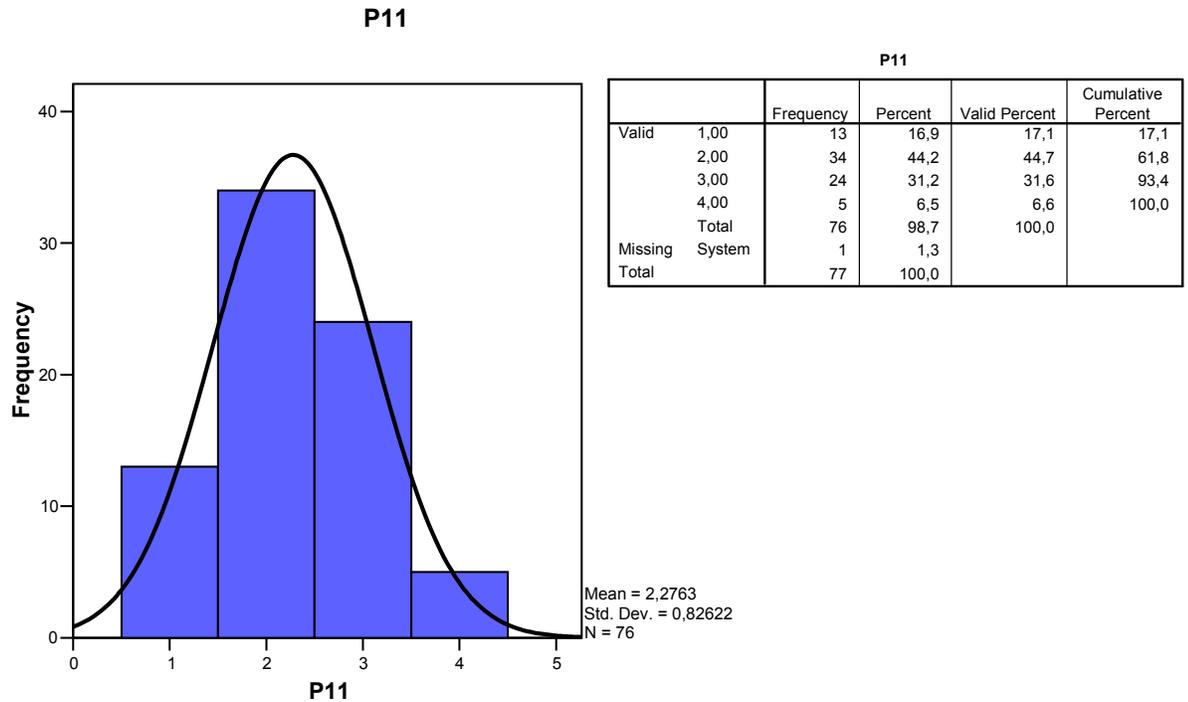


**P10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	15	19,5	20,3	20,3
	2,00	29	37,7	39,2	59,5
	3,00	14	18,2	18,9	78,4
	4,00	10	13,0	13,5	91,9
	5,00	6	7,8	8,1	100,0
Total		74	96,1	100,0	
Missing	System	3	3,9		
Total		77	100,0		

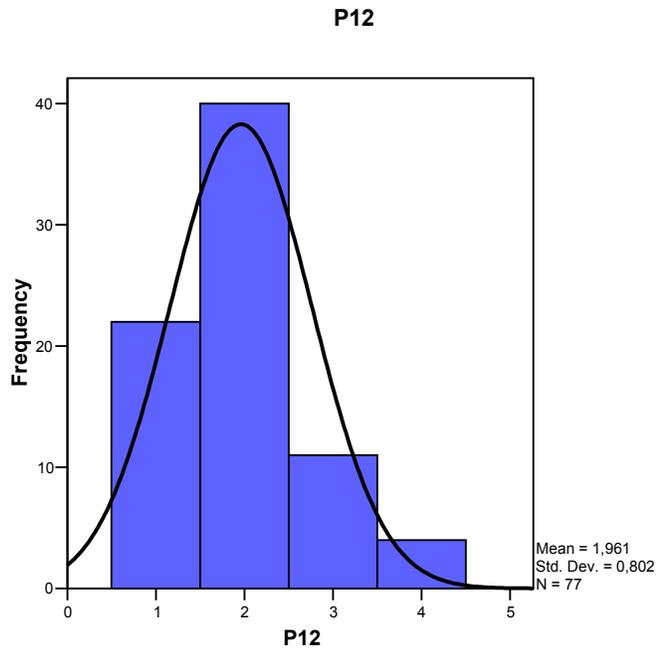
EL 57% de los encuestados considera la Autonomía de su puesto de trabajo como “MUY ALTO o ALTO”, es decir, consideran que en muchos casos depende solo de ellos el hacer bien su trabajo.

- Calidad del ambiente de trabajo



EL 61,1% de los encuestados lo considera como “MUY ALTA o ALTA”. Esto nos indica un punto importante, en general, la gente le gusta el ambiente en que trabaja o al menos no se siente desagradada con el. Es importante recalcar que la gente le interesa mejorar este tipo de clima, ya que es importante para la realización de su trabajo.

- Exigencias de Desempeño

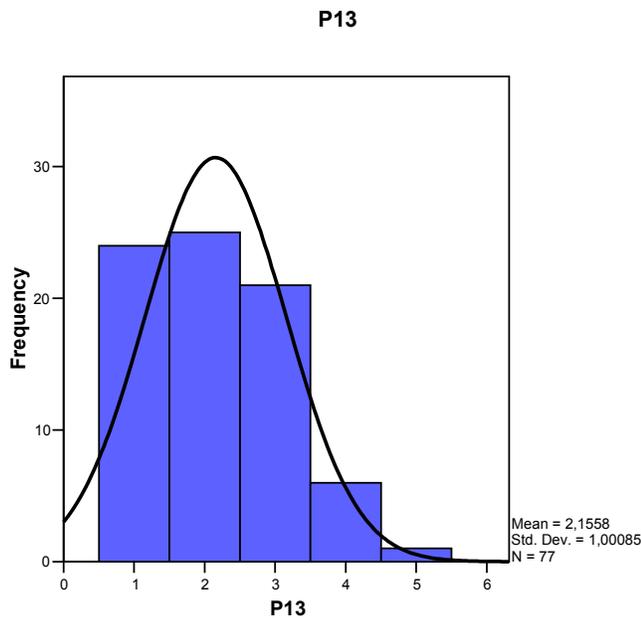


**P12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	22	28,6	28,6	28,6
2,00	40	51,9	51,9	80,5
3,00	11	14,3	14,3	94,8
4,00	4	5,2	5,2	100,0
Total	77	100,0	100,0	

El 80,5% de los encuestados lo considera como "MUY ALTO o ALTO". Esta pregunta se enfocó por el lado de la exigencia que los propios jefes les recalcan y la que ellos mismo se auto imponen.

- Nivel de Rutina del puesto de trabajo



**P13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	24	31,2	31,2	31,2
2,00	25	32,5	32,5	63,6
3,00	21	27,3	27,3	90,9
4,00	6	7,8	7,8	98,7
5,00	1	1,3	1,3	100,0
Total	77	100,0	100,0	

El 63,7% de los encuestados considera como “MUY ALTO o ALTO”. Consideran que a pesar de que tratan con gente, el tipo de consultas y razones por las que la gente acuda a las oficinas comerciales es mas bien acotado, solo en algunos casos puntuales es necesario hacer algo diferente.

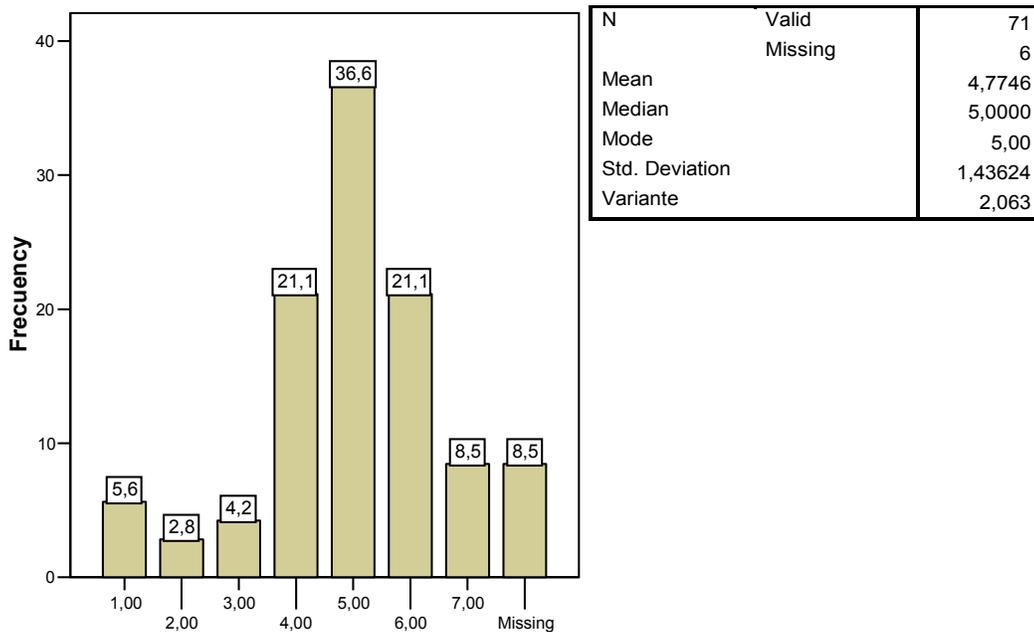
**Evaluación de instalaciones y el Grado de comunicación**

- ¿De 1 a 7, como calificaría las instalaciones y equipamiento de trabajo?

Al realizar esta pregunta, obtenemos como nota promedio un 4,7 dentro de los encuestados y una desviación estándar de 1,43. Por lo tanto, podemos decir que las instalaciones obtienen una nota aceptable.

Entre los comentarios más recurrentes encontramos deficiencias en temas relacionados con la comodidad de los espacios de trabajo (ergonomía de muebles, espacios reducidos, falta de privacidad y mal diseño de algunas oficinas en relación a comodidad y seguridad de los empleados). Además, es necesario destacar que existen grandes diferencias entre las oficinas con respecto a este tema, en ese sentido, como recomendación sería importante homogenizar las instalaciones, ya que los trabajadores se trasladan de una oficina a otra lo que los hace compararlas y rankearlas, lo que se traduce en problemas de motivación (por ejemplo la máquina de café).

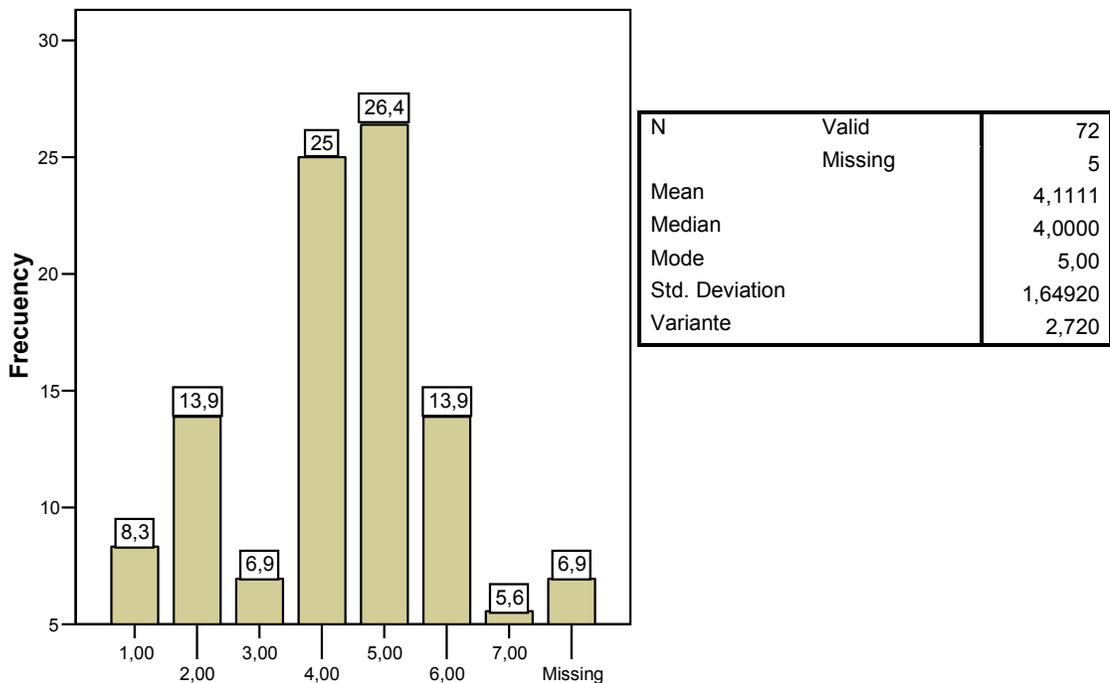
**¿De 1 a 7 como calificaría las instalaciones y el equipamiento de trabajo de su oficina?**



- ¿De 1 a 7, como calificaría el grado de comunicación con Empresa Principal?

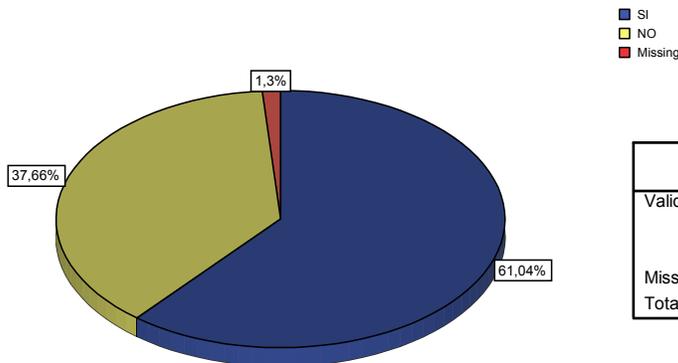
Aquí obtuvimos como nota promedio un 4,1 y una desviación de 1,6, por lo tanto podemos decir que la comunicación obtiene una nota solo suficiente.

Entre los comentarios más recurrentes, podemos decir que la comunicación es en mayor medida con el jefe de local perteneciente a Empresa Principal. Generalmente la comunicación llega a los trabajadores a través de medios informales e impersonales (rumores, diario mural). Por lo tanto, se podría decir que no existe una política de información consistente y regular, por lo que algunos reciben la información y otros no. Además, se menciona que los conductos regulares son muy jerarquizados, por lo que la comunicación se torna lenta y a veces no llega simplemente. Finalmente, la comunicación con la central de informaciones o apoyo debería ser más estandarizada, especialmente en el caso de las empleadas de atención comercial.



**Preguntas Binarias**

- ¿Ustedes como cara visible de Empresa Principal, son comunicados respecto de las Políticas y hechos relevantes que ocurren al interior de la empresa?

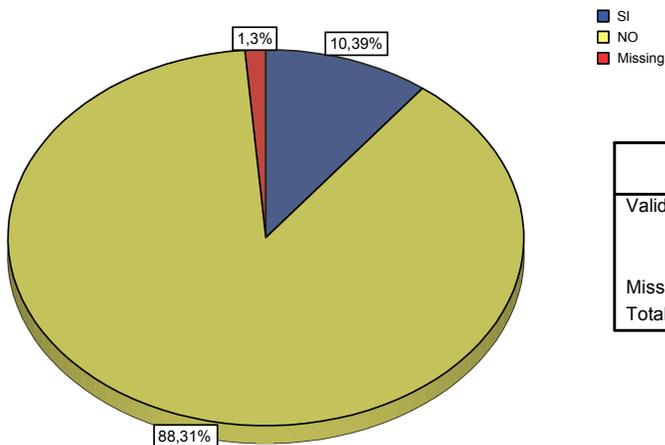


**B1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	47	61,0	61,8
	1,00	29	37,7	38,2
	Total	76	98,7	100,0
Missing	System	1	1,3	
Total		77	100,0	

- ¿Existe la oportunidad de ascender y/o hacer carrera en la empresa?

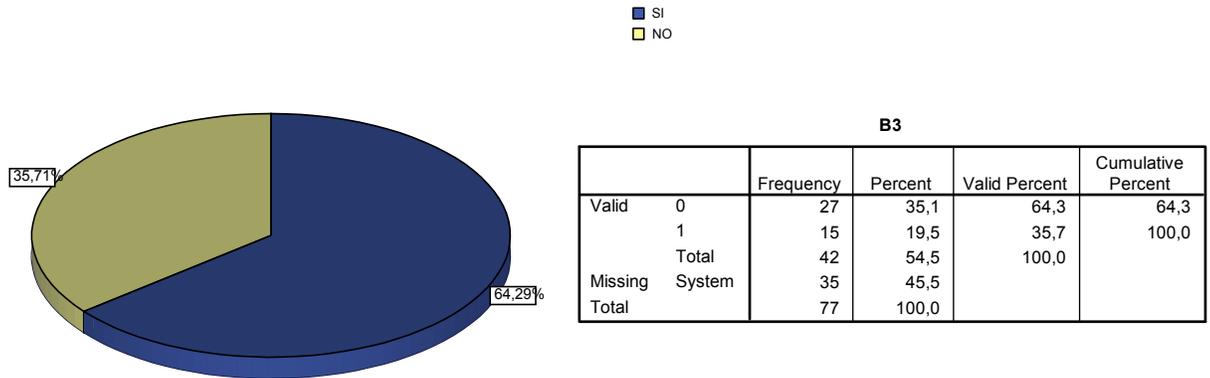
¿Existe la oportunidad de ascender y/o hacer carrera en la empresa?



**B2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	,00	8	10,4	10,5
	1,00	68	88,3	89,5
	Total	76	98,7	100,0
Missing	System	1	1,3	
Total		77	100,0	

- Si Ud. viene de Contratista 1, ¿Ha notado cambios en la administración?

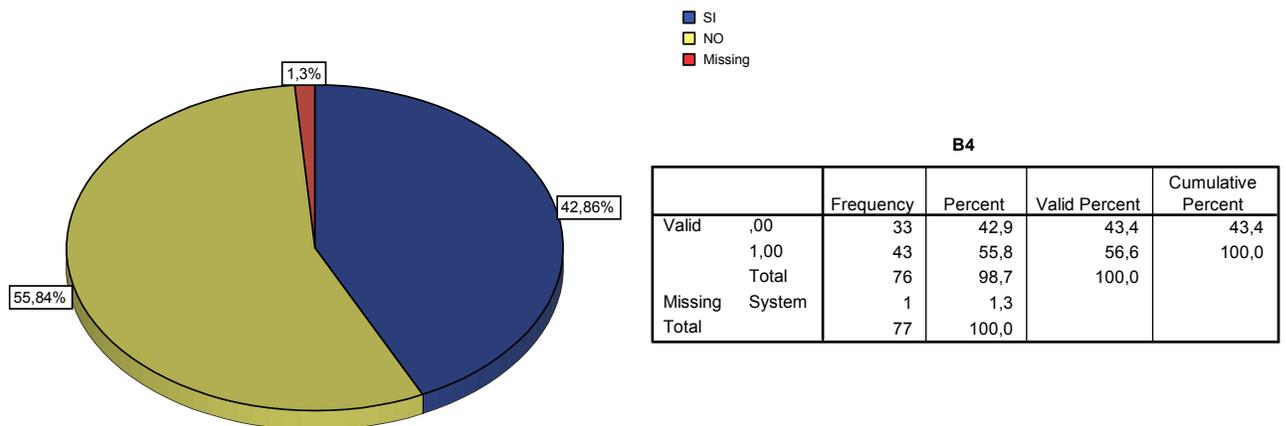


**NOTAS:**

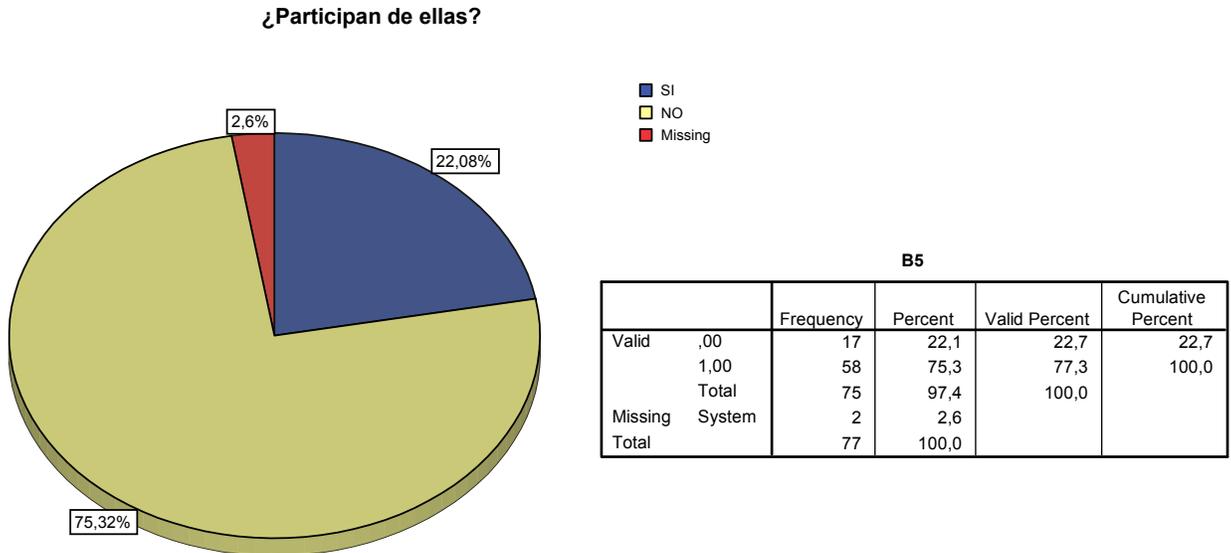
Se consideran datos perdidos (missing) a todos aquellos empleados que no pertenecían originalmente a Contratista 1, y por lo tanto, no les corresponde contestar esta pregunta. Por lo anterior, en el gráfico fueron extraídos estos datos.

Entre los principales cambios notados se encuentran los siguientes: "Puntualidad en las fechas de pago", "Pago de horas extras", "Administración mas ordenada", y "Mejor calidad de supervisores"

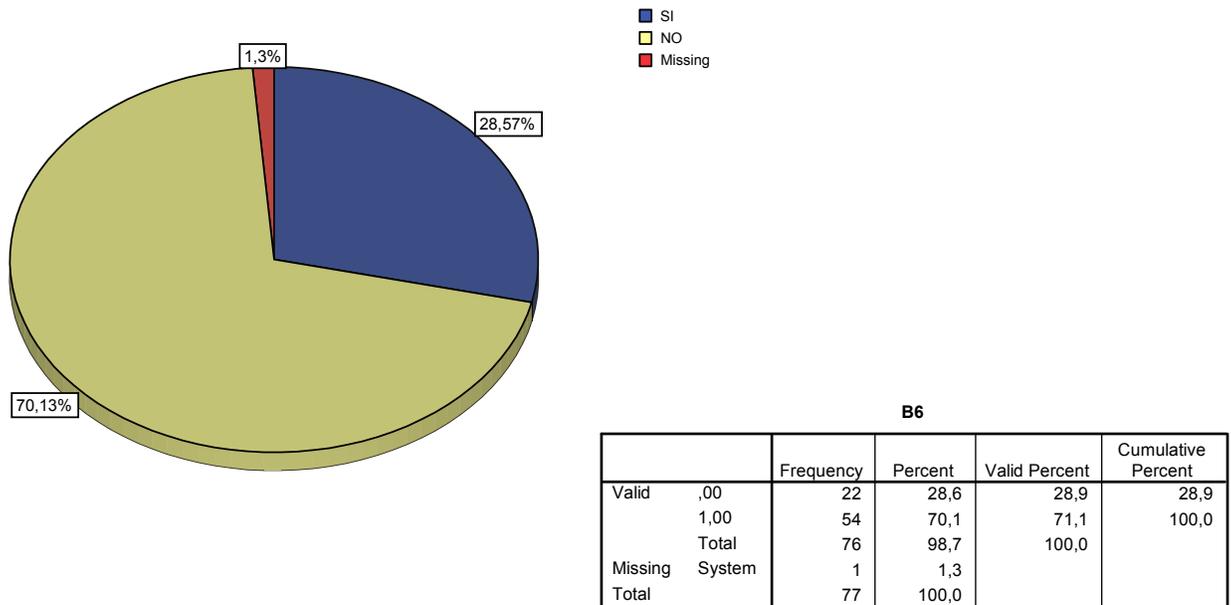
- ¿Son informados de las actividades extraordinarias de Empresa Principal?



- ¿Participan de ellas?



- ¿Ha experimentado situaciones en que se produzcan dualidades de mando entre Empresa Principal y Contratista 2/Contratista 1?



### **III.- ANÁLISIS CRUZADO (CROSSTABS)**

#### **1.-Sucursal v/s Atributos**

Podemos observar que al cruzar los atributos por cada sucursal, obtenemos algunas consideraciones importantes.

- **“Grado de Dificultad del Trabajo (P1)”**; se aprecia bastante homogéneas las respuestas en prácticamente todas las sucursales, ubicándose la mayor parte de las respuestas entre los valores 3 y 4 (Medio y Bajo respectivamente). Sin embargo, hay que notar que en las sucursales de Sucursal 3 y Sucursal 7, las respuestas se desplazan levemente ubicándose entre los valores 2 y 3 (Alto y Medio respectivamente). Por lo tanto, podemos decir que en estas últimas sucursales se percibe una Dificultad del Trabajo levemente mayor que en el resto.
- **“Responsabilidad en Actividades encomendadas (P2)”**; podemos notar que en este caso, todas las sucursales ubican la mayoría de sus respuestas entre los valores 1 y 2 (Muy Alto y Alto respectivamente). No se observan mayores desviaciones.
- **“Creatividad e Iniciativa del puesto (P3)”**; acá se pueden observar respuestas sumamente heterogéneas entre las distintas sucursales. Mientras algunas sucursales como Sucursal 2, Sucursal 5, Sucursal 8, Sucursal 4 y Sucursal 3 muestran respuestas ubicadas mayormente entre los valores 3 al 5 (Medio al Muy Bajo) podemos encontrar también otras como Sucursal 6, Sucursal 1 y Sucursal 7 donde los valores están más bien ubicados entre 1 y 3 (Muy alto a Medio respectivamente). Por lo tanto no podemos decir mucho al respecto ya que en ninguno de los casos se demuestra una tendencia absoluta.
- **“Grado de Motivación” (P4)**; En general podemos observar que todas las sucursales se encuentran dirigidas bajo las respuestas 3 a 5 (Medio a Muy Bajo). Lo anterior se debe principalmente a la inexistencia de un adecuado esquema de incentivos hacia el personal. Sin embargo es interesante destacar los resultados de las oficinas de Sucursal 1 y Sucursal 7, en las cuáles sobre el 80% y el 70% (respectivamente) de las respuestas se ubican entre los valores 1 y 3 (Muy Alto y Medio) lo que contradice la norma general del resto de las oficinas.
- **“Nivel de Capacitación y Desarrollo recibido” (P5)**; En este caso se visualizan mayores desviaciones encontrándose algunas sucursales ubicadas entre los valores 1 y 3 (Muy alto a Medio) como Sucursal 8 y Sucursal 1. El resto de las oficinas tiene sus respuestas ubicadas principalmente entre 3 y 5 (Medio a Muy Bajo).
- **“Grado de reconocimiento” (P6)**; Sólo las oficinas de Sucursal 5 y Sucursal 1 tienen gran parte de sus respuestas ubicadas entre los valores 1 a 3 (Muy Alto a Medio) y el resto se ubican entre 3 y 5 (Medio a Muy Bajo).

- **“Existencia de Incentivos” (P7);** En esta pregunta se nota una clara tendencia ubicándose todas las sucursales con casi la totalidad de sus respuestas entre los valores 3 al 5(Medio a Muy Bajo).
- **“Equitatividad de las Remuneraciones” (P8);** Sucursales Sucursal 3, Sucursal 7 y Sucursal 6 son las únicas que se encuentran con gran parte de sus respuestas entre 3 y 5(Medio a Muy Bajo) ya que el resto opina que la equitatividad de las remuneraciones está entre los valores 1 y 3(Muy alto a Medio). Esta respuesta puede significar algún tipo de diferencias importantes entre las remuneraciones de los trabajadores de dichas oficinas., por lo cuál hay que estar atento a las consecuencias de esto.
- **“Carga de Trabajo” (P9);** Todas las sucursales ubican sus respuestas entre los valores 1 y 3(Muy Alto a Medio) incluso sin existir presencia de respuestas con valores 5 (Muy Bajo).
- **“Autonomía Laboral”(P10);** Podemos apreciar en este caso que todas las sucursales se ubican entre los valores 1 y 3( Muy Alto a Medio) en cuanto a la Autonomía Laboral, lo cuál es esperable desde el punto de vista de las recaudadoras pero no tanto desde el punto de vista de los asistentes comerciales ni Plan de Ventas.
- **“Calidad del Ambiente de Trabajo” (P11);** Nuevamente se da una tendencia absoluta hacia los valores 1 al 3(Muy Alto a Medio) sin encontrarse valores 5(Muy Bajo) dentro de las respuestas.
- **“Exigencias de Desempeño” (P12);** Igual que la pregunta anterior, se observa una tendencia marcada hacia los valores 1 al 3(Muy Alto a Medio) sin encontrarse valores 5 (Muy Bajo) entre las respuestas. Esto es consecuente con la P9 sobre “Carga Laboral”
- **“Nivel de Rutina del puesto de Trabajo” (P13);** Una vez mas la tendencia se observa cargada hacia las respuestas 1 al 3 (Muy Alto a Medio) lo cuál es esperable debido a lo limitado de las funciones de cada uno de los cargos dentro de cada oficina.

## 2.- Sucursales v/s Cargos

- **“Grado de Dificultad del Trabajo”(P1);** En general todos los cargos consideran que el grado de Dificultad del trabajo esta entre 3 y 5(Medio a Muy Bajo), observándose una pequeña diferencia con los Supervisores quienes tienen sus respuestas mas bien concentradas en torno al 3 (Medio)
- **“Responsabilidad en Actividades encomendadas”(P2);** Clara tendencia entre valores 1 y 3( Muy Alto a Medio) a lo largo de todos los cargos. No se observan desviaciones importantes.

- **“Creatividad e Iniciativa del puesto” (P3);** Aquí se observan importantes diferencias. Mientras los Asistentes Comerciales(AC), Plan de Ventas(MA) y Supervisores(S) muestran respuestas cargadas principalmente hacia los valores 1 a 3( Muy Alto a Medio), los Cajeros(C) y Digitadores(D) muestran valores contrarios entre 3 ay5( Medio a Muy Bajo)
- **“Grado de Motivación” (P4);** En este punto, los Supervisores(S) se arrancan del resto de los cargos ubicando sus respuestas entre 1 y 3 (Muy Alto a Medio) mientras el resto lo hace entre 3 a 5.
- **“Nivel de capacitación y Desarrollo recibido”(P5);** Supervisores(S) y Digitadores(D) ubican sus respuestas entre 1 y 2 (Muy Alto y Alto) mientras el resto lo hace entre 3 y 5(Medio a Muy Bajo)
- **“Grado de Reconocimiento” (P6);** En general las respuestas se ubican entre los valores 3 al 5(Medio a Muy Bajo) en todos los cargos, sin observarse mayores desviaciones. Asistentes Comerciales (AC) poseen una pequeña diferencia en el mayor peso de respuestas entre 1 y 3(Muy alto a Medio) por lo cual se desprende un mayor reconocimiento percibido por ellos.
- **“Existencia de Incentivos” (P7);** Solo Plan de Ventas (MA) muestra una cantidad no despreciable de respuestas entre 1 y 3(Muy Alto a Medio) mientras el resto tiene respuestas ubicadas entre 3 y 5 (Medio a Muy Bajo). Esto se explica principalmente por la existencia de una pequeña porción de Remuneración variable que posee este cargo.
- **“Equitatividad de las remuneraciones” (P8);** Digitadores (D), Plan de Ventas (MA) y Supervisores(S) señalan valores entre 3 y 5 (Medio a Muy Bajo) mientras que Asistentes Comerciales (AC) y Cajeros(C) no señalan alguna tendencia clara.
- **“Carga de Trabajo”(P9);:** Se aprecia una clara tendencia entre los valores 1 y 3(Muy Alto a Medio) sin observarse valores 5(Muy bajo). Sin embargo, se nota mayor peso en los cargos de Asistente Comercial (AC) y Plan de Ventas (MA).
- **“Autonomía Laboral” (P10);** Plan de Ventas (MA) y Asistente Comercial (AC) son lo que muestran mayor autonomía Laboral (valores entre 1 y 3), sin embargo no se aprecia una tendencia muy clara para ninguno de los cargos.
- **“Calidad del ambiente de Trabajo” (P11);** Se aprecia una clara tendencia entre los valores 1 y 3(Muy Alto a Medio) sin observar valores 5 entre las respuestas. Supervisores(S) son los que muestran valores más altos entre los cargos.
- **“Exigencias de Desempeño” (P12);** Asistentes Comerciales (AC), Cajeros(C) y Plan de Ventas (MA) son los que muestran mayores índices de Exigencia, sin apreciarse grandes diferencias entre ellos. Todos los cargos muestran una tendencia a respuestas entre 1 y 3(Muy Alta a Media)

- **“Nivel de Rutina en el puesto de Trabajo”(P13);** Se observa una tendencia hacia las respuestas 1 a 3 (Muy Alto a Medio), siendo los Cajeros (C) los que muestran mayor concentración de respuestas entre 1 y 2(Muy Alta a Alta). Curiosamente el Digitador (D) muestra valores 4(Bajo) en esta pregunta pero no es realmente representativo.

**NOTA: SOLO FUE POSIBLE ENTREVISTAR A UN DIGITADOR PARA ESTAS PREGUNTAS POR LO CUAL SUS RESPUESTAS NO PUEDEN SER CONSIDERADAS COMO REPRESENTATIVAS EN NINGUN CASO.**

### 3.- Notas v/s Cargos

- **¿De 1 a 7 cómo calificaría las instalaciones y equipamiento de trabajo?(N1)**  
En general todos los cargos aprueban (nota sobre 4) en gran porcentaje de sus respuestas las instalaciones y equipamiento de trabajo. Sin embargo Asistentes Comerciales (AC) y Plan de Ventas (MA) son los cargos que muestran mayor cantidad de notas deficientes (menores a 4).
- **¿De 1 a 7 cómo calificaría el grado de comunicación con Empresa Principal?(N2)**  
Acá se pueden observar diferencias considerables en relación a los Cajeros(C) ya que ellos son los que concentran mayor cantidad de notas deficientes (menores a 4) alcanzando un porcentaje sobre el 60% de notas deficientes. El resto de los cargos muestran notas ubicadas entre 4 y 5 (Asistentes Comerciales y Plan de Ventas) e incluso algunas en 6 (Supervisores).

### 4.- Notas v/s Sucursal

- **¿De 1 a 7 cómo calificaría las instalaciones y equipamiento de trabajo?(N1)**  
En términos generales todas las sucursales concentran sus notas en valores mayores a 4 con excepción de las Oficinas Sucursal 2 y Sucursal 8 donde se concentran más del 40% de las notas bajo el límite de 4 considerado como punto de Aprobación/Reprobación.
- **¿De 1 a 7 cómo calificaría el grado de comunicación con Empresa Principal?(N2)**  
En esta pregunta se aprecian considerables diferencias entre una oficina y otra. Sucursal 2, Sucursal 8, Sucursal 5 y Sucursal 3 muestran evaluaciones deficientes en esta pregunta mientras el resto de las oficinas califica con nota sobre 4 esta pregunta.

#### **IV.- COMENTARIOS Y OBSERVACIONES**

##### 1. Relacionadas con clima y motivación

- En este sentido se puede decir que, la gente en mayor medida se siente bien dentro del ambiente laboral, de hecho consideran que es muchas veces una de las únicas razones que explican por que siguen con ganas de ir a trabajar ya que las remuneraciones no son del todo satisfactorias según sus opiniones. La mayoría de las personas cree que es posible mejorar este tema mediante algunos esfuerzos tanto por parte de ellos como por parte de sus superiores.
- Casi todos trabajan solo por el dinero, y no tienen mayores expectativas con respecto a su posible desarrollo de carrera dentro de la empresa, esto cambia entre empleados y puestos. Generalmente entre los vendedores de Plan de Ventas existe mucho mas espacio a la motivación, dado que tienen otro tipo de trabajo y tienen menos tiempo en la organización. Este tema quizás se puede cambiar mucho mas generando espacios para aumentar el reconocimiento y el buen trato entre empleados.
- Por otro lado, también es posible destacar la existencia de Correlación positiva entre el grado de Reconocimiento (P6) que tiene los empleados por su trabajo y Grado de Motivación (P4) que sienten por este. Lo que es en cierta medida esperable, pero que muestra que se pueden hacer mejoras en el nivel de motivación del personal a través de un correcto uso de Técnicas de Reconocimientos, los que no necesariamente debieran ser de carácter económico. Ya que por ejemplo, se recibieron comentarios de que los supervisores o jefes solo se acordaban de sus empleados en los momentos en que se cometían errores.
- Se menciona bastante la necesidad de tener actividades extra programáticas, que ayuden la camaradería, de manera de mejorar aun más el clima laboral existente dentro de cada oficina comercial

##### 2. Relacionadas con procesos

- El conocimiento profundo de los tipos de proceso depende del puesto que tenga el empleado, es decir, hay algunos que dominan bastante cierto tipo de cosas, pero otras no, por ejemplo, entre asistentes comerciales existen diferentes especializaciones internas, por lo que hay temas que manejan con mayor destreza unos que otros. Por otro lado muchas veces los conocimientos han sido adquiridos en el día a día ya que según palabras de varios trabajadores la capacitación es considerada como INSUFICIENTE y muchas veces ni siquiera reciben alguna inducción antes de realizar su trabajo.
- Con respecto a Plan de Ventas, hoy en día hay un proceso de standarizacion en marcha, ya que es un servicio relativamente nuevo, que

crece muy rápido, por lo tanto se necesita monitorear de mejor manera los posibles puntos críticos que pudieran ocurrir. Por lo mismo se pudo observar que las instalaciones en especial de este tipo de trabajadores son poco adecuadas tanto para los trabajadores como para los clientes que quieran acercarse a consultar algo sobre el tema ya que ni siquiera cuentan con sillas para recibir a los clientes. Además, normalmente tampoco cuentan con el equipamiento tecnológico necesario (teléfonos, computadores, etc) por lo que frente a necesidades de este tipo tienen que acercarse a los Ejecutivos de Atención Comercial para poder realizar algunas tareas y trámites lo que provoca conflictos y diferencias significativas entre ambos puestos.

- Los empleados que trabajan en atención comercial se ven un poco más exigidas que el resto ya que existe un tope de tiempo de atención de 15 minutos, lo que no siempre puede ser controlado y manejado de la mejor manera por los ejecutivos. Si a esto le agregamos los cotidianos problemas con los computadores y la comunicación con la central de Empresa Principal, la presión sobre los trabajadores no es menor lo que afecta negativamente el desempeño de los mismos.
- Nos parece necesario destacar, a partir del Cuadro de Correlaciones de las primeras 13 preguntas de la encuesta referentes a la valoración de atributos, la Correlación positiva existente entre la Creatividad e Iniciativa del puesto y el grado de Reconocimiento de este. Lo que implica que al parecer existe un grado de Reconocimiento por las tareas desempeñadas, pero solo en los cargos en los cargos que tienen una mayor libertad de acción en sus tareas por ejemplo Asistente Comercial, pero por el contrario un recaudador (cajero/a) tiene una menor posibilidad de recibir Reconocimiento porque realiza tareas más mecánicas o rutinarias con procesos estándares en los cuales no es posible realizar muchos cambios. Este hecho puede verse también reflejado en la correlación negativa que aparece entre el Nivel de Rutina del puesto de trabajo (P13) y el grado de Reconociendo de este(P6).

### 3. Relacionadas con equipamiento e infraestructura

- Un punto de vital relevancia es el hecho de que las oficinas no tienen el mismo equipamiento, por lo tanto se producen ciertos comentarios entre los empleados al comparar realidades distintas entre una oficina y otra. Normalmente los empleados son rotados entre las distintas oficinas por lo cual al ver estas diferencias crean cierto grado de preferencia por algunas oficinas frente a otras, y por lo tanto, no siempre trabajan a gusto en su espacio.
- Se ha mejorado mucho, pero no en forma pareja con las oficinas, por lo que es muy relevante el poder estandarizar este punto y además poder gastar

eficientemente los recursos tanto para uso interno de los empleados como para los clientes. También se hace muy relevante el tema de diseño de algunas oficinas, que no siempre implica un costo mayor, sino que simplemente tratar de hacerlo de forma conjunta con los operarios de esas instalaciones. En el inmobiliario si bien se entiende que deba existir un grado de flexibilidad entre cada oficina, deberían existir algunos criterios definidos en función del mejor desempeño de los empleados. Lo anterior se refiere principalmente a problemas detectados en relación a alturas de mesones, incomodidades provocadas por mesas de vidrio, instalaciones complementarias separadas(uso exclusivo del personal) por medio de Ambientes abiertos al público como pasillos o interior de las cajas.

#### 4. Relacionada con cargas de trabajo

- De forma definitiva tanto para atención comercial como para cajeros, es más estresante estar en las horas pick, que la jornada de trabajo en sí, además hay diferencias con respecto a la cantidad de días a la semana que se asiste al trabajo, de hecho hay oficinas que tienen que abrir los días sábado. Este tema también genera un cierto tipo de resistencia dentro de los empleados.
- Se esta tratando de contratar más gente de Plan de Ventas, dado el crecimiento que ha experimentado esta parte del negocio, además, hay gente de Telefonía Celular y captadoras que a veces ayudan en ciertos procesos, es decir no existe una rigidez tan marcada con respecto a la ayuda que se puedan dar entre empleados.
- Este tema de Plan de Ventas también ha afectado de alguna forma a la carga de trabajo de las empleadas de atención comercial, ya que hay ciertas transacciones que no pueden hacer las encargadas de Plan de Ventas, lo que recarga el trabajo de las de atención comercial. A pesar de esto el nivel de autonomía de Plan de Ventas es bastante importante.

#### 5. Relacionadas con personas

- En general en todas las oficinas comerciales la gente esta mas menos conforme con el trato entre ellos, aunque están concientes que se puede mejorar mucho mas. En este sentido existe mucha diferencia con respecto a los puestos de trabajo, también en este tema influye mucho la posición física en la que ubican a la gente, ya que el diseño del espacio afecta a las relaciones entre las personas ya que determina el nivel y calidad de interacción entre empleados, por ejemplo, entre cajeros muchas veces hay más camaradería porque tienen mas instancias de conversar, dado su trabajo mas rutinario, no así en otras posiciones.

- Los cajeros creen que es importante que se les instruya en temas relacionados con la compañía, el trato con la gente, que significan ciertos ítemes de la boleta, en que impactan las alzas de la luz publicitadas en los medios de comunicación en la tarifa cobrada por Empresa Principal. Esto es muy importante ya que muchas veces ellos son el primer filtro o muro de contención para los clientes que llegan en busca de respuestas a las oficinas comerciales y encuentran los puntos de Atención Comercial con gente en espera mientras las cajas se encuentran vacías.

#### 6. Relacionada con diferencias Contratista 1 y Contratista 2

- Básicamente en Contratista 1 al parecer no pagaban a tiempo, ni pagaban las horas extras, además se percibe que en la administración eran bastante menos profesionales que Contratista 2.
- El personal que pasó desde Contratista 1 a Contratista 2 aprecia algunas mejoras en general, pero sin embargo insisten en que algunos puntos siguen exactamente igual antes como después de este importante cambio.

#### 7. Relacionadas con comunicación con Empresa Principal

- En general el mail es la herramienta de comunicación mas utilizada. Sin embargo, no siempre los empleados pueden acceder a esta ni menos aún el Jefe de Sucursal se encarga de informar oportunamente todas las novedades a aquellos que no tengan un acceso fluido. La comunicación recibida depende principalmente del puesto del empleado. Además, también depende mucho del estilo de administración utilizado por cada jefe o supervisor en la oficina comercial. Este es un tema, ya que muchas veces la gente no lee los afiches ni los correos de la empresa, por no tener acceso a ellos.

#### 8. Relacionadas con actividades extra-programáticas

- Avisan al parecer por mail y la participación es libre. Algunas personas se sienten muy alejadas de la empresa. Pero si se percibe un sentimiento de pertenencia mayor a Empresa Principal que a la Empresa Contratista, sin embargo, se siente que les gustaría recibir algo más de parte de ésta última.
- Al parecer existe solo una actividad oficial para el personal externo a Empresa Principal, que es una fiesta de fin de año para la cuál hay que pagar una módica suma si se quiere participar lo cual puede ser asumido perfectamente por las contratistas o directamente por Empresa Principal en vez de traspasar estos costos a los empleados. El sólo hecho de cancelar una cuota puede limitar la participación de los mismos.

- No existe una política clara de comunicación de este tipo de actividades para con los empleados, de hecho existen diferencias entre puestos de trabajo así como también entre oficinas comerciales. Normalmente los mas perjudicados son los “Recaudadores” ya que ellos no cuentan con un computador desde donde acceder a la lectura de mails o informarse sobre cualquier tipo de actividad.

## **V.- RECOMENDACIONES**

Como conclusiones finales podemos darnos cuenta de las diferencias que existe entre una sucursal y otra lo que finalmente afecta la imagen de la empresa madre y las calidad del servicio entregado. Por lo tanto una de las primeras recomendaciones es la Homogenización de Infraestructura, Procesos (principalmente capacitaciones), y comunicación entre las distintas sucursales y Empresa Principal. No sólo es necesario hacer esfuerzos por que esto se cumpla sino también fiscalizar que esto se mantenga a lo largo del tiempo ya que por ejemplo la comunicación depende en forma casi exclusiva de que los cargos superiores se preocupen de bajar al resto del personal toda la información que sea necesaria y que ésta a la vez se comunique a tiempo.

Por otro lado se hace sumamente necesario diseñar adecuados esquemas de Incentivos para cada cargo con el objetivo de aumentar la motivación y el reconocimiento del personal, así como también disminuir los índices de rotación que en la actualidad debieran ser bastante altos en relación a otras Oficinas Comerciales(VTR, Aguas Andinas, Metrogas, etc). Entre los Incentivos uno de los que más se percibe como deficiente entre los trabajadores son las actividades extraprogramáticas las cuales no tienen grandes costos para la empresa Contratista o incluso menores aún para Empresa Principal.

En cuanto a los “Supervisores” de cada oficina, en general la relación entre éste y los trabajadores no es la mejor, por lo tanto se recomienda seguir una de estas alternativas: dejar en forma exclusiva al Jefe de Local (Personal de Empresa Principal) como el cargo directivo de cada oficina ó aumentar los requisitos de entrada y capacitación de los supervisores con el fin de lograr mayor afinidad con los trabajadores y realizar una adecuada gestión día a día.

Finalmente, hay que tener en cuenta que al tener tercerizada las Oficinas Comerciales se pierde control sobre ellas y se asumen riesgos de huelgas, paralizaciones e interrupciones del servicio por problemas entre trabajadores y contratistas que sean ajenos a Empresa Principal. Por lo tanto, debido a que la recaudación de fondos es una actividad estratégica hay que tomar precauciones ante este tipo de contingencias tales como: no dejar en manos de sólo un contratista las oficinas, distribuir contratistas distintos en zonas cercanas con el fin de que compitan entre ellas por cumplir de mejor manera con Empresa Principal, establecer canales directos de comunicación entre trabajadores y Empresa Principal sin pasar por supervisores de la Contratista con el fin de agilizar posibles denuncias de

irregularidades, y establecer cláusulas restrictivas contra estos eventos en los contratos incluyendo grandes multas en caso de no cumplir con la continuidad del servicio. No hay que olvidar nunca que el primer paso para evitar todo este tipo de contingencias laborales es mantener contentos al personal y hacerles notar que existe una preocupación de la empresa por su bienestar. Si ellos están suficientemente contentos con su trabajo, a la hora de que Empresa Principal presente conflictos con la empresa contratista, los trabajadores de la misma serán un apoyo importante para Empresa Principal.

**Cuestionario  
Medición de Clima Laboral**

Sucursal

---

Cargo

---

Profesión

---

Contratista 2

Contratista 1

**1.- Evalúe los siguientes atributos:**

<b>Atributos</b>	<b>Muy Alto</b>	<b>Alto</b>	<b>Medio</b>	<b>Bajo</b>	<b>Muy Bajo</b>	<b>Comentario</b>
<b>Grado de Dificultad en el Trabajo</b>						
<b>Responsabilidad en Actividades Encomendadas</b>						
<b>Creatividad e Iniciativa del Puesto</b>						
<b>Grado de Motivación</b>						
<b>Nivel Capacitación y Desarrollo Recibido</b>						
<b>Grado de Reconocimiento</b>						

---

<b>Existencia de incentivos</b>						
<b>Equitatividad de las Remuneraciones</b>						
<b>Carga de Trabajo</b>						
<b>Autonomía Laboral</b>						
<b>Calidad del Ambiente de Trabajo</b>						
<b>Exigencias de Desempeño</b>						
<b>Nivel de Rutina del Puesto de Trabajo</b>						

1.- ¿De 1 a 7, cómo calificaría las instalaciones y equipamiento de trabajo?

Comentario o Sugerencia

---

---

2.- ¿De 1 a 7 cómo calificaría el Grado de Comunicación con Empresa Principal?

Comentario o Sugerencia

---

---

3.- ¿Ustedes como cara visible de Empresa Principal, son comunicados respecto de las políticas y hechos relevantes que ocurren al interior de la empresa?

- Si
- No

4.- ¿Existe la oportunidad de ascender y / o hacer carrera en la empresa?

- Si
- No

5.- Si usted viene de Contratista 1 ¿Ha notado cambios en la administración?

- Si ¿Cuáles?
- No

6.- ¿Son informados de las Actividades Extraordinarias de Empresa Principal?

- Si
- No

7.- ¿Participan de ellas?

- Si
- No

8.- ¿Ha experimentado situaciones en que se produzcan dualidades de mando entre Empresa Principal y Contratista 2 / Contratista 1?

- Si
- No

### 6.3 Tablas y Gráficos de Empresa Guía

Tabla 6.2-1 "Evolución de las ventas de productos o servicios (Servicio 1)"

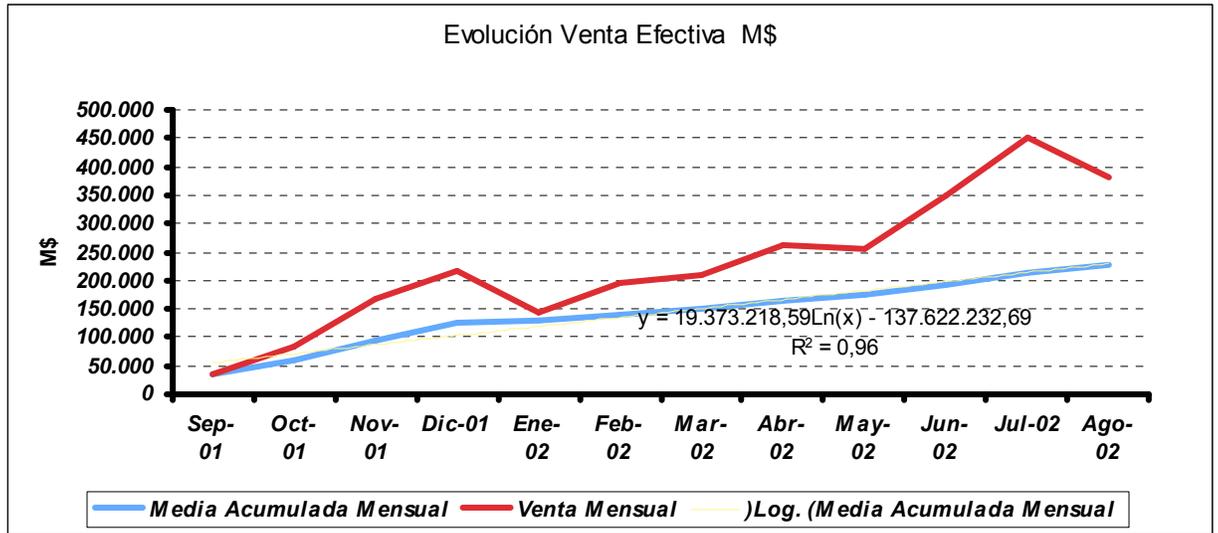


Tabla 6.2-2" Proyección de ventas"

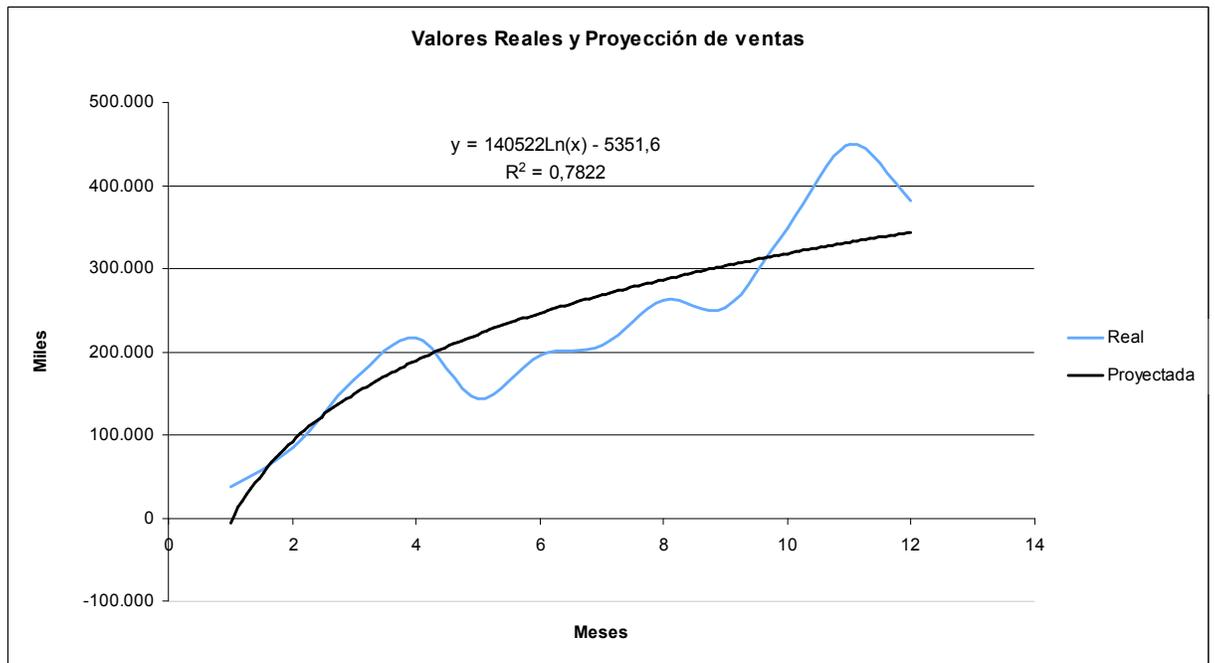


Tabla 6.2-3 "Estadística recaudaciones y gasto en Cargo Fijo"

Estadística de pagos recibidos y gasto en cargo fijo por sucursal de Empresa Guía											
PAGOS RECIBIDOS	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Cargo Fijo	PROMEDIO MES	Participación Relativa
Sucursal 1	48.534	42.965	51.204	42.693	49.583	47.122	46.640	49.226	1.566.293	47.246	4,98%
Sucursal 2	67.192	60.757	69.842	60.576	66.834	64.643	65.247	65.385	1.518.482	65.060	6,86%
Sucursal 3	21.758	20.194	21.634	18.829	21.684	21.205	22.127	21.430	1.270.299	21.107	2,23%
Sucursal 4	41.362	36.753	42.563	36.831	42.772	39.670	40.964	41.797	816.525	40.339	4,26%
Sucursal 5	56.727	50.299	58.544	51.706	56.148	54.605	56.246	56.502	1.774.804	55.097	5,81%
Sucursal 6	73.912	64.792	76.077	66.248	72.754	70.519	71.191	71.280	1.257.639	70.847	7,47%
Sucursal 7	187.278	163.028	197.041	167.737	183.070	174.577	178.586	184.271	2.720.337	179.448	18,93%
Sucursal 8	10.808	9.513	11.761	10.392	12.207	12.187	12.472	13.360	900.237	11.587	1,22%
Sucursal 9	50.536	45.416	51.821	45.519	50.398	48.480	49.447	49.519	1.217.769	48.892	5,16%
Sucursal 10	96.210	86.760	97.628	86.177	93.748	91.187	96.225	93.270	1.266.518	92.651	9,78%
Sucursal 11	93.004	80.638	94.476	81.406	90.800	83.457	87.438	87.514	1.279.114	87.341	9,22%
Sucursal 12	105.978	96.652	110.284	98.143	104.834	101.715	104.435	103.450	1.279.114	103.186	10,89%
Sucursal 13	100.131	87.313	106.772	87.582	101.212	97.975	96.517	103.112	1.266.991	97.577	10,30%
Sucursal 14	28.030	25.377	29.016	25.587	28.488	26.852	28.263	27.675	1.207.743	27.411	2,89%
Centro pago 1	17.306	13.322		13.065	14.596				881.540	14.572	0,00%
Centro pago 2	8.853	7.642		8.317	10.313				442.213	8.781	0,00%
Centro pago 3	15.861	16.001	17.839	15.536	17.556	16.851	17.026	17.316	644.928	16.748	0,00%
Centro pago 4	8.113	7.888	8.932	7.810	8.663	8.493	8.599	8.138	644.928	8.329	0,00%
<b>TOTAL MES</b>	<b>1.031.594</b>	<b>915.308</b>	<b>1.045.433</b>	<b>924.153</b>	<b>1.025.658</b>	<b>959.537</b>	<b>981.422</b>	<b>993.243</b>	<b>21.955.472</b>	<b>984.543</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL AÑO</b>									263465664		

Fuente: Elaboración Propia con datos de empresa Guía