



**CSP** · INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

Ilustre Municipalidad de San Bernardo

# Estudio de caracterización del ecosistema productivo de la comuna de San Bernardo

INFORME FINAL.

Julio 2022

Estudio realizado entre  
enero de 2022 y julio de 2022

**DIRECTOR ACADÉMICO**

Pablo González

**DIRECTOR EJECUTIVO**

Carlos Castro

**JEFE DE PROYECTO**

Luis Zaviezo

**EQUIPO**

Pablo Paredes

Andrea Bonilla

Isidora Lillo

Javier Martínez

**CONTRAPARTE INSTITUCIONAL**

Carola Salinas

Encargada Sección de Fomento y Producción Limpia, Depto. DLS

Las opiniones expresadas en el presente  
documento no representan necesariamente  
la posición de la Contraparte Institucional.



## TABLA DE CONTENIDOS

1.	Introducción.....	4
1.1.	Objetivos del estudio.....	5
2.	Marco Conceptual.....	6
2.1.	Intercambios productivos .....	6
2.1.1.	Encadenamiento productivo .....	6
2.1.2.	Clúster.....	7
2.1.3.	Redes.....	8
2.2.	Cadena de valor y Modelo de negocios .....	11
3.	Caracterización productiva.....	12
3.1.	Antecedentes Históricos .....	12
3.2.	Planificación comunal.....	14
3.3.	Sectores económicos de la comuna .....	17
3.4.	Capital humano de la comuna .....	21
3.4.1.	Caracterización de los trabajadores.....	21
3.4.2.	Formación técnica y profesional de San Bernardo.....	24
4.	Entrevistas.....	26
4.1.	Muestra seleccionada .....	26
4.1.1.	Primera modificación a la muestra de actores clave.....	27
4.1.2.	Segunda modificación a la muestra de actores clave .....	27
4.2.	Análisis de contenido.....	28
4.2.1.	Situación económica de la comuna e identificación de grandes empresas.....	29
4.2.2.	Cambios recientes.....	29
4.2.3.	Empleo y situación de los/as trabajadores/as .....	30
4.2.4.	Capacitación y formación.....	31
4.2.5.	Encadenamiento productivo .....	31
4.2.6.	Relación con el municipio .....	32
4.2.7.	Relaciones entre actores.....	33
4.2.8.	Proyecciones.....	34
5.	Encuesta .....	36

5.1.	Metodología y contacto .....	36
5.2.	Resultados .....	37
5.2.1.	Perfil de encuestados .....	37
5.2.2.	Perfil de la empresa .....	38
5.2.3.	Vinculación comunal .....	39
5.2.4.	Articulación económica .....	41
5.2.5.	Conclusiones de la encuesta .....	42
6.	Instrumentos de política pública .....	44
6.1.	Instrumentos comunales .....	44
6.1.1.	Plan de Desarrollo Comunal .....	44
6.1.2.	Plan Regulador Comunal .....	45
6.2.	Instrumentos de articulación sectorial .....	46
6.2.1.	Instrumentos CORFO .....	46
6.2.2.	Instrumentos SERCOTEC .....	47
7.	Conclusiones y recomendaciones .....	49
7.1.	Conclusiones .....	49
7.2.	Recomendaciones .....	49
8.	Anexos .....	51
8.1.	Instrumento de levantamiento de información .....	51
8.2.	Pautas de entrevistas .....	65

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde al Informe Final del “Estudio de caracterización del ecosistema productivo de la comuna de San Bernardo”. En términos generales, busca dar respuesta a todos los objetivos específicos permitiendo conocer detalladamente la situación actual de las empresas y la empleabilidad en San Bernardo. Destacar que el último objetivo específico no es parte de esta entrega y que se espera poder abordarlo mediante la extensión de este estudio.

En términos de estructura, luego de ser presentados los objetivos del estudio, este trabajo inicia realizando una revisión general al marco conceptual sobre encadenamiento productivo, presentando las formas más usuales de encadenamiento buscadas por las políticas de planificación económica, así como los elementos que permiten y dificultan su desarrollo.

En un siguiente capítulo se aborda una revisión a fuentes secundarias de información sobre la comuna, donde se realiza una caracterización histórica del sector empresarial de la comuna, así como también al mercado laboral comunal. Esta revisión, además, se complementa con antecedentes sobre la formación técnica de la comuna, como potencial eje de trabajo en políticas de encadenamiento.

Se dedica un capítulo aparte al análisis del levantamiento de entrevistas con actores relevantes de la comuna, donde se incluyen cuatro entrevistas con actores municipales, incluyendo el alcalde, así como a una serie de empresas y organizaciones con distinto grado de inmersión en el territorio. Este capítulo, de índole cualitativo, busca destacar la percepción de los actores sobre el desarrollo económico comunal, así como una caracterización general sobre la naturaleza de sus actividades en la comuna<sup>1</sup>. En este mismo capítulo, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta telefónica que se realizó a partir de las bases de datos existentes en la Municipalidad.

A continuación, y en términos de pensar en las distintas herramientas y estrategias de encadenamiento productivo que se podrían desarrollar a la luz de los antecedentes recopilados, se realiza una caracterización general sobre distintos instrumentos de política pública que inciden en el grado de encadenamiento que pueden lograr las empresas de San Bernardo. En particular, se destacan los instrumentos de planificación económica y territorial de la Ilustre Municipalidad de San Bernardo, así como instrumentos de política pública de tipo sectorial ofrecidos por Sercotec y Corfo.

Por último, se incorporan las conclusiones y recomendaciones preliminares para la comuna de San Bernardo emanadas a partir de la información recopilada y analizada en el estudio.

Como anexo a este trabajo se presenta el instrumento de trabajo aplicado de manera telefónica, y que busca realizar una caracterización, vía encuesta telefónica, de la situación de las empresas de la comuna, pensando en su potencial de incorporación a un modelo de encadenamiento productivo de estos actores.

---

<sup>1</sup> Las pautas utilizadas para este levantamiento se pueden encontrar en el Anexo 6.2

## 1.1. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

---

El objetivo general del servicio es realizar una caracterización del ecosistema empresarial de la comuna de San Bernardo, a parte de la composición productiva actual de la comuna, así como de las características socioeconómicas del territorio.

Lo anterior se logrará mediante el cumplimiento de los siguientes objetivos específicos del estudio.

- Realizar un diagnóstico de la situación económica comunal a partir de dimensiones sociales, económicas y laborales del territorio.
- Caracterizar el ecosistema empresarial productivo de la comuna, desde el punto de vista productivo, de encadenamiento productivo y de la demanda de fuerza de trabajo.
- Realizar una propuesta de desarrollo productivo local, a partir de la composición y articulación actual de las empresas de la comuna, así como de las aptitudes productivas del territorio.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

A continuación, el Centro de Sistemas Públicos ha incluido una breve revisión de literatura que resulta pertinente para efectos de este estudio, vinculada con intercambios productivos y la caracterización de la cadena de valor y de la matriz insumo producto de las empresas.

Esta sección culmina con una revisión sobre desarrollo local y encadenamiento productivo, atendiendo al carácter comunal del estudio y al Objetivo de Desarrollo Sostenible 8 sobre trabajo decente y desarrollo económico.

### 2.1. INTERCAMBIOS PRODUCTIVOS

En las últimas décadas, se han ido desarrollando nuevos mecanismos de intercambio e interacción entre empresas y sistemas de producción, buscando aprovechar sinergias que surgen de su relación, ya sea por motivos netamente económicos o producto de políticas públicas que observan la generación de un valor público gracias a dichas interacciones, tanto desde un punto de vista económico (desarrollo del mercado, generación de empleo, etc.), como social y medioambiental (reducción de traslados y emisión de contaminantes, entre otras razones).

Entre los conceptos y/o modalidades más comunes para este tipo de interacciones, se consideran los encadenamientos productivos, clusters, redes (networks, netchains) y cadenas globales de valor.

Como lo describen Anlló, y Salvatierra (2010) estas formas de intercambio tienen en común:

- a. la presencia de intercambios que se sostienen a lo largo del tiempo entre los mismos agentes;
- b. la continuidad de los mismos sienta las bases para establecer **acuerdos de cooperación** en temas de común interés;
- c. en estos intercambios, si bien existen pujas por obtener mayor proporción de los beneficios y rentas generadas, también se generan espacios de cooperación para **augmentar el beneficio/la renta total**;
- d. además de los precios, en las transacciones se incorporan otros elementos, tales como calidad, plazos de entrega, sistema de mejoras continuas, etc.;
- e. habiéndose consolidado relaciones de mediano y largo plazo, pueden verificarse coordinaciones entre etapas de los encadenamientos destinadas a reducir las descoordinaciones en futuras inversiones y/o compartir riesgos en emprendimientos conjuntos.

A continuación, se realiza una descripción breve de cada uno de estos conceptos y/o modalidades de intercambio.

#### 2.1.1. Encadenamiento productivo

En este caso, el objeto de análisis “es la conformación de un producto (o grupo de productos), para lo que se tienen en cuenta los insumos –específicos y genéricos–, los servicios asociados a su producción, los esquemas

de transporte y las posteriores fases comerciales o de utilización (si se trata de un bien intermedio que ingresa a posteriores transformaciones)” (Anlló, Bisang y Salvatierra, 2010).

Esto requiere la revisión de la manifestación agregada de las relaciones técnicas de producción en la matriz insumo producto. Esto implica, entre otras cosas, la existencia de una tecnología particular subyacente, que predomine entre los agentes económicos participantes, que cuenta con:

- a. escalas propias en cada una de las etapas;
- b. de tales escalas, y considerando el tamaño el mercado y su ámbito geográfico, devienen las condiciones iniciales de concentración de la oferta en el radio de un espacio geográfico;
- c. una serie de relaciones técnicas –insumos/producto, mano de obra/producto– que operan a modo de efectos multiplicadores en la medida que la actividad central se modifique en cantidad y/o calidad;
- d. una relación entre insumos importados y/o de producción local que permiten establecer los impactos de variaciones en la producción sobre las cuentas externas; y
- e. como es de esperar, un cambio radical en la tecnología dominante obliga a revisar los coeficientes técnicos, la matriz previa de insumos producto y sus respectivos multiplicadores.

En este enfoque, se estudian las **relaciones que se generan desde un producto central**, estableciendo los cambios en las funciones de producción hacia adelante y hacia atrás, de acuerdo al alcance que se defina.

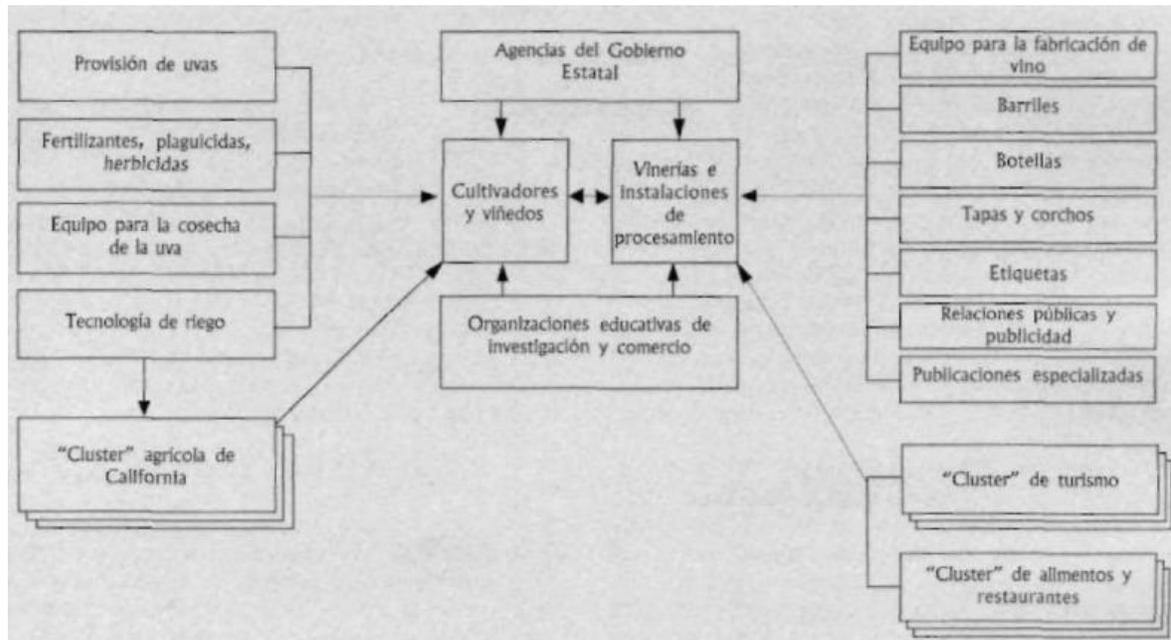
Entre las dificultades que esto implica para el caso de San Bernardo, se considera la definición de dicho producto central y/o de las tecnologías vinculadas.

### 2.1.2. Clúster

En este enfoque, se busca la generación de mejoras competitivas individuales, generadas a partir de la captura de externalidades positivas que se obtienen fundamentalmente de las ventajas de localización entre los agentes. Dicho de otro modo, la interacción concertada de las instituciones públicas y privadas permitiría la disminución de costos y/o el aumento de los ingresos de cada uno de los agentes, gracias a la aglomeración (típicamente geográfica) mancomunada entre los mismos, que en otro escenario no podrían obtener (o podría generar competencia entre los mismos).

Para este tipo de modelos, la variable de la ubicación geográfica resulta fundamental, por lo que los estudios de este tipo de intercambios consideran el mapa de localización como punto de partida.

Ilustración 1: Cluster del vino de California



Fuente: Porter, 2001<sup>2</sup>.

### 2.1.3. Redes

En este caso, un conjunto de empresas desarrolla junto con proveedores (y quienes le siguen en las cadenas productivas) una cooperación para lograr objetivos comunes, típicamente en torno a un producto común. Más que la disposición geográfica, lo fundamental es el establecimiento de relaciones de largo plazo, compartiendo precios de regulación del intercambio, conocimientos, habilidades y estrategias de desarrollo.

En las redes, los participantes pueden tener diferentes características y tamaños. Pueden tomar estructuras verticales (chain o cadena), reticulares (network) o combinaciones de ambas (netchain), considerando inclusive entes que típicamente compiten a nivel de productos individuales, pero que generan conductas cooperativas.

#### 2.1.3.1. Redes horizontales:

La red horizontal está constituida por empresas independientes de tamaño comparable, que usualmente producen el mismo tipo de bien, y que se asocian para comercializarlos, adquirir insumos en conjunto, coinvertir o dotarse de servicios comunes; o por empresas que se agrupan para producir en conjunto un único producto, especializándose cada una de ellas en las distintas partes y componentes del mismo. Mediante la asociación logran acceder a **economías de escala** y **capacidad de negociación** frente a proveedores o clientes de mayor tamaño. Se debe destacar que, si bien se trata de empresas que compiten en mercados que les son comunes, por ejemplo, a través de productos o servicios similares, al enfrentarse a desafíos comunes, por

<sup>2</sup> Porter, M. E. (1999). Los "clústeres" y la nueva economía de competencia. Revista Palmas, 20(4), 51-65.

ejemplo de escala de las operaciones, les resulta más favorable la colaboración en etapas específicas de sus procesos productivos. Uno de los principales elementos que influye en la conformación de este tipo de redes es la confianza entre los actores<sup>3</sup>.

Entre los desafíos comunes que son posibles de enfrentar por este tipo de redes se puede señalar:

- Compartir equipamientos de alta escala óptima.
- Adicionar oferta para mercados de alto volumen.
- Prorratear costos de adquisición de servicios
- Profesionalizar elementos de gestión (compartida).
- Negociación con clientes o proveedores.
- Acceso a descuento por volumen

Sin embargo, al ser parte de mercados comunes, también existen una serie de barreras que dificultan la organización de este tipo de asociaciones:

- Desconfianza
- Historia de relaciones competitivas
- Ausencia de líderes
- Costos de coordinación

Según su grado de cohesión y durabilidad, este tipo de redes puede clasificarse en cuatro grandes categorías, donde se conforman distintas formas organizacionales:

Tabla 1: Clasificación de Redes Horizontales por su cohesión y durabilidad

		Durabilidad	
		Baja	Alta
Cohesión	Alta	Consortios Tecnológicos	Joint Ventures
	Baja	Comités de Exportación	Gremios Empresariales

Fuente: Dini y Pardo, 2000<sup>4</sup>.

Las políticas públicas implementadas en Chile, luego de la recuperación de la democracia, tienden a incorporar como objetivo la generación de confianza en grupos de empresarios a través de su asociación para la realización de un proyecto conjunto, que en lo posible redunde en actividades conjuntas de largo plazo. Usualmente incorporan acciones de asistencia técnica, formación, y estímulo al intercambio de buenas prácticas. Un ejemplo de este tipo de políticas es la iniciativa de Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO) desarrollado por CORFO, que financia la contratación de un profesional que facilita la articulación, ayuda a la formulación de un proyecto y los gestiona por un período que puede alcanzar a tres años.

<sup>3</sup> Feria-Cruz, M. (2005). Redes interinstitucionales, la construcción de un sistema de innovación en Aguascalientes. México: UAA-ITA. P.54

<sup>4</sup> Dini, M & Pardo, A. (2000) "Introducción a la Integración Productiva". PNUD México.

### 2.1.3.2. Redes Verticales

En el caso de las redes verticales, se trata de aquellas modalidades de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas en la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de manera individual<sup>5</sup>. El ejemplo más típico es el del establecimiento de una relación de proveeduría estratégica y estable entre una o varias grandes empresas y sus redes de micro, pequeñas y medianas subcontratistas (también llamadas “proveedores”).

En el caso del demandante, los beneficios de este tipo de asociaciones incluyen:

- Reducción de costos financieros asociados a inventario (*just in time*)
- Reducción de necesidades de financiamiento para adquirir activos fijos
- Especialización que facilita la flexibilidad y la innovación.
- Reducción de riesgo cambiario cuando se reemplaza proveedor internacional por uno nacional.

Para los proveedores, por otro lado, estas asociaciones redundan en un Aprendizaje tecnológico a través de la interacción con la gran empresa/ acceso a formación y adopción de estándares técnicos, así como en mayor estabilidad y predictibilidad de demanda, permitiendo ofrecer mejores precios, hacer inversiones de largo plazo, mejorar estándares, etc.

Al igual que las redes horizontales, sin embargo, este tipo de encadenamientos se enfrentan a una serie de barreras, tales como:

- Desconfianza y desconocimiento mutuo, en particular asociado a posibles conductas oportunistas.
- Costos de transacción en la operación entre empresas.
- Presencia de activos específicos que dificulten la externalización de funciones.
- Temor a excesiva dependencia del proveedor.
- Brechas de cultura empresarial.

Las políticas públicas implementadas en Chile desde hace cerca de veinticinco años han buscado estimular a la gran empresa a fortalecer una base de proveedores estables para obtener beneficios de la continuidad de esa relación. Un ejemplo de este tipo de prácticas es el Programa de Desarrollo de Proveedores de CORFO, que para tal efecto ofrece a esta empresa un financiamiento parcial para la contratación de un consultor que identifica áreas en las cuales debe fortalecer la base de proveedores, para luego formular e implementar un programa de fortalecimiento de capacidades a esos proveedores para que cumplan con los estándares requeridos por el cliente. Son programas que pueden durar más de un año.

---

<sup>5</sup> Feria-Cruz, M. (2005). Op.cit.

## 2.2. CADENA DE VALOR Y MODELO DE NEGOCIOS

---

La idea de cadena de valor se relaciona a la identificación de las distintas actividades y procesos que crean valor para los clientes o usuarios finales de un producto o servicio. Popularizada por Porter (1986) a partir del estudio de sectores industriales de la década de los 80', esta idea permite también identificar y hacer un control de costos en cada una de las etapas del proceso productivo, así como la intensidad de uso de sus activos (Quintero y Sánchez, 2006).

Una cadena de valor básica se compone por tres elementos:

- Actividades primarias: aquellas que componen el desarrollo, producción y comercialización de un producto o servicio.
- Actividades de soporte: Se refiere a aquellas actividades de administración de recursos humanos, infraestructura, contabilidad, entre otras, que permiten el desarrollo de las actividades primarias.
- Margen: Diferencia entre valor y costos totales incurridos por la empresa para el desarrollo de las actividades que generan valor

El objetivo estratégico de una organización debiese ser crear valor para los usuarios o consumidores finales, por encima de los costos en que debe incurrir para generar sus productos o servicios, es decir, que el valor total que los usuarios están dispuestos a pagar sea superior al costo de las actividades primarias y de soporte (Quintero y Sánchez, 2006).

A partir de la información presentada por las actividades primaria y de soporte, la cadena de valor proporciona a los tomadores de decisiones:

- Un esquema para caracterizar la posición de la empresa frente a sus competidores
- Un procedimiento para definir acciones

### 3. CARACTERIZACIÓN PRODUCTIVA

#### 3.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El espacio comunal de San Bernardo comienza su organización territorial a partir de 1821, como un territorio dedicado a la expansión agrícola en torno a Santiago. En este contexto, en 1827 un conjunto de agricultores de la zona conforma la Sociedad del Canal del Maipo, una de las más antiguas empresas con presencia continua en la zona a la fecha.<sup>6</sup> Sin embargo, el reconocimiento de la localidad como villa recién data de 1830, y la creación de la municipalidad de 1855. En este contexto, el sector fundacional de la comuna corresponde a la trama organizada entorno a las calles Colón al norte, Portales al oriente, San José al sur y Costanera al poniente.<sup>7</sup>

Las características rurales de San Bernardo sufren una primera transformación a partir de 1857, cuando con la llegada del ferrocarril longitudinal sur, comienza la conformación de propiedades de descanso y veraneo de la población acomodada de Santiago. Estas propiedades, de acuerdo a Romero (2021)<sup>8</sup>, rodearon la villa de San Bernardo durante el siglo XIX, impidiendo su expansión urbana y productiva más allá de su radio histórico. De esta forma, en su doble condición de comuna rural y a la vez de descanso urbano, se mantiene una cierta inercia suburbana hasta las primeras décadas del siglo XX. Durante esta época, la estructura económica de la comuna se caracterizó por su ruralidad, así como por un pequeño comercio urbano, de propiedad de vecinos de la zona, orientado principalmente a los expendios de alcohol y tiendas de menor tamaño<sup>9</sup>. En el ámbito agrícola, se destaca además cierto grado de expansión de la producción vitivinícola, donde destacan a inicios del siglo XX las Viñas Santa Catalina y San Bernardo<sup>10</sup>, así como procesamiento de trigo a través del Molino San José, actualmente parte de Ferrer Hnos. S.A.

En 1908 se produce la conexión de San Bernardo con Santiago a través del tranvía eléctrico, y entre 1900 y 1920 se realizan las obras de construcción de la Gran Avenida. Ambas obras contribuyen a mejorar la articulación económica entre estos territorios, y en el caso de San Bernardo, se favorece un aumento en el comercio minorista, que para 1917 se constituye como el segmento con mayor cantidad de patentes comerciales<sup>11</sup>.

---

<sup>6</sup> Sociedad del Canal del Maipo (1859). Informe o noticia histórica sobre la apertura del canal de Maipo : formación i progresos de la sociedad. P. 13.

<sup>7</sup> Yáñez, S. (2008). La actividad industrial en la comuna de San Bernardo: caracterización, localización y tendencias futuras. P. 12

<sup>8</sup> Romero, M. (2021). Espacio local y comercio en el San Bernardo del 1900. En “Historias de San Bernardo”, Salazar Soto, G. pp. 53-63.

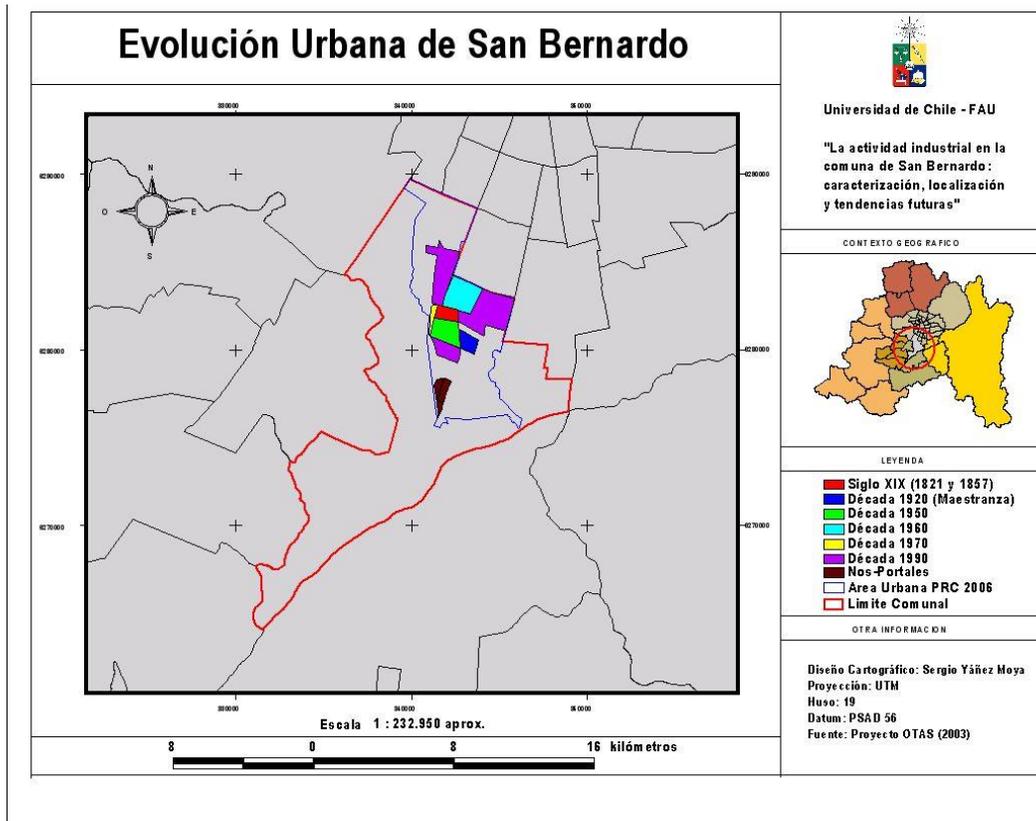
<sup>9</sup> Ídem.

<sup>10</sup> Delgado, F. (2021). Del ámbito rural al ámbito urbano y de una ciudad aristocrática a una ciudad ferroviaria. Una breve historia de San Bernardo. En “Historias de San Bernardo”, Salazar Soto, G. pp. 79-97.

<sup>11</sup> Delgado, F. (2021). Op.cit.

En 1920 se produce una importante transformación con la inauguración de la Maestranza Central de Ferrocarriles, principal maestranza ferroviaria de Chile y una de las mayores de Sudamérica. A partir de este hito se produce la llegada de trabajadores desde distintas maestranzas menores ubicadas a lo largo del país, así como de la propia capital para mantener la operación de las instalaciones. Esto conlleva la construcción de barrios como la Población Obrera Ferroviaria, que se distinguió por su identidad cultural asociada a las labores de la maestranza de San Bernardo. De esta forma se crea un polo de desarrollo industrial que perdura en la comuna hasta inicios de la década de 1980.

Ilustración 2: Evolución urbana de San Bernardo



Fuente: Yáñez, S. (2008).

La llegada de Maestranza conllevó un aumento en la actividad industrial de la comuna, así como a una mayor articulación con el Gran Santiago. No obstante, en términos administrativos se siguió considerando como una comuna aledaña a Santiago, y en 1960, mediante el Plan Regulador Intercomunal de Santiago, se buscó evitar la conurbación a través de la definición de zonas suburbanas intermedias.<sup>12</sup> En esta nueva coyuntura, enmarcada además en un contexto nacional de sustitución de importaciones, se consolida el Parque Industrial Lo Espejo y se instalan nuevas fábricas en la comuna, como la planta Carozzi en Nos (1965)<sup>13</sup>. Durante la fase

<sup>12</sup> Decreto 2387 de 1960.

<sup>13</sup> Huerta P. (2010). El desarrollo de Carozzi. Casos de empresa de Latinoamérica. Universidad del Biobío.

final de este periodo se produce, por otro lado, la organización de un fuerte movimiento sindical, que da origen al cordón industrial San Bernardo-Lo Espejo durante 1973.<sup>14</sup>

A partir de 1974, durante la dictadura militar, se produce la apertura de la economía nacional, así como una racionalización del gasto público, llevando al cierre o a la transformación de numerosas actividades industriales características del anterior modelo de sustitución de importaciones.<sup>15</sup> Ello lleva al cierre de la Maestranza de Ferrocarriles a inicios de la década de 1980, manteniendo en la zona vastas extensiones de suelo aún propiedad de Empresa de Ferrocarriles del Estado. A ello se suma la instalación de nuevas empresas, que se benefician de los atributos logísticos de San Bernardo, en una nueva coyuntura de libre mercado, entre las que se cuentan Molytmet (1975)<sup>16</sup> y Soprole (1991)<sup>17</sup>.

### 3.2. PLANIFICACIÓN COMUNAL

---

En términos de regulación comunal de localización de empresas, las primeras normativas datan de 1976 (PRC y planes seccionales), cuando se define la “Zona Industrial Lo Espejo” en la zona norte de la comuna, así como también se regulariza la existencia de microzonas industriales integradas a zonas de uso residencial, con ciertas restricciones de actividad. Estas últimas instancias se consideran autorizadas a continuar sus operaciones, aunque la instalación de nuevas industrias se permite sólo previa autorización municipal, y restringido a actividades económicas no peligrosas y no nocivas. La zona industrial, por otro lado, permite todo tipo de usos, regulándose las condiciones de su operación, por ejemplo, en términos de contaminación de suelos y de conexión con la Ruta panamericana.

---

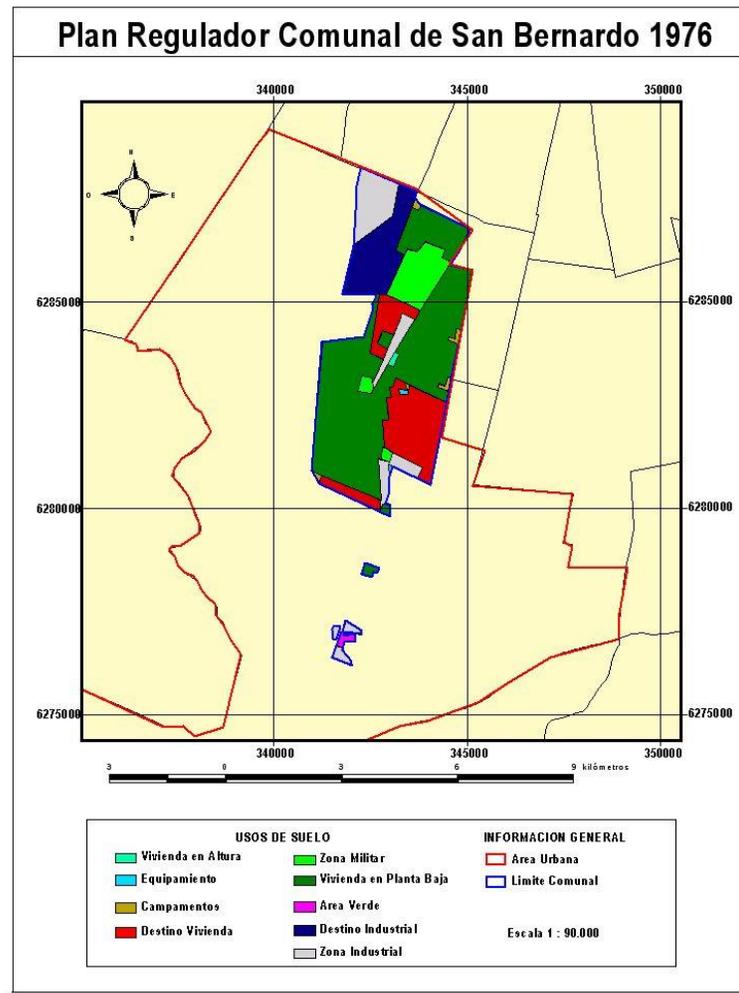
<sup>14</sup> Mujica, D. (2008). Los cordones industriales: cronología comentada.

<sup>15</sup> Meller, P. (2021). El modelo económico de la dictadura militar. En Llorca-Jaña & Miller, R. “Historia económica de Chile desde la independencia”. RIL Editores. pp. 259-304.

<sup>16</sup> Molytmet Nos. [https://molytmet.com/presencia\\_mundial/molytmetnos/](https://molytmet.com/presencia_mundial/molytmetnos/)

<sup>17</sup> Archivo Institucional Universidad Alberto Hurtado. Inauguración de planta Soprole en San Bernardo. <https://archivospublicos.uahurtado.cl/index.php/inauguraci-n-de-planta-soprole-en-san-bernardo-video>

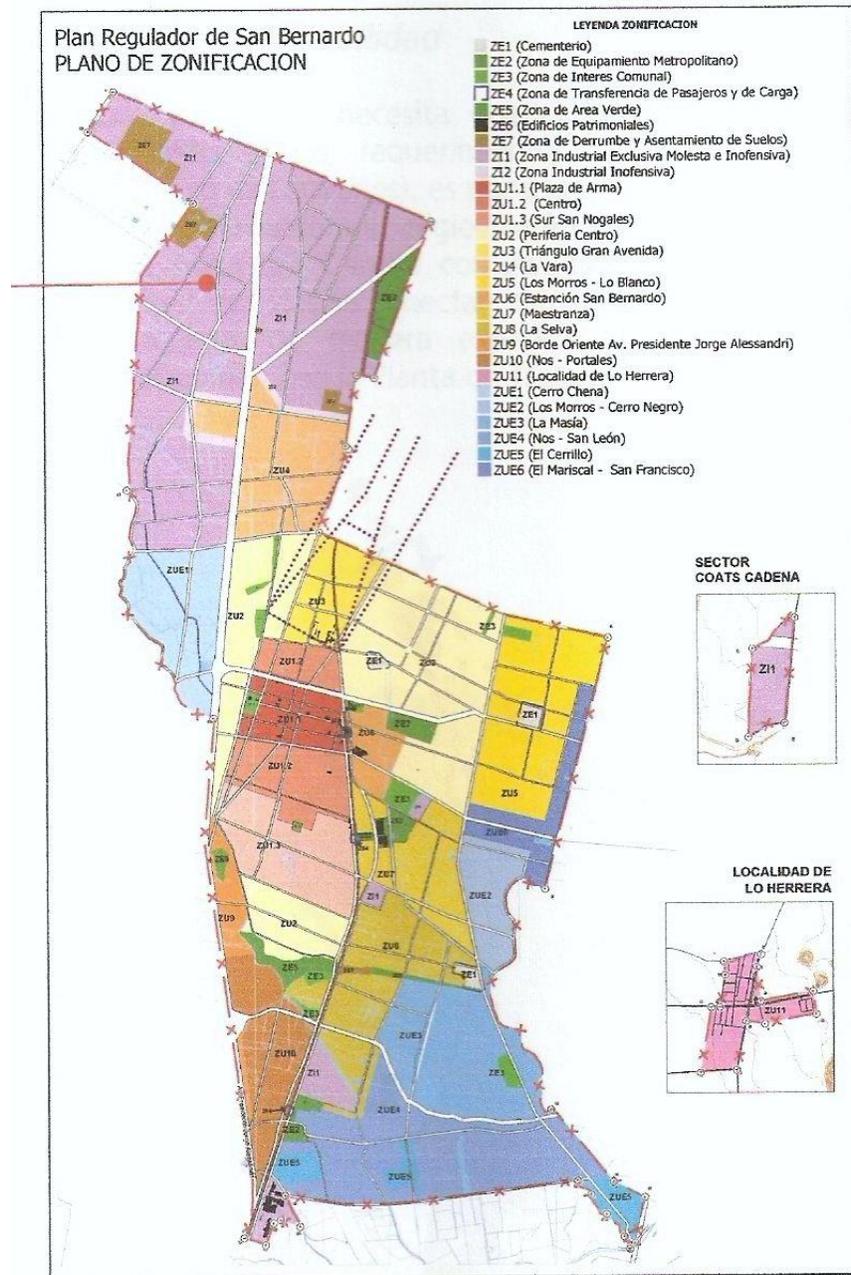
Ilustración 3: Plan Regulador Comunal de San Bernardo 1976



Fuente: Yáñez, S. (2008).

Entre 1976 y 2006 se suceden una serie de planes seccionales, pero es recién en este último año cuando se realiza una nueva zonificación de la comuna. En esta nueva normativa (PRC 2006), se redefine la Zona Industrial Exclusiva ya existente en la zona norte de la comuna, definiéndose un conjunto de actividades permitidas, restringas y prohibidas. Destaca, en este ámbito, la posibilidad de desarrollar actividades profesionales y de esparcimiento en esta zona, la restricción de servicios de bodegaje y logística frente a vías de menos de 20 metros, así como la restricción de venta exclusiva de alcoholes en la zona.

Ilustración 4: Plan Regulador de San Bernardo (Plano de Zonificación)



Fuente: Yáñez, S. (2008).

En términos productivos, el actual PLADECO (2021) realiza un diagnóstico a partir de datos administrativos del Estado, donde se identifica una amplia presencia de micro y pequeñas empresas, así como de una alta

informalidad en ciertos segmentos de empresas. Frente a esta realidad, se proponen dos objetivos estratégicos<sup>18</sup>:

- Potenciar el Desarrollo del Microemprendimiento y acompañamiento Local
- Desarrollar un Sistema de Capacitación Continua para los Sambernardinos.

Estos objetivos se orientan, por un lado, a formalizar y mejorar estándares de las empresas presentes en la comuna, así como también den desarrollar un sistema de capacitación que permita la inserción laboral de la población de la comuna. Se debe destacar, sin embargo, la ausencia de una estrategia de aproximación a las grandes empresas del territorio, que si bien no son entidades que deban ser foco de ayuda municipal, son potenciales socios estratégicos para el anhelo, declarado en el mismo PLADECO, de avanzar hacia una *“alianza estratégica entre el municipio, las empresas y la comunidad incentivando la contratación de trabajadores y trabajadoras de la comuna.”* (p.32).

### 3.3. SECTORES ECONÓMICOS DE LA COMUNA

---

De acuerdo con información del Servicio de Impuestos Internos (SII), al finalizar el año 2020 existían 14.966 empresas en San Bernardo, que empleaban a un total de 107.982 trabajadores y generaban ventas por UF 298,3 millones. De estas, destacan los sectores de Industria Manufacturera con el 12% de las empresas y un tercio de la empleabilidad total de la comuna; Comercio al por mayor y menor; reparación de vehículos automotores y bicicletas, que representaban el 35,6% del total de empresas y el 14,3% del empleo de la comuna, y el rubro de Transporte y almacenamiento, con el 14,4% de las empresas y el 9,9% del empleo comunal.

---

<sup>18</sup> Municipalidad de San Bernardo (2021). Plan de desarrollo comunal

Tabla 2: Caracterización de Rubros de San Bernardo (año 2020)

Rubro	Número de empresas		Trabajadores dependientes informados		Ventas anuales en UF <sup>19</sup>
	Nº	%	Nº	%	
A - Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	294	2%	5.071	4,7%	4.259.801
B - Explotación de minas y canteras	50	0,3%	1.111	1,0%	1.837.554
C - Industria manufacturera	1.794	12%	36.258	33,6%	132.451.058
D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	26	0,2%	84	0,1%	-
E - Suministro de agua; evacuación de aguas residuales, gestión de desechos y descontaminación	55	0,4%	5.546	5,1%	4.265.277
F – Construcción	1.436	9,6%	10.069	9,3%	5.298.965
G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	5.326	35,6%	15.473	14,3%	86.574.676
H - Transporte y almacenamiento	2.150	14,4%	10.668	9,9%	35.155.811
I - Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	611	4,1%	1.330	1,2%	798.992
J - Información y comunicaciones	240	1,6%	480	0,4%	345.849
K - Actividades financieras y de seguros	256	1,7%	142	0,1%	5.104.741
L - Actividades inmobiliarias	300	2,0%	536	0,5%	2.684.228
M - Actividades profesionales, científicas y técnicas	536	3,6%	1.368	1,3%	1.631.973
N - Actividades de servicios administrativos y de apoyo	627	4,2%	5.069	4,7%	3.752.648
O - Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	4	0,0%	581	0,5%	-
P – Enseñanza	192	1,3%	9.312	8,6%	3.566.919
Q - Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	191	1,3%	3.752	3,5%	1.114.485
R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	105	0,7%	195	0,2%	85.435
S - Otras actividades de servicios	739	4,9%	890	0,8%	447.139
Sin información	34	0,2%	47	0,0%	1.945
<b>Total</b>	<b>14.966</b>	<b>100%</b>	<b>107.982</b>	<b>100%</b>	<b>289.377.497</b>

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (2020).

Para el mismo año 2020, el detalle de la caracterización productiva de San Bernardo según tamaño de la empresa permite visualizar una concentración importante de micro y pequeña empresa.

Tabla 3: Caracterización Productiva se San Bernardo (2005-2020)

Tramo	Nº empresas	Ventas anuales (UF)	Nº trabajadores
<b>Sin trabajadores</b>	10.786	18.190.071	0
<b>Micro</b>	2.855	13.851.727	8.794
<b>Pequeña</b>	989	29.412.853	20.456

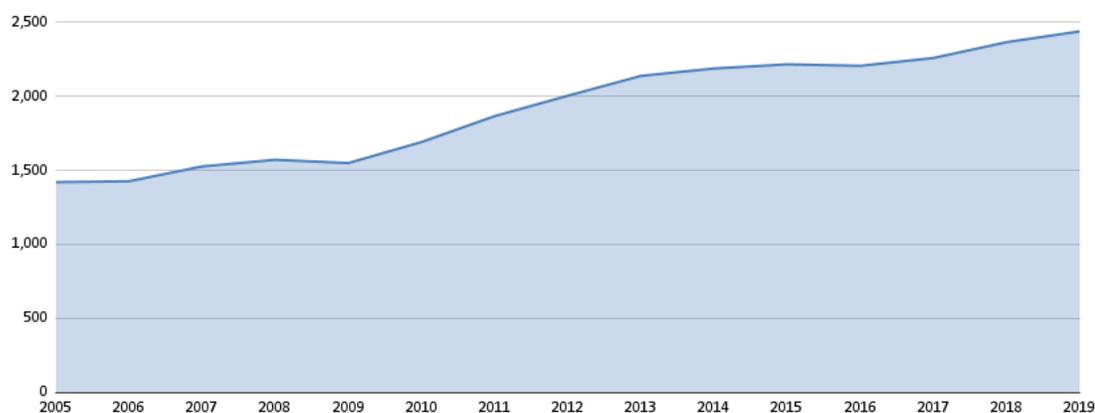
<sup>19</sup> Este valor debe mirarse con precaución, ya que existe un importante número de empresas donde no existe información de ventas. Este fenómeno, que resulta patente a nivel de actividades económicas, puede incidir en sesgar los análisis que se realicen con estas cifras, como por ejemplo en la productividad de los trabajadores.

<b>Mediana</b>	283	76.831.874	29.309
<b>Grande</b>	53	151.272.220	49.423

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (2020).

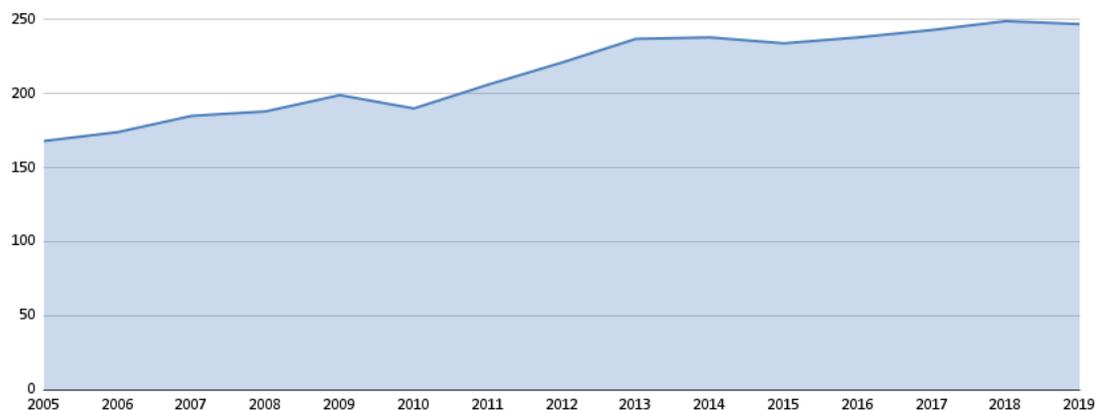
Respecto al crecimiento en la cantidad de empresas entre los años 2005 y 2020, es posible apreciar un aumento de las empresas pequeñas pasando de cerca de 1.500 empresas a poco menos de 2.500. Por su parte, las empresas grandes crecieron desde poco más de 150 a cerca de 250.

Gráfico 1: Crecimiento de Cantidad de Empresas Pequeñas (2005-2020)



Fuente: Servicio de Impuestos Internos (2020).

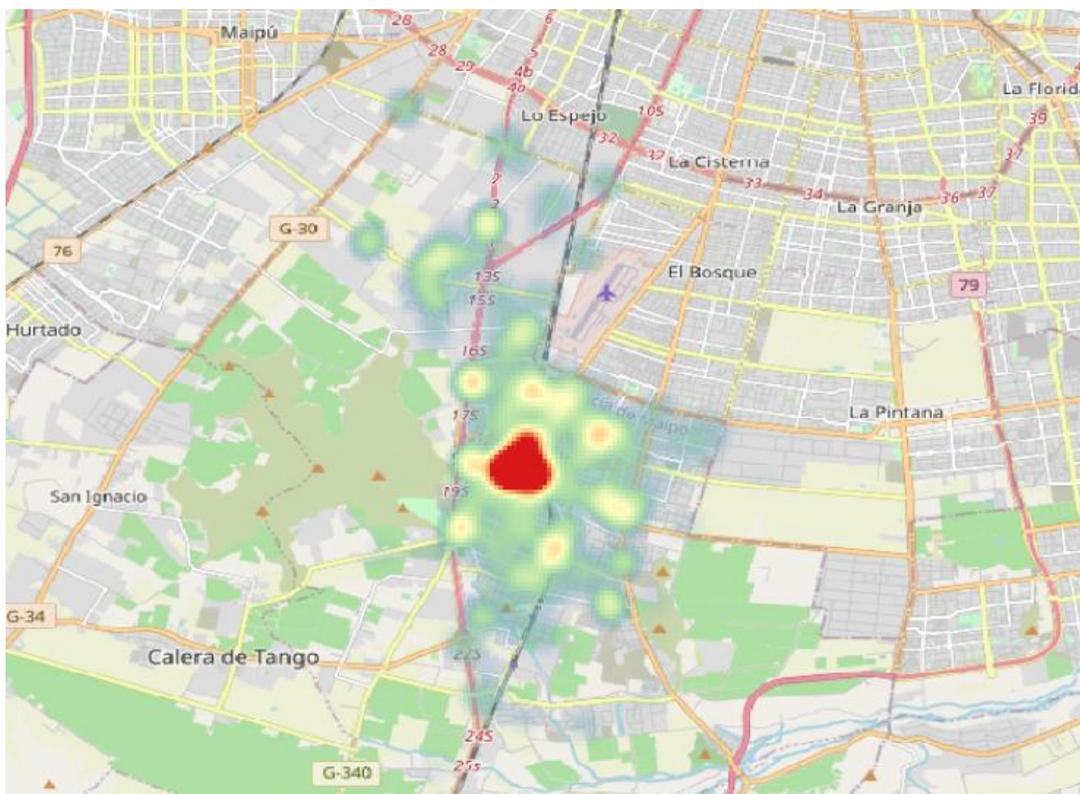
Gráfico 2: Crecimiento de Cantidad de Empresas Grandes (2005-2020)



Fuente: Servicio de Impuestos Internos (2020).

En términos de ubicación geográfica, se debe destacar la concentración de empresas entre las calles San Alfonso, Pinto, Colón Sur y América.

Ilustración 5: Mapa de Calor de la Comuna de San Bernardo



Fuente: Patentes Industriales Comerciales de San Bernardo (2022).

### 3.4. CAPITAL HUMANO DE LA COMUNA

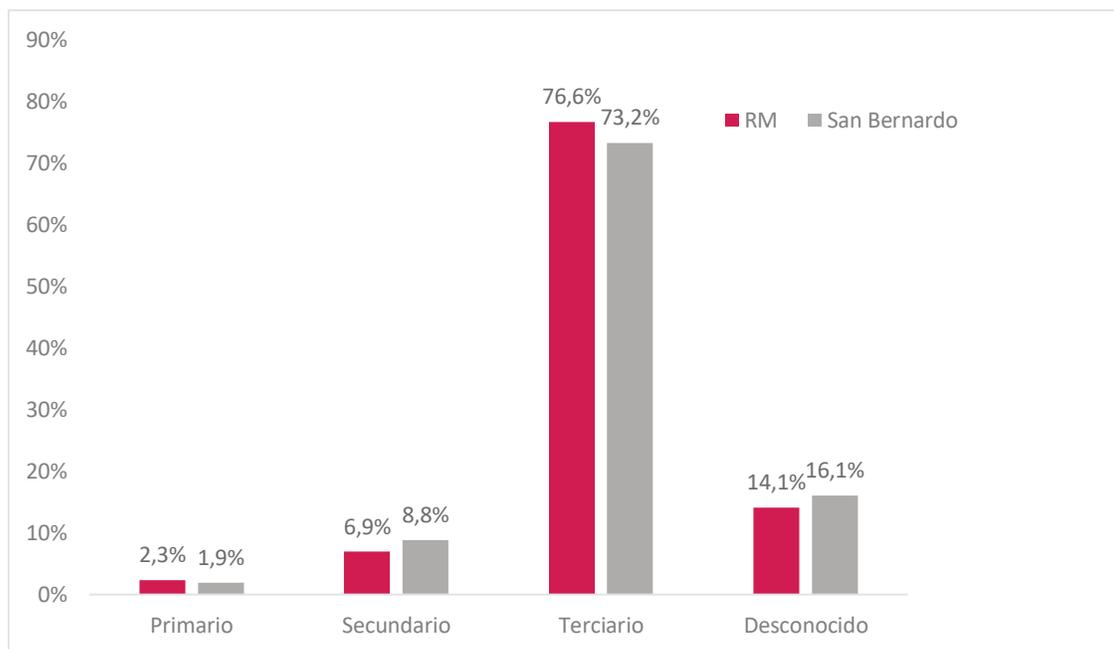
#### 3.4.1. Caracterización de los trabajadores

Según el CENSO 2017, la comuna de San Bernardo cuenta con 135.502 personas que declararon trabajar, ya sea de manera remunerada o no (44,9% de participación<sup>20</sup>). De ellas 79.471 corresponden a hombres y 56.031 a mujeres. Las personas entre 20 y 49 años representan el 57% de la población que declaró trabajar.

Con un 73.2%, el sector terciario, o de servicios, es el más preponderante en relación con el 8.8% del sector secundario y el 1.9% del primario. En comparación con la RM, el sector secundario (industria) es mayor en 2 puntos porcentuales lo cual tiene relación con la configuración e historia de la comuna.

<sup>20</sup> Sobre una población total de 301.313 según el CENSO 2017.

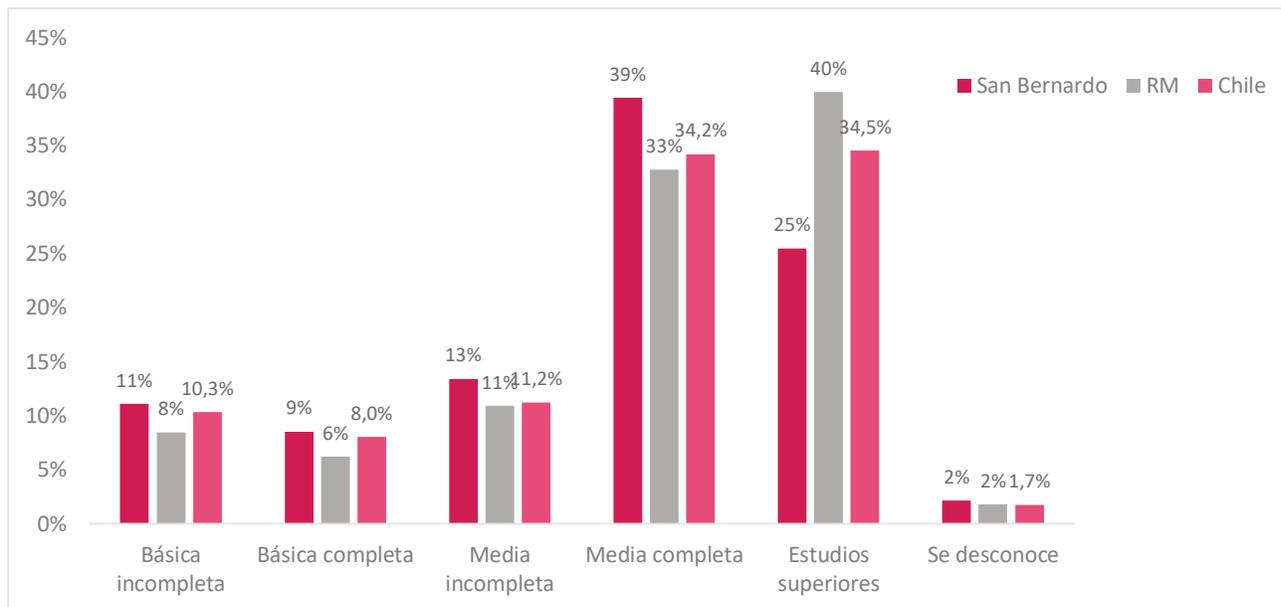
Tabla 4: Empleo por Sector Económico en San Bernardo y a Nivel Nacional



Fuente: INE, CENSO (2017).

Respecto al nivel de estudios de las personas que trabajan, destacan los niveles de la población de San Bernardo, la cual es mayor que el porcentaje de la RM y de Chile para educación básica y media completa. En esa misma línea, el contar con sólo un 25% de la población con estudios superiores completos o incompletos se presenta como una barrera de acceso y competencia para las empresas, considerando que para la RM ese perfil de trabajadores corresponde a un 40%.

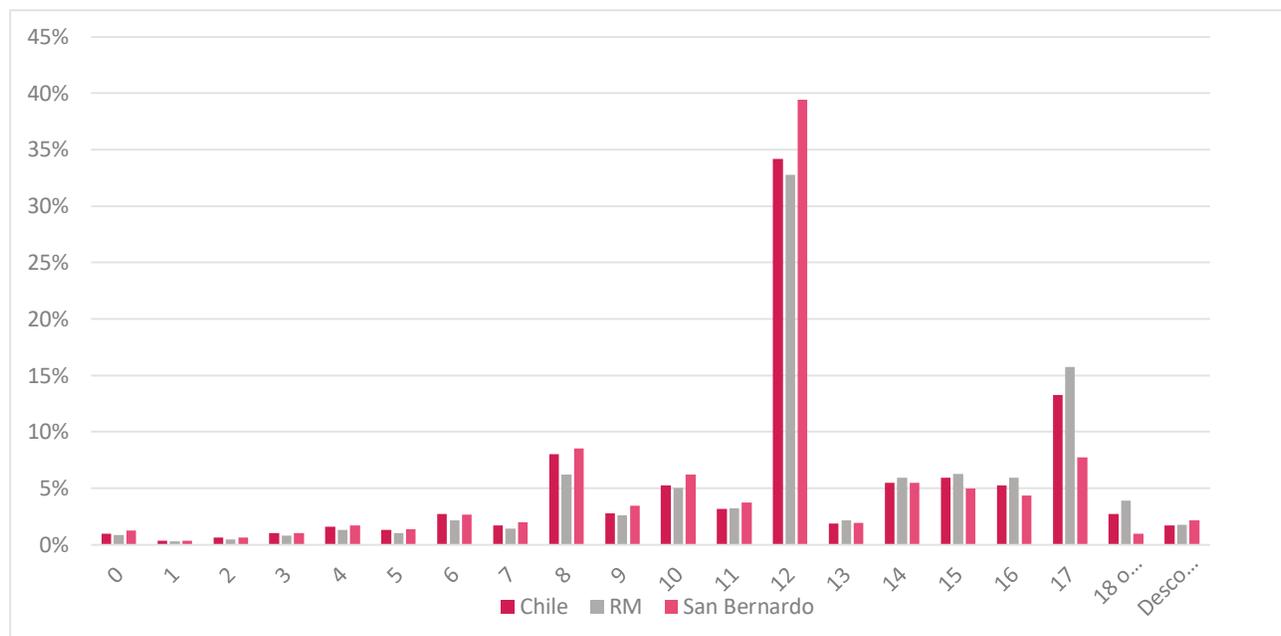
Tabla 5: Nivel de Estudio de Personas que Trabajan en San Bernardo, Región Metropolitana y a nivel Nacional



Fuente: INE, CENSO (2017).

Profundizando en la escolaridad de la población de San Bernardo, es posible notar que cerca del 35% cuenta con 12 años de escolaridad, siendo 17 años el siguiente nivel con cerca del 15% de la población.

Tabla 6: Años de Escolaridad en San Bernardo, Región Metropolitana y a nivel Nacional



Fuente: INE, CENSO (2017).

### 3.4.2. Formación técnica y profesional de San Bernardo

Considerando los datos entregados por el Mineduc para el año 2021 es posible identificar que el 5% (3.110 estudiantes) de la matrícula escolar corresponde a establecimientos técnico-profesionales. De ellos, el 52% de los estudiantes se forma en establecimientos municipales, no existiendo oferta de este tipo de educación desde instituciones privadas. El restante 48% se divide en establecimientos subvencionados (30%) y corporaciones de administración delegada (18%).

En relación con la oferta de educación superior en la comuna, se pueden observar la presencia de dos institutos profesionales: IP AIEP e IP DUOC UC con una matrícula total de 7.191 estudiantes.

Tabla 7: Oferta de Educación Superior en San Bernardo

Institución	Matrícula total	Acreditación	Área conocimiento	Porcentaje institución
<b>IP AIEP</b>	1.268	2017-2022	Administración y Comercio	17%
			Ciencias Sociales	19%
			Derecho	1%
			Educación	34%
			Salud	22%
			Tecnología	7%
<b>IP DUOC UC</b>	5.923	2017-2024	Administración y Comercio	29%
			Agropecuaria	6%
			Arte y Arquitectura	1%
			Educación	3%
			Salud	10%
			Tecnología	50%

Fuente: Mineduc (2021).

Entre las áreas de conocimiento común a ambas instituciones, se tiene que el 42% de la matrícula total está asociada a Tecnología, mientras que Salud cuenta con un 12% y Educación un 8%. Por otra parte, el 52% de la matrícula total se encuentra en un nivel de carrera conducente a Profesional sin Licenciatura, mientras que el 48% restante se encuentra en Técnico de Nivel Superior.

A modo de resumen, es importante destacar la concentración de un número significativo de empresas en torno a los sectores de comercio, manufactura y logística, con una presencia importante de micro y pequeñas empresas en estos sectores. No obstante, es en el segmento de la gran empresa donde es posible identificar un mayor poder de contratación de trabajadores, y donde se observa una trayectoria ascendente de instalación de empresas en la comuna al menos durante los años analizados. Por otro lado, es importante señalar que, por el lado de la disponibilidad de capital humano, existen dificultades con respecto a la oferta de formación técnica y profesional, que además aparece débilmente articulado con el sector productivo de la comuna.

## 4. ENTREVISTAS

En la presente sección se da cuenta del levantamiento de información primaria mediante entrevistas semiestructuradas realizadas de manera online por el equipo del Centro de Sistemas Públicos.

### 4.1. MUESTRA SELECCIONADA

En conjunto con la contraparte técnica de la I.M de San Bernardo se ha definido una muestra de 15 actores claves, de distintos perfiles, para obtener una caracterización productiva de la comuna, de aspectos laborales y de potencial de encadenamiento.

A continuación, se presenta la evolución de la muestra definida. Esta muestra fue modificada en el desarrollo del estudio debido a la no respuesta de las personas a entrevistar o por la recurrente postergación hasta la fecha final del estudio.

Tabla 8: Muestra inicial de actores clave a entrevistar

Perfil	Organización	Nombre	Correo
<b>Municipio</b>	Alcaldía	Christopher White	marianovoa@sanbernardo.cl
<b>Municipio</b>	SECPLA	Jennifer Ayala	jayala@sanbernardo.cl
<b>Municipio</b>	Dideco	Cristian Troncoso	ctroncoso@sanbernardo.cl
<b>Municipio</b>	Rentas Municipales	Paola Pérez	pperez@sanbernardo.cl
<b>Gremio</b>	Centro de Desarrollo de Negocios	Solsiré Giaverini	sgiaverini@construyendomissuenos.cl
<b>Gremio</b>	Cámara de Comercio	Ángela San Juan	angelasanjuan_4@hotmail.com
<b>Gremio</b>	Asociación de Industrias	Rodolfo Pacheco	gerencia@aisb.cl
<b>Gremio</b>	Asociación de Empresas	Miguel Ángel López	mlopez@aess.cl
<b>Empresa</b>	Vulco	Martin Brenner / Fanny Toro	fanny.toro@mail.weir
<b>Empresa</b>	Carozzi	Juan Carlos	juan.gomez@carozzi.cl
<b>Empresa</b>	Soprole	Gustavo Rencoret	gustavo.rencoret@soprole.cl
<b>Empresa</b>	Watts	Patricia Montt	patricia.montt@watts.cl
<b>Empresa</b>	Molymet	Daniel Ureta	daniel.ureta@molymet.cl
<b>Empresa</b>	Hunter Douglas	Julieta Ramírez	juramirez@hdlao.com
<b>Empresa</b>	Walmart	Stefanie Pope	stefanie.pope@walmart.com

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.1. Primera modificación a la muestra de actores clave

Considerando los avances obtenidos se realizó una primera modificación de la muestra, la cual se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9: Primera actualización de la muestra de entrevistas

Perfil	Organización	Nombre	Correo
<b>Municipio</b>	Alcaldía	Christopher White	marianovoa@sanbernardo.cl
<b>Municipio</b>	SECPLA	Jennifer Ayala	jayala@sanbernardo.cl
<b>Municipio</b>	Dideco	Cristian Troncoso	ctroncoso@sanbernardo.cl
<b>Municipio</b>	Rentas Municipales	Paola Pérez	pperez@sanbernardo.cl
<b>Gremio</b>	Centro de Desarrollo de Negocios	Solsiré Giaverini	sgiaverini@construyendomissuenos.cl
<b>Educación</b>	DUOC	José Miguel Vergara	jvergarac@duoc.cl
<b>Gremio</b>	Asociación de Industrias	Rodolfo Pacheco	gerencia@aisb.cl
<b>Educación</b>	AIEP	Vicente Rabaji	Vicente.rabaji@aiep.cl
<b>Empresa</b>	Sitrans	Paola Cortés	pcortes@sitrans.cl
<b>Empresa</b>	Carozzi	Juan Carlos	juan.gomez@carozzi.cl
<b>Empresa</b>	Soprole	Gustavo Rencoret	gustavo.rencoret@soprole.cl
<b>Empresa</b>	Watts	Patricia Montt	patricia.montt@watts.cl
<b>Empresa</b>	Molymet	Daniel Ureta	daniel.ureta@molymet.cl
<b>Empresa</b>	Hunter Douglas	Julieta Ramírez	juramirez@hdlao.com
<b>Empresa</b>	Walmart	Stefanie Pope	stefanie.pope@walmart.com

Fuente: Elaboración Propia

La modificación realizada a la muestra no fue suficiente para lograr el 100% de las entrevistas contempladas para el estudio por lo que fue necesario realizar un nuevo reemplazo de actores a entrevistar.

#### 4.1.2. Segunda modificación a la muestra de actores clave

La segunda modificación de la muestra a entrevistar contempló más de los actores necesarios para el reemplazo con el objetivo de generar una “lista de espera” con la cual poder accionar considerando los plazos del estudio. A pesar de lograr las 15 entrevistas, es necesario mencionar que no se obtuvo respuesta de todos los actores considerados, lo cual se presenta como un síntoma de este trabajo.

Tabla 10: Muestra de entrevista final

Perfil	Organización	Nombre	Contacto
<b>Municipio</b>	Alcaldía	Christopher White	marianovoa@sanbernardo.cl
<b>Municipio</b>	SECPLA	Jennifer Ayala	jayala@sanbernardo.cl
<b>Municipio</b>	Dideco	Cristian Troncoso	ctroncoso@sanbernardo.cl
<b>Municipio</b>	Rentas Municipales	Paola Pérez	pperez@sanbernardo.cl
<b>Gremio</b>	Centro de Desarrollo de Negocios	Solsiré Giaverini	sgiaverini@construyendomissuenos.cl
<b>Educación</b>	DUOC	José Miguel Vergara	jvergarac@duoc.cl
<b>Empresa</b>	Ursus Trotter S.A.	Hugo Peña	hpena@ursustrotter.cl
<b>Empresa</b>	Sitrans	Paola Cortés	pcortes@sitrans.cl
<b>Empresa</b>	Mall Plaza Sur	Raimundo Muñoz	raimundo.munoz@mallplaza.com
<b>Empresa</b>	Estero Lepanto	Pedro Pablo Larraín	+56975871874
<b>Empresa</b>	Soprole	Gustavo Rencoret	gustavo.rencoret@soprole.cl
<b>Empresa</b>	Watts	Patricia Montt	patricia.montt@watts.cl
<b>Empresa</b>	Molymet	Daniel Ureta	daniel.ureta@molymet.cl
<b>Empresa</b>	Hunter Douglas	Julieta Ramírez	juramirez@hdlao.com
<b>Empresa</b>	Walmart	Stefanie Pope	stefanie.pope@walmart.com

Fuente: Elaboración Propia

El día 28 de junio se logró realizar las 15 entrevistas previamente establecidas para dar fin a esta etapa.

## 4.2. ANÁLISIS DE CONTENIDO

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a partir del levantamiento de información cualitativo, realizado a partir de entrevistas semiestructuradas aplicadas a los actores relevantes, anteriormente identificados<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Nota Metodológica: La información presente en este apartado sintetiza las percepciones de las personas entrevistadas. Estas no necesariamente serán representativas de la opinión de la institución pública o privada a la que pertenecen, como tampoco del equipo ejecutor de este estudio.

Se realizó un análisis de contenido, que contempló 7 dimensiones. Estas, se construyeron con base en las pautas de entrevista utilizadas para el levantamiento de información, y en concordancia con las dimensiones sociales, económicas y laborales, declaradas en los objetivos del estudio.

La información presentada a continuación se estructura en función de estas dimensiones.

#### 4.2.1. Situación económica de la comuna e identificación de grandes empresas

San Bernardo posee un gran parque industrial, con empresas a distinta escala. Es una comuna muy grande y poblada, en que se mezclan además sectores productivos de mayor antigüedad con empresas nuevas o reubicadas provenientes de Santiago.

Desde los actores empresariales, se identifica un proceso de migración del mundo rural al urbano-industrial, acompañado de un crecimiento del sector residencial/ habitacional estrechamente ligado a este proceso.

Dentro de las problemáticas que presenta la comuna, en términos socioeconómicos, se indica que la comuna posee un alto índice de pobreza, que supera el de la Región Metropolitana y una alta desigualdad de ingresos. Se identifica una alta presencia de comercio ambulante e informal, situación que es referida tanto por actores municipales como empresariales como problemática para el desarrollo de la misma.

Las empresas identificadas como de mayor relevancia en términos de empleo y/o vinculación o trayectoria con el territorio son:

- Carozzi
- Molymer
- Soprole
- Watts
- Falabella - Ripley
- CCU - Coca Cola
- Cimenta

Desde el municipio se menciona el crecimiento de las bodegas en el sector industrial.

#### 4.2.2. Cambios recientes

##### 4.2.2.1. Últimos 10 años o más

En términos de los cambios recientes que ha experimentado la comuna, se señala la llegada masiva de viviendas sociales desde la década de 1980, situación compartida con otras comunas de la zona sur de la región. Se mencionan mejoras en términos de infraestructura vial y de ocupación de extensiones de terreno baldíos tanto para el establecimiento de industrias como de conjuntos habitacionales. Esta expansión de la comuna, coincidente con la de las demás provincias de la Región, ha implicado una disminución de la distancia percibida por los habitantes con Santiago.

Uno de los actores empresariales indica que el estigma de inseguridad ha ido disminuyendo en los últimos años, a la vez que ha aumentado la noción de la comuna como un lugar adecuado para vivir, afirmación que

no es compartida por otra de las empresas consultadas, en que el entrevistado comenta que los mismos vecinos visualizan altos índices de delincuencia, y que consideran el sector peligroso.

#### 4.2.2.2. Escenario post estallido social y durante la pandemia

En términos territoriales, el comercio que se desarrolla en torno al centro de la comuna ha cambiado en estos últimos años por el cierre de locales y la apertura de otros nuevos. Se menciona principalmente la calle Eyzaguirre como principal en este fenómeno.

Desde el municipio se percibe que las empresas grandes y medianas han podido mantenerse a pesar de la situación social y sanitaria, sin embargo, desde algunos actores del mismo municipio y del sector empresarial se describe un ambiente marcado por la incertidumbre e inquietud. Uno de los entrevistados afirma, en este sentido, que su universo de trabajadores entre 2014 y el presente se ha reducido a cerca de la mitad, dando cuenta así de una disminución de la actividad de la empresa.

Se reconoce desde el municipio un aumento explosivo de la microempresa familiar.

El sector informal es el que más se ha visto afectado con la pandemia por no contar con permisos de funcionamiento frente a las restricciones sanitarias. Se especula que esas personas pudieron sobrevivir por las ayudas de transferencia directa entregadas durante la pandemia (IFE u otros).

El centro de formación consultado reconoce que el retorno a la presencialidad ha aportado en la dinamización del comercio y servicios que se encuentran cerca de la sede de esta institución.

Una de las empresas consultadas comenta que, durante el estallido social y momentos más críticos de la pandemia, brindó ayuda a almacenes, hospitales, centros de salud y organizaciones populares de apoyo operativas en dicho momento, como ollas comunes.

#### 4.2.3. Empleo y situación de los/as trabajadores/as

##### 4.2.3.1. Proporción trabajadores/as de la comuna

Para los actores municipales consultados, la información de la proporción de trabajadores de la comuna que se emplean en las empresas presentes en el territorio es desconocida. Se especula que en las grandes empresas se emplean personas provenientes de comunas aledañas, lo mismo en el comercio informal.

Desde los actores empresariales, se indica una proporción cercana al 15% en uno de los casos (SOPROLE), 35% (Ursus Trotter), 50% (MOLYMET y SITRANS), 80% (Estero Lepanto), 90% de los/as empleados/as de producción (Hunter Douglas). En el caso del centro de formación consultado, se indica que la mayoría de sus trabajadores administrativos son de la comuna, y algunos de comunas aledañas.

Cuando se les consulta si esta alta proporción de trabajadores/as de la comuna es una política de la empresa o institución, los entrevistados mencionan que no es una política como tal, pero que sí existe una intención de favorecer el empleo local, orientado a potenciar el desarrollo de la comuna, y a contribuir en la calidad de vida de sus habitantes en términos de tiempos de traslado a sus lugares de trabajo. Esta práctica es vista además

como una fuente de bienestar para la comuna en general, ya que beneficia las relaciones entre las empresas y los/as vecinos/as de San Bernardo.

Respecto a las dificultades para que los/as habitantes de la comuna se empleen en la misma, desde el municipio se plantea que puede tener relación con que la conexión entre los establecimientos educacionales y las empresas del territorio es débil, y que esto se podría potenciar enfocando las mallas curriculares a los tipos de trabajo mayoritarios en el sector.

Otra de las dificultades mencionadas desde el municipio, se relaciona con la alta proporción de emprendimientos sin un acompañamiento en términos de capacitación ni asistencia técnica, que ha repercutido en un decrecimiento de las solicitudes de empleo por parte de los/as habitantes de la comuna recientemente.

Cuando se pregunta por el balance entre los empleos que se ofrecen y los que buscan los/as habitantes de la comuna, desde el municipio se indica que la comuna tiene el carácter de “ciudad dormitorio”, en que muchas personas se movilizan a trabajar a Santiago. Desde el sector empresarial no se percibe de manera tan clara o notoria este desacople.

#### 4.2.3.2. Proporción proveedores de bienes y servicios de la comuna

Respecto a la proporción de proveedores de la comuna, los actores empresariales indican que estos corresponden a cerca del 60% (MOLYMET), 30% (Ursus Trotter), la mayoría de los proveedores de bienes (maquinaria) y de los servicios de mantención de estas (Estero Lepanto). En el caso del centro de formación, establece que la mayoría de los servicios de alimentación son de la comuna (DUOC).

#### 4.2.4. Capacitación y formación

Varias de las empresas consultadas cuentan con políticas permanentes de capacitación dirigidas a sus empleados/as, y sólo en algunos casos también a sus proveedores.

Estas capacitaciones están orientadas a temáticas de liderazgo, seguridad, prevención de riesgos, calidad, gestión, trabajo en equipo, como también a ámbitos técnicos propios de la actividad productiva que desarrolla la empresa, certificaciones. Estas prácticas son vistas como un beneficio tanto para las personas como para las empresas. En la mayoría de los casos estas capacitaciones se realizan a través de una OTIC.

Cuando se consulta por la modalidad de capacitación precontrato, sólo una de las empresas declara aplicar este tipo de capacitación dirigida a vecinos/as, que ha derivado en contrataciones futuras (Hunter Douglas).

#### 4.2.5. Encadenamiento productivo

La percepción sobre las posibilidades de desarrollar encadenamientos productivos al interior de la comuna es en general positiva, sin embargo, no existe mucha claridad sobre qué productos o servicios específicos podrían solicitarse. En general, respecto a las grandes empresas, esta idea es menos clara y concreta, desde el municipio se plantea que esto es debido a que son empresas sofisticadas.

Uno de los entrevistados del sector empresarial plantea que para que se desarrolle encadenamiento es necesario que las empresas apoyen a los proveedores a desarrollar las competencias requeridas. Es por esto

por lo que se hace primordial diseñar y generar una relación fuerte entre los centros de formación y los empleos requeridos en la comuna. Se hace referencia, por ejemplo, a la formación de técnicos que puedan emplearse en servicios de mantenimiento de maquinaria industrial utilizada por las empresas del sector. Si no se logra potenciar la profesionalización, no será posible competir con proveedores externos de las grandes empresas.

Desde el Centro de Desarrollo de Negocios se percibe que las grandes empresas tienen altos grados de asociación entre sí, pero no necesariamente con empresas más pequeñas y con la comunidad. Para que se desarrolle el encadenamiento, comentan desde el centro, se requiere una mayor vinculación entre las instituciones públicas y privadas, y un rol articulador desde el municipio orientado a dicho propósito.

Los rubros o actividades en que se identifica potencial de encadenamiento productivo son:

- Servicios
- Agrícola
- Manufactura

#### 4.2.6. Relación con el municipio

##### 4.2.6.1. Provisión de bienes y servicios

Desde el municipio se declara que hay poca vinculación en términos de compra de bienes y servicios desde las empresas, que pocas están inscritas en Chile Compra, y que, debido a los tiempos de pago que puede realizar el municipio, no muchas están dispuestas a concretar este tipo de alianza. Los rubros que contratan son obras civiles, mobiliario urbano y vehículos conducidos por personas externas. Sobre esto, las empresas consultadas coinciden en que no son ni han sido proveedores del municipio, o que en algunos casos no cuentan con esa información.

##### 4.2.6.2. Proyectos mancomunados

Desde el Centro de Desarrollo de Negocios se observa la vinculación del municipio con las empresas respecto a proyectos se caracteriza por solicitar y brindar apoyos orientados a contribuir en la solución de problemáticas sociales o emergencias, pero que no se ha desarrollado una vinculación constante en estos términos. Desde las empresas, se describen proyectos realizados en conjunto con el municipio como festivales de teatro, iniciativas de reciclaje, habilitación de espacios de juego, limpieza de las calles.

##### 4.2.6.3. Responsabilidad Social Empresarial

Desde el municipio se señala que se tiene el objetivo de hacer de la Responsabilidad Social Empresarial una práctica constante y permanente con las empresas de la comuna, para que no quede en ayudas puntuales. Esto podría favorecer la comunicación en general con las empresas, para poner en diálogo sus necesidades y las del municipio. Se plantea además el objetivo de generar una Corporación de Desarrollo Económico, que diera consistencia a esta política.

Dos de las empresas consultadas, por su parte, declaran que efectivamente se vinculan con el municipio a través de donaciones y ayudas, pero que no existe un trabajo sostenido en este sentido.

#### 4.2.6.4. Empleo

La vinculación en este ámbito implica que algunas empresas han recibido apoyo por parte del municipio para poner en circulación sus ofertas de empleo, en específico con la OMIL han desarrollado un sistema de captación de trabajadores/as. Una de las empresas plantea que no han recibido asistencia formal del municipio para vincular personas de la comuna con vacantes disponibles en la misma.

#### 4.2.6.5. Iniciativas de capacitación

Dos de las empresas consultadas declararon haber impulsado iniciativas de capacitación en conjunto con el Municipio, también en conjunto con un gremio. Una de estas señala que se ha relacionado para estos fines, además del municipio, con SERCOTEC, PRODEMU y SERNAMEG.

#### 4.2.6.6. Valoración del actuar del Municipio en la gestión de temas productivos

Desde el municipio se distingue la necesidad de que esta entidad pueda liderar las acciones de fortalecimiento del vínculo público-privado. Esto implica la necesidad de establecer una hoja de ruta respecto al desarrollo productivo que se quiere fomentar desde el municipio, para acabar con el asistencialismo.

Las empresas coinciden en este diagnóstico, argumentando que el rol del municipio no debiese ser sólo de fiscalización, sino de liderazgo y “compañerismo” hacia estas. También debiese tener un rol de facilitador en la relación de las empresas con los/as habitantes de la comuna.

#### 4.2.6.7. Calidad del vínculo

El municipio identifica una falencia en la relación con las empresas, y es que no sostienen un vínculo constante, y esto se ve perjudicado cuando deben generar acciones de control o regularización hacia las mismas.

Las empresas perciben buena disposición por parte del municipio para relacionarse con ellas y llevar a cabo proyectos colaborativos. Esto es bien recibido ya que se comparte el objetivo de buscar un mejor desarrollo para la comunidad y sus habitantes. Se observa una buena comunicación con la nueva administración y se espera que esta se mantenga y profundice.

### 4.2.7. Relaciones entre actores

#### 4.2.7.1. Gremios

Varias de las empresas consultadas pertenecen a organizaciones gremiales dentro y fuera de la comuna. Las más referidas son la Asociación de Industriales de San Bernardo. En esta organización se busca definir cursos de acción de las organizaciones parte para identificar y satisfacer sus necesidades de capacitación. También se menciona a la Cámara Chilena de la Construcción y el Centro de Desarrollo de Negocios, que tiene un rol de asesoría y acompañamiento a las empresas.

#### 4.2.7.2. Centros de formación

El centro de formación consultado, posee una relación estable con algunas empresas que nombra como “preferentes” por la trayectoria de vinculación que poseen. Con estas, evalúa colaboraciones en términos de

prácticas profesionales y búsqueda de empleo. Lo mismo sucede con algunas oficinas del municipio, que además son usuarias de la infraestructura de estos centros para realizar actividades de capacitación dirigidas a la comunidad.

Las empresas se relacionan con colegios industriales para que puedan realizar prácticas o algún tema a investigar

Los centros de formación se relacionan también con los liceos técnicos profesionales de la comuna, para generar posibilidades de continuidad de estudios de los/as estudiantes.

#### 4.2.7.3. Habitantes/Comunidad/Instituciones de San Bernardo<sup>22</sup>

Una de las empresas comenta que se relacionan con Bomberos y Carabineros a través de poner a disposición sus instalaciones para que realicen ejercicios de emergencia o entrenamientos, pero que esta no es una relación formal. Las empresas consultadas declaran tener una vinculación con los vecinos y juntas de vecinos cercanas a sus instalaciones. El medio a través del cual se lleva a cabo este relacionamiento son los/as trabajadores/as, que actúan como comunicadores/as de la empresa con la comunidad y viceversa. Los actores empresariales consultados creen que la vinculación con la comunidad es relevante y buscan tener una relación constante, al menos, con los habitantes cercanos a sus centros de operación.

#### 4.2.8. Proyecciones

##### 4.2.8.1. Atributos

Respecto a las potencialidades o atributos que se identifican en la comuna, desde el municipio se menciona la existencia de un sector industrial potente que se puede seguir consolidando y un potencial de encadenamiento productivo importante. También se destaca la disposición del sector empresarial para colaborar en las iniciativas de desarrollo que se propongan y fortalecer la alianza público-privada en el territorio.

También se menciona la disponibilidad de terrenos municipales para ser loteos industriales a futuro.

Uno de los atributos más mencionados es el emplazamiento geográfico, descrito como la “entrada y salida a Santiago” que, según actores empresariales, puede convertir a la comuna en un importante centro de distribución de la zona centro-sur del país. Además, cuenta con vías de acceso grandes y expeditas, permitiendo la conectividad.

Se menciona como un atributo el hecho de que existe un sector manufacturero, que podría estar pronto a desaparecer con la tecnología, pero que aún puede ser aprovechado.

Otro elemento destacado es la existencia de centros de formación técnica, que permiten que las personas de la comuna puedan acceder a la educación superior sin tener que migrar a otras comunas, cuestión que contribuye a la calidad de vida de las familias y al empleo y desarrollo de la comuna.

---

<sup>22</sup> Esta subdimensión no estaba considerada en las pautas iniciales de entrevista, por lo que se fue incorporando al avanzar en el levantamiento de información.

Se destacan también elementos como la calidad humana de los/as habitantes de la comuna y la existencia de una identidad colectiva propia presente en el territorio.

#### 4.2.8.2. Limitaciones

Como limitaciones al desarrollo de la comuna, se plantea desde el municipio los bajos ingresos per cápita de la comuna, que dificultan el abordaje adecuado de problemáticas sociales como la deserción escolar o el narcotráfico. También se menciona la existencia de conflictos entre las empresas y los vecinos por temas de contaminación, inseguridad.

Desde el Centro de Desarrollo de Negocios se señalan limitantes asociadas a brechas de ingreso, conectividad a internet y digitalización de la población.

#### 4.2.9 Conclusiones

##### 4.2.9.1 Sobre la metodología utilizada

El levantamiento de información cualitativa permitió indagar en la visión de diversos actores acerca de la situación económica, social y laboral de la comuna. Si bien hubo algunas complicaciones a la hora de contactar a algunos de los actores identificados por la contraparte como relevantes para ser entrevistados, estos fueron reemplazados por otros actores de interés. Finalmente se logró realizar el número de entrevistas acordado. La información obtenida en este proceso es relevante y todas las entrevistas se desarrollaron completamente y de manera adecuada.

##### 4.2.9.2 Sobre los resultados

La información obtenida a partir de este enfoque, complementa la información de caracterización socioeconómica de la comuna. A grandes rasgos, se identifica un sector industrial extenso, diverso y activo, con algunas empresas ícono de la comuna estrechamente ligadas a la identidad local. Se identifican efectos negativos para la productividad de las empresas presentes en el territorio relacionados al estallido social de octubre de 2019 y a la situación de emergencia sanitaria en la que nos encontramos desde 2020.

Respecto a la situación laboral de la comuna, los actores consultados indican que existe un interés por privilegiar el empleo local, ya que esto tiene impactos positivos para la comuna en diversos aspectos, pero esto no es una política formal de las empresas. Si bien esto no es un factor que el municipio pueda controlar, puede fortalecer la relación con las empresas a través de la OMIL, para movilizar las ofertas de empleo entre los habitantes de la comuna.

En opinión de los actores entrevistados, la comuna posee potenciales de encadenamiento productivo, sin establecer con claridad en qué ámbitos podría esto desarrollarse. Cabe destacar en este punto, que para que potenciar el encadenamiento, se requerirá de la colaboración y comunicación entre las empresas, centros de formación, gremios y el municipio, esperándose que sea este último el responsable de liderar estas acciones.

Finalmente, sobre la dimensión social de la comuna, se identifica apertura por parte de todos los actores a establecer relaciones y trabajar en conjunto por el desarrollo de la comuna. Se destaca el interés de las empresas consultadas en llevar a cabo acciones de responsabilidad empresarial y comunitarias enfocadas en el bienestar de sus trabajadores y de los habitantes de la comuna.

## 5. ENCUESTA

### 5.1. METODOLOGÍA Y CONTACTO

La metodología del trabajo consistió en una aplicación de tipo CATI (*Computer-assisted Telephone Interviewing*), donde a partir de una encuesta montada en la plataforma Qualtrics, se aplicó uno a uno el cuestionario a los contactos exitosos vía telefónica.

Un contacto se considerará exitoso si logra su aplicación completa en un máximo de 3 llamados telefónicos. Para efectos de registro del levantamiento, se considerará la siguiente clasificación:

1. Contesta totalmente la encuesta
2. Contesta parcialmente
3. Contesta, pero rechaza participar
4. Número no contesta
5. Número inválido
6. Número equivocado

Este registro, así como su verificación por parte del equipo consultor, se realizó mediante una planilla en Google Drive, el cual se trabajó en conjunto con la persona a cargo de la encuesta. Finalmente, es importante destacar que, previo al inicio de la aplicación, se realizó una actividad de capacitación con esta persona el día 23 de mayo de 2022.

Para efectos de la aplicación de esta encuesta, se contó con una base de 542 números telefónicos de empresas con presencia en la comuna, provista por la Municipalidad de San Bernardo. A ello se sumaron 7 números telefónicos obtenidos a partir de una encuesta web auto aplicada a una base de 114 contactos donde se contaba con el email.

El periodo de aplicación de la encuesta telefónica fue del 6 y el 24 de junio (3 semanas), mientras que la aplicación de la encuesta en línea se realizó entre el 9 y el 17 de junio, considerando dos insistencias a través de la plataforma web.

Tabla 11: Resultado de contacto encuesta telefónica

Tipo de contacto	Número
Respuesta total	37
Respuesta parcial	11
Declina participar	66
No responde	435
Total de contactos	549

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12: Resultado de contacto encuesta web

Tipo de contacto	Número
Emails con entrega de contactos	7
Emails que no entregan contactos	5
Emails que rebotaron o fallaron	21
Emails no abiertos	81
Total de contactos	114

Fuente: Elaboración Propia

## 5.2. RESULTADOS

### 5.2.1. Perfil de encuestados

En relación al cargo de quienes responden la encuesta, 24 personas señalan ser los/as dueños/as de las empresas contactadas, lo que corresponde en su mayoría a micro y pequeñas empresas. Por otro lado, respondieron 5 personas de nivel gerencial, más vinculado a empresas de mayor tamaño, así como 11 personas de nivel administrativo

Cargo	Respuestas
Dueño/a de la empresa.	24
Cargos de nivel gerencial	5
Cargos de nivel administrativo	11
<b>Total</b>	<b>40</b>

Vinculado a la comuna de residencia de estas personas, la mayoría (33) declara residencia en la comuna de San Bernardo, mientras las otras siete personas varían entre distintas comunas de la Región Metropolitana. No obstante, es importante señalar que de los cinco gerentes que respondieron la encuesta, sólo uno declara vivir en la comuna, mientras los otros cuatro declaran residencia en Buin, La Florida, Paine y Curacaví.

Comuna	Residencia
Buin	1
Curacaví	1
La Florida	1
Ñuñoa	1
Paine	1
San Bernardo	33
San Joaquín	1
San Miguel	1

<b>Total</b>	<b>40</b>
--------------	-----------

### 5.2.2. Perfil de la empresa

Con respecto al perfil de las empresas contactadas, a través de un cruce con la base de datos provista por la Municipalidad, se encuentra que la gran mayoría de las empresas con las que se logró contacto corresponden al rubro comercio (30), seguidas en mucho menor medida por empresas dedicadas a la elaboración de alimentos y entrega de servicios.

Rubro	N° de empresas
COMERCIO	31
ALIMENTOS	3
SERVICIOS	2
AGRICULTURA	1
<b>Total</b>	<b>37</b>

Por otro lado, con respecto a la naturaleza de la infraestructura que utilizan, la opción más mencionada se refiere a empresas que cuentan con instalaciones en arriendo o préstamo, seguido de espacios residenciales o familiares, así como 8 casos con instalaciones propias. Los restantes cinco casos declaran entregar sus servicios en el espacio público.

Tipo de infraestructura utilizada	N° de empresas
Espacio residencial propio o de un familiar	9
Infraestructura arrendada o en préstamo	14
Infraestructura de propiedad de la empresa	8
Otro, ¿cuál?	5
No responde	1
<b>Total</b>	<b>37</b>

Con respecto al tamaño de las empresas contactadas, la gran mayoría se trata de empresas de acotado tamaño con hasta 9 trabajadores, seguido de empresas de hasta 49, y luego dos casos de empresas de 50 o más trabajadores.

N° de trabajadores	N° de empresas
1 a 9 trabajadores/as	31
10 a 49 trabajadores/as	4
50 a 199 trabajadores/as	1
200 o más trabajadores/as	1
<b>Total general</b>	<b>37</b>

En relación al tipo de actividad que desarrollan en la comuna, la actividad más mencionada es el comercio minorista, que en ocasiones se vincula también con infraestructura dedicada a la producción de sus bienes, espacios de bodega y desarrollo de proyectos específicos.

Tipo de presencia	N° de empresas
Casa Matriz	7
Casa Matriz, Infraestructura comercial minorista	3
Casa Matriz, Infraestructura de almacenamiento y bodegas, Infraestructura comercial minorista	1
Casa Matriz, Infraestructura de manufactura, Proyectos específicos	1
Infraestructura comercial minorista	16
Infraestructura de almacenamiento y bodegas	2
Infraestructura de manufactura	1
Infraestructura de manufactura, Infraestructura comercial mayorista, Proyectos específicos	1
Infraestructura de manufactura, Infraestructura comercial minorista	2
Infraestructura de manufactura	1
Proyectos específicos	2
<b>Total general</b>	<b>37</b>

Con respecto a la antigüedad de la empresa en la comuna, es importante destacar una amplia variación, que va entre empresas centenarias, hasta algunas con menos de 5 años en la comuna. La gran mayoría, sin embargo, se encuentra en el rango de entre 11 y 25 años con actividades económicas en San Bernardo.

Cantidad de años	Número de empresas
10 años o menos	7
Entre 11 y 25 años	24
Más de 25 años	5
Desconoce la información	1
<b>Total</b>	<b>37</b>

### 5.2.3. Vinculación comunal

Consultados con respecto a los motivos por los cuales iniciaron actividades económicas en la comuna, la mayoría de los contactados señaló que se trata de motivos personales, posiblemente vinculado a actividades microempresariales. También se menciona, en menor medida, el valor del suelo, la presencia de empresas similares, la conectividad, y en un caso, el apoyo de la Municipalidad para esta decisión.

Motivos	N° de empresas
Apoyo de la Municipalidad	1
Conectividad	2
Motivos personales	23
Presencia de empresas con actividades económicas relacionadas	1

Valor del suelo	4
Otros	6
<b>Total general</b>	<b>37</b>

En relación a su valoración con respecto a distintos atributos de la comuna, las personas encuestadas señalaron lo siguiente:

Atributo / Valoración	Muy mala	Mala	Ni buena ni mala	Buena	Muy buena	Desconozco esa información
Conectividad al interior de la comuna	0	4	10	13	9	1
Conectividad con otras comunas	4	2	16	5	10	0
Infraestructura pública en el lugar donde trabaja	2	6	14	5	9	1
Seguridad	7	9	8	8	5	0

Con respecto a su vinculación con la municipalidad, la mayoría de las empresas declara no tener vínculos en actividades de índole comunitaria, ni tampoco como proveedor de bienes o servicios.

Vinculación	Sí	No	Desconozco esa información
Participado como proveedor de la Municipalidad	1	34	2
Colaboración con ofertas de empleo	4	29	4
Apoyo económico a iniciativas de interés común	6	27	3
Participación en mesas de trabajo	3	31	3

Consultados sobre otro tipo de vínculos con la comunidad, tales como participación en asociaciones o en fondos comunitarios, la mayor parte de las entidades consultadas declaró no contar con iniciativas particulares. Por otro lado, sólo 2 empresas declararon vincularse a instituciones educativas a través de la oferta de prácticas o posiciones laborales, y sólo 1 señaló además haber realizado charlas de orientación vocacional en esos espacios.

En materia laboral, la mayor parte de las empresas contactadas declara que más del 75% de sus trabajadores residen en la comuna. Sin embargo, de las seis empresas contactadas que contratan a 10 o más trabajadores, sólo una de ellas responde de la misma forma, mientras que tres declaran tener entre un 50% y 75%, y dos menos de 25%. Por otro lado, sólo 8 empresas declaran contar con lineamientos o iniciativas para la contratación preferente de trabajadores de la comuna.

<b>Porcentaje de trabajadores de la comuna</b>	<b>N° de empresas</b>
Entre un 50 y un 75%	3
Más de un 75%	31
Menos de un 25%	3
<b>Total general</b>	<b>37</b>

#### 5.2.4. Articulación económica

La encuesta finaliza con una serie de preguntas tendientes a indagar con respecto a las posibilidades de articulación económica de las empresas al interior de la comuna, ya sea en la forma de redes horizontales –por ejemplo, asociaciones o cooperativas- o bien verticales –desarrollo de proveedores-. En esta línea, es importante reconocer que la mayoría de las empresas contactadas son de nivel microempresa y de orientación comercial, por lo que no resulta extraño que 30 de ellas señalen que existen otras empresas en la comuna que se dedican, en magnitudes de producción comparables, a la misma actividad económica que ellas.

La dependencia de estas empresas con la economía local, sin embargo, es variada. En 22 oportunidades se señala que los insumos no se obtienen en la comuna, o bien menos de un 25% puede obtenerse en el mismo territorio. Por otro lado, en 13 casos señalan que esto se puede lograr al menos en un 25% de los insumos utilizados.

<b>Porcentaje de insumos que puede obtener en la comuna</b>	<b>N° de empresas</b>
Desconozco esta información	2
Nuestros insumos no se pueden obtener en la comuna	11
Menos de un 25%	11
Entre un 25 y un 50%	2
Más de un 50%	11
<b>Total</b>	<b>37</b>

Es interesante notar, por otro lado, que si bien a nivel de insumos hay una mayor dependencia con otras comunas, al ser consultados sobre sus ventas, 23 empresas declaran que más de un 50% la realizan al interior de la comuna, mientras que en seis oportunidades se señala que las ventas no se realizan en la comuna, o bien se hace en un porcentaje inferior al 25% de sus ventas totales.

<b>Porcentaje de ventas que puede realizar dentro la comuna</b>	<b>N° de empresas</b>
Desconozco esta información	2
Nuestras ventas no se realizan en la comuna de San Bernardo	2
Menos de un 25%	4
Entre un 25 y un 50%	6
Más de un 50%	23
<b>Total</b>	<b>37</b>

Finalmente, al ser consultados sobre la posibilidad de contratación local de proveedores, las empresas señalan que, en un porcentaje importante, no son servicios que apliquen a su condición. Pese a ello, sí hay cierta predisposición, al menos en un tercio de las empresas contactadas, a contratar eventualmente servicios de soporte técnico, transporte, alimentación y aseo a nivel local. Es importante destacar, además, que esta predisposición también se refleja focalizando el análisis sólo en el segmento de empresas de 10 o más trabajadores, que en la siguiente tabla aparecen con valores entre paréntesis.

	Nada probable	Poco probable	Algo probable	Muy probable	No aplica
Alimentación	4	9 (3)	4	8 (3)	12
Aseo	4 (2)	6	5 (2)	8 (2)	14
Seguridad	5 (1)	4 (2)	2	4 (3)	20
Transporte y logística	6 (2)	5 (1)	4	9 (3)	13
Soporte administrativo	4 (1)	3 (1)	2	8 (4)	20
Soporte técnico	4	1	3 (1)	14 (5)	15

### 5.2.5. Conclusiones de la encuesta

Los resultados del instrumento aplicado se pueden analizar en dos direcciones: la contactabilidad de la base de empresas y los resultados de las empresas efectivamente contactadas.

Por un lado, es importante destacar que, de 542 números telefónicos disponibles, sólo hubo respuesta de 114 de ellos, lo cual refleja cierta precariedad en la calidad de los números telefónicos a disposición de la Municipalidad para vincularse con las empresas. Además, de estas empresas, sólo 37 respondieron totalmente la encuesta, mientras que 66 declinaron participar. Como complemento, la encuesta auto-aplicada levantó apenas 7 números telefónicos de 114 emails enviados, con una tasa de apertura de los correos inferior al 30%.

A partir de lo anterior, se observa un bajo compromiso de las empresas con respecto a la institución municipal y sus posibilidades de colaboración con los sectores económicos de la comuna. Si bien se debe reconocer que parte de esta declinación se explica, al menos en lo formal, por una desconfianza a “entregar datos de manera telefónica”, es importante destacar que esta respuesta se obtuvo luego de presentar los objetivos del estudio y el rol de la municipalidad detrás de esta encuesta. A ello se suma que la encuesta auto-aplicada no obtuvo mejores resultados. Esta falta de contacto y de compromiso, sin duda, es una barrera importante a subsanar en la dirección de desarrollar un programa de articulación público-privado a nivel comunal.

En términos de los resultados de la encuesta, es importante notar que la mayor parte de las empresas dispuestas a colaborar corresponden a microempresas de orientación comercial, con entre 11 y 25 años de trayectoria en la comuna. Es decir, si bien son empresas de menor tamaño, son organizaciones que han logrado sobrevivir un tiempo significativo en este espacio territorial. Asimismo, son espacios que contratan mayormente a trabajadores locales, aunque en pocos casos cuentan con lineamientos explícitos para ello. En esta misma línea, es importante destacar que en las empresas con diez o más trabajadores, si bien el número de trabajadores locales es menor, en todas ellas se mencionan lineamientos o iniciativas para favorecer la contratación local.

En su relación con la comuna, hay en general una baja vinculación de estas empresas con otras organizaciones sociales, gremiales o asociativas a nivel comunal, destacando casos excepcionales de apoyo a ollas comunes, de desarrollo de charlas u oferta de prácticas en instituciones educativas, o de trabajo con la municipalidad. No obstante, se trata de acciones puntuales por parte de muy pocas de las empresas contactadas en este estudio. El rol de la municipalidad como potencial poder comprador local, por otro lado, es mencionado por solo una empresa.

En cuanto al potencial de encadenamiento o articulación a nivel local, es importante notar que la mayoría de las empresas declara obtener sus insumos fuera de la comuna, pero comercializar sus productos dentro, lo cual es consistente con un subconjunto de empresas de orientación comercial, con bajos costos de transacción para articularse con proveedores de otras comunas del Gran Santiago. En el caso de las empresas de diez o más trabajadores, sin duda, ambos fenómenos son menores, dada su operación en un contexto de economía abierta a mercados nacionales e internacionales.

Finalmente, frente a una serie de potenciales rubros de subcontratación de proveedores, un tercio de las empresas contactadas manifestó cierta predisposición a contratar, eventualmente, proveedores locales en materia de soporte técnico, transporte, alimentación y aseo.

## 6. INSTRUMENTOS DE POLÍTICA PÚBLICA

Para el desarrollo de políticas públicas de encadenamiento productivo, es posible identificar la existencia de una serie de instrumentos que inciden en el desarrollo de este tipo de articulaciones. En este capítulo se presenta el análisis, por un lado, de instrumentos de planificación de la comuna de San Bernardo, que configuran los actuales lineamientos territoriales en materia de desarrollo productivo, y por otro lado, se presentan una serie de instrumentos de política pública de nivel sectorial, que buscan favorecer el desarrollo de lógicas asociativas, y que pueden ser potenciales herramientas para un modelo de encadenamiento productivo a nivel local.

### 6.1. INSTRUMENTOS COMUNALES

En Chile existen cuatro instrumentos mínimos de gestión municipal: el Plan de Desarrollo Comunal, Plan Regulador Comunal, Presupuesto Municipal Anual y Política de Recursos Humanos<sup>23</sup>. De estos cuatro, los dos primeros resultan particularmente relevantes en términos de incidencia en la actividad económica en el territorio.

#### 6.1.1. Plan de Desarrollo Comunal

Los Planes de Desarrollo Comunal (El PLADECO) son una de las principales herramientas de planificación con los que cuentan los municipios en Chile. En ellos se realiza un diagnóstico detallado de la situación actual de la comuna, así como también se definen los desafíos futuros, asociados a una cartera de proyectos durante la duración del plan<sup>24</sup>.

En el caso de la comuna de San Bernardo, se analizó la actualización del PLADECO para el año 2021, en el cual se indica la imagen objetivo y los objetivos específicos asociados a la Base Productiva:

Imagen objetivo:

San Bernardo, una comuna que consolida, ordena y fortalece su actividad comercial

Con más y mejor empleo.

Potenciando la capacitación continua de los Sambernardinos

Con apoyo a los microemprendimientos locales.

Fiscalizando el correcto funcionamiento de la actividad comercial.

Objetivos específicos:

1. Potenciar el Desarrollo del Microemprendimiento y acompañamiento Local.

<sup>23</sup> Dini, M., & Correa Mautz, F. (2019). Políticas de desarrollo económico local en las municipalidades de Chile: más allá del asistencialismo. Revista CEPAL. P. 57

<sup>24</sup> Ídem.

Dentro de las dimensiones relacionadas con el desarrollo de la base productiva de San Bernardo, se establece como sueño el potenciar los microemprendimientos locales de diferentes áreas productivas (artesanales, agrícolas, otros), presentes en la comuna. Para cumplir con este objetivo, es necesario que el municipio incorpore y proyecte como parte de su gestión el diseño de una política de financiamiento para los nuevos emprendedores, a través de créditos blandos y capitales semilla que impulsen y potencien sus labores empresariales, todo esto desarrollando convenios con instituciones públicas y privadas que permitan llevar a cabo esta política.

Dentro de esta gestión el municipio debe velar por realizar un acompañamiento y apoyar en todo momento las ideas que se impulsen y potencien de manera formal.

## 2. Desarrollar un Sistema de Capacitación Continua para los Sambernardinos.

San Bernardo cuenta con una población que ha manifestado como muy necesario el establecimiento de un sistema municipal de capacitación continua, que entregue los conocimientos y las herramientas necesarias para potenciar las habilidades y capacidades en distintos ámbitos. Esto con miras a crear una escuela municipal de capacitación que ayude en la obtención de más y mejores trabajos para todos aquellos que participen en dicho sistema de capacitación continua.

### 6.1.2. Plan Regulador Comunal

En la comuna de San Bernardo, el Plan Regulador aprobado es del año 2006, teniendo su última modificación el año 2017. Dicho instrumento, actualmente se encuentra en proceso de actualización por parte de la Soc. Bórquez y Burr Ltda.

El equipo del Centro de Sistemas Públicos, tuvo acceso al Informe de la Etapa II-Diagnóstico entregado al municipio. De allí, es posible identificar los objetivos generales del Plan Regulador vigente, los cuales tienen relación con:

1. Fortalecer el carácter de centralidad de San Bernardo, vinculado a la condición de capital de la provincia de Maipo, su situación de puerta sur del área metropolitana y su relación con el centro de Santiago.
2. Crear un ordenamiento urbano y territorial que tienda a la solución de los problemas y desafíos que enfrenta la comuna de San Bernardo y acoja su desarrollo futuro, en compatibilidad con los objetivos y estándares propuestos por el PRMS para Santiago.
3. Proyectar las nuevas propuestas de infraestructura vial, la vialidad estructurante y la vialidad secundaria en función de las relaciones metropolitanas de la comuna, los centros poblados de la provincia de Maipo y las relaciones intercomunales.
4. Establecer las fajas orientadas a la infraestructura vial con suficiencia para acoger distintos modos de transporte, en particular para las nuevas construcciones de ciclovías que permitan generar la conexión entre las zonas productivas (industriales por el norte y agrícolas por el sur) y las zonas residenciales, de manera de patrocinar un medio de transporte más económico y menos contaminante.

5. Mantener, preservar y valorizar el carácter del espacio urbano y de los elementos arquitectónicos y patrimoniales de la comuna, compatibilizando con el proceso de urbanización que está teniendo y tendrá San Bernardo.

Entre las conclusiones de la consultora, respecto a las actividades productivas de la comuna, se realza a San Bernardo como un polo industrial para el sector sur de Santiago. Lo anterior tiene un correlato con la mayor presencia de trabajadores en el sector secundario en comparación con la RM, además de las tendencias en el uso del suelo de manera estratégica a partir de la creación del megapuerto de San Antonio. Lo anterior, teniendo presente las necesidades de vivienda por parte de la población.

## 6.2. INSTRUMENTOS DE ARTICULACIÓN SECTORIAL

---

Al margen de los instrumentos de planificación municipal, que sientan las bases sobre el tipo de desarrollo que una administración comunal busca en su territorio, existen una serie de instrumentos de política pública, administrados por instituciones sectoriales del Estado, que pueden contribuir a desarrollar espacios económicos asociativos a nivel local. Entre las principales instituciones que ofrecen este tipo de programas se encuentran CORFO y SERCOTEC.

### 6.2.1. Instrumentos CORFO

Dentro de su cartera de programas, CORFO ofrece tres instrumentos orientados al desarrollo de redes horizontales, verticales, así como de clústeres. Estas se orientan a empresas de un tamaño medio a alto.

- **Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO):** Se trata de una línea de financiamiento de CORFO que tiene por objetivo *“Mejorar la competitividad de un grupo de empresas que estén dispuestas a comprometerse en la materialización de un proyecto compartido, que les permita resolver problemas de gestión y comercialización que, por su naturaleza o magnitud, pueden abordarse mejor en forma conjunta”*. Se trata, por tanto, de una iniciativa orientada a la conformación de redes horizontales, cuyo espacio de operación, mayoritariamente, son empresas con ventas anuales entre 2.400 y 100.000 UF, es decir, pequeñas y medianas. En términos de desarrollo, se estructura como un subsidio no reembolsable por etapas, que considera una etapa de diagnóstico, una etapa de desarrollo del proyecto asociativo, y que finaliza con una etapa optativa de proyecto específico que busca generar valor agregado a la instancia asociativa<sup>25</sup>.
- **RED Proveedores (o Programa de Desarrollo de Proveedores, PDP):** Consiste en una línea de financiamiento CORFO que tiene por objetivo *“desarrollar e implementar un plan de actividades que reduzca brechas de las empresas proveedoras y de la cadena productiva, basadas en el trabajo colaborativo, según sus características productivas, bienes y servicios, e industria”*<sup>26</sup>. Se trata por tanto, de una iniciativa orientada a la conformación de redes verticales entre proveedores y demandantes, de forma de facilitar la articulación entre ambos segmentos de la cadena productivo.

---

<sup>25</sup> SII, Proyectos asociativos de fomento. Enlace: [http://www.sii.cl/portales/mipyme/modulo\\_fomento/profo.htm](http://www.sii.cl/portales/mipyme/modulo_fomento/profo.htm) [Disponible al 3 de septiembre de 2020]

<sup>26</sup> CORFO, RED Proveedores. Enlace: [https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/programa\\_de\\_desarrollo\\_de\\_proveedores](https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/programa_de_desarrollo_de_proveedores) [Disponible al 3 de septiembre de 2020]

En términos de su operación, el programa RED Proveedores se orienta a postulaciones donde se articule una o más empresas demandantes, así como al menos 5 empresas proveedoras. Por el lado de la demanda, se orienta a empresas que tengan ventas de al menos 25.000 UF anuales (empresas medianas o grandes), y a proveedores con ventas inferiores a 100.000 UF anuales (empresas medianas o pequeñas).

En términos de beneficios, el programa RED Proveedores apoya con un subsidio no reembolsable hasta el 50% de una etapa de diagnóstico (con tope de 10 millones de pesos por proyecto), y un 40% de la etapa de desarrollo (con tope de 50 millones de pesos por proyecto). Se debe destacar, sin embargo, que la fase de desarrollo puede subir sus porcentajes de cofinanciamiento (a 50%) y tope de recursos (a 60 millones) en caso de que el proyecto sea considerado “sustentable” en términos ambientales, sociales o económicos, más allá de la rentabilidad misma del proyecto.

A septiembre de 2020, esta línea de financiamiento se encuentra en fase informativa a posibles interesados.

- **Programas Territoriales Integrados (PTI):** Esta línea de CORFO tiene por objetivo “lograr un crecimiento y mejoramiento de la gestión de las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, de una zona del país”<sup>27</sup>. En este sentido, se puede agrupar dentro de la categoría de políticas de apoyo a la conformación de clústeres productivos dentro de un determinado territorio.

A diferencia de otros programas CORFO, los PTI consisten en la articulación de una serie de iniciativas y actores de un territorio agrupados en un Directorio, en torno a un financiamiento basal de CORFO con tope de 5.000 UF. Ejemplos de este tipo de iniciativas actualmente vigentes son los PTI “Ruta de los Parques de la Patagonia”, “Etnoturismo ancestral Valle de Itata, Ñuble” y “Magallanes Energía Inteligente”.

### 6.2.2. Instrumentos SERCOTEC

A diferencia de las iniciativas de CORFO, los programas asociativos de SERCOTEC apuntan a un espectro de empresas de menor tamaño que CORFO, que se ven enfrentadas a desafíos comunes, ya sea de índole productivo o territorial. En ese aspecto, se pueden considerar instrumentos de apoyo a la conformación de redes más bien horizontales. Los principales programas identificados son:

- **Programa de Fortalecimiento de Barrios Comerciales:** Se trata de una iniciativa que tiene por objetivo general “aumentar la capacidad de gestión y representatividad de las organizaciones de comerciantes para impulsar mejoras en la oferta comercial del barrio”<sup>28</sup>. Para lograr este objetivo, la convocatoria apunta a organizaciones de barrios comerciales constituidas legalmente (o en proceso de estarlo), y que busquen implementar un plan de trabajo para el mejoramiento de sus sectores. En caso de adjudicación, se facilita el apoyo técnico de un gestor de barrio, que apoya en el desarrollo de una planificación estratégica y plan de trabajo, así como su posterior seguimiento por un plazo máximo de 3 años. En términos de financiamiento, apoya además con un subsidio no reembolsable de 16 millones de pesos.

---

<sup>27</sup> SII. Programas Territoriales Integrados. Enlace: [http://www.sii.cl/portales/mipyme/modulo\\_fomento/pti.htm](http://www.sii.cl/portales/mipyme/modulo_fomento/pti.htm) [disponible al 3 de septiembre de 2020].

<sup>28</sup> Sercotec. Programa de Fortalecimiento de Barrios Comerciales. Enlace: <https://www.sercotec.cl/fondo-barrios-comerciales/> [disponible al 3 de septiembre de 2020].

- **Programa de Fortalecimiento Gremial y Cooperativo:** Iniciativa concursable a nivel regional, que tiene por objetivo “*apoyar la creación y el fortalecimiento de asociaciones de micro y pequeños empresarios/as y cooperativas*”<sup>29</sup>. Para ello, entrega subsidios de entre 8 a 10 millones de pesos para aquellos grupos de empresas que busquen crear o fortalecer un espacio cooperativo, o bien entre o bien entre 4 y 6 millones para aquellos grupos de micro y pequeñas empresas que busquen crear o fortalecer asociaciones empresariales y/o gremiales con problemáticas comunes. En el caso de las líneas de creación de cooperativas o asociaciones, hay márgenes relativos para las empresas no formalizadas (menos de 50% en asociaciones; sin límite en cooperativas), mientras que para la línea de fortalecimiento, en ambas categorías se espera que las empresas participantes ya cuenten con sus actividades formalizadas. Junto al subsidio, se espera un aporte mínimo por parte de las empresas participantes, que representen entre un 10 y 20% del subsidio solicitado a Sercotec.
- **Fondo de Desarrollo de Ferias libres:** Se trata de una iniciativa concursable a nivel regional, que tiene por objetivo fortalecer la “*asociatividad, modernización e innovación de las ferias, haciéndolas más atractivas y competitivas*”<sup>30</sup>. Para ello, se orienta a ferias libres con constitución legal, y que se encuentren conformadas por al menos 15 puestos. Como beneficio se entrega un subsidio no reembolsable de entre 5 y 20 millones de pesos, considerando además el requisito de que las ferias deben comprometer un monto en efectivo equivalente al 2% de lo solicitado a Sercotec. Se debe destacar, finalmente, que productivo de la crisis por Covid-19, este fondo se ha reorientado a incorporar canales remotos de venta como instrumento de desarrollo de las ferias libres.

Al margen de sus programas de orientación asociativa, SERCOTEC también cuenta con una amplia red de Centros de Negocio (CN) para el apoyo a micro y pequeñas empresas a lo largo del país. En el caso del sector sur de Santiago, se debe destacar la presencia del CN San Bernardo, cuyo espacio territorial de trabajo se enfoca a la comuna de San Bernardo y comunas urbanas aledañas, siendo por tanto un espacio natural de alianza y asesoramiento para el desarrollo de iniciativas en el marco de los programas SERCOTEC.

---

<sup>29</sup> Sercotec. Programa de Fortalecimiento Gremial y cooperativo. Enlace: <https://www.sercotec.cl/fortalecimiento-gremial-y-cooperativo/> [disponible al 3 de septiembre de 2020].

<sup>30</sup> Sercotec. Programa de Desarrollo de Ferias Libres. Enlace: <https://www.sercotec.cl/ferias-libres/> [disponible al 3 de septiembre de 2020].

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. CONCLUSIONES

Los datos del censo señala una población activa de 135.502 personas entre hombres y mujeres y la suma de trabajadores por cuenta propia más los dependientes de empresas suman 118.750 personas lo que indica que aunque no hubiese movilidad cruzada con otras comunas, por lo menos 17.000 personas aproximadamente trabajan fuera de la comuna.

Respecto de las percepciones socioeconómicas, se evidencia la migración desde el campo a la ciudad con las consecuencias de impacto social en pobreza, comercio ambulante y otros síntomas asociados, sin que ello todavía funde un diseño de acciones de política pública al respecto.

En cuanto a la relación educación- capacitación y empleo, se pone en evidencia la falta de diseño de un plan de acciones coordinadas público -privado que oriente hacia una identidad comunal de bienes y servicios de producción local (ej. Chimbarongo, Combarbalá, Elqui, Comunas de la Araucanía y la artesanía en madera, etc.).

Es necesario reconocer el traslado, por razones ambientales de la actividad fabril al norte de la RM, por lo que esta puerta de entrada desde todo el flujo de productos desde el sur del país puede encontrar allí una fuente de áreas de interés, por ejemplo en la elaboración y procesamiento de alimentos, centros de distribución y logística o un desahogo del flujo de pasajeros en buses, en una combinación eficiente multimodal, lo que además puede transformar la comuna en un centro de mantenimiento especializado de buses y camiones y de instalación de las empresas de transportes que los operan.

Todas estas ideas pueden ser fuente de capacitación y empleo local, así como una oferta atractiva para jóvenes que a través de liceos técnicos o CFT puedan definir una perspectiva de carrera y vida para sí mismos y su entorno.

Las entrevistas y las encuestas dan cuenta de un estado de ánimo de resignación de parte tanto de las instituciones como de las empresas, donde los pequeños éxitos no son relevantes o parecen esporádicos y los problemas tienen una explicación “chilena” del “hay que”, donde la voluntad y el compromiso propio quedan condicionados a la espera de la acción de alguien distinto.

### 7.2. RECOMENDACIONES

La primera recomendación es una invitación a la construcción de una épica local, que entusiasme a todos a embarcarse en un sueño de revitalizar la comuna y su actividad productiva, poniéndola frente a la RM como una enorme posibilidad de desarrollo de tecnología y servicios orientados a mejorar condiciones ambientales mediante la reducción de congestión y contaminación vehicular, entregando servicios de mantención de alta calidad y eficacia, desarrollando productos que reduzcan, mediante reciclaje y reutilización de materias primas, la generación de residuos alimentarios domiciliarios, concentrar un polo cultural costumbrista de tradiciones arraigadas en ese territorio en tanto folclor, gastronomía, productos artesanales. Las facilidades de conexión con toda la RM abren posibilidades de facilitar traslados hacia zonas de interés, lo que es una ventaja

considerable respecto de otros sectores. Adicionalmente, la conservación de costumbres de una vida rural en extinción, en la puerta sur de la RM puede ser una fuente adicional de atracción de turismo local e internacional.

Todo lo anterior requiere de un proceso acucioso de planificación y diseño de alianzas público – privadas que requieren del concurso tanto de la autoridad local como del gobierno, tanto regional como nacional.

## 8. ANEXOS

### 8.1. INSTRUMENTO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

---

#### Inicio del bloque: Bloque de preguntas por defecto

Q1 El Centro de Sistemas Públicos (CSP) de la Universidad de Chile, en conjunto con la Ilustre Municipalidad de San Bernardo, se encuentra desarrollando el proyecto "Estudio de caracterización del ecosistema productivo de la comuna de San Bernardo", cuyo objetivo general consiste en elaborar un diagnóstico del tejido empresarial y laboral en la comuna de San Bernardo asociado a un modelo de encadenamiento productivo

Para el desarrollo de este trabajo, les solicitamos unos minutos de su tiempo para dar respuesta a la presente encuesta, que busca ahondar en el grado de vinculación económica entre su empresa y el territorio de San Bernardo.

Considerando lo anterior, ¿Está usted interesado en participar de esta encuesta?

Sí (1)

No (2)

*Saltar a: Fin del bloque Si El Centro de Sistemas Públicos (CSP) de la Universidad de Chile, en conjunto con la Ilustre Munic... = No*

#### Fin del bloque: Bloque de preguntas por defecto

---

#### Inicio del bloque: Características encuestado

Q0 Ingresar RUT de la empresa (a partir de planilla)

---

---

Q2 ¿Cuál es su cargo en la empresa donde actualmente desarrolla funciones en San Bernardo? (leer alternativas)

- Gerente de recursos humanos. (1)
  - Subgerente de recursos humanos. (2)
  - Jefe/a de personal / recursos humanos. (3)
  - Encargado/a de personal. (4)
  - Dueño/a de la empresa. (5)
  - Encargado/a de remuneraciones. (6)
  - Contador/a. (7)
  - Representante legal. (8)
  - Otro cargo. Especifique: (9) \_\_\_\_\_
  - No Responde. (10)
- 

Q3 ¿Cuál es su edad?

\_\_\_\_\_

---



Q4 ¿Con que género se identifica?

- Femenino (1)
  - Masculino (2)
  - Otro (3)
  - Prefiero no responder (4)
- 

Q5 ¿Cuál es su comuna de residencia?

\_\_\_\_\_

---

Q6 ¿Cuál es su nivel de estudios?

\_\_\_\_\_

---

Q7 ¿Qué medio de transporte utiliza para trasladarse a su lugar de trabajo? (no leer alternativas)

- Automóvil (1)
- Transporte público (recorridos de autobuses y metro) (2)
- Taxis o colectivos (3)
- Motocicleta (4)
- Bicicleta (5)
- Otros, ¿Cuál? (6)

---

Q8 ¿Cuánto tiempo demora en llegar a su lugar de trabajo? (no leer alternativas)

- Más de 60 minutos (1)
- Entre 30 y 60 minutos (2)
- Entre 15 y 30 minutos (3)
- Menos de 15 minutos (4)

**Fin del bloque: Características encuestado**

---

**Inicio del bloque: Características empresa**

Q9 En relación a la empresa donde trabaja, ¿Cuál es la principal actividad económica que se desarrolla en ese lugar?

\_\_\_\_\_

---

Q10 ¿Dónde se lleva a cabo principalmente el trabajo de la empresa en San Bernardo? (leer alternativas)

- Infraestructura de propiedad de la empresa (1)
  - Infraestructura arrendada o en préstamo (2)
  - Espacio residencial propio o de un familiar (3)
  - Otro, ¿cuál? (4) \_\_\_\_\_
-

Q12 ¿Cómo describiría la presencia que tiene su empresa en la comuna de San Bernardo? (Leer alternativas. Se puede marcar más de una opción)

- Casa Matriz (1)
  - Infraestructura de manufactura (2)
  - Infraestructura de almacenamiento y bodegas (3)
  - Infraestructura comercial mayorista (4)
  - Infraestructura comercial minorista (5)
  - Proyectos específicos (6)
  - Otro, ¿cuál? (7)
- 

Q11 ¿Cuántos años, de forma aproximada, lleva la empresa realizando actividades económicas en San Bernardo?

---

Q13 Cuántos/as trabajadores/as desarrollan funciones en las actividades que su empresa mantiene en San Bernardo? (leer alternativas)

- 200 o más trabajadores/as (1)
- 50 a 199 trabajadores/as (2)
- 10 a 49 trabajadores/as (3)
- 1 a 9 trabajadores/as (4)
- Desconozco esa información (5)

**Fin del bloque: Características empresa**

---

**Inicio del bloque: Vinculación comunal**

Q14 Pensando en sus actividades localizadas en San Bernardo, ¿Tiene alguien que le venda o provea más del 50% de sus insumos, mercaderías o materias primas?

- Sí (1)
  - No (2)
  - Desconozco esa información (3)
- 

Q15 Pensando en sus actividades localizadas en San Bernardo, ¿Tiene algún cliente que mensualmente le compre más del 50% de sus ventas de productos y/o servicios?

- Sí (1)
- No (2)
- Desconozco esa información (3)

Q16 ¿Su empresa cuenta con áreas o departamentos dedicados a los siguientes ámbitos? (leer ámbitos):

	Sí (1)	No (2)	Desconozco esa información (3)
Innovación (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relaciones con la comunidad (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Capacitación (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17 ¿Cuáles fueron los motivos por los que su empresa decidió iniciar actividades en San Bernardo? (leer alternativas; marcar una o más alternativas)

- Conectividad (1)
- Valor del suelo (2)
- Presencia de empresas con actividades económicas relacionadas (3)
- Apoyo de la Municipalidad (4)
- Motivos personales (5)
- Otro, ¿cuál? (6) \_\_\_\_\_

Salto de página

Q18 En una escala de 1 a 5, en que 1 es muy buena y 5 muy mala, ¿Cómo evalúa a la comuna de San Bernardo en los siguientes aspectos? (leer y responder uno a uno los aspectos):

	Muy buena (1) (1)	Buena (2) (2)	Ni buena ni mala (3) (3)	Mala (4) (4)	Muy mala (5) (5)	Desconozco esa información (6) (6)
Conectividad al interior de la comuna (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conectividad con otras comunas (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestructura pública en el sector en donde se ubica su empresa (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad en el sector en donde se ubica su empresa (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q19 ¿La municipalidad le ha contratado a su empresa algún producto o servicio en últimos 5 años?

- Sí (1)
- No (2)
- Desconozco esa información (3)

Q20 ¿Su empresa ha participado en alguna de las siguientes instancias de trabajo con la municipalidad? (leer y responder una a una las instancias)

	Sí (1)	No (2)	Desconozco esa información (3)
Colaboración con ofertas de empleo (1)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo económico a iniciativas de interés común (2)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoyo no económico a iniciativas de interés común (3)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Participación en mesas de trabajo (4)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

-----  
Salto de página

Q21 Indique si su empresa participa actualmente en la comuna de San Bernardo en alguno de los siguientes espacios (leer alternativas; marque una o más alternativas).

- Asociaciones gremiales, federaciones, confederaciones y/o cámaras (1)
- Asociaciones con empresas de su barrio (2)
- Proyectos con universidades, consorcios tecnológicos, etc. (3)
- Proyectos asociativos con fondos sectoriales provenientes CORFO, SERCOTEC u otras instituciones (4)
- Otro tipo de asociaciones (5) \_\_\_\_\_
- 

Q22 ¿Su empresa ha realizado, en los últimos cinco años, alguna de las siguientes actividades con institutos profesionales, centros de formación técnica o liceos técnico-profesionales de San Bernardo? (leer alternativas; marque una o más alternativas)

- Colaboración en el diseño de programas de estudios (1)
- Charlas de orientación laboral (2)
- Oferta de plazas laborales o de prácticas (3)
- Otras relaciones, ¿cuáles? (4) \_\_\_\_\_
-

Q23 ¿Su empresa ha externalizado la función de reclutamiento de trabajadores?

- Sí (1)
- No (2)
- Desconozco esa información (3)
- 

Q24 Dentro de las actividades que su empresa desarrolla en San Bernardo, ¿Qué porcentaje de sus trabajadores residen en la misma comuna? (leer alternativas)

- Más de un 75% (1)
- Entre un 50 y un 75% (2)
- Entre un 25 y un 49% (3)
- Menos de un 25% (4)
- Desconozco esa información (5)
- 

Q25 Pensando en las actividades que su empresa desarrolla en San Bernardo, ¿Cuentan con alguna iniciativa para contratar preferentemente a vecinos/as de la comuna? (no leer alternativas)

- Sí, en general (1)
- Si, pero sólo para algunas funciones, ¿Cuáles? (2)
- 
- No (3)
- Desconozco esa información (4)
-

Q26 ¿Cuáles son las principales razones que les dificultan aumentar la contratación de trabajadores/as de la comuna? (leer alternativas; marque una o más alternativas)

- Nivel de especialización requerido por la empresa (1)
- Situación económica de la empresa (2)
- Nivel educativo de los trabajadores de la comuna (3)
- Conectividad interna de la comuna (4)
- Otros motivos, ¿Cuáles? (5) \_\_\_\_\_
- Desconozco esa información (6)

---

Salto de página

Q27 ¿Existen otras empresas en San Bernardo, que se dediquen, en magnitudes de producción comparables, a la misma actividad económica que su empresa?

- Sí (1)
  - No (2)
  - Desconozco esa información (3)
- 

Q28 De las materias primas (o insumos) requeridas por su empresa para su principal línea de producción (o servicio principal) ¿Qué porcentaje de estas se pueden obtener en la comuna de San Bernardo? (leer alternativas)

- Más de un 50% (1)
  - Entre un 25 y un 50% (2)
  - Menos de un 25% (3)
  - Nuestros insumos no se pueden obtener en la comuna (4)
  - Desconozco esta información (5)
-

Q29 ¿Qué porcentaje de sus ventas se realizan dentro de la comuna de San Bernardo? (leer alternativas)

- Más de un 50% (1)
- Entre un 25 y un 50% (2)
- Menos de un 25% (3)
- Nuestras ventas no se realizan en la comuna de San Bernardo (4)
- Desconozco esta información (5)

Q30 En una escala de 1 a 4, siendo 1 nada probable y 4 muy probable ¿Qué tan probable es que su empresa contrate proveedores residentes en la comuna de San Bernardo para la ejecución de los siguientes servicios? (leer servicios)

	Nada probable (1) (1)	Poco probable (2) (2)	Algo probable (3) (3)	Muy probable (4) (4)	No aplica (5) (5)
Alimentación (1)	<input type="radio"/>				
Aseo (2)	<input type="radio"/>				
Seguridad (3)	<input type="radio"/>				
Transporte y logística (4)	<input type="radio"/>				
Soporte administrativo (5)	<input type="radio"/>				
Soporte técnico (Mantenimiento de equipos, reparaciones y actividades similares) (6)	<input type="radio"/>				

**Fin del bloque: Vinculación comunal**

## 8.2. PAUTAS DE ENTREVISTAS

---

### Introducción

Muy **[buenos días/buenas tardes]**. Mi nombre es **[nombre de quien entrevista]** y me acompaña **[nombre de acompañante]**. **[Soy/somos]** profesionales que trabajamos para el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile, y actualmente estamos trabajando en colaboración con la Ilustre Municipalidad de San Bernardo para Elaborar un diagnóstico del tejido empresarial y laboral en la comuna de San Bernardo asociado a un modelo de encadenamiento productivo.

### Objetivo

En este contexto, la presente entrevista busca levantar información primaria que permita conocer detalladamente y establecer un diagnóstico de la situación actual de las empresas localizadas en San Bernardo y la empleabilidad en la comuna.

Estimamos que la duración de esta entrevista no debiese superar los 45 minutos, sin descartar la opción de continuar en otra ocasión en caso de requerirse.

### Consentimiento informado

- Dicho lo anterior, ¿usted está interesado en ser entrevistado para los fines ya descritos?  
Sí \_\_\_ NO \_\_\_

### Preguntas antes de comenzar

- Nombre:
- Institución:
- Cargo:
- Tiempo de vinculación, residencial o laboral, con San Bernardo:

Asimismo, y antes de comenzar con las preguntas de la entrevista, quisiese contar con su **aprobación explícita** para poder grabar las respuestas a las siguientes preguntas. Esta grabación es anónima y sólo será utilizada por el equipo del Centro de Sistemas Públicos para los fines que ya fueron mencionados.

- ¿Es posible grabar esta entrevista? Sí \_\_\_ NO \_\_\_

Muchas gracias. A continuación, realizaremos una serie de preguntas abiertas. Por favor, antes de comenzar, siéntase en la libertad de realizar todas las consultas necesarias para aclarar cualquier duda y responder de manera adecuada.

*(Pausa para esperar consultas del entrevistado/a previa aplicación de preguntas)*

### Unidades de la Municipalidad (3)

1. En términos generales, ¿cómo evalúa la situación económica de la comuna de San Bernardo?
2. En relación con el sector empresarial de la comuna, ¿Cuáles son, a su juicio, las empresas de mayor relevancia de la comuna, en términos de empleos y vinculación con su entorno?
3. Más allá del pago de patentes o permisos municipales, ¿se relacionan estas empresas con la Municipalidad, en términos de oferta de empleo o para el desarrollo de proyectos mancomunados?
4. ¿Existe algún tipo de vinculación entre la Municipalidad y asociaciones de empresas de la comuna (gremios, por ejemplo), en términos de oferta de empleo o desarrollo de proyectos mancomunados?  
¿En qué rubros?
5. En relación a las micro y pequeñas empresas ¿Mantienen éstas alguna relación con el Centro de Desarrollo de Negocios de Sercotec ubicado en San Bernardo, o con centros localizados en otras comunas vecinas? ¿Tienen alguna evaluación con respecto al impacto de esta instancia?
6. En relación a las y los trabajadores/as de la comuna, ¿Cuáles son, a su juicio, las principales dificultades que enfrentan para desarrollar actividades en San Bernardo?
7. (Pregunta OMIL) ¿Cuentan con estadísticas del SENCE sobre número de trabajadores de San Bernardo capacitados anualmente y áreas?
8. (Pregunta OMIL) ¿En qué tipo de empleos y rubros productivos se suelen insertar los trabajadores-habitantes de la comuna que llegan a la OMIL de San Bernardo?
9. Siendo la Municipalidad un actor importante de la comuna, en términos de adquisición de bienes y servicios, ¿Qué dificultades ven en trabajar con proveedores de la comuna?
10. ¿Existe, a su juicio, una disociación entre los empleos que se ofrecen en la comuna y los empleos que buscan los habitantes de San Bernardo? ¿Qué parámetros, a su juicio, permitirían evaluar esta disociación?
11. ¿En qué rubros existe, a su juicio, potencial de encadenamiento productivo en la comuna?
12. ¿Existe una relación del Municipio con los centros de formación de la comuna (INACAP, DUOC)?  
¿Sabe usted si estas entidades interactúan con las empresas para recabar necesidades de formación y/o capacitación?
13. ¿Existen otros programas de apoyo a la microempresa desplegados en la comuna? (FOSIS, por ejemplo).
14. ¿Dispone el municipio de terrenos para la instalación de empresas (para atraer empresas a la comuna o relocalizar empresas con rubros similares)?

### Alcalde (1)

1. Pensando en un horizonte de diez años, ¿Cuál es su visión de desarrollo de San Bernardo, y que atributos tiene la comuna que facilitan o limitan esta idea?

2. ¿Cómo percibe el escenario económico de la comuna en los próximos años? ¿Cree que este escenario abre oportunidades en la gran empresa para que se amplíen sus encadenamientos productivos en la comuna?
3. ¿Cuán sensibles son las grandes empresas de la comuna en relación a las necesidades de su vecindario?
4. ¿Existen iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial orientadas a los habitantes de la comuna? De ser así, ¿tienen esas iniciativas algún componente de desarrollo de proveedores para apoyar a la PyME en general?, ¿Qué espacio percibe respecto de la posibilidad de multiplicar ese tipo de iniciativas?
5. ¿Han cambiado las percepciones de las empresas respecto de la importancia de “invertir más en la comuna”, vía iniciativas de RSE o de otro tipo, luego del estallido social?
6. En relación a las y los trabajadores/as de la comuna, ¿Cuáles son, a su juicio, las principales dificultades que enfrentan para desarrollar actividades en San Bernardo?
7. ¿Qué rol pueden jugar las entidades de capacitación de la comuna para habilitar a los trabajadores en aquellos campos donde existe demanda actual o futura?
8. ¿Existe, a su juicio, una disociación entre los empleos que se ofrecen en la comuna y los empleos que buscan los habitantes de San Bernardo? ¿Qué parámetros, a su juicio, permitirían evaluar esta disociación?
9. ¿En qué rubros existe, a su juicio, potencial de encadenamiento productivo en la comuna?
10. ¿Qué posibilidades existen para atraer, deliberadamente, algún tipo de empresa para fortalecer esos vínculos?

### Empresas (9)

1. En términos generales, ¿cómo describiría la situación económica de la comuna de San Bernardo?
2. ¿La empresa participa de alguna asociación o entidad gremial dentro de la comuna de San Bernardo? ¿y fuera de San Bernardo?
3. ¿La empresa se vincula con la Municipalidad, en términos de oferta de empleo o desarrollo de proyectos mancomunados?
4. Siendo la Municipalidad un actor importante de la comuna, en términos de adquisición de bienes y servicios, ¿La empresa trabaja o ha trabajado como proveedora de esta institución? ¿Cómo ha sido esta experiencia?
5. En términos generales, ¿Qué proporción de sus proveedores son de San Bernardo? ¿A qué rubros pertenecen? ¿Podría aumentar esa proporción? De no ser así, ¿Qué obstáculos hay para que ocurra?
6. ¿Su empresa ha participado de programas de desarrollo asociativo (Corfo), tales como PROFO (Programa Asociativo de Fomento), PDP (Programa de Desarrollo de Proveedores) o PTI, o (Programa Territorial Integrado)? De ser así, ¿Fueron de utilidad? ¿Repetiría esta experiencia?
7. ¿Tiene su empresa alguna política deliberada de privilegiar a los trabajadores de San Bernardo a la hora de contratar?, ¿lo tiene considerado para el futuro?, ¿Ve en ello, alguna ventaja?, O, por otra parte, ¿percibe que el perfil de la oferta laboral de San Bernardo no se ajusta a sus requerimientos?

8. En términos generales, ¿Qué proporción de sus trabajadores son de San Bernardo? ¿Cómo caracterizaría a estos trabajadores? ¿Podría aumentar esa proporción?
9. ¿Ha implementado en años recientes iniciativas de capacitación para sus trabajadores (con o sin apoyo de SENCE)? ¿Ha utilizado alguna vez instrumentos de capacitación precontrato?, ¿Está asociado a alguna OTIC, y de ser así, está satisfecho con su servicio?
10. ¿Existe, a su juicio, una disociación entre los empleos que se ofrecen en la comuna y los empleos que buscan los habitantes de San Bernardo? ¿Qué parámetros, a su juicio, permitirían evaluar esta disociación?
11. ¿En qué rubros existe, a su juicio, potencial de encadenamiento productivo en la comuna?
12. ¿Ha impulsado su empresa alguna iniciativa de Responsabilidad Social Empresarial orientada a los habitantes de la comuna? De ser así, ¿tienen esas iniciativas algún componente de desarrollo de proveedores a apoyo a la PyME en general?, ¿O de apoyo a la capacitación?

#### Gremios (1)

1. ¿Cuál es el objetivo de su organización? ¿Con qué tipo de empresas se relaciona?
2. A su parecer ¿Cómo ha sido el desarrollo de las empresas con las que trabaja en los últimos 10 años?
3. ¿Qué efectos ha generado la pandemia en las empresas con las que trabaja?
4. ¿Qué tipo de oferta municipal utilizan las empresas con las que se relaciona? ¿Qué tipo de oferta sería de mayor utilidad?
5. ¿Qué tipo de actividades desarrolladas por las empresas de San Bernardo son de interés para las empresas con las que se relaciona? Por ejemplo: capacitaciones
6. ¿Qué oportunidades visualiza para las empresas con las que se relaciona?
7. ¿En qué rubros existe, a su juicio, potencial de encadenamiento productivo en la comuna?
8. ¿Qué dificultades o limitaciones observa usted para el encadenamiento productivo de las empresas con las que trabaja? (Proveedores y Clientes)
9. ¿Ustedes se relacionan con otras asociaciones de empresas?
10. Respecto al trabajo desarrollado por su organización ¿Cuáles son las actividades de mayor impacto? ¿Hay un cambio en las actividades a realizar a futuro?
11. ¿Qué tipo de habilidades o técnicas específicas requieren las personas que trabajan en las empresas con las que se relaciona?
12. ¿Cuáles son, a su juicio, las principales dificultades que enfrentan las personas para desarrollar actividades en San Bernardo?

### Educación Superior (1)

1. ¿Cuál es aproximadamente la cantidad de estudiantes que posee su institución? ¿qué proporción de estos es de la comuna?
2. ¿Qué tipo de actividades formativas realizan en San Bernardo? ¿CFT, IP, OTEC? ¿Cuál es la actividad que congrega mayor cantidad de alumnos?
3. En el campo de la capacitación laboral, ¿Qué proporción de las horas de capacitación son canalizadas hacia empresas de la comuna?, y de ellas ¿Qué proporción se orienta a grandes empresas y que proporción a mipymes?
4. ¿Desarrollan Uds. esfuerzos de promoción de sus servicios a las empresas de la comuna? ¿a través de qué medios?
5. ¿Cuentan con algún mecanismo de levantamiento de necesidades de formación en la comuna, en los distintos niveles de formación que Uds. Ofrecen? ¿Ustedes pueden planificar su oferta de cursos desde la sede de San Bernardo, o eso está centralizado a nivel nacional? ¿La selección de programas a entregar tiene alguna focalización territorial en la Región Metropolitana?
6. ¿Han participado Uds. en algún tipo de iniciativa promovida por grandes empresas para capacitar a sus proveedores? (por ejemplo utilizando remanentes de franquicia tributaria) si la respuesta es sí ¿cómo ha sido esa experiencia?
7. ¿Han participado Uds. en algún tipo de iniciativa promovida por la municipalidad para capacitar, por ejemplo, a proveedores o trabajadores de la comuna?
8. En el campo de Educación Terciaria, ¿cuentan con algún tipo de colaboración con los colegios de la comuna que facilite el flujo de estudiantes secundarios hacia el tipo de formación terciaria que Uds. ofrecen?
9. ¿Cómo ve la relación entre la formación que se ofrece y la que buscan los/as habitantes de la comuna? ¿Han identificado requerimientos de formación nuevos en años recientes? ¿Han contemplado la posibilidad de incorporar nuevos ámbitos de formación a futuro?



**CSP** · INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

[www.sistemaspublicos.cl](http://www.sistemaspublicos.cl)  
República 701, Santiago