

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera de Ingeniería Comercial

*"EFECTOS DE LA APLICACIÓN DE LOS  
FONDOS DE ASISTENCIA TÉCNICA EN LA  
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA CHILENA"*

Nombre profesor guía: SR. JUAN MORALES OYARZÚN  
Nombre alumno : CLAUDIO ANTONIO PEREZ DIAZ

Tesis para optar al grado de: Licenciado en Ciencias Económicas.  
Tesis para optar al título de: Ingeniero Comercial.

Santiago.  
1998

# INDICE

## CAPITULO I: CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN CHILE.....5

1.	Introducción.....	5
2.	Definición del Sector PYME.....	12
3.	Peso de la PYME en la economía chilena.....	20
4.	Contribución de la PYME al Desarrollo Económico y Social.....	32
5.	Problemas de la PYME.....	35
6.	Indicadores de Competitividad para la PYME.....	42
7.	El desafío actual de la PYME.....	47

## CAPITULO II: POLÍTICAS DEL ESTADO HACIA LA PYME.....51

1.	Objetivos de las políticas de Estado hacia la PYME .....	51
2.	Los Instrumentos de Fomento del Estado.....	56
3.	Los Fondos de Asistencia Técnica (FAT).....	59
3.1	Asistencias Técnicas Individuales.....	59
3.2	Asistencias Técnicas Colectivas.....	66
3.3	Tipos de FAT.....	68

3.4	FAT por Sector Económico.....	72
3.5	Distribución Regional de los FAT.....	73
4.	Los Actores involucrados en la aplicación de los FAT.....	75
4.1	Los Agentes Intermediarios. ....	75
4.2	Los Consultores (Oferentes de FAT).....	80
4.3	Los Empresarios (Demandantes de FAT).....	81
5.	La PYME dentro de un Análisis Sistémico.....	82

CAPITULO III. DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO Y  
METODOLOGÍA.....96

1.	Objeto de Estudio.....	96
1.1	Presentación del Problema .....	96
1.2	Objetivos del Estudio .....	97
1.3	Hipótesis.....	98
1.4	Variables .....	100
2.	Metodología.....	102
3.	Unidades de Análisis.....	105
3.1	Población.....	105

3.2	Muestra.....	106
CAPITULO IV: RESULTADOS E INTERPRETACIÓN .....109		
1.	Por preguntas.....	109
2.	Por Factores de Análisis.....	135
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....150		
BIBLIOGRAFÍA.....158		
ANEXOS.....163		
ANEXO N° 1: Encuesta		
ANEXO N° 2: Proyecto de Tesis		
ANEXO N° 3: Gráficos		

# CAPITULO I:

## CARACTERIZACIÓN DE LA PYME EN CHILE

### 1. Introducción.

Tanto en Chile como a nivel mundial existe un creciente interés en el rol y en la importancia estratégica que juegan las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) dentro de la economía nacional.

Esta importancia estratégica de la PYME se refleja en el desarrollo económico y productivo del país pues, a partir de este sector, se puede contribuir a solucionar desequilibrios macroeconómicos y, adicionalmente, problemas microeconómicos básicos. Ello porque su fortalecimiento permite la generación de nuevos empleos, el desarrollo e innovación tecnológica, la calificación de los recursos humanos, la descentralización del país, el ahorro de divisas por la sustitución de importaciones y la desconcentración de la riqueza. (Morales, Hernández y Avaria, 1990)

La PYME, también es particularmente ventajosa en áreas de negocios en donde las economías de escala no son relevantes, debido a que poseen una significativa flexibilidad asociada a la participación directa del propietario en el control y en la gestión de la empresa. Además, la PYME por sus especiales características, se puede

constituir en nuevas oportunidades de desarrollo, tanto económico como social, para el país. Tiene mejores posibilidades de satisfacer las necesidades específicas de un nicho puntual de mercado y, a la vez, puede satisfacer estas demandas bastante heterogéneas que se encuentran dispersas en el territorio nacional.

El debate del rol que debe cumplir el Estado frente al desarrollo de la PYME se ha centrado, al menos en la actualidad, en si éstas deben seguir cumpliendo la función que tradicionalmente fue la fundamental, es decir la generación de empleo y calificación de mano de obra, objetivos congruentes con políticas de orden social.

Según algunos autores, entre ellos Göske y Traub, en décadas pasadas la función de la PYME estaba asociada a satisfacer las necesidades de las grandes empresas sustituidoras de importaciones. Esta situación favorecía la ineficiencia productiva debido a la existencia de mercados poco exigentes, teniendo un rol que se restringía a *capacitar a la fuerza laboral para la gran empresa*. En este contexto la necesidad de asociación con las grandes empresas era fundamental, sin embargo, el apoyo estatal no iba dirigido a mejorar las condiciones de negociación, sino sólo a permitir su sobrevivencia frente a estas grandes empresas. Las políticas orientadas a favorecer a las empresas de menor tamaño hasta fines de la década de los 80, tenían un rol eminentemente asociado a la generación de empleos y/o abastecer a la gran empresa de mano de obra calificada (Göske y Traub, 1996). Los autores critican estas políticas

debido a que estaba concebida desde una perspectiva donde juega un rol eminentemente pasivo, siendo un *objeto de política económica* del Estado.

Resaltan, a su vez, que este hecho se revirtió sustancialmente en la última década, pues actualmente las políticas y los instrumentos diseñados por el Estado están destinados a que la PYME tenga un rol más activo dentro de la economía nacional. Con ello se busca establecer un *sistema integrado entre las empresas y la producción* destinado a promover las exportaciones y así potenciar el crecimiento nacional. Sin embargo, no mencionan la exigua incidencia que aun mantiene la PYME en las exportaciones y ventas nacionales<sup>1</sup>. Luego prosiguen alabando este esfuerzo cuyo máximo logro sería considerar a la PYME como *sujetos de la política económica* debido a que se busca que se desenvuelvan de modo autónomo en los mercados, articulando su demanda como reflejo de sus necesidades reales. Visto así, la PYME sería concebida como protagonista de su quehacer, debiendo tener una razón de mercado para existir, y no ser **tan sólo** la respuesta funcional a requerimientos de equilibrios sociales, como es la absorción de mano de obra.

Pero a los señores Göske y Traub se les olvida que siempre la PYME ha tenido una razón de mercado para existir o de lo contrario simplemente éstas desaparecerían. Las diferencias actuales de la forma de apoyar a la PYME tiene que ver más bien con el rol asignado al Estado y con el modelo de desarrollo existente; en consecuencia, los

---

<sup>1</sup> La importancia de la PYME chilena serán abordada más adelante: vaste por ahora con decir que las exportaciones PYME representan sólo el 4,6% del total y las ventas nacionales el 19,3%.

objetivos y el rol de la PYME son distintos, aunque hoy su importancia más significativa sigue siendo la absorción de mano de obra<sup>2</sup>.

En este contexto, la discusión sobre el rol de la PYME en la sociedad actual está inserta en el creciente *proceso de globalización* de los mercados, ello es más evidente en nuestro país que se encuentra en una economía abierta al mercado mundial y en vísperas de una nueva baja unilateral de aranceles, haciendo a las empresas chilenas muy permeables a los cambios producidos en los mercados internacionales, afectando fundamentalmente la competitividad de la PYME tanto por el mantenimiento de un tipo de cambio elevado como por la mayor competencia de productos sustitutos de la PYME.

Por ello, nadie discute hoy que la necesidad de modernización de la PYME es una tarea urgente y prioritaria. Sin embargo debemos advertir que políticas que busquen el fomento productivo sólo a través del financiamiento no resuelven los problemas de la PYME, pues dificultades de otra índole (gestión, comercialización u otras), pueden restringir la utilidad de este financiamiento externo y que en ciertas ocasiones, como acertadamente lo mencionan Göske y Traub, crea uno adicional: el sobreendeudamiento.

---

<sup>2</sup> En 1993 el empleo de la fuerza laboral en la PYME representa el 36,5% y si añadimos la microempresa estamos en el orden del 80% de la mano de obra.

Dentro de este marco se hace fundamental la intervención del Estado, tanto a través de políticas de financiamiento como de *Asistencia Técnica* hacia la PYME, es decir, que incluya apoyo crediticio, tecnológico, capacitación, etc. De esta manera los empresarios podrán tener acceso a mejores herramientas al momento de tomar decisiones en temas tan diversos como es una ampliación de giro, a diversificar, subproductos, mejorar la comercialización, mejorar el sistema de asignación de costos, el proceso administrativo, o bien, el proceso productivo. Todo ello con el propósito de mejorar la *competitividad* de dichas empresas que les permita desarrollarse en las nuevas condiciones que impone el proceso de globalización.

Además, como los recursos que destina CORFO para el mejoramiento empresarial son bastante significativos<sup>3</sup>, es necesario preguntarnos si estos desembolsos se justifican y si realmente ha habido un mejoramiento en la gestión y competitividad de las pequeñas y medianas empresas, y - en caso de ser afirmativa la respuesta a la pregunta anterior - si ha existido un traspaso de este mejoramiento a los trabajadores, ya sea vía aumento de salario real y/o aumento de calidad del empleo.

La investigación a la que se refiere el presente informe se centró específicamente en analizar y evaluar los efectos de la aplicación de los Fondos de Asistencia Técnica (FAT), luego de transcurrido más de un año y medio de su aplicación en las empresas,

---

<sup>3</sup> Los gastos incurridos - sólo en instrumentos FAT - alcanzan desde su creación hasta 1997 a M\$ 8.996.988. En tanto en el transcurso de 1997 se destinaron M\$ 4.506.886. lo que representa el 50.09% el total de los fondos destinados por CORFO a Asistencias Técnicas.

considerando algunas de las variables más relevantes del FAT, tales como: expectativas del empresario respecto a la asesoría, calidad del agente operador, calidad del consultor y calidad del impacto en el largo plazo de la asistencia técnica.

Hasta el momento todas las (evaluaciones) que existen sobre el tema, han sido realizadas a muy corto plazo, es decir, a dos ó tres meses de su aplicación. Tal es el caso de un estudio que realizó la Universidad de Chile, publicado en el transcurso del segundo semestre de 1997, el cual evaluó el impacto de los FAT, luego de transcurrido muy poco tiempo de su aplicación. Sin embargo, no existen estudios a más largo plazo que den cuenta de los resultados obtenidos con la aplicación de la Asistencia Técnica.

Para el presente estudio, se estableció un diseño de investigación analítico y descriptivo, a fin de determinar los cambios producidos en las empresas pequeñas y medianas, fruto de la aplicación de Asistencias Técnicas, luego de transcurrido más de un año de su aplicación; para ello se elaboró un instrumento (cuestionario) que recogiera la opinión de los empresarios respecto a su visión sobre la materia.

El informe consta de cinco capítulos, más las conclusiones y sugerencias. En el primer capítulo se describen las PYME y su importancia, así como los instrumentos utilizados para el fomento empresarial de este segmento; en el segundo capítulo, se describe

---

detalladamente el problema de estudio; en el tercero, se presenta la metodología empleada; en el cuarto, se exponen las unidades de análisis y, en el quinto capítulo, se efectúa la tabulación y análisis de los resultados. Se elige esta estructura a fin de desarrollar el trabajo de la forma más clara y fluida posible.

*Con ello se pretende identificar los logros alcanzados, que son resultado de la aplicación de Asistencias Técnicas durante 1996 y, sobre esa base, determinar si se justifican dichos desembolsos por parte del Estado mirado desde el punto de vista del mejoramiento de la competitividad empresarial y del bienestar de los trabajadores.* De esta manera, se busca aportar mayores antecedentes a la discusión encaminada, por un lado, a determinar la eficiencia de los fondos destinados por el Estado a la aplicación de asistencias técnicas y, por el otro, al rol que desempeña este sector fundamental - la PYME - para el desarrollo económico y social del país.

Esperamos que los resultados aquí presentados constituyan un aporte al momento de decidir el futuro de dicho instrumento y/o la manera de cómo mejorar la aplicación de los Fondos de Asistencia Técnica.

## 2. Definición del Sector PYME.

Antes de establecer la importancia de la PYME en la economía chilena es necesario definir lo que en el presente trabajo se va a entender por pequeña y mediana empresa.

La PYME ha sido clasificado de diversas maneras; de hecho, existen en la actualidad múltiples opciones de diferenciación de las empresas según tamaño. Sin embargo, las variables más usadas son el nivel de ventas y nivel de empleo.

En décadas pasadas, la disponibilidad de información sobre empleo y la asociación de ésta al nivel de ventas hizo muy común la clasificación de las empresas de acuerdo al número de trabajadores que ocupaban, al que se le sumaban otros indicadores complementarios tales como capital, activos, ventas, entre otros.

Por tanto, la definición y delimitación de Pequeña y Mediana Empresa no está exenta de dificultades, pues existen diferentes criterios según el objetivo planteado o las necesidades de las instituciones que las definen. En el caso de la asignación de los Fondos de Asistencia Técnica la clasificación usada para clasificar la PYME, está basada sobre el nivel de ventas netas anuales (esta debe estar entre 2.400 a 50.000 UF<sup>4</sup>).

---

<sup>4</sup> La unidad de fomento es fijada diariamente por el Banco Central de Chile, de acuerdo al promedio de la variación que haya experimentado el índice de precios al consumidor (IPC) en el mes anterior. El valor de la UF al 31 de diciembre de 1993 fue de \$ 10.623.18 pesos. equivalentes en esa misma fecha a US\$ 25.

Los indicadores utilizados han sido cuantitativos como cualitativos.

### *1- Indicadores Cuantitativos*

Entre los indicadores cuantitativos que permiten clasificar a las empresas - y, a su vez, definir la PYME - se conjuga un conjunto de variables e indicadores económicos y estadísticos, entre las que tenemos:

#### *a) Ocupación*

Este concepto se refiere al factor trabajo y se manifiesta a través del número de personas empleadas directamente por cada empresa.

Según este indicador, es posible clasificar las empresas conforme a la cantidad de personal ocupado por establecimiento. Los criterios utilizados para fijar los puntos de quiebre en la escala del tamaño de empresas para identificar cada estrato, dependen de varios factores, tales como: Actividad industrial, situación ocupacional del país, entre otros.

Microempresa	1 - 09 trabajadores
Pequeña Empresa	10 - 49 trabajadores
Mediana Empresa	50 - 99 trabajadores
Gran Empresa	más de 100 trabajadores

*b) Ventas.*

Esta es otra variable que permite delimitar los estratos empresariales, consistente en determinar los ingresos de explotación de un establecimiento empresarial durante un periodo (generalmente un año) y corresponde a la cantidad de ventas netas anuales promedio. Para el caso actual de Chile, estas son las siguientes:

Microempresa	Menos de 2.400 UF <sup>5</sup>
Pequeña Empresa	de 2.401 a 25.000 UF
Mediana Empresa	de 25.001 a 50.000 UF
Gran Empresa	más de 50.000 UF

---

<sup>5</sup> Ver nota N° 4.

c) *Capital.*

Para determinar este factor se utiliza el valor de los activos fijos, cuantificando los montos de inversión en maquinaria y equipo, pero sin considerar terrenos ni edificaciones, lo que permite evaluar la intensidad de capital invertido, factor importante para medir la capacidad tecnológica, el que se ignora cuando solamente se toma como indicador el personal ocupado por las empresas.

Este indicador, conjugado con el anterior, muestra una relación en cuanto a las dimensiones reales del sector, con el objeto de formular adecuadamente las estrategias de fomento económico y técnico dirigidas al sector.

La clasificación de las empresas, utilizando la inversión en activos fijos como indicador para cada tramo, son en términos aproximados - según ciertos estudios<sup>6</sup> - las siguientes:

Microempresa            Menos    de    1.500 UF

Pequeña Empresa        de    1.501 a    15000 UF

Media Empresa            de 15.001 a    45000 UF

Gran Empresa            más    de    45.000 UF

<sup>6</sup> Ver Conupia. Comisión de estudios sobre la PYMI "La pequeña industria: Definición y situación del sector. estructura Gremial y Plan de Promoción y Fomento". en Serie de Estudios sobre la Pequeña y Mediana Empresa N° 5. CEFOPE. Santiago de Chile. 1995.

En Chile este indicador prácticamente no se utiliza.

*d) Valor Bruto de la Producción y Valor Agregado.*

Otra forma de determinar el tamaño de una empresa es mediante el examen de la cantidad de bienes producidos, usando el indicador "Valor Bruto de la Producción", que consiste en la valoración de los bienes producidos por la empresa. Sin embargo, este concepto (por lo globalizante) trae problemas de sobre o sub valoración y en muchas ocasiones implica semejanzas de tamaño para empresas muy distintas, lo cual es posible por las diferentes etapas de los procesos productivos que puedan realizar dichas empresas.

Por los inconvenientes del indicador anterior, es preferible utilizar el "Valor Agregado" como cuantificador del tamaño de las empresas. Éste, no obstante, depende de un tratamiento estadístico adecuado y confiable, que entregue los resultados de los distintos niveles de combinación de factores productivos de las empresas.

Para los analistas<sup>7</sup>, estos indicadores cuantitativos son sólo parámetros referenciales y no valores absolutos, pues los nuevos métodos de estratificación han sido diseñados en base a una combinación de indicadores de empleo, ventas, capital, etc.

## *2- Indicadores no Cuantitativos.*

Además de los criterios cuantitativos usados para definir a las PYME, se puede distinguir un conjunto de características de este estrato empresarial, derivadas de su constitución y funcionamiento que también permiten su clasificación. Estas características, distintivas de la PYME, son las siguientes:

### *a) Empresa.*

- Requiere poca inversión por mano de obra empleada.
- Permite utilización de factores regionales de pequeña magnitud (como recursos naturales, energía, capitales, etc.) ayudando, a la vez, a la descentralización económica.
- Capacitadora de la mano de obra.

---

<sup>7</sup> Nos referimos a quienes formulan políticas y planes hacia el sector. Entre ellos tenemos a funcionarios del Ministerio de Economía, Corfo, asesores de Asociaciones Gremiales y entidades bancarias y crediticias.

*b) Empresario.*

- Identidad empresa-empresario (no existe disociación entre capital trabajo).
- Relaciones personales y directas entre propietario - clientela y propietario - empleado.
- Bajo nivel de instrucción gerencial, que implica problemas de dirección y desbalance en la supervisión de las diversas áreas de trabajo (por ejemplo, mayor control en la producción y en los ingresos que en los gastos).
- Falta de identificación con sus pares o estratos de agremiación.

*c) Aspectos de Mercado y Producto.*

- A diferencia de la Gran Empresa, no tiene fuerza para modificar las condiciones de mercado (capacidad de negociación nula, dificultad para abastecimiento de insumos, etc.)
- Reducida utilización de los canales de comercialización.
- Producto poco estandarizado y no normalizado (discutida calidad del producto). No obstante, las exigencias en este campo tienen que considerar una adecuada asistencia tecnológica.

*d) Aspectos de Organización y Gestión.*

- Organización y división del trabajo incipientes (niveles productivo y administrativo).
- La gestión es una respuesta personal a los problemas de la empresa.
- Fuerza laboral poco calificada.
- Poco conocimiento del entorno condicionante (leyes, normas, fuentes de recursos, mercados de factores y de productos).
- Flexibilidad, que implica toma de decisiones rápidas.

*e) Aspecto financiero.*

- Acceso limitado al mercado de capitales.
- Altos costos de capital (tasa de interés).
- Recursos propios o familiares como fuente de financiamiento inicial.
- Capital de trabajo no determinado con claridad.

*f) Aspecto Técnico - productivo.*

- Tecnología e investigación limitada (empirismo).
- Escaso acceso a información tecnológica.
- Capacidad de adaptación de tecnologías.

- Versatilidad en el uso de la capacidad instalada.

En este estudio entre las opciones de indicadores presentados (tanto cuantitativos como cualitativos) se ha elegido como indicador de tamaño la variable ventas netas anuales, tanto por razones prácticas como teóricas. En primer lugar, este indicador entrega una medida bastante aproximada del nivel de actividad desarrollado por cada empresa, su volúmen de negocios y su participación en el mercado. En segundo término, este es el criterio utilizado para el acceso de las empresas al sistema financiero, a la capacitación o a la tecnología. En tercer lugar, el país dispone de información estadística completa, verificable y relativamente actualizada de la ventas netas realizadas por el universo empresarial. En cuarto lugar, este es el indicador utilizado para la postulación a las Asistencias Técnicas por los Agentes Intermediarios.

Es por ello que en este estudio se ha utilizado este indicador cuantitativo - *el nivel de ventas netas anuales* - como clasificador de las pequeñas y medianas empresas.

### **3. Peso de la PYME en la Economía Chilena.**

Durante muchas décadas las pequeñas unidades productoras han sido desplazadas del protagonismo económico, en parte por la percepción de su “escasa relevancia” dentro de la economía nacional. Sin embargo, los cuadros de las páginas siguientes nos

demuestran la falacia de la afirmación anterior, ya que presentan una visión general del peso específico de las empresas según su tamaño, ocupando la micro y la PYME un papel protagónico dentro de la economía.

Para ello se ha utilizado como indicador de tamaño la variable ventas netas anuales, siendo divididas en *Microempresas*, aquellas que poseen ventas anuales menores a 2.400 UF; *Pequeña y Mediana Empresa (PYME)*<sup>8</sup>, las que tienen ventas anuales entre 2.400 y 50.000 UF y *Gran Empresa*, las con ventas mayores a 50.000 UF, para lo cual se analizarán algunas variables como número de unidades, aporte a las ventas, aporte al empleo y aporte a las exportaciones.

#### **a) Número de Empresas.**

Sobre la base del criterio de clasificación de tamaño enunciado, es posible afirmar que de un total de 483 mil empresas existentes en el país en 1993, 15,7% corresponde a PYME y si a ello se suman las microempresas que representan el 82,8%, tenemos que el 98,5% corresponden a empresas de menor tamaño, es decir, a MIPYME.

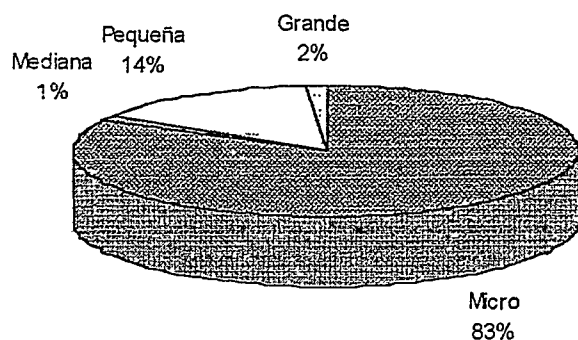
---

<sup>8</sup> Para tener un cuadro más global de la contribución de las pequeñas unidades productivas nacionales, también se realiza un análisis de conjunto entre la microempresa y la pequeña y mediana empresa (MIPYME).

Históricamente se puede afirmar que la cantidad de PYME está creciendo en el país, ya que en 1990 representaba el 13,4% del total de empresas nacionales, cifra que se ve incrementada a un 15,7% en 1993, lo que muestra la creciente importancia de este sector (aumentando cerca del 17% sólo en tres años).

### GRÁFICO N° 1

NUMERO DE EMPRESAS SEGUN TAMAÑO - 1993 (%)



## Cuadro N° 1

### Número de empresas según tamaño, Chile 1990 y 1993.

<i>Tamaño</i>	<i>1990</i>	<i>%</i>	<i>1993</i>	<i>%</i>
<b>Micro</b>	364.110	85,4	400.529	82,8
<b>Pequeña</b>	52.473	12,3	69.489	14,4
<b>Mediana</b>	4.598	1,1	6.147	1,3
<b>Grande</b>	5.160	1,2	7.314	1,5
<b>Total</b>	426.341	100,0	483.479	100,0

Fuente: CORFO. Gerencia Fomento de Inversiones.

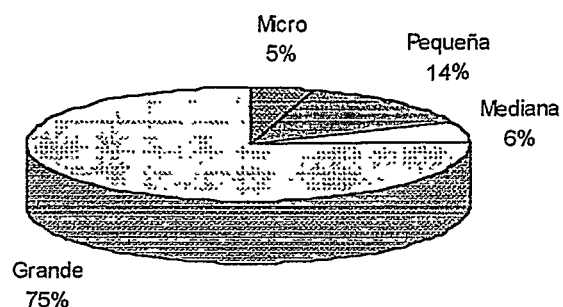
#### b) Ventas Nacionales.

Si analizamos el nivel de ventas tenemos que la PYME ha perdido presencia en las ventas nacionales debido a que en 1990 representaba un 20,2%, bajando en 1993 al 19,3%, lo que significa una disminución en la participación de las ventas totales del 4,4%.

Esta pérdida de presencia en las ventas de la PYME también se expresa en el crecimiento, pues entre 1990 y 1993 las ventas reales crecieron en 32% estando por debajo del crecimiento promedio nacional que llega al 38%.

## GRAFICO N° 2

### VENTAS NACIONALES SEGUN TAMAÑO - 1993 (%)



### Cuadro N° 2

#### Nivel de Ventas Nacionales según tamaño.

(en millones de UF\*)

<i>Tamaño</i>	<i>1990</i>	<i>%</i>	<i>1993</i>	<i>%</i>	<i>Tasa de crecimiento real de ventas acumulada 1993/90</i>
<b>Micro</b>	145	5,5	178	4,8	22,8 %
<b>Pequeña</b>	375	14,1	497	13,5	32,5 %
<b>Mediana</b>	161	6,1	214	5,8	32,1 %
<b>Grande</b>	1.975	74,4	2.785	75,8	41,0 %
<b>Total</b>	2.656	100,0	3.674	100,0	38,3 %

\* el valor de la UF al 31/12/93 era de 25 dólares.

Fuente: CORFO, Gerencia Fomento de Inversiones.

Si a la PYME sumamos las ventas porcentuales de la Microempresa, tenemos que en 1993 la MIPYME representaban tan sólo el 25% del total de las ventas nacionales.

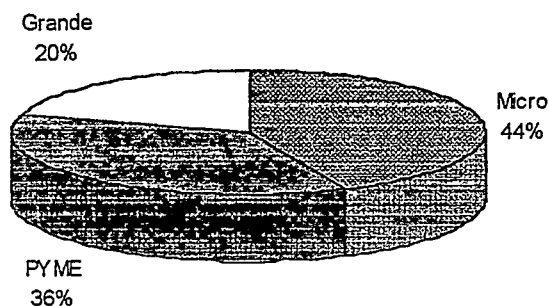
### c) Empleo.

En lo que respecta al empleo, de un total de 4.753.500 trabajadores ocupados en 1992, el 36,5% del empleo es ofrecido por la PYME. Si a ello agregamos el sector de la Microempresa, tenemos que ambos segmentos responden por el 80% de la generación total del empleo nacional, es decir, *cuatro de cinco chilenos trabajan en una pequeña unidad productiva* (MIPYME), quedando en la gran empresa sólo el 20% de la fuerza laboral.

En cuanto al empleo generado por sector, tenemos que los Servicios Comunes ocupan el primer puesto con el 36,5% del total de trabajadores de la PYME; sigue la Industria manufacturera con un 18,5% , luego la agricultura con 12,6% y el Comercio con 11,4%.

### GRAFICO N° 3

## NIVEL DE EMPLEO - 1992 (%)



Cuadro N° 3

### Empleo Total por Sector y Tamaño, Chile 1992.

(miles de trabajadores)

SECTOR ECONOMICO/ TAMAÑO	MICRO	PYME	GRANDE	TOTAL
1. Agricultura y pesca	529,0	219,4	111,8	860,2
2. Minas y canteras	16,6	19,8	50,5	86,9
3. Industria	296,8	321,2	195,2	813,2
4. Construcción	135,4	144,2	64,2	343,8
5. Comercio	578,3	197,0	73,8	849,1
6. Servicios Financieros	61,2	97,7	85,5	244,4
7. Servicios Comunales <sup>9</sup>	289,3	632,3	299,1	1.220,7
8. Transporte	151,5	101,9	81,8	335,2
<b>TOTAL</b>	<b>2.058,1</b>	<b>1.733,5</b>	<b>961,0</b>	<b>4.753,5</b>
<b>% DE EMPLEO</b>	<b>43,29</b>	<b>36,47</b>	<b>20,23</b>	<b>100,00</b>

Fuente: CORFO, Gerencia Fomento de Inversiones.

<sup>9</sup> Dentro de la categoría Servicios Comunales se incluye a los servicios personales y del hogar, servicios de educación, servicios médicos y similares, administrativos, saneamiento, diversión y esparcimiento, sector público municipal, instituciones, asociaciones y similares.

#### **d) Sueldos y Salarios.**

Existe una fuerte caída de los salarios reales tanto en la PYME como en la gran empresa, sin embargo, esta caída es más acentuada en la PYME. En efecto, al analizar el período 1979 a 1990 la disminución de los salarios reales en la PYME alcanza a un 18% en los empleados y 13,5% en los obreros, en tanto, la caída en la gran empresa sólo alcanza al 6% y 6,6% respectivamente.

Ello también acentuó la brecha salarial entre ambos sectores que en 1979 era de 1,76 subiendo a 2,02 en 1990 en el caso de los empleados y de 1,42 a 1,53 en el caso de los obreros.

En 1979, la PYME cancelaba a sus empleados salarios un 43,2% inferior a los que pagaba la gran industria y un 29,7% inferior a sus obreros. En 1987 estas cifras suben respectivamente a 54,3% y 38,7%, lo que implica un retroceso para la PYME respecto a la gran empresa en esos ocho años. No obstante en 1990 se tiene un avance, pues en tres años estas cifras disminuyen a 50,5% en los empleados y a 35% en los obreros en el nivel de salarios reales pagados por la PYME respecto a la gran empresa.

## Cuadro N° 4

## Salarios Reales Medios por estrato, Chile (miles de pesos 1979)

<i>Años</i>	<i>PYME</i>		<i>GE</i>	
	<i>Empleados</i>	<i>Obreros</i>	<i>Empleados</i>	<i>Obreros</i>
1979	208,6	81,8	367,2	116,4
1981	225,6	91,1	432,2	137,8
1987	136,9	57,6	299,8	94,0
1990	171,0	70,7	345,2	108,7

Fuente: CORFO. Gerencia Fomento de Inversiones.

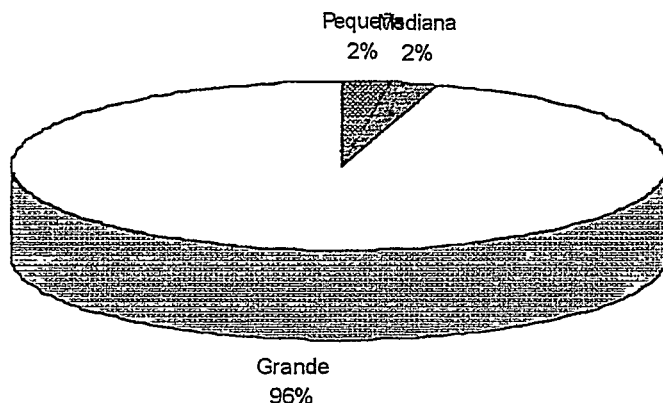
e) Exportaciones.

El nivel de exportaciones de la PYME en 1993 es bastante exiguo pues apenas alcanza el 4,6% del total de las exportaciones nacionales. Al incorporar a la microempresa al análisis, los resultados no se alteran significativamente, pues la MIPYME apenas alcanza a un 4,8%.

El nivel de crecimiento de las exportaciones de la PYME presenta un aumento del 30,6% pese a que ese aumento sólo corresponda al paso del 4% al 4,6% del total de las exportaciones nacionales. En el caso de la MIPYME tenemos que ese aumento disminuye al 24,7% el que es muy inferior al aumento promedio de todas las exportaciones que es de 34,2% y del crecimiento de la gran empresa que llegó al 50,2%.

## GRAFICO N° 4

### APORTE A LAS EXPORTACIONES - 1993 (%)



## Cuadro N° 5

### Exportaciones según tamaño de Empresas, Chile 1990 y 1993.

(en miles de US\$ de cada año)

<i>Tamaño</i>	<i>1990</i>	<i>%</i>	<i>1993</i>	<i>%</i>	<i>Crecimiento 1990 - 1993</i>
<b>Micro</b>	21.071	0,24	18.946	0,20	9,8
<b>Pequeña</b>	176.090	2,04	226.045	2,40	32,2
<b>Mediana</b>	168.826	1,96	208.065	2,21	41,2
<b>Grande</b>	8.249.506	95,58	8.950.378	95,07	50,2
<b>Sin información</b>	15.595	0,18	11.534	0,12	21,7
<b>Total</b>	8.631.088	100,0	9.414.968	100,0	34,2

Fuente: CORFO. Gerencia Fomento de Inversiones.

## f) Productividad.

La productividad de la PYME en 1988, dentro del Sector Industrial Manufacturero, fue mucho menor al alcanzado por la gran empresa, lo que es evidente por causas tecnológicas y de calificación de la mano de obra. Esto también explica que las remuneraciones promedio sean inferiores en las PYME con respecto a las empresas de mayor tamaño.

Cuadro N° 6

Sector Industrial Manufacturero, Chile 1988.

(miles de pesos)

<i>Tamaño</i>	<i>Porcentaje Remuneraciones</i>	<i>Productividad Media mensual</i>	<i>Remuneración media anual</i>
<b>Pequeña</b>	11,1	2.434	419
<b>Mediana</b>	12,6	3.573	668
<b>Gran Empresa</b>	76,3	6.979	958
<b>Total</b>	100,0	5.500	800

Fuente: Mideplan "Informe Social 90/91"

En resumen, casi la totalidad de las empresas existentes en el país, en 1993, corresponde a la MIPYME (ya que concentra más del 98%). Sin embargo, su participación en el nivel de ventas así como en el de exportaciones sólo es marginal (pues alcanza sólo a 24,1% y 4,8% respectivamente).

La gran empresa en ese año, por el contrario, concentra el 75% del total de las ventas nacionales y el 95% de las exportaciones chilenas, a pesar de ser tan sólo el 1,5% del total de empresas existentes en el país. Esta, además, presenta mejores índices de productividad y cancela mejores salarios reales que la PYME.

A través de los antecedentes presentados podemos observar que la importancia de las pequeñas y medianas empresas en el desarrollo nacional está asociada - al igual que ayer - fundamentalmente a su contribución al empleo y la absorción de mano de obra. No obstante, debemos resaltar el alto grado de concentración que presenta el sector empresarial en Chile, que en definitiva se ha expresado en una sociedad con bajos niveles de equidad.

#### **4. Contribución de la PYME al Desarrollo Económico y Social.**

Las pequeñas y medianas empresas, dentro de un enfoque Sistémico, tienen una serie de ventajas que pueden ayudar significativamente a la economía nacional. En primer lugar estas empresas requieren una relativamente baja inversión de capital por cada puesto de trabajo que generan, además tienen un rol determinante en la capacitación y entrenamiento de mano de obra que ingresa al mercado laboral.

Asimismo son unidades que permiten la utilización de los factores productivos regionales y locales - entre los que se encuentran los recursos naturales, energía y capitales - los que en su conjunto ayudan a la descentralización económica.

También podemos observar una plena identificación del empresario con su empresa, es decir, no existe una disociación entre capital y trabajo, existiendo una relación directa y personal con sus colaboradores y trabajadores y con sus clientes.

Entre las contribuciones más significativas de la PYME al desarrollo económico y social del país, a partir de sus ventajas, tenemos:

- a) Reúne en unas pocas personas toda la experiencia, los conocimientos técnicos y de gestión, lo que evita que se produzca una suerte de burocratización de las decisiones y de la organización.
- b) Tiene gran capacidad y versatilidad para adaptarse a los cambios, elementos importantes en el mundo de hoy, donde la economía, la sociedad y la tecnología son muy dinámicas.
- c) Permite absorber la mano de obra no calificada, que de otro modo difícilmente conseguiría un puesto de trabajo, logrando capacitarla para otros posibles empleos

dentro del aparato productivo. Además de integrarla al sistema económico - a través del consumo - lo que permite, adicionalmente, la ampliación de la demanda..

d) Utilizan menor cantidad de divisas que las grandes empresas y no sólo por un factor de tamaño, sino porque se tiende a sustituir importaciones de insumos, de productos intermedios, de bienes de consumo e inclusive de bienes de capital.

e) Son un instrumento que favorece la descentralización geográfica y para reducir las migraciones a los grandes centros urbanos, al generar producción y trabajo en todo el país, incluso en zonas donde existe escasez de recursos naturales, contribuyendo a paliar una necesidad de producción industrial y de empleos estables.

f) Permite la desconcentración del poder y la disminución de la influencia de las grandes empresas sobre el sistema político; permitiendo una mejor democratización económica y social al distribirse la propiedad entre un mayor número de personas, sin duda, una de los grandes fragilidades de la sociedad chilena actual.

g) Pese a su tamaño tienen una gran capacidad de innovación y creación, tanto en el diseño y formulación de productos como en la adaptación y creación de equipos y máquinas, y en el mejor uso de los insumos y materiales.

- h) Contribuyen al incremento de las tasas de ahorro e inversión, siendo un factor importante en países en que existe escasez de capitales.
- i) Mejoran la eficiencia de la gran empresa, al subcontratar ésta productos y/o servicios a la PYME, transformando una serie de costos fijos operacionales en costos variables. Ello permite desarrollar una estructura financiera y operativa más flexible.

Estas son las potencialidades que presenta la PYME respecto a la gran empresa, potencialidades que no están exentas de dificultades.

## 5. Problemas de la PYME

No obstante el punto anterior, las pequeñas y medianas empresas presentan una serie de vulnerabilidades que, en primer lugar, están en función de factores económicos y medidas de *Políticas de Estado* que las afectan directamente y que pueden producir cambios radicales en ellas, como consecuencia de la aplicación de un determinado modelo económico de desarrollo.

Al respecto podemos analizar el impacto, a partir de 1975, sobre la PYME de la adopción del modelo de economía neoliberal en Chile<sup>10</sup>. Fruto de la brusca y acentuada apertura de la economía al exterior mediante una política de bajos aranceles

---

<sup>10</sup> Ello sirva de ejemplo del impacto que puede producir en la PYME el cambio de las Políticas de

(cuyo efecto fue el incentivo a la importación) y la evolución y composición de la demanda interna (de bajo crecimiento y altamente concentrado), tuvo como consecuencia la reducción de los ingresos reales, el cierre de muchas pequeñas empresas y, por ende, el aumento del desempleo.

Un informe técnico sobre la Pequeña y Mediana Industria Chilena, realizado por ONUDI a fines de 1979, revela que "las restricciones del mercado y el cese de las operaciones de financiamiento tuvieron como resultado una descapitalización generalizada, afectando simultáneamente a los equipos de producción, cada día más obsoletos y con menos posibilidades de reposición"<sup>11</sup>

Esto creó un desequilibrio entre las empresas pequeñas y grandes, profundizándose esta diferencia respecto al acceso a fuentes de financiamiento, de asistencia técnica y tecnológica, a la capacitación y formación empresarial, generando una gran masa de pequeñas empresas atrasadas tecnológicamente, poco productivas y alejadas de fuentes financieras aceptables, así como de tecnología moderna y apropiada.

Por ello, el papel del Estado (entendido no sólo como gobierno sino como parte integral de todo el marco legal, institucional y estructural) en el desarrollo del sector PYME, está en entender que la producción de pequeña escala no constituye en sí una etapa de transición en la organización económica hacia una fase donde predomine exclusivamente la gran empresa, sino más bien corresponde a una opción que oriente

---

Estado aplicadas en el país.

el desarrollo nacional en aras de la consolidación de la PYME. La pequeña empresa no debe desaparecer con el progreso tecnológico, por el contrario, tiene un rol importante como factor movilizador del crecimiento. Así está comprobado en economías avanzadas como las de Japón, Canadá, de la Unión Europea y de los Estados Unidos.

Sin embargo existen problemas estructurales que afectan a la PYME y que deben ser tratados dentro de un contexto sistémico por el Estado, los que son descritos a continuación:

a) Escasez de Capital y crédito.

La falta de financiamiento en condiciones adecuadas, pues los empresarios encuentran serias dificultades para su acceso, ello a pesar de la existencia de ciertas líneas de créditos especiales para el sector.

En realidad, cuando no existen mecanismos o programas especiales (como los fondos de garantías, las sociedades de capital de riesgo, los créditos específicos para capital de trabajo o inversión) se hace muy difícil para los pequeños y medianos empresarios acceder al sistema financiero y si la necesidad es imperiosa, generalmente acuden a otro tipo de créditos como los de consumo, hipotecarios y otros, que no están

---

<sup>11</sup> Citado en "Propuestas para el desarrollo de la PYMI en Chile", CEFOPE 1990, pag. 135.

diseñados para sus necesidades y realidades y que, por lo tanto, les significan excesivos intereses que ponen en peligro la estabilidad de las empresas.

b) Limitaciones de mercado y de comercialización.

Es frecuente que las empresas pequeñas encuentren condiciones desventajosas para la comercialización de sus productos y/o servicios. Existen diversos factores que ayudan a ello, pues no es fácil promover los productos mediante publicidad, ya que rara vez se dispone de salas de exposición y ventas adecuadas, no es fácil el contacto con potenciales clientes ubicados en otras regiones o en el exterior, no es fácil competir en el mercado interno (con las grandes empresas) y se hace muy costoso exportar en forma individual.

Además, el poder de negociación se ve debilitado frente a los proveedores y consumidores debido a los bajos volúmenes de producción y demanda de materias primas, lo que limita el éxito empresarial al no poder competir en igualdad de condiciones con la gran empresa, pese a que la PYME exhibe, en términos agregados, mejor eficiencia en sus procesos productivos.

c) Atraso Tecnológico.

Este afecta considerablemente la participación en el mercado, el financiamiento y la capacidad de desarrollo de la empresa. Muchos de los empresarios son buenos técnicos, conocen su tecnología y están actualizados en las nuevas técnicas; sin embargo, habiendo creado sus empresas hace muchos años, sus equipos productivos han quedado obsoletos, debido a la falta de recursos financieros para la inversión, la incertidumbre respecto al porvenir de los mercados y la existencia de capacidad productiva ociosa.

#### d) Recursos Humanos.

Los aspectos de organización del trabajo y los niveles de productividad son a menudo deficientes, problemas que se generan en la falta de personal calificado, la carencia de medios de capacitación profesional y técnica, la distorsión de los mercados del trabajo y las múltiples actividades que tiene que cumplir el dueño de la empresa.

En algunos rubros la falta de continuidad en la demanda y los bajos volúmenes de fabricación, hacen muy difícil estabilizar muchos puestos de trabajo, lo que dificulta la especialización de un mayor número de trabajadores.

Pese a lo anterior, estas unidades empresariales cuentan con un gran potencial creativo, que se manifiesta en la adaptación de máquinas, la construcción de equipos

adecuados a necesidades presentes, el diseño de productos y otras innovaciones que han permitido su subsistencia.

#### e) Formación Gerencial.

Es de mucha importancia la formación, capacitación y actualización del empresario frente a temas tan diversos como el devenir macroeconómico, la gestión empresarial, la motivación del personal, así como el manejo financiero y técnico de las empresas, aspecto que no siempre se logra en las pequeñas empresas debido a la escasez de recursos para contar con colaboradores especializados. Por ello, es importante el apoyo y asesoramiento externo a la empresa como una actividad complementaria y de seguimiento a la capacitación.

#### f) Ubicación Geográfica.

La alta concentración de los centros de producción y consumo hace que aquellas empresas que se encuentran más alejadas de estos centros (65% de las PYME están en regiones), tengan más coartada sus posibilidades de acceso a la información, a los mercados y al financiamiento, que aquellas que se ubican cercanas a éstos.

Por ello, se requieren programas especiales de incentivo a las pequeñas empresas, teniendo presente su ubicación geográfica, lo cual sugiere programas integrados de

crédito, asistencia técnica, capacitación, apoyo gerencial y otros, que respondan a cada realidad empresarial.

g) Burocracia estatal y trámites.

La burocracia estatal provoca demasiados tiempos muertos y desviación de recursos en las pequeñas empresas, tanto al inicio de sus actividades como en su manejo posterior. Ello porque el empresario ve reducido el tiempo que destina al manejo de su empresa (nos referimos a las ventas, al control de la producción, a las compras de materiales, a la promoción de sus productos, a la supervisión del personal, entre otras actividades y que muchas veces no puede delegar) pues debe destinarlo a actividades burocráticas que, por lo demás, no le reportan valor agregado.

A modo de ejemplo tenemos los diversos requisitos que se deben cumplir, los formularios que se deben llenar y las oficinas que es necesario visitar para poder constituir legalmente una empresa, comenzando desde el inicio de actividades y petición de patente. a partir del cual se debe realizar una secuencia aproximada de veinte pasos que suelen demorar varios meses.

A lo anterior debemos sumar que muchas pequeñas empresas se encuentran en estado de ilegalidad en términos laborales, de patentes e impuestos. Ello, en cierto modo,

debido a la estructura burocrática gubernamental que no se adecua a las características de la PYME.

#### h) Legislación Deficiente.

La legislación en Chile que rige a la PYME es prácticamente la misma de la gran empresa, lo que no resulta conveniente por las diferencias de tamaño, comportamiento y poder de negociación existentes entre ambos sectores.

La PYME es un segmento con muchas restricciones para el acceso a los mercados (de financiamiento, de tecnología, de recursos humanos altamente calificados, de productos y servicios), por ello, la legislación tendría que actuar con subsidios para paliar dichas inequidades.

## 6. Indicadores de Competitividad para la PYME.

*"Lo que he descubierto es que las empresas no llegarán a alcanzar el éxito a menos que basen sus estrategias en la mejora y la innovación, en la resuelta voluntad de competir, y en una comprensión realista de su entorno nacional y de la forma de mejorarlo".*

**MICHAEL PORTER**

El concepto económico de *competitividad* se ha constituido en un aspecto central en la preocupación tanto de las autoridades económicas, encargadas del diseño de políticas económicas, como de los empresarios mismos.

Esto se ha originado como una respuesta al desafío de aumentar los estándares de eficiencia para competir en un mundo crecientemente globalizado, tanto en los mercados de factores como en los de bienes y servicios. Sin embargo, aunque el concepto es profusamente utilizado, no existe un consenso absoluto acerca de su definición. Más aún, una de las principales dificultades para medir competitividad es que, dependiendo del nivel de referencia, por ejemplo una firma o una nación, los objetivos son diferentes, por lo tanto, la definición utilizada para la competitividad no es necesariamente la misma para ambos.

#### **a) Competitividad entre Países.**

En el contexto del análisis de competitividad al nivel de países, uno de los indicadores más populares es el que elabora anualmente el International Institute for Management Development (IMD). Este indicador constituye un intento de capturar en un índice particular la capacidad de la estructura económica de una economía para promover el crecimiento sostenido.

El cálculo del índice del IMD está basado sobre 244 variables, que describen el medio ambiente competitivo de un país. Estas variables están agrupadas en ocho factores o indicadores principales: economía doméstica, internacionalización, gobierno, finanzas, administración, ciencia y tecnología, y personas.

#### **b) Competitividad entre Regiones.**

Utilizando este esquema de análisis, el PNUD (1996) elaboró un indicador de competitividad para las regiones de Chile, agrupando 50 variables en siete factores regionales principales: resultados económicos, personas, empresas, infraestructura (privada y pública), gobierno, ciencia y tecnología, y recursos naturales.

Tanto el indicador estimado de competitividad por el IMD, para países, como el PNUD, para regiones, presentan varias características deseables para su adopción dentro del presente estudio:

- 1) Es comparable y homogéneo entre unidades de observación: países, regiones, industrias o empresas.
- 2) Se puede calcular periódicamente, lo que permite analizar la evolución del indicador de competitividad a través del tiempo.

- 3) Permite diferenciar la evolución de la competitividad por cambios en factores externos o internos a la unidad de observación.
- 4) Permite distinguir la evolución de la competitividad por cambios en factores de corto y largo plazo.

Sin embargo, este indicador debe adecuarse a las características propias de la unidad bajo estudio, en nuestro caso a la PYME, ya que un indicador relevante de competitividad al nivel de país, puede no ser relevante al nivel regional o de las empresas en particular. Además, factores que determinan la competitividad global no son necesariamente replicables al nivel individual.

### **c) Competitividad Industrial.**

En términos de los determinantes de la competitividad en las industrias, de acuerdo a Michael Porter, pueden identificarse cuatro factores principales, a partir de los cuales definir el índice de competitividad por empresas y luego agregar para construir indicadores sectoriales y regionales.

Estos factores son los siguientes:

(1) Factores Productivos: se considera que la competitividad resulta afectada de acuerdo a la calidad y disponibilidad de recursos humanos, capital físico e infraestructura.

(2) Demanda interna y externa: Afecta la competitividad a través de las exigencias de consumidores de bienes finales o intermedios y a través del tamaño requerido para el aprovechamiento de economías de escala o aprendizaje.

(3) Industrias relacionadas: Afecta la competitividad a través de la profundidad de la inserción de la PYME en los mercados relacionados. Se supone que a mayor grado de esta inserción, mayor es la capacidad de la PYME para internalizar externalidades tecnológicas y para subsistir a largo plazo.

(4) Estructura de las empresas: Afecta la competitividad a través de factores internos como las prácticas de administración y organización en la empresa, y el nivel de aprendizaje al que han llegado estas empresas.

No obstante, estos factores no afectan en la misma medida la competitividad, razón por lo cual la ponderación utilizada debiera generarse endógenamente y no asumir *a priori* que todos los factores son igualmente importantes.

A falta de un indicador de competitividad para la PYME, este último indicador se acerca más a las necesidades de la PYME y debiera, por tanto, estar basado en estos distintos factores de la competitividad industrial.

## **7. El desafío actual de la PYME.**

Cada vez más se valora la importancia de la PYME dentro de la economía, esto no solamente en el ámbito nacional y de la Región Latinoamericana, sino, más aun, en los países industrializados, como EE.UU., Alemania, Japón y otros.

Este crecimiento, a nivel mundial, de las empresas de los estratos menores no es un fenómeno de los últimos años. Muchos gobiernos y países de Europa, Asia y América, han venido por décadas tratando el tema; elaborando, tanto políticas y estrategias, como programas de fomento de la pequeña y mediana empresa.

Debe destacarse, entonces, que la importancia de estos estratos empresariales ha rebasado fronteras. Las necesidades y problemas de la PYME se perciben a nivel mundial, así como sus soluciones están siendo tratadas, con actitud de cooperación, por los Organismos Internacionales, entidades multilaterales, comunidades de países, gobiernos y sector privado en todo el orbe, justificando la percepción de aldea global.

Si los programas que en la actualidad existen para el desarrollo de la PYME tuvieran que responder a un objetivo único, tal propósito estaría enmarcado dentro de un fin más amplio como lo es la *mejora de la calidad de vida de la población*, por ello las argumentaciones más sólidas en defensa de la empresa de pequeña escala son de carácter social.

Los países en vías de desarrollo como Chile, se caracterizan por una población y una fuerza laboral en rápido crecimiento. Un número cada vez mayor de esta fuerza laboral busca trabajo en las zonas urbanas, especialmente ~~en las ciudades más grandes, por~~ ello, uno de los ~~mayores~~ retos que enmarca el desarrollo es absorber esa fuerza laboral con mayores y mejores empleos productivos. Además, un porcentaje significativo ingresa por primera vez al mercado laboral, la mayoría de la cual no tiene especialización y no es calificada, repercutiendo directamente en el nivel de salarios.

Asimismo, el capital es un recurso bastante escaso en este tipo de economías, razón por la cual es necesario utilizarlo con la mayor eficiencia posible para incrementar la oferta de trabajo. Las estadísticas muestran que las empresas pequeñas generan mayor empleo por unidad de inversión que las de mayor tamaño lo que implica que el desarrollo de la PYME puede ser un elemento importante en el logro de los objetivos de alcanzar mayores y mejores empleos estables.

Los informes del Banco Mundial avalan lo anterior, pues indican que los capitales requeridos para la creación de trabajo en las pequeñas empresas (como promedio

mundial) representan solamente un tercio del requerido por las grandes empresas. En Chile, según el INE, esta relación es mayor, alcanzando una proporción de siete a uno, lo que es similar a otros países en desarrollo.

En el ámbito tecnológico, tenemos que las pequeñas y medianas empresas se adaptan mejor a la absorción de mano de obra no calificada o marginalmente calificada, porque en ellas se aplican tecnologías con empleo más intensivo de recursos humanos.

El mejoramiento de la pequeña y mediana empresa implica el crecimiento y consolidación de los estratos sociales medios de la sociedad y, a su vez, de los sectores más postergados (debido a la absorción de fuerza de trabajo), siendo un factor destacado en los procesos para *mejorar la distribución de la riqueza y el logro de la equidad*. Además ayuda a la diversificación de la actividad económica, permiten la competencia dentro del mercado, favorecen la estabilidad del sistema económico, mejoran la distribución geográfica de la producción, la descentralización productiva, es centro de capacitación y calificación de recursos humanos y es semillero del empresariado nacional y local comprometido con su localidad y con su país.

En resumen, la PYME sigue y seguirá siendo un instrumento para los requerimientos sociales (contribuyendo en forma decisiva en la absorción de mano de obra) y es un aporte fundamental para alcanzar el objetivo de la equidad en una sociedad altamente concentrada como la chilena, tanto en lo económico como en lo empresarial.

El Estado, entonces, a través de sus políticas de desarrollo a la PYME debe estimular sus potencialidades, a fin de optimizar su contribución al desarrollo económico y social del país.

## CAPITULO II:

# POLÍTICAS DEL ESTADO HACIA LA PYME

### 1. Objetivos de las Políticas de Estado.

*"Las empresas medianas y pequeñas, a la hora de modernizarse, enfrentan problemas para acceder a servicios externos de asistencia técnica que les permitan incorporar nuevos conocimientos especializados y de alto impacto en su competitividad".*

*"Por ello, CORFO ha diseñado el Fondo de Asistencia Técnica, un sistema de subvención, administrado por agentes externos privados y públicos, que permite a los empresarios contar con asistencia técnica oportuna y adecuada a las necesidades específicas de desarrollo de su empresa".*

CORFO.

Las orientaciones recientes del apoyo estatal a las pequeñas y medianas empresas en Chile han marcado un cambio de tendencia respecto de las políticas públicas prevalecientes hasta fines de los 80, las que se centraron fundamentalmente en objetivos de mantención del sector por su incidencia en el empleo.

En la nueva orientación, la PYME es considerada por el Estado como una fuente de competitividad del país, en particular cuando se vincula a los mercados externos o a grandes empresas dinámicas<sup>12</sup>. Éste, sin embargo, reconoce ciertos factores de

---

<sup>12</sup> Aunque su incidencia, como ya se acotó, es bastante reducida en ambos mercados.

discriminación<sup>13</sup> que restringen el acceso de este sector a ciertos mercados de productos y factores, tales como:

- desigual acceso a los recursos financieros
- desigual acceso a la información comercial relevante
- desigual acceso al “Know-how” tecnológico y de gestión necesario para su modernización
- desigual acceso a la capacitación.

Los programas de apoyo a la PYME establecidos en esta década, definidos por el Estado, persiguen el logro de objetivos tanto de eficiencia productiva como de equidad<sup>14</sup>, vinculados a los beneficios sociales de la difusión de oportunidades empresariales en amplios estratos de la población. Entre los objetivos planteados se tiene:

- a) Impulso a la modernización productiva de estas empresas
- b) Mejoramiento de sus niveles de competitividad
- c) Impulso a su actuación autónoma en mercados competitivos y globalizados.

---

<sup>13</sup> Más que factores de discriminación, la PYME presenta ciertas debilidades o carencia de ciertas capacidades que no le permiten competir en el mercado en igualdad de condiciones, ya sea con la gran empresa o con las extranjeras. Ello es lo que busca corregir el Estado a través de sus políticas.

<sup>14</sup> Sin embargo, ninguno de los objetivos planteados - como se verá - hace referencia a la mejora de la calidad del empleo o de los trabajadores, luego difícilmente se podrá lograr el objetivo de equidad.

Para el logro de estos objetivos se ha puesto en marcha un conjunto de instrumentos, orientados en su mayoría a corregir los inconvenientes que encara la PYME para participar eficientemente en los mercados. Estos cubren seis áreas principales de trabajo<sup>15</sup>, a saber:

- . Financiamiento
- . Asistencia técnica
- . Transferencia e innovación tecnológica
- . Capacitación
- . Fomento de exportaciones
- . Asociatividad

Los programas de apoyo a la PYME en curso se insertan en su mayoría dentro del Programa de Fomento Productivo, administrado y coordinado por la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO.

El diseño institucional establecido por CORFO para la administración de estos programas se basa en una red de entidades, organizadas conforme a tres niveles de acción:

---

<sup>15</sup> El tipo de instrumentos e incentivos en aplicación se describen más adelante.

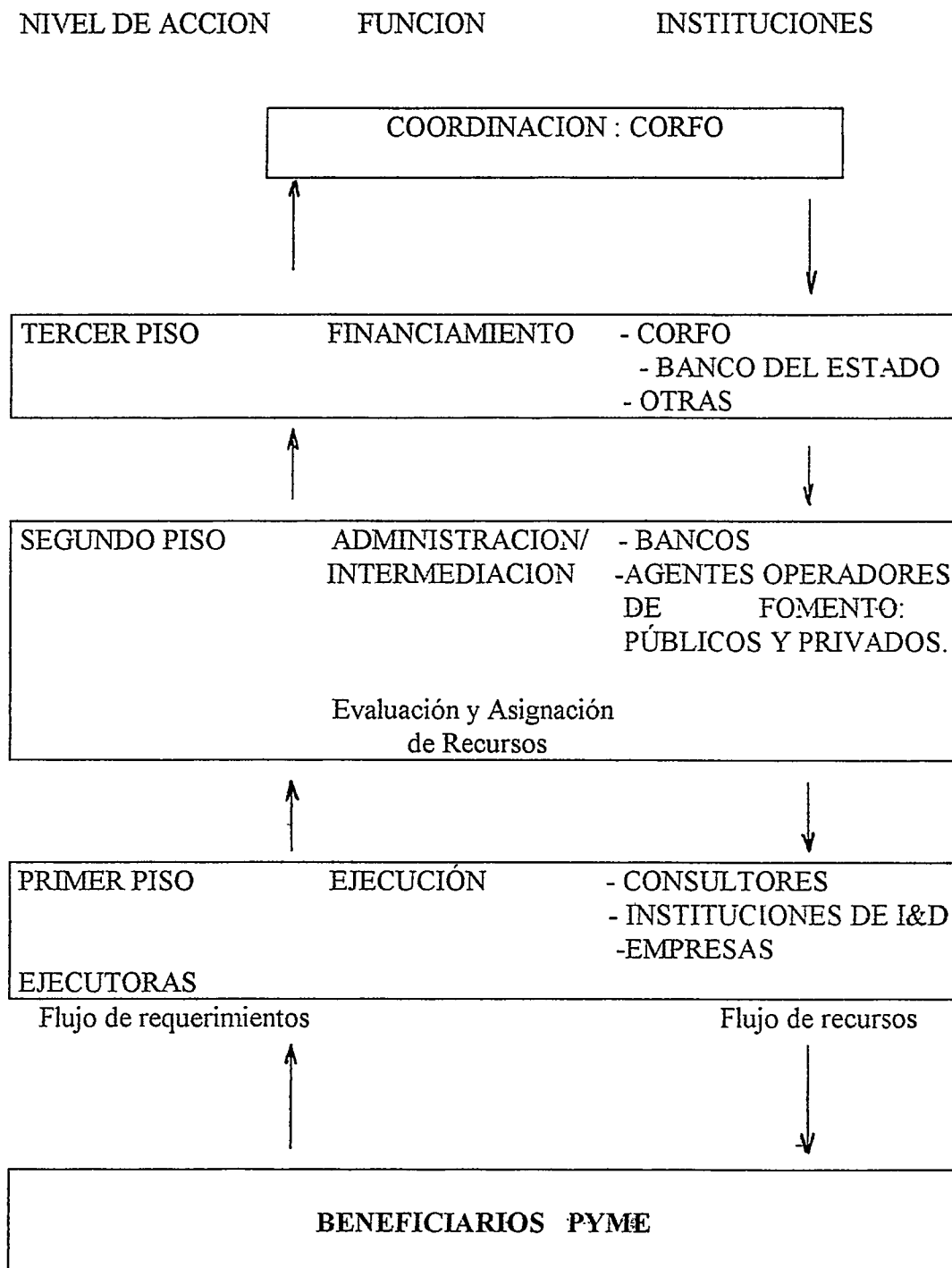
- I) Los organismos de primer piso : los que ejecutan las acciones
- II) los organismos de segundo piso : los que administran e intermedian
- III) los organismos de tercer piso : los que financian.

La orientación es hacia fortalecer los nexos entre instituciones de gobierno central y regional, con asociaciones empresariales, instituciones financieras, organismos no gubernamentales, universidades e institutos de investigación, incorporando masivamente a consultores privados en la ejecución de las acciones de asistencia crediticia y técnica.

En términos generales, el diseño institucional se resume en la siguiente Figura.

**Figura N° 1**

**Esquema Institucional del Programa de Apoyo a la PYME en Chile.**



Dentro de este diseño funcionan los Fondos de Asistencia Técnica (FAT), donde se delegan las funciones de evaluación y asignación de recursos a organismos de segundo piso, más cercanos a las necesidades de los sectores industriales. Este diseño fue pensado buscando un aumento de la eficiencia de la asignación y disminuir tanto el riesgo financiero como la carga burocrática de los organismos del gobierno central.

## **2. Los Instrumentos de Fomento del Estado.**

El Estado chileno, con el propósito de mejorar la productividad y competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME), ha diseñado una serie de instrumentos de fomento productivo, todas ellas por intermedio de CORFO<sup>16</sup>.

Estos instrumentos de fomento son los siguientes:

### **2.1. Acceso al Sistema Financiero:**

- 1) Subvención a la Asistencia Financiera (SUAF)<sup>17</sup>.
- 2) Programa de Cupones de Bonificación de Primas de Seguro de Crédito (CUBOS).

---

<sup>16</sup>Para un análisis más detallado ver Cabrera, Sara . "PYME. Un desafío a la modernización productiva". CORFO. Santiago de Chile. 1994.

<sup>17</sup> Este programa existe, pero no es vigente debido a que no tiene colocaciones.

- 3) Intermediación Financiera.
- 4) Créditos directos del Banco del Estado a la PYME.
- 5) Tarjeta de crédito para la producción.

## 2.2. Instrumentos que promueven el fortalecimiento técnico- empresarial:

- a) Los Fondos de Asistencia Técnica (FAT).

## 2.3. Fomento del desarrollo tecnológico:

- a) Fondo Nacional de Desarrollo Tecnológico y Productivo (FONTEC).
- b) Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF).
- c) Fundación Empresarial Comunidad Europea - Chile.
- d) Programa de Gestión en Transferencia de Tecnologías (PGTT).

## 2.4. Apoyo a la capacitación:

- 1) Programa de capacitación ocupacional de empresas del SENCE.
- 2) Corporación de capacitación laboral de la PYME (CORCAPYME).
- 3) Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC).
- 4) Capacitación realizada por la Fundación Empresarial Comunidad Europea - Chile.

## 2.5. Apoyo a las Exportaciones:

- 1) Convenio CORFO-ASEXMA.
- 2) Apoyo de PROCHILE para aumentar las exportaciones.
- 3) Apoyo a SERCOTEC para participar en ferias y exposiciones.
- 4) Participación en ferias a través de la Bolsa de Subcontratación.
- 5) Crédito a las exportaciones.
- 6) Comité de Exportaciones PROCHILE-ASEXMA-SERCOTEC.
- 7) Programa de Apoyo a la Gestión de Empresas Exportadoras (PREMEX)

## 2.6. Instrumentos de fomento de la Asociatividad:

- 1) Proyectos de Fomento (PROFO).
- 2) Centros de Transferencia Tecnológica y Productividad.
- 3) Asistencia a la creación de Parques Industriales.
- 4) Bolsa de Subcontratación (BSIS) SERCOTEC CONUPIA.

## 2.7. Otros instrumentos:

- 1) Centros Regionales de Atención a la PYME.

2) Centros de Atención a la PYME en la Región Metropolitana.

3) Sistema de Información Empresarial (SIE) SERCOTEC.

De los instrumentos presentados desarrollaremos a continuación los Fondos de Asistencia Técnica (FAT), es decir, los que promueven específicamente el fortalecimiento técnico - empresarial.

### **3. Los Fondos de Asistencia Técnica (FAT)**

El Fondo de Asistencia Técnica consiste en un subsidio de CORFO que cubre parte del costo de la contratación individual o colectiva de servicios de consultoría. Si se trata de asistencias técnicas contratadas por una sola empresa, esta última puede recibir el subsidio hasta seis veces para asesorías en distintas áreas temáticas, con un tope máximo de 75 Unidades de Fomento..

Su objetivo es incorporar a las empresas, a través de consultoría especializada, a técnicas de gestión o nuevas tecnologías que les permitan *modernizarse* y mejorar su *competitividad*.

#### **3.1 Asistencias Técnicas Individuales.**

Se entenderá por asistencia técnica, las asesorías y consultorías destinadas a integrar a la operación de las Pequeñas y Medianas Empresas modernas técnicas de gestión

empresarial e incorporar nuevas tecnologías a sus procesos productivos, con el objeto de modernizarlos y mejorar su productividad, en distintas áreas temáticas.

Los FAT son recursos que destina el Estado, por intermedio de CORFO, para financiar la contratación de consultores que prestan asistencia técnica a las pequeñas y medianas empresas y que están orientadas a dos ámbitos:

- Mejorar la gestión global de la empresa.
- Solucionar problemas específicos, en un breve período de tiempo, tales como análisis de mercados, planificación estratégica, diseño de productos, rediseño de procesos productivos, gestión medioambiental, reestructuración organizacional, sistemas de información, sistemas de administración y otros.

Es decir, sirve para financiar servicios de asistencia técnica especializada a las pequeñas y medianas empresas, dando subvención a la contratación de consultores, mediante subsidios que cofinancia CORFO, con el propósito de integrar a la operación de las empresas, modernas técnicas de gestión empresarial e incorporar nuevas tecnologías a sus procesos productivos, con el objetivo de modernizarlos, mejorando la productividad.

CORFO a través de este Fondo de Asistencia Técnica financia hasta el 85% de los honorarios de la empresa consultora o empresario independiente contratado cuando la

empresa tiene ventas que fluctúan entre 2.400 y 50.000 UF y hasta el 75% en empresas con ventas superiores a ese monto hasta 100.000 UF, teniendo un tope máximo de 75 UF por consultoría, independientemente del nivel de ventas de la empresa. (ver cuadro N° 7)

Cada empresa podrá acogerse a un máximo de 6 (seis) asistencias técnicas individuales (6 módulos) en áreas diferentes, de acuerdo a la siguiente tabla de subvención:

### Cuadro N° 7

#### Tabla de Subvención.

#### Tope máximo de subvención a la empresa en porcentaje (%)

<i>MODULO DE ASISTENCIA TECNICA</i>	<i>VENTAS NETAS ENTRE 2.400 - 50.000 UF (Aporte Subvención %)</i>	<i>VENTAS NETAS ENTRE 50.001 - 100.000 UF (Aporte Subvención %)</i>
<b>1</b>	85 %	75 %
<b>2</b>	80 %	70 %
<b>3</b>	70 %	60 %
<b>4</b>	60 %	50 %
<b>5</b>	55 %	40 %
<b>6</b>	50 %	30 %

Inicialmente los contratos de asesorías FAT contemplan dos tipos de programas:

- El programa de análisis o diagnóstico, que identifica los problemas y debilidades de la empresa, sugiriendo alternativas de solución.
- El programa de Desarrollo, que ejecuta las soluciones y recomendaciones del diagnóstico.

Los FAT son administrados por entidades especializadas en el área en la cual operan y que se denomina Organismo Técnico Informante (OTI) con el objeto de que orienten y supervisen la gestión de la empresa consultora. Éstas son designadas en función del conocimiento del sector con el cual operan, del ámbito territorial y por la cobertura que tengan del sector PYME.

Finalmente los OTI tienen la responsabilidad de habilitar un registro actualizado de consultores. Estos últimos deben ser aprobados por CORFO, a fin que el empresario pueda elegir a aquel que considere el más idóneo según el tipo de problema a resolver.

Las áreas al interior de la empresa en que se puede realizar este tipo de asistencia técnica son:

## 1. PRODUCCIÓN

- a) Planificación y Control
- b) Identificación y Cálculo de Costos
- c) Matricería

- d) Mantenimiento de Maquinaria
- e) Layout (tiempos, métodos, procesos, energía)
- f) Automatización

## 2. COMERCIALIZACIÓN

- a) Adquisiciones en el Exterior
- b) Identificación y Desarrollo de Proveedores
- c) Administración de Inventarios
- d) Sistemas de Ventas y de Exportaciones
- e) Estrategias y Políticas de Precios
- f) Estudios de Mercados

## 3.- CALIDAD

- a) Gestión de Calidad "Calidad Total"
- b) Aseguramiento de la calidad: Implementación, Certificación y Prueba.

## 4. GESTIÓN ORGANIZACIONAL

- a) Planificación Estratégica
- b) Análisis "FODA"
- c) Benchmarking

- d) Reestructuración de Empresas
- e) Evaluación de Proyectos
- f) Método OIT: "Mayor productividad y Mejor lugar de Trabajo"
- g) Reconversión Productiva

## 5. TECNOLOGÍA

- a) Investigación y Desarrollo
- b) Identificación, Selección y Transferencia de Tecnologías
- c) Entrenamiento

## 6. SEGURIDAD INDUSTRIAL

- a) Prevención de Riesgos
- b) Método de las "5 S"

## 7. DISEÑO

- a) Diseño Organizacional y Reingeniería
- b) Diseño Industrial
- c) Desarrollo de Productos
- d) Diseño CAD, CAD/CAM, CAE , FEA
- e) Diseño Ergonómico

## 8. RECURSOS HUMANOS

- a) Sistemas de Incentivos
- b) Motivación
- c) Seminarios y Talleres
- d) Detección de Necesidades de Capacitación

## 9. FINANZAS

- a) Contabilidad, Análisis Financiero
- b) Estudios de factibilidad
- c) Evaluación de Proyectos
- d) Gestión de Créditos, Administración de Carteras
- e) Planificación y Programación
- f) Presupuesto

## 10. GESTIÓN AMBIENTAL

- a) Estudios de Fuentes Contaminantes
- b) Tratamiento de Residuos Industriales: Sólido, Líquido, Gaseoso
- c) Racionalización del uso de la Energía
- d) Estudios de Impacto Ambiental

## 11.- COMUNICACIONES

- a) Relaciones Laborales
- b) Manejo de Información
- c) Sistemas de Administración, Producción e Información
- d) Desarrollo de Software de apoyo a la gestión

## 12. OTROS

En 1996 se realizaron 2.034 operaciones FAT y el monto ejecutado en subvenciones ascendió a 2.716,1 millones de pesos, lo que significa un incremento respecto a 1995 de 42,5 % en cuanto a número de operaciones y de 157% en términos de monto del subsidio.

### **3.2 Asistencias Técnicas Colectivas**

Las Asistencias Técnicas Colectivas se aplican a un grupo de empresas sectorial o temáticamente afines - la asistencia técnica colectiva más importante es el PROFO (Proyecto de Fomento) - este instrumento permite que cada empresario pueda participar sólo en una asistencia colectiva por año.

Las Asistencias Técnicas Colectivas son compatibles con el hecho que una o varias de las empresas beneficiarias hayan sido sujetos de subvención individual. En las Asistencias Técnicas contratadas en forma colectiva por un grupo de empresas sectorial o temáticamente afines, CORFO financia, con la limitación establecida en el párrafo siguiente, hasta un porcentaje total del 75 % del costo de cada consultoría.

Sin perjuicio del valor de mercado de las consultorías realizadas, tanto individuales como colectivas, se considera una subvención máxima de 75 UF a cada consultoría contratada.

Por tanto, a través de los FAT se financian asistencias técnicas contratadas por empresas en forma individual o asociativamente, en áreas temáticas tales como calidad, diseño, finanzas, producción, comercialización, planificación estratégica, reestructuración organizacional, gestión ambiental y, en general, todo tipo de materias que apunten a optimizar la gestión global o aspectos específicos de las empresas.

## Cuadro N° 8

### Colocaciones CORFO en Fomento Productivo, 1996

<i>PRODUCTOS</i>	<i>APORTE CORFO (M\$)</i>	<i>NUMERO DE OPERA- CIONES</i>	<i>EMPRESAS BENEFI- CIARIAS</i>
Proyectos de Fomento (PROFO)	4.695.638	371	4.782
Fondo de Asistencia Técnica (FAT)	2.716.127	2.034	1.500
<b>TOTAL</b>	<b>7.411.765</b>	<b>2.405</b>	<b>6.282</b>

Fuente : CORFO "Memoria 1996", pág. 15.

### 3.3 Tipos de FAT

Los tipos de FAT que existen para apoyar a los pequeños y medianos empresarios, con su respectivo Organismo Técnico Informante, son:

**1.- FAT Multisectoriales:** Este fondo subvenciona la asistencia técnica prestada por consultores a pequeñas y medianas empresas de cualquier sector.

El Organismo Técnico Informante puede ser la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO, u otra institución pública o privada.

**2.- FAT Turismo:** Subvenciona a pequeñas y medianas empresas del sector turismo para financiar los honorarios de los consultores, con el propósito de modernizar las operaciones e incorporar nuevas tecnologías a sus sistemas de gestión.

El Organismo Técnico Informante es el Servicio Nacional de Turismo, SERNATUR.

**3.- FAT medios de comunicación:** Este FAT tiene por objeto apoyar la modernización de las PYMES del sector Medios de Comunicación Radial, mejorando la gestión y los mecanismos de administración de los empresarios.

El Organismo Técnico Informante es la Asociación de Radiodifusoras de Chile, ARCHI.

**4.- FAT para la PYME exportadora del sector manufacturero:** Este fondo subvenciona servicios de asistencia técnica para las PYMES exportadoras del sector manufacturero.

El propósito de este fondo es integrar modernas técnicas de gestión empresarial a las operaciones de las empresas, incorporar nuevas tecnologías a sus procesos productivos y mejorar los mecanismos de comercialización con el objeto de aumentar las exportaciones.

El Organismo Técnico Informante es la Asociación de Empresas Exportadoras de Productos Manufacturados, ASEXMA.

**5.- FAT Agropecuario:** El FAT agropecuario subvenciona la contratación de asistencia técnica de las medianas empresas del sector agropecuario, adscritas a grupos de transferencia tecnológica del Instituto de Investigaciones agropecuarias (INIA).

El Organismo Técnico Informante es el propio INIA.

**6.- FAT Cooperativas:** Este fondo subvenciona la asistencia técnica otorgada por consultores a las empresas que se rigen por las cooperativas, que tengan objetivos análogos a ellas, que se encuentren integradas con ellas en organismos de representación o coordinación operativa o comercial.

El Organismo Técnico Informante es la Confederación de Cooperativas de Chile, CONFECOOP-CHILE.

**7.- FAT Calidad:** Este fondo subvenciona la pequeña y mediana empresa de cualquier sector para financiar la contratación de asistencia técnica con el propósito de fortalecer los procesos de implementación de sistemas de calidad.

El programa consta de seis módulos: Diagnóstico, capacitación en el concepto de calidad, planificación para el sistema de calidad, proceso de administración en sistemas de calidad, procesos de producción en sistemas de calidad y diseño del proyecto de calidad.

El Organismo Técnico Informante es la propia CORFO.

**8.- FAT Capacitación:** El FAT capacitación subvenciona a las PYMES de cualquier sector para financiar los honorarios de consultores con el objeto de detectar necesidades de capacitación y para la ejecución misma de los cursos.

El programa cuenta con cuatro módulos: Diagnóstico de necesidades de capacitación, formulación del programa de capacitación, adiestramiento del empresario para el mantenimiento del sistema y ejecución de los cursos.

Los Organismos Técnicos Informantes pueden ser los Organismos Técnicos Intermedios Reconocidos OTIR de SENCE o la propia CORFO.

**9.- FAT PYMI:** Este fondo subvenciona la contratación de asistencia técnica orientada a mejorar la gestión global de la pequeña y mediana empresa industrial (PYMI) o solucionar problemas específicos, tales como, análisis de mercado, diseño de productos, administración general, entre otros, con el propósito de mejorar la productividad y competitividad de la PYMI.

El Organismo Técnico Informante es el Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC.

**10.- FAT Transporte:** Este fondo permite financiar consultorías a los pequeños y medianos empresarios de la locomoción colectiva de la Región Metropolitana.

La asistencia técnica y de capacitación toca temas de gestión operacional, legales y tributarios, administración financiera, administración general y de personal. Este fondo requiere que los empresarios se reúnan en grupos con un mínimo de cuatro.

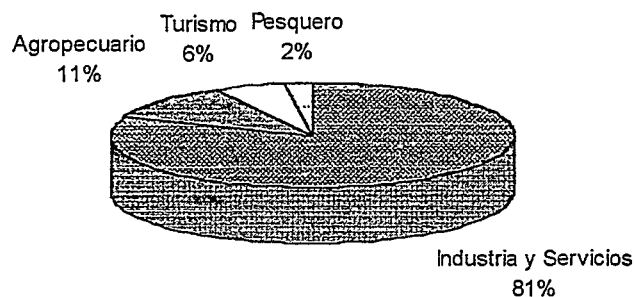
El Organismo Técnico Informante es SERCOTEC.

### **3.4 FAT por Sector Económico.**

Según la distribución de los fondos de fomento de CORFO adjudicados durante 1996 por rama de actividad económica, un monto superior a los 3.800 millones de pesos, que equivalen a 52 % del total, se destinó a empresas del sector industrial y servicios. El segundo gran sector atendido fue el agropecuario, al cual se destinó más de 2.165 millones de pesos. equivalentes al 29% del total, mientras que al sector turismo se adjudicó cerca de 782 millones de pesos lo que equivale al 11%. Por su parte el sector forestal y pesquero recibieron montos que promedian el 5 y 3% respectivamente del total de fondos asignados.

## GRAFICO N° 5

### FAT POR SECTOR PRODUCTIVO - 1996 (%)



## Cuadro N° 9

### Colocaciones CORFO en Fomento Productivo, 1996

#### Distribución por Sectores Económicos (M\$)

<i>SECTOR</i>	<b>PROFO</b>			<b>FAT</b>		
	<i>MONTO</i>	<i>NUM. PROFO</i>	<i>NUMERO EMPRESA</i>	<i>MONTO</i>	<i>NUM. OPERAC.</i>	<i>PARTIC. SECTOR</i>
Industria y Servicios	1.656.100	140	1.049	2.199.200	1.221	52
Agropecuario	1.870.991	130	1.974	294.592	320	29
Turismo	619.838	43	472	161.251	234	11
Forestal	403.839	35	274	-	-	5
Pesquero	144.870	23	1.013	61.084	259	3
<b>TOTAL</b>	<b>4.695.638</b>	<b>371</b>	<b>4.782</b>	<b>2.716.127</b>	<b>2.034</b>	<b>100</b>

Fuente : CORFO "Memoria 1996" Pág. 17

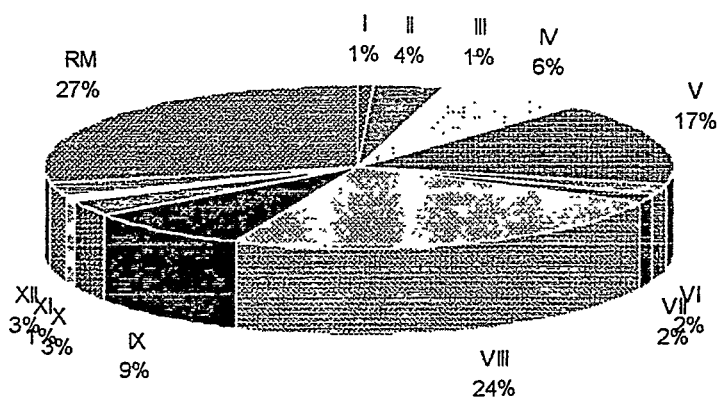
### 3.5 Distribución Regional de los FAT

La distribución regional de los fondos de fomento de CORFO durante 1996 registró una destinación del 30 % del total de los recursos en la región Metropolitana, seguida por la Región del Biobío la cual concentró el 19% y la Región de Valparaíso, con un 12%.

Asignaciones importantes tuvieron también la Región de La Araucanía con 8,8% de los recursos y la Región de Los Lagos con 5,2%.

GRAFICO N° 6

DISTRIBUCION REGIONAL DE LOS FAT - 1996 (%)



## Cuadro N° 10

### Colocaciones CORFO en Fomento Productivo, 1996

#### Distribución por Regiones (M\$)

<i>REGION</i>	<i>PROFO</i>	<i>FAT</i>	<i>TOTAL</i>	<i>% DE PARTICIP</i>
<b>I</b>	204.783	20.508	225.291	3,04
<b>II</b>	151.069	100.247	151.316	3,39
<b>III</b>	37.892	38.140	76.033	1,03
<b>IV</b>	174.022	165.543	339.565	4,58
<b>V</b>	452.693	454.348	907.040	12,24
<b>VI</b>	281.518	59.122	340.640	4,60
<b>VII</b>	121.271	48.480	169.751	2,29
<b>VIII</b>	784.528	641.797	1.426.325	19,24
<b>IX</b>	413.461	240.490	653.951	8,82
<b>X</b>	311.498	80.284	391.782	5,29
<b>XI</b>	164.476	23.109	187.585	2,53
<b>XII</b>	132.996	81.868	214.864	2,90
<b>RM</b>	1.465.431	762.190	2.227.621	30,05
<b>TOTAL</b>	4.695.638	2.716.127	7.411.765	100,00

Fuente : CORFO "Memoria 1996" pág. 16

#### 4. Los Actores Involucrados en la aplicación del Instrumento.

##### 4.1 Los Agentes Intermediarios

Los agentes intermediarios se encargan de la articulación directa de los productos ofrecidos, lo que le permite a la Institución concentrarse en el diseño de éstos, en la definición de las estrategias básicas, en el análisis de las prioridades regionales y sectoriales, en la asignación de recursos y, finalmente, en la evaluación del impacto y

eficiencia de las iniciativas en desarrollo. Siendo el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), filial de CORFO el único agente de carácter público.

CORFO transfiere a cada agente privado, a título de subvención, 25 UF por cada contrato de Asistencia Técnica Individual y el 25% del valor de la consultoría - con un tope máximo de 100 UF - para el caso de Asistencia Técnica Colectiva, por concepto de gastos de administración, seguimiento y comprobación de la calidad, pertinencia y concordancia de las actividades realizadas con los objetivos declarados de la Consultoría.

El Registro de Consultores y las condiciones que lo regulan son establecidos por las normas que dictan las propias Corporaciones.

En lo que respecta a la aplicación de los FAT, el agente operador tiene las siguientes funciones:

- Verificar si la Asistencia Técnica solicitada por los empresarios se ajusta o no al convenio, aprobándola o rechazándola según corresponda.
- De ser aceptada, la Dirección Regional transfiere al agente los recursos para la subvención de la asistencia técnica, previa resolución que apruebe la transferencia y el convenio de ejecución suscrito.

- Otorgar las subvenciones conforme a los términos establecidos en el convenio firmado con CORFO y según lo estipulado en el reglamento respectivo.
- Velar por la regularidad del sistema, verificando que no exista conflicto de intereses - sea por vinculaciones profesionales, familiares, empresariales o de tipo patrimonial de los consultores - tanto con el beneficiario como con los funcionarios que administran el programa.
- Supervisar el desarrollo del Programa, verificando en terreno la marcha del mismo.
- Verificar que los resultados que emanen de la ejecución de la consultoría se ajusten a los objetivos del programa de la Asistencia Técnica.
- Recepcionar el aporte empresarial al momento de la firma del contrato de consultoría entre el consultor y el empresario.
- Pagar al consultor el monto correspondiente al aporte empresarial y, previa aprobación del informe final de la asesoría y recibida la conformidad de la (s) empresa (s) beneficiaria (s), el monto de la subvención CORFO.
- Mantener los antecedentes de cada operación, con el fin de facilitar las labores de seguimiento y evaluación.
- Preparar oportuna y periódicamente los correspondientes informes y rendiciones.

Existen 15 agentes intermediarios privados a nivel nacional, más uno del sector público que es, como se dijo, el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC).

En el sector privado actúan como operadores intermediarios las siguientes entidades:

1. Asociación de Exportadores de Manufacturas (ASEXMA)
2. Asociación de Exportadores de Productos Manufacturados de la Región del Biobío (ASEXMA Biobío)
3. Asociación Gremial de Industriales de Malleco y Cautín (ASIMCA)
4. Asociación Gremial de Industrias Metalúrgicas y Metalmecánicas (ASIMET)
5. Asociación Gremial de Industriales de la V Región (ASIVA)
6. Centro de Productividad Industrial (CEPRI)
7. Centro Para el Desarrollo de la Araucanía (TRAFKIN)
8. Cooperativa Valle Central (COPEVAL)
9. Corporación de Adelanto y Desarrollo de la Provincia de Arauco (CORPARAUCO)
10. Corporación del Norte Para el Desarrollo e Integración (CORDENOR)
11. Corporación Educacional de la Sociedad Nacional de Agricultura (CODESSER)
12. Corporación Para el Desarrollo de la Región de Coquimbo (CORPADECO)
13. Corporación para el Desarrollo Productivo II Región (CDP)
14. Federación de Productores de Fruta de Chile (FEDEFRUTA)
15. Instituto Textil de Chile (INTECH)

Del total de los recursos asignados durante 1996 a nivel nacional, SERCOTEC operó el 31,5 % del total de estos montos; CEPRI el 10,8 %; ASEXMA 6,25; ASIVA 4,9% y porcentajes menores el resto de los agentes.

### **Los Agentes Intermediarios de las Región Metropolitana.**

Dentro de la Región Metropolitana existen sólo dos agentes intermediarios, estos son Sercotec y Cepri.

#### **a) SERCOTEC**

Es un organismo dependiente de CORFO que se crea el 30 de Junio de 1952 con la firma del acuerdo complementario de labor conjunta entre EEUU - CORFO. Éste es creado con el nombre de "Servicio de Cooperación Técnico Industrial" y dependía del Instituto Chileno de Productividad (que era filial de CORFO), éste - a su vez - mantenía un convenio con el Instituto de Asuntos Interamericanos (organismo dependiente del Gobierno de los EEUU).

El Servicio de Cooperación Técnica, es el único agente operador del sector público de la red de agentes intermediarios de CORFO, que se encuentra especializado en la atención a la pequeña y mediana industria.

Durante 1996, SERCOTEC atendió un total de 7.702 empresas (superando el estándar preestablecido para la atención de programas de fomento por ejecutivo) y elevando el promedio de atención de 3 a 4,5 programas por ejecutivo. Su principal meta declarada de corto plazo es continuar incrementando la cobertura de su acción, sin aumentar su plantel funcionario.

#### **b) CEPRI**

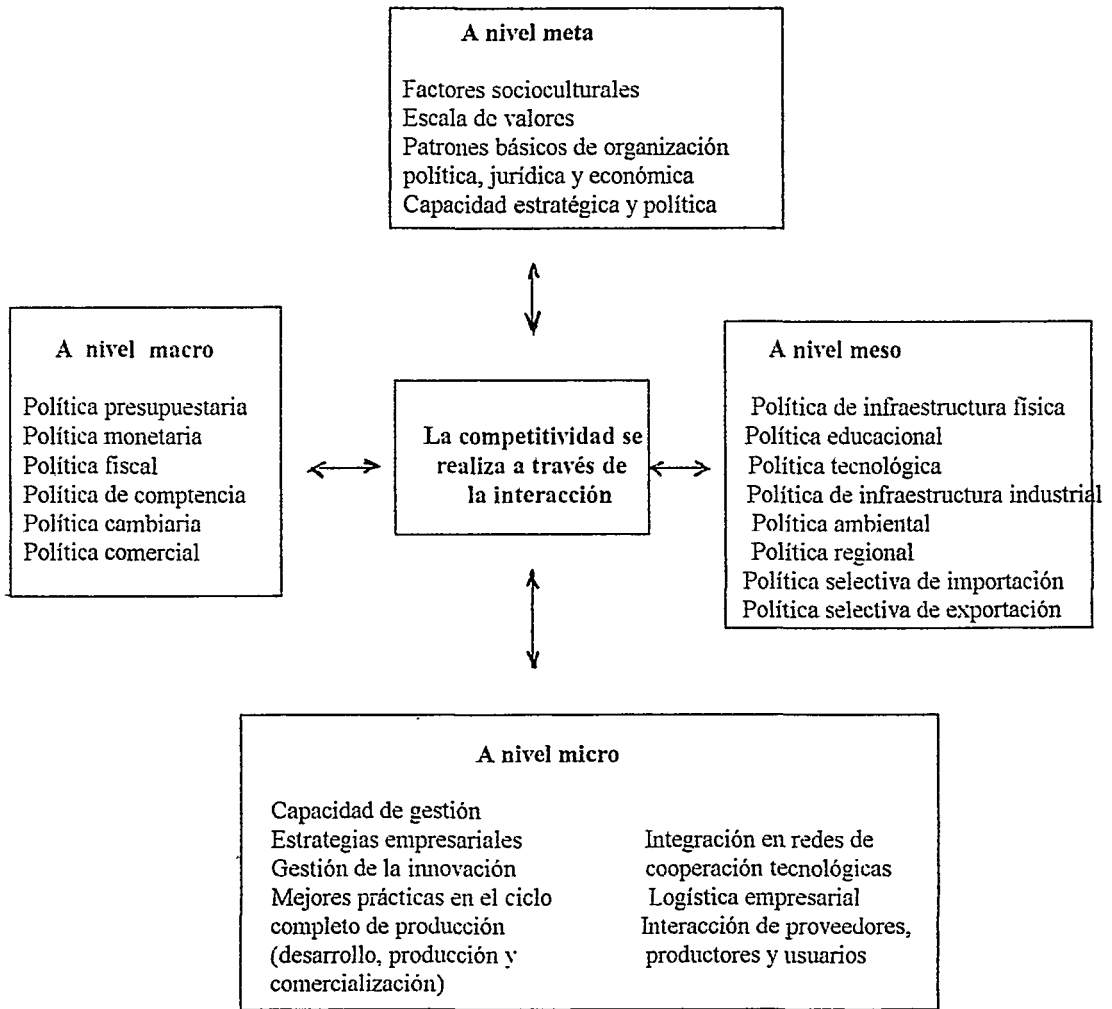
Es una organización creada por iniciativa de un grupo de Asociaciones Gremiales y empresarios chilenos. Su principal misión es difundir una cultura empresarial moderna, abierta al mercado nacional e internacional, propiciando actividades en pos de la calidad, productividad y competitividad de las empresas.

Sus acciones se orientan a las pequeñas y medianas empresas, entregándoles apoyo en el proceso de modernización productiva y de gestión, como el Mejoramiento Continuo, Reingeniería y Certificación ISO 9000.

El CEPRI es un agente operador privado de Fondos de Asistencia Técnica (FAT) dependiente de CORFO, por medio de los cuales las empresas pueden acceder a un subsidio para la contratación de consultores.

Figura N° 2

**Factores determinantes de la Competitividad Sistémica**



Una perspectiva sistémica, por tanto, busca el bienestar para los distintos sectores del cuerpo social, siendo el gobierno el responsable de garantizarlo; mediante políticas industriales, de regulación, de incentivos y de protección de los sectores más vulnerables, entre los que se encuentran los trabajadores y las pequeñas empresas.

La competitividad sistémica es el fruto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes: el nivel micro, de las empresas, las que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración recíproca; el nivel meso, correspondiente al Estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad; el nivel macro que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño; y el nivel meta, que son las estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la interacción estratégica. (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer; 1996).

1) *El nivel micro* incluye las variables que afectan directamente a la empresa, entre ellas tenemos el nivel tecnológico, la gestión, el sistema de toma de decisiones, la organización del personal, el sistema de comercialización y la capacidad de respuesta de la empresa a los cambios en la demanda. (para un desarrollo más amplio en el sector PYME ver puntos 1.1, 1.5 y 1.6)

Dentro de un contexto micro-sistémico, entonces, según Messner y Meyer-Stamer, la competitividad se debe basar en el potencial creativo de los empleados de la empresa y no en el uso depredatorio de los mismos.

2) *El nivel macro* está constituido por las condiciones económicas mínimas al nivel de economía nacional que den estabilidad al sistema. Entre ellas encontramos las políticas fiscal, monetaria, impositiva y cambiaria; que buscan mantener los equilibrios de las variables macroeconómicas, y con ello asegurar un desarrollo sostenible en el tiempo.

3) *El nivel meso* es un plano intermedio entre los dos anteriores e incluye las políticas horizontales que enmarcan la competitividad del sistema en el que opera la empresa. Entre ellas tenemos: Las políticas educacionales, las de capacitación y especialización de la fuerza de trabajo; las de infraestructura (camino, transporte terrestre, aéreo y marítimo, telecomunicaciones y puertos), así como las políticas de financiamiento y de incentivos a las exportaciones.

4) *El nivel meta* se relaciona con las estructuras sociales imperantes. La integración social es condición indispensable para lograr la competitividad sistémica, ello requiere la participación de los distintos sectores en la toma de decisiones nacionales, tanto políticas como económicas, a fin de alcanzar una verdadera descentralización decisional.

Todo modelo de desarrollo está basado en una orientación política hacia el tipo de competitividad a alcanzar, por ello el Estado tiene un papel protagónico en los cuatro niveles descritos y en el funcionamiento del sistema en su conjunto.

Entonces para optimizar la eficacia en los niveles micro, macro y meso son decisivas la capacidad estatal de conducción de la economía y la existencia de patrones de organización que permitan movilizar la capacidad creativa de la sociedad. La modernización económica y el desarrollo de la competitividad sistémica no pueden dar resultados sin la formación de estructuras en la sociedad entera. Si se emprenden reformas macroeconómicas sin crear al mismo tiempo capacidad de regulación y conducción (reforma del Estado, articulación de los distintos actores estratégicos) y sin formar estructuras sociales, las tendencias a la desintegración social se agudizarán todavía más. La competitividad sistémica sin integración social es un proyecto sin perspectivas. El desarrollo de la competitividad sistémica, por tanto, es un proyecto de transformación social que va más allá de la simple corrección del contexto macroeconómico.

Según Dirk Messner<sup>19</sup> diversos aspectos de la nueva forma de coordinación, dentro de un análisis sistémico, recaen ineludiblemente en el Estado y señala algunos campos típicos de intervención estatal:

---

<sup>19</sup> Citado por Norbert Lechner. 1997. Pág. 15.

- a) tareas de organización, coordinación y moderación; creando redes sociales y acercando al diálogo a los distintos actores involucrados.
- b) funciones de mediación; garantizando la igualdad de condiciones a la hora de la negociación.
- c) tareas de control pudiendo encargar la ejecución de servicios públicos a instituciones privadas, para así centrar los recursos y esfuerzos en esta tarea específica.
- d) funciones de iniciativa y orientación; presentando los objetivos e intereses generales de largo plazo.
- e) función correctiva; fortaleciendo a los sectores más débiles o promoviendo la creación de actores más representativos.

Para Michael Porter (Porter;1991), en tanto, la acción del Estado debe estar centrada en:

- a) Crear un marco institucional que regule las relaciones sociales, económicas y políticas.
- b) Establecer las políticas macroeconómicas y sectoriales que enmarcan el quehacer económico de las empresas y de los distintos agentes económicos.
- c) Proveer bienes y servicios públicos para aquellos sectores que se encuentran en una clara desventaja económica, a fin de lograr mayor equidad e igualdad de oportunidades.

Sin embargo, la no definición clara de un proyecto país y del rol asignado actualmente al Estado chileno - que es eminentemente subsidiario y regulador de las empresas privadas - no permite un desarrollo sistémico que mejore la competitividad del conjunto y, por ende, asegure una mejor distribución de los ingresos y de la riqueza nacional.

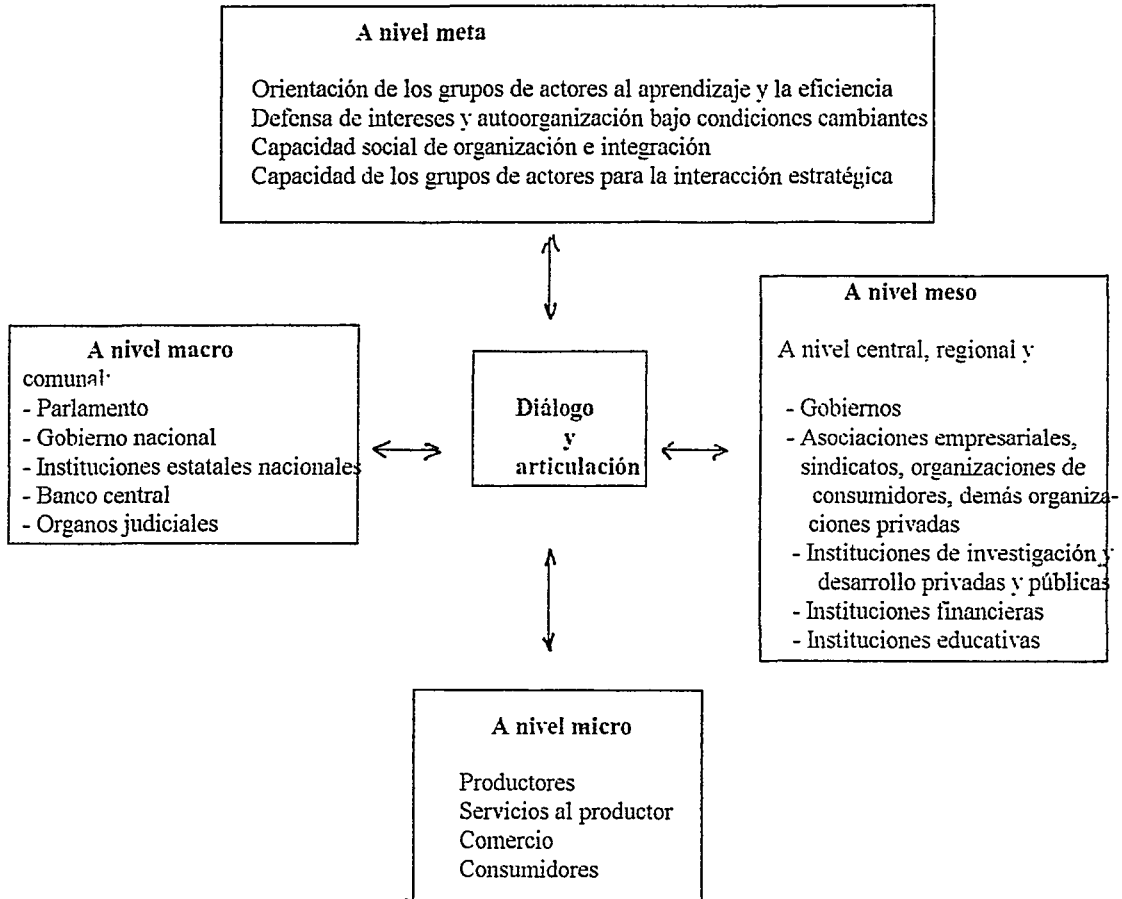
Como consecuencia de lo anterior, sólo una parte del sistema se ha desarrollado, la que corresponde a los denominados “sectores más dinámicos de la economía” del país (las grandes empresas, los dueños del capital financiero, el sector exportador y, en general, los grandes grupos económicos). Sin embargo, este tipo de crecimiento impide el desarrollo del sistema como un todo, al concentrar la acumulación del capital y de las decisiones económicas en un grupo muy pequeño de agentes que, conforme a la lógica del sistema, vela por sus propios intereses.

Esto se traduce en que “el mercado” (o grupo que controla la economía), sea el que fija las políticas y objetivos del país, constituyéndose en verdaderos poderes fácticos a la hora de determinar las políticas y acciones desarrolladas por el Estado.

Es así como los objetivos buscados por el Estado (a través de las políticas monetaria, fiscal, cambiaria y anti inflacionaria) apuntan hacia la estabilidad de los índices macroeconómicos como el fundamento de las políticas de Estado, subordinando a ello las políticas educativa, de salud, de capacitación, tecnológica y otras políticas sociales.

**Figura N° 3**  
**Factores determinantes de la Competitividad Sistémica:**

**Capacidad estratégica de los grupos de actores.**



La competitividad, desde una perspectiva sistémica, busca la integración social, el crecimiento con equidad y políticas nacionales de desarrollo del sistema en su conjunto.

Aplicando esta lógica al análisis de las PYME, se puede señalar lo siguiente:

1) En *el nivel micro*: Potenciar procesos de administración más horizontales, que permitan aprovechar la creatividad de los recursos humanos a través de la aplicación de nuevas tecnologías, capacitar a los trabajadores pese a una posible futura deserción laboral y mejorar las condiciones laborales y salariales. Los dos primeros pueden mejorarse vía asistencias técnicas o programas SENCE, pero el último aun se ve lejano, debido al rechazo de los empresarios a las reformas laborales planteadas por los sectores asalariados.

2) En *el nivel macro*: Los buenos índices macroeconómicos alcanzados en el país han sido logrados, fundamentalmente, en base a la reducción de los déficit públicos. Éstos, sin embargo, son a expensas de los sectores más vulnerables de la sociedad vía reducción de salarios, deterioro en la calidad del empleo, reducción de la cobertura en salud, encarecimiento del costo familiar en educación, entre otras.

Además el sobre dimensionamiento dado al control de la inflación, incluso a través de medidas como un tipo de cambio subvaluado a generado un menoscabo en la competitividad de las exportaciones, menor acceso a créditos y aumento de desempleo debido a las crecientes desventajas que enfrenta la pequeña y mediana empresa que concentra junto con la microempresa el 80% del empleo nacional. (sobre el empleo ver punto 1.7)

Ello a generado un desarrollo asimétrico, que no ha sido compensado con políticas tributarias distributivas, deteriorando la capacidad sistémica de competir.

3) *Nivel Meso*: Mejorar el sistema educativo para hacerlo más equitativo e integrador, respetando la diversidad cultural existente y, a la vez, acercar los avances tecnológicos a todos los sectores. Ello en función del hombre que la sociedad del mañana requiere en términos laborales, sociales y culturales.

Se deben redimensionar las políticas sociales, las que no necesariamente deben estar subordinadas a las políticas económicas, pues la prioridad del gobierno debe ser garantizar un desarrollo basado en una competitividad sistémica, es decir, del país en su conjunto.

También es necesario crear la infraestructura que permita desarrollar la competitividad sistémica nacional, para ello se debe potenciar ese tipo de políticas, entre las que se encuentran: las políticas de puertos, de carreteras, de aeropuertos, de transporte y otras.

4) *El nivel meta*: Reconponer la desintegración y fragmentación social existente, es clave para lograr la meta-competitividad. Se debe revertir el actual sistema político y económico elitista y poco equitativo (expresado en un sistema binominal de elecciones, en senadores designados, en el tribunal constitucional, en el consejo de seguridad nacional o en los altos

cuorum a la hora de cambiar las leyes en el Parlamento), ampliando las posibilidades de participación de toda la sociedad; pues una reforma de esta envergadura, desde la competitividad sistémica, requiere necesariamente un amplio consenso social.

El destino económico y social de una nación, debe ser establecido por toda la sociedad y no quedar al libre albedrío del mercado internacional o impuestas por grupos minoritarios, pues no debemos olvidar que la competitividad sistémica debe ser ante todo inclusiva. Es aquí donde la tarea del Estado es clave para fomentar la participación ciudadana, a través de sus diversas expresiones tales como sindicatos, organizaciones de pequeños empresarios e industriales y organizaciones sociales y políticas diversas; a fin de mejorar su poder de negociación.

Así la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto y los parámetros de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema, y la interacción entre ellos, es lo que genera ventajas competitivas. Por eso la competitividad es sistémica. (Esser, Hillebrand, Messner y Meyer-Stamer, 1996).

Es en este marco sistémico que *el empleo juega un papel fundamental* - tanto en cantidad como en calidad del mismo - ya que es el medio a través del cual muchos sectores pueden salir de la marginación y entrar tanto al mercado laboral como al sistema social. Esta es la clave que rompe la cadena de la desintegración social, especialmente por su gran

impacto en los ingresos de las personas, en su poder de consumo, en su autoestima e incluso en la ampliación de la demanda agregada.

El empleo, entonces, debe volver a ser un objetivo primordial de las políticas económicas del gobierno, siendo el complemento a las metas de baja inflación y de equilibrios macroeconómicos. En este contexto la pequeña y mediana empresa juega un rol protagónico, debido a los altos niveles de empleo asociados a ella.

## CAPITULO III:

### DEFINICION DEL OBJETO DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA.

#### 1. Objeto de Estudio.

En vista de los objetivos del gobierno de mejorar la gestión técnica de las empresas a fin de favorecer la competitividad de las pequeñas y medianas empresas chilenas - tanto en el mercado interno como en el externo - y que ello se enmarca dentro de una política más amplia de favorecer la equidad, es que se decidió evaluar un instrumento utilizado por el Estado para mejorar el desempeño de las empresas, como es el Fondo de Asistencia Técnica (FAT). Para lo cual se construyó un instrumento, (cuestionario) que permitiera recoger la opinión de los empresarios respecto a los cambios producidos en su empresa luego de la aplicación de las Asistencias Técnicas.

#### 1.1 Presentación del Problema.

Como hemos visto la optimización de la gestión empresarial en la pequeña y mediana empresa es fundamental para el desarrollo del sistema económico y social, ello fundamentalmente por el impacto de la PYME en la absorción de mano de obra y por la integración nacional que el empleo conlleva. Sin embargo, la aspiración de este

sector empresarial de contar con profesionales altamente calificados no se encuentra a su alcance económico, es por ello que el Estado se hace cargo de este problema a fin de permitir el acceso a asistencias técnicas profesionales en la PYME, a través del instrumento de fomento empresarial FAT. Éstos, no obstante, de tener cerca de cuatro años de existencia, aun no han sido evaluados en el largo plazo (nos referimos a un periodo superior a un año de su aplicación). Por eso se decidió evaluar los resultados obtenidos con la aplicación de los FAT en las pequeñas y medianas empresas en el largo plazo, ello visto desde la perspectiva del empresario.

Es en este contexto que nos preguntamos *¿Se justifican los desembolsos del Estado en asistencias técnicas?, ¿Quién (es) se han beneficiado con los instrumentos aplicados?, ¿Se han cumplido los objetivos esperados por el Estado en la materia?*; éstas son las interrogantes que plantea la aplicación de asistencias técnicas en las pequeñas y medianas empresas que serán abordadas en el presente estudio.

## **1.2 Objetivos del estudio.**

Para la realización de la investigación se formuló un objetivo general, del cual se desprenden varios objetivos específicos.

## **Objetivo General.**

*"Evaluar el impacto - de largo plazo - de la aplicación de los Fondos de Asistencia Técnica, durante 1996, en la Pequeña y Mediana Empresa chilena (PYME)".*

## **Objetivos Específicos.**

- a. Describir el marco global en el cual el Estado busca mejorar la competitividad de las empresas.
- b. Describir y sistematizar los antecedentes y aspectos teóricos de los instrumentos de fomento aplicados por CORFO, especialmente las asistencias técnicas.
- c. Establecer si los objetivos perseguidos por el Estado - a través de la aplicación de las asistencias técnicas - se han cumplido.
- d. Construir y aplicar un instrumento para medir las expectativas de los empresarios respecto a los FAT y los cambios producidos en su empresa debido a la aplicación de asistencias técnicas.
- e. Procesar, analizar y presentar los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.
- f. Determinar los cambios producidos en las empresas, a juicio de los empresarios, fruto de la aplicación de asistencias técnicas durante 1996.

### 1.3 Hipótesis.

Basados en los objetivos perseguidos a través de la investigación, se plantean las siguientes hipótesis de trabajo:

#### Hipótesis General.

La hipótesis general que enmarca el desarrollo del presente estudio es la siguiente:

*"Los Fondos de Asistencia Técnica - asignados por el Estado - han permitido lograr tanto objetivos encaminados a mejorar la eficiencia productiva de las empresas (productividad), así como aquellos que buscan mejorar la equidad".*

A partir de lo anterior se puede postular las siguientes hipótesis:

#### Hipótesis Específicas:

- a) Las empresas, debido a las asistencias técnicas, han mejorado tanto sus ventas como su productividad.
- b) Los empresarios poseen nuevas herramientas para desarrollar la gestión de su empresa debido a las asistencias técnicas.

- c) Han mejorado los niveles de equidad en las empresas que realizaron FAT debido al aumento de empleo y al mejoramiento de las remuneraciones de los trabajadores.

Tomando como referencia las hipótesis expuestas, se establecieron cuatro Factores de Análisis, a partir de los cuales se establecen las variables que intervienen en la evaluación de las asistencias técnicas.

#### **1.4 Variables.**

A continuación presentamos los Factores de Análisis con las variables que más influyen en ellos:

##### **A.- Expectativas del Empresario respecto a la Asesoría.**

##### **B.- Calidad del Agente**

- i) Accesibilidad a FAT. (B1)
- ii) Seguimiento y apoyo del agente (durante y post asistencia). (B2 y B3)
- iii) Relación agente - consultor. (B4)
- iv) Sugerencias e inquietudes. (B5) y (B6)

### **C.- Calidad del Consultor**

- i) Vocabulario utilizado. (C1)
- ii) Conocimientos y experiencia. (C2)
- iii) Calidad en el diagnóstico (frecuencia de visitas y número de entrevistas). (C3, C4 y C5)
- iv) Pertinencia de sugerencias dadas. (C6)
- v) Seguimiento ex-post. (C7)

### **D- Calidad de la Asistencia Técnica.**

- i) Buen diagnóstico. (D1 y D2)
- ii) Calidad de soluciones dadas. (D3 y D4)
- iii) Resultados obtenidos con la Asistencia Técnica. (D5, 6 y D7)
- iv) Evaluación general de las Asistencias técnicas. (D8, D9, D10, D11, D12 y D13)
- v) Sugerencias. (D14)

Una vez establecidos los objetivos, hipótesis y variables del tema de investigación, describiremos los pasos para su realización, éstos se abordan en el siguiente punto, correspondiente a la metodología.

## **2. Metodología.**

Como toda investigación ésta consta de una secuencia desde su definición hasta su feliz término. A continuación se procede a exponer cómo ésta se llevó a cabo.

El primer paso fue definir y delimitar el problema, estableciendo luego los objetivos, los cuales fueron la base para formular las hipótesis (tanto generales como específicas), todo lo cual permitió fundamentar el trabajo, quedando expresado en un proyecto de investigación, elaborado con el propósito de enmarcar y/o guiar la investigación.

Luego se procedió a determinar el diseño de la investigación, que es analítico y descriptivo, en él se describen y analizan los cambios ocurridos en las empresas como consecuencia de la aplicación de asistencia (s) técnica (s) en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Santiago, lo que quedó expresado producto de una revisión del material bibliográfico disponible, utilizando como fuente de investigación secundaria la consulta de textos, tesis, apuntes y diversos estudios sobre el tema (Ver capítulo I) y como fuente de investigación primaria un cuestionario-entrevista.

Enseguida, se procedió a construir el instrumento para la recolección de información, teniendo en cuenta que una parte significativa de los beneficios obtenidos en la

empresa por los FAT se manifiestan en el mediano y/o largo plazo, razón que fundamenta que la medición deba realizarse con un rezago que permita determinar la magnitud real de los cambios.

Para la construcción del instrumento de recolección de información, primero se determinaron los Factores de Análisis - estos son: expectativas del empresario, evaluación del agente operador, evaluación de los consultores y evaluación del FAT - a partir de los cuales se establecieron las variables a evaluar en el estudio, para obtener así el cuestionario.

En un tercer paso, se diseñó el modelo de evaluación de las variables evaluadas, esto implicó definir los parámetros cuantitativos y ámbitos a considerar, tanto a lo que se refiere a escalas de medición y puntajes.

El cuarto paso consistió en la determinación del universo y la selección de la muestra. Para ello se revisó la base de datos de la Gerencia de Marketing de CEPRI como la de SERCOTEC, ya que ambas instituciones entregaron una muestra representativa.

El quinto paso consistió en aplicar el cuestionario, el cual fue contestado a través de una entrevista realizada a los empresarios incluidos en la muestra. Previo a este paso se contempló la confección de un cuestionario preliminar o prueba piloto que se aplicó

a cinco personas elegidas por su vinculación a las asistencias técnicas, las que no fueron contempladas en la muestra definitiva del estudio.

Luego de hacer la revisión respectiva, se construyó el cuestionario definitivo que se aplicó a los empresarios de la muestra durante los meses de mayo y junio de 1998. (Ver anexo N° 2).

A partir de la aplicación del cuestionario se obtuvieron los resultados, los que fueron tabulados, analizados e interpretados para luego extraer las conclusiones de la investigación. Para cada pregunta se confeccionaron los respectivos gráficos, con el fin de facilitar la comprensión sobre la materia. Para el efecto se utilizaron gráficos circulares y de barras con sus respectivas frecuencias y porcentajes, según se tratara de preguntas abiertas o cerradas. La excepción la constituyen las preguntas C2 y D9 que no fue posible graficar.

La investigación fue realizada durante el transcurso del segundo semestre de 1997 y del primer semestre de 1998.

Para determinar los empresarios a encuestar - unidades de análisis - se estableció como universo a todas las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Santiago que realizaron asistencia (s) técnica (s) durante 1996, a partir de las cuales se tomaron las muestras respectivas en forma aleatoria.

En el siguiente punto se explica con mayor profundidad cómo se estructuran estas unidades de análisis.

### **3. Unidades de Análisis.**

Para determinar las unidades de análisis se debió establecer la población y la muestra.

#### **3.1 Población (Universo).**

Considerando el problema de investigación y los objetivos del estudio, la población o universo lo conforman todas las pequeñas y medianas empresas (PYME) de la Región Metropolitana, que en el transcurso de 1996 realizaron al menos una asistencia técnica (FAT).

Este universo totaliza 670 empresas, 427 de ellas realizaron asistencias técnicas utilizando como agente operador a SERCOTEC y 243 que lo hicieron a través de CEPRI.

### Cuadro N° 11

#### Empresas beneficiadas con Asistencias Técnicas en la Región Metropolitana, durante 1996.

AGENTE OPERADOR	Número de Empresas Beneficiadas
CEPRI	243
SERCOTEC	427
<b>TOTAL</b>	<b>670</b>

Fuente: Gerencia de Marketing CEPRI Y SERCOTEC.

### 3.2 Muestra.

Una vez determinada la población, se procedió a estructurar la muestra.

Para ello se contó con la base de datos de la Gerencia de Marketing de CEPRI a partir de la cual se seleccionaron 22 empresas que habían comenzado una asistencia técnica en el mes de septiembre de 1996. En el caso de SERCOTEC, la muestra se estructuró revisando la base de datos de su Gerencia de Marketing, a partir de la cuál se eligió aleatoriamente a un total de 32 empresas.

De las listas de empresas entregadas por ambas instituciones, se determinó entrevistar al *5% del total de la población* que había realizado asistencias técnicas en 1996. Ello corresponde a 12 empresas de la base de datos de CEPRI y a 22 empresas de SERCOTEC; de este modo la muestra quedó conformada por un total de 34 empresas, las que finalmente fueron entrevistadas.

El criterio usado de establecer la muestra en el 5% del universo, está basado en la opinión de expertos en la materia<sup>20</sup> que utilizan este criterio para determinar la muestra en situaciones similares.

Para la selección de las empresas entregadas por CEPRI Y SERCOTEC, se utilizó como método la concertación de entrevistas y visitas improvisadas a las empresas, así se fueron concretando las entrevistas y se finalizó cuando se completó la cuota correspondiente a cada agente intermediario.

Según el criterio anterior, la muestra es representativa. No obstante, la excepción lo constituye el Factor de Análisis referido a la Evaluación del Agente Operador, ya que al desagregar los dos subgrupos según agentes (CEPRI y SERCOTEC), cada uno de

---

<sup>20</sup> Los profesionales de MIDEPLAN, utilizan el 5% como un porcentaje representativo del universo, en tanto la muestra esté conformada por un número superior a treinta casos.

ellos junta menos de 30 casos, por lo tanto, las conclusiones de dicha variable serán aproximadas.

En resumen, la muestra quedó conformada por 34 pequeñas y medianas empresas (PYME) de la Ciudad de Santiago que realizaron al menos una asistencia técnica durante 1996. Éstas representan el 5% del total de las empresas de la población, correspondiendo 22 de ellas a SERCOTEC y 12 a CEPRI.

**Cuadro N° 12**

**Empresas de la Muestra a Entrevistar.**

<b>AGENTE OPERADOR</b>	<b>UNIVERSO</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>%</b>
CEPRI	243	12	4,94
SERCOTEC	427	22	5,15
<b>TOTAL</b>	<b>670</b>	<b>34</b>	<b>5,07</b>

Luego de exponer el objeto de estudio, la metodología y las unidades de análisis, procederemos al análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la investigación.

## **CAPITULO IV:**

### **RESULTADOS E INTERPRETACIÓN**

En el presente capítulo se presenta la tabulación, análisis e interpretación de resultados, tanto por preguntas como por variables, a fin de entregar la visión de la muestra de empresarios encuestados con respecto a las asesorías técnicas aplicadas en su empresa y, a partir de dicha información, construir las conclusiones de la presente investigación.

#### **1. ANÁLISIS POR PREGUNTAS.**

##### **A.- EXPECTATIVAS DEL EMPRESARIO RESPECTO A LA ASESORÍA**

A1 Señale la importancia de los siguientes objetivos de acuerdo a sus intereses y a las necesidades de su empresa, al momento de iniciar la Asesoría.

	OBJETIVOS DEL EMPRESARIO	ERA IMPORTANTE	NO ERA IMPORTANTE
1	Aumentar nivel de Ventas	28 (82,35)	6 (17,65)
2	Abrirse a nuevos mercados (clientes)	20 (58,82)	14 (41,18)
3	Inicio o aumento de Exportaciones	7 (20,59)	27 (79,41)
4	Disminución de costos	22 (64,71)	12 (35,29)
5	Mejoramiento de calidad de productos	13 (38,24)	21 (61,76)
6	Producir nuevos productos (diversificar)	4 (11,76)	30 (88,24)
7	Mejoramiento tecnológico de la Empresa	16 (47,06)	18 (52,94)
8	Mejoramiento orden y organización	28 (82,35)	6 (17,65)
9	Capacitación del personal	23 (67,65)	11 (32,35)
10	Obtener recursos financieros	13 (38,24)	21 (61,76)
11	Otros ¿cuáles?*	-	-

\* Dentro del ítem *Otros*, los objetivos más importantes son: Mejorar el margen de utilidad, obtener capital de trabajo (liquidez), crear sistema de costos y solucionar problemas de permisos debido a desecho de riles.

Estos resultados nos evidencian que los empresarios - al momento de contratar una asistencia técnica - tienen como prioridad **aumentar las ventas** y el **orden y organización de la empresa**, con un 82% cada una; **capacitar al personal** con el 68%; **reducir los costos** con el 65% y **acceder a nuevos mercados** con un 59%. Al compararlo con los resultados reales obtenidos con las asistencias técnicas que en aumento de ventas llega al 59% de las empresas encuestadas y el mejoramiento del orden y la organización de las empresas que alcanzó un 82% del total de las empresas encuestadas, el 41% en la capacitación del personal y acceder a nuevos mercados con el 38%. Si se realiza la correlación correspondiente entre las expectativas de los

empresarios y los resultados obtenidos fruto de las asistencia técnicas se obtiene un nivel de correlación de + 0,711; basados en lo anterior podemos afirmar que dichas expectativas fueron satisfechas.

En tanto, en los objetivos que *no se pretendían lograr* fruto de la aplicación de la asistencia técnica, tenemos: diversificar, con un 88%; exportar con un 79%; aumentar la calidad de los productos y obtener recursos financieros, con un 62% cada uno.

## B.- CALIDAD DEL AGENTE OPERADOR

### 1. ANÁLISIS DEL TOTAL DE LAS EMPRESAS ENCUESTADAS

#### *i) Accesibilidad a FAT*

#### B1 ¿Le pareció expedito el trámite para acceder a la asistencia técnica?

Alternativas	f	f %
Sí	32	94,12
No	2	5,88
Total	34	100,00

La gran mayoría de los empresarios entrevistados, un 94%, considera que el trámite realizado para acceder a la asistencia técnica es expedito y sólo el 6% no lo considera así.

*ii) Seguimiento y apoyo del agente (durante y post asistencia).*

B2 ¿El agente hizo un seguimiento durante el proceso en que se realizó la asistencia?

Alternativas	f	f %
Sí	26	76,47
No	8	23,53
Total	34	100,00

El 76% plantea que se hizo un seguimiento durante el momento en que realizó la asistencia, en tanto casi un cuarto de los entrevistados plantea que el agente no realizó un seguimiento.

B3 El apoyo recibido por el agente, luego de terminada las asesorías ha sido:

Alternativas	f	f %
Muy bueno	5	14,71
Suficiente	17	50,00
Deficiente*	10	29,41
Indiferente	2	5,88
Total	34	100,00

\* Cabe destacar que dentro de quienes consideran deficiente el apoyo recibido por el agente, encontramos opiniones que destacan el interés del ejecutivo(a). pero sólo a nivel personal y no como Institución.

La mitad de los entrevistados considera suficiente el apoyo recibido por el agente, luego de terminada la(s) asistencia(s) técnica(s). Luego le sigue un 29% que considera que el apoyo recibido a sido deficiente y sólo un 15% que lo considera muy bueno.

*iii) Relación agente - consultor.*

B4 ¿A su juicio hubo contradicciones entre el Agente y el Consultor?

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Sí	0	0,00
No	32	94,12
No contesta	2	5,88
Total	34	100,00

La gran mayoría de los entrevistados, un 94%, considera que no existieron contradicciones entre el agente y el consultor. Mientras un 6% plantea que el agente no visitó la empresa, razón por la cual no existió la posibilidad de producirse contradicciones.

## 2. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A CEPRI

*i) Accesibilidad a FAT*

B1 ¿Le pareció expedito el trámite para acceder a la asistencia técnica?

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Sí	10	83,33
No	2	16,67
Total	34	100,00

Una gran mayoría de los empresarios entrevistados, un 83%, considera que el trámite realizado para acceder a la asistencia técnica en CEPRI es expedito y sólo el 17% no lo percibe así.

Pese a la buena percepción del acceso a la asistencia en CEPRI, estos porcentajes son menores a los índices generales en la materia, que alcanza al 94%.

*ii) Seguimiento y apoyo del agente (durante y post asistencia).*

*B2 ¿CEPRI hizo un seguimiento durante el proceso en que se realizó la asistencia?*

Alternativas	f	f %
Si	6	50,00
No	6	50,00
Total	12	100,00

La mitad de los entrevistados plantea que CEPRI hizo un seguimiento durante el momento en que realizó la asistencia, en tanto, el otro 50% plantea que CEPRI no realizó un seguimiento. Los resultados nuevamente son menores a la percepción que tienen los empresarios en su conjunto, que es un 76%, respecto al seguimiento durante de la asesoría.

*B3 El apoyo recibido por CEPRI, luego de terminada las asesorías ha sido:*

Alternativas	f	f %
Muy bueno	2	16,67
Suficiente	4	33,33
Deficiente	6	50,00
Indiferente	0	0,00

Total	12	100,00
-------	----	--------

La mitad de los entrevistados considera deficiente el apoyo recibido por CEPRI, luego de terminada la(s) asistencia(s) técnica(s); le sigue un tercio que considera que el apoyo recibido fue suficiente y un 17% que lo considera muy bueno.

*iii) Relación agente - consultor.*

*B4 ¿A su juicio hubo contradicciones entre CEPRI y el Consultor?*

Alternativas	f	f %
Sí	0	0,00
No	10	83,33
Sin contacto	2	16,67
Total	12	100,00

Una mayoría de los entrevistados, un 83%, considera que no existieron contradicciones entre CEPRI y el consultor; mientras un 17% de ellos plantea que CEPRI no visitó la empresa, razón que justificaría la imposibilidad de producirse contradicciones.

*iv) Sugerencias e inquietudes.*

*B5 ¿Qué tipo de servicio le interesaría que CEPRI ofreciera?*

<b>Respuestas</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Ninguno	10	83,33
Que el consultor sea especialista en el rubro de la empresa	2	16,67

Pese a que la mayoría de los empresarios no proponen nuevos servicios a CEPRI, existe un 17% que plantea que el consultor debe ser un especialista del área en que se desarrolla la empresa.

*B6 ¿Qué sugerencia u observación haría para mejorar la gestión de CEPRI?*

<b>Respuestas</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Ninguna	4	33,33
Seguimiento luego de terminada la asistencia técnica	2	16,67
Mayor información de lo que realiza y ofrece CEPRI	2	16,67
Mayor contacto con CEPRI	2	16,67
Mayor control a consultores	2	16,67
Reunión de evaluación entre empresario, CEPRI y consultor	1	8,33
Consultor especialista en el rubro de la empresa	1	8,33

Un tercio de los empresarios, que trabajan por intermedio de CEPRI, no sugieren mejoras a las asistencias y dentro de los que sí plantean sugerencias resalta el interés de realizar un seguimiento a las asesorías, mayor información por parte de CEPRI y mayor control a consultores.

### 3. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A SERCOTEC

#### *i) Accesibilidad a FAT*

B1 ¿Le pareció expedito el trámite para acceder a la asistencia técnica?

Alternativas	f	f %
Sí	22	100,00
No	0	0,00
Total	22	100,00

El total de los empresarios entrevistados, es decir el 100%, considera que el trámite realizado para acceder a la asistencia técnica es expedito y ninguno de ellos opina lo contrario.

#### *ii) Seguimiento y apoyo del agente (durante y post asistencia).*

B2 ¿SERCOTEC hizo un seguimiento durante el proceso en que se realizó la asistencia?

Alternativas	f	f %
Sí	20	90,91
No	2	9,09
Total	22	100,00

La gran mayoría de los empresarios, un 91%, plantea que SERCOTEC hizo un seguimiento durante el momento en que realizó la asistencia, en tanto apenas un 9% de los entrevistados plantea que SERCOTEC no realizó un seguimiento. Este resultado es más favorable que el arrojado por los empresarios en su conjunto, que alcanza al 76%.

*B3 El apoyo recibido por SERCOTEC, luego de terminada las asesorías ha sido:*

Alternativas	f	f %
Muy bueno	3	13,64
Suficiente	13	59,09
Deficiente	4	18,18
Indiferente	2	9,09
Total	22	100,00

Más de la mitad de los entrevistados considera suficiente el apoyo recibido por SERCOTEC, el que alcanza a 59%, luego de terminada la(s) asistencia(s) técnica(s). Luego le sigue sólo un 18% que considera que el apoyo recibido a sido deficiente y un 14% que lo considera muy bueno. Mientras un 9% se muestra indiferente respecto a que SERCOTEC realice este seguimiento.

*iii) Relación agente - consultor.*

*B4 ¿A su juicio hubo contradicciones entre SERCOTEC y el Consultor?*

Alternativas	f	f %
Sí	0	0,00
No	22	100,00
Sin contacto	0	0,00
Total	22	100,00

El total de los entrevistados, es decir el 100%, considera que no existieron contradicciones entre SERCOTEC y el consultor. No existiendo respuestas donde se plantearan contradicciones entre agente y consultor.

*iv) Sugerencias e inquietudes.*

*B5 ¿Qué tipo de servicio le interesaría que SERCOTEC ofreciera?*

<b>Respuestas</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Ninguna	3	13,64
Financieros (acceso a créditos)	10	45,45
Innovación y tecnología	3	13,64
Mayor apoyo PYME en información existente en SERCOTEC	2	9,09
Comercialización	2	9,09
Financieros, tecnológicos y capacitación integral	1	4,55

Dentro de los empresarios que hicieron asistencias técnicas por intermedio de SERCOTEC, resalta el 45% que desea apoyo financiero para acceso a créditos, existiendo un 13% que se interesa por innovación tecnológica y el mismo porcentaje que no plantea interés por un servicio específico por parte del agente. Existe, además, un 9% que espera apoyo directo de SERCOTEC en el área de comercialización (buscando nuevos mercados para sus productos) y una mayor información.

*B6 ¿Qué sugerencia u observación haría para mejorar la gestión de SERCOTEC?*

<b>Respuestas</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Ninguna	11	50,00
Mayor información sobre servicios ofrecidos	6	27,27
Incluir horas de seguimiento luego de terminada la asistencia	3	13,64

Mayor apoyo en el crecimiento de las empresas	2	9,09
SERCOTEC debe servir de aval solidario para poder acceder a créditos	1	4,55

La mitad de los empresarios no realizan sugerencias para mejorar la gestión de SERCOTEC, un 27% sugiere mejorar la información sobre los servicios ofrecidos por éste, otro 14% sugiere realizar un seguimiento luego de terminada la asesoría y sólo un 5% que plantea que debería ser aval para el acceso a créditos.

### C.- CALIDAD DEL CONSULTOR

#### *i) Vocabulario utilizado.*

C1 ¿Cuál es su impresión del vocabulario utilizado por el consultor? (Verbal y en el Informe)\*.

Alternativas	f	f %
Excelente	8	23,53
bueno	24	70,59
Regular	2	5,88
Total	34	100,00

\* Entre los comentarios de los empresarios se encuentran: lenguaje técnico pero entendible, aterrizado, de acuerdo al nivel del empresario.

La mayoría de los empresarios, un 71%, considera que el lenguaje del consultor es bueno; en tanto casi un cuarto lo considera excelente y sólo un 6% lo percibe como regular.

*ii) Conocimiento y experiencia.*

C2 En su opinión, los conocimientos del consultor respecto al tema de la consultoría, eran:

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Excelentes	13	38,24
Buenos	19	55,88
Suficientes	2	5,88
Deficientes	0	0,00
Total	34	100,00

Algo más de la mitad de los empresarios entrevistados considera que los conocimientos del consultor eran buenos, en tanto un 38% piensa que son excelentes y sólo un 6% lo percibe como deficiente. Cabe destacar que no existen empresarios que los consideren deficientes.

*iii) Calidad en el diagnóstico.*

C3 La permanencia del consultor en su empresa, en su opinión, fue:

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Suficiente	32	94,12
Deficiente	2	5,88
Total	34	100,00

La gran mayoría de los empresarios considera que la permanencia del consultor en su empresa fue suficiente, es decir un 94%, mientras apenas un 6% la considera deficiente.

*C4 ¿Cuántas veces visitó la empresa el consultor?*

<b>Veces promedio</b>	<b>11,063</b>
<b>Horas promedio</b>	<b>2,393</b>

Los consultores visitaron las empresas asesoradas 11 veces como promedio, ello durante el transcurso de un mes, que es el tiempo aproximado que demora una asistencia técnica.

El promedio de permanencia en la empresa, en tanto, es de poco más de dos horas.

*C5 ¿Tuvo el tiempo suficiente para atender los requerimientos del consultor?*

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Sí	32	94,12
No	2	5,88
Total	34	100,00

Casi todos los empresarios, el 94%, manifiestan haber dado el tiempo suficiente al consultor para el buen desempeño de su trabajo y así poder realizar un buen diagnóstico. En tanto sólo un 6% dice no haber dado el tiempo que requería el consultor.

Cabe destacar la correlación existente entre los empresarios que no tuvieron tiempo suficiente para atender los requerimientos del consultor y que respondieron “regular” en la pregunta C1.

*iv) Pertinencia de sugerencias dadas.*

C6 Las sugerencias dadas por el consultor a su juicio fueron las pertinentes:

Alternativas	f	f %
Sí	28	82,35
No	1	2,94
No responde	5	14,71
Total	34	100,00

La gran mayoría de los empresarios (el 82%) estima que las sugerencias dadas por el consultor fueron pertinentes y sólo un 3% cree que no es así, mientras un 15% no contesta.

*v) Seguimiento ex-post.*

C7 ¿El consultor se ha entrevistado con usted luego de terminada la asistencia?

Alternativas	f	f %
Sí	26	76,47
No	8	23,53
Total	34	100,00

Algo más de tres cuartos de los empresarios manifiesta que el consultor se ha entrevistado con ellos una vez terminada la asistencia técnica, en tanto, casi un cuarto plantea no haber tenido contactos posteriores con el consultor.

## D.- CALIDAD DE LAS ASISTENCIAS TECNICAS

### i) *Buen diagnóstico.*

D1 ¿Al momento de iniciar la asesoría técnica su empresa se encontraba con grandes problemas?

Alternativas	f	f %
Sí	8	23,53
No*	26	76,47
Total	34	100,00

\* Algunas empresas estaban partiendo en esa fecha, éstas corresponden al 14,71%.

Algo más de tres cuartos de los empresarios entrevistados dice no haber estado con grandes problemas su empresa al momento de iniciar la asesoría, siendo sólo un cuarto el que manifiesta sí haberlo estado.

D2 El diagnóstico del estado inicial de la empresa dado por el consultor, ¿permitió aislar los problemas que ésta tenía?

Alternativas	f	f %
Sí	29	85,29
No	5	14,71
Total	34	100,00

La mayoría de los empresarios, el 85%, estima que el diagnóstico permitió aislar los problemas de su empresa y por lo tanto éste fue útil.

*ii) Calidad de soluciones dadas.*

D3 Las recomendaciones dadas por el consultor las ha podido implementar:

Alternativas	f	f %
Totalmente	10	29,41
Sólo parcialmente	18	52,94
No	1	2,94
Aun está en proceso	5	14,71
Total	34	100,00

Algo más de la mitad de los empresarios manifiesta haber implementado sólo parcialmente las sugerencias dadas por el consultor, un 29% la implementado totalmente y un 15% aun están en proceso. Existe, además, un 3% que no las ha implementado.

Por tanto, un 71% no ha implementado las sugerencias del consultor o lo ha hecho sólo parcialmente.

D4 Porqué no ha podido implementar las sugerencias del consultor?\*

Alternativas	f	f %
No estuvo de acuerdo con las soluciones sugeridas por el consultor	4	11,76
No supo cómo concretar las recomendaciones	2	5,88
No existía el personal calificado para implementarlas	7	20,59
No poseía el capital necesario	14	41,18
Otros	4	11,76

\* = En esta pregunta los empresarios podían contestar más de una alternativa.

Del 71% que no ha implementado totalmente las sugerencias dadas por el consultor, tenemos un 41% que no lo ha hecho por no poseer el capital necesario, un 21% donde no existía el personal adecuado para implementarlas, un 12% que no estuvo de acuerdo con las soluciones y sólo un 6% no supo como concretarlas. Dentro del 12% correspondiente al ítem otros tenemos rotación de personal, no se pusieron de acuerdo los dueños, problemas de tiempo para poder implementarlas, no existió la voluntad de las instituciones financieras de conceder crédito pese al informe elaborado por SERCOTEC.

Dentro del ítem “no estuvo de acuerdo con las soluciones sugeridas por el consultor”, los empresarios estaban en desacuerdo debido a la creación de demasiadas jefaturas, o bien, consideraban que el consultor sólo tenía una visión general de la empresa y no dominaba la visión particular que maneja el empresario.

*iii) Resultados obtenidos con la Asistencia Técnica.*

*D5 Cuantificación porcentual de los resultados logrados y mantenidos dentro de la empresa, según los empresarios, fruto de las asistencias técnicas.*

	<b>OBJETIVOS LOGRADOS</b>	<b>Resultados vigentes</b>	
		<b>NUMERO EMPRESAS</b>	<b>% MEJORA MIENTO</b>
1	Aumentar nivel de Ventas	20 (58,82)	27,25
2	Abrirse a nuevos mercados (clientes)	13 (38,23)	19,53
3	Inicio o aumento de Exportaciones	2 (5,88)	10,00
4	Disminución de costos	20 (58,82)	14,50
5	Mejoramiento de calidad de productos	10 (29,41)	23,00
6	Producir nuevos productos (diversificar)	14 (41,18)	20,00
7	Mejoramiento tecnológico de la Empresa	15 (44,12)	30,00
8	Mejoramiento orden y organización	28 (82,35)	38,75
9	Capacitación del personal	14 (41,48)	17,50
10	Obtener recursos financieros	0 (0,00)	0,00
11	Contratación mayor personal	12 (35,29)	15,15
12	Mejoramiento salarios reales trabajadores	15 (44,12)	18,67
13	Otros ¿cuáles?*	15 (44,12)	18,67

\* = Dentro del ítem *Otros*, encontramos: Controles, cambio de sistema de producción, obtener permisos en residuos líquidos, mayor confianza para enfrentar y relacionarse con el mercado, mejora de la imagen de empresa, conocimiento de mercados extranjeros, buen sistema de computación, mejores expectativas de trabajo y mejor visión empresarial de la gerencia.

El mayor impacto conseguido en las empresas, debido a la aplicación de los FAT, es el mejoramiento del orden y de su organización el cual fue logrado en un 82% de las empresas encuestadas y alcanzó un mejoramiento del 39% como promedio respecto a lo que existía antes de la contratación de la asistencia técnica.

Luego le siguen el aumento de las ventas que afectó al 59% de las empresas entrevistadas, mejorando el factor en un 27% debido a la asesoría.

También podemos resaltar el mejoramiento de un 30% en el tema tecnológico - aunque gran parte de él sea mejoramiento de la parte computacional de la empresa - por el 44% de las empresas encuestadas; el mejoramiento en un 23% de la calidad de los productos del 29% de las empresas; el diseño de nuevos productos en 20%, lo que se logró en el 41% de las empresas; el acceso a nuevos mercados o clientes en el 20%, logrado por el 38% de las empresas; el mejoramiento de los salarios en 19% por parte de 44% de las empresas; el aumento de la capacitación en un 18% alcanzado por el 41% de las empresas y, en menor medida, la contratación de un 15% adicional de trabajadores por el 35% de los empresarios; la disminución en 14,5% de los costos en el 59% de las empresas y el incremento de las exportaciones en un 10% por el 6% de las empresas.

Debido a la importancia dentro del estudio de las respuestas número 9, 11 y 12, se proceden a desglosar sus resultados:

Del 41% de las empresas que manifiesta realizar capacitación del personal, un 20% lo hace en el personal administrativo, un 12% en el área comercialización y el 9% en el

área producción. No se contabiliza la capacitación de la gerencia que corresponde al 82% de las empresas.

Del 35% de las empresas que tiene mayor concentración de personal, el 26% corresponde a la creación del departamento de ventas en el área comercialización y el 9% en otras áreas.

El 44% de las empresas que manifiesta un mejoramiento de los salarios de los trabajadores están referidos, fundamentalmente, a la creación de comisiones e incentivos a los vendedores. Este ítem se desglosa en que el 26% de las empresas el mejoramiento salarial corresponde al área de comercialización, el 12% al área de administración y sólo el 6% al área de producción.

*D6 Expresa, a grossó modo, los principales retornos percibidos en la empresa fruto de las asistencias técnicas.*

Respuestas	f	f %
Ninguno	6	17,65
Organización Administrativa	14	41,18
Mejóro gestión empresario	9	26,47
Mejóro controles	5	14,71
Mejóro costos	4	11,76
Planificación	4	11,76
Aumento ventas	4	11,76
Mejóro comercialización	3	8,82
Más clientes	3	8,82
Mayor producción con menor personal (aumento productividad)	2	5,88
Decisiones más rápidas y mejores	2	5,88

Eliminar máquinas ineficientes	1	2,94
Poder funcionar al obtener los permisos de sanidad (residuos líquidos)	1	2,94
Organización del tiempo en los pedidos de materias primas	1	2,94
Mejoró imagen empresa por tener computador	1	2,94
Consultor quedó trabajando en empresa	1	2,94
Para saber cuánto sabía el empresario	1	2,94

Un 18% de los empresarios considera que no merecen ser cuantificados los logros obtenidos con las asistencias técnicas, debido a que no obtuvieron logros con ellas; un 41% de éstos estima que los mayores logros están en la organización administrativa de la empresa; un 26% estima que mejoró su gestión personal de la empresa; un 15% dice haber mejorado los controles internos; un 12% afirma haber mejorado los costos y la planificación, en tanto un 9% considera a la comercialización y mayores clientes como los mayores logro de su empresa; para un 6% es la mayor productividad y mejores decisiones empresariales; y finalmente un 3% expresa que fue el eliminar máquinas ineficientes, poder obtener el permiso de sanidad, mejorar el tiempo de pedidos de materias primas, mejorar la imagen de su empresa debido a la presencia del computador, que quedase el consultor trabajando en la empresa y para cuantificar cuánto sabía el empresario. No dejan de llamar la atención estas tres últimas respuestas por lo insólitas.

*D7 ¿Tiene grandes problemas hoy? ¿Debido a qué?*

Alternativas	f	f %
Sí*	18	52,94
No	16	47,06

Total	34	100,00
-------	----	--------

\* El problema más reiterado es el de liquidez, con un 29,41%.

Pese a la respuesta D1, la mitad de los empresarios expresa encontrarse hoy con problemas, ello se explica - en parte - porque algunas de estas empresas estaban recién comenzando al momento del inicio de la asistencia técnica. En tanto, casi la mitad expresa no tener problemas en la actualidad.

*iv) Evaluación general de las Asistencias técnicas.*

D8 ¿Los logros alcanzados actualmente por su empresa los hubiese logrado sin la contratación del FAT?

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Sí	18	52,94
No	16	47,06
Total	34	100,00

Algo más de la mitad de los empresarios plantea que los logros alcanzados por la empresa los hubiese logrado incluso sin la realización de la asistencia técnica y el 47% dice que no se habrían alcanzado los logros alcanzados por la empresa en la actualidad si no se hubiese realizado un FAT.

D9 ¿Qué porcentaje asignaría a los FAT en los logros actuales de su empresa?

<b>Nº de empresarios que responden la pregunta</b>	<b>28 (82%)</b>
--	-----------------

Promedio porcentual en el mejoramiento de la empresa	23,678
--	--------

Cuatro quintos de los empresarios consideran que la asistencia técnica sirvió para el desarrollo actual de su empresa, asignando un **23,7%** como contribución del FAT en el logro total alcanzado por ella.

D10 Considera que fue una buena inversión haber contratado una Asistencia Técnica? ¿Porqué?

Alternativas	f	f %
Sí*	32	94,12
No**	2	5,88
Total	34	100,00

\* Dentro del porqué lo consideran una buena inversión están: sirvió para optimizar los tiempos, asignar más tiempo a los temas realmente importantes. ordenar la información de la empresa, aprender a delegar tareas en terceros, porque dieron permisos ambientales, salió de las deudas, aprender a enfrentar los problemas en forma diferente. necesitaba un respaldo a la toma de decisiones. ayuda a despejarse. ayuda a proyectarse y porque la solución se puede aplicar en cualquier momento.

\*\* Los que no lo consideran así lo ven como una pérdida de tiempo, ya que los resultados no se lograron.

La inmensa mayoría de los empresarios considera que la contratación de asistencia técnica fue una buena inversión, el 94%, en tanto tan sólo casi el 6% no lo considera así.

D11 En la actualidad, ¿realizaría una nueva asesoría técnica?

Alternativas	f	f %
Sí	21	61,76
No	13	38,24
Total	34	100,00

La mayoría de los empresarios realizaría una nueva asistencia técnica, es decir un 62%, mientras un 38% no lo haría.

*D12 ¿Después de aplicado el FAT, ha realizado alguna otra asesoría en forma particular?*

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Sí	5	14,71
No	29	85,29
Total	34	100,00

No obstante la respuesta dada en la pregunta anterior, muchos empresarios entrevistados (un 85%) afirma no haber realizado otra asesoría en forma particular luego de terminado el FAT y sólo casi un 15% sí lo ha hecho.

*D13 ¿Tiene pensado realizar una asesoría particular dentro de los próximos dos años?*

<b>Alternativas</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Sí	4	11,76
No	30	88,24
Total	34	100,00

La gran mayoría de los empresarios no tienen contemplado realizar una asistencia técnica en forma particular dentro de los próximos dos años y sólo el 12% de ellos piensa hacerlo.

v) *Sugerencias.*

D14 ¿Qué mejoras a su juicio se deben realizar a las Asistencia Técnicas?

<b>Resultados</b>	<b>f</b>	<b>f %</b>
Ninguna	16	47,06
Realizar FAT más integrales y permanentes, no sólo puntuales	6	17,65
Seguimiento a los FAT terminados realizados por los consultores	5	14,71
Consultor estar más tiempo en la empresa	3	8,82
Mayor información a empresarios	3	8,82
Consultorías por áreas de empresas (por rubros)	2	5,88
Mejorar captación de los FAT por parte del agente (y no por consultores)	2	5,88
Diferenciar las asesorías de empresas en crisis con las que están en crecimiento	1	2,94

Casi la mitad de los empresarios no proponen mejoras para el mejor funcionamiento de las asistencias técnicas, un 18% plantea realizar asistencias más integrales y más permanentes en el tiempo, el 15% cree que se debe realizar un seguimiento -por los consultores- a las asesorías ya terminadas, el 9% considera que el consultor debe estar más tiempo en la empresa y se debe mejorar la entrega de información al empresario sobre los productos oferentes por los agentes operadores; un 6% cree que las asesorías deben ser según el rubro de la empresa y mejorar la captación de los

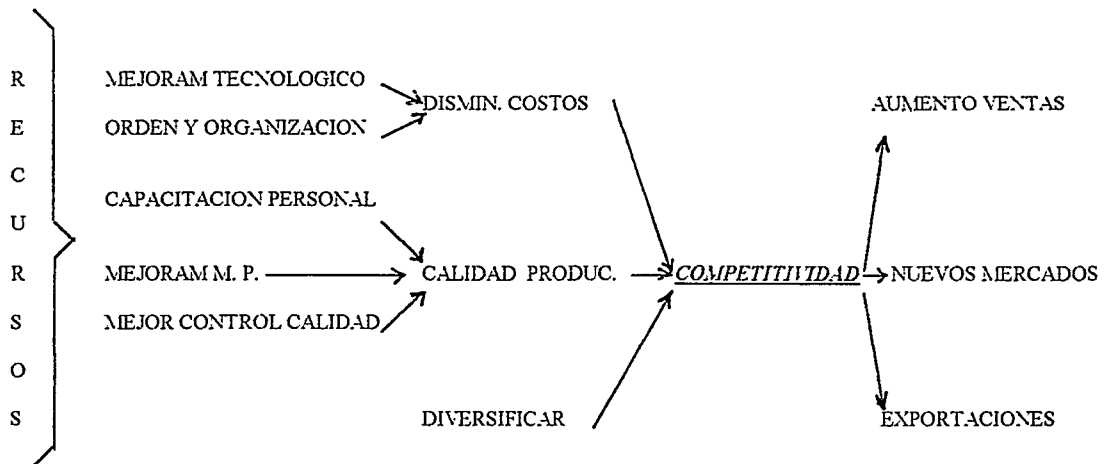
empresarios por parte del agente y un 3% plantea diferenciar los tipos de asesoría según si están destinados a empresas en crecimiento o a empresas en crisis.

## 2.- POR FACTORES DE ANÁLISIS.

### A.- EXPECTATIVAS DEL EMPRESARIO RESPECTO A LA ASESORÍA

Las expectativas de los empresarios - de acuerdo a la importancia de los objetivos generales planteados al momento de iniciar la asesoría - no tienen una coherencia lógica entre sí, debido a que no poseen una secuencia que les permita llegar a mejorar su competitividad y a partir de ahí aumentar las ventas.

La secuencia lógica para mejorar la competitividad dentro de una empresa tiene la siguiente estructura:



Por tanto, no existe una visión coherente de los encadenamientos necesarios para lograr el objetivo último - aumento de ventas a través de diversos objetivos intermedios. Esto queda de manifiesto al comparar la importancia asignada por el empresario a los distintos niveles de la cadena, la que no tiene una secuencia lógica.

Sin embargo, la concordancia entre los objetivos iniciales esperados por los empresarios y los resultados finales obtenidos frutos de las asistencias técnicas, nos muestra una alta correlación positiva que alcanza a + 0,711.

Basados en la alta correlación anterior podemos concluir que las expectativas de los empresarios han sido cumplidas.

OBJETIVOS DEL EMPRESARIO		EXPECTATIVAS		REAL	
		ERA IMPORTANTE	NO ERA IMPORTANTE	NUMERO EMPRESAS	% MEJORES MIE
1	Aumentar nivel de Ventas	28 (82,35)	6 (17,65)	20 (58,82)	2
2	Abrirse a nuevos mercados (clientes)	20 (58,82)	14 (41,18)	13 (38,23)	1
3	Inicio o aumento de Exportaciones	7 (20,59)	27 (79,41)	2 (5,88)	1
4	Disminución de costos	22 (64,71)	12 (35,29)	20 (58,82)	1
5	Mejoramiento de calidad de productos	13 (38,24)	21 (61,76)	10 (29,41)	2
6	Producir nuevos productos (diversificar)	4 (11,76)	30 (88,24)	14 (41,18)	2
7	Mejoramiento tecnológico de la Empresa	16 (47,06)	18 (52,94)	15 (44,12)	3
8	Mejoramiento orden y organización	28 (82,35)	6 (17,65)	28 (82,35)	3
9	Capacitación del personal	23 (67,65)	11 (32,35)	14 (41,48)	1
10	Obtener recursos financieros	13 (38,24)	21 (61,76)	0 (0,00)	
11	Contratación mayor personal	-	-	12 (35,29)	1
12	Mejoramiento salarios reales trabajadores	-	-	15 (44,12)	1
13	Otros ¿cuáles?	-	-	-	

## B.- CALIDAD DEL AGENTE OPERADOR

### 1. ANÁLISIS DEL TOTAL DE LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

La visión de los empresarios respecto del agente operador, puede resumirse en el siguiente cuadro:

<b>Visión / Preguntas</b>	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Visión positiva de agente	32	26	22	32	112	82,35
Visión negativa de agente	2	8	10	0	20	14,71
Indiferente / No contesta	0	0	2	2	4	2,94
Total	34	34	34	34	136	100,00

Como se puede apreciar, la evaluación del agente operador en general es bastante positiva, existiendo algunas diferencias entre los dos agentes que operan en Santiago, que serán vistas en forma separada.

Dentro de las opiniones presentadas por los empresarios, se exponen aquellas mayoritarias y, por ende, las más significativas.

***i) Accesibilidad a FAT***

Los empresarios entrevistados consideran que el trámite realizado para acceder a la asistencia técnica es expedito (B1).

***ii) Seguimiento y apoyo del agente (durante y post asistencia).***

El agente operador realizó un seguimiento durante el momento en que se desarrolló la asistencia técnica (B2).

A pesar que las opiniones están más divididas, se puede afirmar que el apoyo recibido por el agente, luego de terminada la(s) asistencia(s) técnica(s), ha sido bueno (B3).

***iii) Relación agente - consultor.***

No existieron contradicciones entre el agente y el consultor (B4).

**2. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A CEPRI**

La visión de los empresarios respecto de CEPRI, como agente operador, la podemos resumir en el siguiente cuadro:

<b>Visión / Preguntas</b>	<b>B1</b>	<b>B2</b>	<b>B3</b>	<b>B4</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
Visión positiva de CEPRI	10	6	6	10	32	66,67
Visión negativa de CEPRI	2	6	6	0	14	29,17
Indiferente / No contesta	0	0	0	2	2	4,17
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>48</b>	<b>100,00</b>

La evaluación de CEPRI por los empresarios es positiva; aunque algo inferior a la evaluación realizada por todos los empresarios entrevistados.

Entre las opiniones mayoritarias y más significativas encontramos:

***i) Accesibilidad a FAT***

Los empresarios consideran que el trámite realizado para acceder a la asistencia técnica es expedito por parte de CEPRI. Pese a esta buena percepción, los porcentajes son menores a los índices generales en la materia (B1).

***ii) Seguimiento y apoyo del agente (durante y post asistencia).***

La mitad de los entrevistados plantea que CEPRI hizo un seguimiento durante el momento en que realizó la asistencia, en tanto la otra mitad plantea que no realizó un seguimiento. Los resultados nuevamente son menores a la percepción que tienen los empresarios en su conjunto (B2).

La mitad de los entrevistados considera deficiente el apoyo recibido por CEPRI, luego de terminada la(s) asistencia(s) técnica(s) (B3).

*iii) Relación agente - consultor.*

No existieron contradicciones entre CEPRI y el consultor (B4).

*iv) Sugerencias e inquietudes.*

Pese a que la mayoría de los empresarios no proponen nuevos servicios a CEPRI, existe un grupo que plantea que *el consultor debe ser un especialista del área* (rubro) donde se desarrolla la empresa (B5).

Dentro de las sugerencias que mayoritariamente se plantean está *realizar un seguimiento* a las asesorías ya terminadas, mayor información por parte de CEPRI y *mayor control a los consultores* (B6).

### 3. ANÁLISIS DE LAS EMPRESAS VINCULADAS A SERCOTEC

La visión de los empresarios respecto de SERCOTEC, como agente operador, la podemos resumir en el siguiente cuadro:

Visión / Preguntas	B1	B2	B3	B4	TOTAL	%
Visión positiva de SERCOTEC	22	20	16	22	80	90,91
Visión negativa de SERCOTEC	0	2	4	0	6	6,82
Indiferente / No contesta	0	0	2	0	2	2,27
Total	22	22	22	22	88	100,00

La visión de SERCOTEC por los empresarios atendidos es muy positiva y muy superior a la evaluación realizada por los empresarios en su conjunto.

Entre las conclusiones, respecto a SERCOTEC, encontramos.

*i) Accesibilidad a FAT*

La totalidad de los empresarios entrevistados considera que el trámite realizado para acceder a la asistencia técnica es expedito (B1).

*ii) Seguimiento y apoyo del agente (durante y post asistencia).*

La gran mayoría de los empresarios plantea que SERCOTEC hizo un seguimiento durante el momento en que se realizó la asistencia. Este resultado es muy superior al arrojado por los empresarios en su conjunto (B2).

El apoyo recibido por SERCOTEC, luego de terminada la(s) asistencia(s) técnica(s), a sido bastante bueno (B3).

*iii) Relación agente - consultor.*

El total de los entrevistados plantea que no existieron contradicciones entre SERCOTEC y el consultor (B4).

*iv) Sugerencias e inquietudes.*

Casi la mitad de los empresarios que hicieron asistencias técnicas por intermedio de SERCOTEC, *desea apoyo financiero* para poder acceder a créditos y luego un grupo menor se interesa por *innovación tecnológica* (B5).

La mitad de los empresarios no realizan sugerencias para mejorar la gestión de SERCOTEC, un pequeño grupo sugiere *mejorar la información sobre los servicios ofrecidos* por éste y *realizar un seguimiento* luego de terminada la asesoría (B6).

El análisis anterior lo podemos sintetizar en el siguiente cuadro:

Visión del Agente (%)	CEPRI	SERCOTEC	EN GENERAL
Visión positiva	66,67	90,91	82,35
Visión negativa	29,17	6,82	14,71
Indiferente / No contesta	4,17	2,27	2,94
Total	100,00	100,00	100,00

Como podemos apreciar, queda en evidencia que la visión de SERCOTEC, de parte de los empresarios, es más positiva que aquella expresada respecto a CEPRI.

## C.- CALIDAD DEL CONSULTOR

La visión de los empresarios respecto del consultor que realizó la asesoría técnica en su empresa, la podemos resumir en el siguiente cuadro:

Visión / Preguntas	C1	C2	C3	C6	C7	TOTAL	%
Visión positiva Consultor	32	34	32	28	26	152	89,41
Visión negativa Consultor	2	0	2	1	8	13	7,65
Indiferente / No contesta	0	0	0	5	0	5	2,94
Total	34	34	34	34	34	170	100,00

A base del cuadro anterior, se puede afirmar que la evaluación del consultor es excelente; ello debido en buena parte a la confianza depositada en el consultor (hecho expresado por varios empresarios en el momento de la entrevista).

Entre las opiniones mayoritarias expresadas por los empresarios, respecto a la visión de los consultores, se encuentran las siguientes:

### *i) Vocabulario utilizado.*

El vocabulario utilizado por el consultor, tanto verbal como escrito, es considerado por los empresarios como bueno. Siendo su percepción de un lenguaje técnico, pero entendible y de acuerdo al nivel del empresario (C1).

*ii) Conocimientos y experiencia.*

Los conocimientos del consultor, respecto al tema de la consultoría, es considerado bastante bueno (C2).

*iii) Calidad en el diagnóstico (frecuencia de visitas y número de entrevistas).*

A juicio del empresario la permanencia del consultor en su empresa es considerada suficiente; éstos la visitaron 11 veces como promedio, en el transcurso de un mes, que es el tiempo promedio aproximado que requiere una asistencia técnica (C3). No obstante el promedio de permanencia en la empresa es de poco más de dos horas, por tanto, los consultores permanecen cerca de 25 horas durante la asesoría, la que se estima en una duración promedio aproximada a 90 horas; es decir, tenemos que *un 28% de la asistencia técnica se desarrolla en terreno*. Por tanto, poco más de un cuarto del tiempo de asesoría del consultor lo realiza directamente en la empresa, lo que es un tiempo reducido para hacer un buen diagnóstico de la empresa (C4).

Los empresarios afirman destinar el tiempo suficiente para que el consultor pudiese desempeñar su labor en buena forma y así poder realizar un buen diagnóstico (C5).

*iv) Pertinencia de sugerencias dadas.*

Los empresarios estiman que las sugerencias dadas por el consultor fueron pertinentes y responden a las necesidades de su empresa (C6).

*v) Seguimiento ex-post*

En general, los consultores se han entrevistado con los empresarios, luego de terminada la asistencia técnica (C7).

D.- CALIDAD DE LA ASISTENCIA TÉCNICA

La visión de los empresarios respecto de las asistencias técnicas realizadas en su empresa es considerada buena. Las opiniones de los empresarios obtenidas del cuestionario que ilustran lo anterior, son las siguientes:

*i) Buen diagnóstico.*

Las empresas no se encontraban en grandes problemas al momento de iniciar la asesoría (D1).

El diagnóstico realizado por el consultor permitió aislar los problemas que la empresa tenía (D2).

*ii) Calidad de soluciones dadas.*

Se ha implementado sólo parcialmente las sugerencias dadas por el consultor (D3).

Dentro de las empresas donde las sugerencias no han sido aplicadas totalmente, ello se debe fundamentalmente a *no poseer el capital necesario* y a *no tener el personal adecuado* para implementarlas (D4).

*iii) Resultados obtenidos con la Asistencia Técnica.*

Entre los mayores logros alcanzados por un mayor número de empresas, encontramos el mejoramiento del orden y de su organización interna, luego siguen el aumento de ventas y la producción, de la tecnología, la calidad de productos, el diseño de nuevos productos y el aumento de clientes. Todos estos antecedentes nos llevan a afirmar que, en general, *las asistencias técnicas han sido positivas en las empresas donde se han realizado*. Sin embargo, el mejoramiento de los salarios y la contratación de mayor

personal han obedecido fundamentalmente a pagos de comisiones debido a la creación de incentivos para los vendedores, en el primero; y a la creación del departamento de ventas, en el segundo. Por tanto, *el grueso de los trabajadores no han percibido económicamente el aumento de productividad de la empresa*. En tanto, el mejoramiento de la capacitación del personal se ha realizado en las distintas áreas de la empresa, no obstante estar centrada fundamentalmente en la gerencia, el personal administrativo y el personal dependiente del departamento de ventas (D5).

Dentro de los principales retornos percibidos en la empresa fruto de la(s) asistencia(s) técnica(s) está el mejoramiento de la organización administrativa de la empresa; luego está la mejora de la gestión empresarial; siguen el mejoramiento de los controles internos, la reducción de los costos y la planificación (D6).

Pese a que los empresarios manifiestan que sus empresas no se encontraban en grandes problemas al momento de iniciar la asesoría, la mitad de ellos expresa encontrarse hoy con problemas, esto se explica - en cierta medida - porque algunas de estas empresas estaban comenzando al momento del inicio de la asistencia técnica, *siendo el problema más reiterado el de capital de trabajo o liquidez* (D7).

*iv) Evaluación general de las Asistencias técnicas.*

Para la mitad de los empresarios los logros alcanzados por la empresa los hubiese logrado incluso sin la realización de la asistencia técnica. *Esta evaluación de las asistencias técnicas es mucho menor a la presentada en otras preguntas (D8).*

En general, los empresarios consideran que *la asistencia técnica sirvió para el desarrollo actual de su empresa*, asignando un promedio de **23,7%** que corresponde a la contribución del FAT en el total de los logros alcanzados en la empresa (D9).

Los empresarios consideran que la contratación de asistencia técnica fue una buena inversión. Ello porque sirvió para optimizar los tiempos, asignar tiempo a cosas importantes, ordenar la información de la empresa, aprender a delegar tareas en terceros, porque dieron permisos ambientales, salió de las deudas, aprendió a enfrentar los problemas en forma diferente y por el respaldo en la toma de decisiones (D10).

La mayoría de los empresarios realizarían una nueva asistencia técnica (D11).

Los empresarios no han realizado asesorías en forma particular luego de terminado el FAT (D12).

Sin embargo, los empresarios no tienen contemplado realizar una asistencia técnica en forma particular (sin subsidio) dentro de los próximos dos años (D13).

*iv) sugerencias.*

Casi la mitad de los empresarios no proponen mejoras para el mejor funcionamiento de las asistencias técnicas y dentro de los que dan sugerencias resaltan los que plantean realizar asistencias más integrales y más permanentes en el tiempo, luego los que consideran que el consultor debe estar más tiempo en la empresa y se debe mejorar la entrega de información al empresario sobre los productos ofrecidos por los agentes operadores. Grupos menores plantean que las asesorías deben ser según el rubro de la empresa y se debe mejorar la forma de captar las asistencias por parte del agente (D14).

## CAPITULO V:

### CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

*"El exitoso desempeño macroeconómico de los últimos seis años, ha llevado a nuestra economía a una situación en la cual el crecimiento se hará cada vez más dependiente de la elevación de la calidad y la productividad, creando así las bases para un aumento sostenido de los salarios y para un continuo mejoramiento de la calidad de los puestos de trabajo".*

*Mensaje Presidencial al Congreso Pleno, 21 de mayo de 1996.*

Las conclusiones y sugerencias que a continuación se presentan son la síntesis de todo el estudio realizado, el cual responde a diferentes temas relacionados con los cambios producidos - en el largo plazo - debido a la aplicación de asistencias técnicas en la PYME.

### CONCLUSIONES.

Las conclusiones obtenidas en la investigación están referidas a los objetivos e hipótesis planteadas al inicio del estudio, así como a inquietudes surgidas durante el desarrollo del mismo.

Respecto al objetivo general podemos afirmar que - a juicio de los empresarios - el impacto de los logros alcanzados en la pequeña y mediana empresa chilena, fruto de la aplicación de asistencia técnica durante 1996, ha sido bastante positivo.

Ello se puede constatar a través del análisis de las variables contenidas en los Factores de Análisis.

A- Las expectativas del empresario previa la realización de la Asistencia Técnica estaban centradas principalmente en aumentar las ventas, el orden y organización de la empresa, capacitar al personal, reducir los costos y tener nuevos mercados. Si ello se compara con los logros que efectivamente afirman haber alcanzado con las asesorías - mayor orden y organización de la empresa, mejora tecnológica, aumento ventas y de producción - podemos concluir que dichas expectativas fueron cumplidas.

B- La evaluación del agente operador en general es muy buena, ya que le pareció expedito el trámite para acceder a la asistencia técnica. El agente realizó un seguimiento durante el proceso en que se realizó la asistencia técnica, no existiendo contradicciones entre el agente y el consultor y - aunque no fue tan rotunda la respuesta - se puede afirmar que el agente ha apoyado al empresario luego de terminada la asistencia.

- C- Cabe destacar la evaluación que se hace de los agentes operadores, pues en el caso de SERCOTEC es superior a la evaluación realizada a CEPRI.
- D- La evaluación del consultor es excelente, pues los empresarios consideran muy bueno el dominio de sus conocimientos respecto a la asesoría realizada, así como cuentan con un buen vocabulario verbal y escrito, su permanencia en la empresa fue la suficiente y ha mantenido contacto con el empresario luego de terminada la asistencia técnica.
- E- En general, las Asistencias Técnicas también son bien evaluadas, ello porque los empresarios afirman que éstas han sido positivas en las empresas donde se han realizado; manifiestan también que realizarían una nueva asistencia técnica; consideran que resuelven los problemas de fondo de las empresas; el programa de asistencia técnica se ve que funciona bien (aunque es necesario hacerle cambios) y es considerado como una buena inversión. Además, entre las mejoras reconocidas por el empresario, fruto de las asistencias técnicas, se tiene el orden y la organización de la empresa, la tecnología, las ventas, la producción y la calidad de los productos, todas ellas por sobre el 20%.

F- Pese a lo anterior, se debe tener en cuenta que los empresarios opinan que las asistencias técnicas están orientadas sólo a empresas en crecimiento y no a empresas con grandes problemas; muchas de las recomendaciones dadas por el consultor no han sido implementadas por carecer del capital necesario o de personal idóneo; existen, además, algunas empresas que en el momento de iniciar la asesoría no estaban con grandes problemas, pero hoy sí lo están y, finalmente, que los empresarios no piensan realizar asistencias técnicas particulares (no subsidiadas por el Estado) dentro de los próximos dos años.

La Hipótesis general, luego de analizados los resultados obtenidos fue aceptada sólo parcialmente pues, si bien, los recursos destinados por el Estado a asistencias técnicas han mejorado la eficiencia productiva de las empresas, sin embargo, ello no se han traducido en un mejoramiento de la equidad (los trabajadores no han sido beneficiados significativamente de los logros de las empresas).

Aunque las empresas han aumentado sus ventas, su gestión y su productividad (mayor producción por unidad de trabajo); las remuneraciones de los trabajadores, en general, se han mantenido, siendo la excepción aquellas empresas que establecieron pago de comisiones por ventas (debido a la creación del departamento de ventas) y, en menor medida, a la adopción de incentivos por aumento de producción. En el caso del nuevo

personal contratado se debe a la creación del departamento de ventas o a nuevas jefaturas.

Además podemos afirmar que en general *los objetivos esperados por el Estado con la aplicación de asistencia (s) técnica (s) a la PYME sólo se han logrado parcialmente*, pues se ha mejorado tanto la gestión como la productividad en las empresas donde se han realizado las intervenciones. Además, se ha ido consolidando una oferta de consultoría para satisfacer un vacío existente. No obstante, los pequeños y medianos empresarios aun no valoran la importancia de invertir en asistencias técnicas particulares.

Los beneficiarios con las asistencias técnicas han sido, en primer lugar, los empresarios, quienes sin este apoyo les habría sido muy difícil contar con un profesional de alto nivel en su empresa; en segundo lugar los consultores, pues se amplió la demanda de asistencias técnicas desde las PYME, ya que antes sólo la gran empresa requería estos servicios; y, en menor medida, los agentes operadores, que han creado nuevas líneas de servicio y cuentan con ingresos que les permiten un crecimiento mayor en menores plazos.

Por tanto, las asistencias técnicas han favorecido tanto a empresarios, consultores como a los agentes operadores, sin embargo, el efecto no es significativo en los trabajadores de las PYME. Si consideramos como uno de los objetivos prioritarios del

Sobre la misma base, constatamos que la aplicación de asistencias técnicas en las pequeñas y medianas empresas, *no ha impulsado la competitividad sistémica*, pues se ha privilegiado fundamentalmente la eficiencia productiva, careciendo notablemente de una orientación al fortalecimiento de la calidad de vida y el bienestar de los trabajadores de las PYME, tan necesaria para mejorar los objetivos de equidad.

## **SUGERENCIAS.**

El Estado debe ampliar los instrumentos de fomento existentes en la actualidad y crear nuevos instrumentos para el apoyo de la PYME para mejorar la competitividad de las empresas, pero creando los mecanismos que permitan que estos logros se traduzcan en mayores niveles de equidad y que el sistema productivo se desarrolle desde una perspectiva de *competitividad sistémica*, para lo cual debe garantizar la participación del sector laboral en los logros obtenidos por las empresas.

Para investigaciones posteriores que indaguen el impacto de las políticas e instrumentos de fomento productivo, como son los FAT, sobre los niveles de equidad (nos referimos específicamente al mejoramiento en la calidad de vida de los trabajadores) se sugiere revisar información existente en la empresa - en materias tales como: fecha de ingreso a la empresa, tipo de contrato, remuneraciones percibidas en

los últimos años, entre otras - y cruzar información con las fuentes de recopilación de información primaria.

Además, esta fuente de información primaria no se debe remitir exclusivamente a los empresarios, sino se debe complementar con la visión de los consultores, del personal técnico de los agentes operadores (Cepri y Sercotec en la Región Metropolitana) y a los trabajadores de las empresas. Con estos cuatro puntos de vista se contará con una aproximación más cercana a la realidad.

6. Bravo P., Sergio. " Chile y los acuerdos de complementación económica. Implicaciones para la PYME". CEFOPE, Diciembre 1993, Santiago, Chile.
7. Cabrera, Sara. "PYME, Un desafío a la modernización productiva". CORFO y Fundación F. Ebert, Imprenta Calvo y Calvo Ltda., Santiago de Chile, 1994.
8. Cárcamo, Rodrigo. "Programa de Asistencia Técnica a la pequeña y mediana empresa. FAT-PYME" en Revista Informativa para la Pequeña y mediana industria, Nº 81, CIPEMI, Santiago Chile, Septiembre/Octubre 1992.
9. CORFO. "Memoria 1996". Corporación de Fomento de la Producción, Santiago, 1997.
10. CORFO. "La Pequeña y Mediana Empresa en Chile: Diagnóstico y Políticas". Documento de Trabajo, Abril 1996. Corporación de Fomento de la Producción, Chile. 1996.
11. Espinoza, Daniel. "Transferencia tecnológica para PYMES más competitivas: Diagnóstico y Prospecciones de Acciones Futuras". Documento de Trabajo, Gerencia Fomento de Inversiones. Santiago, 1993.

## BIBLIOGRAFIA

1. Agacino, Rafael; Rivas, Gonzalo. "La Industria Chilena después del Ajuste: Evaluación y Perspectivas". Programa de economía del trabajo, PET. Documento de Trabajo N°95. Santiago de Chile, 1993.
2. Alvarez, Roberto; Crespi, Gustavo y Fuentes, Rodrigo. "Posición competitiva y análisis del Comportamiento estratégico de la Micro y Pequeña Empresa Nacional". Universidad de Chile, Departamento de Economía. Santiago, 31 de Diciembre de 1997.
3. Astorga, Mario. "La pequeña y mediana empresa, protagonista del desarrollo económico y social". USACH, Programa apoyo a la pequeña y mediana empresa, Santiago de Chile, 1989.
4. Banco Central de Chile. "Boletín mensual N° 827". Santiago, Enero 1997.
5. Beltrán De Ramón. "La mediana y pequeña empresa industrial: realidad del sector y representatividad de la CONUPIA". PET, Santiago de Chile, 1989.

12. Esser, Klaus; Hillebrand, Wolfgang; Messner, Dirk y Meyer-Stamer, Jörg. "Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política". Revista de la Cepal N° 59, Santiago de Chile, CEPAL, Agosto 1996.
13. Frederick, Pablo. "Impacto del Mercosur en la Competitividad de la V Región. Un Análisis Sistémico". UAHC, Santiago de Chile, enero 1998.
14. Galen, Hull "Guía para la pequeña empresa: tendencias en una economía global", 1986.
15. Gatto, Francisco. "Pequeñas y Medianas Empresas Industriales, apertura Económica y MERCOSUR: Un desafío de competitividad y gestión empresarial". Primera Conferencia Latinoamericana sobre Pequeña y Mediana Industria y Reestructuración Productiva. Santiago, 1992.
16. Göske, Joachim & Traub, Alfonso. "La Empresa de Menor Tamaño: ¿Objeto o Sujeto de la Política de Fomento?". Fundación Friedrich Ebert, Santiago de Chile, Junio 1997.
17. ILPES. "Inserción externa, competitividad y crisis fiscal". Editorial ILPES, Montevideo, 1989.

18. Lechner, Norbert. "Tres formas de Coordinación Social" Revista de la Cepal N° 61, Santiago de Chile, CEPAL, Abril 1997.
19. Messner, Dirk y Meyer-Stamer, Jörg. "Competitividad Sistémica" en Revista Nueva Sociedad 133. Caracas, Septiembre - Octubre 1994.
20. Mideplan. "Un proceso de integración al Desarrollo". Informe Social 1990-1991, División de Planificación, Estudios e Inversiones. Santiago, Agosto 1991.
21. Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. "Evaluación Anual Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa". Santiago, 1993.
22. Montero, Cecilia. "Metodología de evaluación de Programas de Fomento (PROFO)". Mimeo, CIEPLAN, Santiago, 1995.
23. Morales, Juan; Hernández, Edmundo y Avaría, Marcelo. "Breve diagnóstico de la Pequeña y Mediana Industria en Chile", en Series de Estudios sobre la Pequeña y Mediana Empresa N°5. CEFOPE, Santiago de Chile, 1990.

24. Pérez, Carlota. "Opciones para la Pequeña y Mediana Empresa en un mundo competitivo". VII Jornadas de análisis del complejo productor de bienes y servicios de capital". Caracas, 1992.
25. Porter, Michael. "La Ventaja Competitiva de las Naciones". Javier Vergara Editor S.A., Buenos Aires, 1991.
26. Román, Enrique. "Propuesta de estratificación para la Pequeña y Mediana Empresa Chilena". Documento de Trabajo, Ministerio de Economía, 1991.
27. Sercotec. "Agente de cambio para la Modernización Productiva de la PYME". Folleto 42º Aniversario SERCOTEC, sf.
28. Sercotec. "Memoria 1994 1995" Servicio de Cooperación Técnica, Sercotec.
29. Universidad de Chile. "Evaluación del Diseño de los Fondos de Asistencia Técnica (FAT)". Departamento de Economía. Santiago, 1997.
30. Varios autores. "Nuevo rol de la Asociatividad Empresarial en el Fomento Productivo". Seminario Internacional 25 y 26 octubre 1995. Documento de Trabajo 1996. Fundación F. Ebert, CEPAL, SERCAL, Santiago de Chile.

## ANEXOS

ANEXO N° 1:	Encuesta.
ANEXO N° 2:	Proyecto de Tesis.
ANEXO N° 3:	Gráficos.