

## Índice

Introducción.....	5-6
-------------------	-----

### **Capítulo 1**

A. Razones personales.....	7
B. Planteamiento del Problema.....	7-11
C. Objetivos.....	11
Objetivos generales.....	11
Objetivos específicos.....	11
D. Diseño Plan de Investigación.....	11
Selección de Fuentes de Información.....	11-12
E. Diseño del Método de Investigación.....	12
Desarrollo del Plan de Muestreo.....	12
Determinar el marco de la Muestra.....	13
Técnicas de Muestreo .....	14-15
Determinación del tamaño de Muestra.....	15
Seleccionar técnicas de muestreo.....	15-16
F. Limitantes del Estudio.....	16

### **Capítulo 2**

2.1 Situación en Chile.....	17
2.2 Clasificación de PyMes	
2.2.1 Clasificación de empresas según su tamaño.....	17-19
2.2.2 Número de empresas.....	19-21
2.2.3 Generación de empleo.....	21
2.2.4 Aporte del empleo por cada segmento empresarial.....	21-22
2.2.5 Composición de las micro, pequeñas y medianas empresas.....	22-23
2.2.6 Participación en las exportaciones.....	23-24
2.2.7 Redes y encadenamientos productivos a nivel nacional.....	24-25
2.2.7.1 Asociatividad (Cooperativas y Agrupaciones de PyMes).....	25
2.2.8 Instrumentos de Apoyo a las PyMes.....	25-27
2.3 Escenario regional.....	27-30
2.3.1 Catastro Industrial.....	30-34
2.3.2 Distribución sectorial de las empresas en la comuna de Valparaíso.....	34
2.3.3 Clasificación Según Nivel de Ventas.....	35

2.3.4 Clasificación Según Capital.....	35-36
2.3.5 Ventas Medias por Tipo de Empresa.....	36-37
2.3.6 Capital Declarado por Tipo de Empresa.....	37
2.3.7 Clasificación Empresarial Según Número de Empresas.....	37-39
2.4 Principales barreras que limitan el Desarrollo de la PyMes en Chile.....	39
2.4.1 Funcionamiento del estado.....	39
2.4.2 Financiamiento.....	40
2.4.3 Los Instrumentos de Fomento.....	40
2.4.4 Condiciones de la Competencia Interna.....	40-41
2.4.5 Contexto Macroeconómico.....	41
2.4.6 Los mercados de exportación.....	41
2.4.7 Acceso a la tecnología.....	41-42
2.4.8 Los proveedores.....	42
2.4.9 Los Clientes y Distribuidores.....	42
2.4.10 Recursos Humanos.....	42-44
2.4.11 Servicios de Capacitación.....	44
2.4.12 Las Asociaciones Gremiales.....	44

### Capítulo 3

Introducción.....	45
3.1 Encadenamientos Productivos.....	46
3.2 Nuevos Procesos y Relaciones.....	46-47
3.2.1 Redes Verticales.....	47
3.2.2 Redes Horizontales.....	47-48
3.2.3 Conglomerados sectoriales o “Cluster”.....	48
3.3 Marco teórico para el desarrollo de encadenamientos productivos.....	48
3.3.1 Teoría de localización y geografía económica .....	49
3.3.2 Teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante.....	49-50
3.3.3 La teoría de la interacción y los distritos industriales.....	50
3.3.4 El Modelo de Michael Porter.....	50-54
3.3.5 Las referidas a los recursos naturales.....	54
3.3.6 las referidas al sustrato común.....	54-55
3.4 Tipos de cooperación empresarial.....	51
3.4.1 La Cooperación Empresarial: Una Decisión Estratégica .....	55

3.4.2 Las razones para la Cooperación Empresarial y formación de Encadenamientos Productivos.....	56
3.4.3 Ventajas e Inconvenientes de la Cooperación.....	57-58
3.5 Primera Parte.....	58
3.5.1 Las relaciones productivas mediadas por relaciones “puras” de mercado.....	58-59
3.6 Segunda Parte.....	59
3.6.1 Características de los encadenamientos productivos.....	59-60
3.6.2 Revisión de supuestos.....	60
3.6.3 Tipos de encadenamiento.....	60-61
3.6.3.1 Fallas de información.....	62-63
3.6.3.2 Incertidumbre.....	63
3.6.3.3 Externalidades Pecuniarias.....	63-64
3.6.3.4 Barreras de entrada.....	64-66
3.6.1.8 Externalidades tecnológicas/ Requerimientos tecnológicos de sectores de sectores innovadores.....	66
3.7 Tercera Parte.....	67
3.7.1 Reorganización de las Cadenas Productivas en Chile factores económicos e institucionales.....	67
3.7.2 Factores Institucionales .....	67
3.7.3 Apertura comercial y dinámica económica.....	67-68
3.7.4 Experiencias Chile de encadenamiento productivos en distintos sectores económicos.....	69
3.7.4.1 El sector Agroexportador.....	69-70
3.7.4.2 El sector forestal y de la madera.....	70-71
3.7.4.3 El sector minero.....	71
3.7.4.4 La industria del calzado.....	72
3.7.4.5 El sector textil y de confección.....	73-74
3.7.4.6 El sector metalmecánico.....	74
3.8.7 Los servicios y el comercio.....	75
3.8 Experiencias Internacionales en Cooperación.....	76
3.8.1 Italia.....	76
3.8.2 Dinamarca.....	76
3.8.3 España.....	76-77
3.8.4 Brasil.....	77-78

## Capítulo 4

Presentación de los Resultados.....	79-80
Hallazgos.....	80
1. Capacidades Individuales.....	80-82
2. Condiciones del Entorno.....	82-84
3. Brechas Existentes.....	84-89
4. Condiciones del Entorno.....	89-95
Conclusiones de los resultados de la encuesta aplicada según tamaño de empresas.....	95-97
Metodología de Trabajo.....	97-98
1. Promoción de las relaciones de cooperación entre las empresas e instituciones participantes.....	98-104
2. Apoyo a las empresas involucradas en los programas y proyectos mediante actividades e iniciativas de asistencia técnica y capacitación.....	104-105
3. Acciones Estratégicas.....	106-107
4. Evaluación, difusión y desarrollo de capacidades institucionales.....	107
Conclusiones.....	108-109
Bibliografía.....	110
Anexo 1	

## **Introducción.**

En el actual escenario internacional, caracterizado por nuevas tecnologías que hacen uso intensivo de información, la globalización de los mercados y el aumento de la presión competitiva y la incertidumbre que enfrentan los agentes, la competitividad es un fenómeno sistémico. La capacidad endógena de los agentes, el grado de desarrollo del ambiente en que actúan y la pertenencia a una red productiva se han convertido en elementos claves para desarrollar competencias y crear ventajas competitivas. Se comienza a afirmar que las ventajas competitivas de los países, regiones y agentes no se derivan necesariamente de su dotación factorial, sino también de factores intangibles que se construyen a partir del desarrollo de competencias endógenas y de la articulación con otros agentes. En el tránsito de las ventajas comparativas estáticas a las dinámicas, la capacidad de aprender, concebida como un proceso interactivo, desempeña un papel clave. Por tales motivos el presente trabajo trata, principalmente, el diseño y posterior implementación de una metodología que permita la creación de un sistema de Redes en las Pequeñas y Medianas empresas de la V Región, que permita el encadenamiento productivo<sup>1</sup>.

La investigación permitirá contribuir a evaluar los desafíos que encaran las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) de la V región a medida que se consolida el proceso de globalización económica, a su vez aportará elementos de juicio sobre el desarrollo de los denominados **“Encadenamientos Productivos”**, como una estrategia para el mejoramiento de la competitividad de estas organizaciones.

Para contextualizar el diseño de la metodología, primeramente se hace un recorrido panorámico por la situación de las Pequeñas y Medianas empresas a nivel nacional y regional, para luego realizar un análisis teórico de los encadenamientos productivos, pasando de esta manera a analizar distintas experiencias internacionales finalizando con las conclusiones sobre el tema.

Para entender el contexto específico de los diferentes temas involucrados en la realización de ésta Memoria fue necesario recopilar una gran cantidad de información estadística y sectorial. Se entrevistó a representantes del sector público en el ámbito

---

<sup>1</sup> La noción más elemental de "encadenamiento productivo", la define como "el completo rango de actividades involucradas en el diseño, la producción y el marketing de un producto" (Gereffi, 1999). Esta noción alcanza un nivel de genericidad tal que incluye una multitud de estructuras productivas diferentes, aún aquellas ligadas esencialmente por relaciones puras de mercado.

económico, a dirigentes de asociaciones de PyMes de la Región y a representantes de instituciones privadas que ofrecen servicios a las Pequeña y Mediana empresa. Por otro lado se analizaron modelos internacionales de desarrollo de Redes empresariales, con la finalidad de analizar su aplicabilidad en la empresas de la V Región.

El objetivo será plantear un **Modelo integrador y replicable de Redes**, cuyos efectos se centren en el desarrollo sustentable del sector Pymes, a partir de indagar sobre la competitividad alcanzada por las denominas Redes a nivel de experiencias nacionales e internacionales.

## **Capítulo 1.**

### **A. Razones personales**

Para el Autor el trabajo realizado en **La Asociación Gremial de Industriales de la Quinta Región ASIVA**, le ha permitido presenciar de cerca la realidad que viven las Pequeñas y Medianas empresas de la región, por tal motivo es que surge un especial interés por aportar al crecimiento de un sector tan importante para la economía regional y nacional como es el de las PyMes, debido a lo anterior es que el presente estudio ira en beneficio directo del sector.

Es interés del autor, debido a la cercanía que tiene con el sector empresarial de las PyMes, colaborar de manera activa en el desarrollo de instrumentos y metodologías, que desde el sector privado, ayuden a fortalecer y desarrollar la economía regional.

Otro punto de motivación resulta de la experiencia vivida por el autor, al realizar estudios en el Japón en donde pudo vivir de cerca la realidad que viven las PyMes de ese país, y como estas participan de manera activa (conformando un tejido empresarial) en el desarrollo y crecimiento del Japón

### **B. Planteamiento del Problema.**

El tema escogido para realizar la Memoria trata sobre la participación que tienen la PyMes en el escenario globalizado en el cual se encuentran insertas como país, y como a través del diseño e implementación de una metodología replicable de redes, que permita el encadenamiento productivo, es posible un desarrollo y expansión de la economía nacional y regional. Para efectos del estudio el autor ha definido desarrollo y expansión como “el crecimiento económico que viven las organizaciones (PyMes)”<sup>2</sup>, en este contexto, surge, precisamente, la necesidad de adoptar una estrategia de desarrollo que incluya tal complejidad en el proceso de acumulación de capital y que impulse las innovaciones tecnológicas y empresariales en los ámbitos local y regional<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Definición extraída de las declaraciones hechas por el Presidente de la Cámara de Comercio Italiana de Chile, Pedro Corona Bozzo, en el Seminario de Clausura “ Sistema Italia en la Región de Valparaíso”, realizada el día lunes 18 de Noviembre del 2002.

<sup>3</sup> El estudio a realizar será del tipo “deductivo”

Para lograr lo anterior, se debe tener presente que a nivel local es muy común encontrar una insuficiente articulación productiva. Debido a esto es necesario contextualizar en que situación se encuentran la PyMes y analizar problemas y barreras tecnológicas, necesidades de capacitación, financiamiento, escenario macroeconómico entre otros, de manera que se tomen acciones para dotar a los diferentes entornos territoriales de elementos capaces de promover las innovaciones necesarias que permitan crear un tejido empresarial (redes). Para ello se requieren adaptaciones sociales, culturales e institucionales.

En el año 2002 existían en Chile, según el Servicio de Impuestos Internos, 1.200.000 empresas, es decir una cada 13 habitantes, de las cuales y según cifras del Servicio de Impuestos Internos el 82% de ellas (535.537) son Microempresas es decir que venden hasta 2400 UF<sup>4</sup>. Las pequeñas empresas, con ventas entre 2401 y 25000 UF, corresponden el 15 % del total (96842). Las medianas y grandes empresas, con ventas sobre 25000 UF, suman solo el 3% de las unidades productivas, sin embargo, son responsables por más del 87% de las ventas totales realizadas el 2002.

Resulta necesario destacar que las PyMes son un universo muy heterogéneo de empresas, dentro de las cuales podemos mencionar empresas de servicios, productivas, empresas especialistas típicas de los distritos industriales, las medianas empresas que ofrecen productos a nichos específicos, las empresas de investigación y desarrollo, tales empresas se sitúan en un contexto local, nacional e internacional de relaciones de producción y de mercado.

En general, y considerando estas diferencias, podemos decir que el desarrollo de las PyMes está condicionado a los siguientes factores de éxito<sup>5</sup>:

- ✓ Si están integradas en un **sistema (redes)** productivo
- ✓ Si trabajan en la **diferenciación** del producto
- ✓ Si difunden **conocimiento** y competencias

El primero garantiza que las PyMes consigan trabajar y alcanzar economías de escala y alcance suficientes para poder competir con grandes empresas en el mercado global.

<sup>4</sup> Resulta necesario aclarar que el autor decidió usar una métrica basada en Ufs debido a que esta es la "unidad e cuenta" en base a la cual se organiza todo el Sistema de Fomento con sus correspondientes normas y regulaciones.

<sup>5</sup> Según el estudio realizado para el Ministerio de Economía del Gobierno de Chile, "Obstáculos y Oportunidades para el Desarrollo de las PyMes en Chile". Realizado por la Universidad de Ferrara y La Consultora Nomisma, Bologna Italia, Marzo del 2002, pag 5



La experiencia internacional demuestra que la pequeña empresa individual no puede competir aisladamente en los mercados globales y para ello se requiere fortalecer el sistema productivo.

El segundo tema implica que en los mercados globales no es posible seguir compitiendo por precio, simplemente porque están entrando al mercado actores demasiado poderosos, como es el caso de las industrias asiáticas y, en particular chinas, que tienen economías de escala capaces de desplazar a cualquier país competidor. La historia de los distritos industriales italianos muestra cómo la solución ha sido -y sigue siendo- salirse de esa competencia para alcanzar una competencia de alto perfil orientada a mercados especializados, de nicho y de consumidores de alto ingreso.

Tercero, el conocimiento es el factor que permite generar bienes de alto valor agregado, alta calidad e innovativos. Tal especialización fortalece la posición de la empresa en el mercado. El conocimiento crea una ventaja competitiva en la empresa que es difícil de desplazar.

Estos tres factores son los que permiten crear un marco dinámico de la estructura industrial que le permite competir a nivel local e internacional.

Esta perspectiva permite llegar a una adecuada implementación del potencial de crecimiento de las PyMes, que se basa en ventajas de eficiencia y aglomeración. Las primeras son el resultado de la especialización empresarial individual que opera en un contexto de complementariedad colectiva. Las segundas se refieren a las economías de escala y alcance que vienen del encadenamiento territorial y sectorial en la forma de redes.

En Chile, así como ocurre en el resto del mundo, resulta necesario definir una estrategia de desarrollo que sea apropiada para trabajar en condiciones de economía abierta.

Finalmente, está el principio del juego común, que estando íntimamente vinculado con los anteriores, se expresa en la complementariedad colectiva, la creación de dimensiones eficientes gracias a la conformación de redes y encadenamientos productivos, los sistemas de producción territoriales y sectoriales. Considerando coordinadamente el conjunto de empresas directamente involucradas en la

producción, las empresas de servicios, las instituciones públicas y privadas de fomento se pueden construir sistemas de PyMes que sean efectivamente competitivos y capaces de apoyar el desarrollo del país.

En Chile el interés en el sector de las Pequeñas y Medianas empresas como motor de la economía nacional surge con la llegada de los gobiernos de la Concertación el año 1990, en donde se empieza a reconocer en este sector su real importancia en el desarrollo del país.

Durante los gobiernos de los Presidentes Patricio Aylwin (1990-1993) y Eduardo Frei (1994-1999), se reconoce la importancia que tienen las PyMes para el desarrollo de la economía nacional, de tal manera que se comienzan a implementar distintas acciones y programas encaminadas a dar apoyo y fomento al sector de las PyMes, no obstante la mayor parte de la PyMes de declaran perjudicadas<sup>6</sup>, pues se les hace exigible una legislación pensadas en la gran empresa y con una fiscalización que no atiende a sus reales limitaciones.

No obstante los esfuerzos realizado por los Gobiernos de la Concertación. las medidas de promoción y fomento de la Pequeña y Mediana empresa han apuntado a dar solución a problemas puntuales y no a los de fondo<sup>7</sup>, lo que ha llevado al sector de las PyMes a un retroceso en relación a las grandes empresas, lo cual y unido a las crisis experimentadas en la zona han hecho que las PyMes se encuentren con dificultades superiores a su capacidad y recursos.

Finalmente, el plan de acción deberá orientarse a ligar los distintos tipos de empresas<sup>8</sup> en un sistema integrado de empresas nacionales. Para lograr esto se requiere fortalecer las redes de subcontratación entre grandes y pequeñas empresas o entre pequeñas empresas y los encadenamientos productivos en general. En este sentido el sistema productivo debiera permitir juntar a los actores económicos en un único proyecto de desarrollo competitivo, que se basa en una mayor especialización y complementariedad de las PyMes, integradas en redes que producen a nivel interno y externo. Cabe hacer notar que estas tres acciones estratégicas corresponden a los tres

---

<sup>6</sup> David Bravo, Gustavo Crespi, Irma Gutiérrez, Desarrollo se escribe con Pyme el caso Chileno, Desafíos para el crecimiento, Universidad de Chile, Santiago 2002.

<sup>7</sup> Según el estudio realizado para el Ministerio de Economía del Gobierno de Chile, "Obstáculos y Oportunidades para el Desarrollo de las PyMes en Chile". Realizado por la Universidad de Ferrara y La Consultora Nomisma, Bologna Italia, Marzo del 2002.

<sup>8</sup> Al referirnos a "Distintos tipos de empresas" hablamos de Pequeña y Mediana Empresa

factores básicos que fueran mencionados como claves para el desarrollo de las PyMes y de los sistemas productivos localizados (calidad, conocimiento y redes).

### **C. Objetivos.**

#### **Objetivos Generales**

Explorar y describir la situación actual de las PyMes de la V Región en relación a existencia y/o generación de un sistema de redes, y comparar esta realidad con experiencias internacionales, de manera tal de poder lograr establecer lineamientos para la generación de un sistema de redes en la V Región.

#### **Objetivos Específicos**

- ✓ Explorar y describir la realidad de las PyMes a nivel nacional y regional.
- ✓ Realizar el marco teórico de los denominados encadenamientos productivos.
- ✓ Analizar experiencias internacionales en relación al tema.
- ✓ Entregar conclusiones en base al desarrollo de un sistema de redes en la V Región.

### **D. Diseño del plan de Investigación**

Para precisar cómo y de quien obtener información, es necesario definir el estudio, tomando en cuenta los alcances y limitaciones asociados a este.

Con el propósito de diseñar el plan de investigación el estudio considera llevar a cabo las siguientes sub-etapas:

- ✓ Selección de Fuentes de Información.
- ✓ Diseño del Método de Investigación.
- ✓ Desarrollo del Plan de Muestreo.

#### **Selección de Fuentes de Información**

Todo estudio de investigación debe fundamentarse en fuentes de información que entreguen los conocimientos y/o datos necesarios para la adopción de decisiones. Las

fuentes de información pueden ser primarias o secundarias. En el caso de esta investigación, se plantearán estudios mixtos.

Se deberán utilizar fuentes de información primarias, que permitan la recopilación de antecedentes e información acerca del nivel de encadenamientos o de redes empresariales a nivel regional. La forma de acudir a estos datos primarios será mediante encuestas aplicadas a los Pequeños y Medianos empresarios de la Región.

Sin embargo, el autor tiene contemplado en una fase inicial recoger información de carácter secundario, es decir de plena disponibilidad, así como también de mayor confidencialidad de parte de organismos públicos, referente a anteriores investigaciones realizadas y otras experiencias relacionadas con el problema de investigación.

#### **E. Diseño del método de investigación.**

Se distinguen tres tipos de métodos de investigación que pueden ser objeto de utilización conjunta en un estudio específico. Estos corresponden a la investigación exploratoria, la investigación descriptiva y la investigación causal. En este caso se emplearán métodos de investigación exploratoria y descriptiva.

La razón principal de abordar el tema desde la perspectiva exploratoria radica en la poca información y estudios que existen en la Quinta región sobre la situación de la PyMes a nivel de encadenamientos y/o cadenas productivas.

Por otro lado será descriptivo por que se utilizaran los hallazgos en el planteamiento y posterior implementación de una metodología replicable de redes que incentive el encadenamiento productivo.

#### **Desarrollo del plan de muestreo.**

El plan de muestreo contempla tres decisiones fundamentales: a quién encuestar (unidad de muestreo), a cuántos encuestar (tamaño de la muestra) y como seleccionarlos (métodos o procedimientos de muestreo).

**Diseño de Muestreo.**

El diseño de la muestra se relaciona con los pasos que se enumeran y se explican a continuación, lo importante en cualquier estudio, para el ordenamiento y focalización de los pasos, es la determinación clara de la siguiente secuencia.

- ✓ Definir Población
- ✓ Determinar el marco de la muestra
- ✓ Seleccionar técnicas de muestreo
- ✓ Determinar el tamaño de la muestra

**Definir la Población**

**Población meta:** Conjunto de elementos que posee la información que busca el investigador y acerca de la cual deben hacerse inferencias. Este es el primer punto de focalización, en el que se debe determinar claramente qué es lo que se desea investigar. En el caso particular de la presente investigación la población corresponde a empresas de la quinta región tanto Pequeñas como Medianas y Grandes.

**Unidad de Muestra:** Unidad básica que contiene los elemento de la población que incluirá la muestra. Aquí se debe definir sobre que unidad se desean realizar las inferencias o las aproximaciones.

**Determinar el marco de la Muestra**

**Marco de la muestra:** Representación de los elemento de la población meta que consiste en una lista o grupo de indicaciones para identificar la población.

Antes de la selección de un tipo de muestreo es necesario conocer a nivel conceptual básico las particularidades de los diferentes tipos de muestreo, para que en base a las características y disponibilidad de información, se seleccione el método más adecuado a los requerimientos del estudio. Este apartado tiene la finalidad de realizar una breve descripción de las diferentes posibilidades de muestreo con que se cuente.

### **Técnicas de muestreo.**

**Muestreo probabilístico:** Es un procedimiento de muestreo en el cual cada elemento de la población tiene una oportunidad fija de ser seleccionado para la muestra. Estos tipos de muestreos presentan una mejor aproximación a los temas de proyecciones e inferencias estadísticas, dada la posibilidad de precisar los estimadores, lo que permite calcular intervalos de confianza. Sin embargo para su aplicación es necesario que existan una serie de consideraciones, principalmente relacionadas con las bases de datos, el universo, especificaciones de la población meta y otras.

**Muestro Aleatorio Simple (M.A.S):** Cada elemento de la población tiene una misma probabilidad de ser seleccionados, lo que implica que cada uno de ellos es escogido en forma independiente de los demás. La muestra se toma mediante un procedimiento aleatorio a partir del marco de muestra. Este punto es importante pues lleva la necesidad de contar con base de datos completas y exhaustivas.

**Muestreo Sistemático:** La muestra se toma mediante la selección de un punto de inicio aleatorio y después se hace sobre la base de la secuencia definida. Es un procedimiento de acción vinculado al M.A.S.

**Muestreo Estratificado:** La población se divide en sub-poblaciones (estratos), debiendo cada elemento de ella asignarse a uno sólo de éstos. La idea es separar en variables de estratificación a la población, luego aplicar para los estratos una técnica de muestreo aleatorio simple.

**Muestreo por Grupos o Conglomerados:** La población se divide en grupos o sub-poblaciones recíprocamente selectas y colectivamente exhaustivas. Después se efectúa un muestreo aleatorio simple sobre estos grupos. En el escogido, se efectúa un M.A.S., sus resultados se extrapolan a toda la población. Este tipo de estudio es posible de utilizar cuando las condiciones de la unidad de muestra son indiferenciadas y se pueda agrupar en conjuntos.

**Muestreo No Probabilístico:** Técnica de muestreo que no utiliza procedimientos de selección por casualidad, éste depende del juicio del investigador (Malhotra Narres “Investigación de Mercados un Enfoque Práctico” Prentice may, México, 1997)

**Muestreo por Conveniencia:** Técnica de muestreo no probabilístico, en que la selección de las unidades queda en manos del investigador. Este tipo de muestreo es útil cuando no se tiene información completa de bases de datos y cuando se realiza un estudio exploratorio.

**Muestreo por Juicio:** Es un tipo de muestreo por conveniencia, en el que los elementos de la población son seleccionados en base al juicio del investigador, su selección se justifica básicamente en pensar que pueden ser representativos de la población .

**Muestreo por cuotas:** Es un tipo de muestreo por juicio limitado a dos etapas. La primera consiste en categorías de control o cuotas de los elementos de la población con el fin de asegurar que la composición de la muestra sea igual a la de la población. Luego, en una segunda etapa los elementos de la muestra se seleccionan basándose en el buen juicio.

**Muestreo por Bola de Nieve:** Este tipo de muestreo selecciona un grupo inicial de entrevistados, por lo general de forma aleatoria, después de la entrevista se le pide a los participante que identifiquen a otros participantes de la población bajo estudio. Este tipo de estudio es muy recomendado para se utilizado cuando no se cuenta con base de datos muy elaboradas y cuando son características muy específicas de la población meta.

#### **Determinación del tamaño de Muestra.**

El tamaño de muestra depende del tipo de muestreo. Si son probabilísticas, en general se vinculan con la varianza y el error que los investigadores asuman. Si son no probabilísticas, depende del juicio del investigador.

#### **Seleccionar técnicas de muestreo**

La selección del tipo de muestreo depende de las bases de datos disponibles y los propósitos buscado por la investigación

En este estudio, el diseño de muestreo a utilizar es el Muestreo no Probabilístico por Conveniencia. La justificación de este método radica principalmente en la dificultad de contar con base de datos que permitan acceder al universo completo de empresas en la Quinta región, de esta manera y considerando que el estudio se plantea con

exploratorio descriptivo, el autor considera que es el método mas adecuado de selección de muestra.

Para desarrollar la investigación, el autor define como objeto de estudio a las empresas de la Quinta Región, que son socias de la **Asociación Gremial de Industriales de la Quinta Región ASIVA**, acotando la investigación a un universo restringido de 158 empresas los cuales corresponden a los socios vigentes al periodo 2003.

A su vez y para un mayor análisis de la situación actual de la región se tomaron distintas asociaciones de pequeños empresarios de la Quinta Región. De esta manera se aplican encuestas a los empresarios de distintos rubros y sectores económicos, analizando si tienen o no algún grado de encadenamiento productivo con otras empresas de igual o distinto tamaño.

#### **F. Limitantes del Estudio**

- ✓ La información y estudios que existen sobre las PyMes en el país, hacen referencia mayoritariamente a la realidad a nivel nacional y/o a la Región Metropolitana, encontrándose pocos estudios referentes a Regiones.
- ✓ Resulta necesario destacar que la investigación es hecha en base a PyMes de la Quinta Región. Haciendo esta consideración es que los resultados obtenidos del estudio se deben adecuar a la realidad de la Quinta Región .
- ✓ La literatura revisada sobre el tema (encadenamientos productivos) es escasa , tanto a nivel nacional como regional.
- ✓ La información estadística existente de PyMes a nivel regional es escasa y poco actualizada.
- ✓ El tiempo de duración de este proyecto de tesis, es otra limitación importante, ya que por ser éste reducido, no permite abarcar todos los aspectos que se quisieran y con la profundidad que se merecen.



## **Capítulo 2.**

### **2.1 Situación en Chile.**

Entre los años 1990 y 1997, Chile experimentó un crecimiento promedio anual superior al 7%, sin embargo, a partir de 1998 el país entró en una profunda recesión, lo que evidentemente provocó que el PIB cayera drásticamente, alcanzando cifras en torno al 3% las que se mantuvieron hasta el 2001. No obstante se ha apreciado una notable recuperación de la actividad durante el año 2004 con una tasa de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de un 6.1% para el 2004, y de una estimación de un 6% para el año 2005<sup>9</sup>

A pesar del estancamiento económico que experimentó Chile durante 1998 y el año 2002, Chile dispone hoy de una positiva situación macroeconómica, variables como la inflación y el gasto público se mantienen aún bajo control, a excepción del desempleo, el que durante el 2004 bordeará cifras cercanas al 9% a nivel nacional. Si bien la tasa de desocupación ha ido disminuyendo paulatinamente, no deja de ser preocupante y las autoridades han debido utilizar recursos públicos de contingencia para apalejar esta situación.

En general, las expectativas futuras de los agentes económicos han tendido a mejorar en el país y esto ha sido reconocido internacionalmente, lo que se ve reflejado claramente en los acuerdos de libre comercio firmados en el último tiempo con potencias tan importantes como Estados Unidos, Corea del Sur, la Unión Europea, La European Free Trade Association (EFTA), el P4 compuesto por ( Chile, Singapur, Nueva Zelanda y Brunei), China y el inicio de las conversaciones para la firma de un Tratado de Libre Comercio con Japón

### **2.2 Clasificación de PyMes**

#### **2.2.1 Clasificación de empresas según su tamaño.**

Así como en la mayoría de los países de la región, también en Chile existen diferentes definiciones de Micro, pequeñas y medianas empresas (PyMes). Hasta 1993 el Ministerio de Economía definió a las pequeñas empresas como aquellas unidades productivas cuyas ventas netas anuales varían entre 2.400 y 25.000 Unidades de

---

<sup>9</sup> Según datos entregados por el Banco Central de Chile

Fomento, mientras que se consideraba medianas empresas aquellas cuyas ventas se colocaran entre 25.001 y 50.000 UF (entre 750.000 y 1.500.000 dólares). Por encima de ese límite se colocaban a las grandes empresas y por debajo de las 2.400 UF a las microempresas. A partir de 1994 de ventas de las medianas empresas fue aumentado a 100.000 UF, y esa es la clasificación que utiliza en la actualidad el Ministerio de Economía.

Por el contrario el Instituto Nacional de Estadística, en su Encuesta Industrial Anual (ENIA) utiliza como criterio la cantidad de trabajadores ocupados y considera como pequeñas empresas a aquellas que ocupan entre 10 y 49 personas y como medianas a las que ocupan de 50 a 199 trabajadores y grandes por sobre 199 trabajadores

Finalmente el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) también utiliza la cantidad de ocupados para clasificar a las empresas; sin embargo define como microempresa a aquellas unidades productivas que ocupan entre 1 y 4 personas, pequeñas empresas a las que ocupan entre 5 y 49 personas, medianas empresas a las que emplean entre 50 y 199 personas y grandes empresas a las que superan ese número.

Esta situación en la cual coexisten definiciones diferentes hace que sea muy difícil comparar las informaciones que provienen de las distintas fuentes mencionadas. En el caso del Ministerio de Economía además no es posible comparar la información anterior a 1994 con los datos posteriores (dado que ha sido modificada la clasificación).

En general, y para la realización de la presente Memoria y aunque no exista una definición de PyMe en la Ley chilena, fundamentalmente, porque nunca se ha dictado una ley para regular el funcionamiento, se considerará la clasificación que surge de las ventas anuales, medidas éstas en Unidades de Fomento (UF), debido a que es éste indicador de ventas entrega una medida bastante cercana al nivel de actividad desarrollada por cada empresa y su potencial acceso al sistema financiero, la tecnología y la capacitación.

**Tabla 1: Definición (Según CORFO)**

TAMAÑO	VALOR VENTAS ANUALES EN UNIDADES DE FOMENTO <sup>10</sup>
Microempresa	Menos de 2.400
Pequeña Empresa	De 2.401 a 25.000
Mediana Empresa	De 25.001 a 100.000
Gran Empresa	Más de 100.001

Otra clasificación muy usada, es según el número de trabajadores contratados.

**Tabla 2: Definición (Según CORFO)**

TAMAÑO	TRABAJADORES CONTRATADOS
Microempresa	Menos 10
Pequeña Empresa	De 10 – 49
Mediana Empresa	De 50 – 199
Gran Empresa	Más de 200

Para caracterizar sectorial y regionalmente a la PyME objeto del estudio se utilizaran datos recopilados durante los años 1995-2002, esta información fue recopilada de organismos públicos (CORFO-INE) y privados (SOFOFA, Fundes, ASIVA.).

### 2.2.2. Número de empresas.

En términos de indicadores básicos (empleo, número de empresas y ventas) podemos apreciar (Tabla 3) los siguientes indicadores.

**Tabla 3: Las PyMes en Chile 1997-2001**

	Numero		Empleo (%)		Ventas (%)	
	1997	2001	1997 var./	2000/01	1997	2001
<b>Microempresas</b>	<b>432.400</b>	<b>521.820</b>	<b>40</b>	<b>-5.8</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>PyMes</b>	<b>89.700</b>	<b>61.337</b>	<b>50</b>	<b>-1.2</b>	<b>24</b>	<b>17.4</b>
<b>Grandes Empresas</b>	<b>4.800</b>	<b>4.200</b>	<b>10</b>	<b>n.d</b>	<b>72</b>	<b>79.6</b>

Fuente: para 1997 CORFO, en comité Público-Privado, Diciembre 1999. Para 2001, INE-BancoEstado y CORFO, Primera encuesta semestral de las microempresas y tercera de las pequeñas y medianas empresas, 2001.

<sup>10</sup> La unidad de fomento (UF) es fijada diariamente por el Banco Central de Chile en función de la inflación.

### Número de empresas.

En términos de cantidad de empresas, las microempresas fueron 521.820 el año 2001, mostrando un crecimiento en su número y una reducción en las ventas, cabe relevar que una parte importante (41% o 238.000) de los microempresarios no presentaron ventas y que otra parte significativa (alrededor de 200.000) sus ventas no alcanzaron las 600 UF. El número de PyMes fue de 61.337 el año 2001, evidenciando además una baja en el nivel de ventas. Por el contrario las Grandes empresas se han reducido a poco más de 4000, pero han demostrado una participación creciente en las ventas, llegando a representar un 79.6% del total el año 2001.

Hacia el año 2001 la situación de las microempresas es de una participación de un 3% del nivel total de ventas, el segmento de pequeñas y medianas empresas representan en su conjunto un 17.4% del total de ventas a nivel nacional.

Las ventas promedio por tamaño de empresa, que se presenta en la Tabla 4, da cuenta de un aumento irregular de las ventas netas en el segmento de las microempresas pasando de 458 UF el año 1994 a 460 UF el año 2001, las pequeñas y las medianas empresas muestran un relativo estancamiento en las ventas durante el periodo 1994-2001, no obstante las grandes empresas exhiben un importante crecimiento, llegando a 887.907 UF de venta promedio en 2001, que equivale a un aumento real de 23.5 % con relación a 1994

**Tabla 4: Ventas Anuales Promedio, Según Tamaño de Empresa  
(Valores en UF)**

<b>Tamaño</b>	<b>1994</b>	<b>2001</b>
Micro	458	460
Pequeña	7.208	7.187
Mediana	47.538	47.875
Grande	718.859	887.907

Fuente: Elaborado por Sercotec año 2001, con base en información del SII

De la tabla 4 se desprende la existencia de grandes brechas, en cuanto a las ventas anuales, entre los diferentes tamaños de empresa la cual se ha mantenido a través de los años

**Tabla 5: Distribución de las ventas totales por rama de actividad y por tamaño de empresas. 2001 (En Porcentajes)**

<b>Rama</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeñas</b>	<b>Medianas</b>	<b>Grandes</b>	<b>Total</b>
<b>Comercio</b>	41.5	35.2	37.7	25.5	28.1
<b>Transporte</b>	10.7	8.2	6.7	10.2	9.7
<b>Agricultura</b>	11.1	10.5	7.2	3.5	4.7
<b>Industria</b>	6.2	11.6	13.6	19.1	17.5
<b>Minería</b>	0.2	0.5	0.8	6.3	5.1
<b>Electricidad</b>	0.3	0.3	0.5	4.0	3.2
<b>Finanzas</b>	12.4	16.0	16.7	24.3	22.5
<b>Servicios</b>	8.6	8.2	6.7	2.5	3.6
<b>Construcción</b>	6.0	8.3	9.2	4.2	5.1
<b>Otros</b>	2.0	1.1	0.9	0.4	0.6
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaborado por Sercotec, con base en información de SII

De la tabla 5 se desprende que el sector comercio lidera, concentrando el 41.5% de las ventas netas totales en la microempresa, el 35.2% de las pequeñas empresas y el 37.7% de las medianas empresas.

### **2.2.3 Generación de empleo.**

Tradicionalmente se le ha atribuido a las pequeñas y medianas empresas una gran capacidad de generación de empleo. Sin que dicho criterio haya perdido relevancia, es frecuente observar que se incorporen otros relativos a los empleos generados, tales como la calidad de los mismos, su productividad, el nivel de remuneraciones, etc.

Desde esta perspectiva, cobra importancia el análisis crítico de los esfuerzos de modernización para introducir la capacitación como una tarea cotidiana, por incorporar nuevos desarrollos tecnológicos, por aumentar la productividad de sus empresas, etc.

### **2.2.4 Aporte del empleo por cada segmento empresarial.**

Las PyMes aportan más del 50% del empleo total. El empleo en las PyMes aumentó a principios de los noventa desde el 41% al 50% para luego bajar en un 1.2% el año

2001. En ese mismo período las microempresas generaron un 40% del empleo y las grandes empresas solo el 10%. Mientras las PyMes cuentan con 2.5 millones de trabajadores, las microempresas tienen 2 millones y las grandes empresas 0.5 millones. Al respecto, cabe señalar que la dinámica del empleo ha seguido un comportamiento independiente de la dinámica del PIB y la productividad (CNPC, 2001, esto significa que desde hace algunos años, la empresa está sustituyendo trabajo por capital, como respuesta a las presiones competitivas del mercado abierto.

### 2.2.5 Composición de las micro, pequeñas y medianas empresas.

La dinámica del sistema productivo nacional puede representarse según un esquema heterogéneo que tiene un gran sector tradicional (compuesto por micro, pequeñas y medianas empresas de sectores como textil, el calzado, artesanal, etc. y que adoptan técnicas simples y muchas veces obsoletas) y un pequeño sector moderno, compuesto por unas cuantas grandes empresas, ya sean nacionales o multinacionales y que también tienden a operar en sectores tradicionales o de alta tecnología (p.ej. telecomunicaciones).

**Tabla 6: Principales sectores de participación de las PyMes  
(número y ventas en millones de UF)**

	Microempresas		Pequeñas Empresas		Medianas Empresas	
	Número	Ventas	Número	Ventas	Número	Ventas
<b>Industria</b>	9.069	11.5	9.189	73.2	1.815	87.1
<b>Construcciones</b>	6.144	7.8	5.574	42.8	1.017	47.9
<b>Comercio mayorista</b>	5.431	7.1	7.342	62.3	1.861	92.4
<b>Comercio Minorista</b>	40.102	48.1	20.022	136.3	2.390	112.5
<b>Restaurantes</b>	5.268	6.3	2.952	20.3	285	12.5
<b>Transporte</b>	12.205	14.9	7.379	50.2	802	37.6
<b>Total</b>	78.886	96.6	53.052	389.7	8.285	396.1

Fuente: INE-BancoEstado-CORFO, 2001

Estos datos son muy claros respecto a la importancia relativa de los diferentes sectores de las micro, pequeñas y medianas empresas en Chile. El sector del comercio, y en particular el comercio al detalle, es seguramente el ámbito de mayor peso relativo de las MiPyMes, concentrando más del 50% de ellas y sus ventas en los

tres tamaños de empresas. Otro sector muy importante es la industria, particularmente fuerte en las empresas de tamaño mediano, y el transporte, que presenta buena consistencia en cada una de las categorías.

**Tabla 7: Principales Sectores de Participación de las PyMes**  
(número y ventas en %)

Sectores de Actividad	Microempresas		Pequeñas Empresas		Medianas Empresas	
	Número	Ventas	Número	Ventas	Número	Ventas
Industria	11,5%	11,9%	17,3%	18,8%	21,9%	22,0%
Construcción	7,8%	8,1%	10,5%	11,0%	12,3%	12,1%
Comercio Mayorista	6,9%	7,3%	13,8%	16,0%	22,5%	23,3%
Comercio Minorista	50,8%	49,8%	37,7%	35,0%	28,8%	28,4%
Restaurantes	6,7%	6,5%	5,6%	5,2%	3,4%	3,2%
Transportes	15,5%	15,4%	13,9%	12,9%	9,7%	9,5%

Fuente: Elaboración Propia, en base a los datos proporcionados en la tabla 6

### 2.2.6 Participación en las exportaciones

El total de empresas exportadoras en Chile era de 5320 el año 2001 (Tabla 8) cifra que corresponde apenas al 0.8% del universo de empresas formales de ese año.

Considerando el número de empresas de cada estrato de tamaño, ésta relación varía de un 31.3% de las grandes empresas, a un 10.5% de las medianas y a un 0.3% de las Micro y Pequeñas empresas. Además se destaca el 96% de participación de las grandes empresas en el valor total de las exportaciones.

**Tabla 8: Número de Empresas Exportadoras y Valor de las Exportaciones.**

Estrato	1997				2001			
	Exportadores		Monto		Exportadores		Monto	
	N°	%	MM US\$	%	N°	%	MM US\$	%
<b>Micro</b>	597	11.25	17	0.1	509	9.57	13.5	0.07
<b>Pequeña</b>	1.575	29.66	181	1.09	1.527	28.7	176	0.97
<b>Mediana</b>	1.304	24.55	505	3.03	1.387	26.07	527	2.9
<b>Grande</b>	1.834	34.54	15.942	95.78	1.897	35.66	17477	96.06
<b>Total</b>	<b>5.310</b>	<b>100</b>	<b>16.645</b>	<b>100</b>	<b>5.320</b>	<b>100</b>	<b>18.194</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaborada por Sercotec con base en información del Servicio Nacional de Aduanas.

Las exportaciones nacionales han experimentado un notable crecimiento durante los últimos años. Esta tendencia, aunque mas atenuada, se observa también entre 1997 y 2001, las ventas pasaron de 16.645 millones de dólares en 1997 a 19.194 millones de dólares en el año 2001, lo que representa un incremento de un 9.1%.

Poco menos de la mitad de las empresas que exportan son empresas que lo hacen en forma permanente y éstas representan aproximadamente el 90% del valor total exportado (según datos del Servicio Nacional de Aduanas). Es decir, más de la mitad de las empresas exportadoras lo hacen en forma transitoria o esporádica, y son responsables de sólo el 10% de las exportaciones del país.

La tendencia muestra una disminución relativa de las micro y pequeñas empresas, tanto en el número de unidades que exportan como del valor de dichas exportaciones.

**Tabla 9: Valores de Exportación de las PyMes sobre el Total de sus Ventas en 2001**

Sectores de Actividad	Pequeñas Empresas (% exportado)	Medianas Empresas (% exportado)
Minería	0,4	0,4
Industria	0,4	4,9
Comercio Mayorista	7,5	14
Comercio Minorista	1,5	0,1
Restaurantes	1,7	7
Transporte	3,7	2,8
<b>TOTAL</b>	<b>2,4</b>	<b>4,9</b>

Fuente: INE-BancoEstado-Corfo, 2001.

### 2.2.7 Redes y encadenamientos productivos a nivel nacional

En la actualidad la producción de bienes y servicios es el resultado de una acentuada interacción entre distintas unidades productivas

Las estrategias de expansión de los grandes conglomerados se caracteriza por una política de “outsourcing”(externalización de servicios) de las actividades que no constituyen el núcleo propio de la empresa. Lo anterior se expresa en un amplia red



de proveedores de bienes y servicios, así como de distribuidores y comercializadores de los productos.

Conceptos tales como redes, complejos productivos, articulación y competitividad sistémica constituyen orientadores del desarrollo de la PyMes<sup>11</sup>, los cuales serán analizados con mayor profundidad en el Capítulo 3 del presente estudio .

#### **2.2.7.1 Asociatividad (Cooperativas y Agrupaciones de PyMes)**

La empresa en el actual escenario, se presenta como un sistema abierto que integra la red de proveedores, la red de usuarios y la red de socios<sup>12</sup>

La constitución de alianzas y cadenas integradas a través de la agrupación de pequeñas y medianas empresas con distintos objetivos, así como la promoción de la asociatividad y la cooperación, pueden abrir nuevas oportunidades para mejorar la inserción, tanto a nivel nacional como internacional de estas empresas.

Dentro de los beneficios que se pueden nombrar de la asociatividad y construcción de redes están los siguientes:

- ✓ Abre nuevos espacios para las posibilidades de comercialización y promoción en mercados nuevos
- ✓ Mejora la capacidad de respuesta frente a los volúmenes de producción y/o comercialización
- ✓ Mejora condiciones de precio de adquisición de insumos y materias primas
- ✓ Permite la creación de redes de distribución.
- ✓ Permite la generación de economías de escala etc.

#### **2.2.8 Instrumentos de Apoyo a las PyMes**

El sistema público de fomento a la PyMe puede ser descrito en términos de una serie de instrumentos o subsidios. Sin considerar el régimen de incentivos comerciales, estos instrumentos son:

---

<sup>11</sup> PyMes. Un desafío a la modernización Productiva, Corporación de Fomento De la Producción, CORFO,1998

<sup>12</sup> PyMes. Un desafío a la modernización Productiva, Corporación de Fomento De la Producción, CORFO,1998

- ✓ Instrumentos de fomento, destinados a apoyar mejoras en la gestión empresarial.
- ✓ Instrumentos de apoyo a la innovación tecnológica.
- ✓ Instrumentos destinados a facilitar el acceso al financiamiento.
- ✓ Instrumentos para favorecer el desarrollo de zonas en crisis o deprimidas.

Generalmente se trata de subsidios a la instalación de empresas y contratación de mano de obra. A continuación se darán a conocer de estos instrumentos:

1. El Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC): Este fondo define sus objetivos del siguiente modo:

- ✓ Promover y financiar la ejecución de proyectos de innovación, de transferencia asociativa y adquisición de infraestructura tecnológica, llevados a cabo por empresas productivas privadas.
- ✓ Apoyar el escalamiento productivo y comercial de proyectos derivados de un proceso innovador.

2. El Fondo de Asistencia Técnica (FAT): El FAT es un subsidio de la CORFO para la contratación de asistencia técnica especializada en las áreas de: finanzas, diseño, procesos productivos, comercialización, planificación estratégica e introducción de nuevas tecnologías. Tiene dos modalidades: individual y asociativa. A su vez, cada una de estas modalidades tiene dos etapas: diagnóstico y asistencia técnica propiamente tal. Este fondo está expresamente dirigido para empresas pequeñas y medianas, aunque se admiten excepciones. Su operación es responsabilidad de agentes privados.

3. Los Proyectos de Fomento (PROFOS): El PROFOS es un subsidio de la CORFO a proyectos asociativos desarrollados por un grupo específico de empresas. Financia la preparación del proyecto (un año), su desarrollo (tres años y cuatro años para el sector agrícola) y eventualmente la implementación de un proyecto muy específico por dos años adicionales.

4. El Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP): El PDP es un instrumento relativamente nuevo, que financia un conjunto de acciones orientadas a elaborar y poner en marcha un plan de fortalecimiento de las empresas proveedoras de tamaño menor de una empresa grande, en un período de hasta cuatro años y medio. Está

dirigido a empresas grandes que estén dispuestas a desarrollar sus proveedores pequeños y medianos. Consta de dos etapas: la primera, de diagnóstico tiene una duración máxima de seis meses; la segunda, de ejecución por un período máximo de tres años.

### **2.3 Escenario regional.**

Inserta en la macro zona central, la V región de Valparaíso se localiza entre los 32°15' y 34° de latitud sur. Tiene una superficie de 16.396 km<sup>2</sup> que representan un 2,2% del total país. Su organización administrativa está conformada por 7 provincias (incluye la provincia de Isla de Pascua) y 38 comunas (incluidas las comunas de Isla de Pascua e Isla de Juan Fernández), con la ciudad-puerto de Valparaíso como capital regional. La población de la región alcanza a un total de 1.539.852 habitantes en el año censal (2002), equivalentes al 10,4% de la población total del país y su densidad poblacional alcanzaba, según datos del mismo censo, a 84,4 habitantes por km<sup>2</sup>, de los cuales el 90% de sus habitantes reside en áreas urbanas. Después de las regiones Metropolitana y región del Bío-Bío, la región de Valparaíso es la tercera concentración de población del país.

Hay que destacar que casi el 60% de los habitantes de la región están concentrados en la provincia de Valparaíso. En tanto, la población urbana de la región alcanza a 1.412.000 que corresponde al 90%, lo que deja 131.00 habitantes rurales y un 10% de gravitación total.

Desde el punto de vista económico, la Región de Valparaíso ha mostrado una tendencia de crecimiento considerable - aunque ligeramente inferior al del país- llegando a duplicar el PIB entre 1985 y 2000.

En cuanto a la estructura de la actividad económica, Valparaíso presenta una variada gama de actividades productivas. La industria manufacturera es el sector más importante (20% del PIB), siguen transporte y comunicaciones, junto a comercio (con el 15% y 12% respectivamente). Sin embargo, el porcentaje de aporte del sector industrial ha disminuido entre 1985 y 2002. Mientras que los rubros comercio, restaurantes, hoteles y servicios financieros han aumentado notablemente en la última década, así como también, transportes y telecomunicaciones.

La fuerza de trabajo alcanzó a las 583.830 personas en 2003, con una tasa de desempleo bastante variable (siendo una de las mas altas a nivel nacional) dado el

impacto que ha tenido la crisis económica internacional y el consecuente ajuste interno, en las diversas actividades productivas. Las principales actividades captadoras de mano de obra son: servicios comunales y públicos, comercio, construcción y agricultura.

Respecto a las actividades económicas por provincia (Ver Tabla 10), en Valparaíso - capital regional y ciudad multifuncional se desarrollan actividades portuarias, comerciales e industriales. Esta ciudad es el centro exportador - importador más importante del país. En tanto, Viña del Mar y las demás localidades del litoral se han especializado en actividades turísticas e industriales. En Ventanas, Quintero y Concón se encuentran ubicadas industrias básicas de refinación de cobre, petróleo, y energía eléctrica.

En la provincia de Quillota, Comuna de la Calera se ubica la fábrica de Cemento Melón. En el alto del Valle Aconcagua se localizan dos ciudades importantes: San Felipe y Los Andes, donde destaca la actividad agro - industrial, la industria metal - mecánica, y la Fundición de Cobre Chagres en la Comuna de Catemu, San Felipe. La actividad minera se concentra en el norte de la región, en torno a las localidades de Petorca, Cabildo y la Ligua. En el sector sur se localiza el puerto de San Antonio, que concentra la extracción pesquera industrial y la producción de sus derivados.

Tabla 10: Actividad Económica por Comuna

Provincia	Comuna	Actividad Económica
<b>Petorca</b>	La Ligua ©	Tejido, agricultura, Minería
	Petorca	Minería, Agricultura, Forestal
	Cabildo	Minería
	Zapallar	Turismo
	Papudo	Turismo
<b>Los Andes</b>	Los Andes ©	Fruticultura, Minería, Turismo
	Calle Larga	Fruticultura, Horticultura
	San Esteban	Fruticultura, Horticultura
	Rinconada	Fruticultura, Horticultura
<b>San Felipe</b>	San Felipe©	Fruticultura, Horticultura
	Putendo	Minería, agricultura
	Santa María	Agricultura
	Panquehue	Agricultura
	Llailay	Agricultura
	Catemu	Minería, agricultura
<b>Quillota</b>	Quillota©	Horticultura, Fruticultura, Energía, Comercio
	La Cruz	Agricultura
	Calera	Comercio, Minería, Agricultura
	Nogales	Minería, Agricultura
	Hijuelas	Agricultura
	Limache	Agricultura
	Olmué	Agricultura, Turismo
<b>Valparaíso</b>	Valparaíso	Transporte, comercio, Industria, servicio
	V. Del Mar	Turismo, comercio, industria
	Quintero	Pesca, Minería, Turismo, Transporte
	Puchuncavi	Agricultura, Minería
	Quilpue	Industria, comercio, industria
	Villa Alemana	Industria, comercio
	Casa Blanca	Industria, vitivinicultura
	J. Fernández	Turismo, pesca
	Con Con *	Petroquímica, Turismo

<b>San Antonio</b>	San Antonio©	Transporte, pesca, industria, comercio
	Cartegena	Turismo
	El Tabo	Turismo
	El Quisco	Turismo
	Algarrobo	Turismo
	Santo Domingo	Turismo, agricultura
<b>I. De Pascua</b>	I. De Pascua	Turismo, Pesca, Agricultura

© Capital provincial (\*) Comuna Creada el 28/12/1995 por ley 19.424, de Viña del Mar.

La Región de Valparaíso presenta una dinámica destacable, particularmente en el sector comercio, servicios e industria. Ello explica su importancia como polo de desarrollo nacional. La función industrial se mantiene en la región debido a: la calidad de los recursos humanos, la riqueza y variedad de sus recursos naturales, la localización favorable de la ciudad - puerto respecto de la capital nacional, y las comunicaciones tanto marítimas como terrestres.

El desarrollo económico de la región, al igual que el de Chile en general, se ha basado en la explotación de sus recursos naturales, renovables y no renovables. La actividad productiva seguirá siendo la principal actividad económica, con un aumento cada vez más relevante de otros rubros como comercio, transporte y servicios.

### 2.3.1 Catastro Industrial

Sobre la base de información proporcionada por CORFO se tienen los siguientes datos:

- ✓ Sobre un total de 3.669 (CORFO, 2001) empresas manufactureras, el 73.8% corresponde a microempresas, 24.4% se agrupan como pequeñas y mediana empresa, al respecto la Tabla 11 muestra el número de empresas de la región por provincias, según tamaño.

**Tabla 11: Número de empresas manufactureras**

Provincia	Tamaño Empresa				Total
	Micro	Pequeña	Mediana	Gran	
Petorca	494	74	6	2	576
Los Andes	130	25	2	3	180
San Felipe	205	47	10	5	267
Quillota	232	88	11	2	333
Valparaíso	1.458	508	73	51	2.090
San Antonio	189	42	10	2	243
<b>Total</b>	<b>2.700</b>	<b>784</b>	<b>111</b>	<b>65</b>	<b>3.669</b>

Fuente: CORFO, 2001

Las empresas de la Región se sitúan en los subsectores de productos alimenticios. Bebidas y tabaco, textil y cueros entre otros. La Tabla 12, muestra el número de empresas manufactureras de la región, por subsector, según provincia.

**Tabla 12: Empresas Manufactureras de la V Región, según sectores y provincias.**

Sector	Provincia						Total
	Petorca	Los Andes	San Felipe	Quillota	Valparaíso	San Antonio	
Minería	53	1	29	22	26	20	151
Alimentos Bebidas y Tabaco	56	63	101	123	459	94	896
Textil y Cueros	441	17	17	32	376	20	903
Madera y Papel	13	28	46	53	554	37	731
Químicos, Petróleo Caucho y Metales	8	37	48	71	456	44	663
Maquinas e Instrumentos	4	10	19	26	176	15	251
Otras manufacturas	1	4	7	6	43	13	74
<b>Total</b>	<b>576</b>	<b>160</b>	<b>267</b>	<b>333</b>	<b>2.090</b>	<b>243</b>	<b>3.669</b>

Fuente: CORFO, 2001

Otra dimensión de análisis de la región es la referida a la actividad empresarial, sin embargo es necesario destacar que ha sido política del SII exigir que las empresas se

inscriban, a los fines tributarios, en aquellas unidades regionales del SII en donde se encuentran localizadas sus respectivas casas matrices<sup>13</sup>. Esta apreciación es clave a la hora de interpretar los resultados. Por lo tanto, este elemento de indeterminación regional va a afectar más a los sectores con predominancia de grandes empresas. Estos elementos son importantes para ser tenidos en consideración a la hora de realizar un análisis regional.

El análisis regional se hará primeramente analizando la distribución de venta y empresa comparando la realidad regional con las otras regiones del país, logrando de esta manera una visión general de la realidad que vive la Quinta Región en relación al resto del país. Existen trece regiones en el país, sin embargo debido a la importancia de la Región Metropolitana (su importancia a nivel nacional y al presentar una dinámica empresarial distinta al resto de las regiones), la Región Metropolitana ha sido dividida en cuatro áreas geográficas según las unidades administrativas del SII: Santiago Centro, Santiago Poniente, Santiago Sur y Santiago Oriente la siguiente tabla muestra la distribución de las ventas por Región

**Tabla 13: Participación Relativa de las Ventas por Región**

<b>Año</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
<b>Tarapacá</b>	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02
<b>Antofagasta</b>	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
<b>Atacama</b>	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
<b>Coquimbo</b>	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
<b>Valparaíso</b>	0.07	0.06	0.06	0.06	0.05
<b>O Higgins</b>	0.02	0.01	0.02	0.02	0.02
<b>Maule</b>	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02
<b>Bio-Bio</b>	0.06	0.05	0.05	0.05	0.05
<b>Araucanía</b>	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01
<b>Los Lagos</b>	0.03	0.02	0.02	0.02	0.02
<b>I. del Campo</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Magallanes</b>	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Stgo. Centro</b>	0.28	0.29	0.29	0.28	0.26
<b>Stgo. Poniente</b>	0.13	0.12	0.13	0.13	0.11
<b>Stgo. Oriente</b>	0.26	0.30	0.29	0.31	0.34
<b>Stgo. Sur</b>	0.05	0.05	0.05	0.05	0.04

Fuente: Fundes, elaboración en base a datos del SII

<sup>13</sup> Hablamos de casas matrices se está hablando no de cualquier tipo de establecimiento, sino solamente de aquellos más grandes que tienen sucursales o líneas de negocios en localizaciones diferentes a donde tienen su casa Matriz



La tabla muestra la clara la concentración de las ventas en la Región Metropolitana mostrando un 75% de las ventas a nivel nacional durante el año 2001. El caso de la Región de Valparaíso muestra un descenso en la participación de las ventas bajando un punto porcentual del año 1997 al año 1998, mostrando un estancamiento durante tres años verificando una baja en un punto el año 2001

Con relación al número de empresas podemos mostrar la participación relativa en el número de empresas por región (Tabla 14)

**Tabla 14: Participación Relativas en el número de Empresas por Región**

Año	1997	1998	1999	2000	2001
Tarapacá	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Antofagasta	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03
Atacama	0.02	0.02	0.02	0.02	0.01
Coquimbo	0.03	0.04	0.04	0.03	0.03
Valparaíso	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11
O Higgins	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Maule	0.06	0.06	0.06	0.06	0.06
Bio-Bio	0.10	0.10	0.10	0.10	0.11
Araucanía	0.05	0.05	0.05	0.05	0.05
Los Lagos	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
I. del Campo	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Magallanes	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
Stgo. Centro	0.10	0.09	0.09	0.09	0.09
Stgo. Poniente	0.10	0.10	0.10	0.10	0.10
Stgo. Oriente	0.15	0.15	0.15	0.16	0.15
Stgo. Sur	0.09	0.09	0.09	0.09	0.09

Fuente: Fundes, elaboración en base a datos del SII

Los resultados muestran una concentración que es mucho mas baja, en relación a la participación en las ventas, en la Región Metropolitana la cual es de un 43% en el 2001.

La participación de las empresas muestra una estabilidad a través del tiempo. La Quinta Región muestra una participación sostenida de un 11% durante los años 1997-2001.

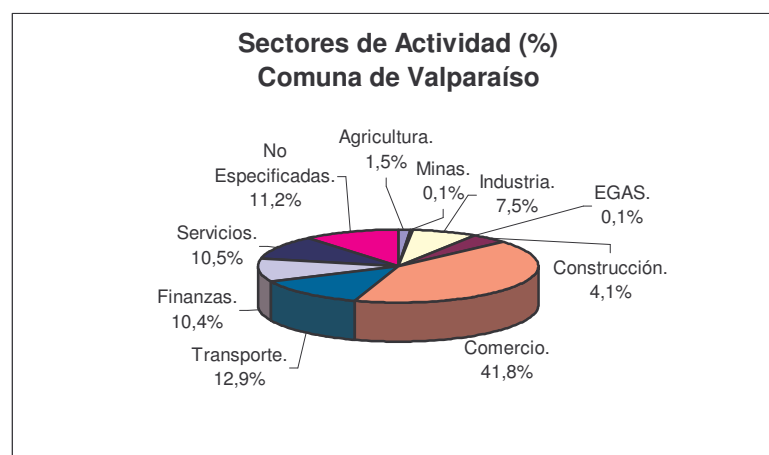
Haciendo un análisis de ambas dimensiones (participación en las ventas y participación relativa de las empresas por Región) se puede decir que aunque se

evidencia que la región metropolitana presenta una concentración de empresas de un 43% su participación en las ventas es de un 75%, esto se debe principalmente al tipo de empresa que encontramos fuera y dentro de la Región Metropolitana, esto debido principalmente a que las empresas en regiones son considerablemente más pequeñas, por otra parte otro de los factores que se pueden considerar a la hora de realizar un análisis es la disparidad en las dotaciones de recursos naturales<sup>14</sup> -pero no de capital y de trabajo los que asignan endógenamente- que lleva a las economías regionales a especializarse en sectores como el agropecuario o pesquero, los que son denominados por la presencia de empresas de escala reducida (aunque no en el caso de la minería<sup>15</sup>). Otros factores que pueden ser importantes son el tamaño del mercado que permite escalas más elevadas y la existencia de economías de red.

### 2.3.2 Distribución sectorial de las empresas en la comuna de Valparaíso.

El tejido productivo local, se concentra principalmente, en los sectores de actividad del Comercio (41,8%), Transporte (12,9%), Servicios Comunales (10,5%) y Servicios Financieros (10,4%) respecto al total de empresas de la comuna. La figura 1 muestra la distribución de empresas según sector de actividad.

**Figura 1. Distribución de Empresas Según Sector de Actividad**



Fuente: Según base de datos del SII, año comercial 1997.

<sup>14</sup> PyMes en Chile Nacen Crecen y mueren, Fundes 2002

<sup>15</sup> Aunque para los fines tributarios la gran minería queda asignada a la Región Metropolitana acentuando las diferencias. También esto se extiende a la imputación de las casas matrices de las unidades productivas a la Región Metropolitana de las empresas grandes también correspondientes a otros sectores

### 2.3.3 Clasificación Según Nivel de Ventas.

En función de la base de datos del Servicio de Impuestos Internos correspondientes al año comercial 2002, se emplazarían en la comuna de Valparaíso 9.229 empresas, de las cuales el 79,9% de ellas corresponde a Microempresas, lo que significa que éstas presentan niveles de ventas inferiores a 2.400 UF anuales; un 16,6% corresponde a Pequeñas empresas con ventas entre 2.401 a 25.000 UF; las Medianas empresas con un 1,8% y las Grandes empresas con un 1,8%, alcanzando niveles de ventas que van desde los 25.001 a 50.000 UF para las Medianas y sobre las 50.000 UF anuales para las Grandes Empresas. La distribución de empresas según nivel de ventas se presenta en la tabla 15.

**Tabla 15: Distribución de Empresas Según Nivel de Ventas**

<b>Tipos de Empresas</b>	<b>N°</b>	<b>(%)</b>
MicroEmpresas	7.373	79,9%
Pequeñas Empresas	1.528	16,6%
Medianas Empresas	164	1,8%
Grandes Empresas	164	1,8%
<b>Total Empresas</b>	<b>9.229</b>	<b>100%</b>

Fuente: Estudio SERPLAC Región Metropolitana, en base a la información SII Declaración abril 2002, año comercial 2001.

### 2.3.4 Clasificación Según Capital.

La comuna de Valparaíso cuenta en el año 2001, con 7.646 patentes correspondientes a unidades productivas, dejando fuera las patentes profesionales, las patentes con capital cero, las que poseen capital negativo, las patentes comerciales o industriales repetidas y las patentes de alcoholes asociadas a alguna unidad productiva comercial o industrial.

De las 7.646 unidades productivas de la comuna, el 76,5% corresponde a Microempresas y el 20,5% restante se divide en Pequeñas, Medianas y Grandes empresas.

La tabla 16 muestra como se distribuyen las empresas de la comuna de Valparaíso, según capital.

**Tabla 16: Distribución de Empresas según Capital (K)**

<b>Tipos de Empresas</b>	<b>N°</b>	<b>(%)</b>
MicroEmpresas	6.077	79,5%
Pequeñas Empresas	1.227	16,0%
Medianas Empresas	273	3,6%
Grandes Empresas	69	0,9%
<b>Total Empresas</b>	<b>7.646</b>	<b>100%</b>

Fuente: Roles y Patentes, Dirección de Finanzas, I. Municipalidad de Valparaíso.

### 2.3.5 Ventas Medias por Tipo de Empresa.

Mediante este indicador (ventas medias), se puede apreciar con claridad la precariedad de la Microempresa, por cuanto éstas sólo ostentan ventas muy por debajo del parámetro del sector (2.400 UF), es así como solamente alcanzan en promedio ventas anuales del orden de las 592,8 UF, lo que significa ventas de 49,4 UF mensuales, impidiendo a dicho sector capitalizar y desarrollarse para acceder al siguiente tramo, es decir, convertirse en Pequeña empresa. El bajo nivel de venta no sólo no le permite capitalizar, sino que también es castigado por el sistema financiero por ser éste un grupo de alto riesgo, impidiéndole el acceso al crédito y quedando el sector con la única posibilidad de desarrollo a través de la capacitación.

A nivel microempresarial los sectores con mejores niveles de ventas y superando el promedio del sector, corresponderían a Transporte, con ventas de 696,6 UF anuales, seguido de Electricidad, Gas y Agua con 650,3 UF anuales.

Por su parte, la Pequeña empresa, posee ventas medias de 7.760,3 UF que si le permiten capitalizar y desarrollarse, aunque a muy baja escala, sin embargo, al igual que la microempresa, las ventas actuales la ubican muy por debajo del tramo siguiente, impidiendo de este modo el acceso a constituirse en una Mediana empresa y lograr mayores y mejores beneficios. No obstante, este sector posee mayores posibilidades de acceder al sistema financiero.

Las Grandes y Medianas empresas, que representan el 3,6% del total de las empresas de la Comuna, en relación a la base de datos del SII, poseen en promedio ventas anuales que alcanzan las 70.289,1 UF. En la tabla 17 se observan los niveles de ventas medias anuales para los distintos tipos de empresas.

**Tabla 17: Ventas Medias Anuales (UF) Según Tipos de Empresas**

Tipos de Empresas	N°	Ventas Medias Anuales (UF)
MicroEmpresas	7.373	592,8
Pequeñas Empresas	1.528	7.760,3
Grandes y Medianas Empresas	328	70.289,1
<b>Total Empresas</b>	<b>9.229</b>	<b>26.214,1</b>

Fuente: Estudio SERPLAC Región Metropolitana, en base a la información SII Declaración abril 1998, año comercial 1997.

### 2.3.6 Capital Declarado por Tipo de Empresa.

El Capital Declarado por las 7.646 empresas en la comuna, alcanza a las 30.729.588,8 UF, de las cuales el 7,7% es aportado por la microempresa, lo que significa un capital de 2.360.906,7 UF. Por el contrario, la Gran empresa manteniendo una baja proporción de unidades productivas, posee el 59,9% del capital total de las empresas en la comuna. La Pequeña empresa aporta el 12,7% y la Mediana empresa un 19,7% del total de Capital declarado. La distribución del Capital declarado por las empresas comunales se resume en la tabla 18.

**Tabla 18: Distribución del Capital, Según Tipos de Empresas**

Tipos de Empresas	(UF)	(%)
MicroEmpresas	2.360.906,7	7,7%
Pequeñas Empresas	3.892.711,9	12,7%
Medianas Empresas	6.066.970,2	19,7%
Grandes Empresas	18.409.000,0	59,9%
<b>Total Empresas</b>	<b>30.729.588,8</b>	<b>100%</b>

Fuente: Roles y Patentes, Dirección de Finanzas, I. Municipalidad de Valparaíso. UF= \$15.500

### 2.3.7 Clasificación Empresarial Según Número de Empresas.

La Gran Empresa constituye el 0,9% dentro del total de empresas existentes en la comuna. No obstante, concentra el 59,9% del capital total comunal. Dentro de las Grandes Empresas, se distingue una mayor presencia del comercio mayorista ligado a la venta de sustancias químicas, productos metálicos y materiales de transporte. También es importante el sector transporte el cual representa el 23,2% del total de grandes empresas y el 32,5% respecto al total del capital de las mismas, destacándose los grupos de actividad de cabotaje, servicios relacionados con el transporte por agua y el almacenamiento de contenedores.

Las Medianas empresas están constituidas principalmente por el comercio, los servicios financieros y el transporte, alcanzando una participación respecto al total de

las Medianas empresas de 42,14%, 23,4% y 19% respectivamente. Dentro del comercio destacan los grupos de actividad que dicen relación con el comercio minorista diverso, distinguiéndose como actividades más relevantes las vinculadas a la venta de vehículos motorizados, venta de artículos del hogar y las actividades de comercio al por menor no clasificados; otros grupos importantes son el comercio al por mayor no clasificado y el comercio de materiales para la construcción.

El sector de los servicios financieros aparece como el segundo sector, en cuanto al total de unidades productivas, alcanzando una participación de un 23,4% dentro del universo de sectores productivos que conforma la Mediana empresa. El grupo principal es el de las instituciones y agencias financieras, el que está constituido principalmente por bancos, sociedades de inversiones y administradora de fondos de terceros, comisionistas de bolsas y financieras; otro grupo que ocupa una fuerte presencia son los relacionados con la explotación de bienes y servicios, destacando en este grupo las actividades el arrendamiento y administración de bienes inmuebles. El sector transporte y comunicaciones aparece como el tercero en cuanto a la participación dentro de la Mediana empresa.

Por su parte, las Pequeñas empresas que representan el 16% del total de unidades productivas de la comuna, se desarrollan principalmente en el Comercio y Transporte. El comercio está compuesto principalmente por el comercio minorista, donde destacan las actividades del comercio minorista diverso a través de bazares, farmacias y perfumerías. También se destacan el grupo de productos alimenticios, como los almacenes de comestibles, botillerías, carnicerías y verdulerías. Otro grupo importante al interior del comercio está dado por el rubro textil, el cual está constituido principalmente por el calzado y las prendas de vestir. En el sector transporte, se distinguen los grupos relacionados con los servicios conexos al transporte y el transporte marítimo. Destacan en estos grupos las actividades relacionadas con las agencias de aduanas, asesorías en comercio exterior y los servicios relacionados con el transporte. El detalle de la clasificación del tejido productivo local, según % de número de empresas se puede observar en la tabla 19.

**Tabla 19: Clasificación Empresarial Según % de Número de Empresas**

N°	ACTIVIDAD ECONOMICA	Micro		Pequeña		Mediana		Grande	
		N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)	N°	(%)
1	Agropecuario/Silvícola/Pesca	8	0,1	3	0,2	4	1,5	1	1,4
2	Minas, Petróleo y Canteras.	0	0	1	0,1	1	0,4	2	2,9
3	Industrias Manufactureras.	267	4,4	104	8,5	18	6,6	10	14,5
4	Electricidad, Gas y Agua.	5	0,1	5	0,4	2	0,7	5	7,2
5	Construcción.	24	0,4	12	1,0	9	3,3	0	0
6	Comercio.	4639	76,3	732	59,7	115	42,1	21	30,4
7	Transporte, Almacén. y Comunic.	235	3,9	204	16,6	52	19,0	16	23,2
8	Servicios Financieros	110	1,8	61	5,0	64	23,4	11	15,9
9	Servicios Comunales	777	12,8	95	7,7	8	2,9	3	4,3
0	Actividades no Especific. y Otras	12	0,2	10	0,8	0	0	0	0
<b>Total</b>		<b>6077</b>	<b>100</b>	<b>1227</b>	<b>100</b>	<b>273</b>	<b>100</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

Fuente: Roles y Patentes, Dirección de Finanzas, I. Municipalidad de Valparaíso.

## 2.4 Principales barreras que limitan el Desarrollo de la PyMes en Chile

FUNDES Chile, el Departamento de Economía de la Universidad de Chile y CEPAL, desarrollaron un estudio sobre los principales obstáculos que limitan el potencial de desarrollo de las PyMes en el país, el estudio se realizó sobre una muestra representativa de 622 empresas PyMes de las regiones Metropolitana, V y VIII en los sectores Comercio, Industria y Servicios, entre los meses de Noviembre y Diciembre de 2001. Los 12 obstáculos indagados fueron:

### 2.4.1 Funcionamiento del estado

La mayor parte de las PyMes se declara perjudicadas, pues se les hace exigible una legislación y regulaciones pensadas para la gran empresa y con una fiscalización que no atiende a sus reales limitaciones. Se espera que este tipo de problemas tenga un alta importancia y que además las empresas más negativamente afectadas sean las más pequeñas debido a que no tienen una escala suficiente para “especializarse” en atender los problemas, con lo cual los costos de oportunidad de la burocracia son altos en este segmento.

### **2.4.2 Financiamiento.**

La mayor parte de las PyMes declaran que las condiciones de crédito que se les exigen son tan severas y elevadas que las mismas les prohíben obtener los recursos necesarios para financiar la expansión de la empresa, de esta manera los principales problemas que presenta La PyMe en el sistema financiero son los siguientes:

- ✓ Problemas financieros provenientes del entorno y la vulnerabilidad al que ésta sujeto el estrato ante cambios en las condiciones macroeconómicas: periodos de inflación, aumento en las tasas de interés, escasez de recursos orientados al crédito, etc.
- ✓ Problemas derivados de la naturaleza de los créditos. La mayor parte de los créditos disponibles establecen garantías (hipotecarias, prendarias, avales, etc.) que en la mayoría de los casos no pueden ser proporcionados por los potenciales beneficiarios.
- ✓ Problemas de gestión financieras. Es una realidad generalizada el hecho de los que los beneficiarios no están capacitados para el manejo financiero de sus empresas. La mayoría de ellos usa como fuente de inspiración para la toma de decisiones el sentido común. Pero no siempre el sentido común corresponde a la lógica financiera.

### **2.4.3 Los Instrumentos de Fomento.**

La mayor parte de las PyMes ignoran, conocen pero no usan o se declaran insatisfechas con los instrumentos públicos de apoyo. Es de esperar que los segmentos y sectores afectados por esta falencia sean diferentes. Así por ejemplo, se espera que los problemas de la falta de información sobre los instrumentos sea severa en las empresas no industriales (ya que en el sector industrial exige un mayor desarrollo del sistema de extensión) y en las empresas más pequeñas. Por otro lado los problemas relacionados con la mala evaluación de los instrumentos y su bajo impacto se originan en las empresas que acceden a los instrumentos y ello es particularmente cierto en las empresas medianas industriales.

### **2.4.4 Condiciones de la Competencia Interna**

Muchas PyMes declaran que las condiciones de competencia no son leales (deben coexistir con competidores que muchas veces venden sus productos en condiciones que no reflejan al costo verdadero de producción). O bien por que operan en sectores



donde existen economías de escala que llevan a una ventaja clara para la gran empresa en materia de costos.

#### **2.4.5 Contexto Macroeconómico**

Las PyMes concentran sus negocios fundamentalmente en el mercado interno. Por esto mismo, resultan fundamentalmente afectadas por el entorno macroeconómico vigente de cada momento. Muchas veces los empresarios declaran que se ven afectados pues las políticas generales del gobierno (ajuste, apertura, acuerdos comerciales, etc.) ignoran la realidad con las que conviven las PyMes. Esto será mas severo en las empresas pequeñas.

#### **2.4.6 Los mercados de exportación**

La gran mayoría de las PyMes no exportan directamente, pues sienten que las exigencias para entrar al mercado internacional y los costos asociados son excesivos. A lo anterior se suma que las políticas de fomento son generalmente del tipo “precompetitivo”, pero no existe un gran apoyo a la exportación una vez que se ha ingresado al mercado.

#### **2.4.7 Acceso a la tecnología**

Muchas PyMes usan tecnología de procesos ineficientes o bien productos obsoletos<sup>16</sup>. Si bien en buena medida la falta de asimilación tecnológica es un reflejo de los restantes obstáculos exógenos y de las debilidades endógenas en este tipo de empresas, también la dinámica tecnológica puede ser un determinante en la medida que la misma sea sesgada hacia resolver las necesidades y problemas de las grandes empresas por sobre las pequeñas, de esta manera los principales problemas son:

- ✓ Utilización de técnicas de producción demasiado simples. Las técnicas de producción utilizadas, que son intensivas en el uso de mano de obra, generan paralelamente una baja productividad, lo que a su vez se traduce en precios pocos cuantitativos y por consecuencia generan un bajo nivel de ingresos.
- ✓ Bajo nivel de componentes tecnológicos no físicos. Lo que se expresa especialmente en prácticas administrativas y la falta de uso de conceptos

---

<sup>16</sup> Ver, INE. “Primera Encuesta sobre la Innovación Tecnológica en la Industria Manufacturera Chilena”, 1997

modernos de organización y administración. Todo ello obedece al poco conocimiento que suelen tener los microempresarios en torno a estas materias.

- ✓ Imposibilidad de mejorar la tecnología productiva utilizada por falta de Capital. La falta de acceso a los créditos constituye el principal problema de las PyMes.

#### **2.4.8 Los proveedores.**

Las PyMes resultan ser compradoras de insumos provistos por empresas grandes, ello podría resultar en que las mismas sufran practicas discriminatorias tanto en relación con los precios de los insumos, como en condiciones de pago y tecnológicas, en este caso se esta frente a una posible falla de mercado y se dice que la PyME está “dominada por el proveedor”

#### **2.4.9 Los Clientes y Distribuidores.**

Se produce el mismo caso que con los proveedores pero en relación con los principales clientes.

#### **2.4.10 Recursos Humanos.**

Muchas PyMes manifiestan problemas con el acceso a recursos humanos de calidad como también para manejar a los mismos con la debida flexibilidad e incentivos.

El tema específico de los Recursos humanos y su habilidad para utilizar tecnologías y medios organizativos modernos, en permanente cambio, es de vital importancia para La calidad del empleo generado por las pequeñas unidades productivas está determinada por tres variables: estabilidad, seguridad social y nivel de ingresos.

- ✓ Inestabilidad del empleo. A consecuencia de su baja rentabilidad, la mayoría de las Microempresas manufactureras y artesanales generan un tipo de empleo inestable.
- ✓ Escasa o nula cobertura de seguridad. Este segundo factor también afecta a la calidad del empleo generado en las microempresas, ya que la mayoría no incorpora a sus trabajadores al sistema de seguridad social.
- ✓ Tendencia a un bajo nivel de ingresos. El sector de pequeña y mediana empresa tiene ingresos medios inferiores a los del sector más desarrollado

debido a que ocupa una alta proporción de trabajadores con escasa calificación.

Considerando unidades productivas de mayor tamaño (PyMes), se puede decir que la relación entre Tecnología y Capital Humano están estrechamente vinculados entre sí: Esta relación puede tener distintos rasgos que se analizarán a continuación:

- ✓ Mano de Obra sin particularidades capacidades profesionales, donde ésta responde a una tecnología, estandarizada y sin innovaciones significativas.
- ✓ Una calidad en los recursos humanos muy elevada, y en permanente adaptación, para una tecnología muy avanzada ( la calidad de los recursos humanos es uno de los principales factores de competitividad.
- ✓ Un tipo de relación “inversa” entre nivel tecnológico y calidad de los Recursos Humanos, en este caso la tecnología es manual y tiende a repetir sistemas antiguos de producción

Entre estos tres tipos de relación, el segundo y el tercero son los que corresponden a estrategias de empresas con mas probabilidades de tener éxito en el mercado. La segunda va a competir con los sectores avanzados de la economía mundial, mientras que la tercera va a competir con los sectores de nicho, cuyos productos son pedidos crecientemente por los consumidores de altos ingresos . Sin embargo la primera modalidad es la que se encuentra mas difundida y es la esta mas difundida a la competencia internacional. Es una modalidad que requiere de economías de escala mayores de las actuales para la lograr costos unitarios inferiores. El reducido tamaño del mercado interno de Chile, donde éstas empresas han siempre comercializado sus productos no ayuda a dar solución del problema.

Por el contrario, tanto la segunda como la tercera modalidad industrial se adaptan perfectamente al tamaño pequeño de las empresas y del mercado, por no requerir de particulares economías de escala, sino de mayor flexibilidad y velocidad de aprovechar las oportunidades, capacidad de adecuarse constantemente a los requerimientos cambiantes del mercado, o solicitan productos tradicionales.

La situación de falta de mano de obra calificada se torna mas dramática ante la escasez de profesionales en el mundo del trabajo, donde existe gran carencia de técnicos de alto nivel, especializados en los asuntos industriales, a su vez existe falencia de Ingenieros en Producción y consultores especializados para PyMes en el

área de asistencia técnica lo cual imposibilita la toma de decisiones de manera acertada en áreas claves como Producción, Marketing, etc.

En conclusión se puede apreciar que falta en el área de la capacitación de la mano de obra mayor especialización.

#### **2.4.11 Servicios de Capacitación**

Las PyMes hacen un uso reducido de la capacitación, pues sienten que la oferta de los servicios y el diseño del sistema no son adecuados a sus necesidades. Los problemas con la oferta de capacitación son generales a las empresas de todos los tamaños y sectores.

#### **2.4.12 Las Asociaciones Gremiales.**

Muchas PyMes manifiestan que el aislamiento y el bajo nivel de participación en las asociaciones gremiales atenta contra sus capacidades de crecimiento. Esta falta de desarrollo de las asociaciones gremiales afectarían transversalmente a todas las PyMes.

La experiencia internacional de la PyMe muestra que la Asociatividad y Cooperación entre empresas son elementos estratégicos para el éxito de las PyMes. Solamente a través de la mutua cooperación entre empresas de este tipo es posible alcanzar los encadenamientos productivos, las economías de escala y los niveles de integración que se requieren para competir satisfactoriamente con las grandes empresas en los mercados de tipo masivo.

Los elementos que favorecen la capacidad competitiva de las PyMes:

- ✓ La existencia de aglomeraciones geográficas y sectoriales de empresas (o Clusters) .
- ✓ La cooperación entre empresarios a distancia, sin embargo esta modalidad de interacción suele darse en sectores tecnológicamente mas avanzados y en donde el intercambio empresarial se da a través de Internet y desarrollo de redes.

## Capítulo 3

### Introducción

En el último tiempo se ha puesto en relieve la importancia de las sinergias en el tejido empresarial y la articulación entre los distintos agentes económicos.

El análisis de las relaciones entre empresas es un elemento fundamental para la comprensión de los procesos de reestructuración productiva y el aumento de la competitividad en su conjunto.

Debemos distinguir dos dimensiones ( que serán explicadas con mas detalle durante el capítulo) en esas relaciones. La vertical apunta a las relaciones a lo largo de la cadena de producción y de comercialización (relación con proveedores y compradores; subcontratación). La otra dimensión es la Horizontal, la cual apunta a las relaciones entre empresas ( de igual o distinto tamaño) de la misma rama para acceder a economías de escala y bienes públicos, así como para defender intereses comunes (infraestructura, asociaciones gremiales, intercambio de conocimientos). El paradigma más conocido es el de los distritos industriales, que consiste en el análisis de las relaciones horizontales entre empresas de una misma región. En la práctica ambas dimensiones pueden estar presentes simultáneamente, como en el caso de los **Cluster Industriales**.

Para realizar el análisis de los encadenamientos productivo, se comenzará por observar, a nivel teórico, las relaciones productivas presupuestadas en el enfoque neoclásico básico (Primera parte del capítulo), para luego contraponer dicho enfoque con el de las cadenas productivas (Segunda parte del capítulo). A continuación se observarán las distintas formas de articulación, tratando de distinguir entre distintos tipos de encadenamientos productivos, poniendo un especial énfasis en el caso de Chile (Tercera parte del capítulo).

### **3.1 Encadenamientos Productivos.**

La Globalización plantea la necesidad de comprender fenómenos económicos ligados a la configuración de nuevas vinculaciones entre empresas que transgreden la relación estricta de mercado. Al mismo tiempo en que se está desarrollando un aumento en la interdependencia económica entre países, el acceso a las nuevas tecnologías así como las cadenas de distribución y comercialización se van convirtiendo en elementos claves de la competitividad.

Esto hace que enfoques tradicionales basados en la empresa o aún en las ramas productivas ofrezcan sólo una versión parcial sobre los determinantes de la competitividad. Se plantea, entonces, la necesidad de llevar en adelante un enfoque sistémico vinculado al análisis de los encadenamientos productivos. Dicho enfoque nos permitirá ir más allá de la observación del proceso particular de producción en un momento o lugar determinados para entender las relaciones que se generan entre las empresas, así como las modificaciones que tienen lugar en dichas relaciones. Es decir, que facilitará la comprensión del desarrollo del proceso de producción y distribución dentro de toda la cadena.

La investigación se orienta a reflexionar sobre la importancia que presentan las cadenas productivas en el proceso que estamos viviendo como país y en especial como región. Apunta además, a fomentar el debate acerca de la forma en que los nuevos desarrollos en materia de “encadenamientos productivos” pueden contribuir a la implementación de estrategias competitivas que permitan incentivar las relaciones verticales horizontales y mixtas entre productores, proveedores y usuarios. De esta manera, hablaremos de conceptos tales como cooperación<sup>17</sup> y asociatividad.

### **3.2 Nuevos Procesos y Relaciones.**

Las Futuras estrategias de desarrollo regional probablemente centrarán su atención en alentar a los principales protagonistas a que establezcan nuevos tipos de relaciones y trabajen unidos. Ya se observan los intentos de promover nuevos tipos de alianzas entre diversas instituciones y empresas. Alguno de estos nuevos arreglos están

---

<sup>17</sup> Cooperación: institución duradera de relaciones privilegiadas entre empresas, fundadas sobre la reciprocidad de ventajas, la concertación sistémica, y la búsqueda en común de todos los progresos y avances que puedan contribuir a conseguir en conjunto, de carácter general o específico. La cooperación es una asociación de fuerzas, que permite compartir recursos, evitar riesgos, y facilitar la realización de proyectos comunes, con el fin de alcanzar un objetivo preestablecido, o de realizar una acción determinada).

concebidos para funcionar a nivel local, dentro de la región interesada, mientras que otros apuntan hacia el exterior, funcionando como cadenas mundiales de suministros, redes y conglomerados

### **3.2.1 Redes Verticales.**

Estas redes agrupan a compañías que forman parte de una cadena de suministro que, en muchos casos, está dirigida por una compañía más grande. El objetivo de las redes verticales es el fortalecimiento entre estas compañías.

Las iniciativas relacionadas con la cadena de suministros pueden tener por objetivo vincular a las empresas locales con clientes y mercados internacionales. Pueden también facilitar el crecimiento y la sostenibilidad a lo largo de estas empresas estudiando cuál es su posición estratégica dentro de la cadena.

Por último cabe señalar que las iniciativas relacionadas con la cadena de suministros, pueden también fomentar la iniciación de nuevas actividades para satisfacer una necesidad dentro de la cadena de suministro

### **3.2.2 Redes Horizontales.**

Las Redes horizontales comprenden la existencia de grupos formados predominantemente por empresas pequeñas a fin de que cooperen entre sí respecto a un sinnúmero de actividades. Esta cooperación puede adoptar muchas formas, desde actividades “débiles” hasta actividades conjuntas a gran escala. Dentro de las actividades “débiles” podemos destacar compartir información, establecimiento de referencias colectivas, programas de asesoramiento, y en general aprendizaje en conjunto (redes de aprendizaje).

Ascendiendo en la escala, una forma de cooperación más estrecha podría comprender las campañas de publicidad o promoción conjuntas, los planes de capacitación conjuntos, los servicios comunes compartidos y el costo compartido de la asistencia a ferias comerciales o el mantenimiento de oficina de comercio en el exterior.

Las formas más “fuertes” de cooperación podrían comprender actividades de compra, comercialización e investigación y desarrollo conjuntas, participación en consorcios de exportación o la propiedad común de nuevos productos mediante la creación de

compañías de “redes” de propiedad conjunta. Estos grupos de colaboración más fuertes se pueden describir como “redes de negocios”.

### **3.2.3 Conglomerados sectoriales o “Cluster”.**

La existencia de redes verticales y horizontales pueden formar parte de una estrategia más general relativa al desarrollo de “Conglomerados sectoriales” ó “Clusrter”. Según definición de la ONUDI<sup>18</sup>, los conglomeradas son concentraciones sectoriales y geográficas de empresas que producen y venden una serie de artículos similares entre sí o complementarios y, por tanto, se enfrentan con problemas y oportunidades comunes: Esas concentraciones pueden dar lugar a economías externas, por ejemplo surgen proveedores especializados de materias primas y componentes o se crea un acervo de recursos humanos especializados en el sector, ó promueve el desarrollo de servicios especializados en asuntos técnicos, gerenciales y financieros. Las redes son grupos de empresas que cooperan en un proyecto en conjunto de desarrollo, complementándose entre sí y especializándose para superar los problemas comunes, y así conseguir eficiencia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor que la lograda por sí solas. Las redes formadas exclusivamente por PyMes se denominan horizontales, para distinguirlas de aquellas en las que participan una o más empresas grandes, que son de tipo vertical. Sean horizontales o verticales, las redes pueden establecerse dentro de conglomerados de empresas independientes de ellas.

### **3.3 Marco teórico para el desarrollo de encadenamientos productivos**

Este apartado entrega una visión, desde el punto de vista teórico, de las distintas teorías que se pueden encontrar en torno a los denominados encadenamientos productivos. Entre ellas podemos encontrar:

- 3.3.1 Teoría de la localización y de geografía económica
- 3.3.2 La teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia delante
- 3.3.3 La teoría de la interacción y los distritos industriales
- 3.3.4 El modelo de Michael Porter
- 3.3.5 Las referidas a los recursos naturales
- 3.3.6 Las referidas al sustrato común

---

<sup>18</sup> Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.



### 3.3.1 Teoría de la localización y de geografía económica.

Esta teoría trata de explicar por qué las actividades suelen concentrarse en ciertas áreas y no se distribuyen en forma aleatoria<sup>19</sup>. Este enfoque hace hincapié en el peso relativo del costo de transporte en el costo final, lo que explicaría porque algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, otras se localizan cerca de los mercados que van a abastecer, en tanto que otras pueden establecerse en cualquier lugar. Menos conocido, pero de creciente importancia, es que este enfoque subraya asimismo, las interdependencias de la materia prima y el producto procesado y también los subproductos, que hacen más fácil coordinar sus movimientos en una sola ubicación. Ejemplos: productoras de acero y las siderúrgicas, pues su gran interdependencia induce a la integración vertical de estas producciones.

Otro ejemplo, son las actividades de procesamiento que disfrutan de importantes economías de escala, especialmente en procesos complejos como los petroquímicos, tenderán a instalarse en un país si este tiene un mercado nacional amplio o si está próximo a importantes mercados regionales.

Aspectos críticos para la localización son la claridad, transparencia y tradición de la legislación sobre derechos de propiedad, así como la estabilidad y competitividad de la legislación tributaria.

### 3.3.2 La teoría de los encadenamientos hacia atrás y hacia adelante

Esta teoría de Hirschman<sup>20</sup> procura mostrar cómo y cuando la producción de un sector es suficiente para satisfacer el umbral mínimo o escala mínima para hacer atractiva la inversión en otro sector que éste abastece (encadenamiento hacia atrás) o procesa (hacia adelante). Por cierto, toda actividad está eslabonada con otras, estos encadenamientos adquieren significación cuando una inversión atrae o hace rentable otra en la misma región.

Los encadenamientos dependen tanto de factores de demanda (la demanda derivada de insumos y factores) como de su relación con factores tecnológicos y productivos

<sup>19</sup> “The new geographical economics, natural resource-based development and some policy challenges for Latin America”, R. Santiago de Chile, CEPAL, abril, mimeo Borges Méndez, 1997

<sup>20</sup> The strategy of Economic Development, New Haven. Yale University. Hirschman A. 1957

(el tamaño óptimo de planta). Asimismo el desarrollo de los encadenamientos hacia adelante depende en forma sustancial de la similitud tecnológica. Dado que el aprendizaje y dominio de una tecnología tiene externalidades si la tecnología de procesamiento no es demasiado disímil.

### **3.3.3 La teoría de la interacción y los distritos industriales**

La teoría de la interacción pretende explicar las condiciones más propicias para que haya aprendizaje basado en la interacción, lo que, según este enfoque, explicaría el éxito de los llamados “*distritos industriales*” en muchas regiones de Italia y Alemania y en otras de América Latina. La interacción da lugar a “juegos repetitivos” que elevan la confianza y reducen, por ende, los costos de transacción y de coordinación. Asimismo, la interacción acelera la difusión del conocimiento y la innovación, lo que es un bien social internalizado por el conjunto de empresas en el distrito.

La interacción intensa en una localidad genera derrames tecnológicos y economías externas y de escala para el conjunto de empresas del distrito que no podrían ser internalizados de estar cada empresa interactuando con las otras a gran distancia.

### **3.3.4 El modelo de Michael Porter**

Este autor sostiene en su obra “la ventaja competitiva de las naciones” que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez.

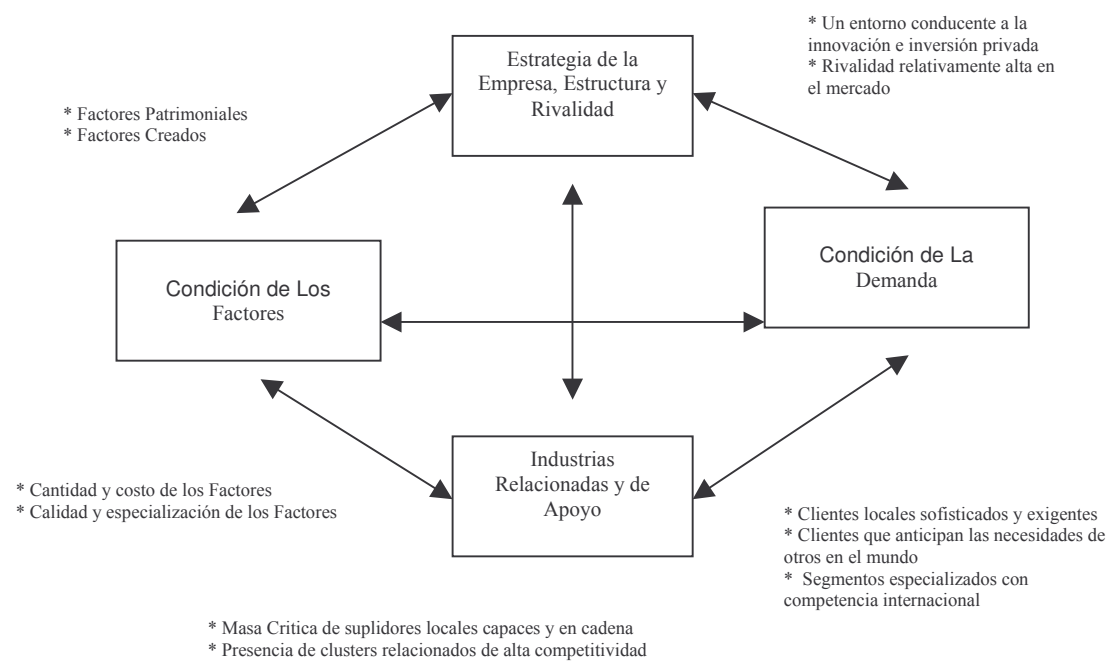
#### *Condiciones básicas para la formación de encadenamientos productivos*

El enfoque conceptual que el autor expone, destaca cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las empresas, que al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clusters en determinados lugares, son los siguientes:

- ✓ Las condiciones de los factores;
- ✓ La estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí;
- ✓ Las condiciones de la demanda; y
- ✓ La situación de las industrias relacionadas y de apoyo.

El gráfico siguiente, contiene el esquema del llamado “diamante de la competitividad”, en el cual se simbolizan esas cuatro fuentes de la ventaja competitiva derivadas de la ubicación y sus interrelaciones.

**Las cuatro fuentes de ventaja competitiva por la ubicación  
(diamante de la competitividad)**



La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y como interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas. Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que operan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, y que el análisis de sus estrategias de competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, para que tenga un verdadero poder explicativo.

Es por ello que las categorías de análisis de las empresas individuales, como pueden ser las cuatro vías para el aumento de la productividad, no bastan para entender cómo fue que una empresa determinada desarrolló su competitividad. Antes, es preciso analizar las condiciones de la competitividad que existen en el clima de negocios de la empresa, un clima de negocios que suele estar estructurado por complejas redes de relaciones entre empresas y organizaciones públicas y privadas. Los cuatro aspectos que se destacan permiten encontrar y comprender los determinantes esenciales de la

competitividad, dentro de la multiplicidad de relaciones, actores y causas que actúan en el clima de negocios.

A continuación se explican los rasgos principales de las cuatro fuentes que, según el modelo conceptual de Porter, determinan la ventaja competitiva de las industrias en ubicaciones geográficas específicas.

#### **A. Las condiciones de los factores**

Los insumos de factores van desde los activos tangibles, tales como la infraestructura física, hasta la información, el sistema legal y los institutos de investigación de las universidades, a los cuales recurren todas las empresas que compiten. Para aumentar la productividad, los insumos de factores deben mejorar su eficiencia, su calidad y, en última instancia, su especialización en áreas particulares del cluster. Los factores especializados generalmente son los que hacen posibles los procesos de innovación (ej. un instituto especializado de investigación universitaria) no solo son necesarios para alcanzar altos niveles de productividad, sino que tienden a ser menos comercializables o menos fáciles de encontrar en otras partes.

#### **B. Los esquemas de estrategia y rivalidad**

El contexto para la estrategia y rivalidad de las empresas tiene que ver con las reglas, los incentivos y las normas que rigen el tipo y la intensidad de la rivalidad local.

Las economías con baja productividad se caracterizan por tener poca rivalidad local. En esas economías la mayor parte de la competencia, si es que está presente, proviene de las importaciones. Además, la rivalidad local, si ocurre, se sustenta en la imitación. El precio es la única variable competitiva y las empresas mantienen bajos los salarios para competir en los mercados locales y extranjeros. De esta forma, la competencia implica una inversión mínima para esas empresas.

Para pasar a una economía adelantada es necesario que se desarrolle una vigorosa rivalidad local, la cual debe desplazarse de los salarios bajos al costo total bajo, lo cual exige mejorar la eficiencia de manufactura y la prestación del servicio. Con el tiempo, ese tipo de rivalidad también debe evolucionar, partiendo de las estrategias de reducción de costos hacia estrategias de diferenciación de productos. La competencia

debe desplazarse de la imitación a la innovación y de la inversión baja a la inversión elevada, no sólo en activos físicos sino también en intangibles (ej. destrezas, tecnología). Como se verá, evidentemente, los clusters juegan un papel integral en estas transiciones.

El carácter de la rivalidad en una ubicación está fuertemente influenciado por muchos aspectos del ambiente empresarial (ej. los factores disponibles, las condiciones de la demanda local). Sin embargo, el clima de inversión y las políticas sobre la competencia fijan el contexto. Cosas tales como la estabilidad macroeconómica y política, el sistema tributario, las políticas del mercado laboral que afectan los incentivos para que se desarrolle la fuerza de trabajo y las reglas de propiedad intelectual y su aplicación contribuyen a que las compañías estén dispuestas a invertir, para mejorar su equipo de capital, sus destrezas y su tecnología. La política antimonopolio, las reglas del gobierno sobre propiedad y concesión de licencias, y la política sobre el comercio y la inversión externa juegan un papel vital para establecer la intensidad de la rivalidad local.

### **C. Condiciones de la demanda**

Las condiciones de la demanda en la sede de las empresas tienen mucho que ver con el hecho de que las empresas puedan y quieran pasarse de productos y servicios imitadores y de baja calidad, a una competencia basada en la diferenciación. Las economías de poca productividad se enfocan fuertemente en los mercados extranjeros. Para progresar, se deben desarrollar mercados locales más exigentes. La presencia o surgimiento de clientes nacionales sofisticados y exigentes presiona a las empresas para que mejoren y permite discernir sobre las necesidades existentes y futuras, lo cual es difícil de hacer en los mercados externos. La demanda local también puede revelar segmentos del mercado donde las empresas se pueden diferenciar. En una economía mundial, la calidad de la demanda local importa mucho más que su tamaño.

### **D. Industrias afines y de apoyo**

La ubicación dentro de un *cluster* puede brindar un acceso superior o de menor costo a insumos especializados, tales como componentes, maquinaria, servicios a empresas y personal, en comparación con la integración vertical, las alianzas formales con

entidades externas o la “importación” de insumos de lugares distantes. El *cluster* puede ser un medio inherentemente más eficaz de reunir insumos, siempre que se disponga de proveedores locales competitivos. Si no se cuenta con ellos, puede que sea necesario abastecerse fuera del *cluster*, aunque éste no sea el resultado ideal.

El acceso a insumos suministrados por integrantes del cluster puede implicar menores costos de transacciones que si se obtienen de fuentes distantes. Abastecerse dentro del cluster minimiza los costos de inventarios y elimina el costo y las demoras de la importación. Frena el comportamiento oportunista de los proveedores que cobran precios excesivos o no cumplen con los compromisos, debido al efecto adverso que tiene un mal desempeño en la reputación que se tenga entre los demás participantes del cluster.

Abastecerse dentro del cluster facilita la comunicación, reduce el costo de adaptar a la medida y facilita la prestación conjunta de servicios auxiliares o de apoyo, tales como instalación, depuración, capacitación de usuarios, detección y corrección de fallas y reparaciones oportunas. Estos beneficios son especialmente valiosos para aquellos insumos avanzados y especializados que implican tecnología incorporada, información o servicios.

### **3.3.5 Las referidas a los recursos naturales**

Esta teoría explica el desarrollo económico de Canadá a partir de los impulsos provenientes de la exportación de sus distintos recursos naturales – pescado, pieles, minería, madera, papel y trigo – y a las inversiones en actividades relacionadas que ellos activan.

### **3.3.6 Las referidas al sustrato común**

Todas las hipótesis explicativas de formación de complejos productivos tienen en común la noción de que la competitividad de la empresa es potenciada por la competitividad del conjunto de empresas y actividades que conforman el complejo al cual pertenecen. En efecto, esa mayor competitividad deriva de importantes externalidades, economías de aglomeración, derrames tecnológicos e innovaciones que surgen de la intensa y repetida interacción de las empresas y actividades que integran el complejo. Estas empresas y actividades se refuerzan mutuamente; la información fluye casi sin estorbo, los costos de transacción son menores, las nuevas

oportunidades se perciben más tempranamente y las innovaciones se difunden con rapidez a lo largo de la red. La fuerte competencia de precio, calidad y variedad da lugar a nuevos negocios, fortalece la rivalidad entre empresas y contribuye a mantener la diversidad.

### **3.4 Tipos de cooperación empresarial**

El objetivo de este apartado es dar a conocer la importancia estratégica de la cooperación empresarial, mostrar en breve cuáles son los compromisos mínimos que deben cumplir los socios en la cooperación empresarial y presentar los tipos de cooperación empresarial.

#### **3.4.1 La Cooperación Empresarial: Una Decisión Estratégica**

El concepto de estrategia está íntimamente ligado con el de crecimiento empresarial. En general, las decisiones estratégicas buscan que la empresa gane en cuota de mercado año tras año, es decir, su objetivo final es el crecimiento.

El crecimiento puede llevarse a cabo, generalmente, a través de dos vías:

- ✓ Crecimiento interno: la empresa se amplía creando una mayor capacidad productiva, abriéndose a nuevos mercados mediante la instalación de una nueva planta de producción o aumentando la capacidad de una existente.
- ✓ Crecimiento externo: consiste en aumentar el tamaño empresarial apoyándose en la adquisición de otras empresas del sector para así obtener un mayor poder en el mercado.

Sin embargo, el crecimiento externo, también puede conseguirse a través de la cooperación empresarial, es decir, mediante el establecimiento de acuerdos con otras empresas para la realización de una serie de actividades que conduzcan a una mayor presencia en ese o en otro mercado. Por ejemplo, si una empresa desea abrirse a un nuevo mercado exterior, puede llegar a un acuerdo de cooperación con otra existente en ese mercado para que, a través de ella, se distribuyan sus productos.

La cooperación permite a las empresas alcanzar una mayor dimensión operativa y capacidad de acción, sin perder las ventajas características de las PyMes: independencia, flexibilidad, dinamismo y adaptabilidad a los cambios rápidos.

### **3.4.2 Las razones para la Cooperación Empresarial y formación de Encadenamientos Productivos.**

Dentro de las razones que se tienen para incentivar las redes productivas y la cooperación entre empresas podemos destacar:

- ✓ Razones internas: Se refieren, en términos generales, a los intentos de reducir la incertidumbre y las debilidades asociadas a la realización de cualquier operación por parte de las empresas. La reducción de la incertidumbre y las debilidades, se consigue mediante la puesta en común de las capacidades específicas de cada uno de los socios cooperantes, y la consecución de las economías externas. En este caso, la cooperación permite aumentar las fortalezas internas de las empresas, gracias al incremento de los recursos, al hacerlos mas seguros, y al mejorar su utilización.
- ✓ Razones Competitivas: Tiene por objeto el reforzar las oportunidades o posiciones competitivas de las empresas que forman parte de la cooperación.
- ✓ Razones Estratégicas: Cuya finalidad es facilitar o aportar nuevas posiciones estratégicas a los integrantes de las distintas redes productivas.



**Tabla 20: Razones para la formación de acuerdos de Cooperación**

Razones Internas	Razones Competitivas	Razones Estratégicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartir riesgos de costos.</li> <li>• Compartir economías de escala, compartiendo recursos físicos y tecnológicos.</li> <li>• Compartir líneas de producción.</li> <li>• Compartir canales de distribución.</li> <li>• Compartir personal directo y especializado.</li> <li>• Compartir medios y servicios de abastecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión de negocios ya iniciados.</li> <li>• Racionalizar y dimensionar industrias maduras.</li> <li>• Adelantarse a cubrir la demanda.</li> <li>• Integración de procesos con sinergia.</li> <li>• Ganar una posición de mercado.</li> <li>• Evitar guerra de precios: Repartirse el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación y explotación de nuevos negocios.</li> <li>• Transferencia de tecnología.</li> <li>• Diversificación de productos (cooperación horizontal).</li> <li>• Integración vertical y horizontal de procesos.</li> <li>• Penetración de nuevos mercados.</li> <li>• Aprendizaje e incremento de experiencias.</li> <li>• Innovación e investigación y desarrollo.</li> <li>• Racionalización por desinversión y fraccionamiento de unidades operativas.</li> </ul>

### 3.4.3 Ventajas e Inconvenientes de la Cooperación

En general, podemos señalar que las empresas que enfrenten un proceso de cooperación, adquieren las siguientes ventajas:

- ✓ Incrementan sus capacidades y sus competencias, sin necesidad de incorporar y desarrollar nuevos recursos y habilidades;
- ✓ Ganan tiempo respecto a los competidores; y
- ✓ Preservan su flexibilidad, tan necesaria para la adaptación al entorno cambiante en que, generalmente, se insertan sus actividades.

Igualmente, y como toda decisión empresarial, la Cooperación tiene una serie de inconvenientes, de entre los que se pueden citar:

- ✓ La reducción de la autonomía estratégica de las empresas asociadas, que deben aceptar, a cambio de las ventajas buscadas, un reparto del orden y del control, al menos en relación con la actividad objeto de Cooperación.
- ✓ Este último aspecto, ocasiona a menudo reticencias por parte de los empresarios y/o directivos.
- ✓ La necesidad de armonizar y coordinar las decisiones y acciones de dos o más organizaciones independientes, y a menudo con estructuras, sistemas y cultura diferente, puede desembocar en conflictos entre las empresas asociadas o en un posible bloqueo de la actividad objeto de la Cooperación, que implicaría un empeoramiento en el desarrollo de la actividad global de cada socio.
- ✓ La Cooperación puede disipar las ventajas estratégicas de una empresa mediante el aprendizaje de su tecnología por terceras partes, creando un nuevo competidor o fortaleciendo a un competidor existente, al compartir tecnología y conocimientos con los socios.

### **3.5 Primera Parte**

#### **3.5.1 Las relaciones productivas mediadas por relaciones “puras” de mercado.**

Las relaciones puras de mercado son aquellas que presentan como rasgos explícitos o implícitos la existencia de empresas autónomas e independientes, vinculadas entre sí únicamente por transacciones de mercado. Entre los rasgos que definen dichas relaciones se pueden resaltar los siguientes:

- ✓ La producción en las estructuras económicas estudiadas presupone una nítida distinción entre la esfera de la circulación de productos (el “mercado”) y la esfera de su producción (las “empresas”). Es decir que el mercado, a través del sistema de precios reemplaza a la coordinación como modo de articulación del sistema como un todo.
- ✓ La producción de la mercancía precede a su venta. Esto significa que el productor no trabaja directamente para un consumidor o empresa particular que le haya encargado un producto determinado, sino que produce una mercancía para el mercado que luego deberá ser puesta en oferta, y por lo tanto, no tiene asegurada su venta de antemano. A tal efecto toma sus decisiones productivas únicamente con arreglo a la comparación de los precios de mercados y de sus funciones de producción.
- ✓ El productor de “mercancías puras” goza de autonomía, es decir, independencia de los intereses de los demás para elegir su actividad

productiva y su nivel de integración vertical (escoge entre comprar productos o producirlos el mismo). Para llevar adelante esa elección, compara las tasas de ganancia de las distintas ramas, y se ubica en la que resulte más rentable. Y con el mismo criterio de maximización encontrará su óptimo en cuanto al nivel de integración vertical.

Esto supone la inexistencia de vínculos prolongados entre los distintos agentes que producen mercancías. Una vez realizada la transacción de mercado, compradores y vendedores se deslindan de todo compromiso recíproco.

- ✓ El resultado de los distintos ajustes del sistema económico garantiza consecuentemente, que la libre movilidad de los capitales redunde en una tendencia a la igualación de las tasas de ganancia.

Podemos concluir, entonces que, el modelo neoclásico básico estudia la articulación del sistema productivo en el marco de un conjunto de empresas que actúan en forma autónoma e independiente, es decir, donde el contacto entre compradores y vendedores es mínimo y no existe planificación. Dicha articulación tiene lugar gracias a un sistema de precios que son establecidos en mercados anónimos y competitivos.

### **3.6 Segunda Parte**

#### **3.6.1 Características de los encadenamientos productivos. Redes de apoyo y alianzas estratégicas.**

En la actualidad las empresas se encuentran insertas dentro de un sistema abierto, el cual se ve fuertemente influenciado por los cambios que ocurren en el entorno político, económico, cultural, y cada uno de ellos se encuentra interrelacionado entre sí, lo que implica encontrarse conectado a múltiples redes de interacción, donde la competitividades se construyen conjuntamente, lo que hace ver a los proveedores y clientes como parte de un todo esencial de cooperación y apoyo para un buen desarrollo empresarial, es decir, verlos como socios técnicos para una misión en conjunto, con los cuales deben interactuar para beneficio mutuo.

Las redes de empresas corresponden a asociaciones de empresas organizadas con el objeto de desarrollar un aprendizaje empresarial colectivo y potenciar las

externalidades que puedan promover su acción grupal, tanto en la difusión de la información, como el acceso de nuevas tecnologías de procesos y de gestión, a la comercialización, a la capacitación, al financiamiento.

El construir redes tiene como propósito evitar conductas oportunistas y eliminar las formas de competencias destructivas, estimulando la búsqueda de acuerdos, compromisos y complementación. Esto es fundamental para poder mantenerse flexible ante cambios que puedan ocurrir en el mercado.

### **3.6.2 Revisión de supuestos**

La existencia de incertidumbre o de información imperfecta plantea respuestas por parte de las empresas que estarán vinculadas a actitudes frente al riesgo y al grado de asimetría en el acceso a la información. Aquellas con aversión al riesgo, elegirán reducirlo al mínimo si se les ofrece la oportunidad de establecer relaciones contractuales que mejoren las condiciones de certidumbre.

Los costos de transacción, que se derivan de la realización de los intercambios deseados (negociación y verificación del cumplimiento de los contratos) producen consecuencias importantes en el alcance del comercio y el grado de especialización de la producción. Pueden determinar una menor frecuencia de los intercambios, que explique la necesidad por parte de las empresas de mantener mayores inventarios de las empresas proveedoras, es decir, que al no poder prever las contingencias, puede dar lugar a comportamientos de racionalidad y/o a que las empresas abandonen soluciones autárquicas a favor de establecer acuerdos específicos con otras empresas.

La existencia de fallas de coordinación, plantea que la eficiencia de la producción depende de la capacidad de las empresas de coordinar las actividades especializadas y complementarias entre sí. En particular la presencia de externalidades pecuniarias en contextos de información imperfecta o mercados incompletos, puede dar lugar a la necesidad de coordinación en los esfuerzos de instalación de industrias complementarias.

### **3.6.3 Tipos de encadenamiento.**

La mayoría de las empresas tiene algún tipo de interacción con otras empresas sean éstas más pequeñas, iguales o más grandes, en este apartado se analizan los distintos

tipos de encadenamientos. Para distinguir estos distintos tipos de articulaciones se revisan las fallas de mercado, que dan lugar a la adopción de las relaciones directas entre cliente, proveedores ( Ver tabla 21).

Dicha clasificación ( que se considera una primera aproximación), es realizada sin ignorar que, en la práctica, los encadenamientos suelen presentarse como una combinación de casos. Se orienta a analizar las especificaciones que presentan cada uno de los subsistemas presentados y la capacidad de cada tipo de vínculo extramercantil para mejorar la eficiencia global de la cadena.

**Tabla 21: Estilización de los encadenamientos productivos.**

<b>Falla relativa a:</b>	<b>Encadenamiento orientado a :</b>	<b>Tipo de relación establecida:</b>
Información	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de costos de inventario.</li> <li>• Aprovechamiento de insumos.</li> <li>• Conocimiento de mercados externos.</li> <li>• Conocimiento de las necesidades de los usuarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambio de información entre proveedor y cliente.</li> <li>• Contratos de largo plazo.</li> <li>• Relaciones de confianza.</li> <li>• Intercambio de conocimientos técnicos.</li> </ul>
Incertidumbre	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar condiciones de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos de largo plazo.</li> </ul>
Externalidades pecuniarias en contextos de fallas de información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar economías de escala.</li> <li>• Aprovechar ventajas de especialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos de largo plazo.</li> <li>• Relaciones de confianza.</li> <li>• Intercambio de información.</li> </ul>
Barreras de entrada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descomponer capital de las actividades menos rentables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subcontratación</li> </ul>
Externalidades tecnológicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar la provisión de insumos específicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos de largo plazo.</li> </ul>

Es necesario destacar, que alguno de estos encadenamientos pueden ser liderados por un agente particular, mientras que otros no necesariamente presuponen liderazgos o asimetrías.(por ejemplo: el caso de los distritos industriales en los que el objeto es internalizar economías externas derivadas de la localización geográfica).

### 3.6.3.1 Fallas de información.

Cuando existen fallas de información, las empresas pueden mejorar sus niveles de eficiencia a través del desarrollo de relaciones económicas con otras empresas, lo cual les arrojaría determinados beneficios que el autor analiza:

- a) Reducción de costos de inventario. En este caso la mejora en la eficiencia se logra a través de la reducción, por parte de alguno de los empresarios de la cadena, de tiempos muertos, aumentando la velocidad de rotación del capital por producto vendido.
- b) Asegurar provisión de insumos en tiempo y forma: Las fallas de información pueden dar lugar a problemas relacionados con la provisión de insumos en tiempo y forma. Dado que los productos no siempre están bien especificados, ni presentan el grado de homogeneidad supuesto en el modelo neoclásico básico, los compradores pueden verse inducidos a entablar relaciones extra de mercado para garantizarse una provisión adecuada en calidad y tiempo. Esto les permitirá disminuir la probabilidad de no disponer de los insumos necesarios según el momento y las especificaciones requeridas.
- c) Conocimiento de mercados externos: Otra falla de mercado asociado a problemas de información, es la dificultad que presentan empresas locales para conseguir información, acerca de las necesidades y condiciones de mercados externos. En estos casos, no se cumple el supuesto básico de la información igualmente disponible para todos los agentes económicos, lo cual llevaría a empresas locales a asociarse con trading companies extranjeras, con el objeto de lograr mejoras en la capacitación de información relevante. La empresa con deficiencias informativas estaría en este caso recurriendo a otra empresa poseedora de un activo escaso (la información).

Según las características específicas de la falla de información, se establecerá un tipo concreto de relación extra mercantil entre ambas partes<sup>21</sup>.

- d) Conocimiento de las necesidades de los usuarios: Para las empresas innovadoras que buscan el desarrollo de nuevos productos, puede ser vital la relación con los usuarios, por lo que pueden llegar a establecer acuerdos de cooperación con los mismos. Los usuarios juegan un rol clave en sectores como el de los instrumentos científicos, donde no sólo pueden percibir la necesidad de un nuevo instrumento,

---

<sup>21</sup> Sólo en el caso de que exista un mercado para dicha información la empresa con objetivo exportador no tendrá necesidad de recurrir a una relación extramercantil.

sino que también, pueden llegar a inventarlo y diseñarlo, dejando para la empresa la realización del trabajo de ingeniería para mejorar su fabricación.

En general la interacción entre proveedores y usuarios puede ser importante cuando se trata de productos complejos que requieren cambios frecuentes en su diseño. En cambio, puede ser baja cuando se trata de bienes de baja complejidad técnica, ya que en estos casos el mercado puede bastar para proporcionar la información requerida (Corona y Henríquez, 2000).

### **3.6.3.2 Incertidumbre.**

Partiendo de la existencia de una aversión al riesgo, los sujetos económicos pueden verse inducidos a entablar relaciones económicas directas para reducir la incertidumbre<sup>22</sup>.

Un modo de reducir la incertidumbre es recurrir a relaciones contractuales en las cuales se utiliza algún criterio para reducir riesgos.

### **3.6.3.3 Externalidades Pecuniarias.**

Las Externalidades Pecuniarias pueden dar lugar a la necesidad de coordinación de los esfuerzos de instalación de industrias complementarias cuando estamos en presencia de información imperfecta o de mercados incompletos. Esta coordinación puede mejorar la eficiencia cuando las externalidades pecuniarias están asociadas a cuestiones de escala (escala mínima, economías de escala o indivisibilidad) ó ventajas de especialización.

a) Escala mínima, economías de escala e indivisibilidades las externalidades pecuniarias ligadas a escalas mínimas, economías de escala o indivisibilidades pueden requerir la coordinación en los esfuerzos de instalación de industrias finales, debido a la presencia de economías de escala en la producción de bienes intermedios, es decir, que su neutralización puede contribuir a crear un mercado donde de otra manera no existiría.

---

<sup>22</sup> La diferencia entre este punto y el de fallas por información, radica en que la incertidumbre no está asociada al desconocimiento, por parte de los individuos, de información que otros disponen, sino a la necesidad de efectuar estimaciones sobre hechos que aún no se han producido.

Alternativamente podría plantearse la situación de una empresa que se enfrenta a la posibilidad de utilizar dos insumos perfectamente sustitutos, ambos disponibles en el mercado al mismo precio, pero uno sujeto a economías de escala mientras que el otro no. En este caso, la empresa demandante de insumos no estaría recibiendo las señales correctas de precios, puesto que al observar solamente el precio de mercado, no puede caer en la cuenta de que si demanda el insumo sujeto a economías de escala en lugar del otro, su precio terminaría siendo inferior. Es decir que, si las decisiones de producción se efectuaran conjuntamente, se alcanzaría una posición más eficiente.

b) Especialización: Este punto plantea la posibilidad de que determinadas fallas de coordinación o información generen señales de mercado erróneas que impidan que una empresa alcance un nivel mayor de especialización dentro de la cadena productiva. Esto puede tener lugar cuando las empresas no realizan sus decisiones de producción en forma conjunta, o no se complementan técnicamente con otros agentes productivos. Este punto se corresponde con las economías externas de Marshall (1961), quien había encontrado en los "distritos industriales" ganancias ligadas a las ventajas de una mayor especialización de las firmas, mediante la profundización de la división social del trabajo y la introducción de maquinaria especializada:

"Y actividades complementarias crecen en el distrito, proveyéndolo con implementos y materiales, organizando su tráfico, y en varias maneras conduciendo a la economía de sus recursos. Al dedicarse las industrias complementarias [de un distrito] cada una a una pequeña rama del proceso de producción, y trabajando para una gran cantidad de sus vecinos, son capaces de mantener en constante uso maquinaria de la más alta especialización, y de hacerle compensar sus costos, aunque estos sean altos, y su tasa de depreciación muy rápida". (Marshall, 1961).

Es decir, que una reasignación coordinada de las labores, permite que las empresas se especialicen en partes distintas de la cadena productiva y que cada firma gane en eficiencia, sin que ello implique perder mercado para las empresas involucradas.

#### **3.6.3.4 Barreras de entrada.**

La existencia de activos específicos produce barreras a la entrada que generan un poder de mercado, y, por ende, una diferencia en las tasas de beneficio a favor de las empresas que gozan de acceso a los mismos. Ahora bien, es relevante preguntarnos,



en el contexto del presente proceso de globalización, dónde se van ubicando crecientemente las barreras a la entrada.

La producción incluye un amplio rango de actividades generadoras de valor agregado, entre las que se encuentra la transformación física de insumos y la provisión de servicios. Pero la cadena productiva en su conjunto incluye además a las actividades de diseño y de comercialización, siguiendo la secuencia:

Diseño                      Producción                      Comercialización

En la medida en que ciertos países en desarrollo con niveles salariales bajos (como China) han aumentado su participación en las actividades industriales, mayores han sido las presiones competitivas en la esfera productiva. Concomitantemente, las rentas económicas se han ido concentrando crecientemente fuera del proceso de producción de bienes estandarizados, a favor ya sea del diseño de productos diferenciados, de las cadenas de comercialización o de la posesión de marcas de alcance mundial. Más aún, se observa que en forma creciente la falta de acceso a nuevos diseños, información adecuada sobre mercados externos, canales y agentes efectivos de comercialización, puede determinar la imposibilidad de competir en determinados mercados.

Esta lógica les deja dos opciones: a) adquirir en el mercado el resto de las labores productivas para la terminación del producto y b) tercerizar dichas labores productivas.

En el caso que el activo específico sea la capacidad para producir diseños, la única relación que la empresa puede entablar para garantizar la terminación del producto descomprometiendo capital es la tercerización, puesto que debe hacer encargar explícitamente a otra empresa la producción de un diseño en particular. En este caso, la producción adquiere el carácter de coordinación planificada. Se trata de subsistemas donde grandes empresas centran su actividad productiva únicamente en sectores puntuales y acotados de la cadena a los efectos de reasignar la utilización del capital hacia las actividades más rentables. Estas empresas pueden tratarse de un gran retailer (en el caso de las cadenas lideradas por compradores) ó de un productor con acceso a algún recurso estratégico (en el caso de las cadenas lideradas por productores).

Es decir que la combinación, por un lado, de empresas con acceso a nuevos diseños y redes de comercialización (estadounidenses, europeas y japonesas) y, por el otro, de bajos salarios y capital potencial en economías nacionales (principalmente asiáticas) dio lugar a la creación de subsistemas fundados en la tercerización de las labores particulares de producción material. Esto presupone vínculos del tipo de: transferencia de información, contratos de especificación, transferencia de técnicas productivas y capacitación de subcontratistas. El resultado es una estructura de producción en la cual las dos caras de la moneda presentan diferencias significativas en la cuantía de su tasa de ganancia, aunque el arreglo sea conveniente para ambas partes: para la empresa líder, porque desafecta su capital de actividades poco rentables, y, para las empresas subcontratistas, porque es una alternativa más rentable que la que les ofrece la producción en autonomía.

Con el avance tecnológico se va ampliando el espectro de actividades consideradas “estandarizadas”. Por ejemplo, en el caso del sector software, se están difundiendo las relaciones de “factory” que tienen lugar cuando una empresa tecnológica innovadora subcontrata actividades intensivas en trabajo calificado, como programación, desarrollo de base de datos, etc., en países que ofrecen menores retribuciones salariales, como la India o Irlanda .

Es decir que, para definir su nivel de integración vertical, las empresas deben tomar decisiones con vistas a determinar cuáles actividades serán producidas internamente, cuáles serán adquiridas por relaciones "puras" de mercado y cuáles serán subcontratadas. Para ello siguen un criterio de costo-beneficio que incluye no solo los costos de transacción<sup>23</sup> sino también aquellos derivados del compromiso de capital en actividades con menor tasa de ganancia. Concomitantemente deberán plantearse dónde localizarán la producción que se hará internamente y a quién (o en dónde) se encargará la producción a subcontratar.

### **3.6.3.5 Externalidades tecnológicas/ Requerimientos tecnológicos de sectores innovadores.**

El motivo que impulsa a las empresas innovadoras a encadenarse sería, en este caso, la necesidad de asegurarse la oferta de insumos especializados.

---

<sup>23</sup> Estos costos pueden ser altos para empresas de diseño como las del sector textil, que intentan contratar la actividad manufacturera en otros países a través de las relaciones “puras” de mercado, ya que difícilmente encuentran en mercados desconocidos los productos específicos que su diseño requiere.

### **3.7 Tercera Parte**

#### **3.7.1 Reorganización de las Cadenas Productivas en Chile, factores económicos e institucionales.**

La reestructuración de la economía chilena incluye una reorganización de las cadenas de producción y de comercialización. Influyen factores del entorno institucional (legislación laboral y tributarias, impuestos, instituciones de política industrial, etc.), pero la transformación institucional más importante fue sin duda el modo de apertura comercial, que produjo una serie de cambios profundos en la estructura productiva.

#### **3.7.2 Factores Institucionales.**

Hay ciertos factores institucionales que influyen en la forma de vinculación entre empresas en la economía. Hasta 1974, en Chile existía un Impuesto a la Compraventa que se aplicaba al volumen total de las ventas de una empresa y que desincentivaba la externalización de servicios y etapas productivas. Con la abolición y la introducción del Impuesto al Valor Agregado (IVA)<sup>24</sup>, ello cambio radicalmente: como el IVA se aplica solamente al valor agregado y no a las ventas totales, desaparece el mencionado desincentivo

#### **3.7.3 Apertura comercial y dinámica económica.**

Dentro de la reestructuración de la economía chilena, los procesos específicamente vinculados con los encadenamientos productivos son los siguientes:

1. Desarticulación de las industrias tradicionales. La abrupta apertura comercial y las recesiones, de fines de los años 70 y principio de los 80, causaron la quiebra de muchas empresas y la discontinuación de la producción nacional de un gran número de productos. Posteriormente, la producción nacional de algunos de ellos se retomó, pero la pérdida de conocimientos y de tecnología fue considerable, lo que provocó la desaparición de calificaciones necesarias a la actual fase de reestructuración económica.
2. Disminución de la integración vertical: La apertura comercial permitió la importación, a precios mas bajos, de insumos que antes provenían de la producción

---

<sup>24</sup> Decreto Ley N° 825, vigente a partir del 31/12/1974

nacional. Muchos bienes intermedios, algunos de considerable complejidad tecnológica, se dejaron de producir.

3. Auge de las cadenas productivas basadas en recursos naturales: Las ramas industriales más vinculadas al procesamiento de recursos naturales tuvieron una expansión rápida orientada a los emergentes mercados de exportación, dando lugar a una "especialización internacional regresiva" (Ominami, 1988). Existen dos tipos de cadenas exportadoras basadas en recursos naturales: los commodities industriales (por ejemplo cobre, celulosa o harina de pescado) y los demás productos industriales (papel, muebles y madera, jugos). En algunos casos, las plantas industriales ocupan el eje central de la cadena, como ocurre con la celulosa ésta utiliza tecnologías de frontera y son propiedades de grupos económicos que también dominan las plantaciones forestales. En otros casos las plantas son un eslabón más de la cadena cuyo eje reside en las empresas de exportación (agroindustria) o en quienes controlan la extracción de recursos. (flota pesquera). El surgimiento de las ramas industriales basadas en recursos naturales cambió la configuración espacial de la industria chilena tradicional, ya que muchos de sus establecimientos se encuentran fuera de las grandes ciudades.

4. Aumento de las actividades de servicios y de las capacidades comerciales: Las áreas que más se modernizaron son las vinculadas a la exportación y la importación (así como en general las compraventas), a los servicios financieros y a la publicidad. Se fortalecieron los departamentos vinculados a estas actividades dentro de la empresa productiva, pero sobre todo emergieron empresas especializadas que prestan servicios a las productoras. Los servicios subcontractados van desde comerciales y financieros hasta los de informática, casino, aseo o seguridad.

5. Desplazamiento del poder comercial en las cadenas desde la producción hacia la comercialización en las ramas de productos de consumo final: Antes de la apertura comercial, las grandes empresas productoras habían tenido el mayor poder de negociación, ya que por el alto nivel de aranceles, sus productos eran difícilmente reemplazables. En cambio, hoy en día las empresas de comercialización pueden optar libremente por un producto nacional o importado. Como consecuencia, tienen el poder para determinar las condiciones comerciales (precios, plazos de pago). El ejemplo más evidente es el de las multitiendas, que además de la comercialización, dominan una parte considerable del crédito de consumo. Sin embargo, no existen estudios precisos sobre los vínculos entre las multitiendas y los productores.

### **3.7.4 Experiencias Chile de encadenamiento productivos en distintos sectores económicos.**

En esta sección se presentan antecedentes más específicos sobre las experiencias de distintos sectores en la economía chilena. Más allá de las estrategias competitivas de las empresas involucradas, los tipos de encadenamientos dependen de las características de cada sector en cuanto a su intensidad de capital y al tipo de proceso productivo (proceso continuo, semi continuo o discontinuado).

#### **3.7.4.1 El sector Agro exportador.**

La exportación de fruta chilena experimentó un explosivo avance desde los años ochenta. A lo largo de la cadena se establecieron las empresas exportadoras, como el eslabón central, ya que ellas están coordinando una serie de operaciones desde la producción hasta el transporte. Las exportadoras pueden ser propietarios del equipamiento necesario (plantas de embalaje, material de transporte, bodegas) o limitarse a la función de coordinación de actividades subcontratadas.

En la mayoría de los casos, las empresas exportadoras compran las frutas de los productores y juegan un papel decisivo para los establecimientos pequeños y medianos que participan en la cadena (cooperación técnica, abastecimiento con semillas y productos químicos y anticipos en dinero), quienes logran así niveles de productividad que no alcanzarían por sí solos. Por otro lado, el grado de dependencia que tiene el productor del exportador es muy alto, ya que no maneja suficiente información sobre precio, ventas, cantidades o destino final de su producción. El fundamental conflicto de interés entre ambos no era tan visible durante el auge, que aseguraba utilidades suficientes para todos, pero se agudizó cuando las utilidades de la cadena en su conjunto disminuyeron.

Varias fases de la producción de frutas son intensivas en mano de obra (Cosecha, embalaje). El auge del sector dio lugar a un nuevo grupo de trabajadores contratados solamente durante algunos meses del año: los temporeros. Este trabajo en el sector frutícola tiene aspectos positivos y negativos. Los positivos consisten en la creación de una nueva fuente de ingresos para la población rural; los sueldos no son muy altos, pero pueden competir con los sueldos urbanos y, en promedio, resultan levemente superiores a los trabajadores permanentes en las mismas empresas frutícolas. Algunos aspectos negativos radican en las deficientes condiciones de

trabajo, en el frecuente contacto incontrolado con productos químicos altamente tóxicos, y en la inestabilidad laboral.

A principios de la década del ochenta aparecieron los contratistas de la fruta, debido a la influencia de la mano de obra en algunas regiones. En su forma más primitiva, se trata de "enganchadores" que reclutan trabajadores de distintas regiones y se limitan a ganar una comisión o tasa fijada por cada "enganchado". En el otro extremo están las empresas contratistas más formalizadas que establecen convenios con las empresas a las cuales les prestan servicios. En general la modalidad de contratistas se puede describir como subcontratación de mano de obra más que de servicios, salvo en los casos límites en que la empresa contratista asume una responsabilidad sustantiva por el desarrollo de la faena y proporciona su propia infraestructura y personal de supervisión.

#### **3.7.4.2 El sector forestal y de la madera**

Existe un alto nivel de integración entre la producción de los recursos forestal y la de celulosa, con una fuerte concentración en estos puntos de la cadena. En cambio, la integración entre la producción de celulosa y la de papel es mucho menos importante.

En la fase del proceso silvícola, la subcontratación es un fenómeno generalizado; según un estudio sobre la cadena productiva forestal, "todas las faenas pueden ser subcontratadas y supervisadas por profesionales y técnicos bajo gestión directa" (Rojas, 1995:156). En general, las actividades son realizadas por la empresa matriz mientras se estudian los procesos (cálculos de tiempo y movimientos), y se subcontratan una vez estandarizadas y controladas.

En el sector aserrío, se subcontratan las faenas de acopio y transporte, pero no el proceso productivamente propiamente tal, lo que se debe a que funcionan como proceso casi continuo. En la producción de celulosa, proceso continuo que corresponde únicamente a empresas grandes, las cuales forman parte de grupos económicos y trabajan con tecnología de punta, no se subcontratan actividades relacionadas directamente con la producción.

Pero el rubro de papel y de muebles existen muchas empresas medianas y pequeñas cuyo nivel tecnológico es inferior al de las grandes empresas. Numerosas empresas de muebles están fuertemente integradas verticalmente, tienen sus propias plantas

de aserrio y tratamiento, y se realizan el mantenimiento con personal propio no suficientemente especializado.

Respecto a las relaciones horizontales entre empresas, un análisis de la industria maderera, destaca la creciente importancia de canales de comercialización conjuntos entre medianas empresas, mientras persiste "la ausencia de redes en el área de la tecnología". Un avance mas pronunciado hacia la exportación de productos de mayor elaboración y valor agregado, dependería no solamente de las capacidades productivas, sino también y sobre todo, de un aumento en capacidades productivas, como también, de un aumento en capacidad de marketing y relaciones con los clientes, los intentos de comercialización conjunta son un primer paso en esa dirección.

#### **3.7.4.3 El sector minero**

El sector minero sigue siendo un sector estratégico en Chile, y a pesar del proceso de diversificación de exportaciones, contribuye todavía con cerca del 50 % del total de las mismas. Hasta hace aproximadamente veinte años, las empresas mineras funcionaban de manera integrada y autosuficiente. Desde entonces empezó un proceso de subcontratación de actividades que se aceleró durante los últimos años.

En comparación con otros sectores, la subcontratación en la minería se caracteriza por el alto nivel tecnológico de las empresas contratistas. En algunas modalidades de contratación, las contratistas asumen responsabilidades muy amplias en cuanto a la compra de insumos y a la coordinación de tareas. En varios casos, por ejemplo en el área de servicios de ingeniería, lograron desarrollarse de tal forma que pueden participar exitosamente en licitaciones en el extranjero, independientemente de la empresa mandante en Chile. También se destacan las maestranzas que proveen estructuras metálicas y calderería pesada a la minería del cobre.

La subcontratación en la minería es un buen ejemplo de subcontratación interna, ya que los trabajadores en los distintos eslabones de la cadena suelen trabajar en una misma faena, pero para distintos empleadores.

#### 3.7.4.4 La industria del calzado.

Este sector creció bajo las políticas orientadas a la sustitución de importaciones de calzado. A partir de 1979, las importaciones de calzado aumentaron significativamente, causando una baja en la producción nacional y la quiebra de muchas empresas. A partir de 1982 se introdujeron algunas medidas compensatorias (sobretasa arancelaria), que junto al crecimiento de la economía de los años posteriores, favorecieron el sector:

Las exportaciones de calzado, aunque poco significativas en comparación con los otros sectores, contribuyeron a la recuperación entre 1986 y 1991. La primera etapa corresponde a una "exportación pasiva": comercializadoras internacionales motivaron a varias empresas manufactureras nacionales a exportar a través de ellas. La segunda fase, a partir de 1989, corresponde a una estrategia más activa que consiste en la búsqueda de nuevos mercados en forma directa, rompiendo con la dependencia de los talleres (comercializadoras); las empresas exportan su propia marca con colaboración con un socio local en cada país o bien producen marcas internacionales (Beriestain e Ibáñez, 1995).

El sector es un buen ejemplo de la fragmentación de proceso productivo como estrategia para externalizar costos y mantener la competitividad ante una competencia cada vez más dura. Por las características del proceso productivo, es factible externalizar físicamente los procesos subcontratados. Se observan tres niveles (empresas, taller, trabajo a domicilio), con un creciente grado de informalidad, aunque en un mismo proceso productivo se integran a veces actividades formales e informales. Existen cadenas en las cuales las empresas más grandes y formales encomiendan parte de la producción a pequeños talleres, con vigencia relativa de las leyes laborales del trabajo más intensivo en mano de obra que se realiza a domicilio sin fiscalización alguna. La empresa se desvincula de todos los riesgos de la producción en los niveles inferiores de la cadena y no pagan los tiempos muertos debido a la fabricación de un nuevo modelo o desperfecto de la máquina. Los talleres carecen de coordinación entre ellos para aumentar su poder de negociación frente a las empresas. Otras empresas funcionan entre talleres y trabajo a domicilio, sin intervención de empresas más grandes, salvo para la compra de partidas completas de calzado.



### 3.7.4.5 El sector textil y de confección.

La industria textil y de confección fue una de las más afectadas por las recesiones. Al contrario de otras ramas, las empresas textiles que no quebraron elevaron su grado de integración y el mix de productos durante la fase de recuperación entre 1983 y 1988.

En las empresas de confección, el porcentaje de insumos importados ha ido aumentando sustantivamente desde el inicio de la apertura comercial, y la reciente competencia de las importaciones contribuyó a la fragmentación productiva como método de externalización de costos hacia pequeños talleres y trabajo a domicilio. Como en el caso de la industria del calzado, se trata de una externalización física de los procesos subcontratados.

No existen estimaciones precisas, pero hay buenos argumentos para suponer que el trabajo a domicilio, en el rubro, se ha incrementado en el contexto de esa fragmentación. Incluso, algunas empresas, que quebraron pagaron las indemnizaciones con maquinaria usada, fomentando de esta manera el trabajo a domicilio.

Sin embargo, en ciertos casos puntuales, se redujo la subcontratación, como lo demuestra el ejemplo de los pequeños productores de tejido de punto en la comuna de La Ligua: "La mayoría de los empresarios informó que había adoptado innovaciones en la organización precisamente para evitar la subcontratación, pues en su opinión los subcontratistas eran poco serios y producían artículos de baja calidad" (Dini y Guerguil, 1993).

En la confección existen varios tipos de cadenas productivas entre empresa matriz, taller y trabajo a domicilio. En algunos casos interviene un intermediario, sin función productiva, que encarga la tarea pedida por la empresa matriz a talleres o trabajadores a domicilio. Otra variante es la de pequeñas empresas especializadas en las fases anteriores a la confección (compra de insumos, diseño, corte) y la comercialización, mientras que la confección se externaliza hacia talleres productivos que incluso pueden ser más grandes que la empresa).

El sector textil y de confección es un buen ejemplo del desplazamiento del poder económico de las grandes empresas textiles hacia el sector de las multitiendas que

compran producto nacional, mandan a hacer prendas en talleres que pueden o no ser propiedad de la multitienda.

#### **3.7.4.6 El sector metalmecánico.**

Muchas empresas, por ejemplo de línea blanca, se concentra en la fase de armado o ensamblaje: otras partes del proceso se subcontratan. En algunos casos, las empresas subcontratadas tienen vínculos estrechos con la matriz porque nacieron como resultado del achicamiento de esta última. Sin embargo, la mayoría de los insumos más intensivos en tecnología se importa desde otros países (Merino y Weinstein, 1986; Díaz, 1992; Vega y Katz, 1995).

#### **3.7.4.7 Los servicios y el comercio**

En el sector financiero, la automatización de la gestión trajo consigo la creación de un departamento especializado a cargo de las tareas de computación en algunas empresas consultoras o de servicios. Díaz (1994), al estudiar el área de procesamiento de datos, describe las dos modalidades más comunes de relación contractual: la empresa consultora trabaja con su personal en la empresa cliente, la cual proporciona el software computacional; o la empresa que subcontrata servicios entrega a la consultora la información primaria en algún tipo de documento, y recibe los resultados. El primer caso se acerca más a la subcontratación de trabajo, mientras el segundo a la subcontratación de servicios.

Tanto en el sector financiero como en otros sectores de servicios y de comercio, se conocen antecedentes sobre personal subcontratado que trabaja en el mismo lugar que los de la planta, bajo la supervisión directa del personal de la empresa matriz: digitadores, cajeros de banco, asistentes telefónicas en las empresas de telecomunicaciones, vendedores, rondines (Tapia, 1996; Mercurio, 1996; Dirección del trabajo, 1990 y 1993).

Tabla 22: Cuadro Resumen

Sector	Tipos predominantes de encadenamientos	Tipos predominantes de subcontratación
Agroexportador	Subcontratación de bienes y servicios a lo largo de la cadena; subcontratación del trabajo en el caso de los contratistas	Subcontratistas de capacidad primaria y especializados dependientes
Forestal y madera	Subcontratistas de bienes y de servicios a lo largo de la cadena, salvo en las fases del proceso continuo y en el caso de las empresas de muebles altamente integradas verticalmente; subcontratación del trabajo en el caso de los contratistas	Subcontratistas de capacidad primaria y especializados dependientes
Minero	Subcontratación de servicios	Subcontratistas especializados dependientes y especializados autónomos por ejemplo servicios de ingeniería)
Calzados	Subcontratación de servicios	Subcontratistas de capacidad primaria
Textil y confección	Subcontratación de servicios, externalización Física	Subcontratistas de capacidad primaria
Metalmecánica	Subcontratación de servicios, externalización física	Subcontratistas especializados dependiente; algunos casos de subcontratistas especializados autónomos (por ejemplo la minería)
Servicios y comercio	Subcontratación interna de mano de obra frecuente; subcontratación externa y de servicios	Subcontratación de capacidad primaria y especializados dependiente; pocos casos de subcontratistas especializados autónomos

### **3.8 Experiencias Internacionales en Cooperación**

#### **3.8.1 Italia**

En los 70's, los economistas observaron como una determinada región de Italia crecía asombrosamente mientras las tradicionales regiones industriales entraban en crisis. Esta región basó su desarrollo industrial a partir de la asociación de Pymes en determinados territorios en condiciones dinámicas de proximidad, especialización, identidad cultural, cooperación interempresarial y competencia basada en la innovación, de clara iniciativa privada pero con el apoyo del gobierno local.

Los distritos industriales italianos fueron una forma de respuesta de las Pymes a sus limitaciones y dificultades; mediante el agrupamiento han logrado consolidar ventajas competitivas de cara a la demanda del mercado antes que a la oferta.

El respaldo a las iniciativas privadas por parte de los gobiernos locales y regionales ha sido determinante en el apoyo y fortalecimiento de la infraestructura de soporte tanto física como en servicios de consultoría y centros de servicios para PyMes.

#### **3.8.2 Dinamarca**

Dinamarca identificó que una de las principales dificultades para el desarrollo de los programas de cooperación y redes empresariales, es la cultura empresarial en los empresarios a la cooperación y a la colaboración. Uno de los puntos centrales de su estrategia fue entonces, ayudar a hacer a las redes parte de la cultura industrial del país; esta idea ha sido difundida ampliamente, al punto que el trabajo en redes empresariales ha llegado a ser considerado como uno de los nuevos desafíos empresariales. Así mismo, los empresarios han expresado que este tipo de prácticas ha aumentado su capacidad para competir. La experiencia de Dinamarca en el trabajo en redes empresariales ha sido aprovechada por regiones de países como España, Francia, Reino Unido, Canadá, Estados Unidos y Australia entre otros.

#### **3.8.3 España**

La cooperación empresarial entre pequeñas y medianas empresas lleva más de 20 años en el País Vasco o Euzkadi.

El estado ha conformado una telaraña de pequeñas y medianas empresas que se dedican a desarrollar bienes y servicios para proveer a grandes empresas locales o extranjeras. Además la política orientada al sector incluye la creación de programas gubernamentales abocados a respaldar económica y políticamente a las PyMes que quieren exportar en sectores característicos como maquinarias y herramientas, papel, artes gráficas y la industria del automóvil.

Esta modalidad apunta a considerar todo el tejido del país como una planta, una empresa. Esto les permite también a las PyMes encarar juntas dificultades para acceder al mercado internacional, estableciendo políticas conjuntas de costos, marketing, nuevas formas de administración de producción, organización laboral, medio ambiente e incluso políticas sociales.

Las PyMes vascas también disponen de una estructura integrada por 15 centros tecnológicos que se dedican particularmente a la investigación y desarrollo.

#### **3.8.4 Brasil.**

Una de las características comunes en los clusters exitosos alrededor del mundo es su direccionamiento a la demanda. El cluster de calzado de Sinos Valley en Brasil no es la excepción, su vinculación directa con la demanda le ha permitido incluso sobrepasar el éxito regional para ser reconocido nacional e internacionalmente.

Dicha vinculación con el mercado y los compradores de América Latina, Norteamérica y Europa ha sido responsabilidad de la Feria Nacional del Calzado (FENAC), organismo público organizador de ferias comerciales y otra institución privada de agentes exportadores encargada de establecer los contactos entre el cluster y los mercados internacionales.

Brasil cuenta además con una organización de Servicio Brasileño de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (SEBRAE), que es una institución de servicios para las pequeñas empresas que subsidia la participación de éstas en las ferias comerciales.

Paralelamente, el cluster ha adelantado otros programas como la promoción del aprendizaje colectivo y una escuela de diseño de calzado. De otra parte, el enfoque hacia la demanda puede ser complementado con otras formas de promoción a la

acción colectiva y de soporte técnico como lo son las compras públicas que pueden generar empleo en sectores intensivos en mano de obra.

## Capítulo 4

### Presentación de los Resultados

#### Total de Empresas Encuestadas

De un universo de 158 empresas, que correspondían al total de empresas socias activas de ASIVA a junio del año 2003, fueron encuestadas un total de 58 organizaciones, obteniéndose un nivel de respuesta del 55%, representado por 32 empresas (Ver tabla 23)

TABLA 23		
NIVEL DE RESPUESTA	Nº	%
Total empresas Consultadas	58	1
Total Empresas C/ Respuesta	32	0.55
Total Empresas S/ Respuesta	26	0.45
Total Empresas ASIVA	158	0.20

El total de las empresas que contestaron a la encuesta representan el 20% de las empresas asociadas a la fecha indicada anteriormente.

TABLA 24		
	TOTAL	% DEL TOTAL
Grande	12	0.375
Mediana	8	0.25
Pequeña	12	0.375
Total	32	1

Como lo señala la tabla 24, las respuestas fueron clasificadas de acuerdo al tamaño de empresa según nivel de ventas anuales (medidas éstas en U.F.), obteniéndose así la siguiente estratificación sobre el total de empresas que contestaron: 37.5% de respuestas corresponden a empresas clasificadas como grandes, otro 37.5% pertenece al estrato de las pequeñas y un 25% a empresas medianas, (porcentajes sobre el total de empresas que participaron en el estudio).

La clasificación se realizó utilizando el criterio de estratificación de tamaño de empresa, de acuerdo al volumen de ventas, medidas éstas en U.F., ya que el estudio se relaciona más directamente con esta variable que con el número de trabajadores.

La encuesta , se agrupó en cuatro (4) áreas temáticas:

- 1) Capacidades Individuales
- 2) Capacidades Acumuladas del Entorno
- 3) Brechas existentes
- 4) Coordinación con otros actores

De ésta manera las preguntas fueron aplicadas de acuerdo al tamaño de empresa ( Pequeña, Mediana y Gran Empresa)

## **Hallazgos**

### **1. Capacidades individuales**

El estado del arte respecto a los encadenamientos productivos, tanto a nivel nacional como internacional (analizado en el Capítulo 3), nos da a conocer los distintos tipos de articulaciones que se presentan entre empresas, sin embargo el análisis que surge de la presente memoria considera de manera esencial las condiciones o las capacidades individuales que tiene cada una de las empresas entrevistadas. Dicha característica o capacidad que posee la organización, según la experiencia del autor, resulta fundamental a la hora de iniciar procesos de articulación y/o encadenamientos productivos, toda vez que nuestra economía se encuentra inserta en un mercado global, en donde cada uno de los eslabones de la cadena tiene que poseer condiciones que le permitan integrarse a la economía global de manera eficiente y perdurable en el tiempo. Dicho de otra manera, la empresa como ente individual debe poseer y manejar una serie de herramientas esenciales, fundamentales y básicas, que le permitan un desempeño adecuado a las exigencias del entorno .

Las capacidades individuales consideradas en el estudio fueron las siguientes:

- ✓ Sistemas de Gestión de Calidad: Contar con certificaciones o estar en proceso de certificación de normativas de Gestión de Calidad (ISO: 9000-200, ISO 14.000, entre otras).
- ✓ Financiamiento, fuentes de financiamiento y Capital de Trabajo: Contar con fuentes de financiamiento internas que le permitan desarrollar proyectos y contar con capital de trabajo fresco.
- ✓ Gestión: Poseer sistemas de Gestión que le permitan un ordenamiento de las funciones administrativas.



- ✓ Temas Tributarios: Contar con las capacidades internas necesarias que le aseguren reducir al máximo las infracciones tributarias.
- ✓ Temas Legales: Contar con las capacidades internas necesarias que le aseguren la resolución de conflictos legales ( de cualquier índole).
- ✓ Temas Medio Ambientales: Contar con las capacidades internas necesarias que le aseguren el cumplimiento de la normativa medio ambiental.
- ✓ Temas Laborales: Contar con las capacidades internas necesarias que le aseguren el cumplimiento de la normativa laboral.
- ✓ Temas Tecnológicos: Contar con los medios y las capacidades tecnológicas necesarias para el apoyo de su actividad.

Los resultados obtenidos por tamaño de empresa se pueden apreciar en la Tabla 25

**Tabla 25: Capacidades Individuales , medidas por tamaño de empresa**

<b>Capacidades Individuales</b>	<b>Gran empresa</b>	<b>Mediana Empresa</b>	<b>Pequeña Empresa</b>
Sistemas de Gestión de Calidad	<b>83,33%</b>	<b>62,50%</b>	<b>33,33%</b>
Financiamiento	<b>83,33%</b>	<b>75,00%</b>	<b>50,00%</b>
Gestión	<b>75,00%</b>	<b>75,00%</b>	<b>50,00%</b>
Temas Legales	<b>91,67%</b>	<b>62,50%</b>	<b>41,67%</b>
Temas Tributarios	<b>83,33%</b>	<b>62,50%</b>	<b>25,00%</b>
Temas Medio Ambientales	<b>75,00%</b>	<b>50,00%</b>	<b>33,00%</b>
Temas Tecnológicos	<b>91,67%</b>	<b>87,50%</b>	<b>41,67%</b>
Temas Laborales	<b>91,67%</b>	<b>75,00%</b>	<b>33,33%</b>

Elaboración Propia en base a Encuesta Aplicada

De la tabla 25 se extrae que son las grandes empresas las que tienen mas desarrolladas sus capacidades individuales con porcentajes que superan el 75% en las 8 variables consultadas. Por su parte, la medianas y pequeñas empresas, muestran porcentajes menores de percepción en cuanto a sus capacidades, de esta manera, a medida que se baja en el tamaño de empresa cada una de las variables objeto de estudio presenta disminuciones sustanciales, siendo las más destacadas los temas Medio Ambientales, Temas Tributarios, Temas Laborales y Sistemas de Gestión de

Calidad, en donde la pequeña empresa se mueve en rangos del 25% al 50%, siendo el tema tributario el más destacable con diferencias de hasta 58 puntos porcentuales respecto de la gran empresa y de 38 puntos porcentuales respecto de la mediana empresa.

## 2. Condiciones del Entorno

El proceso de integración económica y los llamados encadenamientos productivos deben considerar, según el autor, las condiciones del entorno a las cuales las empresas se ven enfrentadas, de esta manera, resulta fundamental el análisis de las fuerzas de mercado a las cuales se ve enfrentada la organización, así como también los instrumentos que ofrece el estado para incentivar la integración y asociatividad entre empresarios de distinto tamaño.

Para efectos de la investigación, las variables consideradas en las Condiciones del Entorno son las siguientes:

- ✓ Capacidad de Negociación de las Empresas con los proveedores (considerando proveedores de mayor tamaño).
- ✓ Capacidad de Negociación de las Empresas con los proveedores (considerando proveedores de menor tamaño).
- ✓ Capacidad de Negociación de las Empresas con los clientes (considerando clientes de mayor tamaño).
- ✓ Capacidad de Negociación de las Empresas con los clientes (considerando clientes de menor tamaño).
- ✓ Conocimiento de los instrumentos de fomento entregados por el Estado.

Los resultados obtenidos por tamaño de empresa fueron los siguientes:

**Tabla 26: Capacidad de Negociación con los Proveedores (Considere proveedores de mayor tamaño)**

Tamaño de Empresa	Muy Alta	Alta	Mediana	Baja	Nula	Total
Gran Empresa	0,00%	0,00%	41,67%	58,33%	0,00%	100,00%
Mediana Empresa	0,00%	0,00%	0,00%	50,00%	50,00%	100,00%
Pequeña Empresa	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	83,33%	100,00%

De la tabla 26 se infiere que las pequeñas y medianas empresas poseen una baja o nula capacidad de negociación con proveedores de mayor tamaño. Esto queda

demostrado por el alta incidencia de pequeñas y medianas empresas que reconocen no poseer poder de negociación con proveedores de mayor tamaño. En el caso de las grandes empresas, éstas reconocen tener algún grado de poder de negociación frente a empresas de mayor tamaño, sin embargo el mayor porcentaje (58.33%) reconoce que éste es muy bajo.

**Tabla 27: Capacidad de Negociación con los Proveedores (Considere proveedores de menor tamaño)**

Tamaño de Empresa	Muy Alta	Alta	Mediana	Baja	Nula	Total
Gran Empresa	66,67%	33,33%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Mediana Empresa	37,50%	62,50%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Pequeña Empresa	16,67%	50,00%	33,33%	0,00%	0,00%	100,00%

En el caso de considerar un proveedor de menor tamaño las empresas encuestadas reconocen que su situación cambia, mostrando un mayor poder de negociación con este tipo de proveedores. En el caso de las grandes empresas pasa de una situación de baja capacidad de negociación (58.33%) a una de muy alta capacidad (66.67%)

**Tabla 28: Capacidad de Negociación con los Clientes (Considere clientes de mayor tamaño)**

Tamaño de Empresa	Muy Alta	Alta	Mediana	Baja	Nula	Total
Gran Empresa	0,00%	0,00%	16,67%	50,00%	33,33%	100,00%
Mediana Empresa	0,00%	0,00%	0,00%	37,50%	62,50%	100,00%
Pequeña Empresa	0,00%	0,00%	0,00%	16,67%	83,33%	100,00%

Al observar la tabla 28 se infiere que las pequeñas y medianas empresas poseen una baja o nula capacidad de negociación con clientes de mayor tamaño. Esto queda demostrado por el alta incidencia de pequeñas y medianas empresas que reconocen no poseer poder de negociación con clientes de mayor tamaño (62.50% en el caso de las medianas y 83.33% en el caso de las pequeñas). En el caso de las grandes empresas éstas reconocen tener algún grado de poder de negociación frente a clientes de mayor tamaño, sin embargo el mayor porcentaje (50%), no obstante éstas reconocen que su poder de negociación aun es muy bajo.

**Tabla 29: Capacidad de Negociación con los Clientes (Considere clientes de menor tamaño)**

Tamaño de Empresa	Muy Alta	Alta	Mediana	Baja	Nula	Total
Gran Empresa	83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Mediana Empresa	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Pequeña Empresa	0,00%	0,00%	66,67%	33,33%	0,00%	100,00%

En el caso de clientes mas pequeños la situación más sobresaliente lo representa la pequeña empresa, la cual reconoce que aún en este caso su poder de negociación sigue siendo mediano (66.67%) ó bajo (33.33%).

Es necesario destacar que la vinculación de las empresas con su entrono no es tan solo con otras empresas, sino que cuentan con una batería de instrumentos de gobierno (en especial de la Corporación de Fomento y la Producción CORFO), que le permiten la articulación productiva<sup>25</sup>.

La tabla 30 nos entrega una visión mas descriptiva del conocimiento de los empresarios de la V Región respecto a los instrumentos de fomento con que el Estado apoya el fomento productivo

**Tabla 30: Conocimiento de los Instrumentos de Fomento otorgados por el Estado (Agrupados por Tamaño de Empresa)**

Instrumentos de Fomento de CORFO	Grande		Mediana		Pequeña	
	Si	No	Si	No	Si	No
PROFO	83,33%	16,67%	62,50%	37,50%	33,33%	66,67%
Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	33,33%	66,67%	25,00%	75,00%	0,00%	100,00%
Programa Territorial Integrado (PTI)	16,67%	83,33%	25,00%	75,00%	0,00%	100,00%
Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC)	16,67%	83,33%	37,50%	62,50%	16,67%	83,33%
Fondo de Asistencia Técnica (FAT)	50,00%	50,00%	37,50%	62,50%	16,67%	83,33%

De la tabla se concluye que las pequeñas empresas no tiene un mayor conocimiento de los instrumentos que se encuentran a su disposición, con porcentajes que varían entre el 65% y el 100% en el caso de l Programa de Desarrollo de Proveedores y el Programa Territorial Integrado. La situación anterior se repite en el caso de las grandes y las medianas empresas que reconocen no poseer información acerca de los instrumentos consultados.

### 3. Brechas existentes

La definición de encadenamientos productivos la podemos entender como una concentración de empresas, especializadas en una actividad productiva, y las

<sup>25</sup> Ver Anexo 1; Instrumento de Articulación Productiva.

organizaciones y empresas que asociadas o de manera individual, actúan, como proveedores ó clientes de ésta aglomeración de empresas.

Considerando los distintos tipos de relaciones e interacciones que se producen en los encadenamientos, se debe analizar, necesariamente las diferencias o brechas que existen entre las empresas y en especial entre empresas de distinto tamaño. De ésta manera, para distinguir los distintos tipos de articulaciones que encontramos entre las empresas encuestadas, se analizó las denominadas fallas de mercado<sup>26</sup> que dan lugar a la adopción de las relaciones directas entre cliente, proveedores y empresas en general.

Las fallas de mercados consideradas fueron las siguientes<sup>27</sup>:

- ✓ Acceso a la Información de Mercado
- ✓ Disminuir la Incertidumbre
- ✓ Externalidades pecunarias en contextos de fallas de información
- ✓ Barreras de Entrada
- ✓ Externalidades Tecnológicas

Los hallazgos encontrados son los siguientes:

**Tabla 31: Brechas en cuanto a la disposición de información, medidas por tamaño de empresa**

		Grandes				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Información	Reducción de costos de inventario.	83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%
	Aprovisionamiento de insumos.	83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%
	Conocimiento de mercados externos.	16,67%	66,67%	16,67%	0,00%	0,00%
	Conocimiento de las necesidades de los usuarios.	33,33%	66,67%	0,00%	0,00%	0,00%

<sup>26</sup> Las fallas de mercado fueron analizadas en el Capítulo 3 de la presente Memoria

<sup>27</sup> Para mayor información ver Capítulo 3 de la presente Memoria

		Medianas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Información	Reducción de costos de inventario.	12,50%	62,50%	25,00%	0,00%	0,00%
	Aprovisionamiento de insumos.	25,00%	50,00%	25,00%	0,00%	0,00%
	Conocimiento de mercados externos.	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%
	Conocimiento de las necesidades de los usuarios.	0,00%	25,00%	75,00%	0,00%	0,00%

		Pequeñas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Información	Reducción de costos de inventario.	0,00%	41,67%	58,33%	0,00%	0,00%
	Aprovisionamiento de insumos.	0,00%	33,33%	50,00%	16,67%	0,00%
	Conocimiento de mercados externos.	0,00%	0,00%	16,67%	50,00%	33,33%
	Conocimiento de las necesidades de los usuarios.	0,00%	0,00%	33,33%	50,00%	16,67%

Al ver los resultados obtenidos a través de la encuesta aplicada, las grandes empresas disponen de la información necesaria al momento de la toma de decisiones, por el contrario, al observar la situación de las pequeñas empresas, éstas no cuentan con la capacidad para manejar más información que sea relevante al momento de la toma de decisiones.

**Tabla 32: Brechas en cuanto a la incertidumbre al momento de asegurar las condiciones de venta, medidas por tamaño de empresa**

		Grandes				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Incertidumbre	Asegurar condiciones de venta.	83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%

		Medianas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Incertidumbre	Asegurar condiciones de venta.	37,50%	62,50%	0,00%	0,00%	0,00%

		Pequeñas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Incertidumbre	Asegurar condiciones de venta.	0,00%	0,00%	58,33%	41,67%	0,00%

En la situación de la incertidumbre al momento de asegurar las condiciones de venta, son las grandes empresas las que se encuentran en condiciones más sólidas para poder garantizar las condiciones de venta proyectadas en un principio; en el caso contrario, las pequeñas empresas no son capaces de sortear los diferentes escenarios que le permitan mantener las condiciones iniciales de venta.

**Tabla 33: Brechas en cuanto a las externalidades pecunarias en contextos de fallas de información , medidas por tamaño de empresa**

		Grandes				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Externalidades pecunarias en contextos de fallas de información	Aprovechar economías de escala.	83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%
	Aprovechar ventajas de especialización	83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%

		Medianas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Externalidades pecunarias en contextos de fallas de información	Aprovechar economías de escala.	25,00%	62,50%	12,50%	0,00%	0,00%
	Aprovechar ventajas de especialización	0,00%	50,00%	50,00%	0,00%	0,00%

		Pequeñas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Externalidades pecunarias en contextos de fallas de información	Aprovechar economías de escala.	0,00%	0,00%	41,67%	58,33%	0,00%
	Aprovechar ventajas de especialización	0,00%	0,00%	33,33%	50,00%	16,67%

De la información entregada por las empresas encuestadas, se puede concluir que las grandes empresas poseen la capacidad de beneficiarse de las economías de escala y las ventajas de especialización, en el caso contrario, las pequeñas empresas sólo en situaciones muy específicas se ven beneficiadas de las mismas variables.

**Tabla 34: Brechas en cuanto a las barreras de entrada, medidas por tamaño de empresa**

		Grandes				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Barreras de Entrada	Descomponer capital de las actividades menos rentables	66,67%	16,67%	16,67%	0,00%	0,00%

		Medianas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Barreras de Entrada	Descomponer capital de las actividades menos rentables	12,50%	25,00%	62,50%	0,00%	0,00%

		Pequeñas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Barreras de Entrada	Descomponer capital de las actividades menos rentables	0,00%	41,67%	58,33%	0,00%	0,00%

En la tabla 35 podemos observar que la situación de la gran empresa es mas favorable al momento de introducirse a un nuevo negocio, esto queda claro al momento de observar su capacidad de descomposición de su Capital, y las empresas pequeñas poseen una situación inversa, al momento de diversificar su patrimonio, pues éstas, reconocen que poseen una menor movilidad de su capital lo cual significa una mayor barrera de entrada para estas últimas.

**Tabla 35: Brechas en cuanto a las externalidades tecnológicas, medidas por tamaño de empresa**

		Grandes				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Externalidades Tecnológicas	Asegurar la provisión de insumos específicos.	83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%

		Medianas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Externalidades Tecnológicas	Asegurar la provisión de insumos específicos.	0,00%	50,00%	37,50%	12,50%	0,00%

		Pequeñas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Externalidades Tecnológicas	Asegurar la provisión de insumos específicos.	0,00%	0,00%	41,67%	41,67%	16,67%



La tabla 36 presenta una situación en la cual la tecnología para las empresas de gran tamaño le permite asegurar regularmente aquellos insumos de carácter específico, la situación de la pequeña empresa, la tecnología no les permite provisionar en forma regular insumos específicos en su línea productiva.

#### 4. Coordinación con otros actores

El concepto de articulación productiva ha surgido con fuerza en este último tiempo. El análisis de los distintos tipos de vinculaciones existentes entre empresas, necesariamente enfoca el estudio hacia el ámbito de la globalización y la apertura de mercados que enfrenta el país. Desde esta perspectiva se ha considerado como variables de estudio los siguientes temas:

- ✓ Cumplimiento en estándares de calidad del producto o servicio entregado.
- ✓ Cumplimiento en la cantidad solicitada.
- ✓ Cumplimiento en los tiempos de entrega.

La aplicación de la encuesta se realizó utilizando la siguiente manera:

- ✓ La gran empresa es cliente de la gran empresa, mediana empresa y pequeña empresa.
- ✓ La mediana empresa es cliente de la gran empresa, mediana empresa y pequeña empresa.
- ✓ La pequeña empresa es cliente de la gran empresa, mediana empresa y pequeña empresa.

#### Grandes Empresas

**Tabla 36: Coordinación de las Grandes Empresas con otros actores, medidas por tamaño de empresa**

A.		Grandes				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Sistema Just in Time	Cumplimiento en calidad del producto o servicio entregado	16,67%	83,33%	0,00%	0,00%	0,00%
	Cumplimiento en cantidad solicitada	16,67%	66,67%	16,67%	0,00%	0,00%
	Cumplimiento en tiempos de entrega	16,67%	50,00%	33,33%	0,00%	0,00%

Para el caso de ser las grandes empresas clientes, éstas tienen una percepción bastante positiva respecto a la coordinación con empresas de igual tamaño. El 83.33% de las empresas considera que la calidad del producto o servicio se cumple casi siempre, el 66,67% considera que casi siempre se da cumplimiento a la cantidad solicitada, respecto a los tiempos de entrega el porcentaje de percepción positiva decae a un 50%. Las cifras dan a conocer que la principal dificultad se encuentra en los tiempos de entrega.

<b>B.</b>		Medianas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Sistema Just in Time	Cumplimiento en calidad del producto o servicio entregado	25,00%	58,33%	16,67%	0,00%	0,00%
	Cumplimiento en cantidad solicitada	8,33%	41,67%	50,00%	0,00%	0,00%
	Cumplimiento en tiempos de entrega	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%

Al considerar a las medianas empresas como proveedoras de las grandes empresas, la percepción de las variables consideradas muestra un descenso considerable en relación a la tabla 36 A. El cumplimiento en la calidad solicitada cae 25 puntos porcentuales en la opción casi siempre, pasando de un 83.33% de aceptación a un 58.33%. En cuanto al cumplimiento en la cantidad solicitada y el cumplimiento en los tiempos de entrega, se verifica un aumento de la opción a veces en 33.33 puntos porcentuales y 0 puntos porcentuales respectivamente.

<b>C.</b>		Pequeñas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Sistema Just in Time	Cumplimiento en calidad del producto o servicio entregado	8,33%	16,67%	66,67%	8,33%	0,00%
	Cumplimiento en cantidad solicitada	0,00%	16,67%	66,67%	16,67%	0,00%
	Cumplimiento en tiempos de entrega	8,33%	8,33%	66,67%	8,33%	8,33%

Al considerar a las pequeñas empresas como proveedoras la principal característica de las respuestas se enfoca a la alternativa “A veces” con 66.67% en las tres variables consultadas, a si mismo surgen respuestas que se encasillan en las opciones “Casi Nunca” y “Nunca”.

### Medianas Empresas

**Tabla 37: Coordinación de las Medianas Empresas con otros actores, medidas por tamaño de empresa**

A.			Grandes				
			Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Sistema Just in Time		Cumplimiento en calidad del producto o servicio entregado	75,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
		Cumplimiento en cantidad solicitada	87,50%	12,50%	0,00%	0,00%	0,00%
		Cumplimiento en tiempos de entrega	25,00%	50,00%	25,00%	0,00%	0,00%

Para el caso de ser las grandes empresas proveedoras de las medianas empresas, éstas tienen una percepción bastante positiva respecto a la coordinación con empresas de mayor tamaño. El 75% de las empresas considera que la calidad del producto o servicio se cumple siempre, el 87.5% considera que siempre se da cumplimiento a la cantidad solicitada, respecto a los tiempos de entrega el porcentaje de percepción muestra que un 25% reconoce que los tiempos de entregas se cumplen siempre.

B.			Medianas				
			Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Sistema Just in Time		Cumplimiento en calidad del producto o servicio entregado	75,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
		Cumplimiento en cantidad solicitada	75,00%	25,00%	0,00%	0,00%	0,00%
		Cumplimiento en tiempos de entrega	12,50%	62,50%	25,00%	0,00%	0,00%

Al considerar empresas proveedoras de igual tamaño, la percepción de las variables consideradas muestra que las medianas empresas tienen una percepción positiva con respecto a sus pares (empresas de menor tamaño), destacando que su capacidad de cumplimiento es calificada como siempre 75 % en cuanto a su Calidad y Cantidad solicitada y en cuanto al cumplimiento con los tiempos de entrega, se verifica una aceptación de un 65,5 % con respecto a la alternativa “Casi siempre”.

C.		Pequeñas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Sistema Just in Time	Cumplimiento en calidad del producto o servicio entregado	12,50%	37,50%	50,00%	0,00%	0,00%
	Cumplimiento en cantidad solicitada	12,50%	0,00%	62,50%	25,00%	0,00%
	Cumplimiento en tiempos de entrega	37,50%	25,00%	37,50%	0,00%	0,00%

Al considerar a las pequeñas empresas como proveedoras de las medianas empresas, se debe destacar que las respuestas no siguen un patrón definido, encontrando respuestas que varían dependiendo de la variable considerada. En temas de calidad y cantidad se observa que sobre el 50% (en ambos casos) cumple “A veces”, no obstante al observar los tiempos de entrega podemos apreciar que se reconoce que las pequeñas empresas cumplen “ Siempre” o “Casi siempre” en lo solicitado en un 62, 5%.

### Pequeñas Empresas

**Tabla 38: Coordinación de las Pequeñas Empresas con otros actores, medidas por tamaño de empresa**

A.		Grandes				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Sistema Just in Time	Cumplimiento en calidad del producto o servicio entregado	66,67%	16,67%	16,67%	0,00%	0,00%
	Cumplimiento en cantidad solicitada	83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%
	Cumplimiento en tiempos de entrega	16,67%	66,67%	16,67%	0,00%	0,00%

Para el caso de ser las grandes empresas proveedoras de las pequeñas empresas, éstas tienen una percepción bastante positiva respecto a la coordinación con empresas de gran tamaño. El 66% de las empresas considera que la calidad del producto o servicio se cumple siempre, el 83.5% considera que siempre se da cumplimiento a la cantidad solicitada, respecto a los tiempos de entrega el mayor porcentaje se encuentra en a veces con un 66,67%.

<b>B.</b>		Medianas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Sistema Just in Time	Cumplimiento en calidad del producto o servicio entregado	83,33%	16,67%	0,00%	0,00%	0,00%
	Cumplimiento en cantidad solicitada	66,67%	16,67%	16,67%	0,00%	0,00%
	Cumplimiento en tiempos de entrega	25,00%	58,33%	16,67%	0,00%	0,00%

Al considerar a las medianas empresas como proveedoras de las pequeñas empresas, la percepción de las variables consideradas muestra que estas últimas tienen una percepción positiva, destacando que su capacidad de cumplimiento es calificada como siempre 83% y 66,67% respectivamente con respecto a su Calidad y Cantidad solicitada y en cuanto al cumplimiento con los tiempos de entrega, se verifica una aceptación de un 58,33 % con respecto a la alternativa “Casi siempre”.

<b>C.</b>		Pequeñas				
		Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
Sistema Just in Time	Cumplimiento en calidad del producto o servicio entregado	50,00%	33,33%	16,67%	0,00%	0,00%
	Cumplimiento en cantidad solicitada	16,67%	33,33%	50,00%	0,00%	0,00%
	Cumplimiento en tiempos de entrega	33,33%	33,33%	33,33%	0,00%	0,00%

Al considerar a las pequeñas empresas como proveedoras de sus pares, se debe destacar que nuevamente las respuestas no siguen un patrón definido, encontrando respuestas que varían dependiendo de la variable estudiada. En temas de calidad se observa que sobre el 50% se cumple “Siempre”, no obstante al observar el tema de la cantidad, existe divergencia, ya que un 50% reconoce que “Siempre” o “Casi Siempre” se cumple con la cantidad solicitada. En cuanto a los tiempos de entrega podemos apreciar que se reconoce que las pequeñas empresas cumplen “Siempre” o “Casi siempre” en lo solicitado en un 66.66%, y sólo un 33.33% “A veces”.

Tabla N° 39: Apreciación sobre la Asociatividad

A.	Grandes			
	Concepto	Necesario	Indiferente	Desconfianza
	Pertenecer a una Asociación Gremial	83,33%	16,67%	0,00%
	Formar sociedades con empresas del mismo rubro	91,67%	8,33%	0,00%
	Formar sociedades con empresas de igual tamaño	91,67%	8,33%	0,00%
	Integración hacia atrás	16,67%	83,33%	0,00%
	Integración hacia adelante	83,33%	16,67%	0,00%
	Tercerización	83,33%	8,33%	8,33%

La gran empresa reconoce que la asociatividad es Necesaria para el desarrollo de su actividad, de ésta manera, el tema de formar sociedades con empresas del mismo rubro o de igual tamaño es reconocida en un 91.67% de los casos (para ambas alternativas) como necesario, pertenecer a una Asociación Gremial se ve necesario en un 83.33%. Los conceptos de integración presentan distintas apreciaciones, ya que la integración hacia adelante se ve necesaria en un 83.33%, sin embargo, la integración hacia atrás resulta indiferente en un 83.33%. La Tercerización se asume como necesaria en un 83.33%, en este punto es necesario destacar que surge la visión de desconfianza con un 8.33%.

B.	Medianas			
	Concepto	Necesario	Indiferente	Desconfianza
	Pertenecer a una Asociación Gremial	75,00%	25,00%	0,00%
	Formar sociedades con empresas del mismo rubro	87,50%	12,50%	0,00%
	Formar sociedades con empresas de igual tamaño	62,50%	25,00%	12,50%
	Integración hacia atrás	75,00%	25,00%	0,00%
	Integración hacia adelante	87,50%	12,50%	0,00%
	Tercerización	37,50%	50,00%	12,50%

La mediana empresa, reconoce que la asociatividad es Necesaria para el desarrollo de su actividad, sin embargo, los porcentajes de “Necesario” caen respecto a la visión de la gran empresa. Se destaca que en el caso de la integración hacia adelante el 87.5% de las medianas empresas reconoce que es necesaria en circunstancia que las grandes empresas lo consideran un tema indiferente (83.33%). En el caso de la tercerización el 50% reconoce que es indiferente al tema. El tema de la desconfianza surge con mayor fuerza, con un 12.5% en el caso de “Formar sociedades con empresarios del mismo rubro” y “Tercerización”.

C.	Pequeñas		
	Necesario	Indiferente	desconfianza
Pertenecer a una Asociación Gremial	16,67%	58,33%	33,33%
Formar sociedades con empresas del mismo rubro	16,67%	16,67%	66,67%
Formar sociedades con empresas de igual tamaño	8,33%	25,00%	66,67%
Integración hacia atrás	33,33%	58,33%	8,33%
Integración hacia adelante	66,67%	16,67%	8,33%
Tercerización	16,67%	16,67%	66,67%

La pequeña empresa, al contrario de la mediana y la gran empresa, asume el temas de las desconfianzas con mucho mayor fuerza, esto se refleja al observar los valores que arroja la tabla 39 C, en donde la Formación de sociedades con empresas del mismo rubro o de igual tamaño y la tercerización muestran un 67,67%.

### **Conclusiones de los resultados de la encuesta aplicada según tamaño de empresa**

#### **1. Capacidades Individuales**

De los datos obtenidos se puede concluir que son las grandes empresas las que poseen las herramientas y las capacidades internas necesarias para afrontar la integración económica y empresarial. Dicha situación queda de manifiesto en los porcentajes que arrojó la encuesta, en que el rango varió entre el 75% y el 92% para las variables consideradas. En el caso de las medianas empresas se percibe una disminución de los porcentajes para casi la totalidad las variables investigadas; no obstante, la situación de la pequeña empresa denota que la percepción de sus capacidades es notablemente inferior que las empresas de mayor tamaño, el rango varió entre el 25% y el 50%. Dicha situación entrega señales de la escasa capacidad con que cuentan las pequeñas empresas, es decir, no poseen las herramientas fundamentales que le permitan desempeñarse de acuerdo a las exigencias de un mercado globalizado y competitivo.

#### **2. Condiciones del Entorno**

- ✓ Las empresas en general poseen baja o nula capacidad de negociación frente a proveedores y/o clientes de mayor tamaño, sin embargo cabe destacar que la gran empresa es la única que posee algún grado de poder de negociación.
- ✓ Las empresas en general reconocen poseer una alta capacidad de negociación frente a proveedores y/o clientes de menor tamaño, cabe destacar que en este

punto es la pequeña empresa la que tiene las menores capacidades de negociación.

- ✓ El análisis de los instrumentos de fomento otorgados por el Estado, nos muestra que las empresas, independiente de su tamaño, desconocen la existencia de dichos instrumentos, salvo en el caso de los PROFOS y los FAT.

### **3. Brechas Existentes**

Es la gran empresa la que posee las mejores condiciones en cuanto a las 5 variables consideradas. En el caso de la mediana y pequeña empresa, se reduce gradualmente su capacidad de enfrentar las irregularidades, fallas o externalidades del mercado, lo cual demuestra que existe una brecha considerable entre empresas de distinto tamaño, lo cual impide la generación de integración y/o relaciones empresariales que faciliten o fomenten los encadenamientos productivos.

### **4. Coordinación con otros actores**

- ✓ Al analizar los resultados de la gran empresa como proveedora la percepción general en cuanto a los temas de calidad y cantidad es bien evaluada por los clientes, no obstante, la variable crítica para las empresas encuestas resulta ser los tiempos de entrega.
- ✓ Al analizar los resultados de la mediana empresa como proveedora podemos decir que la percepción en general en cuanto a los temas de calidad y cantidad es bien evaluada por los clientes, no obstante, la variable al igual que en el caso de la gran empresa es crítica en cuanto a los tiempos de entrega.
- ✓ Al analizar los resultados de la pequeña empresa como proveedora, podemos decir que la percepción varía respecto a las 2 anteriores, presentando un menor grado de respuesta en temas de calidad y cantidad, no obstante, el análisis de los tiempos de entrega su situación percepción por parte de los clientes es mejor evaluada respecto a las otras 2 variables.

### **Asociatividad**

Las grandes y las medianas empresas encuentran necesaria la asociatividad, sin embargo, la pequeña empresas ve con desconfianza todos los temas que guardan



relación con vinculación, articulación, tercerización y encadenamientos productivos, esta situación obstaculiza las iniciativas públicas o privadas que tiendan a la cooperación e integración productiva.

### **Metodología de Trabajo**

La relevancia de los vínculos entre las empresas y su entorno productivo, asociado a la relación con el sistema público de las pequeñas y medianas empresas (PyMes), ha sido el objeto de estudio de la presente investigación, sin embargo, se hace necesario que todos los conceptos entregados se puedan sistematizar en la propuesta de un diseño metodológico que permita la puesta en marcha y el apoyo de proyectos y programas asociativos, que tiendan a la articulación productiva entre empresas de distinto tamaño.

La propuesta metodológica surge no tan solo de la revisión del estado del arte respecto al tema, sino también de la observación directa de un grupo de empresarios de la V Región, y pretende dar a conocer los tipos de asistencia técnica necesaria para generar una visión común de desarrollo de conglomerados, canalizar los conocimientos y recursos dispersos hacia objetivos compartidos y facilitar la realización de acciones definidas conjuntamente.

En base a lo anterior, la propuesta metodológica considera cuatro ejes estratégicos.

- 1) Promover y afianzar relaciones de cooperación entre las empresas e instituciones participantes, de manera tal de crear una visión común y una estrategia compartida.
- 2) Apoyar a las empresas involucradas en los programas y proyectos mediante actividades e iniciativas de asistencia técnica y capacitación, de forma tal de alcanzar las capacidades y herramientas necesarias en áreas de organización, tecnología, administración, gestión de calidad.
- 3) Definir y poner en marcha acciones estratégicas que caractericen el desarrollo en el mediano y corto plazo de los encadenamientos productivos creados.
- 4) Realizar actividades de sistematización y difusión de los aprendizajes metodológicos de las buenas prácticas en la puesta en marcha y gestión de los proyectos de articulación productiva.

Las acciones antes mencionadas desarrolladas de manera colectiva, contribuyen a consolidar vínculos de confianza entre las empresas, de esa manera contribuyen a la generación de una visión compartida.

### **1. Promoción de las relaciones de cooperación entre las empresas e instituciones participantes.**

La globalización ha significado una integración social, cultural y económica, dicha realidad conlleva a que las organizaciones deban desarrollar sus actividades en un contexto altamente cambiante y en constante evolución, por lo que el llevar a cabo acciones asociativas o colectivas implica asumir riesgos económicos importantes, que necesariamente requieren de intercambio de información muchas veces estratégica, ésta situación hace imprescindible que las empresas o organizaciones mantengan relaciones de confianza que le permitan una fluidez permanente de la información. El objetivo principal de éste eje estratégico, se enfoca a fortalecer los vínculos de cooperación y a enseñar a los participantes a trabajar de manera asociativa.

#### **1.1 Enfoque participativo en el establecimiento de la visión conjunta y creación de vínculos de confianza**

Al comenzar a trabajar por un conglomerado de empresas la tarea inicial es fomentar la confianza entre los actores (las empresas y las instituciones). El análisis hecho a los empresarios arroja que el nivel de confianza existente entre los empresarios es escaso. Tanto los empresarios, como las instituciones públicas de apoyo a la actividad empresarial, las autoridades y las organizaciones no gubernamentales, se suelen culpar mutuamente de las distintas barreras que limitan el desarrollo empresarial<sup>28</sup>. Las PyMes se muestran desconectadas con los privilegios que supuestamente gozan las empresas de gran tamaño y con los servicios prestados por las instituciones de apoyo, y todos convienen en que falta la ayuda pública.

Mejorar las relaciones que se han deteriorado a través del tiempo, suponiendo que alguna vez existieron, o iniciar nuevas relaciones es una condición necesaria para canalizar las fuerzas hacia los objetivos comunes, también para comprender cuál es realmente la raíz de los problemas y definir opciones basadas en oportunidades reales.

---

<sup>28</sup> Ver Capítulo 2 de esta memoria

El establecimiento de un diálogo entre los empresarios, necesariamente exige una asistencia intensiva, que debe encomendarse a una persona o institución externa que sirva de puente y articule al conglomerado, este articulador tiene como misión principal, facilitar la realización de iniciativas de desarrollo de conglomerados o redes de cooperación. Para esta labor el articulador se debe valer de una serie de instrumentos, que tienen como elemento central evaluar las condiciones locales, analizando los siguientes aspectos:

- ✓ Sistema de producción (formado por las empresas productoras, sus proveedores y sus clientes).
- ✓ Sistema de promoción de la capacidad técnica.
- ✓ Sistema de coordinación institucional y representación de las empresas.

Las circunstancias locales históricas, sociales y culturales son de vital importancia en esta fase, como también son las experiencias anteriores que dificulten o faciliten la cohesión y generación de sinergias entre los componentes del conglomerado o red. Por tanto, el fortalecimiento de vínculos de cooperación entre empresarios de la V Región, hace necesario que se cuente con información respecto de la situación económica regional en cuanto a sus empresas, sectores productivos y las relaciones de cooperación que se puedan dar a nivel regional. Para poder contar con un catastro que entregue la información necesaria, se propone la elaboración de un diagnóstico que muestre las distintas articulaciones que se verifican en los sectores económicos regionales.

- a) Elaboración de un diagnóstico, con esto se pretende la elaboración de una visión estratégica compartida, para tales efectos se propone trabajar con la Matriz Insumo Producto (MIP) elaborada por el Banco Central y el Instituto Nacional de Estadísticas, ya que ésta matriz la que entrega información sobre las interacciones entre los distintos agentes que conforman la economía chilena, capturando de esta forma el funcionamiento de ésta en su conjunto. Sin embargo, la información pública disponible no es lo suficientemente detallada o desagregada a nivel regional para realizar análisis en profundidad de determinados sectores económicos. Esto ha significado que realmente no se cuantifique en su justa medida el aporte de cada uno de los sectores y que además, se desconozcan las implicancias que tiene en la región la aplicación de medidas administrativas que se toman en el conjunto de la actividad económica regional o en algún sector en particular.

Lo anterior lleva a plantear la necesidad de elaborar la MIP para distintos sectores de la economía regional, de forma tal que en un plazo cercano sea posible obtener las implicancias que tendrá la aplicación de medidas administrativas en los distintos sectores de la economía.

Las cuentas nacionales en su conjunto dan registro de las transacciones económicas de un país referido a los stock existentes y a los flujos generados en un determinado período; contribuyen a medir fenómenos económicos, fundamentalmente de naturaleza macroeconómica y proporcionan antecedentes para el análisis y toma de decisiones de los agentes económicos. La principal herramienta utilizada para determinar las transacciones es la matriz de insumo producto (MIP); por cuanto ésta representa simplificada la economía de un país o de una zona geográfica en particular, mostrando la estructura de la generación y uso de la oferta de bienes y servicios, para un período seleccionado que se define como año base.

El modelo de insumo producto fue desarrollado en la década de los 30 por Wassily Leontief con la publicación (1941) de las matrices de los estados Unidos de los años 1919 y 1929. A partir de ese momento, diversos países comenzaron a elaborar la Matriz Insumo Producto (MIP), y actualmente constituye una herramienta central de análisis económico, ya que permite indagar las repercusiones sectoriales frente a variaciones que son consecuencia de las decisiones de los particulares o de los responsables de la definición de la política económica.

La MIP es una representación simplificada de la economía que muestra la estructura de la generación y uso de la oferta de bienes y servicios, para un período seleccionado que se define como año base. Ello se expresa mediante un conjunto de tablas de doble entrada, donde la producción obtenida por las distintas actividades económicas se registran en las filas de la tabla y su respectivo uso intermedio o final, en las columnas. Por su uso final se entiende el consumo, la inversión y las exportaciones.

Asimismo, las tablas registran en las columnas la estructura de costos de cada una de las actividades económicas, desagregando su respectiva producción bruta en consumo intermedio y valor agregado. Cabe destacar que la forma de registro y resultados de la información económica presente en la MIP, se

realiza sobre la base de definiciones genéricas de normas contables y estadísticas internacionalmente aceptadas.

En consecuencia la MIP es una especie de estado de situación de la economía real que se elabora cada cierto número de años.

Se hace necesario elaborar matrices de insumo producto para actualizar, en un esquema coherente e integrado, los niveles de las distintas variables macroeconómicas del sector real. Esta herramienta permite determinar principalmente los distintos flujos que constituyen la oferta y la demanda de bienes y servicios, y la actualización de las funciones de producción. De ésta manera, se posibilita el mejoramiento de las mediciones del PIB por actividad económica y de las variables que componen el gasto, ahorro e inversión por año base.

Además, la construcción de una MIP permite determinar el sistema de precios relativos de los bienes y servicios producidos por las distintas actividades económicas en el año base. Estos precios constituyen el patrón de medida para el cálculo del producto a precios constantes, medición que excluye el efecto de las variaciones de precio en el valor registrado de la producción constantes, medición que excluye el efecto de las variaciones del precio en el valor registrado en la producción.

La MIP además de contribuir a la actualización de las mediciones de las cuentas nacionales, sirve a variados propósitos de estudio, programación y proyección a nivel de actividades económicas. De esta manera se pueden destacar:

- ✓ Análisis estructural descriptivo de la economía chilena (integración horizontal y vertical en actividades y productos, cambio estructural)
- ✓ Análisis de estática comparada en temas tales como: nivel de actividad, precios, presupuestos público, comercio exterior, medio ambiente, energía, obras públicas y transporte.
- ✓ Modelos de equilibrio general tipo CGE (*Computable General Equilibrium Model*)

Finalmente la MIP es un registro ordenado de las transacciones entre los distintos sectores productivos orientadas a la satisfacción de bienes para la

demanda final, así como de bienes intermedios que se compran y venden entre sí. De esta manera la MIP puede ilustrar la interrelación entre los diversos sectores productivos, y los impactos directos e indirectos que tiene sobre éstos un incremento en la demanda final, y es posible cuantificar el incremento de la producción de todos los sectores, derivado del aumento de uno de ellos en particular. Es decir, la MIP permite medir los impactos directos e indirectos en la producción como consecuencia de cambios en la demanda final.

En Chile, la MIP nacional se viene calculando cada 10 años, siendo la última disponible la de 1996. Sin embargo las MIP reportadas por el Banco Central incluye solamente 12 sectores (MIP 12\*12 1996), impidiendo conocer las relaciones dentro de cada sector. En efecto, los sectores reportados se muestran en la tabla 40

**Tabla 40: Sectores Económicos Reportados en la MIP 1996**

<b>Sector Número</b>	<b>Sectores Económicos Reportados en la MIP 1996</b>
1	Agropecuario Silvícola
2	Pesca Extractiva
3	Minería
4	Industria Manufacturera
5	Electricidad, Gas y Agua
6	Construcción
7	Comercio, Hoteles y Restaurantes
8	Transporte y telecomunicaciones
9	Intermediación Financiera y Servicios Empresariales
10	Servicios Propiedad de Vivienda
11	Servicios Sociales y Personales
12	Servicios Administración Pública

Fuente: Banco Central de Chile, "Matriz de Insumo-Producto para la Economía.

En la mayoría de los casos, la cooperación entre las compañías es causal o no existe. Aunque trabajan y frecuentemente viven en estrecha proximidad, los empresarios no comparten información comercial, analizan problemas comunes, ni organizan actividades conjuntas. Las PyMes mantienen relaciones solamente esporádicas con los proveedores de servicios de

desarrollo empresarial y no están acostumbradas a presentar peticiones articuladas de actuación a los responsables locales de la toma de decisiones. Estos conglomerados se caracterizan por el escaso grado de confianza, los conflictos latentes y la competencia feroz entre las compañías. Como consecuencia se ven aprisionadas en un círculo vicioso de estancamiento y pobreza.

La transición de esta fase de desorganización y estancamiento a otra de organización y logro es difícil. El fomento de la confianza, el diálogo constructivo entre los interlocutores de un conglomerado, el intercambio de información, la determinación de objetivos estratégicos comunes, el acuerdo sobre una estrategia de desarrollo conjunto y su aplicación sistemática y coherente, exigen gran esfuerzo y voluntad de alcanzar los objetivos comunes.

Para poder lograr la suficiente coordinación, se requiere:

- ✓ Dedicar tiempo al conocimiento mutuo y la coordinación.
- ✓ Una visión de desarrollo más allá de la rutina cotidiana.
- ✓ Compromiso de Largo Plazo.

Por diversas razones históricas, sociales y económicas, algunos conglomerados han sabido cumplir esas condiciones y oportunidades comunes, en cambio, en muchos otros, esto no sucede de manera espontánea. En tales casos la asistencia técnica exterior puede ser útil para contribuir a desencadenar un proceso en virtud del cual los empresarios se organicen y aprovechen las oportunidades que tienen en común.

Los principales aspectos de la asistencia técnica que entrega la metodología de trabajo para el desarrollo de conglomerados de empresas son:

- ✓ Enfoque participativo en el establecimiento de la visión.
- ✓ Acciones de desarrollo de capacidades basada en objetivos comunes
- ✓ Sostenibilidad del proceso de desarrollo de conglomerados de empresas.

Otras actividades que contribuyen a desarrollar la confianza y el acercamiento entre empresas e instituciones que participen de un proceso de integración son las siguientes:

- a) Encuentros con empresarios que hayan desarrollado exitosamente acciones de promoción de redes empresariales. La transmisión de experiencia mediante el testimonio directo de personas que pertenecen al mismo medio, resulta ser de gran utilidad y es altamente efectiva, al sentir los empresarios que las vivencias expuestas reflejan fielmente sus propias experiencias.
- b) Viajes: La posibilidad que los empresarios compartan en un medio externo que no es el habitual incentiva el diálogo y el conocimiento recíproco.
- c) Visitas a las demás empresas: Las visitas de los empresarios a las otras empresas que participan del proyecto resulta una prueba efectiva de demostración de buena voluntad de los empresarios de mostrar sus “secretos” y por ende compartirlos con los otros asociados.
- d) Acciones piloto: Se trata aplicar iniciativas de bajo costo y riesgos limitados que tiendan al acercamiento y la asociatividad, de manera tal que los empresarios visualicen los beneficios individuales y colectivos al actuar coordinadamente, ejemplo de esto puede ser, la compra en conjunto de insumos o la investigación de mercados. Se espera que durante estas actividades, las empresas participantes experimenten situaciones de división de tareas, asignación de responsabilidades, análisis de resultados.

Un elemento importante en este punto resulta ser la contratación de profesionales especializados que apoyen la realización de actividades. Su función es iniciar el proceso de acercamiento entre los empresarios, tendiendo a la creación de vínculos de confianza y demostrando los beneficios del trabajo en conjunto. Se propone que estos profesionales sean personas que posean conocimiento de la problemática de la PyMes, además, deben poseer experiencia en manejo de grupos, elaboración de proyectos, realización de diagnósticos empresariales, negociación.

## **2. Apoyo a las empresas involucradas en los programas y proyectos mediante actividades e iniciativas de asistencia técnica y capacitación**

El análisis de los datos obtenidos de la encuesta aplicada, arrojó que son las pequeñas y medianas empresas las que poseen menores capacidades y herramientas para una correcta inserción en un proceso de articulación con otras empresas. El eje estratégico que a continuación se desarrolla incluye todas las asistencias técnicas y capacitación para que las empresas fortalezcan su gestión y puedan participar de proyectos asociativos. El desarrollo de iniciativas conjuntas, obliga a las empresas a adecuar sus procesos a estándares definidos por el entorno. Dichos estándares resultan



fundamentales para uniformar la producción o alcanzar cierto mercado. Lo anterior implica necesariamente el desarrollo de sistemas de control de calidad, modificación de la materias primas o insumos utilizados en los procesos productivos. Dentro de la homogenización de estándares de calidad, se debe tener conciencia que estos también tocan a los sistemas administrativos de las empresas involucradas, en esta materia, se hace necesario la adecuación de sistemas financieros, planificación estratégica, temas laborales y de recurso humano. Cada uno de estos cambios puede requerir conocimientos, que las empresas involucradas no dominen, por lo que se hace necesario la realización de actividades de capacitación o de asistencia técnica.

### **2.1 Sostenibilidad del proceso de desarrollo de conglomerados de empresas**

La fase de puesta en marcha de un plan de acción a favor de un conglomerado de esa naturaleza, comprende programas de formación, asistencia técnica, cursos de aprendizaje conjunto, presentación de las mejoras prácticas, creación de foros de debate y elementos análogos. Su finalidad es actuar sobre las falencias detectadas en el estudio de diagnóstico del sistema de apoyo a las PyMes. Ahora bien, estas actividades brindan al mismo tiempo a los actores del conglomerado, una oportunidad de comprobar sus capacidades de ejecución, mejorar la eficiencia y la eficacia en cuanto a las necesidades de las PyMes y prepararse para asumir funciones de articulador, con el fin de realizar iniciativas comunes. En último termino, el objetivo es promover la instauración de mecanismos autónomos de coordinación que lideren el proceso de desarrollo del conglomerado.

En términos generales, el diseño de actividades debe considerar lo siguiente:

- a) Identificación de los programas e iniciativas que operan en el país o en la región y que puedan ser utilizados para cofinanciar actividades de asistencia técnica y capacitación.
- b) En cuanto a la capacitación, es necesario estructurar los cursos o módulos que se impartirán sobre la base de los elementos prácticos y los problemas concretos que enfrentan las empresas.
- c) En cuanto a la asistencia técnica, es necesario acciones colectivas que permitan a otras empresas y a los expertos compartir comentarios y puntos de vista.

### 3. Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas de cada proyecto se encuentran ligadas al proceso de diagnóstico que se debe llevar a cabo una vez iniciado el proceso asociativo. El diagnóstico entrega luces acerca de cual es el objetivo de la articulación productiva, por lo que este eje estratégico es distinto para un proyecto u otro. A continuación, se entregan algunos ejemplos de acciones estratégicas que resultan de la experiencia del autor en su trabajo con pequeñas y medianas empresas.

- a) Estrategias que apuntan a abrir nuevos mercados, sean estos nacionales o internacionales. Producto de los Acuerdos Comerciales y los Tratados de libre comercio que ha suscrito Chile, los potenciales mercados de destino se han visto aumentados, con lo cual las empresas en especial las pequeñas y medianas han visto nuevas oportunidades. Las empresas se pueden asociar o actuar articuladamente para apoyar la promoción o comercialización conjunta. La comercialización conjunta puede basarse en la generación de una oferta cuantitativamente más importante o en la ampliación de la gama de productos ofrecidos. El primer caso se refiere a empresas que producen los mismos bienes y que aúnan esfuerzos para satisfacer la demanda que de manera individual sería imposible satisfacer. El segundo caso, corresponde a un grupo de empresas que producen bienes complementarios que forman una batería o catálogo de productos más amplio y variado, en ambos casos se debe definir claramente los estándares consensuados y la puesta en marcha de un sistema de control de calidad.
- b) Estrategias que apuntan a desarrollar las relaciones con los proveedores. En general los programas de proveedores deben contar con una coordinación previa con las empresas clientes, lo que de cierta manera asegura la efectividad de la estrategia. Esta situación es bastante particular, ya que se verifica que los clientes en la mayoría de los casos sean empresas de mayor tamaño, que son capaces de invertir en el fortalecimiento de sus proveedores, asegurando de esta manera, productos y/o servicios que cumplan con sus requerimientos. A pesar de lo anterior, la coordinación puede ser una estrategia válida en aquellas realidades en que no se cuente con el compromiso previo de las empresas clientes. En este caso, es clave contar con una institución de apoyo que conozca al sector de las empresas proveedoras, su capacidad empresarial, tecnológica y empresarial entre otras cosas. Sobre este conocimiento dicha institución puede apoyar a los proveedores a

estandarizar su producción y coordinar la oferta, facilitando la participación como proveedores de empresas clientes.

- c) Estrategias que apuntan a desarrollar el conocimiento y la innovación. En un sistema local, la generación y difusión de nuevos conocimientos se basa en la existencia de agentes innovadores y en los vínculos que estos establezcan con su entorno local, de esta manera, la estrategia de desarrollo tecnológico debe apuntar necesariamente a generar dichos agentes y, por otro lado, a potenciar sus vínculos con las empresas locales.

#### **4. Evaluación, difusión y desarrollo de capacidades institucionales**

El estado del arte respecto a los encadenamientos productivos a nivel nacional e internacional expuesto en el Capítulo 3 da cuenta que son muchos los países, incluido Chile, que han puesto en marcha programas de promoción de encadenamientos productivos y/o articulación empresarial, sin embargo, resulta sumamente difícil encontrar bibliografía que de cuenta de procesos de monitoreo seguimiento y ajuste de los proyectos y programas llevados a cabo en este tema. La propuesta que hace presente investigación se enfoca a la difusión de las iniciativas llevadas a cabo a nivel nacional y regional, de manera tal de dar a conocer los logros y dificultades surgidas en el proceso de articulación empresarial. Se propone:

- a) Talleres periódicos con los proyectos llevados a nivel nacional y regional.
- b) Contratación de expertos que apoyen el diseño y puesta en práctica de un sistema de monitoreo (sistema de recopilación de datos, indicadores, loros), para uniformar las metodologías de monitoreo y evaluación de los proyectos.
- c) Contratación de consultores expertos que colaboren en la identificación, diseño y puesta en marcha de los proyectos.
- d) Creación de medios comunicacionales que permitan circulación fluida de la información disponible sobre los distintos proyectos que se puedan estar llevando a cabo, con énfasis en los aprendizajes metodológicos, los resultados alcanzados y la información útil (material bibliográfico, herramientas de gestión, manuales).

### **Conclusiones**

En Chile existen alrededor de 700 mil empresas formales, de las cuales el 99% corresponde al sector de las micro, pequeñas y medianas empresas, y sólo 6.860 empresas (1%) son grandes empresas. Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPyMes) chilenas, al igual que en la mayoría de los países, son el motor de la economía. Generan cerca del 90% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país, lo cual demuestra la gran importancia de este sector de la economía, sin embargo, a diferencia de lo fundamentales que han sido en el notable crecimiento de los países del sudoeste asiático y europeos como Italia y España por su destacada participación en su comercio exterior, el aporte de las MIPyMes a la balanza comercial del país ha sido muy reducida.

Frente a lo anterior, una de las mayores dificultades que se les presenta a las MIPyMes chilenas es su baja capacidad administrativa para vincularse con el sector externo, la falta de información sobre oportunidades de exportaciones competitivas y sostenibles, con altos niveles de valor agregado local, como resultado de una mínima capacitación y gestión gerencial en el área internacional y su limitado acceso a tecnologías, especialmente las referentes a las tecnología de la información y comercio exterior. Los mayores obstáculos al proceso exportador de las MIPyMes nacionales se refiere a factores relacionados con el marketing como son la adecuación del producto a los requerimientos del mercado externo, la falta de información (conocimiento) de los mercados, el acceso a adecuados canales de distribución y la falta de capacitación en marketing internacional.

La presenta memoria exploró la realidad de las PyMes a nivel nacional y regional y plantea que un factor decisivo, pero no el único, que incide de manera positiva en posibilitar aumentos en los niveles de productividad y de participación, está en la inserción de las empresas (independiente de su tamaño) en redes, clusters, cadenas productivas o formas asociativas variadas, que induzcan y faciliten la mejora de productos y procesos, así como en temas de calidad, medio ambientales. Esto hace necesario, brindarles apoyo de alta calidad en estas áreas si se quiere consolidar a este sector empresarial. Se hace imprescindible que el sector público y privado en conjunto sean capaces de generar las instancias necesarias, entregando las herramientas de gestión y conocimiento empresarial requeridas para iniciar y desarrollar exitosamente un óptimo proceso de sus productos y servicios, que les

permita lograr altos niveles de competitividad, esto significa, que un reto esencial para las políticas y programas del sector público y privado que son enfocadas a las micro, pequeñas y medianas empresas, es que éstas tiendan a reducir el aislamiento y el ostracismo en el cual se encuentran las MIPyMes, de manera tal, que sea posible que mediante un trabajo conjunto entre todos los sectores y actores sociales y económicos involucrados, se estimule el trabajo cooperativo entre empresas, tendiendo a la generación de vínculos que inicien la creación de los denominados encadenamientos productivos, que traerán como consecuencia una promoción del desarrollo económico local y general.

La globalización de los mercados, la adaptación a los tratados de libre comercio y la consiguiente apertura comercial que estos conllevan, la aplicación de normativas ambientales, los problemas energéticos, la falta de flexibilidad de nuestro mercado laboral y sus implicaciones en la formación de los trabajadores, la necesidad de incorporar tecnologías de la información a nuestras empresas, y el financiamiento, son sólo algunos de los retos que tendrá que necesariamente acometer el país para ser competitivo en el mundo globalizado. Por tal motivo, el Gobierno central y las autoridades regionales, tanto públicas como privadas, deben fijar y establecer políticas claras, que tiendan a fortalecer al segmento empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas, con miras a potenciar y fomentar su actividad como motor de crecimiento del país y de la región.

Por consiguiente, cabe esperar que se haga cada vez más hincapié en estrategias que estimulen la creación de redes, encadenamientos productivos y conglomerados sectoriales. Esto necesariamente requerirá del desarrollo de estructuras y procesos descentralizados con instituciones adaptables y programas apropiados.

El Gobierno Central, los Gobiernos Regionales así como sus órganos y las entidades privadas encargadas del desarrollo económico son los responsables de entregar el apoyo y la asistencia crucial para lograr ésta evolución, actuando como facilitadores y habilitadores. En su función de habilitadores, pueden elaborar capacidades institucionales y de reglamentación cuando éstas no existan o sean inadecuadas; en su calidad de facilitadores, pueden actuar como mediadores en la creación de nuevas redes y asociaciones. De ésta forma, los distintos agentes económicos públicos y privados, pueden aportar con una contribución efectiva al aumento de las capacidades de innovación, mejorando la competitividad e incentivando la cohesión empresarial.

### **Bibliografía**

1. CEPAL , 2002, “Globalización y Desarrollo”, Capítulo 1: El carácter Histórico y Multidimensional de la globalización, ediciones Naciones Unidas, Abril 2002.
2. INE, Anuario Estadístico Regional, Vª Región de Valparaíso, año 2004.
3. FUNDES, “ PyMes en Chile: Nace, Crece y Muere”, Análisis del Desarrollo en los Últimos Años, Ediciones Fundes, 2003.
4. FUNDES, “ Evaluación del Impacto de la Capacitación en la Productividad”, Ediciones Fundes, 2003.
5. INE, Informe Económico Regional octubre- diciembre 2004, pp. 31- 32.
6. ONUDI, 1995, Principles for Promoting and Networks of SMEs, Small and Medium Enterprises Programme, documento de trabajo N° 1.
7. ONUDI, SME Cluster and Network Development in Developing Countries: The Experience of UNIDO, Documento de trabajo.
8. M. TEWERI, 1997, “Supporting SME-Based Production Network: Some Methodological themes, Issues and Questions, documento preparado para la Subdivisión de Empresas Pequeñas y Medianas, ONUDI, Viena.
9. CEPAL , 2000, Towards a theory of the small firm: theoretical aspects and some policy implications, Ediciones Naciones Unidas, Santiago de Chile Agosto del 2002.
10. Banco Interamericano del Desarrollo, Fondo Multilateral de Inversiones FOMIN, “Consultoría de evaluación de los proyectos FOMIN de apoyo a los pequeños productores agrícolas”, Informe.
11. CEPAL. “ Encadenamientos, articulación y procesos de desarrollo industrial” , División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Santiago de Chile, Stumpo, G. 1996.
12. SERCOTEC, "Los Proyectos de Fomento", Santiago de Chile. Dini, M. 2003.
13. CEPAL, “ Articulación productiva a partir de los recursos naturales: el caso del complejo oleaginoso argentino”, Documento de trabajo, N.74, Buenos Aires, Oficina de la CEPAL en Buenos Aires. 1997
14. SELA, “Distritos Industriales. Experiencia de acción conjunta y cooperación interempresarial útil para el desarrollo competitivo de las PyMes latinoamericanas”. Documentos Políticas Económicas y Sociales . Santa Cruz de la Sierra. 1999.
- 15 “The origins of American resource abundance”, All Soul's College, Oxford and Stanford University, mimeo David, P. y G. Wright 1997.
- 16 Collective Efficiency and Increasing Returns, IDS working paper N 50, Brighton, University of Sussex, IDS. Schmitz, H. 1997.

### 1.1.1.1 Anexo 1

#### **Articulación productiva**

En el ámbito de la articulación productiva, los principales programas de apoyo que operan en el sector de las pequeñas y medianas empresas manufactureras son los Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO), el Programa de Desarrollo de Proveedores de CORFO y el Programa Territorial Integrado. El primero apunta a estimular la creación de redes entre pequeñas y medianas empresas (redes horizontales); el segundo, vínculos entre grandes empresas clientes y pequeños proveedores (redes verticales) y, el tercero una coordinación entre los empresarios e instituciones públicas y privadas de apoyo de un determinado territorio (redes territoriales). Finalmente cabe recordar que tanto el Fondo de Asistencia Técnica (FAT) como el Fondo para la Innovación (FONTEC) consideran condiciones especiales para grupos de empresas que presentan proyectos colectivamente. El análisis que se desarrolla a continuación considera PROFO, PDP y PTI.

#### **A. Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO)**

El instrumento Proyectos Asociativos de Fomento entró en función en 1992. Se trata de un subsidio para financiar proyectos colectivos de pequeñas y medianas empresas. Apunta a mejorar la competitividad de grupos de empresas que estén dispuestas a comprometerse en la realización de acciones mancomunadas orientadas a resolver problemas de gestión y comercialización que, por su naturaleza o magnitud, pueden abordarse más eficientemente en forma conjunta.

Está orientado a pequeñas y medianas empresas que demuestren, cada una de ellas, ventas netas anuales en el último año superiores a 2 400 UF y que no excedan de 100 000 UF. Es posible que se incorporen empresas con ventas netas anuales inferiores a 2 400 UF y superiores 100 000 UF siempre y cuando en conjunto no excedan el 30% del número total de empresas participantes. En casos especiales, ya sea por características de la actividad económica o del área geográfica que lo requiera, se podrán considerar montos distintos los que serán establecidos por el Comité de Asignación de Fondos de Fomento de la CORFO.

**No existen restricciones formales que impidan a una empresa participar en más de un PROFO a la vez. Al contrario, el reglamento vigente fija en un 40% el porcentaje máximo de empresas participantes de un PROFO que hayan sido anteriormente miembro de otro Proyecto de Fomento.**

El proyecto financiado con un PROFO puede tener una duración de cuatro a cinco años y se articula en tres etapas:

**Etapla preparatoria:** Tiene por objetivo efectuar un diagnóstico de la potencialidad asociativa de las empresas, fortalecer relaciones de confianza entre los empresarios y elaborar un proyecto para el grupo, tendiente a solucionar los problemas comunes detectados en el diagnóstico que pueda ser abordado posteriormente en un PROFO. Su duración no podrá ser superior a un año.

Financiamiento de la etapa preparatoria: Hasta 80% del valor total de las actividades asociativas (diagnóstico y plan de trabajo), con un máximo de 800 UF por grupo y 80 UF por empresa. Cada empresario participante en esta etapa debe cofinanciar 20 UF a todo evento.

**Etapla PROFO:** Consiste en el desarrollo del proyecto grupal diseñado en la etapa de preparación, con el fin de lograr metas comunes al grupo y a cada una de las empresas, consistentes en la incorporación de técnicas modernas de gestión o nuevas tecnologías de proceso y comercialización. Duración: máximo tres años y hasta cuatro para proyectos del área agrícola.

**Financiamiento etapa PROFO:** En esta etapa se pueden financiar ítems tales como: remuneración de un gerente contratado por los propios empresarios; servicios básicos y arriendo de oficinas para la gerencia del PROFO; compra de equipamiento menor y material de oficina; seminarios de transferencia tecnológica; actividades de capacitación; estudios y consultorías no cubiertas por el Fondo de Asistencia Técnica (FAT); pasajes y viáticos para misiones comerciales; adquisición de revistas especializadas; envío de muestras y contra muestras.



Durante el primer año, la CORFO cofinancia 70% del costo total y disminuye su aporte en

10% durante los tres años siguientes. El aporte anual máximo de la CORFO es de 2 700 UF y de 360 UF por empresa. En el caso de PROFO agrícolas de más de cuatro años, el tope del cofinanciamiento de la CORFO es de 8 100 UF, cifra que podrá distribuirse en los cuatro años.

**Etapas proyecto específico:** Consiste en el desarrollo de un proyecto de un grupo de empresas que, habiendo participado en un PROFO exitoso, tienen un plan de trabajo orientado a obtener un valor adicional significativamente superior al logrado en la etapa anterior. Duración: máximo dos años.

**Financiamiento proyecto específico:** Los empresarios tienen que cubrir al menos el 50% del costo total.

### **1. Operatoria**

En la realización de un Proyecto de Fomento participan activamente tres entidades: los empresarios, el agente de fomento y los funcionarios de la CORFO. En términos generales, el agente de fomento desempeña una función importante para estimular y guiar los primeros pasos del proceso de creación de un plan colectivo, durante la etapa preparatoria, especialmente en aquellos casos en que los empresarios no cuentan con relaciones de confianza ya establecidas o experiencias previas en Proyectos de Fomento. En este sentido, su principal función es presentar los beneficios del trabajo asociativos; convocar a los empresarios que potencialmente podrían constituir un grupo; ayudarlo en la constitución de una base de confianza que les permita interactuar; arbitrar los conflictos y apoyarlos en la definición de un proyecto colectivo.

Una vez elaborado un proyecto, el agente lo presenta a la Dirección Regional de la CORFO

que lo evalúa. De aprobarse el proyecto se constituye formalmente el PROFO suscribiéndose un contrato entre agente y empresario. El agente es responsable frente a la CORFO de la asignación de los fondos de fomento y del cobro de los aportes de los empresarios.

### **2. Cobertura de los PROFO**

Como se mencionó anteriormente el instrumento PROFO opera desde finales de 1991/ principios de 1992. Durante los primeros dos años, los PROFO fueron desarrollados directamente por los funcionarios de la CORFO y de la filial de ésta, el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), que se dedica a apoyar las micro y pequeñas empresas.

Durante este período los funcionarios públicos desempeñaban directamente la labor de promoción / sensibilización, arbitrar conflictos, apoyar el diseño de las iniciativas, administrar los recursos y monitorear el desarrollo de todo el proceso. En algunos casos, especialmente en los PROFO de SERCOTEC, los funcionarios desempeñaban también una función de gerente de los grupos. En esta fase, los proyectos atendidos no fueron más de 15 a 20 durante 1992 y 20 a 30 durante 1993.

A fines de 1993/inicios de 1994, la CORFO estableció un acuerdo de colaboración con la Asociación de Exportadores Manufactureros (ASEXMA) para la gestión de estos proyectos, dándose así inicio al proceso de externalización de funciones que llevó a la creación de la actual red de instituciones intermedias de fomento. En ese año el número de proyecto fue aproximadamente el doble del año anterior; se triplicó en 1995 y creció a 71% en 1996. A partir de entonces, las tasas de crecimiento se redujeron notablemente. Al nivel de las empresas, tal como indican los cuadros 48 y 49, la cobertura del instrumento se estabilizó en aproximadamente 3 500 empresas por año.

La información disponible en la CORFO está ordenada en una base de datos en la que se encuentra información de aproximadamente el 50% de los proyectos de 1998, del 80% de 1999 y de prácticamente el 100% de los del 2000 en adelante. Por esta razón, el análisis de cifras relativas al período anterior a 1998 es prácticamente imposible.

**2 Tabla N° 1 Número de proyectos y de empresas atendidas**

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Número de proyectos	176	301	306	313	369	401
Número de empresas	2 091	4 272	3 404	2 912	3 628	3 622

Fuente: Gerencia de Fomento de la CORFO.

En el 2000, más del 50% de las empresas que participaban en PROFO eran empresas agrícolas.



### 2.1 Tabla N° 2 Aporte de CORFO

(En dólares corrientes)

1995	1996	1997	1998	1999	2000
3 600 161	8 943 427	8 507 994	9 162 264	10 745 444	11 320 423

Fuente: Gerencia de Fomento de la CORFO.

Sobre la base de la experiencia de los funcionarios de la Gerencia de Fomento y considerando la información de 1999 y 2000 se puede estimar que aproximadamente el 60% de los PROFOS que se aprueban anualmente son renovaciones de los años anteriores, con lo cual, en el quinquenio analizado las empresas involucradas en estas iniciativas habrían sido poco más de 9 300, de las que, alrededor de 2 600 habrían participado de forma continuada por más de tres años.

Desde el punto de vista geográfico, el cuadro 50 indica la distribución de los proyectos, de las empresas atendidas y de los recursos, en 1999.

### 2.2 Tabla N° 3, Distribución Regional de los PROFOS

Región	Número de proyectos	Número de empresas	Recursos CORFO	Recursos empresas	Costo total
I de Tarapacá	4.1	5.1	3.2	4.7	3.7
II de Antofagasta	5.1	3.8	4.0	3.2	3.7
III de Atacama	0.8	0.4	1.0	1.5	1.2
IV de Coquimbo	4.1	2.9	2.6	2.3	2.5
V de Valparaíso	9.2	6.9	9.1	9.7	9.3
VI B. O'Higgins	7.0	5.1	8.2	8.8	8.4
VII del Maule	8.7	6.7	7.3	6.6	7.0
VIII del Biobío	16.5	17.0	13.8	12.4	13.3
IX de La Araucanía	5.1	15.7	4.2	4.3	4.2
X de Los Lagos	11.1	13.9	10.5	10.8	10.6
XI de Aysén	1.9	1.7	1.5	1.3	1.4
XII de Magallanes	2.7	3.1	4.5	4.1	4.4
Región Metropolitana	23.6	17.7	30.0	30.3	30.1
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Memoria de la CORFO, 1999.

Además de la esperada participación de la Región Metropolitana y VIII, destaca la de la X

Región. Se observa además que en la Región Metropolitana se concentra el 17.7% de las empresas, el 23.6% de los proyectos y el 30.1% de los recursos, lo cual parecería indicar proyectos con menos empresas y más caros que el promedio.

En cuanto a los agentes de fomento, en la actualidad, los que operan PROFO son 26.

En

1999, dos de ellos, CODESSER y SERCOTEC, concentraban el 43.3% de los proyectos, 24.1% y 19.2% respectivamente.

**B. Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP).**

El objetivo de este programa es aumentar la competitividad de cadenas productivas y facilitar el establecimiento de relaciones de subcontratación entre una gran empresa demandante y sus proveedoras de menor tamaño, permitiendo una especialización y complementación productiva de mutuo beneficio.

Este instrumento de fomento de la CORFO cofinancia un conjunto de acciones sistemáticas orientadas a elaborar y poner en marcha un plan de fortalecimiento de las empresas proveedoras de una firma demandante.

El programa consta de dos etapas:

**Etapas de diagnóstico:** Tiene por objetivo realizar un análisis tanto de las fortalezas como de las debilidades de las empresas proveedoras, y diseñar un plan de fortalecimiento de éstas que permita desarrollar sus potencialidades y superar las fragilidades detectadas.

Duración: máximo seis meses.

El diseño del plan de fortalecimiento debe considerar tanto los intereses de las grandes empresas demandantes, como los de los pequeños proveedores. Asimismo, debe considerar las posibles deficiencias de las empresas demandantes que afectan al desarrollo de una relación estable de colaboración con los proveedores. Para garantizar este resultado, el diagnóstico debe ser desarrollado por consultores externos calificados, en los que confíen tanto los demandantes, como los proveedores y la CORFO.

**Etapas de ejecución:** Tiene por finalidad llevar a cabo las actividades identificadas en la etapa de diagnóstico. Duración: máximo cuatro años para las empresas agroindustriales y tres años para las empresas de otros sectores.

Pueden acceder a estos subsidios empresas demandantes, productivas o de servicios, con ventas individuales netas anuales superiores a 100 000 UF, y que involucren a empresas

proveedoras cuyas ventas netas anuales no superen las 100 000 UF.

Para programas en el sector agroindustrial es preciso que intervenga una empresa demandante con a lo menos 20 empresas proveedoras. Para programas en otros sectores se requiere una empresa demandante con a lo menos diez empresas proveedoras.

El cofinanciamiento de la CORFO para cada etapa es el siguiente:

**Etapa de diagnóstico:** hasta 60% del costo total de esta etapa, con un máximo de 400 UF.

Análisis de la política de fomento a las pequeñas y medianas empresas en Chile

**Etapa de ejecución:** hasta 60% del costo total el primer año y hasta 50% del costo del segundo, tercer y cuarto año, con un máximo de 3 000 UF anuales y 9 000 UF para todo el programa.

### **Operatoria**

Como en el caso de los PROFO, los PDP están administrados por una red de agentes que se encargan de proporcionar a las empresas interesadas, una descripción exhaustiva del programa, las fichas de postulación, las actividades a realizar y la estructura de financiamiento.

### **Cobertura**

El diseño del programa tomó casi dos años, entre 1997 y fines de 1999. A partir de su aprobación por el Consejo de la CORFO, se desarrolló una marcha blanca con un número restringido de casos.

Como demuestra el cuadro siguiente, en los últimos tres años el PDP ha tenido un interesante crecimiento tanto en términos de recursos invertidos, como de empresas atendidas.

**Tabla N° 4 Aporte de la CORFO: número de empresas y de programas**

2.2.1

	1998	1999	2000
Aporte de la CORFO (en dólares corrientes)	267 420	1 164 840	1 745 020
Número de programas	12	51	63
Número de empresas participantes	1 296	2 065	1 944

Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de la Gerencia de Fomento de CORFO.

### **C. Programa Territorial Integrado (PTI)**

El objetivo del Programa Territorial Integrado (PTI) es mejorar la realidad productiva de una área o zona geográfica determinada. Según el reglamento vigente, el PTI es un conjunto interrelacionado de proyectos y actividades tales como capacitación, innovación, infraestructura, asistencia técnica, asociatividad empresarial, financiamiento.

Sus principales características son:

Estar circunscrito a un territorio determinado y dirigido a la acción de fomento productivo. Basarse en la coordinación e integración del uso de los instrumentos de fomento productivo y en la coordinación entre el sector público y el sector privado, con especial énfasis en las instituciones locales.

Como los otros instrumentos, también el PTI se estructura en dos etapas. La primera es de diagnóstico y diseño del Programa. La segunda de ejecución del mismo. El Programa puede tener una duración máxima de cinco años.

En la etapa de diagnóstico desempeña una función importante la Dirección Regional de la CORFO. Para postular a los recursos previsto para la etapa de diagnóstico, la Dirección Regional debe presentar al Comité de Asignación de Fondos Zonal (organismo encargado de la evaluación de las iniciativas de fomento en el área considerada) una propuesta que explique la idea general del programa y su pertinencia. Dicha propuesta tiene que contener además un análisis exhaustivo de las condiciones socioeconómicas de la zona o territorio en que se quiera realizar la intervención y proporcionar elementos que permitan demostrar la importancia de los impactos esperados.



Las actividades previstas por el programa podrán ser ejecutadas por uno o más agentes de fomento. La participación de cada agente tendrá que ser regulada mediante un convenio que éste suscribirá con la Dirección Regional respectiva.

El reglamento establece que el financiamiento para los PTI será analizado caso por caso, en función de los objetivos, actividades y proyectos que se pretendan desarrollar, no pudiendo exceder de 5 000 UF por año (aproximadamente 120 000 dólares).

### **Cobertura**

El PTI es el último programa aprobado por la CORFO y su reglamento operativo entró en función el año 2000. Ese mismo año se pusieron en marcha dos programas en los que la CORFO aportó un total de aproximadamente 201 000 dólares.

### **Evaluación**

Dado el estado muy incipiente de desarrollo del programa, a la fecha aún no existen evaluaciones de su impacto ni de su eficiencia. No obstante, sobre la base del diseño del instrumento y de las opiniones de los funcionarios de la CORFO entrevistados, cabe hacer unas consideraciones acerca de su enfoque: La lógica del PTI, es distinta de la subyacente los reglamento de los demás instrumentos (FONTEC, FAT, PROFO, PDP, PAG, líneas de crédito, etc.). Estos tienden a predefinir los márgenes de maniobra de los actores que participan en el proceso y a fijar reglas muy estrictas de operación para garantizar un uso transparente de los recursos, limitando los márgenes de discrecionalidad de la entidad responsable (CORFO). Desde el punto de vista de las empresas, esta modalidad de intervención implica una segmentación artificial de la problemática del desarrollo de las empresas que queda fragmentada en un conjunto de subtemas (la gestión, la innovación, el financiamiento, la articulación, etc.) que terminan siendo tratados como compartos separados y, a veces, estancos.

Esta manera de proceder ha sido denominada instrumentalista, en el sentido que recurre a un nuevo instrumento cada vez que se identifica un nuevo problema. El origen y explicación de este enfoque se encuentra en la realidad histórica de la CORFO y del sistema de fomento implementado a inicios de los años noventa: Por un lado, predominaba un enfoque metodológico inspirado en los principios del libre

mercado y de la competencia perfecta. Sobre esta base se planteaba la necesidad de realizar intervenciones que no distorsionasen las dinámicas de mercado (por lo cual se propusieron medidas horizontales, basadas en la demanda empresarial) y que se limitasen a temas puntuales, en los ámbitos en que se producían fallas de mercado (producto de las externalidades, la imperfecta información, costos de transacciones, etc.). Por otro lado, se reconocía una cierta inexperiencia de la institución pública de fomento, escasos o nulo vínculos con las instituciones del sector privado, incipiente desarrollo de los mercados de servicios y muy escaso conocimiento del funcionamiento de las posibles acciones de apoyo e incentivos correspondiente. En este contexto, la definición de normas iguales para todos los participantes, puede ser interpretada como un intento de disminuir la discrecionalidad de la institución de fomento y generar un contexto que facilite la experimentación y el aprendizaje.

La experiencia acumulada en los últimos 10 años, ha permitido desarrollar nuevas capacidades en la institución responsable y en las entidades públicas y privadas que cooperan en el desarrollo de las políticas de apoyo; fortalecer a las entidades privadas y los mercados de servicios; adaptar paulatinamente los instrumentos y sus modalidades de operación.

Por otra parte, la cartera de instrumentos ha crecido considerablemente generando nuevos problemas de administración: Aumentan las dificultades de comunicación con los empresarios a los que les resulta cada vez más difícil orientarse en este universo de siglas, reglas, criterios; aumentan los costos de administración ya que cada instrumento tiene una administración propia; crece el riesgo de duplicación y de competencia entre las distintas herramientas.

Al mismo tiempo, los instrumentos más sencillos, como el FAT, han experimentado una evolución paulatina que los ha transformado de acciones puntuales, de corta duración para empresas aisladas, a programas de intervención de mediano plazo, más articulados y para conjuntos de empresas; y los instrumentos como los PROFO que ya tenían esta estructura, han ampliado su horizonte de tres a cinco años de plazo y articulado mayormente sus etapas de operación.

En este escenario, el PTI aparece como un instrumento innovador porque otorga a la CORFO una función activa y muy relevante, de promoción y coordinación de las competencias locales y deja a la institución responsable de la actividad de fomento, un margen de intervención más amplio.

Además, la filosofía de esta intervención ya no apunta a la realización de actividades aisladas, sino propone la adaptación e integración de los distintos instrumentos de fomento en función de estrategias integrales de desarrollo local.