

# La Externalización: Efectos Laborales de una Vía para el Desarrollo Industrial

## El Caso de la Industria Forestal Primaria de la Provincia de Valdivia, Chile<sup>1</sup>

*Esther Fecci<sup>2</sup> y Angélica Wenzel<sup>3</sup>*

### Introducción

La organización industrial ha experimentado un cambio paradigmático, desde la rígida producción en masa del taylorismo-fordismo, hacia una manera más flexible que involucra una creciente desintegración y una especialización

a nivel de empresa (Schmitz 1993; Pedersen et al. 1994), concentrándose en el proceso principal o, incluso, sólo en etapas claves de éste y entregando a *terceros* ubicados en el entorno o *medio externo* las actividades abandonadas. Esta decisión de *externalizar* implica proveerse "desde fuera" y, por ende, depender de otras unidades económicas de producción respecto de los más diversos tipos de prestaciones, necesarias para concretar la totalidad de sus distintos procesos.

Esta forma de producción conocida como *especialización flexible* crea desafíos y oportunidades tanto para productores a gran-como a pequeña escala. Las grandes empresas necesitan descentralizarse internamente, moverse hacia un layout celular, inventarios adaptados y crear más relaciones cooperativas con sus proveedores y subcontratistas (Hoffman and Kaplinsky 1998; Womak et al. 1990). Las pequeñas empresas necesitan capitalizar su habilidad para cumplir con pedidos pequeños y cortos itinerarios de entrega, intensificando la especialización. Se genera una atomización de la estructura productiva y, en consecuencia, una nueva división del trabajo, en donde "la forma de gobierno, el reparto de la capacidad de decisión y orientación de cada sistema de empresas, será determinante en la aplicación de la cualificación" (Castillo J. y M. Santos 1993).

En el sector forestal de la provincia de Valdivia, X Región, Chile, la práctica de la externalización de actividades se intensificó en el período de los años noventa y la industria forestal primaria intensificó la utilización de sus tres niveles o fases: actividades accesorias, actividades complementarias y, finalmente, derivación a terceros de la elaboración de bienes y servicios

<sup>1</sup> Proyecto código S-97-26, patrocinado por la Dirección de Investigación y Desarrollo (DID), Universidad Austral de Chile.

<sup>2</sup> Ingeniero Comercial MBA, Académico Instituto de Administración Universidad Austral de Chile.

<sup>3</sup> Administrador Público Master en Desarrollo Económico en América Latina, Académico Instituto de Administración Universidad Austral de Chile.

que formaban parte del proceso productivo. Este proceso de externalización fue conformando una estructura industrial de empresas madres relacionadas contractualmente con empresas satélites que se caracterizan por ser pequeñas empresas o microempresas que prestan servicio a aquella empresa de donde emergen.

Esta publicación es parte de una línea de investigación que tiene por objetivo analizar las formas de atomización del trabajo en diversos sectores industriales y la conformación de núcleos empresariales pequeños que van conformando un tejido productivo de bienes y servicios que se sustentan en riesgosas estructuras de poder de negociación. En ese contexto, la mirada de la fuerza de trabajo de países como Chile es de relevancia, por el impacto que genera en el empleo.

En este trabajo se presentan los resultados del trabajo realizado en el sector forestal industrial de la Provincia de Valdivia por ser este uno de los sectores de mayor importancia productiva y exportados de la Provincia. Se analizan las redes tanto de tipo contractual como de gestión entre las empresas que conforman la "industria Matriz-satélite" y el tipo de relación que se genera dentro del sistema, mediante el estudio de tres casos, correspondientes al grupo MASISA: Forestal Aragón, Forestal Tornagaleones y empresa MASISA, propiamente tal.

La metodología utilizada para este efecto se basó en entrevistas dirigidas aplicadas a directivos de la empresa madre y al universo de sus empresas contratistas, para, posteriormente, analizar en función de las variables predeterminadas, las características de estas relaciones. La información se refiere a antecedentes recopilados los años 97-98.

## **Antecedentes**

### **Características de la empresa externalizada y de las condiciones laborales**

En el marco de un contexto de flexibilidad de las organizaciones que obliga a disminuir el tamaño de la gran empresa para hacerla "más liviana", tal vez la mayor importancia de la pequeña y mediana empresa (PyMe) radique en su capacidad para generar empleo a través del fenómeno de la externalización, ocupando espacios productivos abandonados.

En términos comparativos con la gran empresa, en la actualidad la PyMe en Chile tiende a emplear menor proporción del factor capital, menos cantidad y calidad de tecnología, menos cantidad de recursos financieros, más cantidad de mano de obra con menor grado de cualificación, lo cual hace factible su desarrollo en zonas geográficas de economía más deprimida y ejerce un efecto multiplicador que favorece la descentralización social y económica del país.

Esta situación se observa con mayor fuerza en los países desarrollados de economía de libre mercado, con procesos productivos orientados hacia el modelo japonés. Así, en Estados Unidos de Norteamérica, las PyMEs se han constituido en las mayores proveedoras de empleo a contar de los años '70: según J. Morley, 1987, "el 66% de los empleos creados entre 1969 y 1976 lo han sido por empresas de menos de 20 asalariados, de las cuales 52% eran independientes. Por sí solas, las empresas de menos de 100 asalariados totalizan el 82% de la creación de empleo".

En Chile, alrededor del 90% de las empresas son de tipo familiar. Según el censo nacional

1996-1997 del Instituto Nacional de Estadísticas, (INE, 1998), el grupo de la micro, pequeña y mediana empresa correspondía al 98,5% del total de las empresas del país. La micro-pequeña y mediana empresa (MiPyMes) producen el 28% de las ventas y generan el 90,3% de los puestos de trabajo.

La necesidad de una mayor flexibilidad de la empresa y el modelo de empresa más liviana que provoca la tercerización de los servicios podría ser una probable explicación para la disminución de la gran empresa y el incremento notable de la PyMes a contar de 1994. En el Cuadro N°1 se puede observar que en Chile, entre 1993 y 1997, el número de microempresas crece en casi 32.000 unidades (cerca del 8%) y el número de PyMEs en más de 14.000 unidades (alrededor de un 18.5%), mientras que el grupo de la gran empresa decrece en 2.500 unidades, debido a lo cual las grandes empresas existentes en 1997 representan apenas dos tercios de las registradas en 1993.

### Caracterización y análisis de las relaciones inter-empresa

Toda unidad productiva desarrolla múltiples vínculos con otros sistemas del medio externo

o entorno. Requiere ser provista de insumos, adquirir o renovar su tecnología, obtener el mejor personal, contratar capacitación, financiar inversiones, captar nuevos mercados, lograr economías de escala, contactar empresas competidoras, innovar en materias científico-técnicas, colaborar con la protección del medio ambiente, entre otras muchas actividades. Necesariamente la empresa debe entrar en algún tipo de relación con otros, cuya característica dependerá de la forma de vincularse, la cual, a su vez dependerá, de la estructura de poder. Cuando las fuerzas de poder están en equilibrio, la relación puede ser de tipo virtuoso, de provecho mutuo, con beneficio recíproco equitativo (interdependencia). Si la estructura de poder favorece a una de las partes, se genera una relación de tipo perverso, donde, claramente, ésta tiene el poder de condicionar el beneficio al que puede acceder la otra (dependencia).

Según Hall (1996), se puede reconocer tres formas básicas que adoptan las relaciones inter-organizacionales. Estas serían:

*Relación bivalente o de pares:* es la más simple y se refiere a la relación en ambos sentidos entre dos unidades.

**CUADRO N° 1 EVOLUCION DEL NUMERO DE EMPRESAS EN CHILE, PERIODO 1993-1997**

Tipo de Empresa	1993	1994	1995	1996	1997
Microempresa	400.529	404.599	406.371	423.319	432.431
Pequeña empresa	69.489	71.984	75.570	77.796	78.805
Mediana empresa	6.147	9.549	10.260	10.721	10.870
PyME (P+M)	75.636	81.633	85.830	88.519	89.675
Gran Empresa	7.314	4.054	4.388	4.870	4.814
TOTAL	483.479	490.286	498.589	516.508	526.920

FUENTE: CORFO, 1998

*Conjunto interorganizacional:* se deriva del análisis de Merton (1957) sobre el papel de los conjuntos. Otros dos autores, Caplow (1964) y Evan (1966), citados por Hall, introducen la idea de conjunto organizacional. Explica la relación entre una unidad central y sus relaciones bivalentes con otras unidades periféricas. Este tipo de organización se caracteriza porque los conjuntos de acción pueden tener sus propios acuerdos formalizados, división interna del trabajo, normas de comportamiento comunes frente a otras organizaciones y principios claramente definidos para el reclutamiento de nuevos miembros. Las unidades periféricas se vinculan indirectamente entre sí a través de su unidad central.

*Red interorganizacional:* es más inclusiva y reúne a todas las unidades vinculadas por un tipo especificado de relación, en que todas y cada una de ellas se vincula directamente con todas las demás, sin la intermediación de otra (no existe unidad central que las coordine).

Para Bidault (1988), sin embargo, una red es un tejido de relaciones duraderas entre varias empresas. La existencia de una red implica que las transacciones que tienen lugar entre las empresas que la componen son de carácter regular, eliminando así la necesidad de recurrir cada vez al mercado, logrando un incremento en la eficacia de sus acciones. Estas relaciones pueden aumentar en intensidad o por contrario, decrecer. De acuerdo a la concepción de este autor, uno de los ejemplos más corrientes de una red viene dado por las relaciones de subcontratación.

Cualquiera sea el motivo de la relación entre las partes, la red tiene como característica esencial, la dependencia entre las empresas que la

componen, dependencia tanto técnica como comercial, financiera, de gestión, etc., siendo ésta de carácter continuado y duradero, modificando la competencia. En efecto, las redes crean, de hecho, barreras de entrada y salida a la propia red.

A partir de lo que es una red se pueden analizar determinadas amenazas y oportunidades. Se supone que hay amenaza cuando un suceso puede provocar un deterioro en el desarrollo de un sector o industria. Por el contrario, hay oportunidad cuando lo que hace es abrir las posibilidades de mejorar su desarrollo. En una red es necesario conocer cuándo y dónde se produce ese suceso y de qué modo se transmite entre los miembros de las mismas. Esta última circunstancia es quizás la más importante desde la perspectiva del análisis de redes, dado que las causas que originan perturbaciones son semejantes a las a estudiar en el caso de un análisis del entorno competitivo. Tales causas, en general, son la evolución de: demanda, precios, productos, costos de aprovisionamiento y oferta, por mencionar los más importantes.

La transmisión de los efectos de los sucesos puede producirse con -o sin- deformaciones a lo largo de los distintos componentes de la red. La estructura de poder de las empresas juega un papel determinante a la hora de ver cómo se transmiten los efectos de un suceso. Por ejemplo, si una empresa en la red tiene poder sobre las restantes empresas, podrá repercutir o trasladar los efectos negativos y absorber los positivos, motivo por el cual la transmisión siempre será desigual. Así pues, el estudio de la estructura de poder es esencial para entender cómo se desarrolla tal sistema de transferencia de efectos y, en consecuencia, qué oportunidades y amenazas reales existen para una empresa dentro de la red (Menguzzato y Renau, 1991).

Relacionada con la importancia del análisis de redes, cabe destacar la posibilidad de establecer pactos o convenios entre varios miembros de la misma, que pueden integrar las denominadas estrategias de cooperación o alianzas.

La cooperación o alianza es una forma de organización distinta del mercado o de la empresa. De hecho, se trata de una organización intermedia, (a nivel meso de competitividad sistémica), situada entre el mercado y la empresa y que presenta características de ambos. Según Menguzzato y Renau (1991), en este tipo de organización se dan comportamientos coincidentes con el mercado (intercambios entre los que forman la alianza) y otros correspondientes a la empresa como organización (formas de estructurarse).

Los acuerdos entre empresas son una forma de organización no reciente, pero, sin embargo, en los últimos años se ha venido convirtiendo en una alternativa estratégica para el crecimiento interno. Entre las razones que justifican el auge de las alianzas, cabe mencionar: los rápidos y frecuentes cambios tecnológicos y la necesidad de intercambiar conocimientos con el fin de lograr beneficios sinérgicos, buscar apoyo financiero conjunto para reducir el riesgo, acceder a mercados, enfrentar el endurecimiento de la competencia, sobre todo en sectores maduros. A estos requerimientos hay que agregar otros, inherentes a la internacionalización de los mercados y de las empresas: los exigidos para satisfacer a los mercados a los que se pretende acceder, y por la reducción de riesgos derivados de actividades de ciertos países. (Menguzzato y Renau, 1991).

Autores como Castillo – Santos (1993) y Abramo (1997) distinguen dos tipos de empresa

bien diferenciadas entre sí en las modernas cadenas productivas: una encargada del diseño del producto y de los procesos de transformación y la otra encargada de concretar lo ideado. En consecuencia, la primera categoría de empresas se ocupa de especificar las características de tipo cuantitativo y cualitativo de las partes o componentes del producto que necesita; éste es concebido íntegra- y unilateralmente por la empresa mandante. La empresa madre es la que piensa, decide y demanda, y por ende, la autora intelectual del producto, responsable por el mismo ante el cliente final, representando así el rol de *empresa cabeza*. La concreción de partes del producto o de actividades complementarias corresponde a las pequeñas empresas proveedoras, las cuales se atienen en forma estricta a las especificaciones técnicas impuestas por la empresa cabeza; son las empresas que concretan o materializan insumos, piezas o productos semielaborados: las empresas mano, que actúan como una verdadera extensión de la empresa cabeza.

Se desprende que hay factores institucionales que promueven la heterogeneidad del empleo forestal. La legislación laboral distingue entre el trabajador que participa en faenas temporales, y aquel que opera en centros de elaboración establecidos y permanentes. "Los primeros detentan la condición de obreros agrícolas; y los segundos, de obreros industriales, lo que crea diferencias de importancia en cuanto a las posibilidades que tiene cada uno de organizarse sindicalmente y de negociar en forma efectiva los términos de su contrato" (Gana, 1983).

El obrero forestal industrial queda acogido a las instancias comunes a todo obrero clasificado bajo esta categoría, cualquiera sea el sector

productivo a que pertenezca. Por su parte, el obrero forestal agrícola, que debe llevar a cabo su tarea en condiciones de máximas exigencias (gran esfuerzo físico, alto riesgo, vida de campamento, empleo inestable, etc.), cuenta con escasos medios de defensa y protección. La dispersión y rotación de las faenas imposibilita la existencia de una organización sindical eficiente. “Aún cuando legalmente se le reconozcan ciertos derechos que paliarían en parte su desmedrada situación, en la realidad ellos son violados. El control de estas normas y derechos por parte de organismos fiscalizadores se ve entorpecido por la naturaleza móvil de la actividad, en tanto que los trámites a seguir por los trabajadores ante una denuncia suelen ser burocráticos y de escasa efectividad” (Gana, 1983).

## Resultados

### Industria Matriz – Satélite: Caso MASISA-Contratistas Provincia de Valdivia

En el sector forestal de la Región de Los Lagos de la cual forma parte la provincia de Valdivia, las actividades que externaliza la empresa madre han sido asumidas en su gran mayoría, por unidades productivas creadas por ex-trabajadores de la empresa madre.

Para conocer sus singularidades se realizó un estudio tomando como sujeto del mismo a una muestra compuesta de dieciocho empresas satélite que entregan, ya sea bienes, servicios o mano de obra, a las empresas matriz y el cincuenta por ciento de éstas se vincula a la empresa MASISA. Todas, salvo dos de ellas tienen su asiento principal en la provincia de Valdivia y generan entre cinco y setenta puestos de trabajo. Si se aplica el criterio CORFO para

clasificar a estas empresas según el número de trabajadores empleados, el 39% pertenece a la categoría de micro empresa, 55,5% a la de pequeña empresa y el 5,5%, a la de mediana empresa. Lo antes mencionado permite establecer dos precisiones: en primer lugar, la externalización no ha dado origen a organizaciones productivas de mediano tamaño, y, en segundo lugar, las empresas madre escasamente cuentan -entre sus proveedores- con empresas preexistentes de mediano tamaño.

### Características de las empresas contratistas estudiadas

Con la finalidad de conocer algunas características generales de cada una de las empresas contratada por la empresa matriz se indaga, mediante entrevista aplicada a sus propietarios - gerentes la fecha de iniciación de actividades, el giro del negocio y su principal actividad, y el área de la empresa madre asistida por la empresa contratista

*Data de la empresa:* las frecuencias más altas son de un 27%, tanto para las empresas que tienen entre 1 y 2 años, como para las que tienen entre 5 y 6 años de antigüedad. Los intervalos entre 3 y 4 y de 7 años de vida en adelante representan el 22%, respectivamente; no obstante, la sumatoria del porcentaje de empresas que tiene entre 3 y nueve o más años de vida supera, levemente, al 77% del total investigado.

*Actividad desarrollada:* las empresas satélite, en su mayoría se dedican a faenas relacionadas con el *manejo de bosque y servicios anexos*. Estas representan algo más del 33% de la muestra. Otra actividad realizada por estas

empresas es la de *mantenimiento de equipos e infraestructura*, categoría que reúne alrededor del 17% de éstas. *Vigilancia, intermediación de mano de obra, etapa del proceso productivo de elaboración y transporte* participan con un poco más del 11% y arriendo de equipos y servicios anexos con un porcentaje cercano al 6%.

*Area de prestación del servicio* (respecto de la empresa-madre): el 50% de las MyPEs se concentra en las áreas de producción y silvícola. Tanto el transporte de materia prima, de productos finales y de trabajadores hacia y desde los lugares de trabajo, constituye otra de las áreas relevantes de prestación de servicios hacia la empresa madre, en la que interviene el 17% de las empresas contratistas.

Se puede concluir que los casos estudiados se distribuyen en forma más o menos homogénea entre los intervalos de edad determinados. Parte importante de ellos presta sus servicios en áreas de la empresa matriz vinculadas a labores extractivas, asociadas con faenas de manejo del bosque y producción.

### **Formas de relación entre las empresas**

En el sector forestal de la Región de Los Lagos, provincia de Valdivia, existe una clara división empresarial del trabajo, bastante similar a la descrita por Juan José Castillo (1989), en su libro *La división del trabajo entre empresas*, para el sector electrónico en España, particularmente concentrado en el área de Madrid. El tipo de relación entre empresa madre - empresa satélite es un vínculo auxiliar y de subordinación: *los que mandan y los mandados*<sup>1</sup>, a decir de un pequeño empresario de la industria electrónica.

Del estudio que se realiza se desprende que en el sector forestal, la relación entre empresa mandante y empresas satélite es una relación que podríamos llamar de conjunto interorganizacional, atendiendo a la clasificación de Hall, ó de red “imperfecta”, de acuerdo a la caracterización de Menguzzato y Renau (1991). En general, se dan las relaciones verticales descendentes, en donde el papel principal de la empresa satélite es satisfacer los requerimientos de producción de la empresa madre, la cual se constituye - en el mejor de los casos -, en su cliente principal, o, en el peor, en su único cliente. El vínculo productivo - comercial, y la eventual “alianza estratégica” en aspectos de capacitación y de financiamiento se da, exclusivamente, bajo la forma de una relación bilateral, entre la empresa madre y una de sus empresas satélite.

Se constata que no existe vínculo alguno de tipo horizontal entre las empresas satélite ni intencionalidad de establecerlo, desaprovechando valiosas oportunidades de: retroalimentación del conocimiento de “prueba y error”, adquirido mediante los esfuerzos y experiencias de las empresas; comunicación con el entorno e información importada desde éste por algunas unidades productivas, y, de esfuerzos conjuntos de formación del capital humano, tanto mediante la capacitación formal como informal, implementados por algunas de las empresas, sin mencionar las economías de escala que generan las compras conjuntas de insumos (bienes y servicios) a proveedores, las mejores condiciones de precio y de pago al utilizar la colocación asociada de los productos en los mercados finales, y las mayores facilidades y mejores condiciones para la obtención de créditos en los mercados financieros, entre otros.

## Relación entre las empresas del sistema “empresa madre - empresas satélite” del Sector Forestal

### Caracterización de la Empresa Madre

MASISA recibe prestación de servicios de once empresas cuyo tamaño es micro o pequeño, todas localizadas en Valdivia o con filial ubicada en la zona<sup>1</sup>.

Los antecedentes de la empresa madre a señalar en el presente segmento, fundamentan, en alguna medida, la selección del sistema de empresas forestales sobre el cual se analizan los vínculos interempresariales generados. El otro elemento que refuerza la selección es el número de empresas satélite que entrega los servicios externalizados a la empresa madre.

*Data de la empresa:* se funda en 1960 bajo el nombre de Maderas Aglomeradas Ltda., como una sociedad de responsabilidad limitada, mediante el aporte de capital de varias familias valdivianas. A poco andar, en 1964, cambia su razón social a Maderas y Sintéticos S.A., MASISA, convirtiéndose así en una sociedad anónima o sociedad de capitales.

*Actividad desarrollada:* hasta 1964, su principal finalidad es la fabricación y comercialización de tableros de partículas de madera aglomerada y otros productos del mismo material, principalmente destinados a la construcción de viviendas y fabricación de mobiliario. Desde 1965 en adelante, complementa la producción de tableros con la de chapas para el recubrimiento de tableros, tulipas para la producción de tableros contrachapados y puertas de distintos estilos, productos todos elaborados en base a madera

nativa, mediante la filial Laminadora de Maderas S.A.

*Mercado:* en la actualidad MASISA lidera el mercado de aglomerados en Chile y es uno de los productores más importantes de MDF, junto con ofrecer productos complementarios tales como tableros, puertas y otros, de menor relevancia.

*Estrategia de crecimiento:* posicionamiento y expansión en el mercado a través de la integración vertical y horizontal de sus actividades mediante la creación de filiales y fusión de empresas, logrando mayor diversificación de sus productos y de sus mercados.

*Tecnología empleada:*

- Tecnología *Dura* (instalaciones, equipos, maquinaria): tendencia hacia el empleo de tecnología de punta, en reemplazo de la antigua, innovando por etapas del proceso. El no reemplazo de ésta en el inicio y finalización del proceso de la filial laminadora genera algunos cuellos de botella, ya superados.

- Tecnología *Blanda* (organización de la producción; procesos): Tendencia a externalizar funciones complementarias respecto del proceso productivo<sup>4</sup>, para, posteriormente, tercerizar algunas actividades que forman parte del proceso de transformación, como lo son las relacionadas con el proceso de juntado de chapas.

<sup>4</sup> 1990: vigilancia, portería, aseo y mantención de áreas verdes; desde 1992 en adelante, todas aquellas actividades que se encuentran en el límite de lo relacionado con la producción: transporte de personal y transporte de productos terminados; mantenimiento de la maquinaria, equipo e instalaciones.



Aplanamiento de la estructura organizacional y formación de equipos de trabajo, suprimiendo cargos de jefaturas a nivel operativo, especialmente el de supervisor de talleres. Paralelamente, se perfila la tendencia a reemplazar los reajustes por sobre el alza del costo de la vida (IPC) negociados, por bonos de productividad en base a estándares acordados con los trabajadores, reemplazando algunos estímulos individuales por estímulos grupales.

*Cualificación del personal:* la empresa cuenta con profesionales expertos en las distintas áreas gerenciales, preocupándose de actualizar sus conocimientos técnicos y de potenciar y desarrollar sus habilidades vinculadas a la gestión, facilitando su asistencia a seminarios y cursos de perfeccionamiento, dentro y fuera del país, ocupando las franquicias tributarias que permiten descontar el valor de los programas lectivos no conducentes a título o grado. El personal operativo es adiestrado internamente para el mejor manejo de la maquinaria incorporada y mayor aprovechamiento de los insumos, especializándose en ciertas actividades afines.

### **Caracterización de las Empresas Satélite del Sistema**

De las once empresas satélite, seis de ellas son preexistentes respecto de la externalización realizada por esta empresa madre y han asumido la entrega de la actividad o servicio externalizado, incluyendo a MASISA en su cartera de clientes; las otras cinco son empresas que nacen, efectivamente, del proceso de sacar – fuera o “puting out” llevado a efecto por la

empresa madre, con la consiguiente necesidad de proveerse de una fuente externa: “outsourcing”.

MASISA demanda estos servicios de dos tipos de empresas satélite, si se discrimina según su origen: en primer lugar, empresas creadas por empresarios que se han iniciado - por vocación e iniciativa propia -, tempranamente como tales, ya insertas en el entorno al ocurrir el proceso de externalización y que han venido prestando servicios a otras empresas pertenecientes a los diferentes sectores económicos de la región: las empresas preexistentes; y, empresas que nacen producto de la discontinuidad de actividades (otrora realizadas en la empresa de mayor tamaño), con el consiguiente cese del contrato de trabajo de las personas que las ejecutan. En virtud de su nivel educacional, formación profesional y experiencia en el oficio, todos ellos unidos a posibilidad de un mercado cierto y mano de obra especializada disponible, algunos de los despedidos se motivan por crear su propia empresa, a la que llamaremos, *empresa externalizada*.

Con la finalidad de conocer algunas características generales de la empresa contratada por la empresa matriz se identifica datos acerca de las siguientes variables, según el tipo de empresa satélite (preexistente y externalizada):

### **Características generales de las empresas preexistentes**

Estas empresas se forman entre 1950 y 1987, ofreciendo sus servicios a clientes de diversos sectores económicos. Las características de las variables identificadas se resumen en el Cuadro 2:

## CUADRO Nº2 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS SATELITE PREEXISTENTES

VARIABLE/ CODIGO EMPRESA	ES-1	ES-2	ES-3	ES-4	ES-5	ES-6
FECHA FUNDACION	1987	Década '70	1975	1983	Década '50	Década '70
TAMAÑO EMPRESA	Micro	Mediana	Pequeña	Micro	Pequeña	Pequeña
ACTIVIDAD DEMANDADA POR LA EMPRESA MADRE	Estiba y Transporte	Movimiento de madera	Fletes	Fletes	Transporte pasajeros	Montaje y Mantenimiento
NIVEL TECNOLÓGICO	Manual y Mecanizado	Manual y automatizado	Mecanizado	Mecanizado	Mecanizado	Mecanizado e Ingeniería
CUALIFICACION DEL PERSONAL	No-cualif y Cualificado	Cualificado	Cualificado	Cualificado	Cualificado	Cualificado
TIPO DE CONTRATO DE TRABAJO	A plazo indefinido	A plazo fijo	A plazo indefinido	A plazo indefinido	A plazo indefinido	A plazo indefinido
SERVICIO o BIEN SUBCONTRATADO A OTROS	Ninguno	Maquinaria (ocasionalmente)	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Fundición y Fabricación lozas
ESTRATEGIA CRECIMIENTO	Desarrollo de producto	Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado	Desarrollo de mercado

Fuente: elaboración propia

*Data:* Se puede apreciar que las empresas se crean entre la década de los años cincuenta y la década de los años ochenta, antes de concretar la externalización en la industria forestal primaria.

*Tamaño:* Existe una sola empresa de tamaño mediano, la ES-2, territorialmente desconcentrada, asentada en siete puntos geográficos diferentes del país, primando, en cuanto a tamaño, la pequeña empresa.

*Actividad demandada por la empresa madre:* fundamentalmente se dedican al transporte, a excepción de ES-6, responsable de labores de

montaje y mantenimiento de maquinaria y equipo industrial.

*Nivel tecnológica:* prima el nivel mecanizado, en algunos casos combinado con el nivel de tipo manual, según la combinación del tipo de trabajo a realizar.

*Cualificación del personal:* todas estas empresas emplean personal cualificado. ES-1 utiliza personal no-cualificado para las labores de estiba y calificado para el transporte.

*Tipo de contrato de trabajo:* el hecho de utilizar un nivel de tecnología mecanizado, que

requiere de personal fiable y con algún grado de preparación técnica, desincentiva la contratación a plazo fijo o por faena, de suerte que el tipo de empleo que generan estas unidades productivas es de carácter no-precario.

*Servicio o bien subcontratado:* el 67% de este grupo de empresas no subcontrata bienes o servicios. Eventualmente las demás arriendan maquinaria o solicitan trabajos de fundición de cerámicos con características específicas, no disponibles en el mercado.

*Estrategia de crecimiento:* sólo una de las unidades productivas del grupo de empresas preexistentes, la empresa ES-1 se ubica en la categoría de desarrollo de producto; todas las demás se encuentran desarrollando su mercado.

### **Características generales de las empresas surgidas del proceso de externalización**

Estas empresas la forman extrabajadores de MASISA que se integran en calidad de propietario-gerente o de operario, entre los años 1992 y 1996 y se ocupan de proveer mano de obra, de labores de mantenimiento de la maquinaria y equipo, y de actividades que forman parte de los procesos productivos de la empresa madre. El cuadro N° 3 explícita sus características

*Data:* este grupo de empresas emerge a contar del año 1992, fecha que marca el inicio de la nueva forma de organización de la producción

incorporada por la empresa madre, MASISA, la cual recurre a la externalización como una manera de lograr ventajas competitivas. La empresa satélite más reciente se crea en el año 1996.

*Tamaño:* si se aplica en estricto rigor el criterio del número de personas contratadas, utilizado por la CORFO para clasificar las empresas según su tamaño, la mayoría de éstas son de tamaño *pequeño*; sin embargo, sobrepasan apenas las diez personas que marcan el límite entre la micro y la pequeña empresa, no alcanzando ninguna de ellas a tener contratados treinta trabajadores, en circunstancia que el límite para pasar a la categoría de mediana empresa es de cien personas. Este grupo se acerca bastante más a la categoría de microempresario que el grupo de empresas preexistentes.

*Actividad demandada por la empresa madre:* como se puede apreciar en el cuadro anterior, la empresa matriz entrega a terceros funciones de seguridad, vigilancia y aseo, mantenimiento y montaje de maquinaria y, además, etapas del proceso productivo; éstas corresponden al trozado de eucalipto y al juntado de chapas. De este modo, MASISA ha entrado de lleno a la tercera etapa del proceso de externalización.

Cabe destacar que la empresa ES-10 es intermediadora de mano de obra, es decir, pone trabajadores a disposición de la empresa matriz en vez de venderle un bien o un servicio.

**CUADRO Nº3 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS SATELITE  
SURGIDAS DE LA EXTERNALIZACIÓN**

VARIABLE/ CODIGO EMPRESA	ES-7	ES-8	ES-9	ES-10	ES-11
FECHA FUNDACION	1994	1996	1994	1995	1992
TAMAÑO EMPRESA	Pequeña	Pequeña	Pequeña	Micro	Micro
ACTIVIDAD DEMAN- DADA POR LA EMPRESA MADRE	Juntado de chapas	Trozado de eucaliptus	Seguridad, vigilancia y aseo industrial	Intermedia- ción de mano obra	Montaje y Mantenimiento
NIVEL TECNOLOGICO	Semi-auto matizado	Manual	Manual	Mecani- zado	Semi-auto matizado
CUALIFICACION DEL PERSONAL	Semi- calificado	No-calificado	Calificado	Semi- calificado	Calificado
TIPO DE CONTRATO DE TRABAJO	A plazo Indefinido y a plazo fijo	A plazo indefinido	A plazo Indefinido y a plazo fijo	A plazo fijo	A plazo indefinido
SERVICIO o BIEN SUBCONTRATADO A OTROS	Transporte	Ninguno	Ninguno	Ninguno	Pintura
E S T R A T E G I A CRECIMIENTO	Penetración de Mercado	Penetración de Mercado	Penetración de Mercado	Desarrollo de producto	Penetración de Mercado

Fuente: elaboración propia

*Nivel tecnológico:* prima el empleo de tecnología manual y semi-automatizada. La fase de trozado de madera, realizada por la empresa ES-8, se caracteriza por el uso de herramientas rudimentarias para el trozado de madera, actividad realizada a golpes de hacha, primando, evidentemente, la fuerza bruta aplicada en condiciones ergonómicas poco aceptables.

*Cualificación del personal:* el grado de cualificación exigido al personal operativo es de semi-cualificado a cualificado, salvo en el caso

de los cortadores de madera (hacheros); ésta labor es desempeñada por trabajadores no-cualificados.

*Tipo de contrato de trabajo:* todas las empresas, a excepción de ES-10, emplean trabajadores a tiempo completo y por plazo indefinido. Algunas de ellas ocupan trabajadores a plazo fijo cuando requieren aumentar su capacidad productiva o materializar trabajos ocasionales. La empresa ES-10, que proporciona mano de obra a la empresa madre, contrata, exclusivamente, personal a plazo fijo.

*Servicio o bien subcontratado:* tanto la empresa encargada del juntado de chapas como la de montaje y mantenimiento subcontratan los servicios de transporte y pintura, respectivamente. Las otras tres empresas del grupo no utilizan esta modalidad.

*Estrategia de crecimiento:* ésta coincide con su relativa reciente creación; actualmente focalizan sus esfuerzos hacia la penetración de mercados, mientras que el grupo anterior se ocupa del desarrollo de mercados.

Pareciera que la diferencia entre ambos grupos de empresa no acabara de resultar significativa, a no ser por aspectos tales como la estrategia de crecimiento y el grado de cualificación de la mano de obra, por lo demás, en concordancia con el nivel tecnológico empleado; incluso, la tendencia en ambas categorías es a mantener en el tiempo al personal contratado, lo cual disminuye la posibilidad de precarización del empleo y mejora las condiciones para la capacitación y especialización cualificada. No obstante, si se da una segunda mirada, resulta preocupante, la situación de los trabajadores contratados a plazo fijo, en calidad de mano de obra a ofrecer a la empresa madre, y la situación de los hacheros, ambos incluidos en el grupo de empresas de la nueva generación que se forman a consecuencia de la externalización. En definitiva, las empresas del grupo a), que vienen operando desde hace varios quinquenios, presentan mayor homogeneidad en las características de las variables anteriormente estudiadas y se percibe como más alejada en el tiempo, la precarización del empleo, ó, simplemente, que éste se transforme en un empleo de mala calidad.

## **Factores de interrelación del Sistema Contratista**

La relación entre las empresas dista bastante de permitir conformar una red propiamente tal. Existe la relación bilateral entre cada empresa satélite y la empresa madre, pero ninguna relación de tipo formal o informal entre las empresas satélite. No han existido las instancias ni las condiciones propicias para la asociatividad o la simple cooperación interempresa, a nivel horizontal del sistema.

Con la finalidad de caracterizar el tipo de vínculo entre la empresa madre y la empresa satélite, se utiliza un conjunto de indicadores destinados a visualizar la naturaleza de la relación existente entre la empresa matriz, MASISA, y las once empresas satélite que la proveen en la provincia.

Atendiendo a las dos categorías de empresas satélite: preexistentes y producto de la externalización, el análisis descriptivo es el siguiente:

## **Factores de interrelación en empresas preexistentes**

La empresa MASISA constituye un importante cliente pero no es el único. Tienen bastantes años de experiencia en materias de tipo técnico y de gestión y proveen de un servicio que tiene cierto grado de flexibilidad y mercados meta más diversificados dentro de la especialización elegida: transporte de carga o de pasajeros.

El cuadro N° 4 permite analizar aspectos de interrelación de este tipo de empresas satélite, con la empresa madre:

**CUADRO Nº4 INTERRELACION DE LAS EMPRESAS SATELITE  
PREEXISTENTES CON LA EMPRESA MADRE**

VARIABLE/ CODIGO EMPRESA	ES-1	ES-2	ES-3	ES-4	ES-5	ES-6
<b>OBJETO DE SUB- CONTRATACIÓN</b>	Prestación Servicios Trabajo	Prestación Servicios	Prestación Servicios	Prestación Servicios	Prestación Servicios	Prestación Servicios
<b>CARACT. CONTRA- TO COMERCIAL</b> - Plazo - Condición	Sin fecha Término No-exclusivo	Mediano Plazo No-exclusivo	No tiene	No tiene	Mediano Plazo No-exclusivo	Mediano Plazo No-exclusivo
<b>PROPIEDAD DE LA TECNOLOGIA</b>	Empresa satélite	Empresa satélite	Empresa satélite	Empresa satélite	Empresa satélite	Empresa satélite
<b>APOYO DE EMPRE- SA MADRE</b> - Capacitación - Financiamiento	No No	Sí No	Sí Sí	Sí Sí	No Sí	No No
<b>DETERMINACIÓN DEL PRECIO</b>	-Negociación -Empresa madre	-Negociación	-Empresa madre	-Empresa madre	-Negociación	-Negociación

Fuente: elaboración propia

*Elemento subcontratado por la empresa madre:* de los tres grupos establecidos para esta variable: *trabajo, bienes y servicios*, las seis empresas, es decir, el 100% de los casos que viene operando en el mercado al momento de formalizarse la externalización, ofrecen el elemento servicios a la empresa madre. Adicionalmente, la empresa ES-1 le vende trabajo.

*Modalidad y duración del contrato comercial:* 67% de las empresas de este grupo mantienen un contrato comercial no-exclusivo con la

empresa madre, primando la duración a mediano plazo del compromiso. ES-3 y ES-4 no suscriben convenio alguno con la empresa matriz. En conclusión, el 100% de las empresas carece de limitación contractual para abastecer a otras, con los servicios por ellas producidos.

*Propiedad de la tecnología:* todas las unidades que conforman el grupo son, individualmente, propietarias de las herramientas, maquinaria, equipamiento e instalaciones que utilizan en sus procesos,

no dependiendo su implementación o reemplazo de decisiones externas a la empresa. Otro tanto ocurre con la tecnología blanda.

*Apoyo en capacitación:* entendiendo por apoyo cualquier forma de ayuda monetaria o no-monetaria, por ínfima que ésta sea, el 50% de las empresas preexistentes recibe algún tipo de ayuda. Si se restringe el concepto de apoyo a entrega de- o financiamiento de cursos, éste prácticamente es inexistente: la colaboración prestada por la empresa madre a ES-2 y ES-3 consiste en facilitarle a la una espacio físico a efectos de realizar la capacitación, y, entregarle a la otra información sobre las alternativas de capacitación ofrecidas en el mercado, respectivamente, de manera tal que solamente una empresa, ES-4, admite una ayuda más concreta en este aspecto.

*Financiamiento de las inversiones:* el 50% de estas empresas no recibe ayuda para financiar sus inversiones. El otro 50% declara tener algún tipo de apoyo más bien de tipo indirecto, que le facilita la adquisición de bienes de capital.

*Determinación del precio del bien o servicio:* ninguna de ellas tiene la capacidad de fijar unilateralmente el precio del servicio a transar. Sí en el 67% de los casos éste es negociado con MASISA. El 33% restante, equivalente a dos de las seis empresas satélite preexistentes, señala que la tarifa del servicio de transporte es fijada por la empresa madre. Esta situación

puede tener diversas interpretaciones, mas, cabe preguntarse si los precios considerados como “negociados” por el 67% de las empresas no están por debajo del precio “impuesto” al 33% de las empresas satélite; en otras palabras, la empresa madre está dispuesta a pagar precios similares por igual servicio, basándose en estándares de tiempo y kilometraje que, comparado con los valores del tarifado aplicado a otros clientes por estas dos últimas empresas, resultarían inadecuados.

Desde la perspectiva gerencial de las empresas ES-3 y ES-4, ambas reciben apoyo en capacitación y financiamiento de inversiones por parte de la empresa madre, pero también ambas no tienen la posibilidad de negociar el precio de sus servicios, siendo éste fijado por la empresa matriz. En todos los demás casos, el precio resulta de un acuerdo bilateral entre oferente y demandante del servicio.

### **Factores de interrelación en empresas surgidas del proceso de externalización**

El nexo que se crea entre la empresa madre y las empresas que se forman como consecuencia de la externalización de una actividad no muestra grandes diferencias con los existentes entre ésta y las empresas satélite cuya creación obedece a variables no controlables por la empresa madre ajenas a la intervención directa o indirecta de ésta, como se puede apreciar en el Cuadro 5:

### CUADRO N°5 INTERRELACION DE LAS EMPRESAS SATELITE SURGIDAS DE LA EXTERNALIZACION, CON LA EMPRESA MADRE

VARIABLE/ CODIGO EMPRESA	ES-7	ES-8	ES-9	ES-10	ES-11
OBJETO DE SUB- CONTRATACION	Producción de bienes	Trabajo	Prestación de Servicios	Trabajo	Prestación de Servicios
CARACT. CONTRATO COMERCIAL - Plazo - Condición	-Mediano Plazo -Exclusivo	-Sin fecha de término -Exclusivo	-Sin fecha de término -No-exclusivo	No tiene	No tiene
PROPIEDAD DE LA TECNOLOGIA	-Empresa Satélite -Empresa madre	Empresa satélite	Empresa satélite	Empresa satélite	Empresa satélite
APOYO DE EMPRE- SA MADRE - Capacitación - Financiamiento	No No	No Sí	Sí Sí	No No	No No
DETERMINACIÓN DEL PRECIO	-Negociación	-Empresa madre	-Negociación	-Negociación	-Empresa madre

Fuente: elaboración propia

*Elemento subcontratado por la empresa madre:* todos los servicios entregados por estas empresas se realizan dentro del recinto de la empresa madre. Esta demanda trabajo de aquellas empresas satélite encargadas de la intermediación de mano de obra y del trozado de madera.

De ES-7, encargada del juntado de chapas, requiere la entrega de unidades de producto terminado. De las tres restantes requiere, concretamente, de la prestación de un determinado servicio.

*Modalidad y duración del contrato comercial:* dos de las cinco empresas mantienen un

contrato comercial con carácter de exclusividad con la empresa matriz, por razones bastante obvias, a saber: ES-7 (cuya función es el juntado de chapas) y ES-8 (encargada de trozar la madera), puesto que ambas actividades productivas forman parte del proceso de transformación productiva. Tres de un total de cinco tienen posibilidad de ampliar su cartera de clientes, sin restricción alguna.

*Propiedad de la tecnología:* todas poseen tecnología propia, aún cuando en el caso de la empresa ES-7 ésta es complementada, por la de la empresa.



*Apoyo en capacitación:* únicamente la empresa encargada de seguridad, vigilancia y aseo industrial recibe apoyo en capacitación; las demás no realizan capacitación puesto que la externalización ha significado sacar fuera unidades completas, las mismas que han formado la nueva empresa, realizando las idénticas labores utilizando la misma tecnología, lo cual se traduce en tareas cuya rutina resulta conocida. La capacitación debería ser necesaria en el supuesto de que hubiera innovación tecnológica tanto en la empresa madre como en la empresa satélite (al menos, en una de ambas) y/o renovación de un número significativo de trabajadores, en forma simultánea, por parte de la empresa satélite.

*Financiamiento de las inversiones:* las empresas dedicada a labores de trozado y de vigilancia y aseo son ayudadas en el financiamiento de sus inversiones.

*Determinación del precio del bien o servicio:* el apoyo brindado por la empresa matriz, ya sea en relación con la capacitación o las inversiones, no tiene ninguna correspondencia con la fijación del precio de lo transado; así por ejemplo, la empresa encargada del trozado, que recibe apoyo financiero debe acatar el precio determinado por la empresa madre; no obstante, la empresa responsable de los servicios de vigilancia y aseo se beneficia con ambos tipos de ayuda y negocia el precio con la empresa matriz, en cambio, la empresa ES-11, a cargo del montaje y mantenimiento de maquinaria y equipos, no recibe ayuda en materias de capacitación y financiamiento y debe aceptar el precio que fija MASISA por el servicio prestado.

Según los datos obtenidos, las características

de la relación entre este tipo de empresas y la empresa madre son menos asimilables a un patrón lógico de comportamiento, existiendo un fuerte sentido de lealtad hacia esta última, percibido de entre los empresarios gerente, y un cierto grado de dependencia voluntaria.

Haciendo una síntesis de la relación bilateral entre las empresas, fundada en la frecuencia modal observada para las once empresas satélite que conforman el sistema en torno a la empresa matriz MASISA, se tiene :

- La relación se centra en torno a la prestación de un servicio.
- Actualmente no existe dependencia contractual que inhabilite a la empresa para comercializar su servicio con otros clientes.
- Los empresarios son dueños de la tecnología que emplean.
- En la mayoría de los casos no reciben apoyo en materias de capacitación o de financiamiento de bienes de capital.
- Estiman tener la posibilidad de negociar el precio del servicio con la empresa madre.

Desde esta perspectiva, el tipo de relación vertical que se suscita pareciera tener una connotación relativamente justa, en términos de satisfacción de las partes involucradas, aunque desequilibrada, en lo referido a la división del trabajo interempresa. La empresa madre destaca como la empresa mandante y la empresa satélite como la mandada. Claramente se perfila una relación empresa-cabeza, empresa-mano, donde esta última se limita a entregar lo pedido de acuerdo a especificaciones técnicas acordadas con los requerimientos de la empresa madre, sin tener la posibilidad de innovar en alguno de sus aspectos. La empresa satélite se convierte así

en una extensión, o un mero apéndice operativo, de la empresa madre.

## Conclusiones

La externalización en las faenas del bosque es una práctica consolidada desde hace varias décadas, que resulta bastante “natural”, intensificada en los últimos tiempos, que, generalmente, abarca todas las actividades concernientes a este trabajo, tomando la forma de subcontratación de servicios. Son varios los factores que inciden para adoptar el método de la tercerización: en primer lugar, la periodicidad de las labores del bosque justifica, por sí misma, la contratación por temporada de quienes se encargan de concretarlas. En segundo lugar, el predominio de plantaciones de bosque artificial en terrenos irregulares y con pendiente, dificulta la incorporación de maquinaria de tecnología avanzada en las faenas de raleo, despunte, poda y cosecha, motivo por el cual se prefiere la utilización de herramientas, cuyo manejo no requiere de mano de obra calificada, siendo ésta fácilmente sustituible. En tercer lugar, en los alrededores de la localización del bosque suele existir mano de obra disponible, a la cual le interesa trabajar por un tiempo breve, sin exigir contrato y aceptando una baja remuneración. Estos bosques pueden pertenecer a empresas de la industria

En el subsector de la industria forestal primaria, la externalización es una modalidad que se comienza a perfilar, en forma incipiente, en la década de los setenta, más bien como una necesidad, en atención a que la locomoción colectiva regular no cubre el recorrido hasta los centros de producción. Las empresas del sector forestal prefieren contratar los servicios de terceros, especializadas en el transporte de

pasajeros, en vez de adquirir o arrendar buses para cubrir el trayecto entre los lugares de residencia de los trabajadores y su lugar de trabajo. Eventualmente, a contar de 1990, se fueron externalizando servicios de alimentación (casino); aseo; mantenimiento de maquinaria, construcciones y áreas verdes y de reparación e instalación de maquinarias y equipos, para, finalmente, desde 1994 a la fecha, contratar los servicios de terceros para realizar parte de los procesos productivos, tales como descortezado de troncos, trozado de madera y juntado de chapas.

Las empresas que existían con anterioridad al proceso de externalización, identificadas como *preexistentes* en el presente estudio, pertenecen a esta zona o han instalado alguna filial en la zona. Fundamentalmente se encargan de entregar servicios y sus actividades giran en torno a la maquinaria y equipamiento o al traslado de madera. Se caracterizan por: tener un mayor grado de libertad en cuanto a la cartera de clientes, mayor posibilidad de negociar las condiciones del contrato comercial, especialmente en cuanto al precio del bien y una tendencia a contratar un mayor número de trabajadores que las empresas surgidas de la externalización.

Inicialmente, las empresas surgidas del proceso de externalización y que aún se mantienen en el entorno, muestran un fuerte grado de dependencia respecto de la empresa madre, de la cual han recibido, en ciertos casos, maquinaria en parte de pago, comprometiéndose a mantener un contrato de exclusividad en la entrega de su producto, por un determinado número de años. En esta etapa, los volúmenes de producción, las especificaciones técnicas a cumplir y el nivel de calidad, obedecen

estrictamente a los requerimientos de la empresa matriz. Paulatinamente van adquiriendo mayor independencia, en la medida que logran diversificar sus clientes y/o sus productos, aumentando también el número de trabajadores contratados. Su plantilla la compone del mismo personal que estuvo bajo su mando en la empresa madre y algunas contratan, esporádicamente, trabajadores a plazo fijo o por faena. Básicamente mantienen el nivel tecnológico desde el inicio de sus actividades, sin mayor innovación y sin ocuparse de realizar capacitación de su personal, en forma sistemática.

En la actualidad no se dan las condiciones para que el sistema de empresas, formado por una empresa madre y sus empresas satélite, constituyan una red, configurando más bien lo que Hall llama un *conjunto interorganizacional*. Las relaciones son básicamente verticales bilaterales (empresa satélite-empresa madre), sin cooperación horizontal. Estas últimas tampoco existen entre los empresarios-gerente y sus empresas. En la mente de los propietarios de las empresas satélite prevalece la idea de que la competitividad es incompatible con la asociatividad o la colaboración interempresa, preservando celosamente una suerte de individualismo alimentado por la desconfianza recíproca.

Existe un fuerte vínculo de tipo paternalista entre la empresa madre y la empresa satélite al cual contribuye la primera mediante un cierto grado de preocupación por esta última, en materias de

capacitación y apoyo financiero. Por otra parte, los años de permanencia en la empresa madre del ahora empresario contratista sumado al apoyo inicial y actual brindados, genera lazos espontáneos de lealtad por parte de éste y una suerte de subordinación a sus necesidades.

Aún cuando las exigencias de un mercado competitivo abierto sean difíciles de satisfacer si no se cuenta con información, economías de escala respecto de los insumos, posibilidad de innovación tecnológica, crecimiento del conocimiento científico-técnico y personal cualificado, entre otros, la existencia de un mercado interno poco exigente en el aspecto de innovación del producto y que, además, demanda la totalidad de la producción capaz de ser realizada mediante la capacidad productiva instalada, no plantea grandes desafíos a la empresa satélite en orden a incentivar la innovación y la creatividad, y favorece la dependencia de mercados específicos, como lo es el caso de la empresa madre, que continúa siendo el principal cliente de la empresa satélite.

Por lo señalado anteriormente, en la actualidad la apertura de los mercados no constituye una amenaza para la empresa satélite, dado el tipo de servicio que ofrece y el precio al cual éste es vendido, de manera tal de que, satisfaciendo oportunamente la demanda, manteniendo la calidad del producto y vendiéndolo a un precio fijado por- o “negociado” con- la empresa madre, (es decir, que el valor acordado sea satisfactorio para ésta), el servicio no será reinternalizado.

## Bibliografía

Abramo, L. 1997. *Mercados Laborales, Encadenamientos Productivos y Políticas de Empleo en América Latina*. ILPES/ Dirección de Desarrollo y Gestión Local. Santiago, Chile

Brusco, S. y P. Garonna. 1987. Relaciones sociales en Italia. En *¿Crean empleo las PyMEs?*, compilada por Greefe X. Ministerio del Trabajo y Seguridad Social. Madrid, España.

Brusco, S. 1992. Small firms and the provision of real services. En *Industrial Districts and Local Economic Regeneration*. Pyke and Sengenberger, International Institute of Labour Studies. Ginebra, Suiza.

Castillo, J.: 1989; *La División del Trabajo entre Empresas.*: Ministerio del Trabajo y Seguridad Social; Informes. Madrid, España

Castillo J. Y M. Santos. 1993. La cualificación del trabajo y los distritos industriales. En revista: *Economía y Sociología del Trabajo*, N°21-22. España.

CORFO. 1994. *PyME un Ddesafío para la Modernización Productiva*. Corporación de Fomento de la Producción. Santiago, Chile

Gana, J. : 1983; El sector forestal en el desarrollo del país. *Centro de Estudios del Desarrollo*; N° 5. Santiago, Chile.

Hall, R. 1996. *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. Prentice Hall. Editorial Hispanoamericana, S.A. México,

Hoffman, K and R. Kaplinsky. 1998. *Driving Force: the Global Restructuring of Technology, labor and investment in the Automobile and Components Industries*. Bolder Co. Westview.

Menguzzato, M. y J. Renau. 1991. *La Dirección Estratégica de la Empresa, un Enfoque Innovador del Management.*: Ariel/ Economía. Barcelona, España

Morley J. 1987. La Comunidad Europea y las Pequeñas y Medianas Empresas, en *¿Crean Empleo las Pymes?*. Compilador: Javier Greefe, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social; 2ª edición. Madrid, España.

Pedersen, P.O. Sverrisson et al. 1994. Flexible Specialization: *The dynamics of small-scale industries In the South, London*. Intermediate Technology Pubs. London.

Schmitz, H. 1993. Small Firms and Development in Latin America. Oternational Institute for Labour SudiesSpäth, B editors. Geneva.

Womak, J.; D. Jones and D. Roos. 1990. *The Machine That changed the World*. Macmillan editors. Rawson New York.