

**UNIVERSIDAD DE CHILE**

Facultad de Ciencias Sociales

Escuela de Sociología

**Posibilidades de la Teoría de Capital Social  
aplicada a la PYME: *Un caso de  
Asociatividad Interempresarial***

**Diego Alonso Piñol Arriagada**

TESIS CONDUCENTE AL TITULO DE SOCIOLOGO

Profesores Guía: Sergio Spoerer y Guillermo Cumsille

**SANTIAGO DE CHILE, 2004**



..	1
Agradecimientos .	3
INTRODUCCIÓN .	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .	6
OBJETIVOS ..	11
Objetivos Generales .	11
Objetivos Específicos ..	11
MARCO TEORICO. Implicancias, modelos y sustrato del estudio .	13
1.- La noción económica .	13
2.- La teoría de Capital Social y derivados conceptuales ..	15
3.- Capital Social y desarrollo económico .	18
4.- Hacia el análisis de la PYME ..	20
5.- La emergencia de la Asociatividad .	20
MARCO METODOLÓGICO ..	23
1.- Paradigma metodológico .	23
2.- Unidad de Análisis ..	24
3.- Unidad de información .	24
4.- Estrategia de Muestreo .	24
5.- Proceso de Recolección de Datos ..	24
6.- Análisis de los Datos ..	26
ANALISIS DE EXPERTOS Y TEXTOS. Esquematización de juicios de expertos y análisis sobre el tema .	29
1.- Respecto al concepto PYME, su origen, clasificación y variabilización. ...	29
2.- Análisis de cuadros y tablas respecto a la PYME en Chile, en el contexto latinoamericano y mundial. .	31
3.- ¿Qué es una PYME? ¿Quién es el empresario PYME?: Develando el misterio .	39
4.- La Asociatividad: Más que moda empresarial, un imperativo. .	41
5.- Formas de Asociatividad y el modelo PROFO. ...	43

<b>ANALISIS DEL CASO. PROFO “Manufactura de Negocios en Red” . .</b>	<b>47</b>
<b>1.- Documentos de CORFO . .</b>	<b>47</b>
<b>2.- Los actores del PROFO . .</b>	<b>51</b>
<b>2.1.- Respecto al nacimiento e idea central del proyecto . .</b>	<b>52</b>
<b>2.2.- Actores y procesos en la “Red” . .</b>	<b>55</b>
<b>2.3.- Actores y procesos en cada empresa . .</b>	<b>56</b>
<b>2.4.- Impactos y efectos de la Red. .</b>	<b>58</b>
<b>2.5.- Perspectivas . .</b>	<b>59</b>
<b>CONCLUSIONES . .</b>	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA . .</b>	<b>67</b>

---

*Dedicada a mis padres, Jaime Piñol y Doris Arriagada. Amor, su hijo.*



## Agradecimientos

### Generales:

CORFO Dirección Regional Metropolitana (en especial a Josefina y Ximena), Juan Cisternas, Sara Cabrera, Gabriela Martini, Guillermo Cumsille, Sergio Spoerer y Raúl Atria.

### Especiales:

Nelson Mery, por su gran conocimiento y motivación para seguir en esta línea de trabajo.

Francisco Cisternas, por eternas y nutritivas conversaciones y apoyo.

Andrea Lizama, por aguantarme, quererme y apoyarme.

Gilberto Rubio, Daniel Muñoz, Maximiliano Galaz, Martín de la Ravanal, Gonzalo Quiroz, Mario Márquez y Carmen Bahamonde, por escuchar mis constantes desvaríos y por estar siempre conmigo.

Y en especial a,

Doris Arriagada y Jaime Piñol, que siempre me han apoyado para conseguir mis metas y lograr lo que yo quiero, este trabajo es de ustedes.





# INTRODUCCIÓN

Al revisar las nuevas visiones sobre la actividad económica y empresarial, se puede llegar claramente a la siguiente conclusión que, las temáticas relacionadas con lo social y las personas toman un lugar cada vez más predominante en las discusiones sobre las estrategias que deben llevar a cabo los agentes en la sociedad. (Revisar si se desea, corrientes y conceptos tales como: “Relationship First”, la Nueva Sociología Económica, El Neo-Institucionalismo Económico, la Responsabilidad Social Empresarial y otros en esta línea).

Sin embargo, se aprecia que frente a este giro conceptual no se ha considerado el cúmulo de experiencias, los enfoques y la historia que proveen las Ciencias Sociales y, si bien este hecho puede tener distintas raíces, que no son de interés para esta investigación, sí lo es permitir la apertura hacia estas visiones y enriquecer el conocimiento a partir de los aportes que pueden entregar las Ciencias Sociales y particularmente la Sociología hacia estos temas.

Resulta interesante, en este marco, reconocer la importancia que ha tenido la teoría de Capital Social en estas nuevas visiones, y las distintas aplicaciones que se han hecho de sus conceptos. Es así como al adecuar un marco conceptual a la problemática empresarial y específicamente a la PYME (Pequeña y Mediana Empresa), que por otra parte se empezaba a abrir camino en las discusiones desde comienzos de los años noventa, surge de forma espontánea una serie de ideas en el orden de: Desarrollo Económico Local, la Asociatividad, el Intrepeneuership, Capital Social Empresarial, etc. Todas las cuales son preocupaciones instaladas desde los inicios de la Sociología pero

que no han tenido mayor peso ni implicancias concretas sobre el aparato productivo y económico.

De esta forma, ha llegado un momento donde la empresa deja de ser vista como un ente apartado del mundo social y sus responsabilidades; las reglas del juego creadas por el mercado no sólo carecen de componente explicativo consistente, sino también de una razón propiamente económica, por cuanto el actual desarrollo económico insiste en la necesidad de imbricar y pensar a la economía como una estructura socialmente construida y no como un determinante social.

Para poder realizar un análisis coherente de la realidad de la PYME en Chile y pensar en las posibilidades de aplicación de la teoría de Capital Social es necesario primero que nada realizar un trabajo de clarificación conceptual, ya sea de desarrollo económico, de capital social, todo cuanto involucra el tema de los agentes productivos, por cuanto existen muchos textos y análisis pero ninguno ha tenido la fuerza explicativa capaz de formar una idea clara y concisa respecto a lo que se habla de PYME, de Capital Social y de Asociatividad.

En este trabajo se parte entonces desde la necesidad de clarificar conceptos claves, los que permitirán avanzar en la investigación de los temas relevantes, y una vez saldada esa “deuda” se configurará un análisis de la temática PYME a través de la recopilación y análisis de documentos, textos y opiniones de expertos, haciendo especial hincapié en la noción Asociativa. Desde allí se tomará una experiencia asociativa en Chile, que se analizará de modo que se podrá tener un dato más real de lo que sucede con las prácticas asociativas en la Pyme.

Todo lo anterior logrará salvar los inconvenientes que presentan la teoría, los juicios y análisis de expertos, clarificando un poco el panorama para posteriores investigaciones.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La PYME ha estado bajo el lente de las políticas públicas y privadas, del mundo intelectual y científico desde hace un buen tiempo, y en ella se ha querido buscar gran parte de las soluciones a los problemas del actual desarrollo económico. A la vez, la teoría de Capital social ha logrado posicionarse en el mundo político, intelectual, científico y público de tal forma que aparece como un nuevo paradigma. Ambas realidades, ambos hechos, en distintos y variados puntos han ido imbricándose de tal forma que Capital Social, Desarrollo Económico Local, las Pequeñas Empresas y el mundo del trabajo aparecen como una linealidad clara, precisa y fuertemente interrelacionada.

Al tomar cualquier análisis de la realidad de la PYME en Chile, se detectan de primera, varias falencias producto del sistema de créditos, de la cultura empresarial y de un desarrollo del mercado que posiciona a estas empresas, en una situación desventajosa respecto a otros agentes económico-productivos. Y si aquello, se une con la noción de que el desarrollo económico de Chile está sustentado en gran parte por este segmento, tanto por sus posibilidades como por su actual posición en la economía, se

crea una apertura hacia nuevas ideas y nuevas “recetas”, donde podemos inscribir al Desarrollo Económico Local, el Desarrollo Territorial, el “Relationship First”, el Capital Social Empresarial, la Responsabilidad Social Empresarial, en fin, todo cuanto da cuenta de un punto en común: establece que las personas, sus relaciones y su organización no son diferentes ni están disociados de la realidad económica, lo cual debe entenderse como que la estructura económica, el mundo económico y el mercado ya no son considerados como la base de lo social, ni como el determinante social, sino que la economía, la vida económica, y las estructuras económicas son socialmente construidas y no a la inversa.

Si se piensa en el surgimiento de la Asociatividad en la PYME, se debe y puede creer que ésta surge para crear una red de intercambio, una red de relaciones, donde se agrega valor a las empresas y permite posicionarlas en el mercado con mejores perspectivas de competitividad. Esta red es un instrumento para mejorar una situación presente y se convierte en una “red de apoyo” frente a las dificultades mutuas que asumen las pequeñas empresas, lo que deriva en una serie de efectos sobre la visión del mercado, de la sociedad y de la propia empresa, que termina por reducir la brecha cultural y de información que posee la PYME frente a empresas de carácter más innovador y flexible, más modernas y dinámicas.

Ahora bien, desde un punto de vista teórico-académico, no es difícil pensar que gran parte del trabajo realizado sobre el tema carece de fundamentos y de una base estable sobre la cual podamos tener cierto grado de certeza respecto de que, lo que se construya tenga la coherencia esperada. Lo anterior, en virtud de que no existe un punto de base fuerte de análisis sobre la PYME en materia organizacional (la mayoría de los trabajos en el área tienden a pensar en la PYME como una pequeña industria con expectativas de convertirse en algo mayor), tampoco de la cultura del empresariado chileno, menos de la cultura del empresario PYME en Chile. Tampoco desde la economía, donde se observa a la PYME como una especie de experimento empresarial, una especie de ensayo-error con pocos visos de tener un rol fundamental en el desarrollo económico (se hace referencia a la teoría económica neo-liberal especialmente).

***“Up until now there has been no specific treatment of small firms in economic theory. In fact, neither the representative firm of microeconomic theory, nor the big firm of the theory of industrial organisation, seem to offer sufficient tools to reconstruct a coherent theoretical and analytical picture.”<sup>1 2</sup>***

Junto con lo ya mencionado, al apreciar el desarrollo de la teoría de Capital Social no es difícil encontrar incertidumbres que podrían llegar a constituir problemas, tales como la definición de variables y el sistema de medición, y su nivel de explicación de fenómenos acotados y específicos de cada territorio.

***“Unless the social capital concept is used with some degree of precision and in a comparable manner, it will come to have little value as an analytical construct.”<sup>3</sup>***

<sup>1</sup> Di Tommaso y Dubbini “Towards a theory of small firms”, Serie Desarrollo Productivo, N° 87, CEPAL, 2000.

<sup>2</sup> Para poder ser lo más preciso respecto de las ideas puntualizadas de los textos, se ha optado por no ofrecer una traducción al español de los fragmentos seleccionados en inglés.

***“El asunto de la cuantificación en sí mismo plantea principalmente problemas metodológicos: ¿cómo contar la sociedad? o, ¿cómo mensurar la densidad, el peso, la masa crítica de una sociedad determinada?”<sup>4</sup>.***

Si bien la teoría de capital social reposiciona una visión de la cual el pensamiento económico se había desligado (por cuanto la teoría económica parte de ciertos supuestos antropológicos de validez refutable)<sup>5</sup>, adolece de baja funcionalidad, ya que se plantea en términos ideales. El capital social es una estructura, una forma que tienen las personas de organizarse y relacionarse que siempre ha tenido como contraparte a organizaciones productivas instaladas que no responden a esas lógicas, es decir, no consideran las ventajas y la pertinencia de potenciar lo social.

Al elaborar una propuesta de análisis que conecte a la temática PYME y a la teoría de Capital Social, es necesario conocer y reconocer los discursos, análisis y juicios que realizan los distintos actores y expertos relevantes en la temática PYME. Estos van construyendo día a día un sustrato de conocimientos que no ha sido abordado, haciéndose necesario posicionar los distintos análisis sobre el tema en un marco donde podamos extraer conclusiones coherentes que permitan guiar el análisis de los diferentes casos y realidades que presenta el desarrollo de la Asociatividad en la PYME.

Ya se ha tomado nota de ciertas incertidumbres teóricas y de cómo los diferentes análisis aparecen disociados y faltos de complementariedad, por ende, es preciso realizar un intento por construir una coherencia entre discursos, análisis y juicios, para así tener una línea clara que permita fluir las conceptualizaciones y así configurar conclusiones coherentes.

De tal forma, en este trabajo se ha realizado un rastreo teórico que permite precisar un estudio que pueda ser lo suficientemente explicativo de la realidad de la PYME y su desarrollo Asociativo en Chile. Se ha revisado con especial cuidado, tanto el desarrollo conceptual de Luhmann (Teoría de Sistemas), Bourdieu (Teoría de Campos), teóricos de Capital Social, la Teoría de Juegos, Sociología Económica, Sociología Organizacional y el Desarrollo Económico Local. Junto con esto, se han analizado los estudios relativos a la realidad, la economía y cultura de los agentes productivos en la economía chilena, lo que ha permitido definir puntos acotados y significativamente más coherentes que la mayor parte del desarrollo teórico sobre el tema y los propios juicios, análisis, valoraciones y construcciones de expertos respecto este ámbito de estudio.

Logrando salvar o mejorar esta base, se puede avanzar hacia un estudio consistente y eficaz de la realidad de la PYME en Chile y su desarrollo, y desde ahí inferir, analizar y

---

<sup>3</sup> *“Is social capital really capital?”*, Sin datos de autor ni editoriales.

<sup>4</sup> De La Maza, Gonzalo. *“Sociedad Civil y Construcción de Capital Social: Hacia adonde va la investigación”*. Ponencia presentada a la 4ª Conferencia Internacional de la International Society for Third Sector Research (ISTR). Dublín, 5 al 8 de julio 2000.

<sup>5</sup> *“La teoría económica considera como don innato, universal e inscripto en la naturaleza humana muchas cosas que en realidad son meras disposiciones de campo históricamente determinadas, como condiciones culturales y económicas”*. Bourdieu, Pierre. *“Las estructuras sociales de la economía”*. Ediciones Manantial, Argentina, 2001.

conocer este mundo de investigación que se abre. Se ha querido tomar, para ser consistentes en nuestra investigación, el caso de la Asociatividad Interempresarial, que a todas luces se posiciona como uno de los grandes temas desde diversas teorías y en variadas prácticas tanto institucionales, académicas y privadas.

El problema entonces que se vislumbra entonces, es que existe poca claridad conceptual respecto a los temas, lo que deriva en análisis poco coherentes y difusos respecto a la PYME y más aún sobre la Asociatividad en este segmento económico-empresarial.

En ese contexto, y una vez clarificados los conceptos, datos y análisis, se seleccionó un caso perteneciente a esta línea temática. Considerando que los PROFO<sup>6</sup>, Instrumento de Fomento de CORFO (Institución estatal dedicada al fomento de la producción en Chile), son una de las herramientas más visibles y populares para articular proyectos de tipo asociativo en la PYME en Chile, se ha tomado a modo de ejemplo un PROFO para estudiarlo en profundidad y conocer así el desarrollo de la Asociatividad Interempresarial en la PYME.

---

<sup>6</sup> PROFO: Proyecto asociativo de fomento.



# OBJETIVOS

## Objetivos Generales

- 1.- Construir un marco referencial del concepto y la realidad de la temática PYME y de la Asociatividad Interempresarial en Chile.
- 2.- Analizar un caso de desarrollo asociativo de empresas PYME en Chile.

## Objetivos Específicos

- 1.1.- Conocer las experiencias, juicios, valores y opiniones de los expertos sobre los temas PYME, Asociatividad y Capital Social.
- 1.2.- Reconocer los patrones más recurrentes del discurso de los actores acerca de la asociatividad y el desarrollo de la PYME en Chile.
- 2.1.- Conocer en profundidad la experiencia de los distintos actores de un Caso Asociativo en la PYME chilena.
- 2.2.- Articular un análisis desde la construcción teórico-analítica de la PYME y de la

Asociatividad en torno al caso presentado.



# MARCO TEORICO. Implicancias, modelos y sustrato del estudio

## 1.- La noción económica

En uno de sus últimos trabajos el sociólogo francés Pierre Bourdieu emprendió su crítica contra la economía, o más bien la teoría económica pura, a través de “Las estructuras sociales de la economía”<sup>7</sup>. Poniéndose como meta analizar la economía desde la sociología, y posicionarla en un lugar que hasta hace muy poco estaba monopolizado por una ciencia que tiene alcances antropológicos y que relega el conocimiento de la realidad humana a los principios de mercado.

La teoría económica considera como don innato y universal de la naturaleza humana aquello que Bourdieu ve como meras disposiciones de campo históricamente determinadas y como condiciones culturales y económicas. Posiciona a la economía como una disposición “determinada por...” y no un elemento de la naturaleza “que determina...”, mientras los economistas se basan en un sentido común construido e inscripto en las estructuras sociales y cognitivas que dieron una configuración natural y

---

<sup>7</sup> Bourdieu, Pierre. “Las estructuras sociales de la economía”, Ediciones Manantial, Bs. Aires, Argentina, 2001.

universal a sus postulados. Bourdieu plantea la necesidad de reconstruir la génesis de las disposiciones económicas de los agentes y construir modelos históricos capaces de dar razón y parsimonia a las acciones e instituciones económicas, vale decir, todo aquello presentado como natural por la economía para Bourdieu es construcción y modelización social.

Smelser<sup>8</sup>, al intentar conceptualizar y dar forma a la sociología económica también apunta en la línea de Bourdieu, para Smelser los presupuestos económicos a menudo suponen parámetros sociales estables, sin embargo lo social, por base y definición es inestable, cambiante y dinámico. La teoría de capital social (que se desarrollará más adelante en este trabajo) apunta justamente a la inestabilidad o indeterminación a priori de parámetros. Es necesario ir en busca de lo social y considerar ello como parte integrante fundamental de cualquier diseño y conclusión posterior, por lo que la racionalidad pasa a ser asumida, desde la sociología económica, como un factor más en juego y no a priori en la acción económica, y sus determinantes no son sólo los recursos limitados, también está la estructura social y las estructuras significantes. Del mismo modo, la economía es asumida como parte orgánica de la sociedad, y la referencia base siempre es la sociedad y no el mercado ni la economía.

***“Las fuerzas sociales y culturales modelan los contornos de la acción colectiva, organizaciones y mercados de trabajo y, las redes se erigen y sostienen los límites socio-económicos entre los individuos y las organizaciones.”<sup>9</sup>***

La idea de que ciertos patrones de relación social son elementos cruciales para el desarrollo económico, para el funcionamiento ordenado de las instituciones y para el mejoramiento de las condiciones de vida de la población ha ido adquiriendo creciente importancia. Esto se ha traducido en la necesidad de fortalecer, no sólo las redes de producción-comercialización, sino también el "tejido social" (es decir, normas de reciprocidad, solidaridad y confianza).

Esto parece brindar una alternativa para enfrentar, o al menos complementar, las premisas del modelo económico que se ha adoptado en una buena parte de los países en desarrollo a partir del ajuste estructural. Y parece también ofrecer una respuesta legítima a la creciente pluralidad socio-política que presiona a favor de la inclusión de esquemas de ejercicio de poder más democráticos.

Hasta ahora, se ha visto a la cultura y a las relaciones sociales como una entre muchas otras herramientas a disposición de los diseñadores de política, y no como elementos clave para un desarrollo económico y social integral, que implica primero considerar a los seres humanos como algo más que insumo para las "estadísticas oficiales".

---

<sup>8</sup> Smelser, Neil y Swedberg, Richard. "The sociological perspective on the economy", Sin datos editoriales, Documento de Apoyo al curso Sociología Económica, Universidad de Chile.

<sup>9</sup> Nohria y Gulati. "Firms and their environments", Documento de apoyo para el curso de Sociología Económica, Universidad de Chile.

## 2.- La teoría de Capital Social y derivados conceptuales

Desde esta nueva conceptualización de desarrollo surgen distintas teorías, dentro de las cuales, el concepto Capital Social adquiere una gran relevancia.

***“The term social capital has taken so many meanings and enlisted to fight so many battles that it is at risk of becoming the ether that fills the universe.”***<sup>10</sup>

La teoría de Capital Social va a la raíz de la sociología y las disciplinas afines como conceptualizadoras de lo social, develando una perspectiva que si bien no es novedosa, es capaz de sensibilizar a las ideas de desarrollo económico, social y cultural. Lo anterior, supone que los vínculos sociales y culturales influyen y pueden asegurar tanto el éxito o fracaso de la imposición, construcción e implementación de un modelo de desarrollo.

El término capital social evoca al ser humano, sus relaciones, acciones y conceptualizaciones, es decir, a la sociedad en su conjunto, ya sea desde una vecindad, comuna, país o continente, a la vez que invoca a los diseñadores de políticas, teóricos y académicos.

Este concepto apunta a la raíz de las disciplinas sociales y permite plantearse en una posición propicia para ampliar el campo de injerencia de las Ciencias Sociales. Invoca a todo aquel que pretenda construir e implementar algo a considerar el poder vinculante de lo social.

***“Capital Social es clave primero desde el punto de vista del desarrollo económico, esto es, la expansión y mejor distribución de la producción de bienes y servicios; desde el punto de vista social, a saber, el fortalecimiento de la sociedad civil y la igualdad de oportunidades; y desde el punto de vista político, esto es, el fortalecimiento de la democracia.”***<sup>11</sup> .

Sin embargo, como primer elemento a considerar al enfrentarse con el concepto de Capital Social, es verse con un concepto vago, difuso y de muchas definiciones e interpretaciones.

Como dice Portes: “no llega a convertirse en paradigma, es sólo una recapitulación de una percepción presente desde los inicios de la sociología”<sup>12</sup> .

***“Existen varias definiciones del Capital Social en la vasta bibliografía sobre el tema pero no hay todavía una que logre reunir el consenso de la mayoría de los investigadores, todavía existe una discusión en curso sobre qué es en realidad el***

---

<sup>10</sup> “Is social capital really capital?”, Sin datos de autor ni editoriales.

<sup>11</sup> Vignolo, Carlos . “Sociotecnología: Construcción de capital social para el tercer milenio”, DII, Universidad de Chile, 2001.

<sup>12</sup> Durston, John y Miranda, Francisca. “Capital Social y políticas públicas”, Documento de Trabajo, CEPAL Chile, 2001.

### **Capital Social.”<sup>13</sup> .**

Al buscar una definición más clara del concepto, es posible encontrar una infinidad de autores que intentan establecer su propia visión dentro de éste, aún así en lo siguiente se revisarán aquellas que han tenido mayor desarrollo y aplicaciones prácticas.

John Durston<sup>14</sup> posee uno de los trabajos más profusos respecto a Capital Social y posiciona su origen en las investigaciones de Robert Putnam<sup>15</sup>, para quien capital social es la operación de las tradiciones cívicas en la práctica, lo cual deviene o se manifiesta en redes y asociaciones locales que posibilitan o dan forma a la circulación horizontal de información, recursos y capacidades. Si bien, el concepto al que alude Putnam no tiene grandes variaciones respecto de los planteamientos base de la sociología, al profundizar en esta noción tendremos que, para Christian Parker alude: “...a las redes sociales, las relaciones de confianza, y las asociaciones y/o instituciones que conforman un determinado tejido social...”, mientras que para Durston: “...se entiende el capital social como un potencial que reside en los recursos socioculturales de un grupo, pero que se actualiza como capital...”<sup>16</sup>. En trabajos más recientes del mismo autor, en conjunto con Francisca Miranda, se define de la siguiente manera: “...entendemos capital social como la capacidad que tiene una comunidad de emprender obras colectivas, persiguiendo objetivos comunes y en términos individuales como la participación (mayor o menor) que un individuo tiene respecto de las redes, legitimidades, normas y orientaciones de una determinada comunidad que constituye así su grupo de referencia inmediato o mediato...”<sup>17</sup>.

Capital Social entonces es un recurso, un potencial, una tradición, una capacidad que reside en las relaciones sociales de una comunidad, grupo o sociedad, que se manifiesta y configura las redes y asociaciones que persiguen objetivos en común para una comunidad o grupo de sujetos.

Si se pudiera resumir el conjunto de trabajos desarrollados a partir de la teoría, se puede indicar que el capital social tiene dos caras o componentes, el **individual o asociativo**, y el **comunitario o instrumental**. En esta distinción, el **individual** se define como las relaciones de las personas con contenido de confianza y reciprocidad, las redes ego-centradas, donde sus fines lo constituyen el bien público, reforzar recursos existentes, identidad y socialización, confianza como amistad, cohesión grupal, bonding (reunir), consenso normativo, solidaridad, etc.

El capital social **comunitario o instrumental** es donde se sitúan a las instituciones

---

<sup>13</sup> Flores y Rello. “Capital social: virtudes y limitaciones”. Ponencia presentada en la Conferencia Regional sobre Capital Social y pobreza. CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile, 24-26 de Septiembre de 2001.

<sup>14</sup> Durston, John. “El capital social comunitario”, Documento de Trabajo, CEPAL, 2000.

<sup>15</sup> Kliksberg, Bernardo. “Capital social y cultura”, Documento de Trabajo, CEPAL, 1999

<sup>16</sup> Durston, John. “El capital social comunitario”, Documento de Trabajo, CEPAL, 2000.

<sup>17</sup> Durston, John y Miranda, Francisca. “Capital Social y políticas públicas”, Documento de Trabajo, CEPAL Chile, 2001

complejas, con contenido de cooperación y gestión, cuyos fines son: beneficio individual, acceso a recursos escasos, estrategia, confianza como predictibilidad, diversidad de contactos, bridging (conectar), diversidad (crítica), competencia, etc.

Es posible denotar en la conceptualización previa, que se apunta a la idea (en los desarrollos teóricos más aceptados y profusos) de considerar al capital social como una posibilidad de construir una gestión organizada, coherente y exitosa de la sociedad o un grupo específico y particular, pero esto se plantea en términos ideales, deseables y no constitutivos o estructurales. A lo que apela, es concebir el capital social como una meta, como algo que está en mayor grado o medida en distintas comunidades, algo buscado y anhelado, por ello se plantea la posibilidad de construir capital social, como una forma de generar recursos que posibiliten la cohesión y fortaleza de las redes.

Esto está en oposición a la idea original que configuró el concepto y lo llevó a su desarrollo, donde el capital social hace referencia a una historia, una tradición, una característica propia de un grupo o comunidad que lo lleva a desarrollarse de tal y cual forma en todos los ámbitos de su vida. Pero esto no implica que se pueda hablar entonces de capital social bajo o alto, sino más bien, es factible llegar a considerar el nivel de fortaleza de sus componentes, siempre tomando en cuenta que son características arraigadas y enraizadas en la historia, pero pretender darle a eso una valoración positiva o negativa es inútil y contradictorio. Dado que el Capital Social no asegura ni determina efectos positivos o negativos, sólo modela, constituye o estructura acciones o prácticas.

El concepto capital social resulta sensibilizante, es posicionarse en la perspectiva de cómo están estructuradas las relaciones al interior de un grupo, comunidad, sociedad y cómo influyen en la forma como se desarrolla cualquier aspecto, estructura, institución.

Si bien su logro es conceptuar en esta vía a la economía, al configurarse el término en un capital, en algo que produce valor, no hay que dejar de notar que el capital social se define en términos más de estructuración que de acumulación. De ahí que los cuatro problemas más recurrentes que presenta la teoría de capital social son: su uso deliberado para explicar fenómenos de naturaleza muy distinta, su dificultad de medición, su relación con el término definido desde la economía (expresado en tasas, indicadores, niveles, etc.) y su visualización funcional<sup>18</sup>.

No obstante lo anterior, existe la idea que al caracterizar a tal elemento como capital, entendiéndolo desde una connotación económica, y por tanto acumulable, se tiende a automatizar su relación con los potenciales efectos. En otras palabras, se piensa que la existencia o no existencia de las variables que dan cuenta de la presencia de capital social determina un nivel de desarrollo concreto. Y más aún, habría una relación directamente proporcional entre el grado de confianza, reciprocidad y cooperación que exista en un entorno social y el nivel de desarrollo que este alcance. Por ello, se comienza a hablar de confianza, reciprocidad y cooperación como ideales y no como conceptos de valor relativo y potencial. Se piensa que altos niveles de confianza, reciprocidad y cooperación al interior de una comunidad abre las puertas a la constitución

---

<sup>18</sup> Si se desea confirmar estos problemas, ver Gonzalo Vargas Forero, "Hacia una teoría de Capital Social", artículo disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

de organizaciones de gestión, actores sociales y sociedades civiles saludables. Incluso diversos estudios en distintos campos afirman que la educación, la salud, la economía, la cultura, necesitan del fortalecimiento de estos niveles para poder constituirse en fuerzas y motores del desarrollo de una comunidad.

En los términos planteados anteriormente, se vislumbra el capital social más que como una estructura se conceptualiza como una necesidad, que en gran medida de su existencia dependen los avances de la sociedad. El capital social tiende a producir, por ejemplo, eficiencia judicial, bajos niveles de corrupción, cumplimiento de obligaciones tributarias, buena educación, igualdad social, etc. Sin embargo, existen diversos estudios que distinguen en el capital social un rol ambiguo, por ejemplo, algunos identifican efectos negativos como Grotaert (profundiza la desigualdad), Collier (profundiza la acción de grupos de interés), Portes-Landolt (premia el fracaso) y Rubio (facilita la operación de grupos delictuales y mafias)<sup>19</sup>.

De ahí la necesidad de desligar el concepto de la connotación acumulable y cuantificable que le da la economía producto de la definición del término “capital”. La idea es valerse de la noción básica que acuña la teoría, la que se refiere a las relaciones sociales como base y estructura del desarrollo de una comunidad, grupo o sociedad. Al develar los patrones de estas relaciones se entiende y se puede analizar de manera más efectiva tanto el desarrollo económico, cultural, institucional, político, etc.

Respecto a la distinción de capital, no es difícil aseverar que Bourdieu considera y explicita el capital social, lo cual también es posible ver en Powell y Smith-Doerr<sup>20</sup>, que conciben el establecimiento de redes como una estructura social, como un patrón de relaciones y que el conocimiento de los recursos o capitales dice bastante sobre la capacidad de los actores de tener poder e influencia, y cómo las redes son el pegamento social que une a los individuos en un sistema coherente.

Por ello, la fortaleza del análisis radica en la capacidad del investigador de ver los patrones en las redes ya que son el tipo de organización distintiva de la vida económica, para esos mismos teóricos inclusive son las fuerzas sociales y culturales las que modelan los contornos de la acción colectiva, organizaciones, mercado de trabajo y las redes pasan a ser las que erigen y sostienen los límites socioeconómicos entre los individuos y las organizaciones.

### **3.- Capital Social y desarrollo económico**

Es necesario pensar en la utilidad e implicancia que puede tener la teoría de Capital Social para el desarrollo económico. Esto parece emerger de forma simple, ya que como

---

<sup>19</sup> Ver Vargas Forero, Gonzalo. “Hacia una teoría de capital social”. Disponible en [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

<sup>20</sup> Powell, Walter y Smith-Doerr, Laurel. “Networks and economic life”, Documento de apoyo al curso Sociología Económica, Universidad de Chile.

dice Grannovetter: “...*las interacciones económicas están enraizadas en las relaciones, redes y estructuras sociales...*”<sup>21</sup>, entonces vincular las relaciones, redes y estructuras sociales al desarrollo económico, o sea, una vinculación entre capital social y el desarrollo económico, es casi un asunto dado. Al plantear que el capital social tiende a reducir el desconocimiento entre los agentes económicos, a superar las fallas del mercado, etc., no es difícil pensar en cómo el capital social se imbrica con el desarrollo económico, como lo dice el Informe de Desarrollo Humano en Chile 2000: “...*las relaciones de confianza y compromiso cívico crean un capital social que influye de modo significativo en el desarrollo económico y las instituciones democráticas...*”<sup>22</sup>.

El desarrollo económico, según Kondratiev<sup>23</sup>, está en su quinto ciclo de características endógenas. Allí toman especial relevancia las características y la matriz de relaciones sociales y culturales específicas de un territorio, que constituyen un conjunto de capacidades instaladas que permiten inferir y conocer sobre el comportamiento de los distintos actores y las posibilidades que tienen de desarrollo económico. En ese sentido, la adaptación de un territorio a nuevas herramientas está ligada a las características de los receptores de tales cambios. Sus posibilidades de éxito o fracaso, de desarrollo y las estrategias que definan los actores, están determinadas por la matriz sociocultural en donde se van a insertar. Friedmann<sup>24</sup> dice que el sistema de relaciones económicas de un territorio se da en función de su específica identidad económica, política, social y cultural.

Bourdieu<sup>25</sup>, al analizar a la empresa y en general a los agentes económicos, los posiciona en la dinámica de los campos, donde existen diferentes capitales y valoraciones de ellos. Infiere la existencia de un campo económico donde el habitante principal es el Estado, y la concentración de capitales que él realizó pasa a ser una base fundamental para las estrategias que desarrollen los actores en ese campo. Del mismo modo, Mason cree firmemente en que el análisis pertinente respecto de cualquier realidad es aquel que considera como primer asunto a la estructura de los campos, la disposición de los agentes en ellos y sus estrategias, en el sentido que cada empresa reacciona de manera determinada frente a una estructura particular de campo.

Entonces debemos decir que, el actual desarrollo económico se desarrolla “hacia adentro”, de forma que la vida económica está directamente sustentada en la matriz sociocultural, esto implica que el campo económico y las estrategias de los agentes está determinada por la historia particular de ese territorio o grupo. La posición que ocuparán esos agentes en el desarrollo económico, estará en directa relación con los capitales que

---

<sup>21</sup> En Durston, John. “El capital social comunitario”, Documento de Trabajo CEPAL, 2000.

<sup>22</sup> “Informe PNUD 2002”. PNUD, ONU, Chile, 2002

<sup>23</sup> En Salazar, Gabriel. “De la participación ciudadana: capital social constante y capital social variable”. Propositiones N° 28. Ediciones Sur, 1998.

<sup>24</sup> Piñol, Diego. “Posibilidades de la Teoría de Capital Social aplicado a la PYME”, Universidad de Chile, 2001.

<sup>25</sup> Bourdieu, Pierre. “Las estructuras sociales de la economía”. Ediciones Manantial. Bs. As, 2001

posee en el campo, y las estrategias que definan en él.

## 4.- Hacia el análisis de la PYME

Bourdieu analiza cómo las firmas dominantes ejercen presión sobre las dominadas, de modo que es necesario estudiar la PYME como un agente que se posiciona en el campo económico dominado por el Estado y por las firmas dominantes o Grandes Empresas. Es interesante ver y definir la estructura del campo económico y la disposición de la PYME en ese campo, es decir, qué estrategias define, cuáles son los capitales valorados y cómo es la estructura de ellos.

***“La fuerza de un agente (empresa) está asociado al volumen y la estructura del capital que posee...”<sup>26</sup>***

Para Luhmann<sup>27</sup>, toda organización al adaptarse al entorno selecciona elementos de él para poder reducir la complejidad que se le presenta, y aquello que deja de lado surge como riesgo o amenaza para la propia organización, en palabras de un economista, es el costo de oportunidad que enfrenta. Además, el entorno está en constante dinámica, y al estar en permanente comunicación con él, la PYME debe continuamente adoptar nuevas estrategias para poder subsistir y no ser absorbida por éste, y ello supone que debe poseer una estructura u organización interna lo suficientemente capaz de estar en constante cambio y adaptación.

Para la PYME el entorno lo componen los clientes, los proveedores, la competencia y el Estado, y el empresario debe estar constantemente observando estos elementos, retroalimentándose de ellos y diseñando nuevas estrategias para no perder sustentabilidad, estabilidad y viabilidad interna.

Podemos decir entonces que en el nuevo desarrollo económico que enfrenta la PYME, donde los factores socio-culturales adquieren rol preponderante, la PYME enfrenta una distribución y valoración de capitales que en su relación con el entorno debe asumir de forma eficaz de modo que no pierda sustentabilidad, la que se debe condecir con un desarrollo interno de su capacidad de adaptación a un entorno dinámico, donde los capitales asumen formas distintas día a día, en un proceso donde la PYME debe estar en constante relación con los diferentes actores en juego.

## 5.- La emergencia de la Asociatividad

El establecimiento de alianzas, redes y estrategias de asociación con otros actores en situación similar adquiere un lugar crucial en la organización interna de la PYME, ya que

<sup>26</sup> Bourdieu, Pierre. *“Las estructuras sociales de la economía”*, Ediciones Manantial, Bs. Aires, Argentina, 2001.

<sup>27</sup> Luhmann, Niklas. *“Confianza”*. Anthropos. Barcelona, 1996.



esto produce un constante feed-back desde el entorno que permite mejorar y optimizar el flujo de información, transformándose aquella no sólo en una red de conocimiento e información, sino en una red de gestión, desde el entorno hacia la empresa y viceversa.

Ahora bien, en esta estrategia de alianza y asociación con otros agentes económicos la confianza es determinante, ya que posibilita la creación de un valor agregado para los agentes: en esta línea es interesante revisar la Teoría de Juegos <sup>28</sup>.

La maximización del beneficio propio (adaptabilidad) está dada por la capacidad que tienen los agentes de establecer estrategias de cooperación con otros. El agente que tiende a cooperar no lo hará entonces por una razón humanitaria o filantrópica, sino por la simple razón de obtener un beneficio mayor al que obtendría trabajando solo. Asimismo, esa mencionada Asociatividad posible, configura un escenario dentro del campo económico que puede ser muy distinto para el empresario, ya que pasa a tener una mayor injerencia en la distribución de capitales y asume una mejor posición en el campo económico, adoptando una posición político-económica más ventajosa, y una posición en el desarrollo que logra entregarle una mayor viabilidad y sustentabilidad a la organización.

La confianza como base de este proceso de apertura del empresario PYME hacia la definición de nuevas relaciones con su entorno, tales como con otras empresas y la configuración de nuevas estrategias, debe entenderse en cuanto: “...*las posibilidades de acción aumentan proporcionalmente al aumento de confianza...*” <sup>29</sup>. Confianza que se basa según Luhmann en el involucramiento de las partes en un orden fijo, en un objetivo claro y preciso, sobre la base de una propia vulnerabilidad que pasa a ser el instrumento de la confianza, o sea, la decisión de establecer una relación entre los distintos agentes se solventa en la detección de la propia vulnerabilidad, y en la certeza de tener una meta clara y precisa.

De igual forma, si se quieren entender los factores que permiten el desarrollo exitoso de una estrategia empresarial, tal como la incorporación de la Asociatividad como práctica, debemos remitirnos a la Planificación Estratégica <sup>30</sup>, ya que allí, en la instancia donde se configura una nueva estrategia, es donde debe analizarse el impacto que ésta debiera provocar en la organización o empresa. Si la planificación no es óptima, la estrategia pierde las posibilidades de convertirse realmente en una buena práctica, exitosa y eficaz, pierde las posibilidades de configurar un esquema sustentable para la organización. Este proceso está condicionado por la cultura de la empresa, y su implementación requiere motivar a los actores pertinentes y derribar las barreras que interfieran en el proceso.

Al revisar las distintas conceptualizaciones se debe distinguir que una nueva noción económica parte por considerar a lo social como base estructural de las prácticas y

---

<sup>28</sup> Axelrod, Robert “La evolución de la cooperación”. Alianza Editorial, Madrid, 1986.

<sup>29</sup> Luhmann, Niklas. “Confianza”. Anthropos. Barcelona, 1996

<sup>30</sup> Arnold, Marcelo. Documentos de apoyo al Diplomado en Gestión de Organizaciones Asociativas, PRO-ASOCIA, Universidad de Chile, 2003.

estrategias de los agentes económicos, ello conlleva la constatación de una tradición, cultura, de ciertos patrones que emergen desde las relaciones sociales que define el desarrollo de las capacidades del grupo, comunidad o territorio. Esta idea no es más que la teoría de Capital Social, que al clarificar su concepción permite realizar un paso coherente hacia el análisis de las unidades económico-productivas.

Cuando se analiza a la PYME se encuentran diversa bibliografía que apoya esta línea de desarrollo conceptual, y pensando que las relaciones de mercado han cambiado hacia una concepción mas social, humana y antropológica, insta a que las PYME jueguen un rol distintivo y fundamental en la vida social y económica, exigiéndole alianzas y estrategias de cooperación con distintos agentes. La noción estratégica que adopta la PYME precisa tomar como referentes teorías como la de los Juegos, conceptos de desarrollo organizacional y ejes de análisis como la confianza.

Todo cuanto configura esquemas y patrones nuevos de comportamiento que deben estar presentes en el desarrollo académico y teórico sobre el tema.

# MARCO METODOLÓGICO

## 1.- Paradigma metodológico

El estudio se planteó de forma cualitativa ya que el tema exige ser lo más rico en la información que produzca, se basa en un tipo de estudio exploratorio y descriptivo ya que, por una parte es una recopilación de opiniones, juicios y análisis de la realidad presentada como relevante para la investigación, y por otra, una descripción de una realidad específica.

Para efectos de este estudio, esta metodología es la más eficiente debido a que el cumplimiento de los objetivos implica un trabajo exhaustivo de recopilación de información donde el dato se pone en segundo lugar y se privilegia la interpretación de la realidad que se estudia. Pretende dar cuenta de juicios, valores, opiniones y experiencias, de manera de formar una visión lo más completa posible del desarrollo intelectual y teórico respecto a las temáticas definidas como relevantes y de la experiencia concreta del caso estudiado.

Esto si bien abre posibilidades al estudio, exige al investigador una flexibilidad para permitir convertirlo en un puente entre distintas visiones, intentando realizar la ecuación necesaria para que el lector se forme la mejor visión de lo que se habla, dice y piensa sobre el tema y la experiencia, al final lo relevante son las construcciones de cada uno de

los autores y expertos solicitados y de los actores involucrados.

La investigación cualitativa permite responder a la incertidumbre que plantea esta realidad y a la vez entregar resultados confiables y válidos.

## **2.- Unidad de Análisis**

Como unidad de análisis se han tomado las opiniones, juicios, perspectivas, análisis y experiencias respecto de la realidad PYME y la Asociatividad como estrategia en Chile y en el extranjero.

## **3.- Unidad de información**

La unidad de información son, por una parte, los expertos en la realidad PYME en Chile que han participado de las entrevistas o que han sido analizados a través de sus textos, y por otra, los actores directamente involucrados con la realidad del caso del proyecto PROFO “Manufactura de negocios en red”.

## **4.- Estrategia de Muestreo**

La selección de los informantes claves fue realizada por medio de la técnica de muestreo Bola de Nieve, de manera que tanto profesores como investigadores fueron definiendo los personajes relevantes y los textos necesarios para recrear de la mejor forma posible los juicios y análisis de los actores en torno a las temáticas. En ese sentido, tanto la bibliografía como los expertos consultados debían responder a estas temáticas y ser reconocidos como actores relevantes por otros.

Para el caso del PROFO se consideró la técnica de Estudio de Caso, por lo que debían ser entrevistados todos los actores involucrados en la experiencia.

## **5.- Proceso de Recolección de Datos**

Se definieron como ejes relevantes: las temáticas de la PYME en Chile, La Asociatividad y la Teoría de Capital Social. Sobre la base de estos temas se seleccionó a los informantes claves y se realizó la recolección de datos.

La primera entrevista fue realizada al Gerente de Fomento de CORFO, Nelson Mery,

quien permitió identificar y realizar los primeros contactos con expertos. Una vez contactadas esas personas, ellas mismas fueron quienes definieron actores relevantes en las temáticas estudiadas y cuyas declaraciones pudieran ser accesibles. De la misma forma se accedió a la bibliografía pertinente.

Personas claves que permitieron avanzar al estudio y poder completar la información fueron Gabriela Martín Armengol (de la Gerencia de Planificación de SERCOTEC), Sergio Spoerer (Profesor de la Universidad de Chile) y Raúl Atria (Profesor de la Universidad de Chile).

Los expertos consultados fueron entrevistados en profundidad y son los detallados a continuación:

- Alvaro Bustos, Gerente General de Santiago Innova.
- Jean Jacques Duhart, Profesor de la Universidad de Chile, uno de los creadores junto a Enrique Román del modelo PROFO.
- Sara Cabrera, Directora Región Metropolitana, CORFO.
- Irma Gutiérrez, Directora de Emprendimiento y Desarrollo. FUNDES Chile.
- Pablo Baltera, Investigador de la Inspección del Trabajo.
- Luis Iribarren, Ejecutivo de SERCOTEC.
- Olivia Emparán, Ejecutivo de SERCOTEC.
- Joseph Ramos, Decano Facultad de Economía, Universidad de Chile.
- José Luis Jarpa, Director del programa de Fortalecimiento de Asociaciones Gremiales, SERCOTEC.
- Giovanni Stumpo, Investigador de CEPAL.
- Darío Rodríguez, Sociólogo, Docente de la Escuela de Sociología en la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Roberto Di Meglio, Especialista en Pequeña Empresa y Desarrollo Económico Local, Oficina Internacional del Trabajo.
- Pablo Valera, Director de Innovación y Emprendimiento en el Ministerio de Economía.
- Sergio Spoerer, Sociólogo, Docente del Departamento de Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile.
- Nelson Mery, Gerente de Fomento, CORFO.

Para la revisión y análisis de la experiencia se consultó a Nelson Mery, quien sugirió un proyecto de CORFO que pudiera ser interesante analizar, se procedió a contactar al Gerente de este proyecto y después de diversas negociaciones, dio el visto bueno para analizar la experiencia de este PROFO. Una vez revisada la documentación en CORFO respecto al proyecto, se contactó nuevamente a Gerente del PROFO, don Juan Cisternas, quién indicó las actuales empresas participantes del proyecto y los consultores que han trabajado en él.

Se consideró entonces que para tener una idea cabal de la experiencia, se debía

entrevistar en profundidad a las siguientes personas:

Claudio Greene, Presidente de los empresarios, Gerente General de Industria Mecánica Vogt.

Leonardo Cañete, Jefe de las Antenas de Coordinación, Antena de Coordinación de Ingeniería en Industria Mecánica Vogt.

Luis Gutiérrez, Dueño y Gerente de Fundición y Maestranza Omamet.

Waldo Barrios, Antena de Coordinación de Ingeniería en Fundición y Maestranza Omamet.

Alonso Rebolledo, Dueño y Gerente de Fundición Pucón.

Darío Morales, Antena de Coordinación de Ingeniería en Fundición Pucón.

Carolina Vergara, Antena de Coordinación Informática en Fundición Pucón.

Julio Díaz, Dueño y Gerente de Automotores Ecaso.

Mauricio San Martín, Antena de Coordinación de Ingeniería en Automotores Ecaso.

Juan Cisternas, Gerente del PROFO.

Alvaro Infante, Consultor en RRHH.

Santiago Habit, Consultor de Informática de Allware.

Con este listado se comenzó a contactar a las personas y surgieron algunos inconvenientes, Luis Díaz no estaba dispuesto a recibir al investigador, Mauricio San Martín se encuentra en Talca y por recursos y tiempo no fue posible realizar el viaje y, Carolina Vergara un tiempo quiso involucrarse en el proyecto pero desistió. Con el resto de las personas no hubo mayores inconvenientes y con estas entrevistas se configuró el estudio.

## **6.- Análisis de los Datos**

El análisis fue realizado en dos etapas: la revisión de la información recogida de las entrevistas y el dato obtenido de la bibliografía y documentación del PROFO.

**Primera etapa:** Una vez realizadas las entrevistas, se seleccionaron tramos (frases o párrafos) que hicieran referencia a los distintos tópicos planteados como relevantes, y se clasificaron dentro de dichos tópicos, es decir, se realizó un proceso de codificación.

**Segunda Etapa:** La bibliografía y documentación fue ordenada de acuerdo a esos mismos tópicos y revisada rigurosamente. Una vez identificada la información pertinente se extrajo por medio de la construcción de resúmenes y fichas bibliográficas. Finalmente, el dato fue anexado a los tópicos junto con lo obtenido de las entrevistas.

Una vez recopilada toda la información se analizó temáticamente, se interpretó y se construyó un marco referencial respecto al tema principal y se configuró el estudio del caso ya explicitado.







# ANALISIS DE EXPERTOS Y TEXTOS.

## Esquematización de juicios de expertos y análisis sobre el tema

### **1.- Respecto al concepto PYME, su origen, clasificación y variabilización.**

El concepto PYME tiene su base en la idea y necesidad de clasificar a las unidades productivas, por cuanto permite focalizar políticas y atender de manera más eficiente los requerimientos hacia el Estado por parte de la población. Por otro lado, esta clasificación permite la segmentación de las unidades productivas para poder analizarlas y extraer conclusiones acotadas, con mayor poder de explicación. La OIT <sup>31</sup> propuso la clasificación de las unidades productivas en torno a la variable tamaño, ya que ella supone en gran medida el alcance que tiene el desarrollo productivo y social de las unidades económicas y el cómo se diferencie entre éstas dependerá de cada país.

Se entiende entonces que el concepto PYME parte de la idea de establecer una

---

<sup>31</sup> OIT: Organización Internacional del Trabajo.

variable que sea capaz de mejorar el poder explicativo sobre una vasta realidad, segmentado así la vida económico-productiva. Siguiendo esta misma línea, se estima que la variable tamaño, sin embargo, no es capaz de representar a la realidad en su amplio espectro, inclusive ni como instrumento de focalización, ya que es posible encontrar trabajos y escritos que indican que el tamaño es una variable poco pertinente para describir la naturaleza y desarrollo de las unidades productivas.

***“How much would classification by size guarantee identification of homogeneous analytical categories?”***<sup>32</sup> . ***“Si el objetivo de la política de fomento productivo es elevar la competitividad de las firmas, este estudio señala que la clasificación tradicional de tamaños no es la más adecuada.”***<sup>33</sup> .

La simple razón de aquello, es que al analizar la realidad del segmento PYME se encuentra el investigador con un dato decidor respecto a la materia: el segmento es **decididamente diverso y heterogéneo** por donde se le mire. *“Pero a poco andar se concluye que la categoría “Pyme” es demasiado amplia y analíticamente engañosa porque esconde la heterogeneidad que caracteriza a este grupo de empresas.”*<sup>34</sup> . Apuntar a esta idea es fortalecer la conclusión que al hablar de PYME, definitivamente no se está haciendo referencia a una comunalidad de características, ni a una homogeneidad de factores, no es un conglomerado (pensado el concepto como un conjunto de unidades que comparten un cierto número de características).

De la misma forma, surgen diversas propuestas tendientes a distinguir categorías y variables que expliquen de mejor forma el comportamiento de estos agentes económicos. Se identifica a la innovación como variable, reconociendo PYME innovadoras y tradicionales. También se clasifican de acuerdo al nivel de desarrollo tecnológico. Aún así, ambas propuestas apuntan a lo mismo, existe al interior del segmento PYME un número X de empresas que mantienen estructuras tradicionales de producción y de organización que deriva en un bajo nivel de optimización de los recursos disponibles como también de la posibilidad de incorporar de nuevas herramientas.

***“...Al interior del segmento PYME es posible distinguir 2 categorías, una la comprende la PYME tradicional, es de carácter familiar, con un bajo nivel de externalización y precario laboralmente, posee bajos grados de flexibilidad; y por otro lado está la pequeña emergente, que tiene ganas de crecer y una cultura de crecimiento, esta debe aumentar sus ventas, buscar nuevos mercados, debe poseer un mayor grado de división del trabajo, capacitar a sus trabajadores, visitar ferias tecnológicas...”*** Irma Gutiérrez, FUNDES Chile.

Si bien es posible distinguir ciertas reticencias respecto a las variables clasificatorias, los expertos y textos revisados coinciden en algo, el tamaño de la empresa sí está ligado a una comunalidad de características, aunque ello no implique que las carencias de las

---

<sup>32</sup> Di Tommaso y Dubbini *“Towards a theory of small firms”*, Serie Desarrollo Productivo, N° 87, CEPAL, 2000.

<sup>33</sup> *“Posición competitiva y análisis del comportamiento estratégico de la Micro y Pequeña empresa nacional”*, Departamento de Economía, Universidad de Chile, 1999.

<sup>34</sup> Cabrera, De la Cuadra, Galetovic y Sanhueza. “Las PYMEs: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas”, SOFOFA, Enero 2002.

unidades productivas sean explicadas por dichas variables. O sea, la variable tamaño permite reconocer un conjunto de factores comunes, pero aquellos son insuficientes para entender la estructura y desarrollo de las empresas. Por lo tanto, el mejoramiento en el nivel de ventas o un mayor número de empleados no necesariamente significa mayor grado de desarrollo o perfeccionamiento del manejo empresarial. La empresa más grande no necesariamente es la más eficiente. Existen muchos y diversos factores para poder explicar el mayor o menor tamaño de las ventas o mayor o menor número de trabajadores. Al final, los productos, la organización y estructura de la empresa sólo está definida por el tipo de relaciones que establecen con la estructura socio-económica.

***“...a strong socio-cultural connotation in the small firm which cannot to be traced to the stereotype of a market in which social relationships are transformed into purely mercantile relationships of indifference or social hostility.”<sup>35</sup> . “El que una empresa venda más o menos, o que contrate un número mayor o menor de trabajadores, no dice mucho sobre cuales son las características inherentes a este tipo de empresas que las hace esencialmente distintas...”<sup>36</sup> .***

Aún así, la literatura sobre el tema se aventura a pensar que mientras más grande es la empresa mejores indicadores presentaría, es decir, las debilidades de una microempresa deberían presentarse como fortalezas o, por lo menos, con un buen grado de desarrollo en una gran empresa. Por otra parte, es meritorio el análisis de la diferenciación pequeña v/s mediana, ya que pareciera existir un “imaginario colectivo” que define el límite de desarrollo de la capacidad empresarial y la sustentabilidad justamente allí donde se pasa del nivel pequeño al mediano, como una suerte de “línea de la pobreza” empresarial.

Una última acotación respecto a este punto es que en la bibliografía revisada internacionalmente se considera que Chile es uno de los pocos países donde la clasificación de las unidades productivas está dada por una sola variable, volumen de ventas, a veces el número de empleados, aunque de forma separada se consideran estas variables. Según CORFO esto se explicaría debido a que la información mejor y más actualizada la posee el SII, por ello para Román: *“...esa información sigue siendo la única disponible que hace referencia al universo de empresas del país.”<sup>37</sup> .* En países más desarrollados se configuran un cúmulo de variables y requisitos para formar parte de este segmento de empresas, tal como lo veremos más adelante.

## **2.- Análisis de cuadros y tablas respecto a la PYME en Chile, en el contexto latinoamericano y mundial.**

<sup>35</sup> Di Tommaso y Dubbini “Towards a theory of small firms”, Serie Desarrollo Productivo, N° 87, CEPAL, 2000.

<sup>36</sup> Cabrera, De la Cuadra, Galetovic y Sanhueza. “Las PYMEs: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas”, SOFOFA, Enero 2002.

<sup>37</sup> Román, Enrique. “La PYME en Chile”, CORFO, Chile, 1999.

Definiciones de las empresas			
	Criterio	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
Argentina (1)	Ventas	Hasta 3	Hasta 24
Bolivia (2)	Empleo	Hasta 19	Hasta 49
Chile (3)	Ventas	Hasta 25.000	Hasta 100.000
Colombia (4)	Empleo	Hasta 50	Hasta 200
Costa Rica (5)	Empleo	Hasta 30	Hasta 100
El Salvador (6)	Empleo	Hasta 49	Hasta 99
Guatemala (7)	Empleo	Hasta 25	Hasta 60
México (8)	Empleo	Hasta 100	Hasta 500
Panamá (9)	Ingresos	Hasta 1.000.000	Hasta 2.5 millones
Venezuela (10)	Empleo	Hasta 50	Hasta 100

**Cuadro N° 1.** Definiciones de la PYME en Latinoamérica (10 países)

**Fuente:** Zevallos, Emilio. "Micro, pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica"

38 .

(1) En millones de pesos. Definición para manufactura. Además hay otras para el comercio y los servicios, también por ventas anuales. (2) Existen varios criterios: por empleo, por ventas y por activos. Sin embargo, la definición oficial se basa en el empleo. (3) En unidades de fomento (UF). Una UF equivale aproximadamente a 24 dólares. También existe otra definición, por empleo. (4) Existen dos definiciones: por empleo y por activos. (5) Existen otras definiciones por inversión y por ventas anuales. (6) Las definiciones oficiales son por empleo y por activos (Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa-CONAMYPE). (7) Definición del Instituto Nacional de Estadística. Hay otras dos más, la de la Cámara de Comercio y la de Promicro (todas ellas se basan en el empleo). (8) Definición para la manufactura. Además hay otras para el comercio y los servicios, también basadas en el empleo. (9) En balboas o dólares (paridad uno a uno). (10) Definición únicamente para la manufactura. No hay definiciones para el comercio o los servicios.

Debido a las diferencias monetarias y al no tener una medida estándar, lo único que se puede analizar es que en Chile se ocupa (en su forma más oficial) una medida (las ventas) que sólo es utilizada en otro país en Latinoamérica (Argentina), el resto por lo general ocupa el indicador de empleo para clasificar las unidades productivas. Si bien, en Chile también existe el dato de la clasificación por empleo, lo más visto y ocupado para analizar a la PYME es por el nivel de ventas, ya que es un dato más confiable y más fácil de actualizar año a año (está disponible en el Servicio de Impuestos Internos).

La ocupación de cotas diferentes para los países se explica por el distintivo y diferente desarrollo de las economías, sin embargo, estas cotas apuntan a denotar un segmento reconociblemente distinto a las otras unidades productivas, haciendo posible el análisis y comparación con otros países, al fin bajo el actual paradigma la sensibilidad no esta dada por la diferenciación sino por la estandarización.

<sup>38</sup> Zevallos, Emilio. "Micro, pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica". Revista de la CEPAL N° 79, Abril del 2003.

La pyme y el resto de las empresas						
	Micro	Pequeña	Mediana	Pyme	Grande	Total
Número de empresas	535.338	93.923	13.164	107.087	6.066	648.691
Participación (%)	82,55	14,48	2,03	16,51	0,94	100
Participación en ventas (%)	3,7	10,1	10,1	20,2	76,1	100
Ventas promedio en UF	456	7.161	51.096	12.562	836.395	10.274
Empleo (Corfo) (%)	38,7	35,2	12,5	47,7	9,7	100
Empleo (Casen) (%)	40,4	36,6	13	49,6	10,1	100
Exportaciones (%)	0,1	1,3	3,5	4,8	95,1	100

Cuadro N° 2. Estadísticas básicas en Chile

**Fuente:** Cabrera, De la Cuadra, Sanhueza y Galetovic. "Las pymes: quiénes son, cómo son y que hacer con ellas"

El segmento PYME, según los datos del Cuadro 2, representa el 16,5% del total de empresas que existen en el país, siendo el segmento de las Pequeñas empresas el mayoritario al interior del mismo, siendo el 14,48% del total de empresas. Destaca en este dato que sería erróneo pensar que el segmento PYME constituye el mayor número de empresas, esa conjetura estaría correcta si habláramos de las Microempresas.

Las PYME representan el 20,2% de total de ventas anuales que realizan las empresas, la distribución intra-segmento es igualitaria, o sea, el 10,1% del total anual de ventas lo realizan las Pequeñas empresas y el 10,1% las Medianas. Las Grandes Empresas, por otra parte, concentran más de  $\frac{3}{4}$  del total de ventas, siendo a su vez, sólo el 0,94% de la cantidad de empresas del país; de igual forma, el 82,6% del total de empresas, sólo participan en el 3,7% de las ventas anuales (segmento Microempresas).

Ya sea tomando los datos de la CASEN o de CORFO, el segmento PYME acumula cerca del 50% de la fuerza laboral en Chile. Es correcto afirmar que existe una gran concentración de empleo en el sector, ya que podemos afirmar que el 16,5% de las empresas en Chile contienen al 50% de los empleados del país.

En cuanto a las exportaciones se da una amplia concentración de estas ventas en las Grandes empresas, que envían el 95% del total de productos despachados al extranjero, cantidades mínimas exportan las PYME y menos las Microempresas.

La característica que resalta mayormente a partir de los datos es el empleo, tenemos cierto grado de certeza al afirmar que la PYME acumula la mayor fuerza laboral del país, siendo menos de  $\frac{1}{4}$  del total de empresas, contienen la mitad de la fuerza laboral; sin embargo, su nivel de ventas, y aún más su nivel de exportaciones es bajo y muy concentrado hacia las Grandes empresas.

Los análisis consideran que esto es un potencial, ya que tiene el segmento una capacidad de vender más y de abrirse a otros mercados, aumentado su nivel de participación en el mercado. Por otro lado, los analistas fijan su mirada en las relaciones laborales que se dan al interior del segmento, donde coexisten situaciones precarias y con un mayor nivel de desarrollo, buscando mejoras en la PYME se pueden incrementar

los estándares de calidad de este ámbito.

En este sentido se asocia que un mayor nivel de desarrollo de la empresa en el mercado, o sea, mayores ventas, implica una mejora de las relaciones al interior de la PYME, ya que la profesionalizaría un poco y estaría dispuesta a pagar mejor por el trabajo y valorar la productividad al tener una mayor demanda, ya sea potencial o real; sin embargo, este análisis sólo concentra su mirada sobre lo formal de las relaciones laborales, no así sobre lo cotidiano, informal y las relaciones interpersonales, eso estaría dado por problemáticas culturales que no están relacionadas con niveles de ventas, aún cuando la exportación y la apertura hacia nuevas relaciones entre empresas podría mejorar la visión del empresario, de su propia empresa y por ende, sobre sus propios trabajadores y las relaciones que establece con ellos.

Número de Empresas						
País	Año de la información	Microem-presa	Pequeña Em-presa	Mediana Em-presa	Gran Em-presa	Total
Argentina (1)	1994	814.400	69.500	7.400	5.200	896.500
Bolivia (2)	1995	500.000	1.007	326	234	501567
Chile (3)	1997	432.431	78.805	10.870	4.814	526.920
Colombia (4)	1990	657.952	26.694	26.694	821	685.467
Costa Rica (5)	2000	58.620	14.989	14.989	1.348	74.866
El Salvador (6)	1998	464.000	12.398	502	316	477.216
Guatemala (7)	1999	135.000	29.024	9.675	2.438	176.137
México (8)	1998	2.676.327	85.223	24.461	7.307	2.793.318
Panamá (9)	1998	34.235	5.601	1.149	1.239	42.224
Venezuela (10)	2000		8.701	2.613	776	

*Cuadro Nº 3. Número de Empresas por segmento en Latinoamérica (10 países).*

**Fuente:** Zevallos, Emilio. "Micro, pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica".

1 Son 903 995, incluyendo las denominadas empresas auxiliares. Datos del censo nacional económico que efectúa el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 1994).

2 Estimación del Centro de Estudios para el Desarrollo Laboral y Agrario (CEDLA).

3 Datos de la CORFO.

4 Datos del censo económico que efectúa el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 1991). Sin embargo, otras fuentes señalan que para 1991 había casi un millón de empresas (Econometría Ltda.).

5 No hay desglose entre pequeña y mediana empresa. Datos de Castillo y Chávez (2001).

6 Sólo industria, comercio y servicios. Datos del Ministerio de Economía, y de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa obtenidos de la encuesta económica anual (CONAMYPE, 2002) y de la encuesta microempresarial (CONAMYPE, 1995).

7 Empresas industriales únicamente en la región metropolitana. Datos del Instituto Nacional de Estadística, Censo Industrial.

8 Sólo en la manufactura, el comercio y los servicios; incluyendo otras unidades económicas, existen 3.1 millones. Datos del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), censos económicos.

9 Datos del Directorio de Establecimientos que prepara la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

10 Sólo empresas industriales. Datos del Instituto Nacional de Estadística (antes OCEI). No hay información oficial de microempresas ni de empresas comerciales y de servicios. Hay una estimación del programa Bolívar de alrededor de 480 mil empresas (Páez, 2001).

Para poder realizar un análisis más coherente, se han calculado los porcentajes de representación del segmento PYME, se deben considerar todas las explicaciones del Cuadro 3, ya que se mantienen para el Cuadro 4.

<b>País</b>	<b>PYME (% del total de empresas)</b>
Argentina	8.6%
Bolivia	0.3%
Chile	17.0%
Colombia	7.8%
Costa Rica	40.0%
El Salvador	2.7%
Guatemala	22.0%
México	3.9%
Panamá	16.0%
Venezuela	

*Cuadro N° 4. Porcentaje de participación del segmento PYME en el universo empresarial de 10 países.*

Las diferencias entre los 10 países analizados son definitivamente muy significativas, por un lado está Costa Rica con un 40% de empresas PYME, y por otro a Bolivia, con un 0,3% de empresas PYME. La realidad de Chile, si se quiere hacer un paralelo, se alinea con Panamá y Guatemala, países con una distribución similar.

Es interesante notar que aquellos países donde la PYME representa menos del 10% del total de empresas, esta diferencia respecto a Chile se traslada a la Microempresa, o sea, en aquellos países donde la PYME esta menor representada, está mayormente explicado por la gran cantidad de Microempresas.

Por otro lado, aquellos países con un número similar (o más alto) de PYMEs, en el universo empresarial, con Chile, tienen altísimos porcentajes de Grandes empresas, tal es el caso de Guatemala, Costa Rica y Panamá.

Podemos aducir este hecho tanto a diferencias en las cotas de segmentación de las unidades productivas, como también podría ser a la gran existencia de multinacionales o

en su defecto un alto desarrollo económico (Costa Rica y Panamá podrían ser el caso).

<b>Tasa de Cambio</b>				
<i>País</i>	<i>Período</i>	<i>Producción</i>	<i>Empleo</i>	<i>Productividad de la Mano de Obra</i>
Argentina	1984-94	47,7	-24,4	95,3
Brasil	1985-97	11,4	-14,2	29,8
Chile	1990-96	55,6	34,2	16
Colombia	1991-96	16,2	11,2	4,5
Costa Rica	1990-96	22,6	-20,7	54,6
Ecuador	1991-96	8,7	-6,8	16,7
México	1988-93	48,6	17,1	26,9
Perú	1992-94	16,8	8,2	7,9
Uruguay	1988-95	2,5	-24,9	36,5
Venezuela	1990-95	-5,2	-1,8	-4,1

*Cuadro N° 5. Tasa de Cambio en la Producción, Empleo y Productividad en Latinoamérica.*

**Fuente:** Peres y Stumpo. "La dinámica de las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica y el Caribe"<sup>39</sup>.

Chile presenta en el contexto latinoamericano 2 "explosiones" significativas en torno al segmento PYME dentro de los años citados, una explosión de la producción y del empleo, proceso que en el caso del empleo no tiene parangón en Latinoamérica. La explosión de producción en conjunto con la del empleo no tiene correlato igual en otros países, por ejemplo tanto Argentina como Costa Rica, que con un fuerte aumento de la producción, impactaron de forma negativa al empleo; además, al revisar ambas cifras en el resto de los países no es posible correlacionar y extraer una conclusión certera de la relación entre ambas variables.

La productividad de la mano de obra para el caso chileno es baja respecto a otros países, debido principalmente a que tuvo un fuerte aumento de empleo, des-sensibilizando al indicador, inclusive, los países Argentina y Costa Rica, elevaron los niveles de producción a costa de menor empleo, elevando la cifra de productividad fuertemente, o sea, se produjo más con menos empleados, se despidió un gran número de empleados y aquellos que mantuvieron su cargo debieron producir más de lo que estaban produciendo con una mayor mano de obra.

Sólo un país en Latinoamérica posee una tasa negativa de cambio de productividad (Venezuela) que también presenta tasas negativas de producción y empleo.

Un dato decidor y que surge a manera de resumen es que independiente de la tasa de empleo del país (positiva o negativa), hubo una mayor producción en el período asociado a una mayor productividad, más bien, se produjo más porque la productividad aumentó, ya sea contratando más gente o despidiendo gente.

<sup>39</sup> Peres y Stumpo. "La dinámica de las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica y el Caribe". CEPAL 1999.



Países	Desempeño en producción	Desempeño en productividad	Condiciones macroeconómicas	Aumento del índice de liberalización comercial	Peso de maquinaria y equipos
Argentina 1984-94	xx	xx	x	Grande	Considerable
Chile 1990-96	xx	x	xx	Nulo	
México 1988-93	xx	xx	x	Reducido	Considerable
Colombia 1991-96	x	x	x	Grande	
Costa Rica 1990-96	x	xx	x	Grande	
Ecuador 1991-96	x	x	x	Grande	
Perú 1992-94	x	x	x	Grande	
Brasil 1985-97	x	x	x	Grande	Considerable
Uruguay 1988-95	-	x	x	Reducido	
Venezuela 199-95	--	-	--	Reducido	

Cuadro N° 5. Factores determinantes del desempeño de las PYME en Latinoamérica.

**Fuente:** Peres y Stumpo. “La dinámica de las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica y el Caribe”.

X: Positivo

-: Negativo

Argentina, Chile y México poseen los 3 mayores niveles de desempeño productivo, poseen un alto o muy alto nivel de desempeño en productividad, un alto o muy alto nivel de condiciones macroeconómicas, distintas situaciones se viven para su índice de liberalización comercial y el peso de las maquinarias y equipos.

Es arriesgado realizar mayores conclusiones, pero la liberalización comercial sólo asegura niveles medianos de desarrollo de las otras variables, aunque sí da un piso. En países como Argentina y México, que poseen altos niveles de desempeño de producción se ha invertido en maquinarias y equipos, elevando la productividad en conjunto, aunque en el caso de Argentina invirtió en equipos y maquinarias pero destruyó altamente el empleo, la nueva maquinaria reemplazó mano de obra, no creó más fuentes de trabajo.

En el tercer país con altos niveles de desempeño productivo (Chile) sus condiciones macroeconómicas tuvieron un influjo mayor que la productividad, su liberalización comercial o su inversión en equipos y maquinarias, siendo el país con mejores condiciones macroeconómicas y habiendo variado poco su liberalización comercial (proceso que vivió con anterioridad al período mencionado).

Por otro lado, la mayoría de los países liberalizaron sus economías, siendo los mismos, con la excepción de México, los que aumentaron su desempeño productivo, su desempeño de productividad y mejoraron sus condiciones macroeconómicas. Uruguay y Venezuela comparten un mismo dato, reducido aumento de su liberalización comercial y bajo o negativo desempeño productivo.

La economía PYME chilena debió en buena parte su gran desempeño productivo a las condiciones macroeconómicas, su productividad quizás no impactó fuerte en la estadística por cuanto contrató y creó un gran número de empleos en el período, Chile es

uno de los pocos países en Latinoamérica que logró, en el segmento PYME, coherencia entre producción y empleo.

### **Papel de la PYME (Incluyendo las Microempresas)**

<i>País</i>	<i>Porcentaje del total de empresas</i>	<i>Empleo (%)</i>	<i>PIB (%)</i>
Canadá	99.8	66	57.2
Francia	99.9	69	61.8
Alemania	99.7	65.7	34.9
Italia	99.7	49	40.5
Japón	99.5	73.8	57
Portugal	99	79	66
España	99.5	63.7	64.3
Reino Unido	99.9	67.2	30.3
Estados Unidos	99.7	53.7	48
Chile	99	86.4	23.9

Cuadro Nº 6. *Papel de las PYME (incluye a las microempresas) en países desarrollados*

**Fuente:** Cabrera, De la Cuadra, Sanhueza y Galetovic. *“Las pymes: quiénes son, cómo son y que hacer con ellas”*

Al comparar a Chile con países desarrollados vemos que, posee un porcentaje de PYMEs similar, una altísima concentración del empleo en el segmento y un bajo nivel de participación en el PIB. La cantidad de empresas PYME respecto al total en este grupo es muy similar para todos los países y entrega baja información, la mayoría de los países concentran entre un 50% y un 70% de su empleo en el segmento y, poseen una participación por sobre el 30% en el PIB y bajo el 65% para el mismo indicador.

La relación entre las variables Empleo y PIB explica pocas cosas nuevas dignas de puntualizar a excepción de los casos de Alemania y Reino Unido, los cuáles con un alta concentración de empleo en el sector, éste tienen una baja participación del Producto Interno; asimismo Chile, teniendo una altísima concentración de empleo a su vez participa muy poco del producto interno, o sea, una gran cantidad de fuerza laboral está empleada en un segmento que vende poco. Las diferencias entonces de Chile respecto a países desarrollados es que mientras Chile emplean una masa mucho mayor de fuerza laboral en el sector, participa menos en el proceso de producción interno en el país, sus números se acercan sólo a los países recién mencionados.

<b>Creación y destrucción del empleo (anual)</b>			
<i>País</i>	<i>Unidad Empleadora</i>	<i>Creación de Empleo (%)</i>	<i>Destrucción de empleo (%)</i>
Canadá 1974-92	Planta	10,9	11,1
Dinamarca 1981-91	Planta	12	11,5
Finlandia 1986-91	Planta	10,4	12
Francia 1985-91	Firma	10,2	11
Alemania 1983-90	Planta	9	7,5
Italia 1984-93	Firma	11,9	11,1
Holanda 1979-93	Firma	7,3	8,3
Nueva Zelanda 1987-92	Planta	15,7	19,8
Noruega 1976-86	Planta	7,1	8,4
Suecia 1985-91	Planta	14,5	14,6
Reino Unido 1985-91	Firma	8,7	6,6
Estados Unidos 1973-93	Planta	8,8	10,2
Chile 1981-92	Planta	16,7	13,6

*Cuadro N° 7. Creación y destrucción anual del empleo (Sector manufacturero), Chile y los países desarrollados.*

**Fuente:** Cabrera, De la Cuadra, Sanhueza y Galetovic. “Las pymes: quiénes son, cómo son y que hacer con ellas”

Para casi todos los países, y si bien se trata de períodos relativamente distintos, la creación y destrucción de empleo es similar, aunque por lo general es mayor (pero muy poco) la destrucción de empleo que la creación.

Chile si bien tiene cifras similares, posee la mayor tasa de creación de empleo y con una menor destrucción de empleo frente a la generación de éste. Posicionándolo en una categoría de país en desarrollo, creando empleos más que destruyéndolos, aún cuando comparte esta característica de nuevo con Alemania y Reino Unido, o sea estos tres países si bien concentran alta cantidad de empleos en el sector, éste participa poco en el PIB, pero han sido capaces en el período estudiado de crear más plazas de trabajo de las que eliminan.

### **3.- ¿Qué es una PYME? ¿Quién es el empresario PYME?: Develando el misterio**

Al enumerar las problemáticas detectadas de la PYME, se encuentran varios puntos en común en variados diagnósticos, tales como:

- Dificultades en el acceso a recursos financieros.
- Dificultades de acceso a información comercial relevante.
- Bajo nivel de know-how tecnológico y de gestión.
- Bajo nivel de acceso a la capacitación.
- Bajo nivel de exportación.
- Alta tasa de muerte y creación de empresas.
- Alto nivel de informalidad laboral, etc.

***“...En las pequeñas empresas se puede detectar una gestión individual, bajos niveles de asociatividad, bajos niveles de información, de conocimiento del entorno, es un empresario productor (técnico) con bajos niveles de apertura, es una empresa familiar, tradicional, con un bajo nivel de inversión en recursos humanos, de innovación, de riesgo, de tecnología...” Alvaro Bustos, Santiago INNOVA.***

La PYME es definida en torno a ausencias y carencias por lo general, es difícil visualizar opiniones y análisis que rescaten sustratos de desarrollo en el segmento, se tiende a definir a la PYME como un problema, e incluso el mismo empresario se auto-representa como una persona que “le falta mucho”, “que no tiene esto”, “que no puede hacer lo otro”.

En contraposición, muchos análisis internacionales, consideran que aquello que se denota como debilidad es en realidad una potencialidad, el tamaño de la empresa en esos casos en vez de ser una ausencia de factores es potencialidad de desarrollo, inclusive existe bibliografía interesante que percibe al segmento como el motor de la economía y como el centro del desarrollo, en oposición a la gran empresa, que tiende a ir en retirada en la economía.

***“Una gran cantidad de empresas muy prósperas ha escapado a la atención de aquellos cuyo trabajo consiste en comprenderlo todo (investigadores) y arreglarlo todo (consultores). Se trata de un círculo de pequeñas y medianas empresas de talla mundial, el territorio de los líderes en la sombra”.***<sup>40</sup>

Si se describiera al empresario PYME existen dos puntos identificables: Está el empresario que desea crecer, que es una persona innovadora, con potencialidades y perspectivas de desarrollo. Este empresario es percibido como una persona joven y con un nivel de capacitación medio o alto. Y por contraparte, está el empresario PYME tradicional, el “dueño de fundo”, apegado a modos de producción en desuso o en retirada, que privilegia la lealtad por sobre el trabajo, la amistad por sobre la productividad. Este empresario es percibido como un agente en receso y pronto a desaparecer del mercado.

Lo que se puede inferir en este punto es que en el segmento PYME coexisten empresas en proceso de crecimiento y en procesos de agonía, ejemplos de emprendimiento y otras de decadencia. Esto se puede entender porque hay un sentimiento generalizado de que Chile está experimentando una transición en toda la sociedad, lo que implica la retirada de ciertos valores, de cierta generación, y la llegada

---

<sup>40</sup> Hermann Simon, “Los líderes en la sombra”, Editorial Planeta, España, 1997.

de nuevos valores, estructuras, modelos y visiones, esta noción es paradigmática y con visos de caer en incoherencia sistemática.

Esta especie de recambio, según los economistas, no tendría mayor peso que como un proceso normal de los ciclos económicos y de las empresas. Las tasas de creación y muerte de empresas sólo serían un signo de movimiento normal de la economía y el segmento PYME sería el lugar del ensayo de los agentes económicos.

***“...La pequeña empresa es un estado incipiente de una gran empresa, es una incubadora de talento empresarial, y la economía se sustenta por la gran empresa. Existe una visión romántica de la pequeña empresa como motor de la economía...” Joseph Ramos, Decano Facultad de Economía Universidad de Chile.***

La conclusión de este análisis sería que aquellas empresas que son capaces de sobrevivir y crecer son aquellas que son eficientes en insertarse en la cadena productiva, que son capaces de establecer alianzas, redes y asociarse con otras empresas. El individualismo patente en aquél empresario agonizante lo convierte en un agente que no estableció una relación eficiente con su entorno.

***“...La pequeña empresa que trabaja sola nunca llega a ser grande, si no esta en una cadena productiva, con una especificidad organizacional, esta sonada. En América Latina existe una articulación baja o casi nula, casi todas las relaciones entre los actores se mediatizan a través del mercado...” Giovanni Stumpo, CEPAL.***

Ahora bien, un mayor nivel de desarrollo demanda al empresario generar confianza y relaciones distintas a las comunes en la vida económica tradicional, lo que significa que debe cooperar con otros para sobrevivir y modificar su visión del mundo y de su empresa. Es inferible de la información recopilada, que muchos, si es que no todos los problemas de la vida económica, están enraizados en un sustrato cultural, el cuál funciona como el catalizador del resto de los factores, ya sean económicos o de gestión.

En el mundo PYME entonces conviven ni más que menos la sociedad, conviven sus temores y anhelos, el empresario PYME es un sujeto a veces muy tradicional, a veces emprendedor, todo en directa relación con la cultura que sustenta su visión del mundo y de su empresa, la vida económica no es divisible de procesos sociales, es un todo que va formando la el campo donde es desenvuelven personas y empresas, agentes que no sólo son racionales ni estratégicamente maximizadores, sino socialmente estructurados y modificando esa estructura a cada paso de su vida, económica, social, cultural y de todas las formas posibles.

## **4.- La Asociatividad: Más que moda empresarial, un imperativo.**

El siguiente paso es concebir el desarrollo de la Asociatividad en el segmento, que como se mencionó, es producto de una nueva cultura económica que permite hacer más

eficientes y competitivas a las empresas en el mercado.

**“...La idea es transformar a la asociatividad en paradigma, que no se pierda el valor asociativo pese a perder plata, debe ser una escuela de asociatividad, que se genere apoyo mutuo y confianza...” Sara Cabrera, CORFO Dirección Regional Metropolitana.**

La asociatividad se posiciona casi como un paradigma necesario, no como una situación actual, sino deseada, que tiene diversos problemas y factores de éxito. Aquella estrategia se concibe como una forma de romper las limitantes de escala, o sea de poder tener una mejor posición en el campo económico en base a una vulnerabilidad común detectada, inclusive se piensa que la pequeña empresa al asociarse tiende a convertirse en una mediana, traspasando esa barrera imaginaria-colectiva de la “pobreza empresarial”.

La asociatividad aparece como una especie de regla: “asociarse o morir”, más que una moda, es un determinante estratégico, por cuanto debe ser adaptativo a un entorno cambiante y dinámico, logrando así sustentabilidad. Por lo que se vislumbra que los mayores problemas están dados para aquellos empresarios que siendo individualistas, tradicionales y autoritarios deben enfrentarse a un cambio para lo cual no poseen las herramientas y armas necesarias, dentro de éste ámbito aparece el problema de la confianza como el mayor a abordar en esta relación con el entorno.

La confianza en Chile se valora como de tipo “familística”, o sea, asociada con un vínculo familiar y cerrado, con una baja apertura a aquellas personas que no forman parte de este “círculo de hierro”, las relaciones al interior de las empresas PYME recrean esta característica y asimismo las estrategias que se establecen con el entorno, esa cultura de confianza tiende configurarse como un vacío para poder establecer nuevas estrategias en la vida socio-económica. Las posibilidades de cooperación estarían determinadas por la experiencia pasada y la promesa futura, por lo que en un ambiente de alta competencia, con una baja credibilidad en los agentes y un bajo nivel de compromiso con el otro, se hace aún más dificultoso.

**“El problema de la asociatividad es la confianza, aquí en Chile es familística, en la empresa asume carácter de no exigir trabajo, sino lealtad, es una cultura paternalista, donde no existe una ética. Ahora bien, ese vínculo paternalista se rompió producto de la complejidad de las relaciones, se rompió la posibilidad de que tú y yo nos conozcamos, se rompió el trabajo de por vida, se empieza a ver una nueva relación donde empieza a verse el contrato, lo formal, pero en esta fase no hay confianza...” Darío Rodríguez, Sociólogo. “Al analizar la confianza en Chile, según Valenzuela y Cousiño <sup>41</sup> aquella tiene índices bajísimos, que se ve a su vez reflejada en índices de participación significativamente bajos, el índice de asociaciones en Chile alcanza a 0,7 por persona mientras que en EEUU el mismo indicador alcanza 1,7 asociaciones por persona, lo cual ligado a la sociabilidad como principio de fundar vínculos fuera de todo marco identitario, incluso pese a diferencias de motivación, opinión y valores, nos permite fundar la idea que en Chile se establece una lógica comunitaria, que se complace sólo con lazos en torno a lo afín, concordante y lo semejante.” <sup>42</sup> .**

Pero como se dijo antes, la asociatividad es percibida como la regla de juego, inevitable y

---

<sup>41</sup> En Valenzuela, Eduardo y Cousiño, Carlos. “Sociabilidad y asociatividad”, Estudios públicos N° 77, CEP, Chile, 2000.

determinante de las capacidades de la empresa para competir, por lo que los expertos recomiendan motivarla a través de incentivos estatales y privados, de manera que seduzca a los empresarios en base a la vulnerabilidad que detectan de su situación en el campo. La base y factor de éxito de la estrategia asociativa estará dada y explicada en buena parte por factores culturales, por lo que se hace necesario un cambio que es percibido como muy pedregoso y duro, donde el surgimiento de liderazgos en estos grupos se torna crucial, como también el poseer objetivos claros, precisos, acotados y a corto plazo. Eso bastará como semilla para la proliferación de este “paradigma” y así poder tener un desarrollo económico más sustentable.

Si bien la asociatividad presenta problemas, la promesa de logros es grande, y por ello se destaca en toda la bibliografía y en la opinión de los expertos la necesidad de lograr mayores niveles de asociatividad en el segmento. El camino a recorrer por el empresario pasa por la capacidad que tenga de adaptar sus características a un nuevo tipo de relaciones, tanto internas como externas, la asociatividad en este juego pasa a ser el motivador que termina por impactar al empresario y su entorno en todos los supuestos propuestos.

Estas variaciones son la puerta de entrada a cambios al interior de su empresa, ya que para que su estrategia sea exitosa debe realizar mayores transformaciones en su propia organización y estructura productiva. Si la nueva estrategia, la asociativa, no tiene correlato interno, tiene todas las de desvanecerse y perder la motivación por el logro. El estar en este círculo virtuoso le permite al empresario PYME acceder a mayores capitales y recursos que le permite convertirse en una mediana empresa, traspasando esa supuesta línea imaginario-colectiva de la “pobreza empresarial”, para traspasar esa especie de frontera debe ser asociativo tanto interna como externamente, adaptando su sustrato ideológico-cultural a esta estrategia.

***“...La asociatividad surge porque los problemas que poseen es porque son pequeñas y al asociarse se convierte en mediana...” Pablo Baltera, Inspección del Trabajo.***

Los textos no escatiman esfuerzos para decir que ese proceso depende de 2 cosas principalmente: la capacidad del empresario de crear confianza y cooperación con otros y su eficiencia en implementar cambios al interior de su organización empresarial de forma que la estructura esté alineada con la estrategia.

## **5.- Formas de Asociatividad y el modelo PROFO.**

***“Chile tiene la mejor red de proyectos asociativos a nivel mundial”. Pablo Valera, Ministerio de Economía.***

Al compilar diversos autores, se ha seleccionado uno en particular, donde se pueden mencionar a lo menos 5 formas de tipo asociativo en las empresas PYME:

---

<sup>42</sup> Piñol, Diego. “Posibilidades de la Teoría de Capital Social aplicado a la PYME”, Universidad de Chile, 2001.

**“a. El "Clustering" o formación de redes, que se refiere a la agrupación natural de las empresas de un determinado sector, a partir de las externalidades favorables que ofrece, por ejemplo, la proximidad geográfica, y que facilita a las empresas compartir información, tecnologías, denominaciones de origen, como también el "prestigio" alcanzado por el cluster. b. La subcontratación, típica forma de articulación vertical, en que una empresa principal encarga a otra/s la fabricación de algunos componentes de sus productos, la realización de una parte de su producción o en algunos casos, la totalidad de esta. Aunque Fonseca establece una clasificación diferenciada, proponemos integrar a este grupo los casos de "Spin-off" o externalización, en donde una gran empresa fomenta y apoya la creación de PYMEs por parte de sus trabajadores. Planteamos unir estos conceptos porque este mecanismo tiene desde luego como objetivo subcontratar a la nueva empresa. c. El "Joint –Venture".- Esta figura, muy común entre grandes empresas, se da cuando firmas independientes crean una empresa independiente para el desarrollo de una actividad. Esta nueva empresa realiza sus propios negocios, aunque se coordina en forma estratégica con los objetivos de la empresa matriz. d. Licencias y Franquicias.-, Que permiten la explotación de un producto ya acreditado, una imagen, una tecnología, etc., a cambio de determinadas compensaciones económicas. e. Los consorcios.- Esta figura, ampliamente estudiada, se conceptualiza como un grupo de firmas que cooperan para alcanzar objetivos y resultados comunes y pre-establecidos. A través del consorcio se consigue compartir la inversión, el riesgo y los beneficios que se obtengan de desarrollar un fin común sin necesidad de crear una empresa con su respectiva personería jurídica.”<sup>43</sup> .**

En Chile, el gobierno desde el año 1991 ha buscado incentivar diversas formas de asociatividad a través principalmente de programas de fomento financiados por CORFO, si bien, en diferentes instrumentos se intentan realizar algunas dinámicas de tipo asociativo, es a través del instrumento de fomento llamado PROFO (Proyecto de Fomento) donde se intensifica la apuesta por desarrollar proyectos asociativos en las empresas PYME, aquél en base a los tipos estudiados, respondería a la lógica de cluster, aunque muchas veces es una forma profesionalizada de sub-contratación.

La configuración de este instrumento parte del diagnóstico que la PYME presenta como mayor problema su aislamiento, por lo que se canalizan recursos a través de grupos de empresas (a lo menos 5).

**“El modelo del PROFO se basa en la experiencia sueca, donde la política para esta área no tiende a resolver problemas individuales, sino a producir bienes públicos, no de una sola empresa.”. Jean Jacques Duhart, antiguo Gerente de Fomento de CORFO, hoy profesor de la Universidad de Chile.**

La CORFO aprueba y asigna recursos, pero son los Agentes Operadores (por lo general Asociaciones Gremiales mayores) quienes se aseguran de poner en marcha los proyectos y de administrar los fondos, y se piensa que uno de los problemas de esta modalidad es la cobertura y que los beneficiarios sea un círculo demasiado reducido de empresarios, quienes no tienen limitantes de acceder desde un instrumento a otro y a

---

<sup>43</sup> Rivera, Cecilia. “La Promoción de la Micro y Pequeña Empresa a través de las Redes Empresariales”. Swisscontact Perú, 2002.



otro por varios años. Los primeros PROFOS se iniciaron el año 1992 y desde esa fecha su número ha aumentado año a año y de forma considerable.

En el año 1996 se encargó un estudio a la Universidad de Chile para evaluar el instrumento y se identificaron 3 áreas de mayores logros: *“a) Mejor gestión y organización de la empresa, incorporando planificación, especificación de roles y cargos, incorporación de estrategias de comercialización y focalización de la producción. B) Mejora en el capital humano, mediante un mayor acceso a capacitación tanto en niveles gerenciales como de producción. c) Mayor acceso a asesores, consultores y a fondos de fomento.”*<sup>44</sup>.

Se resalta la capacidad que produce el PROFO de obtener un mayor grado de conocimiento de las variables del entorno, maximizando su competitividad y visualizando de una forma más efectiva el mercado, aún cuando no es capaz el proyecto de mejorar las condiciones de financiamiento del sector y el acceso a personal calificado en producción. Como remarca Dini<sup>45</sup>, los beneficios que pueden adquirir las empresas a través de la asociatividad están ligados a disminuir el límite de la empresa con el entorno.

***“Los cambios culturales y empresariales son de largo aliento, las políticas debe atender hacia un mayor intercambio de conocimientos”. Alvaro Bustos, Santiago Innova.***

Estos proyectos de una duración máxima de cuatro años suponen que al formar una estructura para un objetivo específico se crea una red, un modelo de interacción de las empresas que al finalizar el período de apoyo estatal seguirán desarrollando actividades en conjunto debido a la sinergia creada entre las empresas. Sin embargo, se ha detectado que una de las principales falencias en estos proyectos es lograr este punto, ven al Estado como el sostenedor de la red y al no tener el apoyo de él se ven despotenciados y se pierde gran parte de la sinergia creada con los otros empresarios.

De forma que se visualizó que la mayoría de los PROFOS poseían una lógica colectiva más que asociativa, por lo que se están buscando formas nuevas de enfrentar esta problemática, parte de estas nuevas iniciativas es la que estudiaremos.

---

<sup>44</sup> En Alarcón y Stumpo, “Políticas para pequeñas y medianas empresas en Chile”, Revista de CEPAL N° 74, Agosto 2001.

<sup>45</sup> Rivera, Cecilia. “La Promoción de la Micro y Pequeña Empresa a través de las Redes Empresariales”. Swisscontact Perú, 2002.



# ANALISIS DEL CASO. PROFO “Manufactura de Negocios en Red”.

## 1.- Documentos de CORFO

A través del modelo de instrumento PROFO de CORFO, y bajo la intermediación y operación de ASIMET <sup>46</sup>, se diseñó el proyecto “Modelo de red productiva”. Este, ingresó su solicitud de co-financiamiento a CORFO de la Etapa Preparatoria el día 31 de Julio del año 2001.

Esta etapa, que contempla un análisis y diseño de las actividades necesarias para realizar el proyecto asociativo tuvo como duración 3 meses. Dentro de este período se diagnosticó la situación en ese momento de las empresas, cuantificando los procesos de las empresas, definiendo el diseño organizacional de ellas y detectando el equipamiento al interior de cada empresa, todo a fin de analizar a las empresas y definir los pasos a seguir para cumplir con los objetivos proyectados por el grupo.

El objetivo del proyecto es generar una alianza de un conjunto de empresas en torno a un producto fabricado por el grupo, elevando la calidad de procesos y productos,

---

<sup>46</sup> ASIMET: Asociación del Sector Industrial Metal-Mecánico.

especializando a las empresas y buscando nuevos mercados. Siendo similar en papel a un PDP (Programa de Desarrollo de Proveedores, programa donde una empresa grande define parámetros para sus proveedores y ellos deben elevar su calidad y estandarizar procesos) se considera que se diferencia de éste (del PDP) por cuanto hay 2 procesos que no entran dentro de la noción de un PDP: se realiza un proceso interno en las empresas donde se externalizan procesos en los cuáles las empresas no poseen know-how (lo que involucra altos costos para ellas) y además se establecen alianzas de forma electrónica. Por ello se optó por la modalidad PROFO, que permite realizar gestiones en red y así lograr cumplir con las metas propuestas en conjunto.

Producción integrada, optimización de gestión, flexibilización productiva, calidad, nueva cultura organizacional, productiva, comunicativa y competitiva son conceptos que transitan a través de todo el proyecto, todo cuanto cautiva y motiva al empresario.

Pero, al fin y al cabo, si se tuviera que resumir el objetivo del proyecto en una frase sería:

**Implementación de una red productiva con soporte tecnológico de comunicación.**

Las empresas participantes en este proyecto son en esta etapa (preparatoria) 7, todas del sector metal-mecánico y se pasan a describir a continuación.

**Industria Mecánica Vogt:** Empresa metal-mecánica con 40 años de presencia en el mercado, se dedica a la fabricación de bombas para transporte de fluidos de diferentes sectores industriales, tiene un 30% de participación en el mercado y cuenta con distintas secciones especializadas en cada proceso de la fabricación de bombas. Sus rubros son la agricultura, la minería y la manufactura. Pertenece a 3 grupos de inversionistas, 2 de ellos con un 42,5% de participación. En el diagnóstico que se realizó en la etapa preparatoria, con una escala de Regular (valores 50 a 75), Buena (76 a 90) y Excelente (91 a 100) para todos sus procesos y desarrollo organizacional, se definió por lo general como regular cercana a buena en casi todos los procesos, como puntos bajos están los Medios Productivos y la Gestión de Calidad, y como puntos altos sus Recursos Humanos, su Gestión de Recursos Humanos y su nivel de Competencia. Es una empresa solvente, con buena liquidez y un bajo nivel de endeudamiento. Su nivel de ventas netas anuales alcanzan los \$2.800.000.000. Cuenta con 100 trabajadores temporales.

**Fundición FAGMET:** Empresa del sector fundición ferrosa y no ferrosa, que está desarrollando partes de bombas de fierro gris siendo atractiva esta iniciativa para el grupo de empresas y para el mercado. Su rubro son las empresas sanitarias. Sus dueños son 3 personas con igual participación en la empresa. En el diagnóstico posee valores promedio de regular en casi todos los procesos y desarrollo organizacional, con un valor de 63 (de 50 a 75 es regular), destaca como puntos bajos sus Recursos Humanos, su Gestión de Calidad y sus Normas y Procedimientos; como puntos altos destaca su Interacción entre Áreas, su Relación con Proveedores y su Plan de Producción. Su solvencia es buena, tiene baja liquidez y un nivel de endeudamiento medio. Sus ventas anuales son de \$250.000.000. Tiene 20 trabajadores temporales y 5 permanentes.

**Fundición Inglesa:** Empresa del sector fundición ferrosa, sus productos son de tamaño pesado y comercializan también lavaplatos. Su rubro principal es la minería y la

manufactura. Pertenece a un grupo de inversiones llamado McKay y Cía. Ltda. en un 99%. Sus niveles en el diagnóstico están alrededor del 69, destacando como puntos bajos su Interacción entre Áreas, su Gestión de Calidad y su Gestión de Recursos Humanos, y como altos, su Relación con Proveedores y su Logística. Su solvencia es media, tiene problemas de liquidez y tiene un bajo nivel de endeudamiento. Sus ventas netas anuales son de \$600.000.000. Tiene 64 trabajadores temporales y 4 permanentes.

**Maestranza Cantele:** Empresa del sector metal-mecánico, presta servicios de mecanizado del tipo pesado, también desarrolla una línea de re-acondicionamiento de máquinas y piezas. Su rubro principal es la minería y la manufactura pesada. Sus dueños son la familia Cantele. En el diagnóstico posicionó su promedio en torno al valor 55 (regular), sus principales falencias son su Gestión de Calidad, su Organización y Métodos, su Plan de Producción y sus Normas y Procedimientos, destaca, aunque con un bajo nivel igual, su relación con Proveedores y sus Recursos Humanos. Posee una alta solvencia, buena liquidez y un nivel de endeudamiento medio. Sus ventas netas anuales son de \$250.000.000. Cuenta con 15 trabajadores temporales y 4 permanentes.

**Hidromecánica Hidromec:** Empresa metal-mecánica dedicada a la fabricación de variados productos tanto estructurales como del tipo complejo que requiere uso intensivo de máquinas y herramientas. Posee la experiencia de JURMAR (empresa de larga data en Chile) que al asociarse con nuevos financistas formó Hidromec. Sus dueños son 2 constructoras y una persona natural. Al pasar por el diagnóstico obtuvo un nivel de 73,6 (regular cercano a bueno), destacando su Interacción entre Áreas, su Relación con Clientes y su Logística, por otro lado, su Plan de Producción y su Gestión de Calidad aparecen con niveles bastantes bajos. Su solvencia es baja-media, y su liquidez y endeudamiento es de nivel medio. Sus ventas netas anuales son \$1.200.000.000. Cuenta con 40 trabajadores temporales.

**Fundición Técnica:** Fundición de metales ferrosos y no ferrosos, dedicada a la manufacturación de toda clase de artículos metálicos, cuenta con un horno para fundición gris. Su propiedad es de don Juan Acevedo Verdugo. En los distintos diagnósticos realizados obtuvo como promedio un valor de 62,3 (regular), siendo la Relación con Proveedores, sus Recursos Humanos y su Logística puntos altos, y su Interacción entre Áreas, su Gestión de Calidad, sus Normas y Procedimientos, su Organización y Métodos y su Gestión de Producción sus puntos más bajos. Tiene el mayor nivel de endeudamiento del grupo, su solvencia es relativamente baja y su liquidez media. Sus ventas netas anuales alcanzan los \$240.000.000. Tiene 5 trabajadores temporales y 26 permanentes.

**Automotores Ecaso:** Empresa de servicios mecanizados a pedido, posee certificación ISO 9002 desde el año 1999. Sus rubros son la industria de alimentos, forestal, automotriz, construcción, minería y médica. Exportan a Latinoamérica piezas componentes de maquinarias. En un 80% pertenece a Inversiones Santa Natalia. Obtuvo un promedio de 86,3 (bueno) en los diagnósticos, siendo la nota más alta. Destacan su Gestión de Calidad, su Relación con Proveedores, sus Recursos Humanos y su Logística. Puntos bajos (medios, en realidad) son su Plan de Producción y su Organización y Métodos. Tiene un alto nivel de solvencia, de liquidez y un bajo nivel de endeudamiento. Su nivel de ventas netas anuales es de \$413.940.000. Tiene 47 trabajadores temporales

y 8 permanentes.

Las 7 empresas que empezaron el proyecto tienen bastantes diferencias técnicas, de producción y de tamaño, siendo uno de los puntos detectados a superar en la realización del proyecto.

La etapa preparatoria entregó como productos un informe de la situación de las empresas y un diseño organizacional para cada una de ellas, detectando el equipamiento necesario para trabajar en red, y diseñando los protocolos de comunicación de la red de empresas. Se solicitó 8.957.000 pesos a CORFO para la etapa preparatoria del proyecto con las 7 empresas, monto que fue aprobado.

Para la realización del primer año de proyecto se definió como Objetivo General el siguiente “Desarrollo de un Modelo Innovativo de Negocios consistente en la construcción de una organización empresarial, para efectuar Manufactura de Productos en Red. Integrando procesos, personas, procedimientos y principios que conduzcan a la modernización y especialización desarrollando capacidades competitivas en productos potencialmente exportables.”<sup>47</sup>. Siendo su indicador asociado la fabricación de 100 equipos al mes, a Mayo del 2005.

Al definir las actividades para este primer año de ejecución, consistieron en: Elaborar protocolos de comunicación, Constituir Antenas de Coordinación por empresa, Confeccionar un soporte técnico para la red, Preparación y entrenamiento de las Antenas de Coordinación, Realizar un Estudio de necesidades de inversión de las empresas y Efectuar una producción piloto para construir estándares de fabricación.

Se solicitó un monto de \$34.265.000 a CORFO, monto aprobado y entregado a ASIMET para su administración.

En esta etapa se definió también un Gerente para el proyecto que fue designado en la persona de Juan Cisternas, empleado de ASIMET y con vasta experiencia en proyectos asociativos. En conjunto con él se empezaron a trabajar las distintas fases del proyecto, especialmente lo que dice relación con el establecimiento de Antenas de Coordinación, que son personas al interior de cada empresa que verán ciertos temas específicos relativos a la red, como son ingeniería, negocios e informática, relacionándose estas personas con otros de su misma área de las otras empresas y siendo el vaso comunicante hacia su propia empresa.

Entre el primer y segundo año del proyecto se retiró Fundación Técnica e ingresó Fundación y Maestranza Omamet (las razones se explican más adelante), y de los datos presentados de las empresas entre Año Uno y Año Dos del proyecto, todas las empresas tuvieron ventas anuales netas menores, siendo Hidromec la peor, que pasó de vender \$1.200.000.000 a \$260.331.000 en un solo año.

Para el segundo año se estableció que todos los indicadores de éxito asociados a los objetivos para el primer año se cumplieron en un 100%, exceptuando las misiones tecnológicas a España e Italia (se explicó que se consideraría esta actividad para más adelante). Como metas proyectadas para este segundo año se definieron la Motivación

---

<sup>47</sup> Formulario 3.1. Solicitud de Cofinanciamiento de Proyecto Asociativo de Fomento. Etapa PROFO. 1º año. CORFO Dirección Regional Metropolitana.

del Recurso Humano, el Adiestramiento de Directivos de las Empresas, la Implementación de Manuales, Inspección y Control de Modelos de Fundición, Operaciones del Proceso en Red y Análisis de flujos de información de la Red.

Se contrató a la empresa Allware para ver toda la parte informática y además se contrató a un Consultor en RRHH, don Álvaro Infante Pinochet, experto en PNL.

Para este período se solicitó en total un monto de \$65.725.000 a CORFO, que fue otorgado.

Entrando ahora a la postulación para el tercer año que debe ser presentada en estos días, se considera bastante probable que los indicadores de logro asociado a los objetivos sean logrados en su totalidad, como es costumbre en estos proyectos (la no realización de actividades u obtención de logros y metas es un mal indicador hacia CORFO y puede influir en los montos que se otorgan para el año siguiente).

## 2.- Los actores del PROFO

Al intentar analizar en su totalidad el proyecto PROFO “Modelo de Negocios Manufactura en Red” se configuró, en base a los documentos obtenidos en CORFO y los datos prestados por el Gerente del PROFO don Juan Cisternas, un listado de personas que debieran ser entrevistadas para formarse la imagen más completa posible de lo que ha ocurrido con el proyecto.

Según documentos, existen 3 Antenas de Coordinación (una de ingeniería, otra de negocios y otra de informática) en cada una de las 7 empresas pertenecientes a los registros del proyecto en CORFO. Al consultar con el Gerente del PROFO, don Juan Cisternas, se detectó que actualmente (a Noviembre del 2003) 4 empresas están trabajando en el proyecto actualmente, que son Industria Mecánica Vogt, Fundición y Maestranza Omamet, Automotores Ecaso y Fundición Pucón.

Hidromec, Fundiciones Técnicas, Fundición Inglesa y Maestranza Cantele se retiraron el proyecto a la fecha del estudio debido a que no eran las empresas indicadas para la naturaleza del proyecto, y no se sintieron atraídas a continuar en el mismo, y Fundición Fagmet fue vendida y cambió de nombre a Fundición Pucón.

Por lo que con estas 4 empresas, mas el Gerente del PROFO, el Consultor de RRHH y la empresa de Consultoría Informática se confeccionó el listado definitivo.

Ahora bien, según lo planteado en la documentación de CORFO, en cada una de las empresas debieran estar implementadas 3 Antenas de Coordinación, asunto que al ser consultado con el Gerente del PROFO se construyó la siguiente imagen, los empresarios son las antenas de negocios, existe una antena de ingeniería en cada empresa y la antena de informática no está personalizada y esa función la cumplen alguna de las otras 2 antenas.

Por lo que, al contactar a los empresarios se les pidió su autorización para contactar a las Antenas de Coordinación de su empresa, que por lo general era en realidad una

sola, la de ingeniería que también funcionaba como informática. Se constató incluso que las personas definidas como Antenas de Coordinación han sido rotadas y cambiadas y no son las mismas que comenzaron el proyecto.

Al final, el listado definitivo de personas que participan del proyecto en forma constante de las actividades del mismo, son:

Claudio Greene, Presidente de los empresarios, Gerente General de Industria Mecánica Vogt.

Leonardo Cañete, Jefe de las Antenas de Coordinación, Antena de Coordinación de Ingeniería en Industria Mecánica Vogt.

Luis Gutiérrez, Dueño y Gerente de Fundición y Maestranza Omamet.

Waldo Barrios, Antena de Coordinación de Ingeniería en Fundición y Maestranza Omamet.

Alonso Rebolledo, Dueño y Gerente de Fundición Pucón.

Darío Morales, Antena de Coordinación de Ingeniería en Fundición Pucón.

Carolina Vergara, Antena de Coordinación Informática en Fundición Pucón.

Julio Díaz, Dueño y Gerente de Automotores Ecaso.

Mauricio San Martín, Antena de Coordinación de Ingeniería en Automotores Ecaso.

Juan Cisternas, Gerente del PROFO.

Alvaro Infante, Consultor en RRHH.

Santiago Habit, Consultor de Informática de Allware.

Con este listado se comenzó a contactar a las personas y surgieron algunos inconvenientes, Luis Díaz no estaba dispuesto a recibir al investigador, Mauricio San Martín se encuentra en Talca y por fondos y tiempo no fue posible realizar el viaje, Carolina Vergara un tiempo quiso involucrarse en el proyecto pero desistió. Con el resto de las personas no hubo mayores inconvenientes y con estas entrevistas se configuró el estudio.

Ahora se analizarán estas entrevistas, se debe tomar nota que se ha intentado resguardar al máximo los términos y conceptos empleados por cada entrevistado.

## **2.1.- Respecto al nacimiento e idea central del proyecto**

---

El primer asunto que resalta al analizar las entrevistas es que tres personas, Juan Cisternas, Claudio Greene y Alvaro Infante, se visualizan como los creadores del proyecto.

Por un lado Juan Cisternas dice que él pensó en un modelo que pudiera elevar la competitividad de las empresas PYME y al conocer las experiencias internacionales detectó que la única forma era formando “clusters” competitivos, luego, él procedió a buscar apoyo dentro de ASIMET y contactó empresas que pudieran realizar un proyecto de este tenor.



A su vez, Claudio Greene comenta que él creó e ideó el proyecto, luego convenció a ASIMET, en un proceso largo y duro porque al principio no le entendían. Una vez que logró introducir la idea en ASIMET, se buscó la forma de financiarlo y los PROFOs de CORFO surgieron como la respuesta, él en conjunto con ASIMET habrían seleccionado las empresas que participaran del proyecto.

Y, Alvaro Infante, dice que él concibió la idea hace más de 25 años y la ha estado trabajando a través de clases, libros y charlas para poder inculcar sus nociones en el mundo empresarial. En una de esas charlas habría participado Claudio Greene, con quién trabajaría en Vogt haciendo una consultoría tiempo después y allí habría surgido la idea de convertir estos preceptos en un proyecto con financiamiento estatal.

Quizás no sea relevante conocer la real historia de cómo se concibió el proyecto, sino que lo importante de este hecho es que estas 3 personas son reconocidas como los líderes del proyecto en distintos temas y son el motor de la red.

Por un lado, se reconoce en Claudio Greene a la figura del apoyo y base de la confianza en el posible éxito del proyecto para los empresarios, a Juan Cisternas se lo considera como el sujeto operativo, el que maneja todo lo que son los papeleos, los tiempos del proyecto y va presionando a los empresarios para definir y realizar las actividades necesarias para la red y, a Alvaro Infante se lo califica como el experto, el tipo que motiva a los empresarios, apunta y asiste en cuestiones técnicas a los distintos actores.

En sí, a estas 3 personas se las considera como los actores claves del proyecto, son el “pegamento” que une a empresarios, antenas y consultores, dándole forma a la red y “empujándola” para que funcione, sin alguna de estas 3 personas el proyecto es percibido como “cojo”.

Respecto a la idea central del proyecto existen diversas opiniones, los ejes más operativos del proyecto, o sea, las Antenas de Coordinación, lo ven como una oportunidad para elevar los estándares de calidad de la producción; para los empresarios el proyecto tiene por finalidad lograr una serie de procesos y mejoras que terminará en un mayor nivel de ventas y en exportación de productos; y para los líderes del proyecto (las 3 personas antes mencionadas) el proyecto consiste en producir un cambio en la mentalidad del empresario PYME chileno, haciéndolo más competitivo y eficiente.

Aunque existen divergencias respecto a la idea central, todos los entrevistados conciben las actividades hacia objetivos de largo plazo y de corto plazo. Mientras las personas más involucradas con labores productivas (principalmente las antenas de ingeniería) conciben en un corto plazo llegar a estándares de calidad de procesos y en un largo plazo piensan en que eso elevará la competitividad de la empresa y la hará más sustentable, para los empresarios (antenas de negocios) se visualiza el largo plazo en un horizonte de tiempo mas corto, enfocándose en la meta final (vender más, exportar, ser más competitivos), vale decir, demandan del proyecto tiempos más cortos de los pensados, el largo plazo se hace difuso en el corto. Los líderes del proyecto por su parte conciben el largo plazo como una cadena de procesos de corto plazo, siendo el cambio de mentalidad el objetivo final.

Si se tuviera que resumir las actividades del proyecto sería: Vogt es una empresa

que vende Bombas Hidráulicas; Omamet, Pucón y Ecaso son proveedores de piezas de él, por ello, para que se mejore la calidad del producto final de Vogt y así poder exportar y competir de forma más eficiente, se deben estandarizar y elevar la calidad de los procesos de sus proveedores, no sólo en la relación con Vogt, sino que internamente este proceso va impactando y mejorando la propia producción de los proveedores sea o no para Vogt.

Esto se alinea con una relación soportada por una herramienta informática (Extranet), se disminuyen muchos tiempos y costos derivados de la coordinación entre los proveedores con Vogt, por lo que Vogt asume una postura de exigencia a las empresas para cumplir con lo que demanda la efectiva utilización de la herramienta informática.

Esta herramienta consiste en externalizar mucha de información interna de cada una de las empresas, como stocks de productos, tiempos de producción y costos de los procesos y productos, De esta forma, Vogt tiene datos actualizados de sus proveedores y no sólo puede controlarlos a ellos de mejor forma, sino que puede administrar de forma más eficiente sus tiempos y costos, a su vez permite a los otros empresarios planificar y controlar sus propios tiempos.

En cuanto a los tiempos del proyecto existen mayores divergencias que respecto de la idea central y sus logros, mientras los líderes conciben que el objetivo mayor toma unos 5-10 años, el resto lo ve en tiempos mucho menores, para los “productivos” (antenas de Coordinación de ingeniería) lo ven en 3-5 años y para los empresarios aquel toma como máximo 3 años. Las concepciones y manejos de los tiempos en parte se explican porque para aquellos que piensan en el proyecto y para el proyecto, consideran que los cambios son de largo aliento y la administración del tiempo de las empresas no es un proceso que pueda verse impactado de forma más inmediata; por otro lado operativos y empresarios conciben el logro de resultados en un tiempo más corto debido a los niveles de inversión y gasto que les demanda el proyecto, no sólo económico sino de tiempo, el tiempo se mide para ellos en dinero, por lo que, piensan que aquel tiempo invertido debe ser restituido de alguna forma económica y real.

***“El empresario chileno de la pequeña y mediana empresa es muy cortoplacista, está imbuido en su problemática económica del día a día, lo que no le permite proyectarse a futuro...” Claudio Greene, Antena de Negocios, Vogt.***

Por ello, muchas actividades que tienen sentido para algunos, para otros no, pero todos las realizan igual, debido a que Vogt exige, y puede exigir pues son proveedores suyos, y puede en cualquier momento dejar de comprar sus productos. De esta forma se presiona a las empresas a movilizar personal y recursos hacia el proyecto. Aunque pareciera en cierto grado un poco coercitivo el proyecto, funciona sobre la base de confianzas, que en este ámbito se sustentan por lo general sobre la base de dinero y compromisos, la relación comercial en sí posee altos componentes de confianza<sup>48</sup>, aunque pueda ser percibido sólo como un intercambio de productos.

Al final existen actores al interior que resguardan siempre la focalización en los objetivos de largo plazo, mientras también a la vez que exigen tienen que entregar

---

<sup>48</sup> El componente de confianza que posee el dinero es explicado por Niklas Luhmann en su libro “Confianza” (ver datos bibliográficos).

resultados en el corto plazo, esto ha sido un factor crítico que ha llevado a reestructurar varias actividades, a fin de salvaguardar siempre la continuidad del proyecto.

## 2.2.- Actores y procesos en la “Red”

---

Al ser consultados los actores del proyecto respecto a su labor, la mayoría se visualiza como los demás conciben que es su función, vale decir, su auto-imagen del rol que cumplen es la planificada, aunque inclusive ellos no se vean de forma cabal integrados al proyecto. Por ejemplo, para Alonso Rebolledo, Dueño de Fundación Pucón, el PROFO es una gran idea pero ellos no han podido cumplir con las exigencias, pero tienen toda la motivación de hacerlo, primero considera que su empresa debe realizar mejoras internas para participar de forma eficiente y real en el PROFO; pese a ello, concibe su rol de la misma forma en que lo ven a él, como el motor de uno de los componentes del proyecto, aunque pueda no lograr los asuntos que se les demanda.

A los distintos entrevistados se les consultó por cada uno de las persona y empresas participantes en el proyecto, siendo el eje común la motivación, se considera que todos actores del proyecto tienen ganas y ponen fuerza para que funcione la red, aún cuando tengan problemas que solucionar, internamente en sus empresas y con otros actores de la red. Luis Gutiérrez, Dueño de Fundación y Maestranza Omamet, tiene ciertos reparos sobre los roles del proyecto eso sí, para él, el Gerente del PROFO, Juan Cisternas, asume un rol muy complaciente y “servicial” con Vogt, siendo casi un empleado más de Vogt y no de todos los empresarios, en ese sentido, para él es Alvaro Infante quien asume labores de carácter más igualitario con las empresas, aunque explicita que no puede hablar muy objetivamente porque él (Alvaro Infante) es su amigo.

Una de las principales intenciones del proyecto es que exista un trabajo en red, no sólo desde un punto de vista informático, sino que existan relaciones e incluso negocios entre los distintos componentes de la red, independiente de lo que son las demandas de Vogt, o sea, que la red no funcione solamente como una maximización de la comunicación de Vogt con sus proveedores, sino que funcione estableciendo relaciones entre Pucón con Ecaso, Omamet con Ecaso, etc., etc. Esto a decir de los propios entrevistados no ha ocurrido y es detectada como una de las grandes falencias de la red, la red sólo funciona porque comunica a Vogt y sus proveedores, en sí la asociatividad que se configura es sólo entre una empresa grande con 3 medianas o pequeñas, no existe una relación de iguales entre las 3 empresas pequeñas y medianas (Pucón, Ecaso y Omamet) y gran parte de las dificultades que ha tenido el proyecto han estado dadas porque los costos de coordinación entre estas empresas son altos, pensando en la comunicación posible y deseable que se quiere lograr.

A decir verdad, tanto Omamet y Pucón visualizan a Vogt como la empresa dueña del proyecto, y ellos se ven como los “acompañantes” de Vogt en el proceso, sin que sea determinante su rol y función para con la red, la red funciona porque Vogt lo quiere y Vogt la moviliza, es por ello que la comunicación entre Ecaso, Omamet y Pucón es mínima, se conocen, comparten reuniones y conversaciones, pero al final con quien se comunican y diseñan actividades es cada una por separado con Vogt.

***“...en las mismas reuniones estamos sentados en una mesa, Pucón dice algo, lo que ellos han hecho, los de Talca igual y nosotros también, pero esa información y comunicación se pierde, se diluye en el tiempo.” Waldo Barrios, Antena de Coordinación de Ingeniería, Omamet.***

La lógica que desentraña este proyecto no puede decirse que es una red de iguales, son 3 empresas que se comunican a través de un soporte informático con un comprador (Vogt), pero su relación entre ellas es mínima y poco relevante para continuar con el proyecto. Este campo de relaciones que se establece tiende a que la cultura del empresario PYME tradicional se mantenga y a otorgarle aún mayor valor agregado a una relación entre agentes de tipo tradicional. En esta asociatividad la red de apoyo que se concreta sólo se sustenta sobre la base de la confianza que crea la empresa Grande con las demás.

***“...la apropiación del PROFO por parte de la empresa más grande siempre pasa, es lo mismo, el más grande abusa del más chico” Luis Gutiérrez, Dueño de Omamet.***

Aún así, esto puede deberse a parte de un proceso de creación de confianza que en un corto plazo se visualiza de esta manera, pero esa base de confianza podría permitir la difusión de confianzas hacia el resto de la red y así provocar cambios mayores y más sensibles en las empresas, de por sí, este punto puede ser visualizado a largo plazo, pero la demanda constante y cotidiana de resultados puede terminar por hacer difuso este objetivo y terminar por afectar la meta final.

El mayor capital de la red es la confianza, que por el momento se ve concentrada en la empresa central, Vogt. Con este tema se hace difícil denotar si es un tipo asociativo de Clusters o de Sub-contratación o de Consorcio, y en su defecto, si se trata de un PDP o un PROFO. Se dejará a juicio del lector y en parte la confusión radicarán en que sólo son tipos ideales de clasificación.

### **2.3.- Actores y procesos en cada empresa**

---

Al denotar los procesos de cada empresa en el proyecto diremos que Fundación Pucón ingresó hace muy poco tiempo al proyecto, ya que las personas que adquirieron a Fundación Fagmet se encontraron con que estaba esta empresa participando de un proyecto y, entonces decidieron los nuevos dueños de continuar con el PROFO. El grado de información que recibieron de las actividades ya realizadas en los 2 años anteriores a su ingreso fue muy bajo y sólo entendieron que Vogt deseaba mejorar sus procesos y para ello necesitaba aumentar los niveles de calidad de sus proveedores. Como Vogt es uno de sus mejores clientes se optó por hacer lo posible para implementar lo necesario para continuar en el proyecto, sino, perdían un cliente muy importante.

Alonso Rebolledo, el nuevo dueño de la fundación, encargó a Darío Morales tomar el tema, y fue él quien comenzó a ir a reuniones y hacer nota de las actividades que debían realizar, estableció una buena comunicación con los distintos actores y por lo mismo se aseguró un puesto en el proyecto. Aún así, él cree que Pucón debe realizar una serie de variaciones internas para poder participar de forma más eficaz en la red, sin ese proceso, no hay posibilidad de continuar en el proyecto.

**“...la verdad es que si de aquí a 3 años yo no soy capaz de hacer un montón de mejoras internas...yo creo que voy a estar fuera del proyecto” Alonso Rebolledo, Dueño de Fundación Pucón.**

Esta opinión la poseen el resto de los entrevistados, a Pucón, “le falta mucho”, aunque existe la confianza que podrán hacerlo y que están motivados para lograrlo y con fuerzas para con la red.

Pucón, o sea, Alonso Rebolledo y Darío Morales ven de forma poco crítica a la red, consideran que funciona bien y que son ellos el problema, no disponen del tiempo suficiente para estar al tanto de lo que sucede en el PROFO (por lo general se refieren al proyecto, a la red, de esta forma). Mayores opiniones sobre los actores no poseen, ya que los conocen poco y no han podido establecer relaciones mayores con los actores involucrados.

Fundación y Maestranza Omamet fue invitada hace año y medio por Alvaro Infante para participar del PROFO, en ella Luis Gutiérrez, el dueño, es una persona bastante crítica del proyecto, considera que no es valorada su opinión, que existen problemas técnicos graves y que no ha sido tomada en cuenta su experticia para distintos temas que han surgido en la red. Él y su empresa han participado en otros PROFOs (también se refiere así de la Red) y las vivencias son las mismas, muchas ganas, buena comunicación, “buena onda”, pero pocos resultados concretos, en parte, según él por la baja participación de los empresarios (incluyéndose a él mismo) y por lo poco claro de las metas. Insistió eso sí en la utilidad de estos proyectos, ya que sirve para conocer otras realidades y otras opiniones y así aprender más para su propia empresa y para sí mismo.

Luis Gutiérrez destinó una persona hace 4 meses para que funcione como la Antena de Coordinación de su empresa en la red, don Waldo Barrios. Él (Waldo Barrios) concibe al proyecto, a la red (él si la menciona de esta forma) como un paso para lograr procesos de calidad y especialización en las empresas, reconoce en el trabajo del proyecto haber logrado pasos importantes para su propio trabajo, pero considera que no tiene el tiempo que desea para poder estar más actualizado de lo que sucede y poder sentarse a pensar en él. Considera que Omamet está comprometido y que su rol es ser el vaso comunicante de su empresa con la red. Omamet, en sus palabras, está administrando y gestionando lo necesario para cumplir con las exigencias de Vogt, aún cuando piensa que debieran existir mejores indicadores de lo que pasa en su empresa y las cosas que debieran implementar en el trabajo en red, la claridad del proyecto para él, está dado por lo que Vogt pide y solicita cada día, el horizonte estratégico se pierde en lo cotidiano, de las demandas del día a día a el objetivo final no existe una conceptualización clara.

Automotores Ecaso está ubicado en Talca y fue imposible realizar un viaje para conseguir entrevistar a alguien allá, aún así, es posible extraer varias conclusiones respecto a esta empresa a través de los entrevistados.

Ecaso ya poseía un sistema de calidad al interior de su empresa, por lo que las principales tareas que ha desarrollado están ligadas a mantener en constante dinámica la utilización del soporte informático. Don Julio Díaz, el dueño de la empresa es una persona controversial y de mal carácter. Por lo que su labor ha sido mínima y la mayor parte de las funciones que desarrolla la empresa en la red están asociadas con Mauricio San Martín, persona que tiene un contacto muy constante y fluido con la mayoría de los

actores del proyecto, aún cuando sus mayores acciones también apuntan hacia Vogt. La lejanía de la empresa otorga cierto grado de distancia en las relaciones con las otras empresas, pero a la vez, se visualiza que si una empresa que está en Talca ha sido capaz de trabajar de forma armoniosa en la red, es una prueba más que el trabajo está funcionando.

Vogt, siendo la empresa gestora, “madre”, y central del proyecto, tiene un alto nivel de compromiso con las actividades y es guía de las demás empresas, tanto Claudio Greene (Presidente de los empresarios) y Leonardo Cañete (Jefe de las antenas de coordinación) han asumido un rol fundamental y central en los procesos internos de Vogt y en los procesos de la red de empresas. Al entrevistar a ambas personas es posible darse cuenta que la idea central del proyecto la manejan mejor que nadie y son ellos los destinados a mantener la coherencia de las tareas. Los inconvenientes y logros que han transitado en el desarrollo del PROFO son identificados de forma sistemática por ellos, como también son quienes mejor saben la realidad de la totalidad de las empresas de la Red, inclusive son los únicos (y Juan Cisternas) que no hablan ni de proyecto ni de PROFO, hablan de Red, incluso se corrigió al investigador en varias ocasiones (por ocupar el término proyecto o PROFO al referirse a la Red).

La gran utilidad del proyecto para Vogt es poder tener un mayor grado de control de sus piezas producidas por Pucón, Omamet y Ecaso, y los mayores logros que detectan a raíz de la red son los ligados al control de procesos. De la misma forma, su foco de problemas u obstáculos está dado por la concientización de los actores y el cambio de mentalidad que aquello implica.

## 2.4.- Impactos y efectos de la Red.

---

La naturaleza del objetivo general del proyecto exige grandes cambios en los empresarios y operativos, implica adoptar una nueva mentalidad en el campo de relaciones y lograr adaptarse a nuevas situaciones que se les van presentando. Para Álvaro Infante es fundamental este proceso, él se encarga de producir problemas a las empresas, de forma que vayan creando e imaginando soluciones y dinamizando su cultura, arraigada a procedimientos y normas estables y fijas (tradicionales). Al producir estos quiebres se van internalizando nuevas visiones, lo que redundará en una flexibilidad difícil de adoptar y asimilar por los empresarios.

***“...como que estamos en un laboratorio para generar conflictos...el sólo hecho que una persona o una empresa tenga que disponerse de una manera distinta, le genera algún tipo de ruido, y a eso nosotros le llamamos conflicto, por lo tanto nosotros provocamos esa situación...” Juan Cisternas, Gerente del PROFO.***

Lo que se busca principalmente es abrir la mentalidad del empresario, aumentando su nivel información sobre las variables que van moviéndose a su alrededor, el hecho de estar en contacto con otras realidades y problemas los hace crear un proceso de aprendizaje que los invoca a definir nuevas estrategias que permitan convertirlos en agentes más innovadores, emprendedores y dinámicos.

Ahora bien, este proceso según los entrevistados está sustentado por un componente de confianza alto, ya que estos quiebres y cambios se deben dar en un

ambiente donde los actores sientan seguridad de las decisiones que van pensando y tomando. Esta confianza ha tenido variados logros, desde transparentar procesos y costos, hasta visualizar trabajos y negocios en conjunto.

Pero, ¿cuál es el sustento de esta confianza?, la reputación es clave en esta noción, y por lo inferido en las entrevistas, la base de la confianza creada es Vogt. Vogt es una empresa poderosa, que tenía relaciones comerciales con las demás empresas, y al tener una cultura de cumplimiento de compromisos, ha logrado crearse una reputación que antecede al proyecto. Se confía en Vogt, y éste al cooperar con los otros traspasa la confianza hacia esas otras empresas, al final, si Vogt confía en esas empresas, es porque debe tener razón para hacerlo. Por lo mismo, no es erróneo pensar que el centro del proyecto lo adopte Vogt, al fin, es el eje de confianza en el que se sustenta el proyecto, los procesos de establecimiento de confianzas entre las otras empresas se construye desde un pasado “limpio”, con lo que puede desarrollarse nuevas relaciones entre los empresarios y así impactar sobre la cultura y la organización de las empresas.

La variable tiempo, que es mencionada recurrentemente en las entrevistas, se considera como uno de los grandes problemas del empresario y operativos, se auto-perciben con muchas ganas, motivados, pero con poco tiempo. A través del soporte informático se han conseguido variados impactos en torno a este tema, se empieza a concebir que más que una pérdida de tiempo, es un ahorro de tiempo, y una disminución de los costos. Uno de los mayores problemas que se detectan en los proyectos de tipo asociativo son los costos de coordinación, y con la herramienta Extranet se salva buena parte del problema, herramienta que si bien por los empresarios es concebida aún como poco útil y compleja en algunos términos, por los operativos ha sido considerada como fácil y muy aplicada.

***“...a veces prestar tiempo es más difícil que prestar dinero” Leonardo Cañete, Antena de Ingeniería, Vogt.***

Si se concibiera plantear el mayor logro del proyecto es la administración inteligente del tiempo y una base de confianza (si bien centralizada aún), todo cuanto permite vislumbrar efectos mayores en las estrategias de los agentes a largo plazo. Todo cuanto se condice con el fortalecimiento de los procesos de quiebres, de creación de nuevas confianzas, mayor comunicación y profusión de la utilización de la plataforma informática.

## **2.5.- Perspectivas**

---

Si las mayores dificultades están asociadas a internalizar procesos de cambio, de auto-aprendizaje y, de strategizar acciones y prácticas, las mayores perspectivas están dadas porque se considera que muchos de esos problemas han sido superados y esto da pie y base para construir muchas mas cosas. Se considera por parte de los líderes que la etapa más difícil ha sido superada y lo que queda es solucionar problemas de carácter más técnico para poder proyectar el trabajo en red, ese mismo pensamiento es traspasado a los distintos actores involucrados.

Pareciera entonces que exportar, vender más y lograr mayores niveles de competitividad esta ad-portas, sin embargo, es complicado pensar que estas prácticas y

estrategias tengo un resultado de red si todavía no han sido solucionado 2 problemas identificados en la investigación.

Primero, el proceso de “sacar” a Vogt un poco del centro del proyecto para que se creen nuevas relaciones entre las 3 empresas restantes (Pucón, Omamet y Ecaso) es complicado de conseguir, mucha de la confianza y de los compromisos creados en el proyecto está sustentado por ese rol central que posee Vogt y Claudio Greene en conjunto con Leonardo Cañete, al producir cambios en ese ámbito pueden producirse efectos desastrosos para el proyecto. Recordar, la confianza en Vogt permitió tener confianza y compromiso con el PROFO, con la Red. Para que se desarrolle un proceso asociativo entre las empresas, sin embargo, es fundamental lograr salvar este conflicto.

Segundo, como la mayoría de los proyectos empresariales se basan en la “promesa” de mejoras económicas, se maneja un negocio y lo que se busca en cualquier estrategia es que aquél negocio produzca mayores dividendos para sus componentes. Debido a que la mayoría de las actividades hasta el tercer año no preveían obtener grandes ganancias para las empresas, algunas se retiraron y otras no logran sustentarse en el mismo, perdiendo buena parte de lo logrado en 1 ó 2 años, se tuvieron que incorporar nuevas empresas, y previendo que no sucediera lo mismo que con las otras empresas (aquellas que se retiraron), se adelantaron algunos procesos.

Si bien, esto no fue traumático para el horizonte estratégico del proyecto, se tuvo que implementar acciones para producir algunos logros más palpables y medibles para los empresarios. Es una amenaza real el hecho que en 2 años más no se produzcan las ganancias esperadas y deseadas por los empresarios, diversos factores de bajo control para un grupo de 4 empresas pueden impactar de forma muy negativa en las metas propuestas.

Al asociarse los objetivos del proyecto con exportaciones y mayores ventas, se produjo “el gancho” justo y necesario para los empresarios, la no consecución de estos objetivos puede impactar el resto de las nociones y efectos involucrados en el proceso del PROFO, de forma que se forme una reputación baja (mala) para el concepto Red, Asociatividad, Encadenamiento Productivo y Cluster, lo que echaría por tierra muchos logros conseguidos a la fecha. Quizás sería recomendable no arriesgar muchas promesas económicas y darles a los empresarios y operativos ideas claras de qué es lo que va a pasar y puede pasar en 2, 4, 6 y 8 años más, el horizonte estratégico sólo es conocido por los líderes, y ellos lo guardan con recelo, lo cuál tiene sus puntos a favor y contra.

El proceso de “descentralizar” a Vogt es crucial, por cuanto mientras menos se asuma esta condición, mayor va a ser la posibilidad de que los actores identifiquen el sentido propio que tiene la red para cada uno, si bien, Vogt ha asumido la centralidad también un poco para otorgar mayor coherencia a los objetivos, esta la red en un punto donde los compromisos, la motivación, y la sensibilidad de lo asociativo ya se ha logrado en gran parte; por lo que pensar en un proceso actual de desarrollo de las capacidades de la red hacia cada uno de los actores y que cada uno conceptualice y desarrolle su propio sentido a la red no se menor.

No es menor, aún más cuando los horizontes se hacen difusos desde el centro



---

(Vogt) hacia la “periferia” (el resto de las empresas), los objetivos deben ser capaces de tomar la forma de la estructura de cada uno de los actores y así construir una unidad que avancen como un sistema inteligente y dinámico de agentes.



## CONCLUSIONES

Se intentará ser lo más breve posible en esta etapa, ya que la mayoría de los análisis han sido bastante completos y el lector debe estar un poco cansado a esta altura.

La construcción del marco teórico deja como conclusión que las teorías pierden capacidad explicativa al sumar conceptos sobre otros y al intentar definir parámetros de medición o variabilización, la teoría de Capital Social tiene como sustento la explicitación de una estructura de relaciones que modela y define el desarrollo cultural, económico e institucional de las comunidades, cualquier intento más lejano a esa noción pierde coherencia en el análisis.

Este paso permite alinearse con nuevas concepciones de ingeniería y economía que definen una teoría más aplicable y más flexible frente a la realidad que se le presenta. Es así como construyen análisis coherentes de la actividad económica, y al poner este marco sobre la realidad de la PYME surgen conclusiones teóricas y prácticas eficientes de las acciones de los agentes económicos.

Surge a partir de esta perspectiva la idea de configurar en este segmento empresarial una red de intercambios con otras empresas similares para poder afrontar el mercado de manera más eficiente, con consideraciones importantes sobre los componentes sociológicos y culturales de los procesos.

Al conjeturar sobre la PYME en Chile desde las entrevistas con expertos y desde los textos, fue posible configurar un cúmulo de conocimientos que se presentan de forma dispersa y vaga en la realidad, y que de esa forma no tienen mucho poder explicativo.

Como reales conclusiones de este proceso se extrae que la PYME se define mayormente por sus ausencias y carencias y no por sus posibilidades, y que la Asociatividad más que idea es una regla, la PYME que no es capaz de establecer redes con otros tiene bajo nivel de sustentabilidad. Tablas y datos muestran que la situación de la PYME en Chile necesita un impulso de ventas y exportaciones, estrategias que tienen mayores posibilidades de éxito si las empresas pueden crear redes que agreguen valor a sus empresas, y a la vez disminuyan las limitaciones de las Pequeñas y Medianas Empresas en el campo económico.

Cuando se analizó el Caso del PROFO se notó que el proceso de constitución de una experiencia asociativa depende en buena medida de la claridad de objetivos y metas definidas, de roles bien estructurados y de liderazgos fuertes. Algunas nociones criticadas en la parte teórica se confirman con esta experiencia, por ejemplo, la democracia no es una causa lineal de altos grados de cooperación o de asociatividad, en nuestro caso estudiado se da una relación cuasi coercitiva que ha permitido la creación de compromisos y de relaciones de reciprocidad y confianza. De la misma forma se hace complicado definir parámetros y variables previas al conocimiento de la realidad, sólo desde este punto, habiendo compilado y analizando información básica del fenómeno de estudio, en el análisis se permiten vislumbrar variables susceptibles de ser cuantificadas.

Las empresas participantes del PROFO enfrentan diversos desafíos, muchos de los cuales se detectaron en la teoría y en el trabajo con expertos, por ejemplo, la estrategia asociativa debe tener un correlato y sustrato interno en las empresas, mientras no sean capaces de innovar organizacionalmente se hace más dificultoso el camino al cumplimiento de las metas deseadas. De la misma forma, la cultura del empresario se ve impactada al tener una red de información y de contactos mayor, todo cuanto le produce quiebres a los empresarios que detonan en prácticas más eficientes y competitivas.

Otro punto que resalta del análisis de la experiencia es que el hecho de establecerse una empresa como centro madre del proyecto produjo en los empresarios del caso una relación de confianza del tipo paternalista que se asocia con una cultura tradicional de confianza y de relaciones sociales, del mismo modo, ese hecho surge como traba para el fortalecimiento de las relaciones al interior de la red y se plantea como una necesidad el ser analizado para el grupo.

En fin, la práctica asociativa tiene componentes fundamentales en variables sociológicas, la consecución y diseño de las actividades parten por considerar a cada paso la estructura de las relaciones entre los actores, configurando una base estructural que debe ser considerada a cada paso. Las posibilidades de tener una experiencia asociativa satisfactoria están concentradas en las relaciones que establezcan los agentes entre sí, aún cuando la meta y el objetivo sea ganar más dinero, ya que la sustentabilidad se basa en patrones más sociales que netamente financieros.

Esto también lo leen los líderes de la red, y el resto de los actores, incluso cuando se visualizan los problemas técnicos, se considera que la solución siempre pasa por el manejo de las variables críticas de la red, vale decir, las relaciones sociales.

Una vez que se configure el uso de la red como herramienta funcionando en toda su cabalidad, aquella tenderá a desaparecer ante los ojos de los empresarios y todos los

empresarios, más que ser una posibilidad de estrategia en el mundo, será como la luz eléctrica, algo que se da por hecho como regla, el pensar asociativamente ya no debería ser una posibilidad ni una herramienta, debe ser la estructura que soporta todas las estrategias.

El punto actual de la red, del caso estudiado ha pasado por la concientización de que lo asociativo es viable, que funciona, y que produce resultados, en el actual momento el proyecto está en que una vez ya conocida la “herramienta”, ésta adopta la forma de los deseos, aspiraciones y limitaciones de los actores, por el momento no ha adquirido el sentido para cada uno, sólo se ha limitado el accionar del proyecto al trabajo hacia la red, con una centralidad y ejes de desarrollo aún un poco tradicionales.



---

## BIBLIOGRAFÍA

- Durston, John y Miranda, Francisca.** *“Capital Social y políticas públicas”*, Documento de trabajo, CEPAL Chile, 2001.
- Vázquez Barquero, Antonio.** *“Desarrollo económico local y descentralización”*, Documento de Trabajo del Proyecto CEPAL/GTZ, Chile, 2000.
- Román, Enrique.** *“La PYME en la economía nacional”*, CORFO, Chile, 1999.
- Bianchi, Patricio.** *“Nuevo enfoque para el diseño de políticas Pyme”*, Documento de trabajo N° 72, CEPAL Chile, 1996.
- Abeliuk, René.** *“El programa de apoyo a la PYME en Chile”*, Conferencia dictada en el marco del Seminario Internacional, México, 1993.
- French Davis, Ricardo.** *“Reflexiones: Quienes somos y el futuro de Chile”*, Informe 106, Asuntos Públicos, Chile, 2001.
- Suárez, Fernando.** *“La competitividad de las empresas”*, Estudios públicos N° 54, CEP, Chile, 1994.
- Valenzuela, Eduardo y Cousiño, Carlos.** *“Sociabilidad y asociatividad”*, Estudios públicos N° 77, CEP, Chile, 2000.
- Schmidheiny, Stephan.** *“El desarrollo sostenible y los empresarios”*, Documento de Trabajo, CEPAL, 1997.
- Segenbelger, Werner.** *“The re-emergence of small enterprises”*, ILO, Genova, 1990.
- Bourdieu, Pierre.** *“Las estructuras sociales de la economía”*, Ediciones Manantial, Bs.

Aires, Argentina, 2001.

**Bourdieu, Pierre.** *“El oficio del sociólogo”*, Siglo Veintiuno Editores, 1987.

**Durston, John.** *“El capital social comunitario”*, Documento de Trabajo CEPAL, 2000.

**Kliksberg, Bernardo.** *“Capital social y cultura”*, Documento de Trabajo CEPAL, 1999.

**Pérez de Uralde, José María.** *“Economía social e iberoamérica”*, CIRIEC, España, 2001.

**Mac Clure, Oscar.** *“Los pequeños productores de la economía”*, Propositiones N° 23, Ediciones Sur, Chile, 1993.

**Salazar, Gabriel.** *“De la participación ciudadana: capital social constante y variable”*, Propositiones N° 28, Ediciones Sur, Chile, 1998.

**Luhmann, Niklas.** *“Confianza”*. Anthropos. Barcelona, 1996.

**Axelrod, Robert.** *“La evolución de la cooperación”*. Alianza Editorial, Madrid, 1986.

**Piñol, Diego.** *“Posibilidades de la Teoría de Capital Social aplicado a la PYME”*, Universidad de Chile, 2001.

**Di Tommaso y Dubbini.** *“Towards a theory of small firms”*, Serie Desarrollo Productivo, N° 87, CEPAL, 2000.

*“Is social capital really capital?”*, Sin datos de autor ni editoriales.

**De La Maza, Gonzalo.** *“Sociedad Civil y Construcción de Capital Social: Hacia adonde va la investigación”*. Ponencia presentada a la 4ª Conferencia Internacional de la International Society for Third Sector Research (ISTR). Dublín, 5 al 8 de julio 2000.

**Smelser y Swedberg.** *“The sociological perspective on the economy”*, Sin datos editoriales, Documento de Apoyo al curso Sociología Económica, Universidad de Chile.

**Nohria y Gulati.** *“Firms and their environments”*, Documento de apoyo para el curso de Sociología Económica, Universidad de Chile.

**Vignolo, Carlos .** *“Sociotecnología: Construcción de capital social para el tercer milenio”*, DII, Universidad de Chile, 2001.

**Flores y Rello.** *“Capital social: virtudes y limitaciones”*. Ponencia presentada en la Conferencia Regional sobre Capital Social y pobreza. CEPAL y Universidad del Estado de Michigan, Santiago de Chile, 24-26 de Septiembre de 2001.

**Gonzalo Vargas Forero.** *“Hacia una teoría de Capital Social”*, artículo disponible en [www.monografías.com](http://www.monografías.com).

**Powell, Walter y Smith-Doerr, Laurel.** *“Networks and economic life”*, Documento de apoyo al curso Sociología Económica, Universidad de Chile.

*“Informe PNUD 2002”*. PNUD, ONU, Chile, 2002.

**Hermann, Simon.** *“Los líderes en la sombra”*, Editorial Planeta, España, 1997..

33.- Rivera, Cecilia. *“La Promoción de la Micro y Pequeña Empresa a través de las Redes Empresariales”*. Swisscontact Perú, 2002.

**Alarcón y Stumpo.** *“Políticas para pequeñas y medianas empresas en Chile”*, Revista de CEPAL N° 74, Agosto 2001.

**Cabrera, De la Cuadra, Sanhueza y Galetovic.** *“Las pymes: quiénes son, cómo son y*



*que hacer con ellas*". Documento elaborado para la SOFOFA, 2002.

**Peres y Stumpo.** *"La dinámica de las pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica y el Caribe"*. CEPAL, 1999.

**Zevallos, Emilio.** *"Micro, pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica"*. Revista de la CEPAL N° 79, Abril, 2003.

*Formulario 3.1. Solicitud de Cofinanciamiento de Proyecto Asociativo de Fomento. Etapa Pre-PROFO.* CORFO Dirección Regional Metropolitana.

*Formulario 3.1. Solicitud de Cofinanciamiento de Proyecto Asociativo de Fomento. Etapa PROFO. 1º año.* CORFO Dirección Regional Metropolitana.

*Formulario 3.1. Solicitud de Cofinanciamiento de Proyecto Asociativo de Fomento. Etapa PROFO. 2º año.* CORFO Dirección Regional Metropolitana.