

TINGELO

81

Universidad Academia de Humanismo Cristiano
Carrera de Ingeniería Comercial

Tesis de Grado para optar al título de Ingeniero Comercial y
al grado de Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas.

**“Un nuevo modelo de desarrollo para la Asociación Gremial de
Empresarios: el caso del Instituto Textil de Chile”**

Profesor Guía: Sr. Luis Rivera C.
Alumna: Sra. María A. Vega M.

0. INTRODUCCIÓN

La sociedad, en su evolución, desarrollo y transformación, siempre ha requerido del trabajo del hombre. De ahí que la organización para el trabajo se ha convertido en un factor de vital importancia: en directa relación con la forma de organización, es que se generan con el tiempo las grandes diferencias entre los hombres. Hoy nuestra sociedad tiene un tipo de organización preponderante ante el trabajo que denominamos empresa.

La empresa es la unidad básica, el núcleo donde se genera la mayor cantidad de valor en una economía y su supervivencia, sus posibilidades competitivas y como se estructure en su interior nos conduce a una sociedad más o menos desarrollada y equitativa.

Apoyar a que esa empresa cumpla sus objetivos, es parte de las tareas que deben asumir las instituciones que las representan y, esta representación es aún más importante, pues ellas cumplen un doble rol, por un lado tienen una trascendencia económica y por otro lado tienen una trascendencia social por su contribución a la representación de los intereses de un sector.

En nuestro país existen más de medio millón de empresas, más de medio millón de organizaciones de recursos materiales, financieros y humanos, que con una tecnología se dedican a la producción de bienes o servicios. Apoyar su desarrollo y prepararse para enfrentar los nuevos desafíos del próximo milenio, es componente fundamental para la construcción de una política país, ya que su desarrollo tiene repercusiones sobre muchas variables: empleo, precios, producto-ingreso, gasto, tributación, etc., así como índices de calidad de vida, de medio ambiente, de distribución de la riqueza y concentración o descentralización en el país.

1. FUNDAMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación se fundamenta en la necesidad de generar un nuevo modelo para el desarrollo de las Asociación Gremial Instituto Textil de Chile A.G., basándonos en lo que se ha dado en llamar “profesionalización de los gremios”, tema central del que esta tesis de hará cargo.

Son muchos los elementos que nos hablan de la nueva época que enfrentamos. Es una época de transición y de cambio de paradigmas. Los paradigmas cuantitativos responsables del progreso de los últimos 150 años, están siendo reemplazados por los paradigmas cualitativos.

Es en este período en que “la humanidad como nunca antes tiene capacidad para crear más información de la que puede absorber, para alentar mayor independencia de la que nadie puede administrar y para impulsar el cambio con una celeridad que nadie puede seguir”

Los procesos tecnológicos comunicacionales, las diferentes “verdades” que existen tanto al nivel de teorías de desarrollo organizacional, modelo de “toma de decisiones”, enfoques de gestión y administración desde el enfoque Porter al de las universidades espirituales con Bacon, y tantos otros, hacen que el rol del ser humano, observador, comprometido con la realidad y su entorno, pase a ser cada vez más determinante.

El individuo pasa a tener un peso cada vez más importante. Pero el rol del individuo con la sociedad se ejerce a través de los grupos que, cada vez más horizontales, tienden a tener trabajo de redes.

Un elemento importante para definir los tiempos actuales es que esta necesidad de estar en un grupo, ya no es obligatoria, dado que hay muchas áreas que cada vez mas pueden ser solucionadas en forma individual, en particular las organizaciones institucionales de trabajadores, de empresarios, de profesionales, de carácter social y político, han dejado de tener el carácter obligatorio de pertenencia. Por ejemplo, pertenecer a la CONUPIA (organismo gremial de pequeños empresarios creada por SERCOTEC), en otros tiempos, era condición necesaria para la obtención de patentes, el reconocimiento de determinados oficios de trabajadores estaba dado por la pertenencia a un determinado sindicato, las ventajas que podían obtenerse por pertenecer a un partido político eran más evidentes, la afiliación a la CUT era obligatoria para las negociaciones colectivas y el tarifado en la industria.

En la actualidad, muchas de estas ventajas o reconocimientos de la pertenencia son más relativas.

En particular, en el desarrollo de las organizaciones gremiales la incorporación de afiliados se daba para obtener determinados beneficios directos (por ejemplo, patentes, permisos) o negociaciones favorables a los intereses de los asociados de carácter más político que económico.

En épocas de mayor confrontación entre los grupos de poder económico y los planes políticos de los gobernantes, la incorporación a los gremios empresariales de los defensores de la propiedad privada era casi automática, los dirigentes gremiales representaban una posición política activa. Durante el Gobierno de Salvador Allende, la consigna que recorrió Chile y reunió y fortaleció a la SOFOFA (entidad gremial empresarial) era «La Papelera NO». La forma de financiamiento de estos gremios para la defensa de sus intereses fue por diferentes vías y el tema de su subsistencia no existía como problema a enfrentar. Otro ejemplo de esa época, caracterizada por este entorno de incertidumbre y confrontación, es la Agrupación Gremial de Transportistas, presidida por León Vilarín o de Pequeños Comerciantes, a cargo de Rafael Cumsille.

Con el advenimiento de nuevos escenarios políticos, y un mayor consenso entre las políticas públicas y privadas, el rol de las Asociaciones gremiales debió ir cambiando, y la afiliación se ha convertido en la decisión que toma cada individuo (representante de la empresa, en este caso), después de responder a la evaluación costo-beneficio, de la pertenencia o no a dicha

entidad gremial. No se trata sólo de una decisión circunscrita a la racionalidad de variables sólo económicas. Sin embargo, al tener esta variable más preponderancia, en un esquema de alta competencia entre las empresas, la respuesta de la mayoría se puede asumir como ¿qué gano yo por pertenecer a una organización gremial empresarial? ¿Cuánto debo invertir en tiempo y dinero para ello?

Para efectos de nuestra investigación, dejaremos de lado las variables de reconocimiento social, de afectos o tradiciones que mantienen algunos miembros de este tipo de organizaciones.

Podemos resumir así, que la organización gremial es un tipo de organización que se dieron los empresarios en un momento histórico (contexto) y sus funciones acordes a la misión estuvieron determinadas en ese momento por las condiciones históricas que hoy han cambiado, de tal manera que esas organizaciones y su estructura, no satisfacen las nuevas necesidades de esos mismos empresarios, razón por la cuál la mayoría de ellas enfrentan dificultades e uno u otro sentido. Podríamos denominar que las asociaciones gremiales tienen características de empresas con rasgos de “muerte”, es decir que no tienen una posición dominante en su rol en la sociedad.

Pero, junto con constatar esta situación, ¿será necesario dejar morir las organizaciones sociales? Y en particular para este trabajo ¿es necesario la existencia de las asociaciones gremiales empresariales?.

La existencia o no de una organización de este tipo, no tiene nada que ver con una convicción doctrinaria o religiosa, sino que, sostenemos que uno de los rasgos distintivos de las sociedades competitivas es la conformación de una red social organizada que permita la participación ciudadana en los distintos ámbitos de la vida social. Conseguir el equilibrio entre la economía global y la economía de la proximidad para garantizar la creación de riqueza, la cohesión social y la conservación del sistema de valores que los ciudadanos desean, figura dentro de las reglas de oro de las sociedades competitivas.

Por tanto, si Chile pretende desarrollarse como una sociedad de competencias, requiere de la organización de los diferentes estamentos y actividades productivas.

Esta tesis tiene como objetivo proponer un modelo de organización y desarrollo para una asociación gremial de empresarios. El estudio se realizó en una Asociación Gremial, que se llama Instituto Textil de Chile A.G., Asociación que agrupa a los empresarios grandes y medianos textiles y confeccionistas del país, cuya existencia data de hace más de 35

años y que agrupa a alrededor de 120 empresas del sector. A partir de esta experiencia, unida a los intercambios de opinión con otras organizaciones gremiales empresariales como ASIQUINTA, ASEXMA - Santiago, CONUPIA, se concluye generalizando un modelo de organización gremial que sea la base en un esquema co-construido con cualquiera organización existente, con un solo objetivo: la satisfacción del "asociado", es decir unir las motivaciones generales a las motivaciones individuales de los asociados.

El modelo tipo de organización gremial que propondremos, lo hemos restringido a las variables económicas y a los conceptos de organización empresarial. Consciente que parte de este modelo, debe ser complementado con un enfoque de desarrollo organizacional de las necesidades de cambio e involucrar en ello al conjunto de sus miembros, incluyendo las resistencias a los cambios que pudieran existir en dichas organizaciones. Nuestra propuesta está relacionada con un enfoque en el que el socio- afiliado es visto como un "cliente", y que las necesidades y preocupaciones de ellos, en este caso los empresarios asociados, deben estar presentes para la oferta de nuevos productos de la asociación.

Las organizaciones gremiales empresariales, han tenido como propósito fundamental ser representante de sus asociados, en este caso: las empresas y los empresarios. Ser interlocutor válido ante las instituciones

públicas o privadas y grupos sociales que conforman el entorno y que influyen en el quehacer del sector.

Un elemento importante para que la interlocución se produzca y genere los resultados requeridos por los gremios, es que tenga poder de negociación, en otras palabras, que sea reconocido por los otros, como una fuerza organizada del sector. Ampliar la base de afiliados a las organizaciones gremiales, se transforma en un objetivo prioritario para la existencia de la asociación como tal y también debería ser un objetivo de para las instituciones que gobiernan los destinos de un país, para que el sistema pueda funcionar adecuadamente y permita la retroalimentación necesaria en una democracia.

Construir redes sociales, pasa por fomentar organizaciones de los individuos. La existencia de estas redes, mejora la participación ciudadana. Son parte de las tendencias actuales, que también se expresan en la organización de las empresas, los enfoques modernos de la gestión, que ponen cada vez más en el centro los temas de la visión sistémica, las redes de comunicación, la organización horizontal y participativa, la visión de la empresa unida al entorno (aporte al beneficio social junto a la maximización de utilidades) y sobre todo apuestan al recurso humano y al talento, como el factor decisivo del éxito empresarial.

Parte de los elementos para construir este modelo es la observación de que otras organizaciones gremiales en Chile, entre ellas la SOFOFA, que inicialmente se desarrollo agrupando a los gremios ligados a la manufactura, o la Cámara de Comercio de Santiago, se han desarrollado bajo nuevas formas para mantener esta representación y mantener su posición de poder en las negociaciones y representación pública y son fuertes en el área de servicios a los clientes.

En Chile existen 526.920 empresas, de las cuales 522.196 son micro, pequeñas y medianas empresas¹, actualmente no existe ninguna entidad o grupo de entidades que refleje este tejido social que debería tener una fuerte interlocución en el país.

Para nuestra propuesta de modelo, nos basamos en el caso INTECH, y al proponer un modelo de Organización Gremial para el Instituto Textil de Chile A.G, autosustentable en el tiempo. Una condición sine qua non para que ello se produzca es la ampliación de su base de afiliados, la reorientación de algunas prácticas de participación que hoy existen y el cambio y adecuación de otras funciones acordes a los tiempos actuales y el devenir, así como a las prácticas democráticas y participativas que son parte de la cultura de la nación y la comunidad internacional.

2. DEFINICION DEL PROBLEMA A INVESTIGAR.

Al definir el problema a investigar, son muchas las preguntas que podemos hacernos con relación a la organización de las A.G.. En este caso, nuestro propósito de investigación lo hemos fundamentado en el capítulo anterior, creemos necesario para el desarrollo de una sociedad competitiva la creación y permanencia de las organizaciones sociales empresariales. Muchas de estas organizaciones o no existen o están en crisis. Proponer un modelo para una organización gremial que le permita su viabilidad, pasa por considerar un cambio en la forma de organización que hoy día existe. Limitaremos esta propuesta a su viabilidad económica y el cumplimiento y redefinición de su misión.

Por tanto nos hacemos la Pregunta:

¿Cuáles son los principales elementos a considerar en el diseño de un modelo de funcionamiento de una A.G., como el Instituto Textil de Chile A.G., para que éste sea vigente y sustentable económicamente en el tiempo?.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Objetivo General

Diseñar las bases de un nuevo modelo de organización gremial para empresarios, usando como modelo de trabajo las empresas textiles y confeccionistas de Chile, asumiendo como condición el objetivo de autofinanciamiento económico.

3.2 Objetivos Específicos

- 3.2.1 Análisis de las variables que influyen en el diseño de un Plan Estratégico para el Instituto Textil de Chile A.G.
- 3.2.2 Establecer las distintas necesidades que pueden existir entre los clientes-socios, para el diseño de productos.
- 3.2.3 Contrastar con la realidad observada algunas definiciones teóricas, y proponer líneas de trabajo para el cumplimiento de la misión del Instituto Textil de Chile A.G.
- 3.2.4 Diseño de un modelo de calculo de rentabilidad para las funciones del gremio.
- 3.2.5 Establecer las prioridades de acción de acuerdo a los objetivos anteriores, para optimizar resultados.

4. PRINCIPALES INTERROGANTES

4.1 ¿Qué estructura organizacional permite la satisfacción de las necesidades de asociación de los empresarios INTECH?

4.2 ¿Cómo desarrollar una organización gremial para el Instituto Textil de Chile A.G. autosustentable en el tiempo?

4.3. ¿Cuales son las principales variables que garantizaran el éxito del modelo?

5. MARCO TEORICO

En este capítulo se desarrollan los elementos teóricos que hemos considerado válidos para nuestra investigación; en diferentes autores encontramos muchas definiciones de organización y uno de los enfoques que mas usaremos es el de la organización vista como un sistema. Coherentes con este sustento teórico, no podemos dejar de mencionar que son muchos los factores que influyen en la complejidad de una organización y no existe una teoría que dé una explicación completa a un tema tan complejo.

5.1 Teoría de Sistemas:

Se entiende la organización como un sistema, inserto en un entorno cambiante, que le exige un dinamismo constante para poder permanecer en el tiempo. Este dinamismo pasa por que cada uno de los componentes de una organización, así como su estructura, planes y objetivos, estén en constante adaptación y movimiento y es así como para muchas organizaciones el cambio es una realidad, el problema y el conflicto parece estar dado por la inmovilidad que otras organizaciones presentan a este.

La organización: es un sistema específico de la sociedad, compuesto de diversos subsistemas, que desarrolla soluciones específicas a los

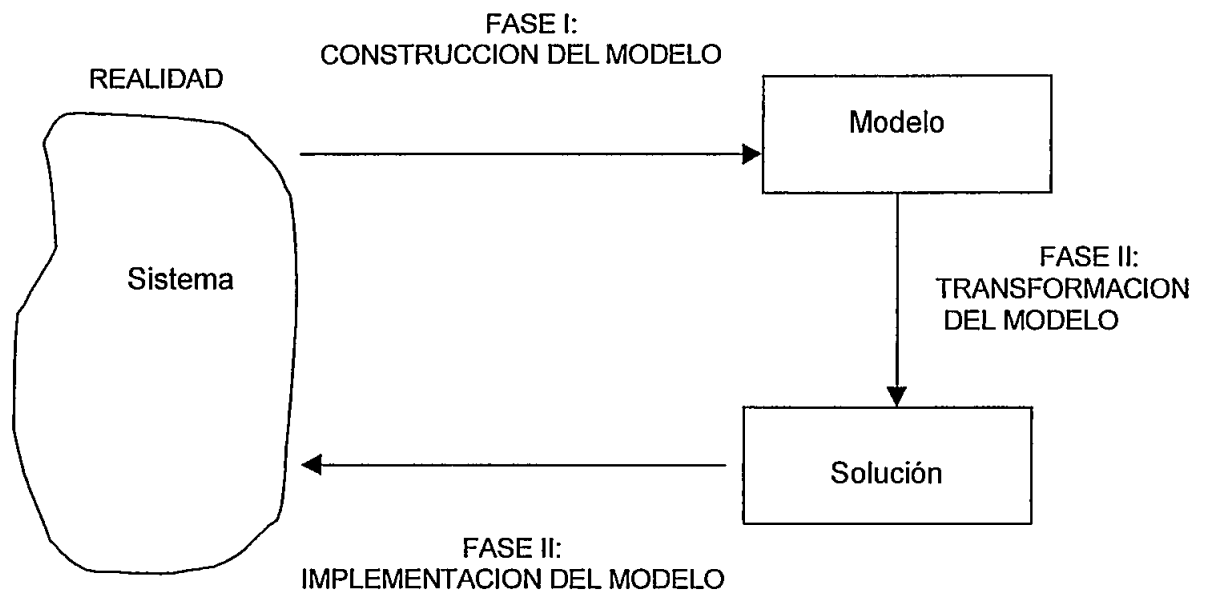
problemas, (satisface necesidades) es dinámica y pretende proyectar su permanencia en el tiempo.

Como todo sistema posee los cuatro elementos básicos de estos.

- Corriente de entrada (Input)
- Proceso de transformación
- Corriente de salida (Output)
- Retroalimentación (feedback)

El pensamiento humano concreto comienza con la definición de un sistema. Se procede así porque la realidad tiene un sinnúmero de variables relacionadas, por lo tanto a través de un sistema se elige la parte de la realidad que se desea analizar de manera específica. Desde este punto de vista un sistema es una percepción de la realidad y solo tiene sentido a través de la observación, interpretación y de los valores de la persona que lo define. Para poder describir objetivamente un sistema se requiere de un modelo, que es una abstracción que permite estudiar el comportamiento de un sistema, operándolo y observando como reacciona.

Gráficamente esto se expresa de la siguiente manera:



Esta escuela plantea que el administrador debe estar entrenado para las tres fases: la construcción de modelos, que enfatiza el pensamiento inductivo, la transformación y solución de modelos, que requiere el uso de las matemáticas, y la implementación, que enfatiza los problemas de comportamiento y la intuición derivada de la experiencia. Dentro de una organización se deben balancear las tres fases a través de comunicación y coordinación entre los individuos que la forman.

En esta teoría se desarrollan cinco conceptos de mucho interés en direcciónⁱⁱ y son:

Sistemas Abiertos o Cerrados: Un sistema es abierto cuando interactúa con su entorno, y cerrado cuando no lo hace. Todas las organizaciones

son sistemas abiertos. Las condiciones fuera de la organización pueden afectarla fuertemente.

Subsistemas: Los elementos que componen un sistema, o subsistemas, constituyen un sistema dentro de un sistema, los subsistemas son interdependientes. Las áreas funcionales de la empresa, por ejemplo son subsistemas: producción, marketing, finanzas, etc. Y operan en forma dependiente.

Sinergia. El todo es mayor que la suma de las partes, así los hombres para llevar adelante una acción deben unirse en organizaciones de dos o más personas. La cooperación entre ellos hace que las actividades que enfrentan se consigan más eficientemente que si lo hicieran en forma independiente..

Entropía: Es el proceso mediante el cual decae un sistema. Evitar esto es un objetivo primordial en una organización.

Equifinalidad: Los objetivos organizacionales pueden conseguirse de diversas maneras.

De otra parte la teoría de la Contingencia plantea que el comportamiento adecuado es único a la situación que enfrenta la organización, no pudiendo extrapolarse a otras situaciones. La perspectiva contingente sostiene que soluciones o principios universales no pueden ser aplicados a sistemas sociales como son las organizaciones (Lawrence y Lorsh, 1969)

5.2 Una propuesta Integradora.

Este enfoque, plantea que las escuelas de pensamiento administrativo, como la clásica, de comportamiento y cuantitativa, son complementarias y los enfoques de sistema y contingencia pueden ayudar a integrarlas.

La premisa inicial de esta estructura es que, antes de aplicar cualquier concepto o idea de estas escuelas de pensamiento, se debe reconocer la interdependencia de las unidades que componen la organización, el efecto de las influencias del entorno y la necesidad de responder a cada situación de acuerdo a sus características únicas. (Griffen).

Con estos supuestos en mente, tenemos a disposición para nuestro trabajo todas las herramientas, técnicas, conceptos y teorías de las escuelas de pensamiento clásico, de comportamiento y cuantitativa.

La escuela clásica provee de técnicas de análisis de trabajos o procesos productivos que puedan emplearse para aumentar la eficiencia y la productividad.

La teoría del comportamiento proporciona los medios para considerar las necesidades y comportamientos de las personas que integran la organización.

La teoría cuantitativa provee de herramientas y técnicas cuantitativas que permiten aumentar la eficiencia y efectividad de las organizaciones.

La teoría de sistemas ayuda a determinar las dependencias que existen entre los distintos componentes, incluyendo la influencia del ambiente en la organización.

5.3 Algunas definiciones para nuestra investigación:

El entorno organizacional: Por ella entendemos el conjunto de fuerzas y circunstancias que rodean e influyen a la organización.

Entorno Externo: Incluye el entorno remoto y el entorno cercano.

Entorno Remoto: Formado por cuatro variables o dimensiones: económicas, tecnológicas/ecológicas, socioculturales, político legales.

Entorno cercano: Otras organizaciones que pueden influenciar a la organización: Competidores, clientes, proveedores, empleados, gobierno y socios/accionistas.

Entorno Interno: Clima y Cultura existente en la organización. Incluye percepciones que sus miembros comparte respecto a la naturaleza, estilo y carácter de la organización.

6. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN.

6.1 Descripción del Objeto De Estudio

La investigación realizada es de tipo descriptivo, ya que tiene por objeto avanzar en el conocimiento de un área de la realidad poco investigada, desde la visión de Dirección de Organizaciones. El objeto de estudio será una organización gremial de empresarios dueños de unidades productivas del sector textil y confecciones.

En el desarrollo de este trabajo se utilizarán fundamentalmente métodos de investigación cualitativos y principalmente la observación participante.

Se hará también el trabajo con documentos de carácter histórico de la organización y datos estadísticos del sector.

Este tipo de estudio representa, generalmente, los primeros pasos de la investigación, por lo cual no se comienza con una hipótesis, como elemento inicial, siendo esta una consecuencia de la investigación.

7. PROPUESTA Y ANALISIS DE CONTENIDO.

7.1 Definición del objeto de estudio y sus características

EL Instituto Textil de Chile A.G., es una organización creada hace 38 años, respondiendo a la política de agrupar a los principales textiles y confeccionistas del país, con la misión de defender "los intereses del sector industrial textil"; posteriormente se amplía a la defensa de los intereses de los empresarios confeccionistas.

Como organización, hoy, INTECH A.G se focaliza principalmente en el sector de las empresas medianas y grandes, (definidas estas como aquellas empresas cuyas ventas anuales son sobre UF 50.000), agrupando hoy a cerca de 100 socios, que representan cerca del 70% de la producción nacional, posee a través de una sociedad inmobiliaria sus oficina principal en la Región Metropolitana, en el Edificio de la Industria.

7.1.1 Reseña histórica de INTECH.

La A.G., como cualquier organización tiene una identidad, una cultura que la define también su historia. El Instituto Textil de Chile A.G., se crea a fines de 1960, obteniendo su personalidad jurídica el 9 de Junio de 1961, según decreto del Ministerio de Justicia N° 2008 publicado en el Diario

Oficial de tal fecha. Este Gremio fue el resultado de la fusión de cuatro entidades representativas de diversas especialidades del rubro: La Asociación textil, el Sindicato de Fabricantes de Hilados y tejidos de Algodón y ramos similares; la Asociación de Fabricantes de Hilados de Lana y la Asociación de Tintorerías, estampados y Aprestos.

La primera Memoria del Intech señala: " Después de examinar la importancia de la Industria textil y lo que ella representa dentro de la economía nacional, resolvieron provocar una amplia reunión de empresarios de todos los grupos con el fin de constituir una nueva estructura social que busque la manera de robustecer el poderío gremial de nuestra industria, de modo de que ella pueda pesar de acuerdo a su verdadero valor, dentro de las riquezas del país, frente a los poderes públicos, los medios bancarios, el comercio de importación y distribuidor y en la opinión pública en general."

Esta A.G., como muchas otras, trabaja con tareas de interés general para el gremio, en ejercer presión frente a las políticas económicas del Gobierno de turno. En 1961, el gremio da una fuerte pelea contra la devaluación monetaria de Diciembre de ese año, que trajo consigo la suspensión de las operaciones de cambio. El Gremio solicitó entonces, internación de insumos a tipo de cambio oficial para los contratos ya cerrados antes de la devaluación. Los precios de los principales artículos

textiles eran fijados por DIRINCO. El Instituto Textil de Chile, abogaba por la libertad de precios y trabajaba con CORFO para delinear una política de equipamiento del sector. Además, junto a la defensa de los intereses del rubro, participaba activamente en acciones de índole social, principalmente en el área educacional.

Compuesto básicamente por empresarios inmigrantes o hijos de inmigrantes de italianos, judíos, españoles y árabes, el sector se desarrolla principalmente en Santiago, Quinta y Octava región. El Gremio, también refleja en su interior este carácter multiétnico.

En el transcurso de su historia, INTECH, levantó los intereses del gremio y la defensa de la propiedad de las industrias (en tiempos de expropiación), junto a ello, sigue en su política de extensión en una relación de colaboración permanente con los establecimientos educacionales interesados en capacitar mano de obra y profesionales. El sector sigue produciendo en una economía protegida y con poca o casi ninguna apertura al comercio exterior, lo que se traduce en una producción destinada a cubrir la demanda local, razón por la que el gremio sigue teniendo estas dos principales funciones.

Como todo el sector de la manufactura, con el transcurrir de los años, la industria de textiles y confeccionistas va perdiendo su influencia en la

economía en el aporte al Producto Nacional Bruto. Sigue siendo, hasta hoy, un gremio importante en la generación de empleo. Con el advenimiento del Gobierno Militar, les son restituidas las fábricas a sus dueños, pero se produce la apertura del modelo económico, lo que provoca una crisis del sector.

7.1.2 Análisis de las variables a considerar para el diseño de un Plan de desarrollo de la entidad gremial INTECH.

Para el desarrollo de este trabajo, nos hemos propuesto los siguientes pasos:

1. Definición de la Institución Gremial como una organización.

En primer lugar definiremos nuestro objeto de estudio: La Asociación Gremial Instituto Textil de Chile, como una organización. Y hemos escogido como definición de lo que es una organización, nosotros nos quedaremos con una de ellas:

“la organización es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico.”^{xiii}

Esto significa que, en un enfoque sistémico, la organización es un sistema abierto, que evoluciona de acuerdo al cambiante mundo externo. Esta organización tiene otras cualidades que la diferencian de cualquiera otra entidad: esta compuesta por empresarios (es decir miembros y líderes de otras organizaciones). Todas las organizaciones, sean éstas con o sin fines de lucro, deben tener una razón de ser o una actividad que les permita subsistir y así cumplir su función social.

Si lo analizamos sucintamente, toda organización debe dirigir recursos humanos, físicos y financieros, detectar las necesidades de sus clientes, proveerse de los servicios o insumos para diseñar, adquirir o realizar los productos o servicios que satisfagan esas necesidades actuales y futuras, promover sus servicios, analizar sus competidores y vender los productos a sus clientes obteniendo con ello ingresos, que vuelven al sistema. Cada una de estas áreas como subsistemas, y siempre con la correspondiente retroalimentación sobre la satisfacción del cliente en relación a los compromisos y calidad del servicio otorgado.

INTECH se trazó como misión, la defensa del sector textil y confecciones chileno, y su servicio ha sido la representación de los intereses de sus asociados y de la industria; en general, hasta ahora, ha cumplido con estos objetivos históricos, pero como señala la propia directiva del gremio en Octubre de 1998: “..Junto con los objetivos generales y permanentes del Instituto Textil, consignados en sus estatutos sociales, la Mesa Directiva y este Presidente, estimamos que dado el momento socio-económico que vive el país y en especial los industriales textiles y de la confección, es preciso replantear nuestra misión en esta coyuntura histórica con proyección hacia el nuevo milenio..”^{iv}.

Como veremos más adelante hay una serie de señales que son demostrativas de la necesidad de redefinir la misión y los objetivos y metas a alcanzar por esta organización gremial.

Como Metodología de trabajo, para redefinir la misión de esta A.G., y desarrollar una propuesta de plan estratégico se han considerado los siguientes pasos:

1. Analizar las variables correspondientes de la organización y sus componentes. En este caso, por tratarse de una entidad gremial, cuyos intereses están vinculados a los de sus asociados (los empresarios y empresas del sector), las variables se han explicitado en forma relacionada.

(a) La Situación Actual de INTECH. Entorno Interno.

(b) Los Factores que componen el entorno. Remoto y Cercano . Por entorno definimos "el conjunto de fuerzas y circunstancias que rodean e influyen a una organización." ^v La A.G., es una entidad que se puede visualizar contenida dentro de un anillo externo de factores económicos, tecnológicos, socio culturales y político legales. (factores ambientales), con relación con diversas instituciones públicas y privadas y grupos de interés.

2. Dentro de los factores analizados se les ha dado un ranking de prioridad a lo que se ha considerado, como los productos-servicios de una organización con funcionamiento óptimo, estableciendo supuestos de

ocurrencia futura y también en los intereses de los clientes expresados indirectamente, de acuerdo a sus intereses como empresas y su futuro y expresados directamente. Para ello se tomaron en cuenta los resultados de una encuesta realizada a los asociados.

3. Como tercer y último paso, nos hemos dado un marco de restricción presupuestaria, asignando a cada uno de los productos o servicios un centro de costos.

4. A partir de estos flujos, se establecen los caminos a seguir por decisión de la organización y sus miembros.

7.1.2.1 Situación actual de INTECH:

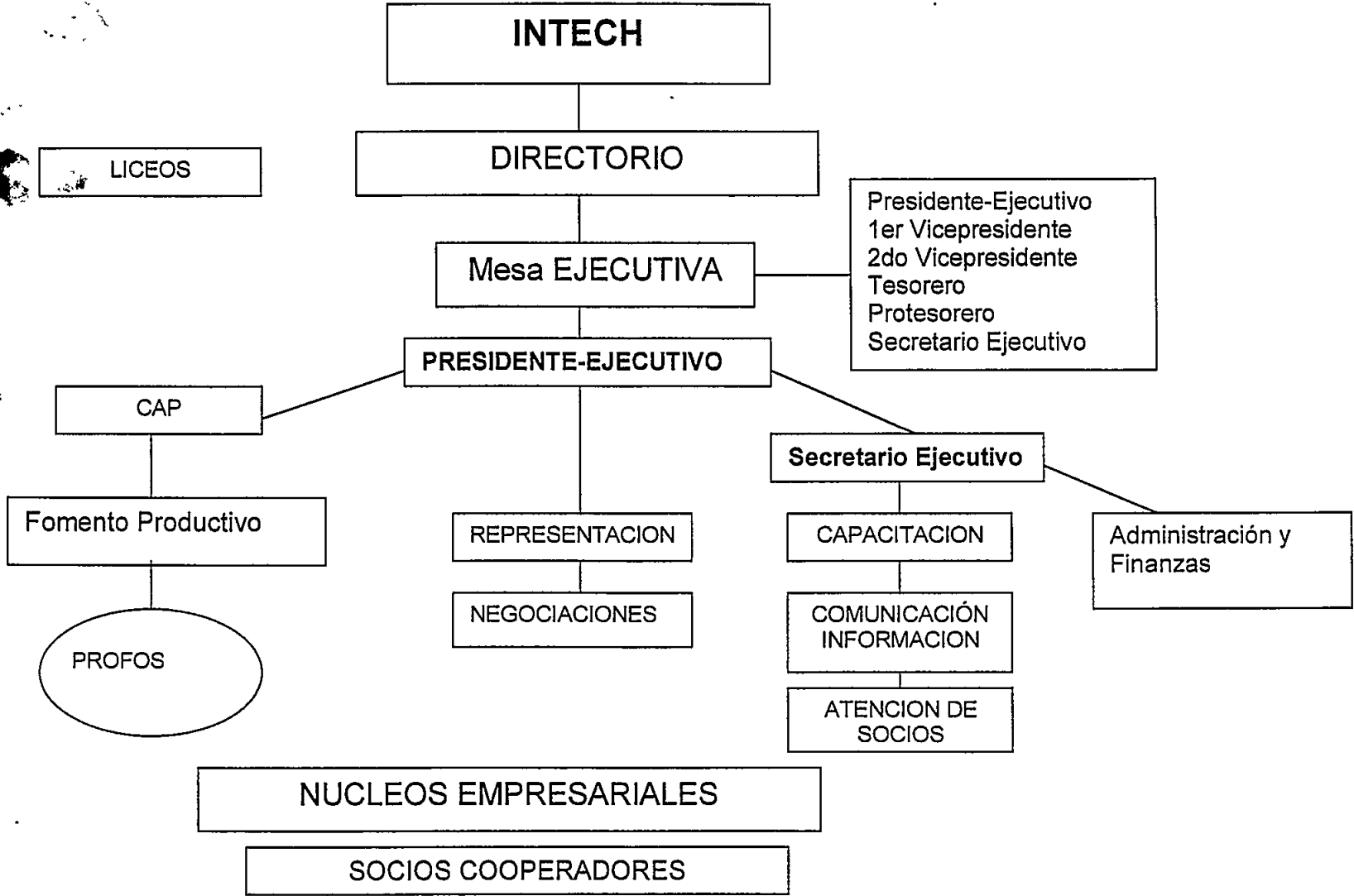
Para ordenar este análisis responderemos a las siguientes preguntas.

¿Cuál es la labor fundamental de INTECH hoy? ¿Cuáles sus productos o servicios? ¿Dónde están los principales socios? ¿Qué les interesa? ¿Por qué existe la A.G.?

Hoy día Intech es una agrupación Gremial con 118 empresas socias (principalmente aquellas con mayor incidencia en la producción de textiles y confecciones), con una marcada concentración en la Región Metropolitana. Está dirigida por un cuerpo directivo, que se elige cada dos años, y cuyas principales autoridades ejecutivas, son su Presidente, Vicepresidente, Segundo Vicepresidente, Tesorero y Pro Tesorero.

Profesionalmente está apoyado por su Secretario Ejecutivo, Asesores en Negociaciones Internacionales, Legales y de Aduanas, junto a una planta administrativa de cuatro (4) personas. Cuenta además con Servicios de Apoyo en áreas como Fomento Productivo y desarrollo de Exportaciones, y un área autónoma de Liceos Textiles y de la Confección, administrada por empresarios de la Asociación Gremial.

Organización Actual de INTECH:



Desde el punto de vista financiero, se sustenta principalmente por las cuotas sociales de sus integrantes, situación que ha limitado, el desarrollo de otros servicios para sus asociados. Este es uno de los factores críticos que origina la propuesta de modelo organizacional que realizaremos en este trabajo.

Sus labores fundamentales son la defensa de los intereses del gremio y la interlocución con las instituciones públicas y privadas, así como la relación con entidades empresariales similares y organizaciones laborales, entre sus principales funciones de representación.

Actualmente, el Secretario Ejecutivo dirige las labores de Administración y Finanzas, coordina las contrataciones externas del Servicio de Contabilidad, responde por la atención de socios y el departamento de Información y Estadísticas. El Presidente, a su vez, cumple las funciones de Gerente General, y responde por la gestión del Gremio, así como por las funciones de representación y negociaciones, participa y coordina la labor de los núcleos por rama, que están presididos por empresarios. Otros empresarios miembros participan del Directorio que administra los Liceos Textiles y de la Confección, el Presidente junto a un miembro de la Mesa Ejecutiva, dirigen el CAP (Comité de Administración de Programas de Fomento Productivo PROFOS), con marca comercial MUNDOTEX.

Dada la restricción de recursos humanos, básicamente profesionales, los servicios más importantes, midiéndolos por inversión en horas-hombre de las personas contratadas del INTECH, son:

- a) Representación del Gremio para los Acuerdos de Comercio Exterior
- b) Información y Análisis Estadístico de servicio a los socios y a las actividades gremiales.
- c) Participación en relación con otras entidades públicas y privadas en la que INTECH tiene un trabajo dirigido. SOFOFA; CEPRI.
- d) Participación en la dirección de los programas de intermediación, que mantiene con CORFO y PROCHILE.

Otros servicios tienen una inversión menor, razón por la que se realizan esporádicamente, entre ellos: Seminarios, Cursos de capacitación, Convenios, etc.

Ante esta restricción, y coherente con las condiciones del entorno, la situación de apertura al comercio internacional iniciada en 1973, el gremio ha debido preocuparse prioritariamente por las empresas asociadas que han vivido una fuerte crisis de adaptación. Debido a ello, se rediseñó como una de las funciones principales en la defensa de los intereses del gremio, el apoyo al fomento a las exportaciones de sus asociados, es por esta razón que en los últimos años, se ha aumentado la cantidad de esfuerzos y horas destinadas a la representación de los intereses del sector en las

mesas de negociaciones internacionales, lo que se refleja en el siguiente cuadro:

Acuerdos Comerciales Firmados por Chile.

No. Acuerdo	País	Fecha Firma	Arancel 0% en:
ACE 17	México	21.9.1991	1.1.1998
ACE 23	Venezuela	2.4.1993	1.1.1997 y 1.1.1998
ACE 24	Colombia	6.12.1993	1.1.1999
ACE 32	Ecuador	20.12.1994	1.1.1998
ACE 35	Mercosur	25.6.1996	1.1.2004
TLC	Canadá	Oct. 1997	entre 1999 y 2003

Fuente: Intech, 1998, Ceppi

En cada uno de estos acuerdos el Instituto Textil ha estado presente en la Mesa de Negociaciones, junto al sector oficial chileno, haciendo presente su parecer gremial, en pro de mejorar su acceso a los diferentes mercados, lo que efectivamente se ha logrado.

Este es actualmente, uno de los servicios más importantes que la Asociación brinda a sus afiliados y debería mantener su relevancia en la propuesta futura.

La Institución también ha cumplido un rol importante en proveer de información a sus asociados: cada uno de ellos recibe un Boletín con la

información considerada de utilidad para su trabajo, últimas normativas legales, medio ambientales, de aduanas, laborales, etc. Asimismo, otro informativo mensual conteniendo las exportaciones, importaciones del sector por glosa y empresa y país, para textiles, prendas de vestir, otros productos relacionados y maquinaria.

Los socios tienen derecho a solicitar asistencia específica en algunas materias, así como información particular de productos del sector en el comercio internacional.

Un elemento importante que forma parte de los nuevos servicios proporcionados por el gremio, es la obtención de apoyo para asistencias técnicas, proyectos asociativos de mejoramiento productivo y de internacionalización de las empresas.

Al desarrollar los productos futuros y el análisis de las variables que conforman el entorno, estos servicios tendrán un lugar destacado para el diseño de la nueva estrategia, por las potencialidades que ofrece.

La última parte de la pregunta sobre la situación actual de Intech, que considerábamos al inicio, se refiere a los socios y sus áreas de interés:

7.1.2.2 Algunas consideraciones respecto al tema de los socios.

La particularidad de las organizaciones gremiales está dada por sus socios. Los socios son los clientes prioritarios, el activo de la organización, los que le dan su carácter.

En una empresa con fines de lucro, su existencia en el mercado está dada porque agrega valor a un producto o servicio que satisface una necesidad del cliente, y como tal es valorada por éste.

En una entidad gremial, el servicio (producto) que le otorga su identidad particular, basado en la representación de los intereses de sus afiliados, no puede ser valorado en función de un cliente aislado. El concepto central es el valor que tiene para cada uno de sus miembros la asociatividad.

Con esa base representativa, puede y debe ofrecer servicios que mejoren la competitividad de las empresas socias y que contribuyan a aumentar sus redes de negocios. Estos productos o servicios si pueden ser valorados económicamente por los clientes individuales.

La situación actual de disminución del número de socios de Intech, indica la necesidad que esta organización cambie su foco de atención. En ella se expresan muchas señales de crisis en la organización.¹

Al analizar la organización y su entorno interno, la variable *número de socios* es determinante: afecta la naturaleza y carácter de la organización, su clima y su cultura existente.

El Instituto Textil de Chile A.G., requiere un cambio de paradigma en su concepción de organización orientada, actualmente, hacia un mercado de clientes de medianas y grandes empresas, con tradiciones culturales que restringen su accionar, y con productos limitados, a una Institución Gremial, que amplíe su base de sustentación incorporando, por una parte, como socios a pequeñas empresas y ampliando su cartera de servicios.

7.1.2.3 Los socios:

La disminución del número de socios ha tenido dos orígenes: el primero, está dado por la disminución o el término de actividades de numerosas empresas del sector, relacionadas con variables macroeconómicas

¹ Thomas E. Vollmann, para referirse a las empresas que se debaten entre el dominio y la muerte señala: "la muerte suele ser un proceso prolongado los indicios de muerte son evidentes mucho antes de que desate la crisis. Pérdida de cuotas de mercado, disminución del crecimiento, insuficiente desarrollo de nuevos productos, insatisfacción en los empleados, etc." Entre los indicios de esta muerte señala. "Pérdida de clientes claves, disminución del crecimiento, merma de la cuota de mercado (señales claras),... Recortes generalizados, profunda crisis financiera, reducción de plantilla. (Señales de crisis)."

(fundamentalmente, las políticas de apertura comercial) en la que poco se puede incidir, a menos que se obtengan ventajas para el sector por la vía de una representación mayor de la entidad gremial y una política más decidida y de mayor representatividad frente a las autoridades económicas en relación con la competencia desleal, las cuotas de importación, etc. Mencionamos aquí a guisa de ejemplo, que la manufactura en Chile ha crecido en los últimos cinco años a cifras por debajo del promedio de la economía, en 1998, creció en un $-0,6\%$ y se esperaba para 1999, que su tasa de crecimiento sea cero. En este ámbito, el subsector textiles y confecciones es uno de los que presenta la tasa de crecimiento más baja.

En segundo lugar, la percepción de los socios activos del rol jugado por el gremio ha significado una pérdida, desde 1995 a la fecha, de un 41% de la base societaria. Pese a que, hasta antes de la crisis de 1998, empresas del sector venían aumentando sus exportaciones producto de una mejora en las condiciones de comercio internacional y de condiciones competitivas internacionales de sus productos, socios de empresas activas abandonaron el gremio. Las bajas más importantes se produjeron en los núcleos de medias y calcetines, fibras animales, tintorerías y entre los socios cooperadores. Todos los núcleos presentaron una baja en su número de socios.

En entrevistas con los socios renunciados, que mantienen su nivel de operaciones en la industria, los principales argumentos esgrimidos son las políticas de reducción de costos a las que se ven sometidos por consideraciones competitivas las empresas, y en esas decisiones de rebaja de costos, se opta por prescindir de los servicios del gremio.

En realidad, podemos concluir que, dada la decisión de desafiliarse, la relación costo-beneficio que realiza el empresario, con respecto a los servicios recibidos de INTECH, es negativa. Si además, consideramos que, el costo de la cuota social es ínfimo, con relación a otros gastos generales de las empresas, se desprende que la imagen general del gremio, en cuanto a sus servicios, es también negativa.

La propuesta de cambio de modelo organizacional que contempla este trabajo debe incluir una consideración especial sobre este aspecto.

7.2. El entorno de las asociaciones gremiales.

Para responder a la pregunta sobre el entorno, respecto a cuáles son las características económicas, técnicas y sociales de la industria o sector de la cuál esta entidad gremial forma parte y sobre que tendencias muestra el sector, estudiamos las características básicas del sector en el contexto económico actual del país.

7.2.1 El sector textil y Confecciones Chileno.

El modelo de desarrollo económico chileno se ha basado en una política de apertura que inicialmente fue unilateral (1975), quedando un mínimo promedio de 10% en 1979. Si bien esta estrategia de liberalización fue interrumpida en la mitad de los '80 llegó a la década del los '90 a aranceles promedios del 15%.

Esta política de apertura, junto a una política complementaria de acuerdos comerciales, para la promoción de exportaciones, constituyeron parte de la estrategia de inserción económica del país en el contexto internacional^{vi}.

Por otra parte, el país prioriza su política económica a lograr el equilibrio fiscal y balanza de pagos, así como la reducción de la inflación y otras

reformas estructurales tendientes a liberalización de los mercados y a privatizar la actividad económica.

La política país, si bien tuvo un efecto positivo a niveles macroeconómicos, obligó a la mayoría de las empresas de manufacturas, y en especial a las textiles-confeccionistas, a producir un ajuste que significó una crisis para el sector, con un alto costo social.

En los últimos 25 años la Industria Textil y de Confecciones Nacional ha pasado por distintos momentos.

En el año 1979, en cifras del censo industrial el sector ocupaba a cerca de 60.000 personas, a partir de ese año el empleo sectorial comienza a declinar llegando en la crisis 81-82 a cerca de 40.000 personas. Este es uno de los elementos indicativos de la crisis que el país vivió a principios de la década pasada.

En cifras de 1997, el sector Textil y Confecciones, aporta al Valor Agregado de la Industria Manufacturera un 8,1%^{vii}, y el 9% del empleo industrial. Ocupa aproximadamente a 163.520 personas.

Los antecedentes disponibles arrojan que a partir de la crisis internacional de 1974-1975, comienza una etapa de ajuste muy duro para el sector

Textil y Confecciones chileno, agravado por la baja arancelaria al 11% que, en forma unilateral, realiza nuestro país y por la mantención de un dólar fijo. El número de establecimientos industriales en 1982, se redujo al 63% con respecto a la base de 1979.

En relación con las Inversiones en el período de 1990 a 1994 la industria importó alrededor de 255 millones de dólares en maquinaria textil, sin considerar el costo en obras civiles. Sin embargo, el parque industrial, en general, tiene mucha maquinaria obsoleta, que es necesario renovar.

La crisis no afectó a todos por igual. La política arancelaria ha favorecido las importaciones en el sector, principalmente en el área confecciones. Las empresas se han visto enfrentadas a una pérdida de competitividad (importaciones crecientes de ropa usada y saldos de temporada), que se potencia en un porcentaje significativo por las distorsiones de mercado y prácticas de competencia desleal, especialmente desde algunos países asiáticos.

La tendencia de nuestra economía y su comercio internacional, puso en el tapete las debilidades del sector; entre las más importantes podemos destacar, su heterogeneidad tanto tecnológica, como de falta de especialización del personal, y tamaño de las empresas (lo que redundó en una falta de productividad), y poca modernización del sector en su

capacidad para avanzar hacia una especialización creciente y flexible, incorporando nuevas formas de gestión y visión de la empresa para adaptarse a los cambios que hoy operan en el ámbito mundial.

Un aspecto que también contribuye a enfrentar los mercados mundiales con debilidades es la incipiente cooperación interempresarial que existe en el sector.

El proceso de ajuste que se ha producido y se seguirá produciendo tiene un costo social tanto en el número de despidos (pérdida de fuente laboral), como en la pérdida de la calidad del empleo. A modo de ejemplo se ha confirmado, en cifras del Ministerio de Economía 5.000 despidos durante el año 1993, y en el año 1996 el sector disminuyó en 6.000 plazas.

El planteamiento de que la crisis no afecta a todos por igual, y que se está frente a un proceso de reconversión productiva, se fundamenta en el hecho de que se observa un crecimiento sustantivo de las exportaciones y que algunas empresas realizan nuevas inversiones, declarando tener vendida toda su producción.

En estas empresas "exitosas" podemos encontrar tres componentes claves comunes: Actualización tecnológica, exportaciones crecientes y una nueva visión de la empresa.

A juicio de los especialistas, durante los próximos 5 años es inevitable que el sector viva un período de ajuste industrial continuo. En el corto plazo se deberían corregir las distorsiones; sin embargo la tendencia del ajuste permite prever que éste será hacia una disminución progresiva del número de firmas y del empleo, manteniéndose aquellos segmentos de la cadena que tienen efectivas posibilidades de competir en la economía globalizada.

Para enfrentar con éxito este proceso de readecuación del sector, se requiere resolver problemas que afectan en el corto plazo, como los referidos a las distorsiones de mercado y prácticas de competencia desleal y desarrollar en el mediano y largo plazo prácticas para el mejoramiento de la competitividad de los productos textiles y de la confección producidos en Chile.

7.2.2. Importaciones y Exportaciones Del Sector

Exportaciones

El sector tuvo un crecimiento sostenido de las exportaciones hasta el año 1998. Hace diez años se exportaban US\$ 54.000.000 y en 1997 se exportaron US\$ 200.000.000. Las exportaciones se han concentrado tanto en mercados como en número de empresas. Son 7 los mercados de destino más importantes (Argentina, Bolivia, Brasil, México, Perú, USA y Colombia) Si bien esta tendencia ha ido disminuyendo, aun mantiene relevancia. Por ejemplo, la concentración de las exportaciones en los cinco primeros países mencionados, alcanzó el 67,51% del total de 1995, el 62,73% del total de 1996, mientras que en 1997 esta cifra alcanzó un 56,55%.

En cuanto al número de empresas exportadoras, en cifras de 1996, 30 grandes empresas concentraban el 70% de las exportaciones, con una evolución parecida a la concentración de mercados. Esta variable será tomada en cuenta para el modelo de propuesta.

La participación de nuevas empresas PYME en el proceso de internacionalización ha tenido un crecimiento importante, producto de una

política dirigida a apoyar y formar capacidad exportadora. Este proceso requiere de una mantención en el tiempo para evitar la rotación de dichas empresas.

En el cuadro siguiente, se muestra la evolución porcentual en los últimos tres años (1995-1997) de los mercados de destinos de las exportaciones:

CUADRO: COMPORTAMIENTO DE LAS EXPORTACIONES 1995-1997

(POR PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN)

PAIS DESTINO	% 1995	% 1996	% 1997
ARGENTINA	15.31	16.36	21.10
BOLIVIA	17.97	16.05	14.30
USA	16.34	12.04	5.90
BRASIL	9.05	10.37	10.90
PERU	8.84	7.91	5.86
MEXICO	4.94	7.27	10.41
COLOMBIA	1.22	6.92	5.70
ITALIA	3.70	4.41	3.54
ECUADOR	0.55	1.29	2.00
CANADA	0.58	0.42	1.10
REP.POP.CHINA	3.41	2.46	1.20
BELGICA	0.00	0.00	0.80
INGLATERRA	0.94	0.25	0.49
VENEZUELA	0.00	2.91	5.70
URUGUAY	4.89	3.31	4.28

Importaciones

Producto de la política de apertura, las importaciones han tenido un aumento sostenido con excepción de 1990 (baja de un 5% con respecto a 1989) debido a la crisis, y en 1994 (baja un 3% respecto al año anterior) que se ha atribuido a una acumulación de stocks. La balanza comercial en todo momento ha sido negativa.

En los últimos tres años ha habido una tendencia a la disminución de las importaciones de ropa usada versus ropa nueva, y también las importaciones de textiles han disminuido con respecto a las importaciones de confecciones.

En el año 1997 el crecimiento de las importaciones con respecto al año 1996 alcanzó sólo el 1%, sin embargo la tendencia a las importaciones de materia prima básica ha disminuido. En 1990 del total de las importaciones un 30% correspondía a materia prima. En 1996 esta alcanzó un 12%.

CUADRO: COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES 1995-1997

(POR PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN)

PAIS Origen	% 1995	% 1996	% 1997
USA	15.60	13.03	12.20
REP.POP.CHINA	14.22	17.71	19.50
ARGENTINA	6.38	7.51	8.10
BRASIL	6.04	5.29	4.60
PERU	3.50	2.67	2.68
MEXICO	6.45	7.59	7.30
COLOMBIA	2.08	2.37	2.40
ITALIA	5.29	5.67	6.15
COREA DEL SUR	5.63	4.28	3.90
BELGICA	1.80	1.59	1.70
TAIWAN	3.65	3.52	3.90

Un breve análisis de la situación del comercio internacional del sector, nos permite decir que las empresas del sector Textil y Confecciones se enfrentan a altos niveles de competitividad. A escala mundial, la industria de las confecciones tiene una alta movilidad hacia aquellos países que presentan ventajas comparativas en lo que respecta a los costos de mano de obra. Por el contrario, Chile no presenta esta fortaleza, situación que

nos obliga a desarrollar nuestras ventajas en lo referente a calidad, diseño hacía nichos específicos de mercado, o un mejor uso de la situación de acuerdos internacionales de integración.

Durante el año 1998 es posible suponer que el sector de la manufactura se verá enfrentado a condiciones desfavorables para el crecimiento sostenido de las exportaciones, producto de las repercusiones de las crisis ocurridas en el último período, así como el cumplimiento de las políticas de la OMC, los factores estructurales del tipo de cambio y desmantelamiento del reintegro simplificado.

7.2.3 La Producción Textil

Los índices promedios anuales de producción física elaborados por la Sociedad de Fomento Fabril (S.F.F.) reflejan la reestructuración que ha sufrido la industria textil y del vestuario. Esto se traduce en una disminución de la participación del sector en la producción industrial y en un estancamiento o baja de sus índices de producción.

El rezago del sector se expresa desde 1988, , mientras en el caso de las confecciones esto ocurre desde 1982.

Cuadro: Índice de Producción Física de la S.F.F. (Base 1980=100)

Años	Textiles	Vestuario	Total Industria Manufacturera
1980	100,0	100,0	100,0
1981	93,2	114,0	101,1
1982	54,4	73,0	85,9
1983	73,3	77,2	88,9
1984	91,6	95,1	98,1
1985	93,9	93,5	98,2
1986	109,0	97,4	106,3
1987	115,3	100,0	113,0
1988	117,5	96,5	121,0
1989	120,3	105,7	137,0
1990	116,7	100,6	137,0

Índice De Producción De 1997

De acuerdo a los índices de la SFF, en el año 1997, la producción industrial experimentó un aumento de 4,4%. En este marco, el sector textil y confecciones muestra un descenso de sus índices: el sector textil tuvo

una baja de 0,4% mientras el sector confección tuvo una disminución de 6,2%.

Cuadro: Indices de Producción S.F.F. Diciembre 1997

	INDICE	% VARIACIÓN RESPECTO DE:			
	(Base: 1990=100)	nov-97	dic-96	Promedio ene-dic 96	Prom. Móvil 12 meses dic 96
FABRICACIÓN TEXTILES	78,51	-8,50	-10,25	-0,39	-0,38
Hilado, Tejido y acabado de Textiles	66,76	-10,27	-17,41	-4,92	-4,92
FAB. PRENDAS DE VESTIR	51,31	-27,31	-27,82	-6,18	-6,17
Fab. De tejidos de punto	106,28	-5,30	3,38	8,15	8,15
TOTAL INDUSTRIAL	153,36	4,50	7,18	4,40	4,40

Indices De Ventas De 1997

Las ventas totales industriales, mostraron un crecimiento de 6,3% a Diciembre de 1997 respecto del mismo mes de 1996. El sector textiles bajó levemente, 0,6%, mientras en la confección la baja fue de 0,95%.

Indice De Precios Del Vestuario

De acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadística (INE), mientras el Indice General de Precios subió, en 1997, un 6,0%, el Indice

del Vestuario tuvo una baja de 8,4%, con lo cual los precios del sector en 1997 se equiparan con los de 1991.

7.2.4 Numero de empresas del sector.

Sobre las cifras del número de empresas del sector, existen dos clasificaciones:

- Por número de trabajadores: en cifras de 1993, existían 694 establecimientos industriales del sector con 10 o más trabajadores, 357 correspondientes al área textil y 337 al área vestuario.
- Por clasificación de tamaño de empresa, de acuerdo a esa categoría se diferencian en empresas:

Tipo de Empresa	Ventas Anuales UF
Micro Empresas	menores a UF 2400
Pequeñas Empresas	mayores a UF 2400 y menores a UF 50.000
Medianas Empresas	mayores a UF 50.000 y menores a UF 100.000
Grandes Empresas	mayores a UF 100.000

Cuadro de Numero de Empresas Textil y Confección por Tamaño

Tipo de Empresa	Numero de Empresas
Micro Empresas	4800
Pequeñas Empresas	1452
Medianas Empresas	315
Grandes Empresas	120
Total	6.687

También al analizar las cifras se sigue manifestando una tendencia que ha sido histórica en el gremio; la centralización del número de empresas del sector en la Región Metropolitana.

Cuadro Número de Empresas según Tamaño por Región

Región	Micro	PYME	Grandes	Total
I	59	9	1	69
II	32	3	0	35
III	26	2	0	28
IV	58	9	0	67
V	705	136	2	843
VI	81	9	0	90
VII	116	15	0	131
VIII	315	52	1	368
IX	172	16	2	190
X	110	11	0	121
XI	6	0	0	6
XII	21	3	0	24
R.M.	3.099	1.502	114	4.715
TOTAL	4.800	1.767	120	6.687

Estas cifras nos sirven para estimar cuáles serían las empresas que conforman el mercado potencial del gremio.

7.2.5 El empleo:

Otro elemento importante, de esta A.G. es evaluar su influencia en el mundo del trabajo. Una A.G., que tiene importancia en la interlocución como representante ante las autoridades respectivas, debe considerar:

- a) Su influencia en la economía (Nacional, Comunal, Regional)
- b) Su influencia en los aspectos técnicos, estratégicos y laborales.
(Sectores innovadores, con alta concentración de empleo, su rol en zonas estratégicas)
- c) Su imagen pública y redes de influencia

Si bien el sector textil y de confecciones, presenta una tendencia a la baja en su aporte al Producto Nacional, como todo el sector de manufacturas, en relación con otras áreas económicas, sigue siendo, dentro del ámbito industrial, el rubro que mayor empleo genera, con 160.000 trabajadores, entre los que se desempeñan en las empresas mismas y los que laboran por cuenta propia^{viii}.

7.2.6 Otros elementos del entorno:

Por otra parte el sector se ve afectado por la competencia desleal, pese a los convenios de liberalización: Argentina aplica Derechos Específicos a por kilo a los productos cuyo ingreso le interesa restringir; México dispone de Derechos Compensatorios de hasta 533% para el vestuario elaborado

en China; Perú y Colombia emplean Derechos Antidumping para frenar la internación de productos textiles chinos y Estados Unidos fija cuotas de importación, cuando cualquier país, en artículos de este sector llega sólo al 1% de la producción doméstica americana.

Fuera de lo anterior, ante el riesgo cierto de posibles mayores invasiones de productos subvaluados, originados por la crisis asiática, surge hoy la urgencia para que, en la misma ley 18.525, se incorporen las normas de la O.M.C. sobre Salvaguardias, que permite aumentar el tipo consolidado del arancel o imponer restricciones cuantitativas a las importaciones cuando, se producen cambios repentinos y extraordinarios de internaciones subvaluadas, que dañen o puedan dañar gravemente a productores de artículos similares^{ix}.

El sector ha evaluado como positivos los diferentes acuerdos bilaterales y multilaterales realizados en los últimos años por que permiten desarrollar mejores áreas de negocio con los países en cuestión; algunos de estos acuerdos se ven afectados por el tratamiento a las normas de origen. Nos referimos más específicamente a los acuerdos con Canadá, México y los países integrantes del Mercosur.

Estos aspectos mencionados que representan amenazas para el sector, también representan oportunidades y objetivos para el desarrollo de la A.G.

7. 3 Las tendencias Económicas, Políticas y Sociales que afectan a las empresas del sector.

Hay diferentes maneras de analizar el entorno, desde factores muy genéricos, hasta aquellos que consideramos como del entorno más cercano. Si consideramos la Asociación Gremial como una Organización, que está dentro de un sistema cuyo elemento fundamental es el cambio, no podemos dejar de enumerar ciertos factores, que influirán en la mirada de futuro.

De acuerdo con el concepto de megatendencia^x, que expresa las nuevas orientaciones que están transformando el mundo, no podemos dejar de considerarlas en el desarrollo y evolución de las Asociaciones gremiales: una sociedad en que predomina la información cada vez mas los trabajos son de tipo informacional o administrativo; uso de alta tecnología y gran mecanización, una economía mundial con una marcada tendencia a internacionalizarse y globalizarse; aumento de la autonomía hacia niveles más bajos, evolución desde una democracia representativa hacia democracia participativa; cambio de organizaciones jerarquizadas hacia

organizaciones en red. Estas tendencias son el marco en que se desenvolverá la política económica y el sistema social chileno.

Chile es una economía abierta, con fuerte tendencia a liberalizar los mercados y a disminuir la intervención del Estado en los temas económicos. Dentro de esta política de globalización, las empresas seguirán siendo afectadas por factores como los siguientes:

- a) Normas de OMC, que eliminan los subsidios a las exportaciones no tradicionales y otros subsidios a la manufactura
- b) La puesta en vigencia y/o apertura de acuerdos de libre comercio.
- c) Leyes Laborales que al menos mantendrán los costos de mano de obra
- d) Un crecimiento del sector comercio
- e) Concentración de los mecanismos de distribución de los productos.
- f) Pérdida del rol en el mercado de la oferta de la empresa. El precio cada vez más pasa a ser un dato, no un mecanismo flexible para ajustar oferta y demanda. Los productores pierden influencia.
- g) Tendencia a la baja de los precios de la Confecciones y textiles.
- h) Políticas de Gobierno, de traspaso de funciones públicas al mundo privado. Agenciamiento, Intermediarios Sence, etc.
- i) Políticas de Inversión en Capacitación y mejoramiento de calidad de mano de obra.

- j) Importaciones de Confecciones y Telas de mercados dónde existen ventajas comparativas. Balanza Comercial desfavorable para el sector.
- k) Acuerdos con Mercados Asiáticos.
- l) Favorecimiento de las asociaciones, joint venture entre empresas.
- m) Fuerte influencia de Mercosur en la Zona.

Es de suponer que las políticas vigentes, salvo en aspectos como mayor o menor equidad, de acuerdo al gobierno de turno, no tendrá mayores variaciones en sus grandes lineamientos en el próximo quinquenio.

La Empresa hoy, se relaciona con su entorno en forma más dinámica, se internacionaliza, incorpora nuevas tecnologías. El empresario está involucrado en un mercado internacional altamente competitivo, con desafíos constantes no sólo en la reducción de costos y se enfrenta a un sinnúmero de problemas a resolver día a día, pocas son las empresas que tienen posibilidades de hacerlo hoy en forma aislada.

Estos **Factores económicos** inciden directamente en la gestión general de las empresas, y por ende en las posibilidades de oferta de servicios que tiene una Asociación Gremial; si las empresas están afectadas por una crisis económica, esto redundará en el nivel de "condición satisfacción cliente" de los asociados, por ejemplo las empresas han sido afectadas

por la política de liberalización de los mercados, el tipo de cambio para aquellas empresas exportadoras, las tasas de interés, esperan de las A.G. algún tipo de respuesta para enfrentar juntos estos temas, se ponen de más urgencia temas de corto plazo y disminuye la demanda por otros servicios. Influyen también estos factores en el número potencial de las empresas a ser socias.

Factores políticos Legales: Aquí incluimos aquellas leyes que ya no requieren de una obligatoriedad de pertenecer a una Asociación para obtener determinados resultados. Por ejemplo si la A.G., negocia condiciones mejores de apoyo gubernamental, esto hoy legalmente no requiere de pertenencia a una organización. Ejemplo de Instrumentos de Fomento o de Apoyo a las Exportaciones.

Factores Culturales: definida esta como la programación colectiva de la mente que distingue a un grupo de la sociedad. En este caso, el individualismo y la desconfianza son factores de comportamiento que inciden en la capacidad de nuclearse de los empresarios. Culturalmente el empresario, " persona emprendedora" es un individuo solo, en una cultura de competencia con sus pares más que de colaboración. La desconfianza es otro factor que influye en las creencias en relación con las promesas. Esto es importante a considerar porque la cultura de servicio de una AG., debe ser "enseñada" y practicada en todo momento. Lealtades,

política de resguardo de información confidencial de las empresas, cumplir las promesas son aspectos culturales que deben ser trabajados.

Un ejemplo de ello, es que la mayoría de los empresarios, son reacios de entregar antecedentes de sus ventas, pagos de IVA, balances, Constituciones de las Sociedades, a pesar de toda lógica, ya que es un trámite que se informa a las autoridades de Impuestos Internos mensualmente por obligación legal.

Otro elemento cultural importante a tomar en cuenta es la jerarquización existente. Las organizaciones planas, como estiman los enfoques modernos de administración no son parte de la cultura del empresario medio chileno, como tampoco la búsqueda de colaboración con los sindicatos. Una de las programaciones colectivas en las mentes de empresarios es la asociación del sindicato de trabajadores con confrontación más que colaboración.

En el país se han ido lentamente incorporando a la cultura otros factores de preocupación social, que también influyen en la organización que analizamos, se trata de la responsabilidad social de los empresarios y las empresas con su entorno tanto para generar trabajo, como la contaminación, discriminación racial y de género, defensa del consumidor, ética publicitaria, etc. Este es un proceso cultural que avanza aunque

lentamente para combinar con la cultura empresarial de maximización de las utilidades.

Para cumplir con las metas como A.G y considerando su rol de liderazgo y vanguardia, ésta deberá avanzar de acuerdo con la necesidad imperiosa de influir mostrando un camino a sus asociados coherente y consistente con las nuevas tendencias mundiales.

Factores Tecnológicos: Unido a estos factores, el gran cambio tecnológico operado en estas ultimas décadas influye notablemente sobre las empresas; el rol de las unidades productivas en el juego de oferta y demanda, es sustituido por las cadenas de distribución de productos. La actualización tecnológica como factor competitivo es casi una condición de existencia para la empresa, para aumentar la productividad y bajar los costos fijos, mantener tasas de rentabilidad, empresas orientadas al cliente, la revolución en las comunicaciones, el futuro del comercio electrónico, son elementos que deben considerarse en la planeación de los objetivos de una A.G.

Debemos señalar también que los escenarios futuros nos indican que es dable esperar una política económica de mayor apertura, ejemplo de ello son los acuerdos de NAFTA, APEC y Panamá, de rebaja de aranceles a las importaciones, así como el desmantelamiento del sistema de

incentivos en subsidio directo de un 10% a las exportaciones no tradicionales

7. 4 El Gobierno y su política de Agenciamiento.

Desde hace cuatro años a la fecha, dentro de las políticas de modernización del aparato del Estado, y el apoyo a las empresas de tamaño Pequeño y Mediano (PYME), CORFO diseñó una serie de instrumentos destinados al mejoramiento de las capacidades competitivas de las empresas. En las evaluaciones posteriores, dos de ellos se han reflejado con buenos indicadores: Los PROFOS (Proyectos de Fomento) y los FAT (Fondos de Asistencia técnica). En el inicio de una política considerada positiva por el sector privado, CORFO traspasó funciones de segundo piso a las entidades gremiales. En otras palabras, a través de la creación de la RED de AGENTES INTERMEDIARIOS PRIVADOS, destinó fondos para cofinanciar proyectos de grupos de empresas (PROFOS), cuyo objetivo fuera generar unidades de negocios y mejoramiento de capacidades competitivas, estimulando el trabajo en red y asociativo de los empresarios PYME, la administración y responsabilidad sobre el buen uso de los recursos aportados por el estado a estos proyectos, cumpliendo con las normas de contraloría, contra boletas de garantía, fue traspasada a Asociaciones Gremiales. En la Región Metropolitana, uno de los cuatro Agentes que inició este proceso fue el

Instituto Textil de Chile A.G. También, con esta misma modalidad, destinó Fondos de Asistencia Técnica (FAT), con el objetivo de mejorar las posibilidades para las empresas PYME, en la contratación individual de capacidades de Consultoría técnico-profesional para producir mejoramientos al interior de sus Empresas, el Agente Intermediario Privado para la Administración de Fondos, es el centro de Productividad Integral, CEPRI S.A, del que el Instituto Textil de Chile A.G. es socio Accionista junto a catorce Asociaciones Gremiales.

Un proceso similar de concursabilidad de proyectos, se está generando en PROCHILE, en dónde INTECH se prepara para ser Agente Privado en la Promoción de Exportaciones.

El análisis de estos instrumentos y su impacto, así como las reestructuraciones del sector público y su política hacia la PYME, ha sido objeto de variados estudios, al referirnos a este tema, sólo mencionaremos las potencialidades que para la A.G. Instituto Textil de Chile, en la Oferta de Servicios, significa este Agenciamiento.

El siguiente cuadro muestra el monto de valores administrados por INTECH en proyectos de mejoramiento competitivo y desarrollo de capacidad exportadora, participando aproximadamente 70 empresas,

proyectos que fueron financiado por el sector privado y con cofinanciamiento de CORFO y PROCHILE.

Fondos de proyectos Administrados con CORFO

ejecutados por "Mundo-Tex"

En Pesos(\$)

Periodo	Aporte CORFO	Aporte Empresarios	Total
1994-95(*)	131.650.588	66.995.049	198.645.637
1996	94.692.000	50.912.000	145.604.000
1997	92.600.000	53.518.000	146.118.000

(*) Desde junio 1994, equivalente a 18 meses

Fondos ProChile ejecutados por "Mundo-Tex"

(en \$ y US\$)

Periodo	Aporte ProChile	Aporte empresarios	Total
1996	17.111.474	13.759.105	30.870.579
1997	143.342.544	124.540.692	267.883.236
1997	US\$ 341.292	US\$ 296.525	US\$ 637.817

En Agosto de 1997. El Gremio pudo estructurar, con los expresados aportes estatales y privados del rubro, "**Mundo-Tex Chile**", Centro de Promoción de Exportaciones y Desarrollo Productivo, que a la fecha opera con su propia infraestructura de cinco profesionales, controlando y gestionando estos proyectos.

Existen otros instrumentos en la estructura Institucional de Gobierno destinados a mejorar capacidades, este conocimiento de las operatorias y pre-requisitos para los proyectos empresariales que se presentan es un activo que posee la entidad Gremial estudiada.

Entre ellos, podemos nombrar:

- El uso de la Franquicia Tributaria SENCE, para capacitación en las Empresas, cuyo uso siguen siendo mínimo, sobre todo en las empresas de menor tamaño y que equivale a un mínimo de 13 UTM.
- El Uso de los Mecanismos SENCE de Contratos de Aprendices. Este tipo de instrumentos de apoyo es poco conocido en el sector, pese a que existe una demanda por operarios especializados.
- Los proyectos FONTEC, que apoyan la transferencia Tecnológica, co-financiando proyectos de innovación tecnológica colectivos o individuales, las misiones tecnológicas, la creación de Centros de Transferencia y Consultorías Innovativas y especializadas.
- Los Proyectos Premex, destinados a aumentar las capacidades exportadoras de empresas que ya tienen exportaciones sobre los US\$ 100.000

Estos servicios pueden ser parte de la oferta del gremio hacia las empresas y que hoy son poco promovidos en el sector y significarían una fuente de ingresos para la asociación además de apoyo al mejoramiento y modernización de las empresas participantes.

Es de suponer, que esta forma de operar de las instituciones gubernamentales, seguirá en una tendencia creciente de traspaso de

funciones públicas al sector privado. Conforman parte del entorno que afecta, en este caso, positivamente las posibilidades de desarrollo del gremio.

7.5 El rol del Instituto Textil De Chile A.G. en el Impulso del desarrollo del sector

A partir de estos elementos, surge la pregunta sobre cuál es el nuevo rol que debería jugar la A.G y si existe un espacio para generar productos-servicios.

Frente a estos temas el Instituto Textil de Chile A.G, tomó la decisión de "pasar de una política reactiva frente a los problemas sectoriales a una posición activa"^{xi}.

Esta declaración de la organización es muy importante, ya que puede influir en algunas tendencias. Sin embargo al analizar el rol de esta organización, es preciso preguntarse primero si se justifica su existencia.^{xii}

Con ese fin podemos preguntarnos que ocurriría si la organización gremial Instituto Textil no existiera. La respuesta le dará sentido a la búsqueda de cambios en la organización existente.

Si INTECH no existiera, lo más probable es que:

- En el escenario de acuerdos internacionales y de operacionalización de los ya existentes, el sector quedaría sin voz de interlocución para la defensa de los intereses de todos los asociados, con el consiguiente perjuicio para las empresas que ya exportan.
- Las Importaciones seguirían creciendo, y se produciría un aumento de quiebra y cierre de las empresas, con el consiguiente aumento del desempleo.
- Los empresarios buscarían alguna otra entidad, que por lo menos, representara algunas de sus inquietudes; sin embargo, tendrían más voz los intereses de aquellas empresas que pesan por su mayor producto.
- El Gobierno y otras autoridades no tendrían referente para realizar acuerdos y buscar opiniones, o tal vez lo harían por otros métodos de testeo, que aparte de ser costosos solo se producen en las coyunturas.
- No habría un centro de información y seguimiento permanente de la evolución del sector.

Esta respuesta podría bastar para afirmar que, tanto para los representados como para los interlocutores públicos y para el fortalecimiento de la participación ciudadana, INTECH debería seguir existiendo.

Otra interrogante que se debe responder es si a esta organización le basta solo con existir o puede tener una actitud más activa para incidir en los acontecimientos relevantes en beneficio del sector.

Hasta ahora la mayoría de las A.G., han desarrollado algunos servicios de manera reactiva, por tal razón, la valoración del papel de la Asociación gremial en la representación de los intereses de un sector económico o un territorio, condición sine qua non para la existencia de un gremio no es suficientemente valorada para que los empresarios por sólo tener esa representación y voz estén dispuestos a financiar la A.G.

Los cambios por realizar deben ir en apuntar a la modificación esta percepción en el empresario. Una A.G. no sólo debe tener como razón necesaria la representación, condición necesaria y suficiente es que le brinde beneficios, perceptibles por el empresario para su quehacer particular.

7.6 Las variables para el diseño de un modelo de organización gremial para INTECH.

Uno de los aspectos a tomar en cuenta para la propuesta de una nueva organización de INTECH, es que se trata de una institución que enfrenta una profunda crisis y cualquiera de los lineamientos de una nueva oferta de servicios pasa por un cambio de paradigma de la propia entidad.

El primer cambio que se propone, es que esta organización, que representa a un sector de la Manufactura, no puede actuar sola en la defensa de los intereses del sector, por tanto debe ser entendida como un Subsistema dentro de la Organización Gremial de la Manufactura.

La propuesta general es que deben buscarse mecanismos de acción común en el área de servicios a los clientes con Gremios similares, traspasándose experiencia y aprovechando la sinergia con ramas similares que también están en crisis. Uno de los propósitos del Gremio debe ser, por tanto, impulsar la unidad en el accionar para mejorar la representación de los intereses del sector industrial. Ellos comparten una creciente disminución de sus actividades y una fuerte influencia en el empleo. Favorece esta estrategia, incluso, el hecho de que varias de estas organizaciones gremiales comparten el mismo edificio. La tendencia de que la actividad fabril, ha perdido influencia en los mercados y hoy las

regulaciones de la oferta hacia el cliente se dan en las redes de distribución, seguirá ocurriendo en el mundo y pueden encontrarse puntos comunes de acción. Este propósito, debería estar dentro de las metas a alcanzar por la organización.

En segundo lugar, la fortaleza de una A.G., con las funciones propias de su razón de ser, está dada por la capacidad de negociación que ella tenga. En los tiempos actuales, el peso de una organización de textiles y confeccionistas que solo agrupa a cerca de 120 grandes empresas, ha limitado las posibilidades de profesionalización del gremio, y por consiguiente su peso en el contexto nacional. Ampliar la base de sustentación con políticas claras dirigidas a estimular la incorporación y promoción de socios PYME, con cuotas sociales bajas, permitiría aumentar el tamaño del mercado cautivo para la oferta de servicios. Esta política sólo será efectiva en la medida que el medio empresarial la vea como un cambio en la modernización del gremio. Esto no significa que los esfuerzos por los clientes nuevos, dejen de lado la política de mantención de la cartera de socios permanentes, como un activo del Instituto.

En tercer lugar, la oferta de servicios debe ampliarse a nuevos productos que actualmente requieren los clientes, manteniendo en el centro dos líneas de apoyo al desarrollo del sector: Aumento de la capacidad

exportadora y apoyo al mejoramiento de las capacidades competitivas, con servicios más personalizados de acuerdo al perfil de cada cliente.

7.7 Misión de una A.G:

En el marco de propósitos del Gremio, definimos la misión de la asociación gremial, como la "razón de ser de la organización"; respondiendo a las preguntas de para que se reúne un grupo de empresarios tras una A.G. sin fines de lucro.

Una A.G. puede dar cabida, en su interior, a distintos intereses; en el caso de INTECH, se agrupan Textiles y Confeccionistas, cuyos intereses pueden ser, incluso, contradictorios. Por tal razón, los objetivos de tipo meramente reivindicativos, como "defensa del sector", "impuestos a las importaciones" o elementos por el estilo, no son los que mejor definirán la razón de ser de la organización.

Hemos señalado que el mundo está cambiando en forma muy rápida, involucrando al empresario en un mercado internacional altamente competitivo, con desafíos constantes, este se enfrenta a un sinnúmero de problemas a resolver día a día, y son pocas las empresas que tienen posibilidades de hacerlo hoy en forma aislada. Requieren de un "aliado" que le apoye en su proceso de generación de valor y mantención y

crecimiento dentro del sistema. Un aliado en que la relación básica sea la confianza, y la identidad con sus intereses.

Si el sector Textil y Confecciones se propone, por ejemplo, aumentar sus exportaciones, la A.G. habrá cumplido sus objetivos si la suma de cada una de las exportaciones de las distintas empresas que la integran es mayor que antes de proponerse esta meta. Será esta A.G., la que co-ayude a que las empresas en forma individual cumplan su objetivo.

La A.G., se identifica, por tanto, con los intereses de sus asociados, y deberá buscar los mecanismos que co-ayuden a que la empresa como organización, con todas sus fortalezas, cualidades y especificidades, respetando la iniciativa, y la "individualidad" de cada una de ellas, mediante una planeación estratégica adecuada, logre este objetivo.

En concordancia con lo anterior, podemos redefinir la **misión** de esta entidad gremial como:

"Ser un aliado estratégico de sus asociados proveyéndolos de servicios para el desarrollo del sector de empresarios que representa"

Este es el carácter básico de una Organización Gremial, contribuir a que el sector representado se desarrolle en un mundo cambiante y aporte así a la sociedad.

La misión expresa la razón de ser de una empresa. Para que la misión adquiera significado para todos sus integrantes y sea un elemento movilizador y no algo que se discuta entre cuatro paredes o entre directivos elegidos, debe ser conocida y reconocida por todos sus integrantes. Algunas corrientes de administración plantean que la misión puede ser explícita o implícita^{xiii}, pero que una vez trazada es difícil de modificar. Consideramos importante que la misión de una A.G., se explicita, para que pueda ser conocida por sus empleados y ejecutivos, de tal modo que oriente fácilmente su quehacer.

Para diseñar las metas tendientes a lograr que la empresa socia, identifique a la A.G. como un aliado estratégico, hay que considerar el conjunto de necesidades que se desprenden del comportamiento de las variables o dimensiones analizadas anteriormente.

7.7.1 Los objetivos o Metas de una A.G.:

Una vez, especificada la misión, deben desarrollarse los objetivos o metas a alcanzar en un ambiente dinámico, definiremos los objetivos como los

finos que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y operaciones

Para este modelo proponemos desarrollar los siguientes objetivos o metas:

1. Representar los intereses de los asociados ante otras entidades públicas o privadas, tanto nacionales como extranjeras.

1.1 Representación ante las Autoridades para la definición de políticas públicas.

1.2 Representación ante Instituciones relacionadas. Gremios afines, entidades laborales.

1.3 Representación del sector en el desarrollo de su entorno social.
(Comuna, sector, trabajadores, ciudad, país)

2. Liderar las acciones tendientes al mejoramiento de la productividad de nuestros representados, buscando para ellos la maximización de sus negocios, por medio de la cooperación en el acceso a las últimas tecnologías de producción, gestión y ventas.

3. Proveer de capacitación especializada en textiles y confecciones a los asociados, sus ejecutivos, mandos medios y operarios.

4. Facilitar las redes de trabajo y negocios entre sus asociados.

5. Generar una red de servicios al asociado tendientes a mejorar su calidad de vida.
6. Apoyar la internacionalización de las empresas socias.
7. Proveer de Información oportuna y dirigida para mejorar posibilidades.

Para efectos de ordenamiento, definida ya la misión y teniendo clara la dirección del crecimiento, como metodología debemos atender a las debilidades más notorias que se manifiestan, respondiendo a la pregunta sobre cómo podemos hacer hacia esos objetivos, y si podremos hacerlo en las actuales condiciones.

Uno de los problemas que enfrentan las asociaciones gremiales es el déficit en recursos materiales y humanos para cumplir los objetivos que se trazan.

El paso desde una organización que se financia con cuotas de sus asociados a una organización con un staff de profesionales adecuados para cumplir los objetivos trazados, trae como resultado una situación deficitaria.

En este trabajo proponemos, como metodología, que cada uno de los objetivos que la organización se plantee, esté asociado a un centro de costos, de tal modo que permanentemente se evalúen las funciones que esta tiene y la rentabilidad que agrega.

8. METODOLOGÍA A APLICAR EN EL NUEVO MODELO DE INTECH.

En el caso de INTECH, éste se enfrenta a un tema de tamaño de mercado y crecimiento, esta organización es un subsistema que depende de otros subsistemas, para determinar los planes de desarrollo en cada uno de los servicios, se procede a:

- (a) Determinación del Mercado Potencial de clientes.
- (b) Determinación del tipo de productos o servicios generales.
- (c) Generación de la Matriz de Productos/ servicios y forma de obtener los recursos
- (d) Propuesta de alternativas para lograr combinación adecuada de servicios con punto de equilibrio económico.

(a) Determinación del Mercado Potencial de Clientes.

Objetivo específico: Determinar prioridades en el programa de captación y consolidación de socios.

Se responderá la pregunta sobre cuál es el mercado para INTECH, y a quienes debe apoyar.

Una política de crecimiento y consolidación, deberá incluir un cambio en la imagen de INTECH, las razones han sido mencionadas en los capítulos anteriores. Nuestra investigación nos confirma que, hasta hoy, la asociación está bien posicionada en empresas más grandes y con posibilidades de crecimiento. En el corto plazo, se propone una política de crecimiento dirigida, por etapas, sin abarcar el universo.

El total de empresas del sector, pequeñas, medianas y grandes, sin considerar las micro-empresas, es de 1887^{xiv}. Los datos analizados en forma desagregada, muestran que:

- las empresas con ventas anuales mayores a UF 50.000 son 435.
- Las empresas con exportaciones mayores a US\$ 100.000 son 142
- Las empresas socias en 1997 de INTECH son 120
- Las empresas socias en 1995 de INTECH eran 145

Ante esta situación se propone como objetivo de crecimiento de mercado para los servicios de INTECH, dirigir los esfuerzos en una escala de prioridades como la siguiente:

Tipo de empresas	Numero	Prioridad	Objetivo
Socios actuales de INTECH	120	1	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener Afiliación • Proveerlos con servicios adecuados a sus intereses.
Empresas con exportaciones >US\$100.000	142	2	<ul style="list-style-type: none"> • Captar a aquellas que no son socias.
Empresas que fueron socias	145	3	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación de algunas por oferta de mejores servicios
Empresas con ventas anuales > UF50.000	485	4	<ul style="list-style-type: none"> • Captar a aquellas que están en rangos superiores de venta.

Para la ejecución del plan de crecimiento, en el siguiente cuadro se expresan las fortalezas y debilidades a considerar para el logro del objetivo.

Fortalezas/Oportunidades	Debilidades/Amenazas
Existe un posicionamiento de INTECH.	Requiere mejorar la imagen de su posicionamiento, en la defensa de los intereses del sector
Existen socios de larga fidelidad y trayectoria	Si no hay servicios adecuados, con cuotas elevadas pueden retirarse
Hay una experiencia acumulada positiva de las actividades de la A.G.	Hay que ampliar la gama de servicios hasta ahora ofrecidos
INTECH es reconocido como la única instancia válida para contraparte en negociaciones	Este servicio no es suficientemente reconocido entre los futuros socios
No existen otras A.G. paralelas del sector	En el mercado exportador, ASEXMA puede constituirse en una amenaza
El sector ha mostrado crecimiento en sus exportaciones	El sector puede estar amenazado por las políticas de rebaja de 10% de subsidio a las exportaciones no tradicionales, entre otras
INTECH representa a las empresas del sector con mas porcentaje en el PNB	INTECH puede percibirse como alineada con los intereses de las grandes empresas

(b) Determinación del tipo de productos o servicios generales.

Esta propuesta, de acuerdo a las variables analizadas, apunta a que el Instituto desarrolle los siguientes servicios :

1. Servicios de Representación y defensa de los intereses del sector
2. Servicios de Promoción y Apoyo a las Negocios
3. Servicios de Mejoramiento Competitivo
4. Servicios de Información
5. Servicios de Convenios y Asesoría
6. Servicios de Capacitación
7. Servicios de Apoyo a Grupos Asociativos

No se incluyen aquí los Servicios de Apoyo a la Comunidad, ni aquellos de orden cultural, que para los efectos de este estudio, forman parte de todos aquellos servicios que pueden ser realizados una vez resuelto el problema principal.

Para desarrollar estos nuevos servicios o modificar los existentes, se propone que cada uno de ellos sea evaluado como un sub-proyecto, con estimación de inversión inicial, tiempo de maduración de las actividades, ingresos y costos.

Con el resultado de cada uno de estos sub-proyectos, se calcularán los flujos de caja de la Asociación, y se realizará la evaluación económica de esta propuesta. En la historia de los últimos años de la Asociación, los déficit producidos se han resuelto por la vía de cuotas extraordinarias a sus socios. Para la evaluación económica de esta propuesta se considerarán como ingreso fijo anual las cuotas actuales de los socios.

Incluir una amplia gama de servicios, requerirá de inversión inicial para suplir el déficit operacional. Como esta decisión está en manos del directorio de la organización, se podrán abrir diferentes formas de financiamiento de la inversión inicial, considerando alternativas de contratación de servicios a terceros, realización de convenios, ejecución propia, de acuerdo a la rentabilidad que el directorio proyecte.

8.1 Sub-Proyectos por Area de Servicios :

SERVICIO 1:

SERVICIOS DE NEGOCIACIÓN Y DEFENSA DE LOS INTERESES DEL SECTOR

Objetivo : Representar al sector para negociar adecuadamente sus intereses	Logros : Capitalización de los logros para imagen de servicios de INTECH a sus socios
Actividades :	Logros
a) Negociaciones Internacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos favorables para el sector en NAFTA, Panamá y otros. • Supervisión y control de los acuerdos realizados.
b) Difusión de propuestas y relaciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar posicionamiento • Entregar opinión profesional para mejorar entorno de actividad empresarial.
c) Fortalecimiento de relaciones institucionales y gremiales	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación en la acción con otros gremios de la manufactura e instituciones relacionadas. • Acuerdos con sectores políticos y parlamentarios, así como el gobierno.
d) Fortalecer Apoyos a Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr acuerdos con Instituciones como Ministerios, CORFO, PROCHILE para compensar medidas económicas desfavorables
Tiempo de Implementación	Permanente
Ingresos fijos: cuotas sociales y otros	Resultados económicos: normalmente deficitarios

SERVICIO 2 :

SERVICIOS DE PROMOCIÓN Y APOYO A LOS NEGOCIOS:

Objetivo : Proveer de oportunidades de negocios, prestar servicios especiales de seguimiento a negociaciones para clientes.	Logros : Creación de un centro de negocios en el gremio.
<u>Actividades :</u>	<u>Logros</u>
a) Búsqueda de Oportunidades de Joint Venture	Tener Cartera de Perfiles de Empresas Interesadas
b) Organización y participación en Ferias	Participación en Ferias como sector
c) Tramitación y Lobby para superar dificultades	Resolver problemas de clientes individuales con dificultades para ejecutar operaciones comerciales
d) Búsqueda de Oportunidades de Negocios	Ofrecer Organización de Negocios a Clientes : remates de stocks, Compra de Insumos,etc
Tiempo de implementación	4 semestres

SERVICIO 3 :

SERVICIOS DE MEJORAMIENTO COMPETITIVO

Objetivo : Apoyar las distintas necesidades de las empresas en calidad, diseño, producto y productividad	Logros: Resolver por áreas de interés los mecanismos de apoyo
<u>Actividades :</u>	<u>Logros</u>
1 Organización de Misiones Tecnológicas	Organizar Misiones
2.Servicios de Transferencia Tecnológica	Contratación de Expertos.
3.Apoyo a Actividades Innovativas	Aprobación de proyectos
4. Asesoría para diseño de proyectos	Presentación de Proyectos
Tiempo de Implementación:	4 semestres

SERVICIO 4 :

SERVICIOS DE INFORMACIÓN

Objetivo : Proveer a los socios de información adecuada y oportuna para sus negocios.	Logros: Generar una demanda continua de servicios de INTECH
<u>Actividades :</u>	<u>Logros</u>
1 Boletín a los Socios.	Generar información personalizada
2 Generación de una red via internet para facilitar acceso a bases de datos y comercio electrónico	Pagina Web, e-mail para las empresas socias.
3. Venta de Información	Servicio a Clientes Permanente
Tiempo de Implementacion :	2 semestres

SERVICIO 5:

SERVICIOS DE CONVENIOS Y ASESORÍA.

Objetivo : Obtener una gama de convenios que beneficie exclusivamente al socio de INTECH	Logros: Establecer Convenios
<u>Actividades :</u>	<u>Logros</u>
1. Promocionar Convenio con Caltex	Precios más bajos para Control de Calidad
2. Realizar Convenio con GTZ	Subsidio para la contratación de asesorías de expertos
3.Consolidar Convenios con Organizaciones de Seniors en Europa y EE.UU.	Asesorías con precios convenientes para los socios.
4. Convenio con Aseguradora de Exportaciones	Seguros más convenientes
5. Convenio con Banco y/o Leasing	Apoyo a Actividades de INTECH
6. Consolidar Convenio con Agencia de Viajes	Pasajes Liberados a INTECH
7. Otros Convenios para eventos	Ingresos para INTECH por promoción de empresas.
Tiempo de Implementación :	3 semestres

SERVICIO 6 : SERVICIOS DE CAPACITACIÓN

Objetivo : Proveer de Servicios de Capacitación a las empresas y sus trabajadores	Logros: Existencia de una cartera de clientes-empresas asistiendo a cursos organizados por INTECH
<u>Actividades :</u>	<u>Logros</u>
1. Inscribir OTEC ante Sence para obtención de franquicia Tributaria	Funcionamiento de OTEC con ejecución de cursos
2. Establecer Diseño de Cursos con empresarios y Liceos acorde a necesidades de clientes	Cursos Diseñados y apoyo a Liceos de la Confección
3. Realizar Charlas-desayunos con personalidades relevantes para el sector	Ejecución de Desayuno Mensual
4. Realización de Seminarios	Ejecución de Seminarios
Tiempo de Implementación:	4 semestres

SERVICIO 7 :

SERVICIOS DE APOYO A PROYECTOS ASOCIATIVOS

Objetivo : Consolidar Actividades de MundoTEX	Logros: Proveer de Servicios a 10 Grupos Asociados
<u>Actividades :</u>	<u>Logros</u>
1. Conformar Profos de Manufactura	10 Profos
2. Obtener mejores condiciones ante CORFO y PROCHILE	Proveer de más flexibilidad en tiempo y financiamiento de actividades
3. Promover Exportaciones	Obtener co-financiamiento de ProChile para fomento a la exportación.
Tiempo de Implementacion :	Permanente

Para ejemplificar la metodología, en el caso de INTECH, una vez calculado los flujos de cada sub-proyecto descrito, incluyendo los costos de administración y contabilidad de oficina, se debería presentar al directorio la aprobación del financiamiento del déficit de capital de trabajo, explicada como inversión necesaria para ampliar la gama de servicios. Un resumen de los cálculos realizados se incluyen en anexo N° 1..

9. CONCLUSIONES Y PROPUESTA FINAL.

La Asociación Gremial, es una organización de personas, definida ésta como “ *un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico.*”

La organización analizada, el gremio Instituto textil y de Confecciones de Chile, no es ajeno a este ambiente dinámico, cuya velocidad del cambio, hace que sus metas deban estar orientadas al cliente: el empresario del sector y sus necesidades.

El modelo antiguo de organización de las actividades del gremio, basada en la obligatoriedad de la afiliación, no es posible implementarlo dentro del actual modelo, razón por la cuál cada A.G. debe centrar sus esfuerzos en aumentar el numero de socios, para así mantener su identidad y su rol en la sociedad, por una parte y por otra porque el aumento del número de socios le proporciona sustentabilidad en el tiempo. La entrega de servicios efectivos de apoyo al mejoramiento de la gestión de cada empresa, permite obtener ingresos adicionales a las cuotas sociales, y generar un mercado cautivo de socios que constituyen un activo para el gremio.

En la actualidad, proponer un modelo de organización de este tipo, que se sustente sólo con los ingresos percibidos por concepto de cuotas sociales, es una tarea imposible, que sólo lleva a resultados deficitarios anuales y a buscar “mecenases”, que redundarán en la pérdida de los necesarios espacios de independencia que dan fortaleza a una asociación gremial.

En nuestra investigación hemos detectado que existe un gran número de Asociaciones Gremiales que enfrenta una situación organizacional cercana a la crisis y que aquellas que aparecen más sólidas son las que cuentan con enfoques similares al de esta propuesta: un mix de servicios propios y contratados con terceros, una representación gremial reconocida ante la opinión pública, liderazgo ante sus asociados para abrir nuevas conversaciones y oportunidades de futuro, lo que a su vez, trae mayores auspicios, mejores convenios y favorece los acuerdos e interlocución con las instituciones públicas y privadas.

Por estas razones, es que las asociaciones gremiales empresariales, deben hacerse cargo de las preocupaciones del empresario, en el ámbito de los problemas/oportunidades que enfrenta como empresa, en los temas de gestión, financiamiento, acceso a mercados nacionales e internacionales, tecnología, capacitación, recursos humanos, calidad, entre otros y cumplir el rol de facilitador de la generación de redes y oportunidades de negocios con otras empresas e instituciones.

Para desarrollar un nuevo modelo en una A.G, se propone responder a distintas preguntas que se explican en los capítulos anteriores, en que se analiza la organización y su entorno, la vigencia de una organización de este tipo, la definición de sus clientes, las fortalezas, debilidades que enfrenta, la definición de la misión, las metas a alcanzar y la propuesta de financiamiento para alcanzar esas metas.

De este estudio, se puede concluir que:

1. La principal fortaleza de una A.G. estará en el número de afiliados que participan activamente de la asociación y del reconocimiento como aliado estratégico, que estos mismos perciban del gremio para el cumplimiento de sus objetivos particulares como empresas.
2. La Asociación gremial empresarial, es una organización de carácter social y económica. Social, porque agrupa voluntariamente a las personas que al encabezar una unidad económica, inciden en la sociedad chilena, y económica, porque las personas agrupadas son empresarios y por ende inciden en la economía nacional.
3. Una de las principales debilidades de la A.G., para producir el cambio de rumbo es su situación financiera, lo que actualmente redundaría en un déficit de recursos humanos para el cumplimiento de sus objetivos. Entre sus principales fortalezas está su historia y el liderazgo real o

potencial que posee para impulsar el mejoramiento en las capacidades de sus empresas asociadas.

4. Las actividades de una A.G., bajo un nuevo modelo pueden clasificarse en tres áreas: (a) actividades que constituyen la razón de ser del gremio y que le dan su identidad, (b) Actividades de apoyo al mejoramiento de sus empresas, y (c) Actividades de fortalecimiento.

5. El modelo de organización para el gremio, considera que cada uno de los servicios que otorga la entidad gremial, debe ser evaluado como un sub-proyecto y asociado a un centro de costos. En este marco, se propone que las actividades que, dentro de los proyectos, le dan identidad al gremio y son insustituibles para éste, se acepten con un resultado financiero deficitario y sean compensadas con otras actividades en sub-proyectos cuyo objetivo sea apropiado y posible de transar como servicio entre los empresarios socios.

6. Acorde con lo anterior, las actividades que tienen una rentabilidad social, es decir, aquellas que el gremio realiza a favor del conjunto de los empresarios, y que no pueden ser apropiadas por una empresa en particular, generarán pérdidas aceptadas.

7. El modelo de autofinanciamiento para la A.G. INTECH, desarrolla cada sub-proyecto con costos asociados y con el personal necesario para ejecutar esas tareas. Generalizando dicho modelo, se entregan los criterios generales que deben estar presentes en una propuesta de este tipo.

9.1 Propuesta de modelo de autofinanciamiento para INTECH.

La A.G., puede ser vista como una organización cuyos propósitos tienen un carácter social de beneficio de un sector. En los tiempos actuales, esta razón de ser, no basta para el cumplimiento de las metas, ya que los costos de las labores de representación del sector, son mayores que los ingresos percibidos a través de las cuotas sociales de sus afiliados.

Definimos dos tipos de servicios:

1. Servicios que por ser de carácter genérico, (beneficios para todos), no pueden tener un precio de transacción. Llamaremos a estos servicios, **SERVICIOS X:** Actividades necesarias e insustituibles de una A.G., destinadas al bien de todos los asociados. A modo de ejemplo están los siguientes servicios: Relaciones Públicas, Desarrollo de Políticas, Extensión y Relaciones Públicas, Trabajo con el Gobierno, otras A.G, Municipalidad, Negociaciones, Recolección y Difusión de Información a los socios,

2. Servicios destinados a satisfacer necesidades de una empresa o un grupo de empresas, claramente identificables. Llamaremos a estos **SERVICIOS Y**. Actividades que se autofinancian o generan otros recursos y sirven al cliente-empresario. Entre ellos: Captación de nuevos socios, Capacitación, Difusión y gestión de fomento, Revista, Convenios y Nexos de Negocios, Consultorías, Bolsas de trabajo, Creación de Institutos y Colegios, realización de proyectos Específicos, articulación de asociatividad, Organización de Misiones Comerciales, Ruedas de negocios, Charlas desayunos, Red Intranet, Contador Conjunto, Abogado Conjunto, etc.

Las Actividades de tipo X, son condición necesaria para la existencia de un Gremio, pero no condición necesaria y suficiente para hacer un modelo de organización sustentable y vigente en el tiempo. En la actualidad, cualquier modelo de desarrollo de este tipo de organización sin fines de lucro, y que no sea subsidiada, debe desarrollar actividades de tipo X y de tipo Y, como condición necesaria y suficiente para su existencia y viabilidad.

Esta combinación de funciones necesarias y suficientes, se puede resumir en una matriz tipo, que tiene como cualidad la generalización de esta propuesta para el logro del punto de equilibrio, o reinvertir en mayores

capacidades; lo anterior es aplicable a cualquier organización gremial empresarial.

Finalmente, el éxito de un modelo como éste, para el desarrollo exitoso de una A.G., pasa por la férrea convicción de los miembros de su directorio de que el actual modelo ha llevado a la crisis de la institución, y por otra parte, que sólo bajo un modelo como el propuesto, se puede lograr revertir la situación de crisis y generar las condiciones de una evolución y desarrollo que infundan a esta organización las características que asegurarán su liderazgo, su permanencia y el éxito en la consecución de sus objetivos para el beneficio del sector que representan.

9.2 Matriz de propuesta de modelo genérico.

Funciones o actividades	Tipo	Costos Asociados	Beneficios	Ingresos
Actividades de representación sin beneficio particular	X	Suma de Costos de hrs hombre, reunión, análisis de datos.	Mercado Cautivo	Directos = Cuota Sociales
Administración Financiera y Contable	X	Hrs Hombre y Costos Operación	Rendiciones claras y centro de costos	Pagos de cliente internos
Servicios de Información	X-Y	Costo de Bases de datos y Hrs Hombre	Proveer de Información para actividades de representación y a los clientes específicos	Venta de Información
Servicios de capacitación y Recursos Humanos	Y	Costos de Diseño, Ejecución de Cursos y Bolsa de trabajo	Proveer de servicios personalizados para necesidades RR HH	Venta de Cursos, y Ofert y demanda de empleo
Convenios y Acuerdos	Y	Horas Hombre	Obtener Mayores beneficios para asociados	Disminución de costo por convenios, y % por volumen
Servicios de Promoción y Relaciones Publicas	X-Y	Costos horas Hombre	Tener espacio, e imagen publica	Ingresos por seminarios eventos
Gestión y Administración	X	Costos de Gerencia y Operaciones	Administración eficiente y trabajo de equipo	Ingresos de Operaciones por otros Centros de Costos
Servicios de Transferencia y Apoyo tecnológico	Y	Costos de Elaboración de Proyectos	Proveer de apoyo para las empresas en su mejoramiento competitivo	Ingresos por venta de proyectos y registro de consultores
Servicios de Apoyo a los negocios internacionales e intraempresas	Y	Costos de horas hombre por proyecto	Proveer a las empresas de oportunidades de negocios	Aporte de las empresas y otras entidades
Total servicios	X-Y	Costos Horas Hombre y Operaciones	Tener Amplia gama de servicios	Suma de Costos=Suma de ingresos

BIBLIOGRAFIA.

- Palma Le Blanc, Arturo "Dirección de Organizaciones". Dolmen 1993.
- Quinn, Robert y Otros " Maestría en la Gestión de Organizaciones : Un modelo operativo de Competencias", Díaz de Santos , 1995.
- Flores, Fernando " Creando Organizaciones para el futuro", Dolmen 1996.
- Hampton, David R " Administración", Mc. Graw Hill, 1996.
- García C, Néstor "Consumidores y Ciudadanos", Grijalbo, 1995.
- Meller, Patricio " El modelo Exportador Chileno", Cieplan ,1996
- Wonnacott-Wonnacott "Economía", Mc Graw Hill, 1991
- Donell, Ken O. " El alma en el negocios", Errepar, 1992
- Kastika, Eduardo "Desorganización Creativa, Organización Innovadora", Macchi, 1994
- Ogliastri, Enrique. " Manual de Planeación Estratégica", Ediciones Uniande, 1994.
- Chomsky, Noam y otros.. "La Sociedad Global", Liberarte, 1996.

Estudios, Revistas y Documentos

- CORFO, Sercotec. Diagnóstico del Sector Textil y del Vestuario, 1986
- Cámara de Comercio, Proyecciones Económicas 1999.
Santiago.
- Ditexcal Directorio textil, de la Confección, del vestuario del Cuero y Calzado, 1993
- INTECH Memorias
- INTECH. García, Mario Intervención Oficial Anual Balance años, 1996, 1997, 1998.
- Román, Enrique Presentación de datos de la PYME, Cámara de Diputados, 1998.
- INE, 1990 Boletín Estadístico
- Ceppi, Enrique Análisis del Sector Textil y Confecciones, 1996
- Vega, María A. Plan de Negocios para INTECH, Mundo TEX, Corfo-PROCHILE.
- El Diario. Artículos: "Nuevas Tendencias en Management", 1997.

-
- ⁱ CEPRI, basado en cifras CORFO 1997.
- ⁱⁱ Kast y Rosenzweig, Organización y Administración; Un enfoque de sistemas; Mc Graw Hill, 1976.
- ⁱⁱⁱ Naturaleza de las Organizaciones. Organizaciones, Ambientes y Responsabilidad Social. Del Libro Administración, David R. Hampton. Tercera Edición Ed. Mc Graw Hill, 1996
- ^{iv} Intervención en el Directorio del Presidente Ejecutivo de INTECH, Octubre de 1998
- ^v Dirección de Organizaciones. Arturo Palma Le Blanc. Ediciones Dolmen.1993.
- ^{vi} El modelo exportador chileno, Patricio Meller. Ed. CIEPLAN 1996
- ^{vii} Documento de Programa de Acción de Fomento, Intech 1998
- ^{viii} Basado en cifras I.N.E de 1995 de 167.000 puestos de trabajo
- ^{ix} Intervención Oficial del Instituto Textil de Chile A.G., Balance año 1997
- ^x Megatendencias 2000, John Naisbitt. Ed Omega, 1992
- ^{xi} Intervención Oficial del Instituto Textil de Chile A.G., Balance año 1997
- ^{xii} Ver Eduardo Katiska. En " Desorganización Creativa Organización Creadora" Ed Macchi
- ^{xiii} Dirección de Organizaciones. Arturo Palma Le Blanc. Ediciones Dolmen.1993.
- ^{xiv} Datos de 1997, Corfo en base a SII.