

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

## TESIS

### *La U.A.H.C. Como Factor Formativo y Propulsor de Desarrollo para la Pequeña y Mediana Empresa.*



#### *Profesores Guía:*

*Pablo Bütikofer Robles*

*Arno Klenner Meixner*

*Claudio Pérez Díaz*

#### *Integrantes:*

*María Cristina Madariaga Ibarra*

*María Quimela Torres Lombardi*

*Elena Francisca Aguilera Obregón*

*Gladys Elisa Santander López*

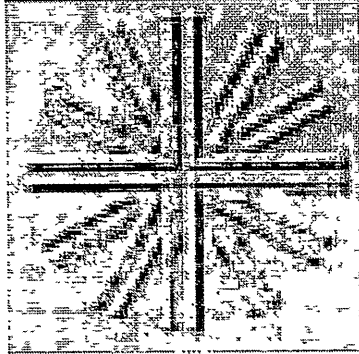
*A. Victoria Retamal Osorio*

*Carlos Patricio Herrera Retamal*

*Esteban Iván Sepúlveda Guajardo*

*Eduardo Benjamín Briones Cortés*

2001





*Sabios han sido ustedes,  
que han escogido el camino  
del crecimiento formador.  
Y más sabios aún,  
por haber construido en la esperanza  
los deseos de superación.  
No teman a los mediocres, porque ellos siempre  
serán esclavos de sus propias espinas.  
Tengan presente que las palabras  
tienen el efecto de la luz,  
si son fuertes y molestas opacan  
nuestra apreciación,  
mas si son suaves y dulces, serán  
como un rayo orientador.  
Hoy, cuando la campana tañe  
su último compás, soltad a las palomas  
para que transmitan al mundo,  
vuestra alegría, la de sentirse exitosos*

*J. Fuenzalida P.*

## *Agradecimientos*

*La felicidad se obtiene fundamentalmente de dos formas: La primera, es tener siempre un ideal, que sea posible realizarlo en armonía con la verdad y los nobles objetivos de la vida. Lo segundo, es esforzarse por que ese ideal se logre en plenitud, sin importar los obstáculos que a diario se presenten.*

*La simple razón de las palabras, no son suficientes para lograr materializar los ideales auto-impuestos.*

*Es por ello, que deseamos rendir un justo homenaje y un merecido reconocimiento a quienes desde la trastienda nos ayudaron a obtener los frutos que hoy saben maduros.*

*Gracias infinita a nuestros padres, esposos, esposas, hijos(as), familiares y amigos, que siempre nos estimularon para alcanzar la madurez evolutiva que hoy nos consolida como servidores de nuestra sociedad.*

*Deseamos también agradecer al cuerpo de profesores, ayudantes, personal administrativo y de servicio, que colaboraron, cada cual en su medida con nuestra formación integral y, muy especialmente, a quienes nos guiaron en el desarrollo de este trabajo, por su comprensión, aporte y estímulo para que el fruto de nuestro esfuerzo se cristalizara en un producto sólido y profesional.*

*Grupo Tesis*



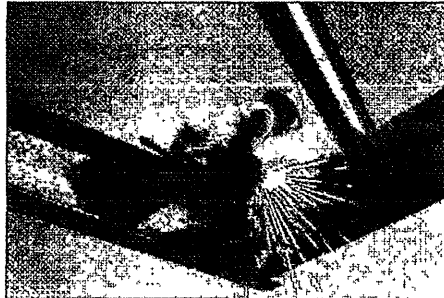
▪ <b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
▪ <b>MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA</b>	<b>13</b>
▪ 1. Alcances del Estudio	13
▪ 2. Limitaciones del Estudio	14
▪ 3. Proyecciones del Estudio	14
▪ 4. Metodología de Investigación	15
▪ <b>CAPITULO 1, ORIGEN DE LA PYME EN EL PAÍS</b>	<b>17</b>
▪ 1. IMPORTANCIA DE LA PYME PARA EL PAÍS	18
▪ 1.1. Su Importancia en el Desarrollo	19
▪ 2. CARACTERÍSTICAS DE LA PYME	21
▪ 2.1. Criterios no cuantitativos	22
▪ 2.2. Criterios cuantitativos	22
▪ 3. EL ESTADO FRENTE A LA CAPACITACIÓN DE LA PYME	24
▪ 3.1. Acción del Estado para orientar las decisiones del sector empresarial privado en la política de capacitación	26
▪ 3.1.1. Política de Capacitación	26
▪ 3.2. Apoyo a la capacitación laboral en la PYME	27
▪ 3.2.1. ¿Qué es CORCAPYME	28
▪ 3.2.2. Programa del SENCE para capacitación ocupacional de Empresas	29
▪ 3.2.3. Proyección del SENCE	30
▪ 3.2.4. Capacitación de trabajadores vía franquicia tributaria	31
▪ 3.3. Trabajadores capacitados según sectores de actividad económica	32
▪ 3.4. Inversión en Capacitación	33
▪ 4. ARGUMENTOS PARA LA INTERVENCIÓN ESTATAL EN EL MERCADO DE LA CAPACITACIÓN	33
▪ 4.1. ¿Qué se entiende por Capacitación Laboral Exitosa?	34



▪ 4.2. Interrogantes respecto del objetivo estratégico de la franquicia tributaria	34
▪ 4.3. ¿Se espera que las Empresas incrementen la inversión en Capacitación?	36
▪ 5. ¿QUÉ ES CAPACITACIÓN?	38
▪ 5.1. La decisión de realizar capacitación laboral	39
▪ 5.2. Efectos de la capacitación laboral en la Empresa	41
▪ 6. APRECIACIÓN DE LOS EMPRESARIOS RESPECTO A LA CAPACITACIÓN LABORAL	42
▪ <b>CAPITULO 2, OFERTA Y DEMANDA DE CAPACITACIÓN PARA LA PYME</b>	<b>46</b>
▪ 1. MERCADO DE LA OFERTA	46
▪ 1.1. Universidad de Santiago de Chile	47
▪ 1.2. Universidad de Chile	48
▪ 1.3. Teleduc	51
▪ 1.4. Programa de Desarrollo (Empretec)	53
▪ 2. CONSIDERACIONES Y ALCANCES	54
▪ 2.1. Una tipología de empresas innovadoras que demandan capacitación	55
▪ 2.2. Factores al interior de las empresas que dificultan obtener buenos resultados en la capacitación aplicada	57
▪ 3. DEMANDA POR CAPACITACIÓN (MERCADO OBJETIVO)	58
▪ 3.1. Análisis de la Encuesta	60
▪ 3.2. Alcances Relevantes de la Encuesta	69
▪ 4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	71
▪ <b>CAPITULO 3, PROPUESTA DE NEGOCIO</b>	<b>75</b>
▪ 1. MERCADO OBJETIVO	75
▪ 1.1. Tamaño del Mercado	76
▪ 2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	79
▪ 2.1. Objetivos Generales	79



▪ 2.2. <i>Objetivos Específicos</i>	80
▪ 3. <i>PROPUESTA</i>	81
▪ 4. <i>DISEÑO DE UN MODELO BÁSICO DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING</i>	85
▪ 4.1. <i>Análisis Contextual o Situacional</i>	85
▪ 4.2. <i>Escenarios Futuros</i>	88
▪ 4.3. <i>Establecimiento de Objetivos y Metas</i>	88
▪ 4.4. <i>Definición de Estrategias Macro</i>	89
▪ 5. <i>MEZCLA DE MERCADEO (MIX COMERCIAL)</i>	91
▪ 6. <i>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS</i>	95
▪ <i>ANEXO 1, Aplicación de la Encuesta</i>	101
▪ <i>ANEXO 2, Sistema nacional de Capacitación (Interpretación de la Ley)</i>	106
▪ <i>BIBLIOGRAFÍA</i>	125



**SIN DERROCHES ✓**  
**SIN DEFECTOS ✓**  
**SIN DAÑOS ✓**





## INTRODUCCIÓN

---

*En el caminar hacia la consecución del Título de Ingeniero de Ejecución en Gestión Pública, queremos centrar nuestra Tesis en la problemática o disyuntiva que hoy enfrenta la Pequeña y Mediana Empresa, y que dice relación con la creciente necesidad de proyectar y profesionalizar su quehacer, carencia que debe ser resuelta con máxima prioridad, de lo contrario podrían enfrentar serias dificultades de sobrevivencia, o al menos un importante desmejoramiento con el consecuente impacto en la economía del país, dada la envergadura que tiene en su aporte a la fuente laboral, como veremos más adelante.*

*La problemática concreta y particular de la Pequeña y Mediana Empresa, junto a las características del empresario que las dirige, genera la necesidad de estructurar programas muy concretos, orientados de manera práctica y enmarcados dentro de los aspectos propios de estas empresas, que permita a sus trabajadores abordar con criterios profesionales, metodológicos y estructurados, un conjunto de conceptos y técnicas para dirigirlos funcional y estratégicamente.*

*En este sector encontramos un sinnúmero de iniciativas económicas que van desde las menos hasta las más rentables, desde las más transitorias hasta las más estables, desde el comercio, el servicio y la artesanía, hasta la manufactura.*

*Teniendo en consideración lo planteado, hemos basado nuestra Tesis en una propuesta que apunta a posicionar a **“la Universidad Academia de Humanismo Cristiano como factor formativo y propulsor de iniciativas metodológicas para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa”**, debido a que el éxito de una empresa depende, en gran medida, del grado de capacitación de sus integrantes. Los conocimientos y las habilidades de una persona son factores que determinan su competitividad para el trabajo.*

---



*Consecuentemente, la preparación y actualización de conocimientos, mediante cursos; seminarios; talleres grupales y entrenamiento en el puesto de trabajo, permite mejorar la calificación de cada una de las personas que laboran, desde la gerencia hasta el personal que ocupa los cargos de menor rango.*

*Sin duda, una Empresa que promueve la capacitación y otorga las facilidades para que el personal aumente sus conocimientos, muy pronto verá los resultados, especialmente en lo que se refiere a calidad y productividad. Un empresario que desea generar crecimiento y desarrollo, debe evaluar los conocimientos y habilidades de su personal e implementar programas que mejoren su calificación.*

*Si la Empresa no cuenta con especialistas en estos ámbitos, puede contratar los servicios de un profesional para que detecte las necesidades de capacitación; elabore los programas de cursos; planifique las actividades anuales; realice los seguimientos y evalúe los impactos de la capacitación al interior de la misma.*

*La apertura de los mercados, las exigencias de los clientes, nuevos productos y tecnologías, la optimización de sistemas productivos y la fuerte competencia nacional e internacional, hacen que la capacitación sea una necesidad para todas las empresas que deseen participar activamente en la economía moderna.*

*Tal escenario será el catalizador para nuestra propuesta y que consiste en **“Trasladar la Universidad a la Pequeña y Mediana Empresa”**, pretendiendo con ello convertir a la Universidad Academia de Humanismo Cristiano en un importante eje articulador, en donde dichas empresas obtengan el soporte y la capacitación o profesionalización necesaria para obtener un desarrollo sustentable acorde a sus potencialidades y con los requerimientos o exigencias del mercado.*

*La importancia que tiene la Pequeña y Mediana Empresa es un hecho que se constata al comprobar las cifras de empleo otorgado por este sector empresarial (aproximadamente el 80% de los puestos de trabajo en el país lo generan las*



*PYME<sup>1</sup>). Esto señala su valor en el proceso productivo y constituye suficiente razón para conocer qué son estas Pequeñas y Medianas Empresas.*

*En base a lo anterior, orientamos nuestra propuesta a generar una acción Universitaria de carácter formativo, materializado en programas de capacitación o diplomados relacionados con la Administración y Gestión de la PYME, para mejorar la competitividad, identificar las ventajas comparativas, incorporar el apoyo tecnológico en materias de promoción vía internet, creando un portal independiente o portales multi-empresas, etc. Debemos agregar que la presente propuesta también puede convertirse en un importante nicho de negocio para la UAHC, por cuanto, así lo creemos, es un campo que aún se encuentra poco explorado y que se está a tiempo para marcar un liderazgo y presencia que posicione a nuestra Universidad como un importante actor en la formación de los Pequeños y Medianos empresarios.*

---

<sup>1</sup> *Información del Instituto Nacional de Estadísticas*



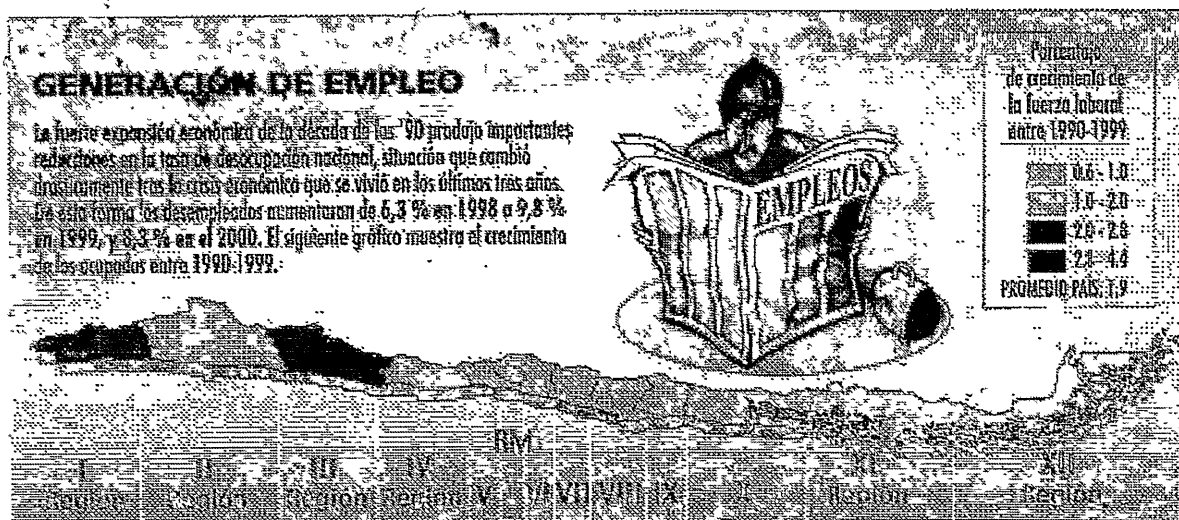


# MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

## 1. Alcances del Estudio

La presente Tesis sin pretender constituirse en un profundo estudio sobre la realidad de las PYME en Chile, ni tampoco describir las actuales tendencias que guían a este tipo de empresas, pretende desarrollar la potencialidad existente entre la relación del empresario-gestor PYME y la Universidad, para que, en conjunto puedan establecer una “conversación y colaboración reciproca” buscando la base teórica y metodológica para mejorar su gestión y, al mismo tiempo, conocer de una realidad que le permita adquirir el conocimiento para proyectarse en las áreas de capacitación y asistencia técnica focalizada y especializada.

Asimismo, estimamos de suma importancia que la filosofía y línea de pensamiento crítico que anima la educación en la UAHC, debe, necesariamente ser impregnada en los que tienen la capacidad de interactuar con personas, es decir, **participar activamente en la Humanización del Trabajo.**





## 2. **Limitaciones del Estudio**

Creemos necesario dejar establecidas las limitaciones de este trabajo, en el sentido que, atendiendo el fin de **presentar una idea de negocios**, hemos visto limitada nuestra labor de investigación debido a la falta de información actualizada por parte de las organizaciones gubernamentales y privadas. No obstante lo anterior, ello no deslegitima el estudio realizado.

## 3. **Proyecciones del Estudio**

Considerando que este trabajo se conceptualiza como una propuesta o idea de negocio, las proyecciones del mismo, permitirán a diferentes actores, profundizar algunos aspectos u operativizar esta idea y así poder conocer, entre otros: potencialidad económica, impacto social, impacto académico y/o curricular, etc, o bien servir de base para que, a partir de lo propuesto, puedan desarrollarse estudios alternativos o similares pero con fines diferentes.

Es decir, el presente estudio y propuesta puede permitir a otros investigadores, abordar algunas de las ideas contenidas en este trabajo e incursionar en el desarrollo y profundización en temas tales como:

- Estudios de prefactibilidad o factibilidad económica en oferta de capacitación.
- Estudios de Mercado en capacitación.
- Evaluación económica del proyecto de capacitación.
- Diseño de un Plan de Negocio focalizado hacia la capacitación.
- Diseño de Programas Académicos adaptados a las PYME.
- Otros.



*Por otra parte, deben considerarse las proyecciones, que la implementación de esta idea puede presentar sobre el medio social al cual están orientadas, es decir, que la PYME cuente - desde un punto de vista social y académico - con el apoyo de una entidad formadora de reconocido prestigio. **Es un valor e identidad que no puede dejarse pasar.***

#### **4. Metodología de Investigación**

*Para efectos del presente estudio se realizaron encuestas estructuradas, a una muestra de la población que pertenece a las PYME de la Región Metropolitana, con preguntas abiertas y cerradas para saber el conocimiento que tienen los empresarios del sector sobre el tema de la capacitación y la aplicación que ellos le estén dando dentro de sus empresas.*

*La encuesta constó de seis preguntas las que se hicieron a ejecutivos, administradores y dueños de Pequeñas y Medianas Empresas de la Región Metropolitana. Estas preguntas se efectuaron de forma tal que las respuestas muestren una visión imparcial de la realidad de las empresas.*

***La elección de la muestra:** Como todo estudio inferencial requiere, para su validez, de un plan confiable de muestreo, en el sentido que la muestra seleccionada represente efectivamente a la población, en cuanto a características, y por lo tanto las conclusiones que de ella se obtengan sean confiables.*

*Es así como, previamente a determinar el tamaño de la muestra, realizaremos un estudio de la población que compone la PYME de la Región Metropolitana. Identificando los elementos que la integran y/o caracterizan, y como se distribuye en la zona. Para ello se utilizó el método estadístico llamado muestreo estratificado.*





## **CAPITULO 1, ORIGEN DE LA PYME EN EL PAÍS**

---

*En las puertas del siglo XXI, Chile enfrenta la tarea de consolidar un proceso de crecimiento económico estable, cuyos frutos se distribuyan de manera equitativa en el conjunto de la sociedad.*

*En el cumplimiento de este objetivo, jugará un rol crucial la capacidad para generar un sostenido proceso de modernización de la gestión en la maximización de la calidad productiva, como una manera de promover el incremento sustantivo en la productividad y en la competitividad de nuestros productos, que se exprese en un mejoramiento de sus ingresos y la calidad de vida en la población.*

*Avanzar en esta dirección exige utilizar el potencial productivo existente, así como superar las restricciones que conspiran contra el logro de dicho propósito sobre la base de fortalecer un funcionamiento competitivo y transparente de los mercados, una ampliación de la base empresarial y una acción concertada de empresarios, trabajadores y estado. En función de esto, se ha destacado el papel que desempeñan las Pequeñas y, especialmente, Medianas Empresas en el desarrollo del país y las oportunidades que brinda el futuro. Este tipo de empresas abarcan amplias y diversas actividades o funciones donde el rasgo más característico es su heterogeneidad socioeconómica, en términos de la variedad de sus productos y servicios, la diversidad de combinaciones de uso de capital y mano de obra.*

*La integración de este sector, y sus potencialidades, al mercado nacional requiere que se superen algunas de las principales limitaciones que enfrenta, derivadas del tamaño de sus operaciones, de factores culturales, de imperfecciones del mercado, acceso a créditos y otras.*

*Existe una gran correlación entre el concepto de Pequeña y Mediana Empresa y Empresa Familiar. En su origen, el trabajo personal fue exigiendo cada vez más cantidad de recursos para alimentar a una familia o comunidad creciente. Esa necesidad se evidenciaba, a su vez, en el requerimiento de insumos adicionales para incrementar la producción.*

*El primer insumo era obviamente el trabajo personal, ya que normalmente el tipo de actividad se desarrollaba básicamente sobre el uso intensivo de mano de obra. Siendo, a su vez, el más accesible. De esta manera, la necesidad de darse alguna forma de organización en el trabajo y el proceso posterior de sucesión fueron conformando la estructura inicial de lo que hoy conocemos como Pequeña y Mediana Empresa.*

*Consecutivamente, la generación de una idea de negocio y el emprendimiento de ésta, se realiza a partir de diversas razones, emociones y motivaciones:*

- *La pérdida de un trabajo, la posibilidad de contar con un socio o amigo que acompañe un proyecto, la tenencia de ahorros o un bien material.*
- *La percepción o identificación de una oportunidad como la existencia de un capitalista, la posibilidad de un equipo o maquinaria, etc.*
- *Un entorno donde se identifican posibilidades de éxito, bien porque existe una necesidad insatisfecha o un producto susceptible de ser mejorado.*

## **1.- IMPORTANCIA DE LAS PYME PARA EL PAÍS**

*El desafío económico que enfrenta Chile, de consolidar un proceso de crecimiento económico estable, distribuyendo la riqueza en forma más equitativa, puede verse*

*altamente beneficiado si cuenta con un sector empresarial competitivo y productivo.*

*El rol que le cabe a las Pequeñas y Medianas Empresas, es crucial en este desafío, debido a características que le otorgan ciertas ventajas derivadas de su tamaño, las cuales se mencionan a continuación:*

- *Significativa flexibilidad relacionada con la participación del propietario, o dueño, en el control y la gestión directa del negocio.*
- *Nuevas oportunidades de desarrollo económico y social del país.*
- *Más adaptabilidad a un entorno cambiante debido a sus características productivas.*
- *Capaz de satisfacer requerimientos específicos a una determinada escala de producción.*
- *Puede suplir demandas dispersas en el territorio.*
- *Estrecho contacto con clientes y proveedores.*
- *Escuela de formación de empresarios.*

### **1.1. Su Importancia en el Desarrollo**

*Existen muchas razones, tanto políticas, económicas, sociales y tecnológicas; que hacen justificar la promoción y consolidación del sector de Pequeños y Medianos Empresarios. Dentro de las razones encontramos:*

- a) *La PYME cumple un importante rol en la distribución de la riqueza en la economía, ya que junto con contribuir a mayores tasas de crecimiento económico, permiten que la propiedad privada se difunda a un porcentaje significativo de la población; es decir, favorece una mayor y mejor distribución de los frutos del desarrollo, con lo cual se afianza la estabilidad del sistema económico.*
  
- b) *Permiten un crecimiento más acelerado del producto nacional, ya que genera más inversión e influye positivamente a la brecha del producto.*
  
- c) *Crean mayores oportunidades de empleo para los trabajadores menos calificados. Dan trabajo a personas subempleadas y a jóvenes de escasos recursos, con lo cual se favorece la erradicación del desempleo juvenil, la consolidación de niveles normales de desocupación y la gradual eliminación de la pobreza. Tradicionalmente, las PYME han contribuido a una gran capacidad de generación de empleos, como también al esfuerzo realizado por empresarios para introducir la capacitación como tarea cotidiana*
  
- d) *Facilitan una organización eficiente del sistema productivo, posibilitando la integración entre las empresas de menor escala de producción, con aquellas de mayor tamaño. Contribuyen a la substitución de importaciones y a la expansión de la producción a los mercados internacionales.*
  
- e) *Promueve un mejoramiento en la distribución de la riqueza, a través de los ingresos, al aumentar las oportunidades de mejores empleos y remuneraciones para las personas de menor condición socioeconómica, con lo cual, se afecta positivamente la calidad de vida de los trabajadores.*



- f) *Posibilita un crecimiento armónico y descentralizado entre los diferentes sectores económicos y regionales del país, favoreciéndose la desconcentración territorial y económica.*
  
- g) *Contribuye al fomento de nueva capacidad empresarial, de innovaciones tecnológicas y nuevos esquemas de organización del trabajo.*

*No debemos dejar de tener en cuenta que las pequeñas y medianas empresas, se caracterizan por las múltiples funciones que debe cumplir el empresario, dentro y fuera de la planta, así como el predominio de escenarios de corto plazo, las dificultades para asociarse y superar las limitaciones de escala, cuidando los cuatro aspectos básicos de la comercialización de sus productos: mercado, calidad, precio y producto.*

*En Chile podemos apreciar que existen varias definiciones de lo que se considera Pequeña y Mediana Empresa, lo que hace que resulte complejo tratar de presentar una definición categórica de ella. A continuación presentamos las definiciones más comunes.*

## **2.- CARACTERÍSTICAS DE LA PYME**

*Antes de continuar, es necesario definir y dejar claro lo que se entenderá por Pequeña y Mediana Empresa (PYME). Se pueden ocupar dos criterios, uno cuantitativo y uno no cuantitativo. Este último se basa en una serie de características presentadas por la Pequeña y Mediana Empresa; mientras que el cuantitativo se basa en variables como cifras de venta y número de trabajadores empleados.*



## **2.1. Criterios no Cuantitativos**

*La PYME es una unidad económica cuya propiedad se identifica altamente con su propietario, quien vive del resultado que obtiene de su actividad, ejerce una influencia detallada y directa en el funcionamiento de la empresa y mantiene contacto directo con su personal.*

*Basada en las peculiaridades derivadas de su constitución y funcionamiento, se caracteriza por:*

- *Requerir poca inversión.*
- *Bajo nivel de instrucción gerencial.*
- *No existe fuerza para modificar las condiciones de mercado.*
- *Reducida utilización de los canales de comercialización.*
- *Acceso reducido a fuentes de financiamiento.*
- *Capital de trabajo no determinado con claridad.*
- *Fuerza laboral poco calificada.*

## **2.2. Criterios Cuantitativos**

*Existen múltiples opciones de diferenciación de las empresas según tamaño, pero las variables más utilizadas son nivel de empleo y nivel de ventas, siendo esta última la opción más aceptada.*



- a) **Criterio Ventas Netas:** Entre las ventajas de utilizar la variable ventas netas como diferenciador, tenemos:

Es una medida bastante cercana del nivel de actividad desarrollado por cada Empresa, su volumen de negocios y su presencia en el mercado nacional e internacional.

Se relaciona con el potencial de acceso de las empresas al sistema financiero, a la capacitación, a la tecnología, etc.

Existe en el país información estadística actualizada completa, que se puede verificar, acerca de las ventas netas realizadas por el universo empresarial.

Según este criterio la CORFO clasifica las Empresas en:

<b>Tamaño</b>	<b>Valor de las ventas anuales en unidades de fomento (UF)<sup>2</sup></b>
Microempresa	Menos de 2.400
<b>Pequeña Empresa</b>	<b>de 2.401 a 25.000</b>
<b>Mediana Empresa</b>	<b>de 25.001 a 100.000</b>
Gran Empresa	Más de 100.000

Fuente: Informe CORFO Sobre la PYME en Chile, año 2000

- b) **Criterio del Empleo Generado:** Tradicionalmente se le atribuye a las Pequeñas y Medianas empresas una gran capacidad como generadoras de empleos. Sin embargo, la información disponible sobre el empleo que

<sup>2</sup> La unidad de fomento es fijada diariamente por el Banco Central de Chile, de acuerdo con la tasa promedio geométrica correspondiente a la variación que haya experimentado el índice de precios al consumidor en el mes calendario inmediatamente anterior. Es utilizada ampliamente por el sistema financiero para la determinación de préstamos otorgados



generan en Chile es muy insuficiente. Se basa en un clasificador de tamaño de acuerdo con el número de trabajadores de la empresa, elaborado en forma indirecta a partir de la información sobre composición porcentual de la ocupación por rama económica elaborada por el Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) sobre la base de los resultados de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica (CASEN) de 1992, aplicado a las cifras de empleo que publica el Banco Central.

La tipología utilizada se define en la siguiente tabla clasificando las empresas, según el número de trabajadores.

<b>Tamaño</b>	<b>Número de trabajadores</b>
Microempresa	1-9
<b>Pequeña Empresa</b>	<b>10-49</b>
<b>Mediana Empresa</b>	<b>50-200</b>
Gran Empresa	más de 200

### **3. EL ESTADO FRENTE A LA CAPACITACIÓN DE LA PYME**

Considerando la importante dimensión de la Pequeña y Mediana Empresa, lo variado y complejo de sus peculiaridades, es que requiere de instrumentos y marcos regulatorios adecuados en la relación con los sectores que atenderán sus demandas.

Para ello, y considerando que la percepción generalizada es que los recursos no alcanzan para satisfacer sus necesidades de: capacitación, contratación de asesorías, adquisición de información o de transferencia e incorporación tecnológica y, por otra parte, la creciente necesidad del país de mejorar su competitividad en los mercados internos y externos, es que el Estado asume el



*papel de coordinador, regulador y proveedor de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos nacionales, otorgando las franquicias y financiamiento necesarios para estos efectos.*

*El programa de Apoyo a la PYME diseñado por el gobierno<sup>3</sup>, fue puesto en marcha con la expresa voluntad de:*

- *Impulsar la modernización productiva de estas empresas.*
- *Mejorar sus niveles de competitividad.*
- *Permitir después de un período transitorio de apoyo estatal su actuación autónoma en mercados competitivos y globalizados.*

*Esta iniciativa buscó elevar la eficiencia empresarial mediante:*

- *Instrumentos de tipo horizontal, accesibles para cualquier empresario pequeño o mediano, sin importar su rubro económico o localización geográfica.*
- *Visión integral de los problemas, creando instrumentos que atacaran distintas dimensiones del mismo.*
- *Consolidación de la red empresarios - Estado - gremios - técnicos y especialistas – trabajadores.*

*La idea orientadora del programa fue que, un mejoramiento en los niveles de funcionamiento del mercado aumenta las posibilidades de sobrevivencia y desarrollo del empresario promedio del sector, reduciendo la tendencia general*

---

<sup>3</sup> *Cuenta Presidencial, Situación Político-Administrativa de la Nación, Ricardo Lagos Escobar, año 2000*



*hacia una PYME atrasada y fuertemente dependiente del Estado, sin posibilidades de competir con sus sustitutos importados ni mucho menos operar en los mercados externos.*

*El conjunto de instrumentos diseñados persiguió corregir los inconvenientes que encara la PYME para participar eficientemente en el mercado. Se buscó fortalecer el funcionamiento de ésta, mejorando el acceso de todos los agentes económicos a la totalidad de sus dimensiones: comerciales, financieras, tecnológicas, etc.*

### **3.1. Acción del Estado para Orientar las Decisiones del Sector Empresarial Privado en la Política de Capacitación.**

*La acción del estado, en el ámbito de la capacitación se expresa fundamentalmente en: **Capacitación y asistencia técnica, proyectos asociativos y otros ejecutados por organizaciones públicas.***

*Esta acción gubernamental se operativiza mediante la definición de una política específica, a saber:*

#### **3.1.1. Política de Capacitación:**

*Tiene como objetivo elevar la productividad y competitividad de las actividades económicas, a través de una amplia gama de servicios para el desarrollo empresarial y laboral, tales como:*

- *Programas innovadores de perfeccionamiento mediante operadores públicos y externos.*



- *Asistencia técnica en:*
  - *Comercialización y el desarrollo de los mercados.*
  - *Técnicas gerenciales.*
  - *Sistema para mejorar la eficiencia y la calidad de los productos.*
  
- *Programas de capacitación de los trabajadores, buscando tanto el perfeccionamiento de una actividad como la reconversión de las calificaciones laborales.*

*En la tarea de Capacitación, Asistencia Técnica y Proyectos Asociados, intervienen varias organizaciones públicas, las cuales con el apoyo de entidades privadas especializadas otorgan parcialmente satisfacción a las demandas sectoriales y estatales:*

<b>CORFO</b>	<i>(Corporación de Fomento de la Producción).</i>
<b>INDAP</b>	<i>(Instituto de Desarrollo agropecuario).</i>
<b>SENCE</b>	<i>(Servicio para la capacitación y el empleo).</i>
<b>SERCOTEC</b>	<i>(Servicio de Cooperación Técnica)</i>

### **3.2. Apoyo a la Capacitación Laboral en la PYME**

*La capacitación y la asistencia técnica juegan un papel esencial en la modernización y el mejoramiento de la competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa, donde se une la escasez de mano de obra calificada con la presencia de un amplio sector de pequeños y medianos empresarios con escasos conocimientos en las áreas de gestión.*

*Este sector se ha formado muchas veces a partir del esfuerzo de individuos y familias emprendedoras, trabajadores calificados y, en general, personas que*



conocen una determinada área productiva, pero sin estudios formales que los capaciten para una moderna gestión empresarial.

### **3.2.1. ¿Qué es CORCAPYME?**

Es la Corporación de Capacitación de la PYME, que canaliza una iniciativa conjunta de CONUPIA<sup>4</sup> y SERCOTEC que busca facilitar el acceso a la capacitación de dichas empresas.

CORCAPYME funciona como Organismo Técnico Intermedio Reconocido (OTIR), por el SENCE. Su objetivo fundamental es prestar apoyo técnico a sus empresas adherentes a través de la promoción, organización y supervisión de programas de capacitación.

Los servicios que presta CORCAPYME se pueden resumir en:

- *Diagnóstico de necesidades de capacitación y elaboración de los respectivos programas de acuerdo a las necesidades detectadas.*
- *Difusión oportuna de la información sobre los programas de capacitación ofrecidos por los organismos capacitadores, denominados Organismos Técnicos Ejecutores (OTE).*
- *Elaboración de programas de cursos orientados específicamente al sector de la PYME.*
- *Gestión administrativa de los cursos: coordinación entre Empresas, OTES y SENCE.*

---

<sup>4</sup> Confederación Nacional de Chile de la Pequeña Industria, Servicios y Artesanos.



- *Evaluación y selección de los organismos capacitadores, tanto en el aspecto organizacional como técnico.*
- *Otorgamiento de crédito inmediato para financiar sus actividades de capacitación.*

### **3.2.2. Programa del SENCE para Capacitación Ocupacional de Empresas.**

*Este Programa fue diseñado para contribuir al perfeccionamiento del mercado de trabajo. Es un subsidio Estatal a las Empresas que tributan en primera categoría, conocido como franquicia tributaria, operando básicamente a través de dos instancias:*

- I. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), dependiente del Ministerio del Trabajo, cuya función principal es supervigilar y garantizar las actividades de capacitación de los otros componentes del sistema. Asimismo, diseña programas especiales de apoyo en sectores económicos en proceso de reconversión.*
- II. Los Organismos Técnicos Intermedios (OTIC), que son corporaciones sin fines de lucro y cuya función es administrar la capacitación empresarial y laboral de la empresa afiliada, buscando optimizar el uso de la franquicia tributaria a través de la promoción, planificación, organización y coordinación de las actividades de capacitación y en la relación con los organismos ejecutores (OTES).*



### 3.2.3. Proyección del SENCE

La misión y proyección futura del SENCE<sup>5</sup> gira en torno a la siguiente idea fuerza: **Una institución que contribuye de manera eficaz al desarrollo y a la actualización permanente de las competencias laborales de los trabajadores de nuestro país, en particular de aquellos con menor nivel de empleabilidad.**

A partir de esta "misión institucional" podemos observar que dicho organismo presenta o asume una participación destacada y principal en el desarrollo productivo del país, contribuyendo y regulando el buen funcionamiento del mercado del trabajo.

#### ➤ **Usuarios del SENCE: Empresas y Trabajadores**

Las empresas acceden a la franquicia tributaria, debiendo para ello, ser empresas que tributan en Primera Categoría de la Ley de la Renta, y que para efectos SENCE han sido clasificadas según la cantidad de trabajadores (dotación), en:

**Grandes y Medianas:** Se trata de empresas con una dotación de 50 o más trabajadores, que el SENCE atiende a través de la Unidad de Grandes Empresas. La función del Servicio es orientar, controlar y supervigilar el uso de la franquicia por parte de aquellas.

**Micro y Pequeñas Empresas (MYPE):** Son empresas cuya dotación máxima es de 9 a 49 trabajadores, respectivamente.

---

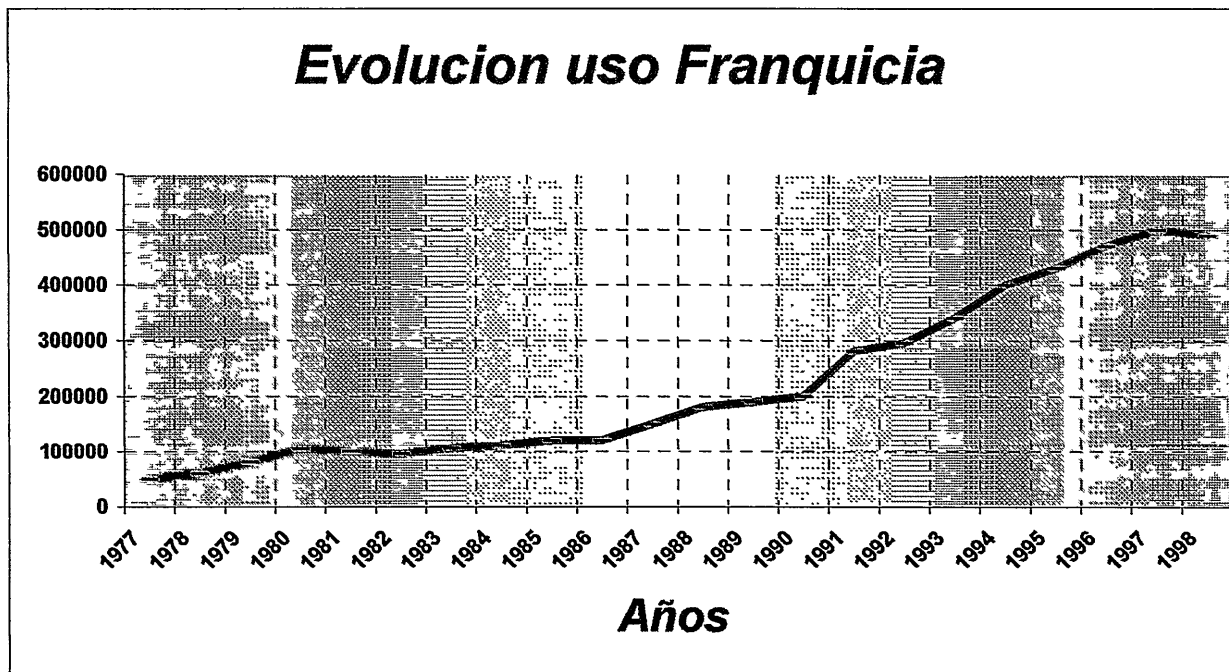
<sup>5</sup> SENCE, *Capacitación Laboral, La Experiencia Chilena*, 1999



### 3.2.4. Capacitación de Trabajadores Vía Franquicia Tributaria

**Evolución:** El comportamiento que presenta el número de trabajadores capacitados por las empresas vía franquicia tributaria, entre los años 1977 y 1998 (Gráfico N°1), muestra una notoria tendencia al crecimiento, presentando una variación promedio anual del 15,6%<sup>6</sup>.

**Gráfico 1.**



**Cobertura:** Los trabajadores capacitados mediante la franquicia tributaria representaban en el año 1994 el 10,4% de la fuerza de trabajo dependiente y un 7,8% con relación al total de la fuerza ocupada, participación que ha ido creciendo de manera constante en estos últimos cuatro años, alcanzando en el año 1998 a un 11,8% de la fuerza de trabajo dependiente y un 8,8% en relación al total de la fuerza de trabajo ocupada.

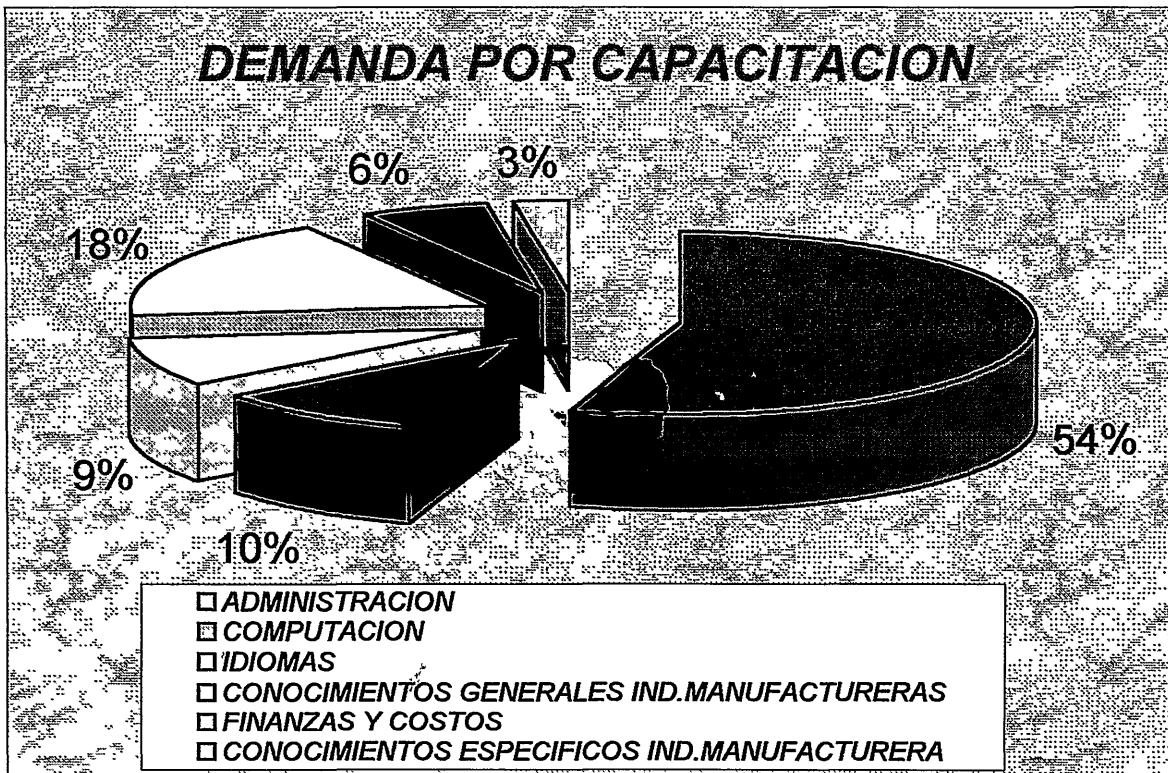
<sup>6</sup> Según cifras del SENCE, 1999



### 3.3. Trabajadores Capacitados Según Sectores de Actividad Económica

Los sectores finanzas, industria y comercio lideran la actividad de capacitación en el país. En 1998 el sector financiero aportó el 21,5% de los trabajadores capacitados mediante la franquicia tributaria, el sector industrial un 18,7% y el sector del comercio un 16,6%

Gráfico N°2



Se debe mencionar que esta participación se distribuye en forma muy desigual entre las diferentes regiones del país, dadas las características de su estructura económica sectorial.

Es así como en la Región de Tarapacá, territorio de la gran minería del cobre, la participación relativa de sus trabajadores triplica el promedio nacional, mientras



que en la Región del Maule, zona eminentemente agrícola, sólo el 4,8% de la fuerza de trabajo participó en actividades de capacitación durante el año 1997.

### **3.4. Inversión en Capacitación**

Los estudios SENCE (1998) indican que un 19% del gasto total proviene del sector financiero, un 21% del sector de la industria y un 17% del comercio. A su vez los sectores con menor inversión son energía y agricultura con un 3% y un 4%, respectivamente.

Observada la fuente de financiamiento de la inversión en capacitación, es posible visualizar, que el financiamiento privado constituye un 34% de la inversión total, mientras que el aporte de la franquicia tributaria es de un 66%.

A nivel sectorial, podemos observar que el sector de la construcción recibe la mayor inversión pública, con un 85% de su inversión total; en cambio, el sector minero muestra la menor inversión pública (45%), y la mayor inversión privada (55%), es decir, es el único sector económico en que la inversión privada supera la pública.

## **4. ARGUMENTOS PARA LA INTERVENCION ESTATAL EN EL MERCADO DE LA CAPACITACION.**

La capacitación laboral es una estrategia por la que una persona acrecienta su capital humano, ya sea para transarlo en el mercado del trabajo, si es la persona la que invierte, o para lograr aumentos de productividad, si es el empresario el que invierte.

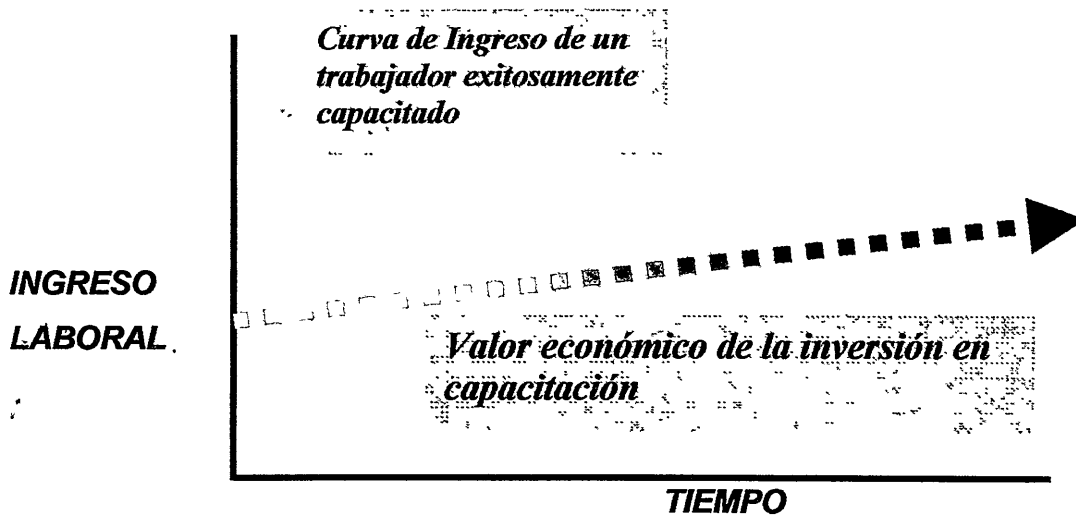


#### 4.1. ¿Que se Entiende por Capacitación Laboral Exitosa?

Mirado desde el punto de vista del trabajador y por cierto también de la Empresa, en el mercado del trabajo, el valor del capital humano acumulado por una persona se mide por los ingresos de su trabajo. Consecuentemente, la medida del éxito de la capacitación laboral de un trabajador es el incremento en su flujo de ingresos por el trabajo mismo, en un cierto horizonte de tiempo.

Lo anterior permite operacionalizar el concepto de valor del capital humano en el concepto de ingresos laborales, entendido como la valoración del mercado de los flujos provenientes de ese stock de capital humano.

Por otra parte, si la medida del éxito de la capacitación laboral es el cambio en el flujo de ingresos del trabajador en el tiempo, como lo muestra la Figura, el valor económico de la inversión en capacitación puede identificarse con un valor equivalente al área bajo la curva de ingresos.





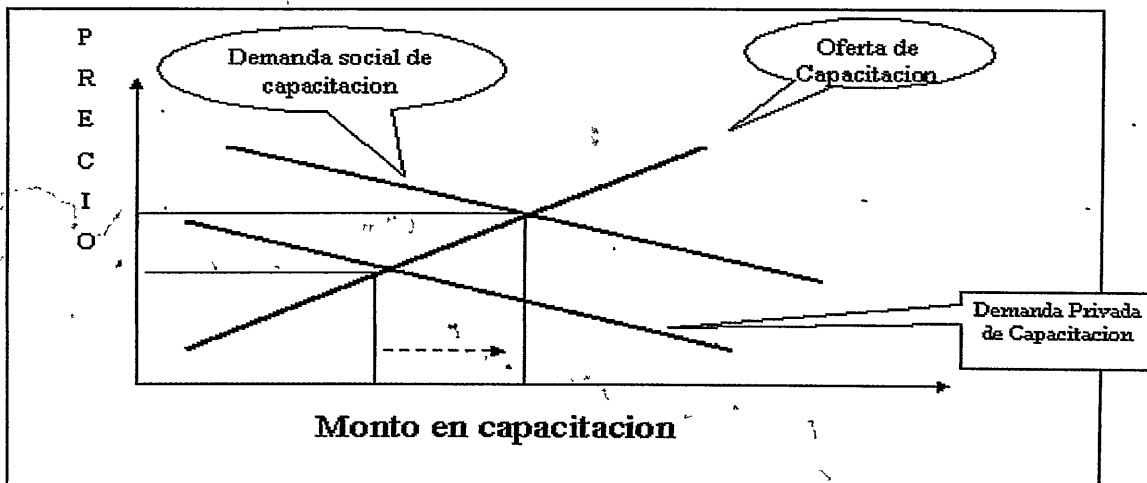
## 4.2. Interrogantes Respecto del Objetivo Estratégico de la Franquicia Tributaria

Las acciones que el Estado emprende con la franquicia tributaria para inversión en capacitación en la Empresa tienen como objetivo estratégico aumentar el valor de la fuerza de trabajo de los participantes. El objetivo estratégico de un proceso de capacitación laboral, apoyado por el Estado, debe ser consistente con éste. Es esa definición la que precisamente consta en el artículo 10 del Estatuto de Capacitación y Empleo.

Desde una perspectiva conceptual orientada a la evaluación, la capacitación laboral ha ocurrido exitosamente cuando el trabajador está en condiciones de aumentar sus ingresos laborales, por cuanto existe una valoración social (expresada en el mercado del trabajo) acerca del aumento de su capital humano.

Una manera gráfica de mostrar el mercado de la capacitación es la presentada en la siguiente figura. En el mercado de la capacitación operan fuerzas de oferta y de demanda ejercida por los actores del sistema agrupados según criterios tradicionales de análisis de oferta y demanda.

### Mercado De La Capacitacion





*En la figura se puede observar que existe una “demanda privada” de capacitación. es la que ejercen las empresas productivas en el mercado y que no considera los incentivos tributarios.*

*Por su parte, la “demanda social por capacitación” representa una mayor demanda de capacitación, que la que los privados ejercerían por sí solos. La franquicia tributaria constituye un subsidio a la demanda por capacitación. Si una Empresa demanda capacitación puede acceder a este descuento de impuestos; si una empresa no lo hace pierde el derecho al descuento tributario.*

*La distancia entre ambas curvas de demanda representa el impacto de la franquicia tributaria sobre la demanda de capacitación y depende de la magnitud del subsidio y también de las percepciones de los demandantes sobre los beneficios reales que obtendrán. Esto último es un tema clave para las políticas de capacitación, en tanto, la sola existencia del subsidio no garantiza que los empresarios aumenten la capacitación de sus trabajadores.*

#### **4.3. ¿Se Espera que las Empresas Incrementen la Inversión en Capacitación?**

*No necesariamente, el generar trabajadores con niveles de conocimiento mayor, puede fomentar la existencia de un doble juego en las Empresas, viéndose afectadas especialmente las más pequeñas, ya que por una parte se presenta la ventaja de mejorar la productividad, pero al mismo tiempo la desventaja por presiones de aumento salarial o el éxodo del trabajador a otras empresas con mejores expectativas.*

*A pesar de lo anterior, se espera que la necesidad de aumentar la productividad en las empresas, a veces impuesta por la competencia en los mercados de bienes*



*y servicios finales, genere una dinámica de demanda por los bienes y servicios intermedios. Por ejemplo, en algunos de estos mercados se ofrecen nuevas tecnologías de producción, en la forma de maquinarias y equipos; en otros, nuevas formas de organización de la producción, comúnmente en la forma de consultorías y asesorías; capacitación laboral, etc.*

*Todas estas ofertas prometen implícita o explícitamente aumentar la productividad, entendida simplemente como aumento de la eficiencia productiva (más y/o mejor producto por unidad de factor productivo). A menudo estas ofertas consideran varios componentes en forma simultánea (por ejemplo, nueva maquinaria, capacitación a los operadores y reorganización).*

*Desde el punto de vista de la empresa, entonces, el empresario estará dispuesto a demandar capacitación (o a capacitar él mismo) si ésta es la alternativa que le permite mayor aumento de la productividad.*

*Si la demanda por capacitación laboral es una demanda derivada de la "demanda" por incrementos de productividad, la capacitación entonces "compite" con la tecnología y las técnicas de cambio organizacional (para seguir con los casos del ejemplo). Por ello, cuando la Empresa demanda capacitación, debe suponerse que en su evaluación éste es el mecanismo más eficiente para aumentar la productividad. Para que las políticas de promoción de la capacitación sean efectivas, se requiere aumentar las ventajas comparativas de la capacitación respecto de las otras alternativas. En la medida que la capacitación signifique, para el empresario, una mayor productividad final que otras soluciones, la capacitación ocurrirá.*

*Por lo anterior es clave que la acción del Estado deba diseñarse (y posteriormente evaluarse) a partir de las conductas de las empresas, aunque esto le implique ser calificada como poco efectiva. Es claro que la existencia del subsidio hace que el*



precio de la capacitación para el empresario sea menor que el precio real. Por este solo efecto se incentiva la capacitación con respecto a las otras soluciones.

## 5. ¿QUE ES CAPACITACIÓN?

La capacitación es un bien heterogéneo y complejo, es un servicio que es producido para ser demandado en directa relación con el mercado. Por capacitación debe entenderse como **“un entrenamiento que incrementa el stock de capital humano”**. Esta capacitación tiene dos formas: general y específica. La capacitación será **general** si aumenta la productividad del trabajador, no tan sólo en la firma donde él está contratado, sino en la industria bajo observación. La capacitación será **específica**, en cambio, cuando ésta genere valor sólo para la empresa que capacita o, a lo sumo, para un restringido grupo de firmas.

➤ **Se puede decir, entonces, que existirá:**

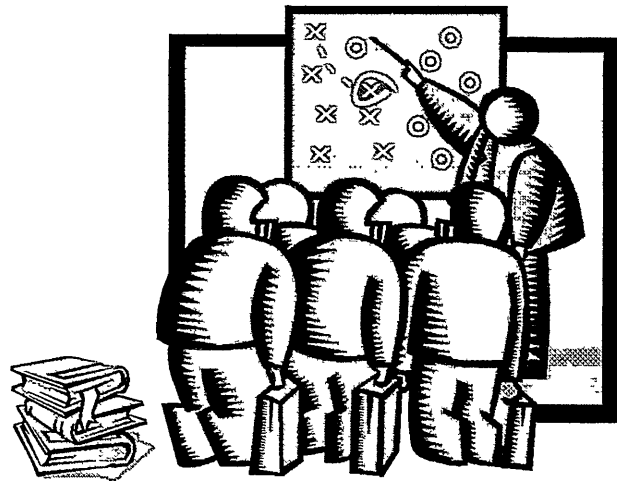
- La capacitación específica para un puesto de trabajo específico.
- La capacitación específica para trabajar en una empresa determinada.
- La capacitación genérica que permita a un trabajador desempeñarse en cualquier puesto de trabajo.
- La capacitación genérica que permita a un trabajador desempeñarse dentro de un oficio o profesión específicos.

Cabe hacer notar que las personas (trabajadores, eventualmente) son quienes demandan la capacitación genérica, lo que les permite desempeñarse en cualquier



empleo o dentro de una profesión determinada. Estos servicios normalmente son demandados por la persona con la motivación de mejorar su empleabilidad. Esta acción normalmente es independiente de la empresa donde la persona trabaja (o donde a futuro podría emplearse). Por lo tanto, el riesgo de tomar una buena o mala decisión es privativa del trabajador; así también, el costo de la capacitación suele ser asumido por éste.

La capacitación específica, en cambio, por ser un entrenamiento que genera valor sólo para las firmas que capacitan, es demandado por las empresas. Dado lo anterior, las empresas en raras ocasiones financiarán entrenamiento general pues no pueden asegurar un retorno adecuado a la inversión realizada en este tipo de capacitación y, normalmente, financiarán capacitación específica.



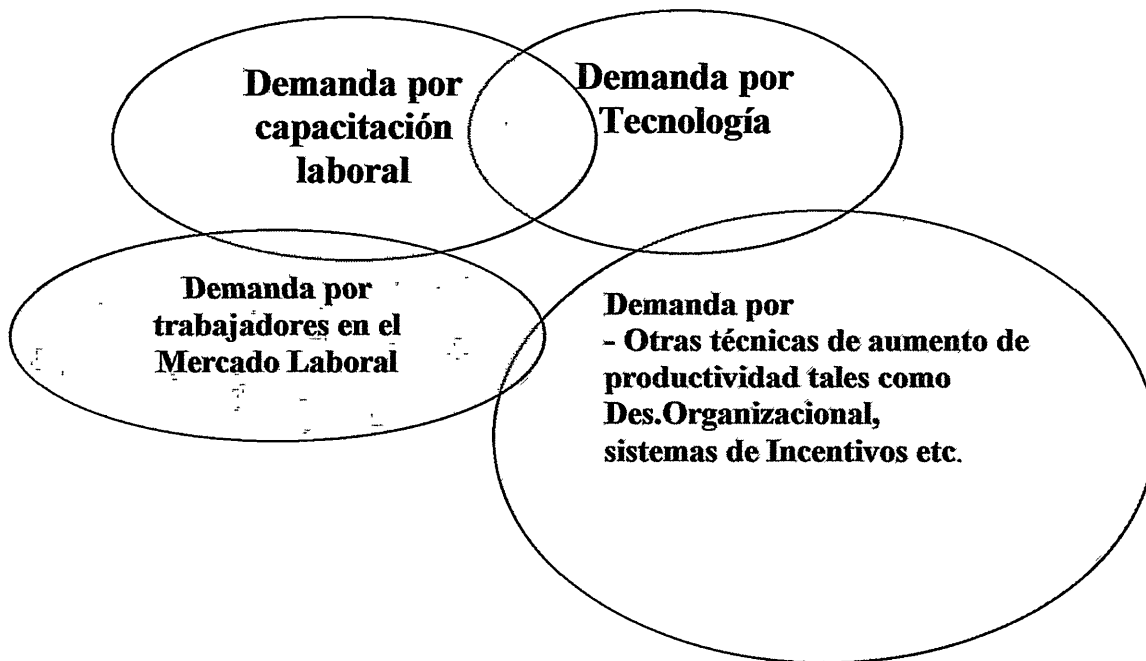
### **5.1. La Decisión de Realizar Capacitación Laboral**

Un juicio explícito o implícito por parte de una Empresa acerca de la necesidad de mejorar la productividad puede "gatillar" el desarrollo de distintas estrategias.

Estas estrategias, genéricamente hablando, son las mostradas en la figura siguiente:



## ***Demanda por factores que mejoran la productividad en la Empresa***



*Como puede observarse, la necesidad de incrementar la productividad puede bien significar mayor capacitación o bien, acciones en otros ámbitos junto con capacitación, o la capacitación ser excluyente de las otras. Frente a la necesidad de aumentar la productividad, la Empresa no necesariamente demandará capacitación, sino que aquella acción que asegure el aumento de productividad deseada. Todo esto ocurre en un horizonte de evaluación específico y bajo las condiciones en que los distintos mercados se desenvuelven, a menudo con información imperfecta.*

*En definitiva, las motivaciones empresariales, y la manifestación de éstas en las políticas de desarrollo de una Empresa, deben ser consideradas como objeto de estudio de una investigación, tanto desde una óptica conceptual como empírica, con el fin de diseñar las políticas que el Estado quiere implementar en materia de capacitación laboral.*



## 5.2. Efectos de la Capacitación Laboral en la Empresa.

Conceptualmente, la hipótesis que reza **“la capacitación impacta positivamente sobre la productividad”** podría darse por válida, toda vez que si así no fuese, las empresas no demandarían capacitación. Inversamente, que una empresa decida no capacitar no significa que la capacitación no impacte positivamente en la productividad, sino que ésta no es la mejor opción, dadas sus expectativas en el horizonte relevante de evaluación. Una vez tomada la decisión de capacitar y realizadas las correspondientes actividades, el impacto en la productividad del factor trabajo debiese ser positivo y ocurrir en un plazo determinado. Lo anterior da origen a las siguientes manifestaciones empíricamente observables:

- Que aumenten las remuneraciones de los trabajadores capacitados.
- Que la empresa trate de capturar los excedentes de productividad para sí, no subiendo las remuneraciones.

La manifestación de estos fenómenos puede ser o no prevista por la empresa y por el trabajador. En el primer caso, no es de extrañar que existan acuerdos específicos, implícitos o explícitos, relacionados con aumentos de remuneraciones posteriores a la capacitación. En el segundo caso, si el empresario trata de capturar los excedentes de productividad completamente para sí, el trabajador muy probablemente tratará de cambiarse de empresa.

En ambas situaciones, lo que está en juego es el carácter genérico o específico de la capacitación entregada. En la medida que la capacitación es genérica, el trabajador verá aumentadas sus opciones en el mercado del trabajo, y le será fácil aumentar su remuneración (cambiándose o no de empleo). En la medida que la capacitación es específica, la Empresa podrá capturar una mayor proporción del incremento de productividad del trabajo, y el trabajador no incrementará tanto su



remuneración ni sus posibilidades de cambiarse de Empresa.

## **6 APRECIACIÓN DE LOS EMPRESARIOS RESPECTO A LA CAPACITACIÓN LABORAL.**

*El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)<sup>7</sup> realizó un estudio tendiente a evaluar la actitud de los empresarios de la Pequeña y Mediana Industria frente a la capacitación. Entre los resultados obtenidos se destaca:*

- *El 20% de los empresarios encuestados declara capacitarse regularmente, mientras que sólo el 2,5% capacita a sus trabajadores a través de cursos formales, teniendo esta actividad alguna relevancia sólo en las empresas de más de 50 trabajadores.*
  
- *Entre los principales obstáculos para el desarrollo de sus empresas mencionan:*
  - *falta de capital de trabajo (42,9%);*
  - *falta de mano de obra calificada (42,7%); y*
  - *falta de conocimientos administrativos (22,6%).*
  
- *Entre el 20% de los empresarios que se han capacitado, sólo el 50% declara poder aplicar los conocimientos adquiridos. Las razones más nombradas son: demasiado teóricos (43,5%), demasiado generales (35%) e inadecuados a las necesidades de la PYME (20%).*

*Este y otros resultados del estudio indicarían que existe una disociación entre la oferta de capacitación y las necesidades del sector.*

---

<sup>7</sup> SERCOTEC, Holz P., marzo 1999



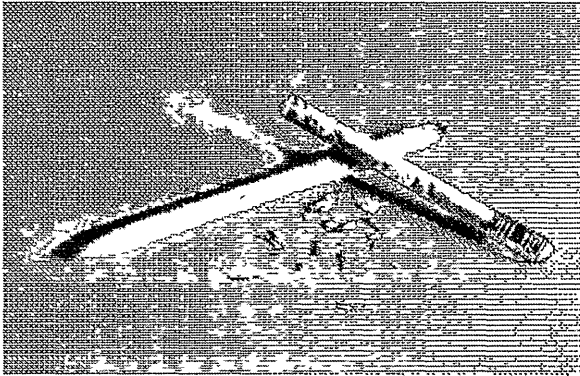
*Con respecto a este mismo tema, la OIT efectuó un estudio relativo a la gestión del recurso humano y la capacitación, del cual, en lo concerniente a la capacitación, se plantearon varias hipótesis al respecto.:*

- *En primer lugar, el problema de la rotación: las empresas no capacitan porque no existen suficientes incentivos para realizar una inversión que luego beneficiará a terceros (posibles competidores); de aquí que piensen que están generando una externalidad que más le correspondería al Estado.*
- *Una segunda hipótesis es que las empresas desean capacitar, pero no encuentran la oferta adecuada en el mercado de los organismos de capacitación (los OTE y las OTIR).*
- *En tercer lugar, se trataría de un simple discurso gratuito que no tiene mucha relación con la realidad, ya que el grueso de las empresas no ha experimentado aún la apremiante necesidad de capacitar.*
- *Una cuarta hipótesis sería que las empresas quieren capacitar y están dispuestas a asumir el costo, pero son los trabajadores los que no se interesan.*

*Estudiando la forma en que los ejecutivos definen la capacitación y se representan sus beneficios, se encontró que existen grandes diferencias que denotan un proceso reciente de toma de conciencia sobre la importancia del tema. Para algunos, capacitar tiene que ver con los valores de la persona, con un perfeccionamiento necesario pero no instrumental. Los que así piensan son los empresarios que le confieren a la empresa una misión social y tiene una representación "mágica" de la capacitación, aunque no realicen acciones concretas consecuentes con dicha valoración.*



Otros en cambio, se refieren a la capacitación como una de las funciones tradicionales que debe asegurar la empresa para mantener la producción. Su contenido es similar al entrenamiento en el puesto de trabajo: "capacitar es entrenar a las personas en su lugar de trabajo para mejorar su labor y su desempeño". Por último, hay ejecutivos que conciben la capacitación como un simple recurso que debe ser administrado en función de objetivos de la empresa; cuesta dinero y debe ser rentable para la empresa; no interesa el individuo sino el retorno de la inversión: "La capacitación no sirve si no está en relación con las necesidades reales de la empresa. Debe traducirse en la productividad".





## CAPITULO 2, OFERTA Y DEMANDA DE CAPACITACIÓN PARA LA PYME.

---

### 1. MERCADO DE LA OFERTA<sup>8</sup>

*El creciente nivel de competitividad en la casi totalidad de los mercados, exige de los hombres y mujeres de Empresa, centrar su atención en la mejora permanente de su gestión. Cada día se torna más crítico el contar con una gestión empresarial profesional, que considere y pondere adecuadamente los diferentes elementos del entorno que inciden en los resultados de las empresas.*

*Lo anterior, adquiere mayor relevancia en el caso de una Pequeña y Mediana Empresa, la que además debe enfrentar los problemas derivados del aumento de competencia en el sector y los inconvenientes asociados a su tamaño relativo. Es por ello que su gestor necesita de mayor preparación, creatividad e innovación, en definitiva de mayor capacidad técnica para competir exitosamente en el mercado. Esto último no sólo es necesario sino también indispensable para el país, por la labor fundamental que la pequeña y especialmente la mediana empresa tiene en el contexto nacional, como fuente impulsora de desarrollo sostenido. Ante este escenario es imprescindible revisar la oferta de programas de desarrollo empresarial que se encuentran dictando las Universidades más prestigiosas en la Región Metropolitana.*

---

<sup>8</sup> *La Información esta referida sólo a Universidades o Institutos de Formación con un nivel similar a la UAHC, con el propósito de visualizar la competencia.*



## **1.1. Universidad de Santiago de Chile**

*A través de la Facultad de Administración y Economía, aporta con el Programa APYME (Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa), el que apunta a desarrollar la capacidad empresarial, mediante trabajo en terreno con el empresario.*

*Ha incorporado herramientas, para realizar transferencias tecnológicas y de gestión; a saber:*

- *Desde la concepción de la idea hasta la puesta en marcha de la Empresa. Formulación, Evaluación y Ejecución de Proyectos de Inversión.*
- *Gestión del Financiamiento de la Empresa, aprovechando los subsidios otorgados por el Gobierno u otras Instituciones no Gubernamentales.*
- *Diseño de Estrategias de Comercialización y Desarrollo de Programas de Venta y Exportación.*
- *Asesoría Comunicacional, Imagen Corporativa y Publicidad.*
- *Asesoría Legal con énfasis en lo Laboral y Tributario.*
- *Desarrollo de Sistemas Contables y Auditoría.*
- *Diseño Organizacional, Racionalización de Empresas, Fusiones y Adquisiciones.*
- *Desarrollo de Clima Organizacional, Estructuras de Remuneraciones, Selección y Contratación de Personal.*



- *Desarrollo de Software, Equipamiento Tecnológico de acuerdo a la realidad del Sector.*
- *Gestión Estratégica de Empresas de Servicio.*

*Además cuenta con los siguientes programas:*

- *Diploma en “Gestión Gerencial PYME”.*
- *Diploma en “Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión para las PYMES”.*
- *Diploma en “Gestión Gerencial de PYMES en Latinoamérica”*

## **1.2. Universidad de Chile**

*Para la Universidad, la creciente competencia en el mundo empresarial ha hecho que el trabajo de dirección de empresas se haya convertido en una labor cada día más compleja y demandante. Las presiones de competidores locales y globales, la creciente sofisticación tecnológica, la existencia de clientes cada vez más exigentes requieren de ejecutivos que tengan conocimientos actualizados y potencien sus habilidades directivas para hacer a sus organizaciones eficientes y competitivas. Estos conocimientos y habilidades requeridas incluyen una diversa gama de temas y tópicos, como decisiones de inversión y financiamiento, desarrollo y potenciamiento de los recursos humanos, segmentación y posicionamiento de productos en el mercado etc., que al mismo tiempo experimentan cambios muy veloces. A esto se suma la necesidad de los directivos de examinar en forma integral a la organización y sus desafíos, en orden a enfrentar los problemas y tomar decisiones más estratégicas.*



*El Departamento de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas presenta un programa de desarrollo y perfeccionamiento para Ejecutivos de Empresa:*

➤ ***Marketing Moderno Estratégico***

*Entregar una completa visión de la función comercialización y de sus principales herramientas, a fin de permitir mejorar la toma de decisiones en mercados altamente competitivos. Se encuentra dirigido a profesionales, ejecutivos y personas que deseen obtener una visión y conocimientos completos del área de marketing.*

➤ ***Gestión Estratégica de Ventas***

*Entregar un conjunto de principios, conceptos y conocimientos que faciliten la identificación, comprensión y solución de los problemas que implica la administración de los recursos humanos asignados a la actividad de vender.*

*Se encuentra dirigido a ejecutivos del área comercial que tengan una responsabilidad en su empresa en el manejo de la fuerza de ventas.*

➤ ***Marketing Industrial***

*Este curso tiene como objetivo entregar los conceptos y herramientas fundamentales para que el asistente pueda desempeñarse con fluidez en áreas de marketing industrial. Se muestran las técnicas de marketing necesarios desde una perspectiva industrial es decir, cuando el cliente es otra organización empresarial.*



*Se encuentra dirigido a empresarios, gerentes y ejecutivos de empresas que actúan en los mercados industriales, como proveedores de productos y/o servicios de otras empresas, en un mercado competitivo y cada vez más complejo.*

➤ ***Preparación y Evaluación de Proyectos***

*Dar a conocer los elementos fundamentales del proceso de formulación y evaluación de proyectos de inversión y capacitar a los participantes en el uso de las técnicas más relevantes para optimizar los resultados de un proyecto.*

*Se encuentra dirigido a empresarios, ejecutivos y profesionales sin formación en el área de preparación y evaluación de proyectos.*

➤ ***Gestión de Control y Análisis Financiero***

*Desarrollar la capacidad conceptual de participación en la utilización y diseño de sistemas de información contable para la adecuada planificación, toma de decisiones, control y análisis financiero en las empresas.*

*Dirigido a profesionales y ejecutivos del área contable financiero y de otras áreas funcionales que buscan mejorar la gestión y actividad de la empresa.*

➤ ***Gestión Logística Aplicada***

*Entender la importancia del tema logístico en el entorno empresarial y sus principales problemas. Analizar los conceptos, modelos y herramientas que permitan potenciar las habilidades para el logro de una eficiente gestión logística, conocer las principales tendencias en el campo de la gestión logística aplicada*



*Dirigida a profesionales, ejecutivos y personas que se desempeñan en áreas relacionadas con los procesos logísticos de una empresa.*

➤ **Creación y Desarrollo de Nuevos Negocios**

*Entregar herramientas analíticas y metodológicas dirigidas a apoyar la toma de decisiones estratégicas de las Pequeñas y Medianas Empresas. Se considera una amplia comprensión de los procesos de desarrollo de nuevos negocios y el empleo de medios para realizar análisis destinados a explorar. Evaluar y definir cursos de acción, desde la perspectiva comercial, jurídico, financiero y operacional.*

*Dirigido a pequeños y medianos empresarios, empleados ejecutivos y profesionales y en general particulares que deseen emprender nuevos negocios en forma asociada o independiente.*

➤ **Consideraciones de Financiamiento para Todos los Cursos**

*El programa está aprobado por SENCE pudiendo su valor deducirse del impuesto a la renta de primera categoría.*

**1.3. Teleduc, Centro de Educación a Distancia**

*Los cursos dirigidos a la PYME son los siguientes:*



➤ **Desarrollo de un Plan de Negocios**

*Dirigido a empresarios de la Pequeña y Mediana Empresa que cuenten con conexión a Internet interesados en fortalecer su actitud empresarial en base al desarrollo de nuevos negocios.*

➤ **Dirección Estratégica de Empresas**

*Dirigido a empleados y ejecutivos de nivel técnico - profesional de empresas pequeñas y medianas. Es requisito tener acceso a Internet.*

➤ **Internet, un Nuevo Mundo para los Negocios**

*Empleados y ejecutivos de nivel técnico, profesional de empresas pequeñas y medianas. Es requisito tener acceso a Internet.*

➤ **Creación de Nuevas Empresas**

*Dirigido a personas que cuenten con conexión a Internet, interesadas en iniciar una empresa o mejorar la gestión empresarial de su actual negocio que deseen aprender como se crea y desarrolla una Empresa.*

➤ **Venta Profesional**

*Dirigido a personas que cuentan con conexión a Internet y que están interesadas*



*en desarrollar competencias y habilidades para desempeñarse como vendedores profesionales.*

➤ **Servicio al Cliente**

*Dirigido a personas que cuenten con conexión a Internet y que estén interesadas en desarrollar competencias y habilidades para asumir una actitud de servicio adecuada frente al cliente.*

**1.4. Programa de Desarrollo Empresarial (Empretec)**

*Desarrolla asistencia técnica y redes de apoyo para el crecimiento competitivo de la PYME. Es un programa internacional, diseñado y difundido por UNTAD, Naciones Unidas, para el desarrollo de la capacidad emprendedora de los pequeños y medianos empresarios. Esta experiencia de formación empresarial proporciona a los participantes las herramientas necesarias para elaborar su plan de negocios, competir con eficiencia y lograr sus metas comerciales.*

*El programa de desarrollo comprende un conjunto de actividades de capacitación, asistencia técnica y seguimiento, que se integran y se potencian en el tiempo. El proceso de formación, de 10 meses de duración, se describe en las siguientes etapas del trabajo:*

➤ **Elaboración del Plan de Negocios**

*Desarrollar un plan de negocios que responda a la realidad de su Empresa y le permita efectuar el seguimiento del proceso productivo y el control de los*



resultados. A través de un método planificado y didáctico

➤ **Talleres de Competencias Técnicas**

*Actualizar sus conocimientos y prácticas en el manejo de sistemas administrativos, gestión comercial y recursos humanos. A partir de las debilidades y oportunidades de la empresa aprenderá nuevas formas de resolver los problemas relevantes del negocio. Se ofrecerán diversos talleres opcionales de formación, entre los cuales el participante podrá elegir aquellos que respondan a sus necesidades específicas.*

➤ **Asesoría en Desarrollo de Negocios**

*Utilizar el sistema de asistencia especializada para resolver problemas, aclarar dudas y obtener información relevante en el ámbito de su negocio, tales como saber evaluar fuentes de financiamiento, incursionar en nuevos mercados o preparar los términos de una negociación compleja.*

## **2. CONSIDERACIONES Y ALCANCES.**

*Visualizar la presencia de las pequeñas y medianas empresas en la economía nacional no sólo requiere examinar su participación en los distintos ámbitos del quehacer productivo sino también analizar las restricciones que enfrenta para acceder a aspectos que constituyen áreas críticas para un mejoramiento de su competitividad, tales como el acceso a la tecnología y a la capacitación.*



*A pesar de su importancia, no existen en la actualidad estadísticas sistemáticas que den cuenta de las condiciones de acceso y las modalidades de operación de las empresas en estas dos materias:*

## **2.1. Una Tipología de Empresas Innovadoras que Demandan Capacitación.**

*Al establecer una tipología de empresas según su capacidad de innovación y fuerte orientación a la capacitación es posible distinguir tres categorías:*

- ***Categoría 1:PYME innovadora y de calidad;***
- ***Categoría 2:PYME renovable hacia la calidad;***
- ***Categoría 3:PYME madura y conservadora.***

*En un estudio usando esta tipología realizado por la Gerencia de Fomento de Inversiones de CORFO<sup>9</sup> referido a las pequeñas y medianas empresas se llega a las siguientes conclusiones:*

- ***Las empresas del grupo 1 son aquellas cuyo requerimiento central es la transferencia de know-how y su motivación central, la calidad. Utilizan la tecnología como un instrumento más de la competencia.***

***Consideran que invertir en investigación y desarrollo es un buen negocio y probablemente la mejor herramienta para asegurar la sobrevivencia de la Empresa.***

---

<sup>9</sup> CORFO, 1994

*Ejemplo de ello son las empresas que en general postulan al Fondo de Desarrollo Tecnológico (FONTEC) las cuales poseen una base tecnológica alta, son innovadoras y tienen crecimiento explosivo.*

*La presencia de la PYME en este segmento alcanza al 1%.*

- ***Las empresas del grupo 2*** son aquellas que tienen un manifiesto interés por el tema de la calidad. Su preocupación fundamental es la información.

*Disponen de una base tecnológica media y su requerimiento en términos tecnológicos es la transferencia de tecnología, tanto dura (renovación de equipos y procesos) como blanda (calificación de mano de obra y mandos medios, gestión, información, software).*

*Un estudio reciente revela que cerca de un 8% de las empresas realiza algún esfuerzo importante en el tema de gestión de calidad.*

*Cerca de un 9% de la PYME estaría en este segmento.*

- ***En las empresas del grupo 3*** se ubica la mayoría de las empresas pequeñas y medianas. Su preocupación central es el financiamiento.

*El empresario es ciego frente a la tecnología, el tema de la calidad se considera como algo lejano, tiene una base tecnológica baja.*

*En este grupo se encuentra un 90% del sector PYME.*



## **2.2. Factores al Interior de las Empresas que Dificultan Obtener Buenos Resultados con la Capacitación Aplicada.**

*En términos generales, se podrían señalar tres factores que afectan la capacidad de las empresas para introducir innovaciones, que demanden capacitación*

***En primer lugar, una buena dotación de inversión y tecnología no es suficiente para un mejor desempeño productivo si ello no va acompañado de una gestión empresarial adecuada.***

*En el caso de la PYME esto adquiere una relevancia especial, ya que en un elevado número de ellas hay coincidencia entre el dueño de la empresa y su gestor, confundándose el núcleo de acumulación de capital entre el individuo y la empresa, por lo que muchas decisiones se vuelven personales y subjetivas.*

*La coincidencia entre el dueño y el gestor puede transformarse en una gran oportunidad para el cambio, pero en la realidad actúa como freno. El empresario no tiene la práctica de buscar y demandar asesoramiento específico para la toma de decisiones. Es la experiencia personal –no documentada- la que constituye su principal fuente de información. Así la mayoría de las veces su comportamiento es reactivo frente a coyunturas, sobrevalorando los aspectos más explícitos y evidentes del problema surgido.*

*Por el contrario, la eficiencia de la incorporación de una innovación va a estar altamente influida por el manejo de información, el conocimiento técnico específico y el diseño estratégico del negocio, a los cuales difícilmente el empresario accede en su práctica cotidiana.*

***En segundo lugar, existe menor capacidad técnica al interior de la empresa. La dotación de técnicos y profesionales especialistas es relativamente baja.***



*El tamaño de sus operaciones, mayoritariamente, no exige disponer de un cuerpo técnico extenso. En consecuencia, no existe la práctica de contratar consultores externos, lo cual se suma a las dificultades vinculadas al alto costo relativo de dicha contratación.*

***En tercer lugar,** sobre las inversiones nuevas en infraestructura, equipamiento y modernización, los principales problemas derivan de la elección adecuada a partir de un análisis estratégico de la inserción productiva de la empresa y su potencial.*

*De igual modo, figura el problema de acceso a la información más reciente sobre la oferta en el mercado, que evita adquirir tecnologías obsoletas, ineficientes o de alto costo. Otro aspecto que tiene amplia repercusión es la no incorporación de actividades de investigación, capacitación y desarrollo al interior de la empresa. Esta constituye una deficiencia que cruza todo el espectro empresarial. Son muy pocas las empresas que destinan recursos significativos a esta actividad.*

### **3. DEMANDA POR CAPACITACIÓN (MERCADO OBJETIVO).**

*Considerando, que la Capacitación y la Asistencia Técnica, es una de las herramientas principales con que cuenta la mediana y pequeña empresa para enfrentar problemas fundamentales, tales como:*

***Desempleo;***

***Sub-desempleo;***

***Escasez de recursos;***

***Estructura productiva eficiente;***

***Carencia de instrumentos de evaluación de gestión;***

***Otros.***



*Pues, a través de ella se puede llegar a mejorar el Crecimiento Económico del País, y el nivel de ingresos de quienes trabajan en este sector, el grupo de Tesis realizó visitas a terreno, obteniendo información de las siguientes Instituciones:*

- **CORFO:** *Corporación de Fomento de la Producción.*
- **ASIQUINTA:** *Asociación Gremial de Medianos, Pequeños Industriales y Artesanos de Quinta Normal y Santiago.*
- **SERCOTEC:** *Servicio de Cooperación Técnica.*
- **SENCE:** *Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.*
- **ASEXMACHILE:** *Asociación de Exportadores de Manufacturas Asexma Chile A.G.*
- **AMPICH:** *Asociación Gremial de la Pequeña y Mediana Industria de Chile.*
- **CONUPIA:** *Confederación Nacional de Chile de la Pequeña Industria Servicios y Artesanos.*
- **AGEMET:** *Asociación Gremial de Medianos y Pequeños Industriales Metalúrgicos.*
- **LANESSA:** *Guillermo Palma Compañía Limitada.*



Las entrevistas efectuadas en nuestra investigación (**ver Anexo 1**), nos permitieron realizar un diagnóstico preliminar de la demanda por Capacitación y Asistencia Técnica, arrojando como resultado la siguiente visión:

### **3.1. Encuesta**

De la muestra aplicada en Agrupaciones que representan a las PYME de la Región Metropolitana se pudieron obtener los siguientes resultados:

#### **3.1.1. Identificación de cada Organización que fue Encuestada, como También Datos Generales del Entrevistado.**

Los datos requeridos al encuestado fueron:

- ❖ Nombre del encuestado.
- ❖ Cargo que ocupa el encuestado.
- ❖ Profesión del encuestado.
- ❖ Teléfono de la empresa o de contacto.

Los datos requeridos de las Organizaciones son:

- ❖ Nombre de la Asociación.
- ❖ Cantidad de empresas que agrupa
- ❖ Promedio de trabajadores.
- ❖ Dirección de la empresa.
- ❖ Comuna.

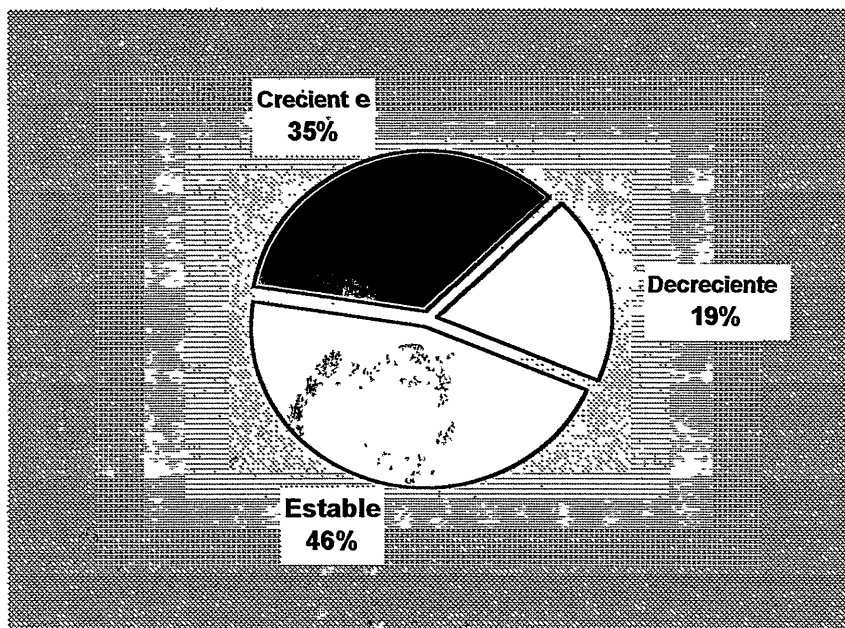


### **3.1.2. Pregunta para Obtener Datos que Pudieran Revelar Tendencias en la Evolución que han Tenido las PYME en el Área de Capacitación.**

La pregunta constaba de 3 ítem, en donde se consulta la tendencia creciente, o decreciente que ha tenido la empresa en los últimos años, en el área de la capacitación teniendo los siguientes resultados:

#### **a. ¿Qué cantidad de trabajadores se ha capacitado en los últimos 3 años?:**

Las encuestas arrojaron una tendencia mayormente estable en relación a la cantidad de trabajadores capacitados (aproximadamente un 46%). Sin embargo, un 35% de las Empresas encuestadas señaló una intención creciente, pese al desconocimiento del Sistema Nacional de Capacitación Ley 19.518.

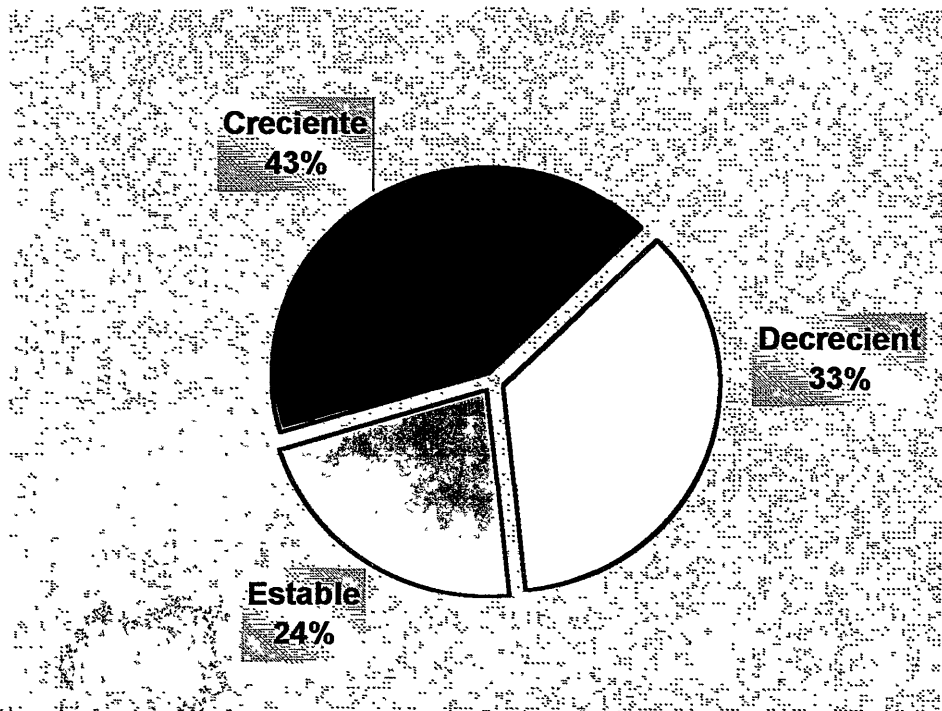




**b. Inversión en capacitación:**

*Este ítem se incluyó para saber si en las PYME se lleva a la práctica la preocupación por mantener un personal debidamente capacitado, factor muy importante en cualquier intento por aplicar políticas de mejoramiento de la calidad en las empresas. Los resultados fueron ambivalentes porque mientras un 43% de las empresas revelaba una predisposición creciente en cuanto a su capacitación de personal, un 33% dejó observar una tendencia decreciente.*

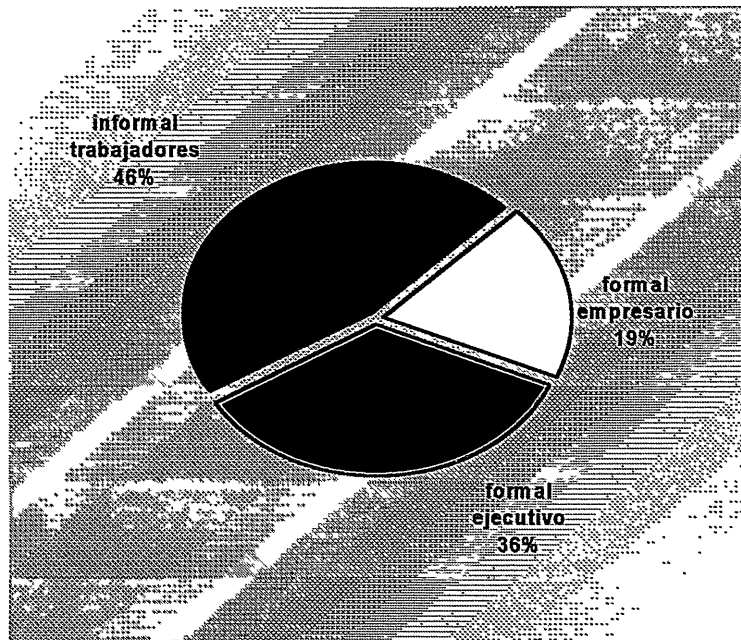
*Constatamos que la capacitación se llevaba a cabo, principalmente, dentro de las mismas empresas utilizando sistemas de aprendizaje y no a través de organizaciones o entidades externas (institutos, consultoras, universidades, etc).*





**c. Tipo de capacitación:**

El 19% de los empresarios declara haberse capacitado regularmente en cursos formales; al igual que los ejecutivos un 35%, sin embargo sus trabajadores alrededor del 46% ha sido capacitado preferentemente de manera informal.

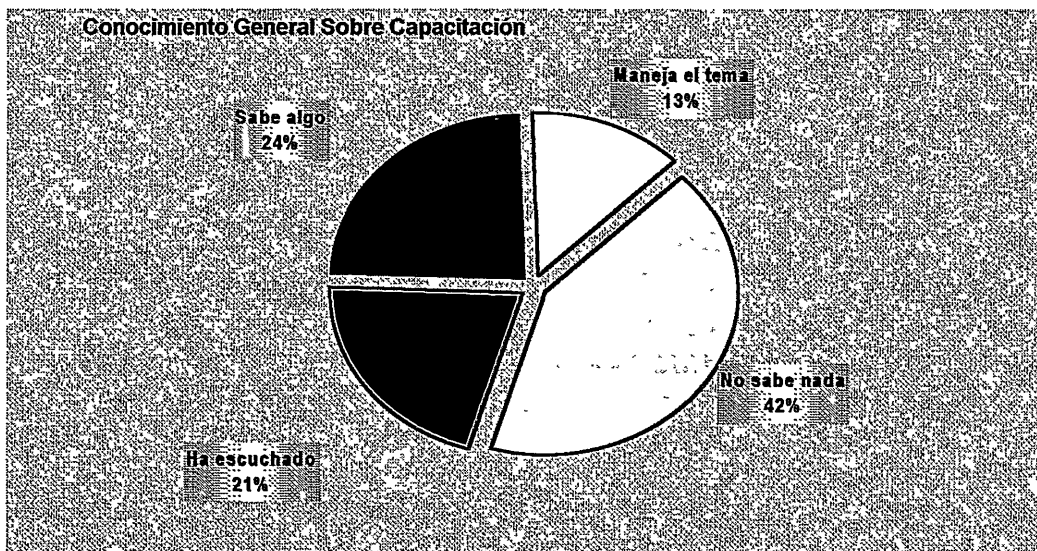


**3.1.3.El Objetivo de esta Pregunta fue para Interiorizarnos Sobre el Conocimiento que Tiene este Sector Sobre Temas Relacionados con la Capacitación.**

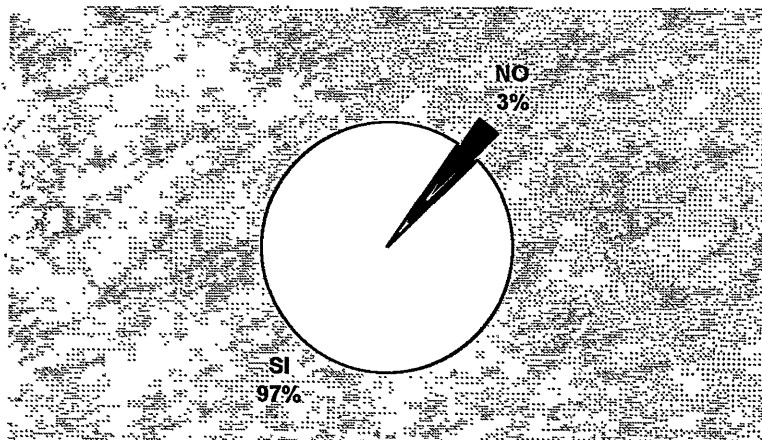
Al observar las cifras y sus respectivos porcentajes podemos concluir que el sector PYME de la Región Metropolitana (alrededor de un 42%), en su mayoría no tiene conocimiento de los gastos que se pueden imputar a la franquicia tributaria; como por ejemplo: costos directos, gastos en que incurran las empresas con ocasión de programas de capacitación que desarrollen para sus trabajadores, para si mismas o que contraten con los OTEC; que además se pueden imputar como costos



indirectos los gastos por conceptos de viáticos por traslados de los participantes. Muchas de ellas (21%) sólo las han escuchado, pero no las utiliza, y no más de un 13% las domina y aplica, pero no en su totalidad, el 24% restante sabe algo sobre el tema.



**3.1.4** La pregunta número cuatro, se realizó para saber si en la PYME se cree necesario ampliar los conocimientos sobre los temas anteriormente tratados. Esto nos daría una visión general, aunque no definitiva, acerca del presunto interés de los empresarios por informarse más sobre estos conceptos y técnicas relacionados con la capacitación. En general, un 97% respondió "sí", es decir, existiría un interés por estudios.

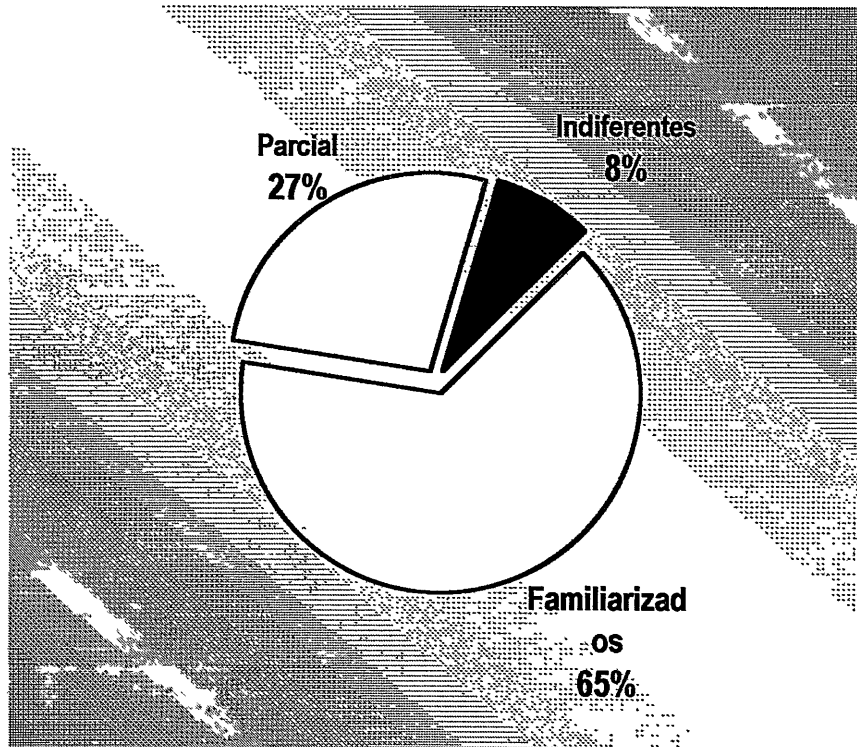




### **3.1.5. Este Ítem Consta de Cinco Afirmaciones que Sondean Ideas Generales de la Capacitación en Dichas Organizaciones (las PYMES de la Región Metropolitana).**

**a. ¿Los trabajadores están interesados y familiarizados con el tema de la capacitación?**

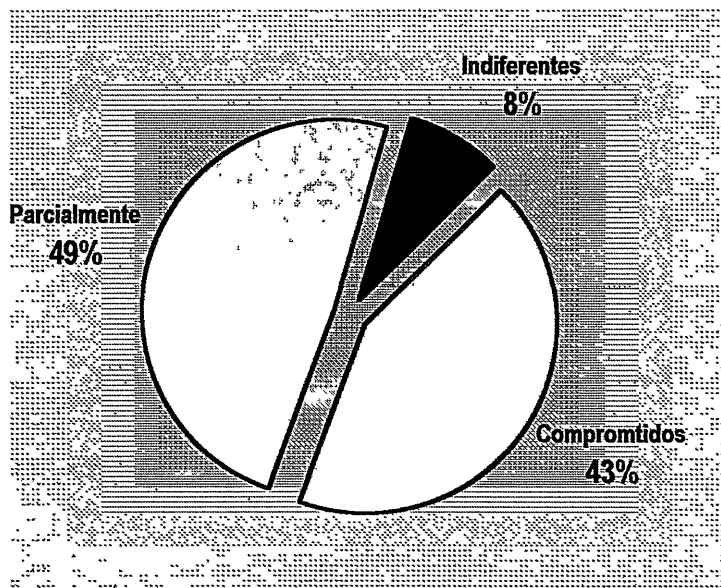
Los empresarios al responder esta pregunta nos dieron a conocer, según su punto de vista, que aproximadamente un 65% de los trabajadores, de alguna forma, estaban familiarizados con el tema de capacitación.





**b. Los trabajadores se preocupan de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación.**

*Aunque muchos de los trabajadores se interesan por participar de la capacitación formal, aproximadamente sólo el 43% de los empresarios piensan que los trabajadores están comprometidos con la empresa y se preocupan de poner en práctica lo aprendido a objeto de mejorar procesos. A pesar de ser ellos el factor más importante para el mejoramiento de la productividad.*

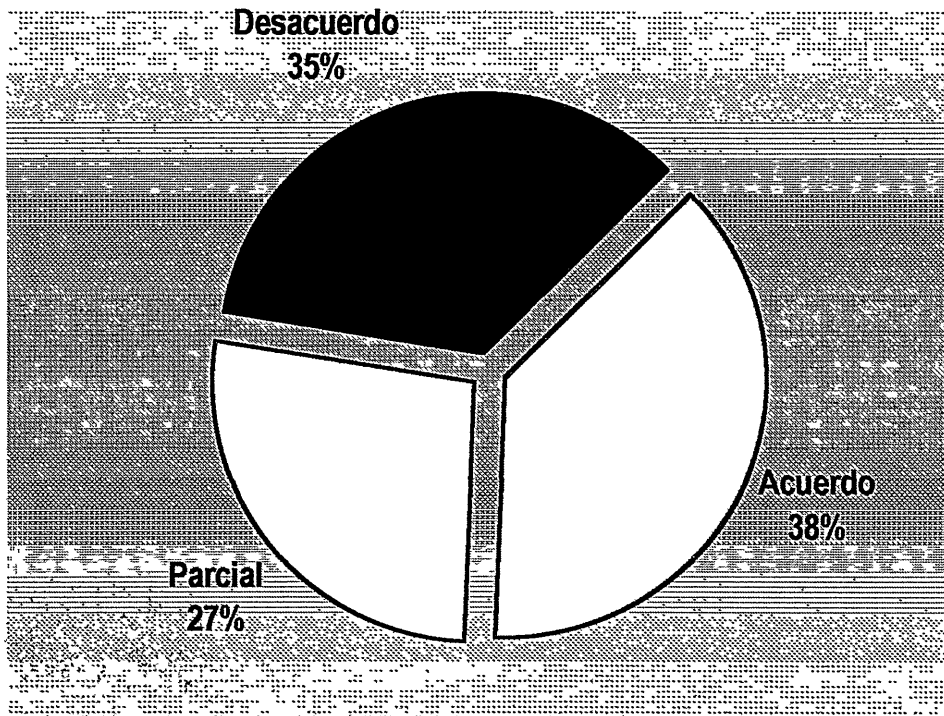


**c. ¿Los trabajadores participan en la discusión de asuntos internos?**

*Podemos constatar que se observa un bajo involucramiento del trabajador en asuntos internos, como consecuencia de que el empresario generalmente no*



toma en cuenta la opinión de sus empleados al momento de discutir asuntos de la organización. Sólo un 38% de los encuestados indicó estar de acuerdo con la participación de los empleados, en relación al 35% que dijo estar completamente en desacuerdo.

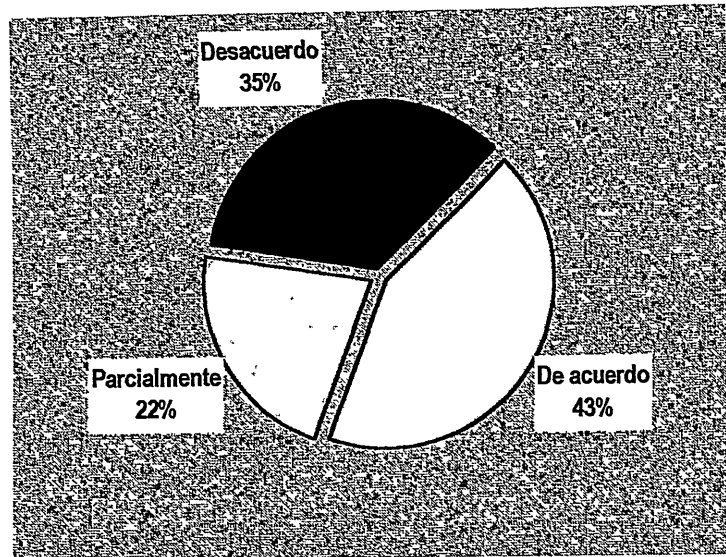


**d. ¿Se busca lograr utilidades a corto plazo?**

Se aprecia que las PYME todavía están orientadas a obtener una utilidad a corto plazo; es decir viven el hoy, sin pensar en el largo plazo. Son muy dependientes de lo obtenido en el presente y no de lo que se puede lograr mañana a través de

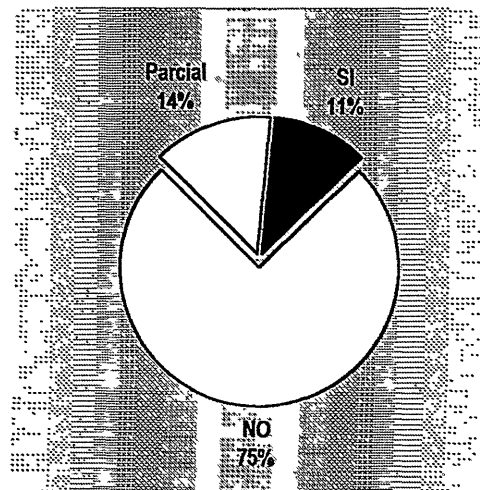


una buena calidad e inversión, o de un programa general de capacitación. Esto se aprecia en el alto porcentaje (65%) que estuvo de acuerdo o parcialmente de acuerdo.



e. **¿Existe coordinación entre las diferentes áreas de la empresa para enfrentar en conjunto las necesidades de capacitación de la organización?**

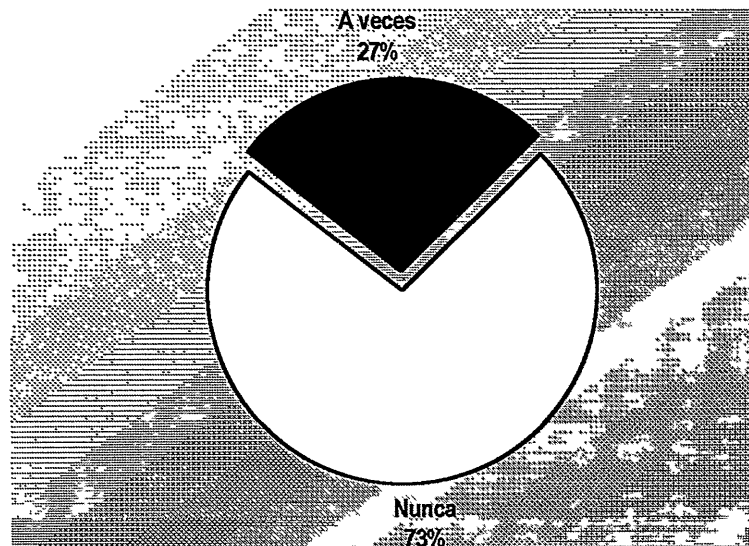
Los resultados de esta consulta nos indican que un 75% no ven la existencia de una coordinación sobre el tema.





### **3.1.6. Esta Sondeaba la Posibilidad de Saber si se Incentiva al Trabajador para que Haga Sugerencias y Aporte con sus Ideas Post Capacitación.**

En un alto porcentaje de las empresas encuestadas (73%) no existen incentivos para que el trabajador realice sugerencias, mientras que sólo el 27% lo ha hecho a veces.



### **3.2. Alcances Relevantes de la Encuesta.**

- *Tendencia mayormente estable en relación a la cantidad de trabajadores capacitados (aproximadamente 46%). Consecuentemente, un 35% de las empresas encuestadas señaló una tendencia creciente a capacitar a sus trabajadores, pese al desconocimiento del Sistema Nacional de Capacitación, Ley 19.518. (ver Anexo N° 2).*

- *Inversión en capacitación; el 43% de las empresas revela una iniciativa creciente en cuanto a la capacitación de su personal, en tanto que un 33%, dejó*



de mostrar interés efectivo. Cerca del 50% de la capacitación se lleva a cabo, principalmente, dentro de las mismas empresas, utilizando sus propios sistemas de aprendizaje, y no, a través de organizaciones o entidades externas.

- El 19% de los empresarios declara haberse capacitado regularmente en cursos formales; los ejecutivos un 35%. Sin embargo a sus trabajadores alrededor de un 3%; el mayor porcentaje se presenta en el tipo de capacitación informal que es del orden de un 46%.

- El conocimiento que tiene el sector PYME de la Región Metropolitana, sobre temas relacionados con la capacitación, en su mayoría (alrededor de un 42%), muestra un desconocimiento en cuanto a los gastos que se pueden imputar a la franquicia tributaria. Muchas de ellas (21%) sólo las han escuchado, pero no las utilizan, y a penas un 13% las domina y aplica, pero no en su totalidad, mientras el 24% restante sabe algo sobre el tema.

- Acerca del interés de los empresarios por informarse más sobre conceptos y técnicas relacionados con la capacitación en general, un 97% respondió que si está interesado.

- Los empresarios consideran que, de alguna forma, aproximadamente un 65% de los trabajadores de las empresas encuestadas estarían familiarizados con el tema de capacitación. Esto es sólo en base a su percepción, como producto de la información que periódicamente ellos dicen entregarle a sus trabajadores, a través de los distintos sistemas de comunicación interna.

- Aún cuando, los empresarios consideran, que muchos de los trabajadores se interesan por participar de la capacitación formal, el 43% de ellos piensa que los trabajadores están comprometidos con la Empresa y se preocupan de poner en práctica lo aprendido a objeto de mejorar procesos.



- *En lo concerniente a la participación de los Trabajadores, en la discusión de asuntos internos, sólo un 38% de los encuestados indicó estar de acuerdo con la participación de los empleados, y alrededor de un 35% dijo estar completamente en desacuerdo.*
- *Un 65% de los encuestados piensa que las PYMES todavía están orientadas a obtener una utilidad a corto plazo; es decir viven el hoy, sin pensar en el largo plazo (en este porcentaje se incluyó también a los empresarios que estaban parcialmente de acuerdo).*
- *En relación a la existencia de coordinación entre las diferentes áreas de la empresa para enfrentar en conjunto las necesidades de capacitación al interior de las organizaciones, los resultados nos muestran que un 75% de los encuestados indica que esta coordinación no existe.*

#### **4. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

*El objetivo de la encuesta fue investigar la posible existencia de demanda por capacitación y las necesidades no cubiertas en éste campo, en el sector PYMES Región Metropolitana. Luego de revisar y analizar los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a empresarios y ejecutivos a cargo de asociaciones que agrupan a las Pequeñas y Medianas Empresas de la Región Metropolitana, podemos concluir que:*

- *Estas empresas no tienen, en su mayoría, conocimientos, acerca de cómo utilizar las franquicias tributarias basadas en la Ley 19.518, la que les permitiría a través de acabados programas de capacitación, lograr maximizar la calidad y gestión de sus empresas. Esto se aprecia claramente en los porcentajes de respuesta de la pregunta 3.1.3, donde un*

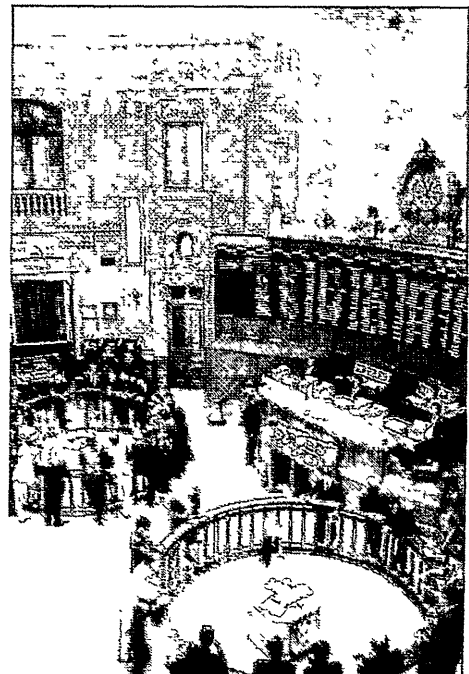
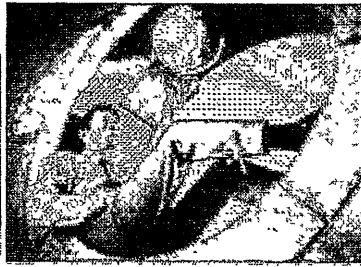
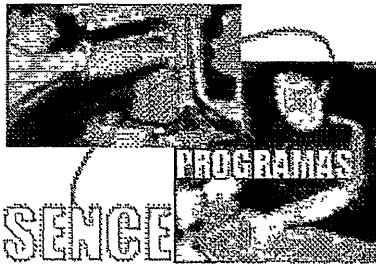
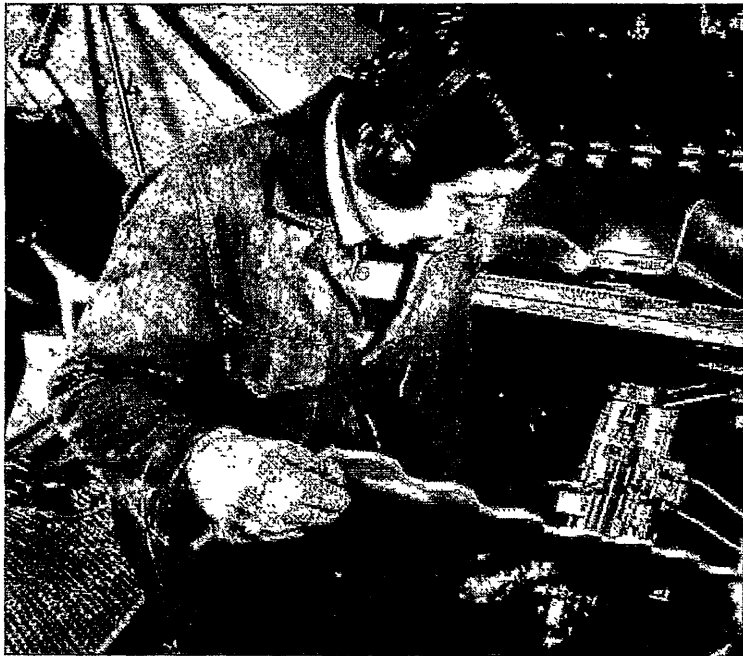


42% de las respuestas indicaron, en su conjunto, “no saber nada” acerca de los gastos que se pueden imputar a la franquicia tributaria, y otro 21% apenas señaló “haber escuchado” acerca de ello. Además, estas empresas tampoco tienen los recursos necesarios para llevar a cabo la implementación de políticas acerca de capacitación, como existe en las grandes empresas.

- *En cambio, poseen nociones aisladas acerca de los beneficios del trabajo en equipo, trabajar con calidad, el uso de principios estadísticos y el valor de las sugerencias de los empleados; aunque no han logrado estructurar el uso de estas herramientas en una estrategia coherente de Mejoramiento Continuo de los estándares de calidad mediante personal calificado a través de la capacitación constante.*
- *Desde el punto de vista de la calidad, el hecho de que las empresas realicen inversiones, sobre todo en el proceso de producción y en capacitación al interior de las organizaciones, concuerda con una política de calidad orientada a un mejor desempeño tanto de la empresa como de sus trabajadores. Este acto refleja la preocupación de las empresas por tratar de ser más eficientes y ganar competitividad en el mercado interno, sobre todo, debido a su poca capacidad exportadora.*
- *Sin embargo, a pesar de la preocupación por seguir invirtiendo y mejorando sus empresas, situación que es más trascendente por la aprensión normal y muy justificada teniendo en cuenta el momento económico por el que atraviesan, y considerando el relativamente bajo nivel de desarrollo que tienen; esta preocupación no se canaliza a través de un plan de mejoramiento basado en el uso de técnicas y conceptos relacionados con temas sobre calidad lograda mediante la capacitación de su personal.*



- *La falta de conocimientos, de los empresarios y ejecutivos, acerca de los temas relacionados con la capacitación, no debido a una falta de interés, ya que gran parte de ellos se reconoció partidario de seguir informándose sobre el tema. Esto es vital, más para el caso de una PYME, que las personas que estén a cargo y manejen las empresas, estén con una actitud positiva hacia estos temas.*
  
- *Existe la noción que la calidad es algo positivo, sin embargo, se tiene la impresión de que los trabajadores no están comprometidos con ella, ya que menos del 50% de los encuestados estimó que su personal está realizando bien los procesos al interior de las empresas (lo que no implica necesariamente que el resto opine que lo están haciendo mal), sin asociar ellos esta falla con el tema de la capacitación y, por ende, al nivel de calificación de los trabajadores.*
  
- *En las PYMES de la Región Metropolitana, aunque algunas tienen la noción de lo que es calidad y que además se debe trabajar con calidad, no toman en cuenta el personal, como un factor muy importante y un elemento de apoyo y decisión. El trabajador que está en contacto con el proceso de la empresa, es al que se debe orientar y capacitar para trabajar con calidad. Esto comienza desde la etapa de motivación del individuo hasta entregarle una capacitación que le aporte herramientas, como técnicas que le ayuden a mejorar constantemente al interior de la Empresa.*
  
- *En la actualidad, dada la situación económica general del país, las PYME presentan una visión de corto plazo en relación a sus clientes y a su quehacer en general. Esto debido a que no cuentan con liquidez suficiente, como para poder orientarse a largo plazo. Sin embargo, a pesar de este problema, tienen claro la importancia de lograr un producto final adecuado que permita mantener y aumentar a futuro sus clientes.*





## CAPITULO 3, PROPUESTA DE NEGOCIO,

---

### 1. MERCADO OBJETIVO

Conocido que es una Pequeña y Mediana Empresa, es necesario definir los alcances del "Mercado Objetivo", o sea el tamaño del mercado en donde obtendremos la plataforma para edificar nuestra propuesta.

Creemos necesario hacer mención a lo planteado por el gobierno, con relación al Presupuesto 2001: **"La nueva economía supone la modernización, desarrollo y competitividad de la Pequeña y Mediana Empresa. De esta manera, junto al esfuerzo en innovación y transferencia de nuevas tecnologías, el presupuesto para el 2001 también representa un aumento del esfuerzo en capacitación y acceso a financiamiento, así como en simplificación de trámites para dichas Empresas, destinando un total de 115,5 millones de dólares para programas de apoyo. Con ello, el Gobierno está cumpliendo integralmente el Protocolo de Apoyo al Desarrollo de la PYME, acuerdo que fue asumido en 1998 con el Parlamento en el marco de la tramitación del proyecto de ley de reducción arancelaria"**<sup>10</sup>.

Este extracto, nos permitirá tener en consideración la intención gubernamental de facilitar los recursos necesarios para fortalecer la capacitación, recursos que bien pueden ser captados por la UAHC, satisfaciendo las necesidades de capacitación de las Pequeñas y Medianas Empresas

---

<sup>10</sup> José de Gregorio, Ministro de Economía Fomento y Reconstrucción, Energía y Minería

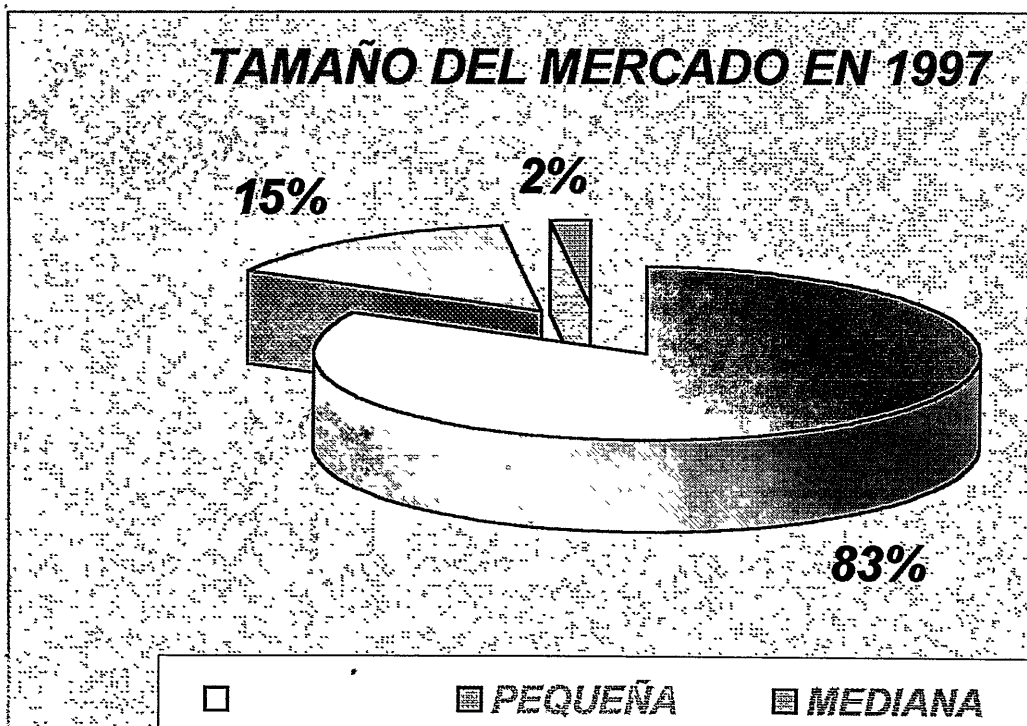


### 1.1. Tamaño del Mercado

TAMAÑO	1994	1995	1996	1997	% Crecimiento 1994 - 1997
Micro	404.599	406.371	423.319	432.431	6.87 %
Pequeña	71.984	75.570	77.796	78.805	9.47%
Mediana	9.549	10.260	10.721	10.870	13.83%
<b>Pequeña+Mediana</b>	<b>81.633</b>	<b>85.830</b>	<b>88.519</b>	<b>89.765</b>	<b>9.96%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>486.132</b>	<b>492.201</b>	<b>511.836</b>	<b>522.106</b>	<b>7.4%</b>

Tabla Nº 3. Fuente: CORFO, sobre la base de información de SII

Así entonces vemos que nuestro universo específico, en cifras de 1997 lo componen 89.765 empresas (17.2% del total) y que viene a constituirse en nuestro primer referente.





Nuestro segundo referente lo constituirá el número de PYMES de la Región Metropolitana en 1997, que asciende a 45.198.

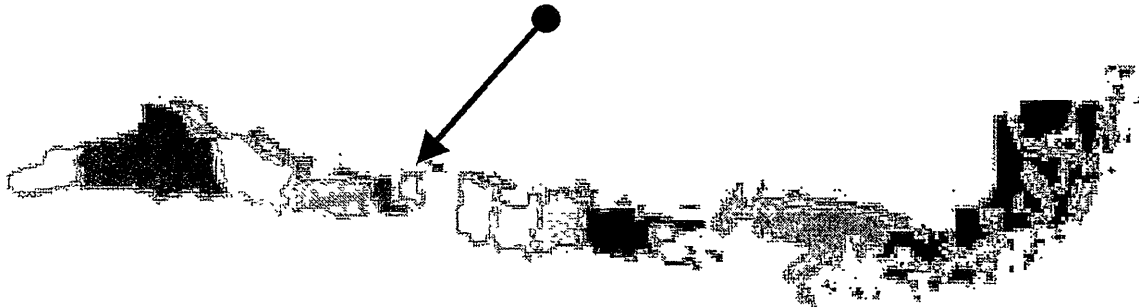


Tabla N° 4

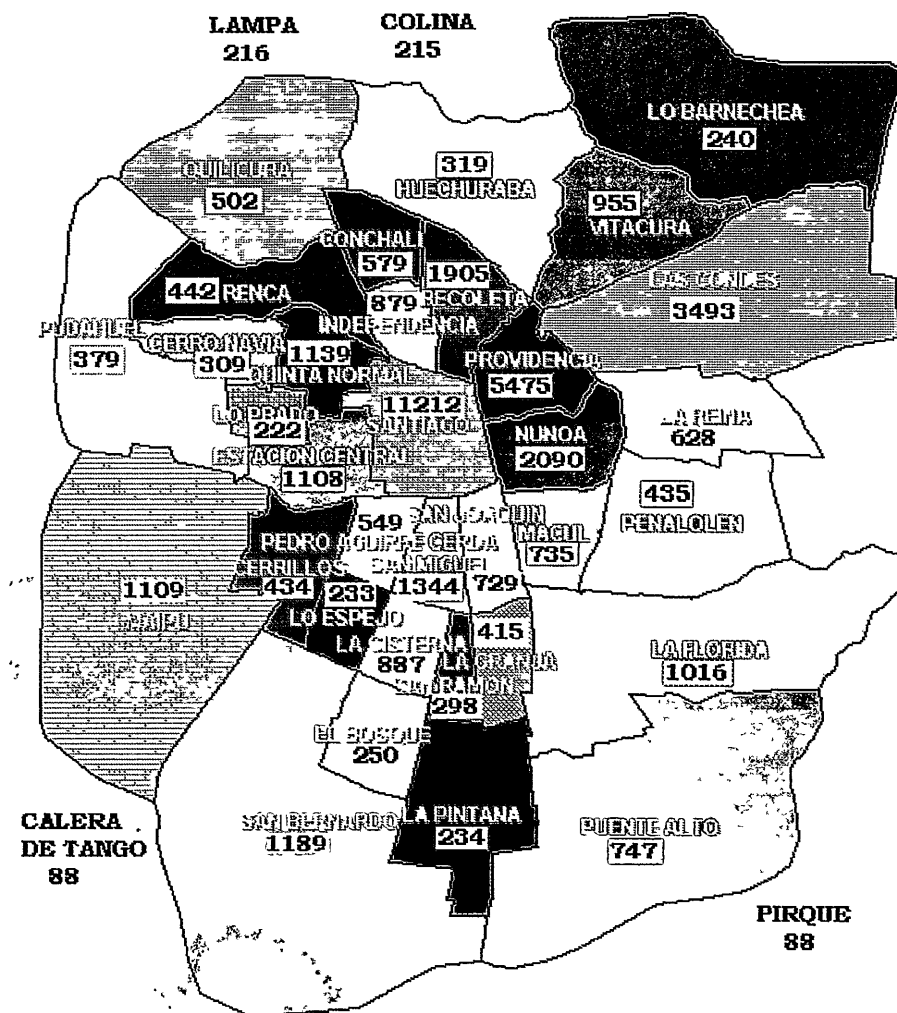
<b>REGIÓN</b>	<b>PYMES</b>
<b>I de Atacama</b>	<b>2.047</b>
<b>II de Antofagasta</b>	<b>2.564</b>
<b>II de Atacama</b>	<b>1.250</b>
<b>IV de Coquimbo</b>	<b>2.609</b>
<b>V de Valparaíso</b>	<b>8.136</b>
<b>VI de O'Higgins</b>	<b>3.928</b>
<b>VII del Maule</b>	<b>4.372</b>
<b>VIII del Bio Bio</b>	<b>8.205</b>
<b>IX de La Araucanía</b>	<b>3.878</b>
<b>X de los Lagos</b>	<b>5.545</b>
<b>XI de Aysen</b>	<b>486</b>
<b>XII de Magallanes</b>	<b>1.162</b>
<b>Región Metropolitana</b>	<b>45.198</b>
<b>Sin Información</b>	<b>295</b>
<b>TOTAL</b>	<b>89.765</b>

Fuente: CORFO sobre la base de información SII



Nuestro tercer referente surge del análisis efectuado por MIDEPLAN<sup>11</sup> y que señala a tan sólo un 7,2 % de las PYME como receptor de algún tipo de apoyo en Capacitación o Asesoría, en la Región Metropolitana, lo que implica que aproximadamente 3.250 tienen alguna noción de manejo técnico y de gestión relacionadas con la operación de sus negocios.

### PYME POR COMUNAS DEL GRAN SANTIAGO (TOTAL 41.496)



Fuente: CORFO, Gerencia de Fomento, sobre la base de información del Servicio de Impuestos Internos.

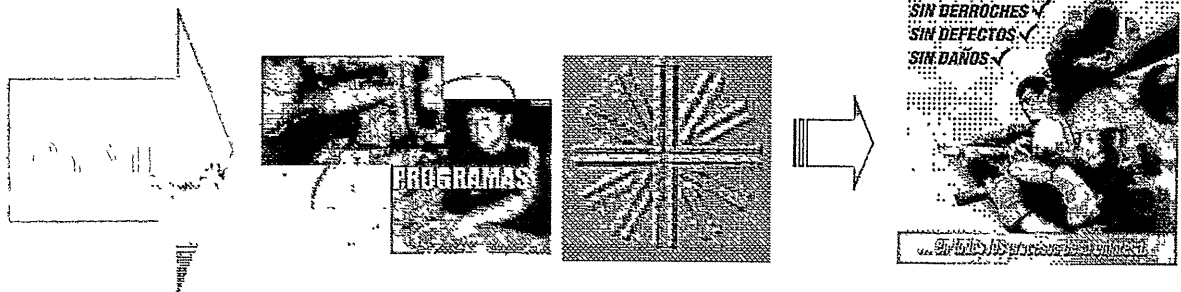
<sup>11</sup> MIDEPLAN, Caracterización de las microempresas, Santiago 1998



## 2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

### 2.1. Objetivos Generales

- 2.1.1. *Abrir en el medio universitario, un espacio donde la PYME encuentre la necesaria capacitación y apoyo metodológico imprescindible para alcanzar un desarrollo sustentable.*
- 2.1.2. *IncurSIONAR en un nicho de negocio poco explotado y que ofrece un campo de acción interesante, que permita rentabilizar las aulas académicas.*
- 2.1.3. *Participar de un entorno socioeconómico abriendo espacios conductuales y de línea de pensamiento acorde al espíritu formador de la UAHC.*
- 2.1.4. *Lograr una sociedad con los órganos del estado, mediante la prestación de servicios de capacitación y asistencia, incorporándose así a los registros del SENCE, de SERCOTEC, INDAP, SERNAPESCA y otros.*





## 2.2. Objetivos Específicos

- a) *Diseñar un Diplomado que permita de manera práctica, al ejecutivo o gestor de la PYME, enfrentar con criterios técnicos y metodologías profesionales las diferentes estrategias para dirigir su Empresa. Contempla módulos de enseñanza en las siguientes áreas:*
1. *Gestión*
  2. *Marketing*
  3. *Finanzas y Costos*
  4. *Computación e Internet*
  5. *Preparación y Evaluación de Proyectos*
  6. *Logística y Control Industrial*
  7. *Recursos Humanos*
- b) *Gestión académica en Terreno, propiciando la interacción directa con el empresario en su entorno.*
- c) *Ser el eje articulador entre la investigación y la aplicación práctica, ya sea con asistencia técnica o bien como órgano de enlace entre la PYME nacional y sus Universidades homólogas en el extranjero, con el propósito de conocer y compartir experiencias.*
- d) *Integrar el accionar de la PYME en torno a la UAHC en el mundo Internet, ya sea habilitando un portal y entregando páginas a las PYME, o bien asesorándolas en la creación de herramientas propias.*



- e) *Mejorar flujo financiero para alcanzar la necesaria rentabilización de la infraestructura universitaria disponible o subutilizada.*

*Antes de comenzar a desarrollar nuestra propuesta, es conveniente recordar nuestro mercado objetivo:*

- I. Universo específico, 89.675 empresas (cifras – 1997) a nivel nacional.***
- II. Número de PYMES en la Región Metropolitana: 45.198.***
- III. Sólo 3.250 Empresas (7.2% app.) de un total de 45.198 han recibido algún tipo de apoyo en Capacitación o Asesoría.***

### ***3. PROPUESTA:***

- ❖ ***Programa:*** *Diplomado en Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas.*
- ❖ ***Duración:*** *6 meses (240 horas cronológicas app.).*
- ❖ ***Dirigido a:*** *Pequeño y Mediano Empresario.*
- ❖ *Este programa busca brindar una formación empresarial que satisfaga las más altas exigencias en un marco de competencia de creciente complejidad, abordando las necesidades más recurrentes de los **pequeños y medianos empresarios.***
- ❖ ***Objetivos Generales:*** *Abordará la problemática concreta y particular de la pequeña y mediana empresa junto con las características del empresario que las dirige, estructurando un programa completo orientado de manera*



*práctica y enmarcado dentro de los aspectos propios de la empresa, que permita al ejecutivo o gestor de la compañía abordar con criterios profesionales, metodológicos y estructurados, un conjunto de conceptos y técnicas para dirigir funcional y estratégicamente su empresa.*

*Para los empresarios y ejecutivos que no cuenten con preparación formal en negocios, el programa pretende ser una instancia donde se entreguen conceptos y técnicas que les permitan realizar una dirección más efectiva de su empresa.*

*Para aquellos empresarios y ejecutivos que cuenten con conocimientos formales en negocios, el programa pretende ser una instancia de profundización y de actualización de esos conocimientos.*

*Para todos los empresarios y ejecutivos de empresas pequeñas y medianas, el programa será un punto de encuentro y de reunión, que permitirá compartir, entablar relaciones y buscar soluciones a una misma problemática empresarial.*

❖ **Objetivos Específicos:**

- a) *Entregar modernas técnicas de administración, comercialización y negociación.*
- b) *Compartir experiencias comunes de los distintos empresarios, ejecutivos, administrativos y trabajadores en general asistentes al programa de capacitación.*
- c) *Desarrollar estudio de casos con sus empresas o con situaciones de otras empresas, que le permitan una visión distinta y experiencia más sólida.*



d) Lograr la complementación empresarial y la ventaja de aplicar una integración comercial para la mejor competencia en el mercado.

e) Conocer y aprovechar los distintos instrumentos de fomento estatal existentes para el desarrollo de las PYME.

❖ **Desarrollo del Programa:** Este aborda un conjunto de temas cuidadosamente seleccionados, que son analizados desde una perspectiva práctica, con una clara orientación a la acción empresarial y cuya composición comprende seis cursos que abarcan tanto temas de interés general como específico para la empresa.

❖ **Descripción de cursos:**

### ***Estrategia Empresarial en la Pequeña y Mediana Empresa***

*Este curso analiza la problemática de formulación, implementación y control de una estrategia empresarial como base para el éxito de la compañía a mediano y largo plazo. En el se examina el proceso de planificación estratégica, la visión de largo plazo y la forma de desarrollar ventajas competitivas. Además se abordan los elementos esenciales para el diseño de un sistema de control de gestión. Se analiza el concepto de calidad y se entregan ideas relevantes en torno a un comportamiento ético en los negocios.*

### ***Marketing en la Pequeña y Mediana Empresa***

*En este curso se analizan los principales conceptos involucrados en la labor comercial de una compañía, como lo son, la segmentación de mercado, el posicionamiento competitivo, la fijación de precios, entre otros. Se entrega*



*además un esquema de formulación de un plan comercial como una forma de integrar esta función al interior de la Empresa.*

### ***Dirección de Personal en la Pequeña y Mediana Empresa***

*En este curso se centra la gestión de las personas al interior de la empresa, estudiando con especial énfasis el manejo de conflictos, el desarrollo de liderazgo en la organización y el trabajo en equipo. Se analizan además aspectos como el reclutamiento y la selección de personas y el sistema de remuneraciones.*

### ***Contabilidad y Finanzas para la Pequeña y Mediana Empresa***

*En este se analiza el tema financiero contable desde una perspectiva de toma de decisiones. Abordando la interpretación y lectura de estados financieros y los análisis que desde el punto de vista financiero-contable, son relevantes para la toma de decisiones. Una parte especial del curso esta destinada al análisis del flujo de caja como base para la evaluación de inversiones.*

### ***Gestión de las Operaciones en la Pequeña y Mediana Empresa***

*Se analizarán los aspectos operativos claves para competir con éxito, como son la gestión de la logística, de los stock y de los procesos al interior de la compañía. La importancia que tienen estos aspectos para la empresa radica en que, junto con contribuir a la manera de competir, proporcionan una fuente de mejora en los costos de operación.*



## **Aspectos Legales en la Gestión de una Pequeña y Mediana Empresa**

*En este curso se aborda la problemática legal que rodea a la Pequeña y Mediana Empresa, desde tres puntos de vista:*

**Primero**, en lo referente al marco laboral, analizando aspectos como el inicio y término de la relación laboral y la regulación existente en torno a las remuneraciones de los trabajadores.

**Segundo**, esta relacionado con los mecanismos de tributación vigentes y relevantes para la pequeña y mediana empresa.

**Tercero**, conocer los instrumentos de fomento del estado existentes, a disposición del empresario y sus trabajadores.

## **4. DISEÑO DE UN MODELO BÁSICO DE PLANIFICACIÓN DE MARKETING**

Uno de los ejes claves para el éxito de nuestra propuesta se centra en la Planificación de Marketing. Dentro de los elementos distintivos de esta planificación está la flexibilidad, disponiendo de alternativas metodológicas y herramientas en cuya utilización está marcada su filosofía: el cliente como centro de la acción organizacional. Siendo así, el diseño de un modelo de planificación de marketing debería facilitar, por lo menos:

### **4.1. Análisis Contextual o Situacional**

El punto de partida para el desarrollo de una concepción de marketing es el



*análisis de la situación inicial, cuya finalidad es: estimar oportunidades y amenazas (análisis externo), detectar fortalezas y debilidades (análisis interno). Sobre la base de tal análisis será posible efectuar un posicionamiento (fotografía de la posición estratégica de la Universidad). El análisis situacional abarca principalmente dos ámbitos:*

***Análisis interno:*** *facilita una idea sobre la situación actual. El objeto de análisis es la determinación de las fortalezas y debilidades que ostenta la Universidad respecto a las exigencias actuales y sobre las exigencias futuras. Por tanto, no debería limitarse sólo a la calificación de la situación de partida, sino que ha efectuar reflexiones acerca de lo que pretende lograr, como sus propias fortalezas en vista de los desarrollos del entorno. Se trata de efectuar un análisis sistemático de la propia capacidad de rendimiento, abarcando los siguientes ámbitos:*

- ❖ *Análisis de la Capacidad de Rendimiento: Este análisis comprende los siguientes ámbitos: organización, gestión, situación financiera, recursos, localización, programa de rendimiento/servicios (oferta y calidad de los servicios) y política de asentamiento/conquista de empresas.*
  
- ❖ *Análisis de la Imagen de la Universidad y de su Grado de Conocimiento: Un elemento clave del análisis de fortalezas y debilidades constituye la medición empírica de la imagen de la Universidad. Su medición es la parte medular del análisis interno de marketing e involucra:*

*La autoimagen de la Universidad*

*La "imagen externa" de la Universidad.*

*La imagen que tienen estudiantes y académicos de otras Universidades y sus segmentos más relevantes.*



*La imagen que tienen las personas que están fuera de la Universidad y de sus segmentos más relevantes (Pequeños y Medianos empresarios, etc.)*

- ❖ *La Universidad como espacio de vida, crecimiento y desarrollo: mide los factores más relevantes que influyen en el atractivo de la Universidad, los que dicen relación con la calidad de la educación, nivel cultural, habitabilidad, empleo, consumo, recreo, calidad emocional, calidad de tránsito, capacidad de desarrollo, nivel de tolerancia, calidad política, grado de seguridad ciudadana, asistencia social, dotación técnica, y condiciones naturales. Sólo sobre la base de este análisis es posible elaborar, planificar y efectuar medidas de marketing.*
  
- ❖ *Revisión de Actividades de la Administración: El análisis interno comprende la revisión de todas las actividades relevantes de la Universidad, es decir, ha de analizarse en forma crítica y en forma neutral por expertos externos, los planes y conceptos de acción existentes especialmente en los ámbitos de fomento del desarrollo, política educacional y cooperación.*

***El Entorno de la Universidad (análisis externo):*** Se trata de someter a análisis todos los ámbitos que condicionan el desarrollo futuro de la Universidad. El análisis adquiere relevancia para la planificación de marketing, toda vez que estudia las condiciones del entorno y sus consecuencias para el futuro desarrollo. El entorno conforma el "marco externo" para las decisiones político-educacionales y del marketing.

- ❖ *Análisis de Grupos-Meta (Análisis de Mercado). El análisis de grupos-meta tiene como objetivo la averiguación de las necesidades de los grupo-meta de la Universidad (en nuestro caso las Pequeñas y Medianas Empresas).*
  
- ❖ *Análisis de la Situación Competitiva. Identificación de las Universidades e*



*Institutos que compiten por el mismo tipo de "grupo meta" o buscan posicionarse en un mismo nicho en cuanto a imagen. Se trata de identificar los competidores y potenciales competidores; cuáles son sus participaciones en los segmentos relevantes, hacia dónde se dirigen y cuáles son sus principales fortalezas y debilidades. Se ha de recolectar información acerca de los conceptos exitosos de marketing empleados por ellos, su forma de posicionarse, sus principales grupos meta, los materiales de promoción que emplean y de los factores de éxito de su política de marketing.*

## **4.2. Escenarios Futuros**

*Una vez conocida la realidad de la Universidad, tanto interna como externa, y elaborados los informes acerca de las potenciales debilidades y fortalezas, así como oportunidades y amenazas externas, será necesario proyectar escenarios futuros, es decir, caracterizar las potenciales situaciones en cada uno de los aspectos considerados en el diagnóstico. La lógica de esta etapa es consolidar decisiones no sólo basadas en la realidad contingente sino también en una pormenorización de aquellas que podrían venir.*

## **4.3. Establecimiento de Objetivos y Metas**

*La presentación de las posibilidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades constituyen el punto de partida para la derivación de una "imagen guía global" es decir de un "objetivo" guía para la futura política educacional, el cual obviamente debe responder a la razón de ser de la Universidad, los productos o servicios que ofrece, los clientes a quienes sirve y la tecnología de la cual se vale. La imagen guía debe definir las visiones de la Universidad, sus objetivos*



*estratégicos, su realidad actual y en especial sus posibilidades y potencialidades futuras; comprendiendo tres elementos básicos: la fuerza histórica, las fortalezas actuales y las tendencias sociales.*

#### **4.4 Definición de Estrategias Macro**

*Una vez fijados los objetivos y metas, ha de desarrollarse una concepción básica estratégica que constituya el marco de orientación para el empleo de los instrumentos de marketing. De esta manera se define la dirección de largo plazo de las actividades en cuanto a los Grupos–Meta, el Posicionamiento y los campos prioritarios de acción que consolidan la Identidad Organizacional.*

- ❖ **Target Group:** *En primer lugar es preciso definir los grupos-meta relevantes para los ámbitos de la Universidad. Para la selección de los grupos-meta ha de identificarse aquellos segmentos de mercado respecto de los cuales hay una óptima coincidencia de los requerimientos y necesidades con el perfil del Programa de Capacitación ofrecido.*
  
- ❖ **Posicionamiento:** *Sobre la base de la imagen-guía (misión y filosofía institucional) y grupos-meta seleccionados, se efectúa un posicionamiento dentro del campo competitivo de otras entidades. Éste se hace considerando las demandas de los grupos-meta, las fortalezas y debilidades y la competencia en el ámbito de la capacitación.*

*Mientras que la imagen-guía define la meta global, el posicionamiento se refiere a la situación competitiva. El posicionamiento competitivo es la traducción de las fortalezas y debilidades en relación con los demás participantes que actúan en ese sector.*



- ❖ **Identidad Corporativa:** Se entiende que cada organización ha de disponer de una identidad propia que incluya una cultura y personalidad concebida como unidad coherente de apariencia visual, unitaria y globalizadora.

*La identidad corporativa es la presentación de sí misma, así como la pauta conductual de la Universidad tanto hacia adentro como hacia fuera, sobre la base de una filosofía establecida. Un objetivo de largo plazo y una imagen que debe ser definida con la voluntad de proyectar todos los instrumentos de acción en un marco unitario; por lo tanto opera hacia dos direcciones:*

**Hacia adentro:** apunta al desarrollo de una conciencia de “nosotros” y a la generación de una autoestima colectiva.

**Hacia afuera:** apunta a la presentación e interpretación global de la Universidad en el sector educacional.

*La identidad corporativa se compone de:*

**Diseño corporativo:** corresponde a la apariencia visual uniforme de la Universidad (Comprende: logos, eslogan, arquitectura, etc.).

**Comunicación corporativa:** referida a la comunicación uniforme de la Universidad y comprende publicidad, trabajo de relaciones públicas.

**Conducta corporativa:** con relación a la conducta uniforme de la Universidad.

- ❖ **Los Objetivos Prioritarios son:**

**Identificación:** estudiantes, académicos, empresarios, etc., deben



*identificarse con la Universidad.*

**Confianza:** *se pretende generar confianza y credibilidad respecto de la Universidad y de su política educacional.*

**Conocimiento:** *presencia unitaria de la Universidad hacia adentro y hacia fuera.*

**Atractivo:** *generación de actitudes y de emociones positivas de frente a la Universidad.*

**Perfil:** *generación de un perfil propio de los integrantes de la Universidad, resaltando la singularidad de la identidad universitaria.*

## **5. MEZCLA DE MERCADEO (MIX COMERCIAL)**

*Esta fase consiste en la traducción de las visiones y las metas del marketing en medidas concretas y consistentes con los objetivos; las cuales deberán responder al entorno del marketing, considerando los recursos disponibles, tomando en cuenta el período de tiempo para cumplir los objetivos y los factores de riesgo que comprometen a éstos últimos. Es decir, la estrategia de marketing se concretiza con la ayuda de los cuatro instrumentos clásicos de la mezcla de mercadeo (marketing-mix):*

### **I. Política de Producto (ofertas y localización de servicios):**

*El núcleo de la estrategia de marketing es la política de producto. Se trata del desarrollo del "Producto Capacitación a PYME". Se refiere a todas las medidas relacionadas con el mejoramiento de la oferta de Programas y*



*servicios. Forma también parte del producto los eventos, la arquitectura local, los símbolos, la mentalidad de la población universitaria.*

**II. Distribución (cómo llega el producto o servicio al cliente):**

*Deberá establecerse el conjunto de unidades que acercan el producto o servicio a la comunidad (cliente o consumidor). Su elección y diseño es una tarea más compleja de lo que a primera vista podría parecer, ya que debe considerar, individual o paralelamente, funciones de aproximación del producto o servicio a la comunidad, comunicación, servicio o asesoramiento, entre otras.*

**III. Condiciones de Precio (referido a precios y subvenciones):**

*La capacidad de generar recursos, y en definitiva la supervivencia de la Universidad están ligadas a los precios de los productos y servicios que ofrece, y a los objetivos que busca alcanzar. Así por ejemplo, el precio de un producto o servicio puede estar directamente relacionado con: maximizar beneficios, maximizar los ingresos, favorecer el crecimiento, alcanzar una situación de liderazgo, desplazar a los competidores, conseguir una determinada imagen, favorecer el aprendizaje, entre otros.*

**IV. Comunicación:**

*Relacionado a la publicidad, trabajo de relaciones públicas, comunicación personal, eventos, etc. La concepción moderna de marketing no se entiende sin comunicación, entendida como un flujo de información entre la Universidad, la comunidad y un proceso masivo y simultaneo que influye en su conducta, percepciones, aprendizaje o actitudes. En este sentido para alcanzar los objetivos deseados deben considerarse dos apoyos*



*concebidos y puestos en práctica en forma paralela:*

- ❖ *Los planes de medios y soportes, que integran los medios de difusión más convenientes en función de los objetivos comunicacionales, de a quién esté dirigido el mensaje, y el presupuesto existente.*
- ❖ *El plan de creatividad, referido al diseño concreto del mensaje a transmitir.*

**V. Presupuestar:**

*Deberá recogerse y detallarse la suma de recursos cuantificables económicamente que se asignen al conjunto integrado de las estrategias, expresado en medidas monetarias, proyectado y analizado en sus tendencias y relaciones primordiales.*

**VI. Controlar y Evaluar:**

*Controlar es la función que cierra el proceso o ciclo de marketing, siendo el mecanismo direccional que une las etapas anteriores. Y, cuando viene al caso, es la actividad que desencadena nuevos planes y objetivos que estén más en concordancia con la imagen guía de la Universidad, sus estrategias, sus recursos y el entorno.*

*Dentro del proceso de controlar se fijan estándares y se mide el progreso de acuerdo a ello, tomando las medidas de corrección cuando sea oportuno. Puede ejercerse antes, después, y en cualquier punto del proceso de transformación y aplicarse sobre todo en factores débiles o críticos. Las organizaciones de todo tipo están integrando y dirigiendo sus actividades para cumplir las necesidades de sus clientes, y en este sentido el concepto de marketing se manifiesta como un insumo para la toma de*



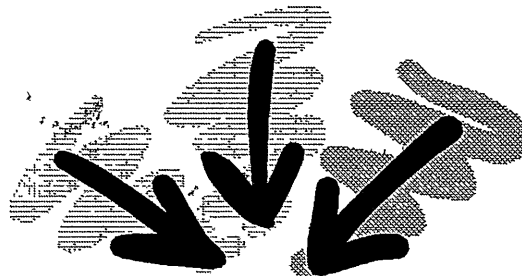
decisiones a nivel estratégico, proporcionando además valiosa información acerca de:

- ❖ *Análisis de la Situación - Análisis de la Demanda.*
- ❖ *Características y Comportamiento del Cliente: ¿Qué necesita?, ¿Por qué lo necesita?*
- ❖ *Características del Mercado:*

- Tamaño potencial de mercado*
  - Segmentos*
  - Demanda selectiva*
  - Futuras tendencias del mercado*

- ❖ *Competencia:*

- ¿Quiénes son los competidores?*
  - Características del competidor*
  - Programas*
  - Comportamiento competitivo*
  - Recursos*
  - Principales fuerzas y debilidades*
  - Futuro ambiente competitivo*





## 6. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

*Durante mucho tiempo la visión que se ha tenido sobre la pequeña y mediana empresa nos indica que éstas no son administradas utilizando las herramientas técnicas existentes, sino más bien, sólo con la experiencia de aquellos que las crearon y que con el correr del tiempo las han transmitido a las nuevas generaciones. Esto fomentó que dichos empresarios desconozcan o duden de los mecanismos que implementa el gobierno, por lo cual han tenido que gestionar de manera intuitiva.*

*Al dar una mirada al escenario actual en que están insertas las PYME de la Región Metropolitana, vemos que se mueven y compiten en un mercado mayoritariamente interno, con un nivel de exigencia relativamente bajo. Si consideramos la globalización de los mercados y la apertura a la que apuntan la casi totalidad de las economías actuales, vemos que el escenario futuro deberá sufrir un cambio drástico, en cuanto al uso de tecnología, calificación de la mano de obra, calidad de los procesos y producto final, sólo así alcanzarán un grado de desarrollo que les permita insertarse, competir y lograr mantenerse vigentes en mercados altamente competitivos y con mayores niveles de exigencia; desprovistos del proteccionismo estatal al que estaban acostumbradas.*

*Si a esta apertura de mercados sumamos, el que por efecto del veloz desarrollo tecnológico que está viviendo la sociedad, las preferencias de los consumidores son rápidamente reemplazadas, conduciendo a frecuentes oscilaciones en la popularidad de marcas o productos y acortando su ciclo vital, podemos ver que quien es responsable de la gestión en una empresa, debe mantenerse, además de preparado para este vertiginoso dinamismo, dispuesto a un proceso de educación y capacitación permanente que le permita mantenerse informado de estos cambios y vigente en relación con la nueva tecnología.*



*La capacitación es considerada por las grandes compañías como un elemento de desarrollo y de éxito, y no es por mero capricho que estas organizaciones han visto en el proceso de aprender lo que les permitirá sobrevivir en un medio extremadamente competitivo.*

*La formación hoy día es, sin duda, una necesidad competitiva y por tal razón debe ser entendida como una variable de extremada relevancia, pudiendo afirmar que es "la" variable que marca la diferencia y que permite **"hacer mejor las cosas"**, pues a través de ella las empresas satisfacen de mejor manera las necesidades de sus clientes.*

*Ahora bien, si la clave para que la Pequeña y Mediana Empresa enfrente, de manera adecuada, integral y económica, la creciente globalización, está en la forma de incorporar la capacitación a sus procesos productivos, necesariamente esto conlleva un desarrollo formativo, y es ahí donde asentamos las bases de nuestra propuesta, que es convertir a la UAHC en un eje articulador que permita unir la capacitación a los procesos productivos de las PYME. Sin embargo este desempeño universitario no se enfoca solamente hacia una capacitación de los trabajadores de línea, si no que de preferencia se orienta a formar metodológicamente al gestor o empresario PYME y también a quienes dirigen, sin ser propietarios, los destinos de estas empresas.*

*Por otra parte, el proceso de formación debe asentarse sobre bases normativas, sociales y económicas, y para ello se utilizarán todas las facilidades, franquicias, estructuras y garantías que el Sistema de Capacitación y Empleo ofrece. Así entonces, visualizamos a la UAHC como el punto de encuentro entre el empresariado y las herramientas que les permitan avanzar hacia el futuro deseado.*



Considerando el marco de referencia que nos entrega el Sistema SENCE, nuestra propuesta sitúa a la UAHC en 2 grandes escenarios:

1. Como formadora de empresarios, a través de una escuela de negocios, que entrega las herramientas conceptuales para acceder a modernas técnicas y metodologías que les permita enfrentar y conocer de mejor manera las variables de mercado, de financiamiento y del entorno.
2. De referencia, en donde las PYME encuentren la posibilidad de contar con el apoyo de herramientas tecnológicas necesarias para participar en mercados globalizados, superando su natural carencia de recursos, ya que mediante la habilitación de un Portal Internet, entre otros, la UAHC facilitará la incorporación e intermediación tecnológica, manteniendo un contacto directo con la realidad PYME y obteniendo de esa realidad, el necesario feed-back para orientar su quehacer en la investigación y formación.

Por otra parte, esta integración o acercamiento de la universidad al mundo PYME, permitirá difundir la filosofía cristiana en el universo del empresarial y del trabajo, tendiente a humanizarlo, mejorar la distribución del ingreso y propender al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.

### **¿Pero Cómo Lograr Estos Objetivos?**

A partir del estudio realizado, encontramos varios tópicos que podrían dar luces a la interrogante planteada; a saber:

- 1.- Los resultados de la encuesta demuestran que los empresarios no conocen los múltiples beneficios del Sistema SENCE y lo que éste representa en términos económicos



- 2.- *La real y creciente necesidad de los empresarios PYME, de profesionalizar su gestión, tendiente a lograr maximizar utilidades, rentabilizar instalaciones, disminuir costos y mejorar la calidad de sus procesos.*
- 3.- *La creciente preocupación por la competencia del entorno, los grandes esfuerzos económicos del aparato estatal para desarrollar este sector, dada su relevancia en materia ocupacional.*
- 4.- *La visión de que la UAHC cuenta con las herramientas necesarias y el prestigio que le permitirán asumir los roles de Organismo Técnico Intermedio Reconocido (OTIR) organizador y coordinador de programas de capacitación y de Organismo Técnico Ejecutor (OTE), realizando por sí mismo la capacitación, generando planes y programas conforme a sus lineamientos académicos; ambos roles reconocidos por SENCE.*
- 5.- *La conveniente necesidad de rentabilizar la infraestructura de la universidad, además de diversificar actividades académicas, unida a la posibilidad de atraer mayores recursos de inversión y crecer en el ámbito académico.*

*Con esto, la universidad creará un espacio de desarrollo y consolidación, ya no sólo formando profesionales, sino que participando activamente en la orientación, desarrollo de nuevos conceptos y entrega de técnicas a un segmento importante de la economía del país*

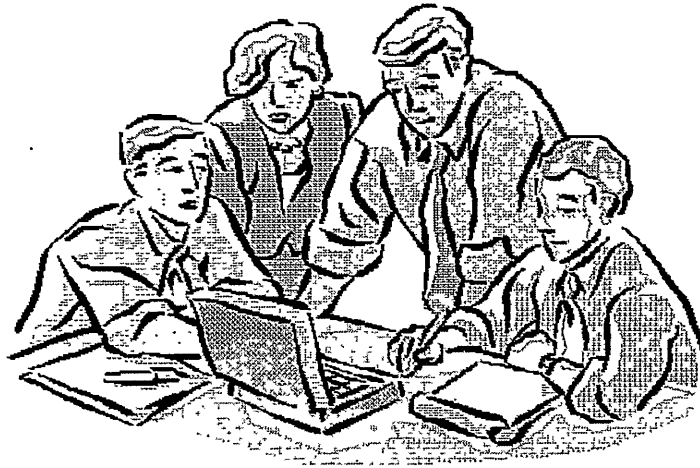
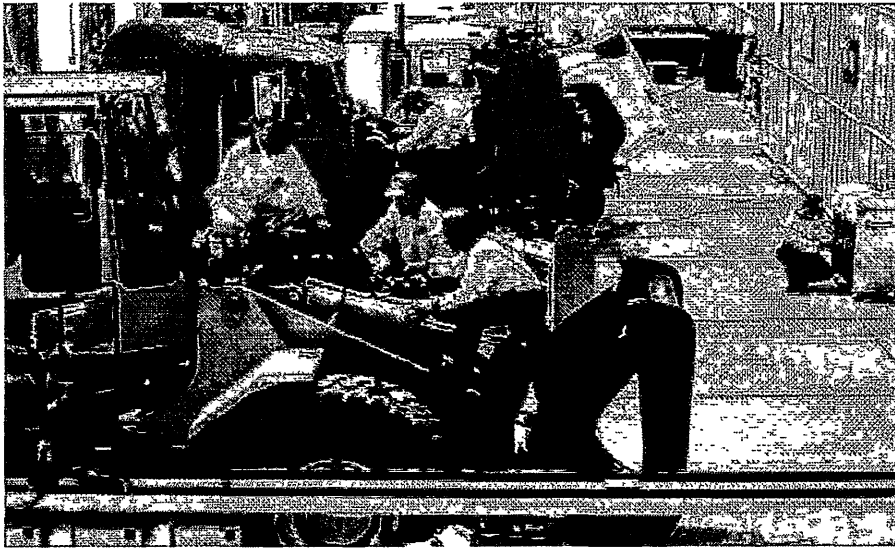
*No se puede obviar la necesidad de contar con PYME capacitadas para una moderna gestión empresarial, ya que sin esto, las generaciones de nuevos profesionales formados hasta ahora, en las aulas de la UAHC carecerán de un importante sitio donde desarrollarse, es decir, "a la semilla le faltará suelo fértil", por cuanto las actuales tendencias privilegian preferentemente un exacerbado*



*sentido de competencia y de logro de utilidades de corto plazo, sin considerar los costos sociales que ello involucra.*

*Se sugiere, que en una siguiente fase se enfoque la capacitación a personas que, sin ser empresarios, tengan una idea o proyecto de negocio. De esta forma, por medio de la entrega de modernas técnicas empresariales, se puedan formar futuros micros, pequeños y medianos empresarios, comprometidos con los valores formativos de la UAHC.*







**Aplicación de la Encuesta:**

*Las encuestas se realizaron con una duración aproximada de 60 minutos. Para llevarla a cabo se entrevistó a directores y ejecutivos de:*

- ❖ *ASESMA CHILE (Asociación de Exportadores de Manufacturas).*
- ❖ *AMPICH (Asociación gremial de la mediana y pequeña industria de Chile).*
- ❖ *ASIQUINTA (Asociación gremial de medianos, pequeños industriales y artesanos de Quinta Normal y Santiago)*
- ❖ *CONUPIA (Confederación Nacional Unida de la Pequeña Industria Servicio y Artesanado de Chile).*
- ❖ *SENCE ( Servicio Nacional de Capacitación y Empleo).*
- ❖ *CORFO (Corporación de Fomento de la Producción).*



## Encuesta<sup>12</sup>

### 3.1.1. Identificación

a) *Empresa (Pyme)*

- *Nombre del encuestado*
- *Cargo que ocupa el encuestado*
- *Profesión del encuestado*
- *Teléfono de la empresa o de contacto.*

b) *Asociación*

- *Nombre de la asociación*
- *Cantidad de empresas que agrupa*
- *Promedio de trabajadores*
- *Dirección de la empresa*
- *Comuna.*

a) *Según sus registros, ¿Qué cantidad de trabajadores del sector Pyme que ustedes agrupan se ha capacitado en los últimos 3 años?*

b) *En los últimos 3 años ¿se ha realizado inversión en capacitación?*

c) *Tipo de capacitación:*

---

<sup>12</sup> Del Capítulo 2, página 60



*¿Qué porcentaje de empresarios se capacita regularmente en cursos formales?*

*¿Qué porcentaje de ejecutivos se capacita regularmente en cursos formales?*

*¿Qué porcentaje de trabajadores se ha capacitado de manera formal e informal?*

**3.1.3.** *¿Considera usted, que quienes dirigen las empresas asociadas a esta entidad, tienen conocimiento sobre la Ley N° 19.518, que trata materias de capacitación?*

*¿Sabe usted y sus asociados, que gastos pueden imputarse a la franquicia tributaria?*

**3.1.4.** *¿Cree usted que, las empresas están conscientes de la necesidad que la organización empresarial tiene de desarrollar programas de capacitación?*

**3.1.5. a)** *¿Los trabajadores están interesados y familiarizados con el tema de la capacitación?*

b) *¿Los trabajadores se preocupan de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación?*

c) *¿Los trabajadores participan en la discusión de asuntos internos de la organización?*



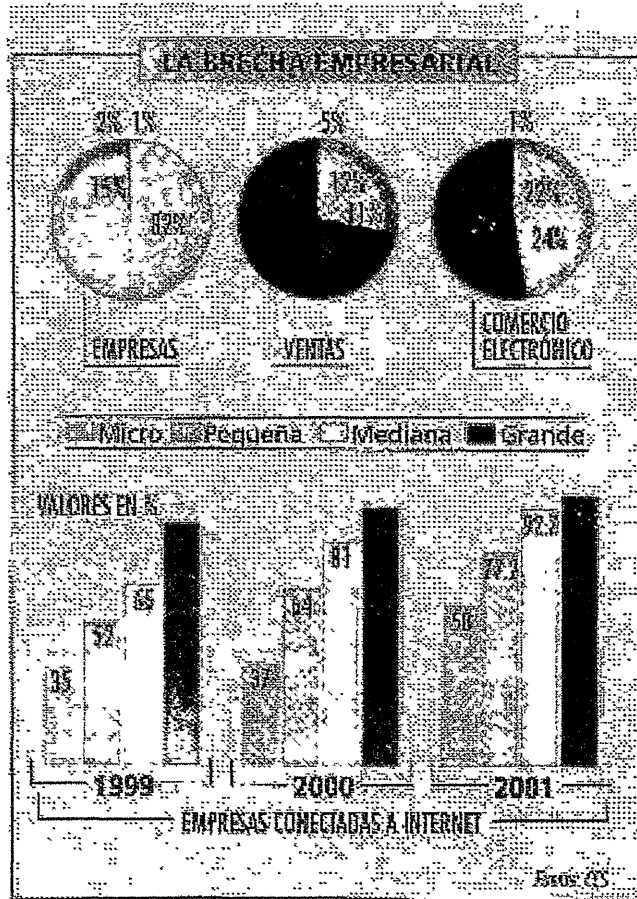
d) *¿Se busca lograr utilidades a corto plazo?*

e) *¿Existe coordinación entre las diferentes áreas de la empresa para enfrentar en conjunto las necesidades de capacitación de la organización?*

**3.1.6.** *¿Considera usted que, con posterioridad a la capacitación, los trabajadores son incentivados para que realicen sugerencias y/o aportes para mejorar la productividad de la empresa?*



Tenemos las respuestas  
**chilepyme.cl**  
 El Portal de la Pyme Chilena





# **EL SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION**

**•INTERPRETACION DE LA LEY N° 19.518.**

# **Contexto General**

*El sistema nacional de capacitación (SNC) es parte del sistema nacional de educación (SNE).*

*Lo rige la ley 19.518, cuyos orígenes datan de 1976 y cuya última modificación fue en 1997.*

*El ente regulador de este sistema es el servicio nacional de capacitación y empleo "SENCE" que depende del Ministerio del Trabajo.*

# Contexto

## Contexto del sistema nacional de capacitación

SNE

SISTEMA NACIONAL DE CAPACITACION  
LEY 19.518

MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL

SENCE

OTIC OTEC EMPRESA

OTIC: (ORGANISMO TÉCNICO INTERMEDIO DE CAPACITACIÓN), SE DEFINEN COMO AQUELLAS PERSONAS JURÍDICAS AGRUPADAS SECTORIAL O REGIONALMENTE, RECONOCIDAS POR SENCE, CUYO OBJETIVO ES DAR APOYO TÉCNICO A SUS ASOCIADOS, A TRAVÉS DE LA PROMOCIÓN, ORGANIZACIÓN Y ENTRE LAS EMPRESAS AFILIADAS Y LOS ORGANISMOS TÉCNICOS DE CAPACITACIÓN (OTEC)

OTEC: (ORGANISMO TÉCNICO DE CAPACITACIÓN) SON INSTITUCIONES AUTORIZADAS POR SENCE PARA DAR SERVICIOS DE CAPACITACIÓN, IMPARTIENDO CURSOS ORIENTADOS A PROMOVER EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS TRABAJADORES.

# Misión de SENCE

*Incrementar la productividad de la economía  
chilena*



# **Instrumentos SENCE**

## *Principales Instrumentos Manejados:*

- *Subsidio Mype*
- *Becas y Programas Sociales*
- *Franquicia Tributaria*

# **Franquicia Tributaria**

## *Definición:*

*La ley 19.518 permite la inversión en capacitación de hasta el 1% de las remuneraciones imponibles anuales o hasta 13 UTM, si es que el 1% calculados menor que ese valor, para todos los empresarios que reúnan los siguientes requisitos:*

# Requisitos

- *Tributen en primera categoría de la ley de renta, (art. 20, incluyendo a los empresarios que tributan bajo el régimen de “en renta presunta”.*
- *Tengan imposiciones pagadas, ya sea la propia o de un trabajador dependiente.*

# Ejemplo

<b>Concepto</b>	<b>Monto (\$)</b>	<b>Menos Franq. (\$)</b>
<b>Facturación</b>	<b>100.000.000</b>	
<b>Utilidades</b>	<b>10.000.000</b>	
<b>Impuesto a la renta 15%</b>	<b>1.500.000</b>	<b>1.000.000</b>
<b>PPM 1.5% de la facturación</b>	<b>1.500.000</b>	
<b>Sueldos imponibles</b>	<b>50.000.000</b>	
<b>1% Franquicia</b>	<b>500.000</b>	
<b>Devolución</b>		<b>500.000</b>

# Restricciones

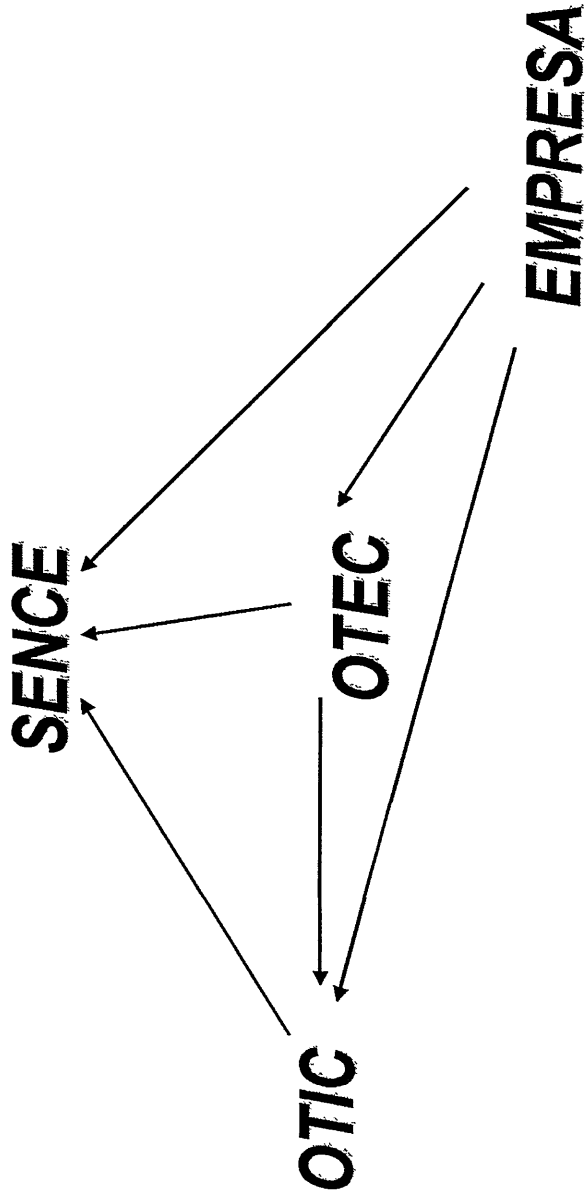
- *Valor hora sence \$3.800.-*
- *Ingresos percibidos por el alumno:*

Hasta 25 UTM	Entre 25 y 50 UTM	Más de 50 UTM
100 %	50 %	15 %
\$ 3.800	\$ 1.900	\$ 570

# Modalidades

- *Capacitación Empresa:*
  - *Con Relator Interno*
  - *Con Relator Externo*
- *Capacitación vía Otec*
- *Capacitación vía Otic*

# Modalidades de Capacitación



# Otras posibilidades

- *Capacitación Pre-contrato*
- *Capacitación Post-contrato*

# **Situación Actual**

- *Inversión en capacitación aproximadamente 50 millones.*
- *Se capacitan 600.000 trabajadores y empresarios.*
- *Aproximadamente \$83.000 por alumno, con 22,5 horas de capacitación.*
- *Participan casi 30.000 empresas*
- *Esto es 20 alumno por empresa o \$1.666.666 de inversión por empresa.*

# Potencialidad

<b>Estrato Empresas</b>	<b>Numero</b>	<b>Franq.</b>	<b>Inversión potencial (M\$)</b>
<b>Micro</b>	<b>430.000</b>	<b>358.800</b>	<b>152.248</b>
<b>Pequeña</b>	<b>80.000</b>	<b>358.800</b>	<b>14.352</b>
<b>Total</b>		<b>13 UTM</b>	<b>166.600</b>
	<b>Conupia</b>	<b>6.000</b>	<b>2.152</b>

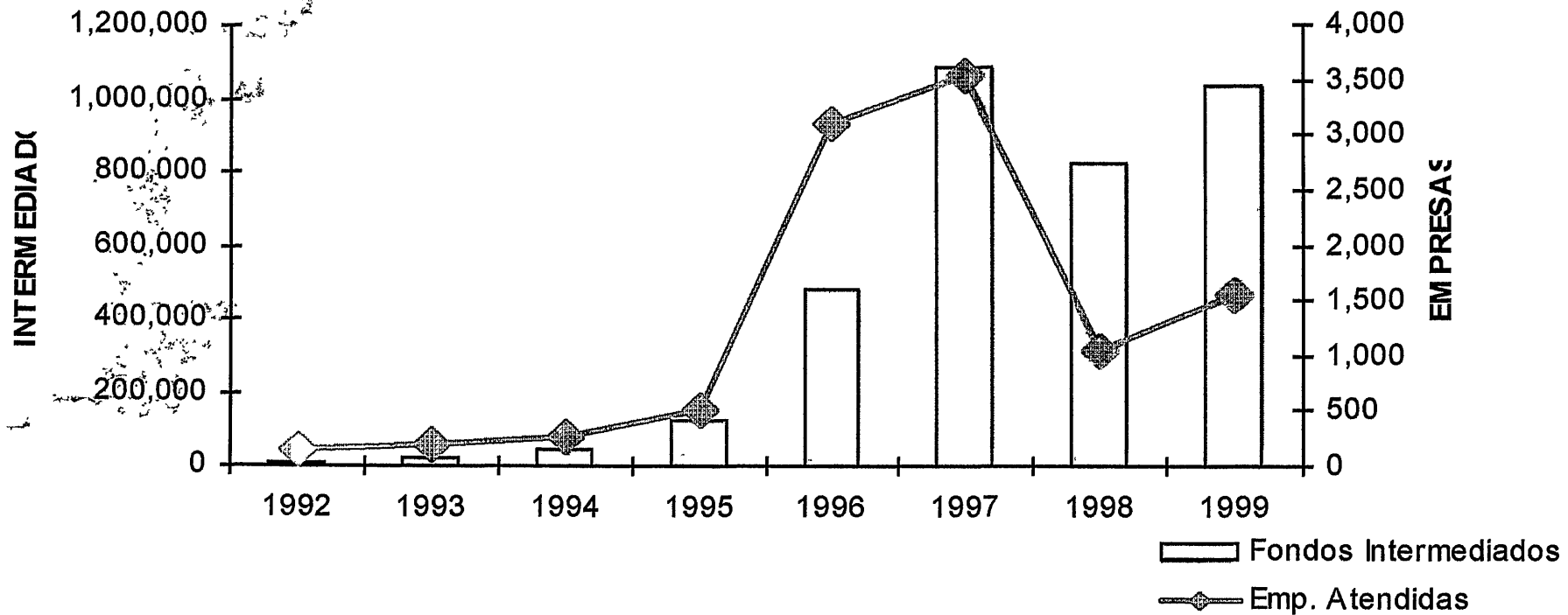
# **Evolución 1992 - 1999**

<b>Año</b>	<b>Aportes</b>	<b>Inversión</b>	<b>N° Part.</b>	<b>Emp. Aten.</b>	<b>Total Intermediado</b>
<b>1992</b>	<b>8.466</b>	<b>6.678</b>	<b>201</b>	<b>140</b>	<b>8.466</b>
<b>1993</b>	<b>19.866</b>	<b>15.211</b>	<b>249</b>	<b>187</b>	<b>19.866</b>
<b>1994</b>	<b>41.418</b>	<b>35.205</b>	<b>484</b>	<b>272</b>	<b>41.418</b>
<b>1995</b>	<b>123.969</b>	<b>46.576</b>	<b>614</b>	<b>515</b>	<b>123.969</b>
<b>1996</b>	<b>480.613</b>	<b>224.158</b>	<b>4.455</b>	<b>3.091</b>	<b>480.613</b>
<b>1997</b>	<b>991.249</b>	<b>1.086.180</b>	<b>16.525</b>	<b>3.529</b>	<b>1.086.180</b>
<b>1998</b>	<b>694.185</b>	<b>505.915</b>	<b>6.562</b>	<b>1.039</b>	<b>820.449</b>
<b>1999</b>	<b>676.275</b>	<b>666.135</b>	<b>5.451</b>	<b>1.557</b>	<b>1.032.939</b>

Fuente: Proyección Empresarial

# Evolución 1992 - 1999

## TOTAL INTERMEDIADO M\$ vs. EMPRESAS ATENDIDAS



Fuente: Proyección Empresarial

# Utilización Franquicia Tributaria 1997 y Proyección disponible

Tamaño Empresa	Empresas			Participantes		Inversión (M\$)			
	Total Nacional	Beneficiarias		Participantes		Utilizada 1997		Disponible	
		Nº	%	Nº	%	Monto	%	Monto	%
<b>MICRO</b>	413.734	3.778	0.9	24.124	5.0	1.705.539	5.3	88.621.823	1.9
<b>PEQUEÑA</b>	77.422	5.881	7.6	77.222	15.9	5.378.585	16.7	16.581.792	32.4
<b>MEDIANA</b>	6.901	3.448	50.0	84.688	17.5	5.421.197	16.9	10.850.255	50.0
<b>GRANDE</b>	8.420	1.718	20.4	296.881	61.5	19.620.780	61.1	96.162.379	20.4
<b>TOTAL</b>	506.477	14.825	29.3	482.915	100	32.126.101	100	212.218.249	15.1

Fuente: SENCE

# Capacitación Distribuida por Niveles de Ocupación

Nivel de Ocupación	1997	%
	Nº Cap.	
1= Ejecutivos	14.152	2.9
2= Profesionales	66.209	13.7
3= Mandos Medios	55.450	11.5
4= Administrativos	165.118	34.2
5= Trabajadores Calificados	148.721	30.8
6= Trabajadores Semi Calificados	24.067	5.0
7= Trabajadores No Calificados	9.197	1.9
<b>TOTAL</b>	<b>482.914</b>	<b>100</b>

Fuente: SENCE

# Capacitación Distribuida por Sector Económico

	1997	
Sector Económico	Nº Cap.	%
1. Agricultura, Caza y Pesca	13.734	2.8
2. Minas, Petróleo y Canteras	37.932	7.9
3. Industria Manufacturera	61.999	12.8
4. Electricidad, Gas, Agua	11.337	2.3
5. Construcción	9.129	1.9
6. Comercio	54.441	11.3
7. Transporte, Almacen. y Comunic.	25.900	5.4
8. Finanzas, Seg., Bienes Inm. y Otros	83.448	17.3
9. Serv. Estatales, Doc. Pers. e Internac.	23.951	5.0
0. Empresas que no especific. Sec. Econ.	740	0.2
OTIC	160.303	33.2
<b>TOTAL</b>	<b>482.914</b>	<b>100</b>

Fuente: SENCE

# Capacitación Distribuida por Áreas Temáticas

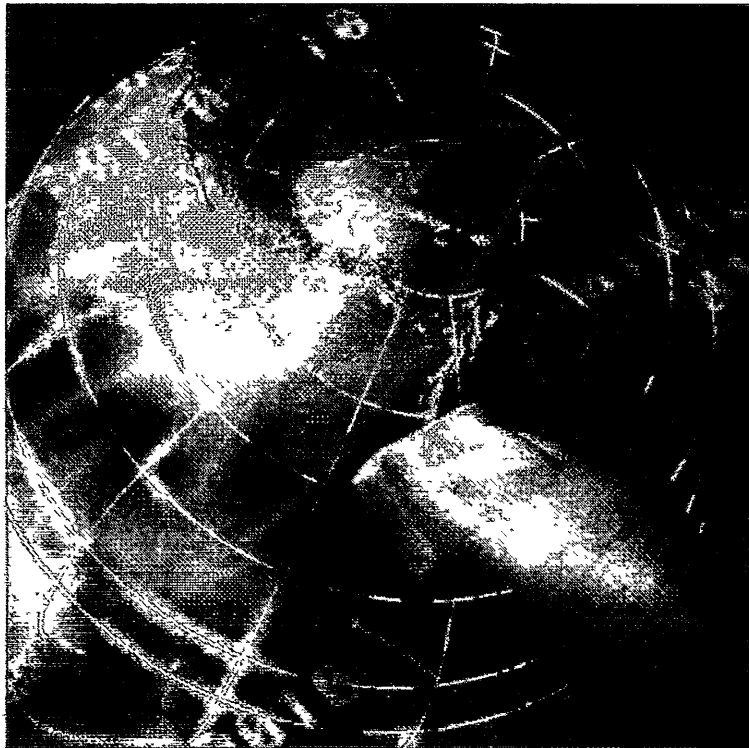
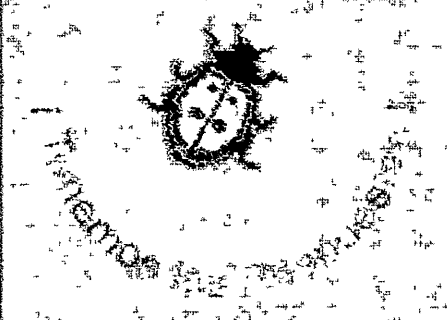
Área Temática	1997	
	Nº Cap.	%
01. Administración	171.217	35.5
02. Agricultura, Ganadería, For. y Pesca	6.511	1.3
03. Artes y Artesanía	161	0.1
04. Comercio y Servicios	75.007	15.5
05. Construcción	8.397	1.7
06.05 Computación	78.152	16.2
06.21 Inglés	22.308	4.6
06. Ciencias Técnicas Aplicaciones	95.827	19.8
07. Minería	5.583	1.2
08. Tecnología y Proc. Industriales	11.249	2.3
09. Misceláneas	8.502	1.8
<b>TOTAL</b>	<b>482.914</b>	<b>100</b>

Fuente: SENCE



**El Portal  
Pyme Chileno**

[www.ChilePyme.cl](http://www.ChilePyme.cl)





# BIBLIOGRAFÍA

---

**EL SISTEMA EMPRESA**, de Pablo Illanes Frontaura, Leeds Impresores, Mayo de 1999.

**CAPACITACIÓN LABORAL – LA EXPERIENCIA CHILENA**, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, Trama Color, 1999.

**PYME – UN DESAFÍO A LA MODERNIZACIÓN PRODUCTIVA**, Corporación de Fomento de la Producción, Intec Chile, 1994.

**LA PYME EN CHILE – PRESENCIA DE LA PYME EN EL UNIVERSO EMPRESARIAL CHILENO 1994-1997**, Corporación de Fomento de la Producción, Julio 2000.

**LA PYME EN CHILE – PRESENCIA DE LA PYME EN EL MERCADO EXPORTADOR DE BIENES Y SERVICIOS 1994-1997**, Corporación de Fomento de la Producción, Julio 2000.

**GESTIÓN DE EMPRESAS, UNA VISIÓN ESTRATÉGICA**, de Hax Arnoldo y Majluf Nicolás, Dolmen Ediciones, Santiago – Chile 1996.

**ANÁLISIS ORGANIZACIONAL; ASPECTOS TEÓRICOS**, Romero Echeverría Luis, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Departamento de Ciencias Políticas y Administrativas, Chile 1995.



**CAMBIO TECNOLÓGICO, ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y CALIFICACIONES DEL TRABAJO EN CHILE: UN BALANCE**, Lais Abramo del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Social, Ilpes, Santiago.

Cecilia Montero Del Centro Nacional de Recherche Seientifique- Cnrs (Francia), Santiago.

Gerhard Reinecke de la Organización Internacional Del Trabajo Oit.

